

# IICA



EL SISTEMA DE EVALUACION DE LA  
COOPERACION TECNICA DEL IICA:  
Marco Conceptual, Elementos del  
Sistema y Procedimientos

(Volumen I)

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

2

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS





# IICA



## EL SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA: Marco Conceptual, Elementos del Sistema y Procedimientos

(Volumen I)

A1/OC-88-001

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

2

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

San José, Costa Rica

Enero, 1988

PROYECTOS-4  
(4FN-554)  
7988  
V. 7/4

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
<b>PRESENTACION</b>	i
<b>I. ANTECEDENTES</b>	1
1. El mandato	1
2. La experiencia obtenida	4
3. Identificación de los vacíos del proceso	5
<b>II. EL MARCO CONCEPTUAL PARA LA EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA</b>	7
1. Algunos enfoques de evaluación	8
2. La selección de un modelo para el IICA	11
3. Ventajas y limitaciones del modelo	18
4. Diferencias con los procesos de supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha	19
<b>III. LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL SISTEMA</b>	23
1. Fundamentos y bases normativas	23
2. Finalidad del sistema de evaluación	23
3. Ambito, objetivos y uso de resultados de la evaluación	24
3.1 La evaluación de los Programas	25
3.2 Evaluación de la Acción a Nivel de Países	29
3.3 Evaluación de los proyectos de cooperación técnica	32
4. Procedimientos e instrumentos del Sistema	37
5. Responsabilidades para la operación del Sistema	38
6. Recursos del Sistema	42
7. Utilización de los resultados de las evaluaciones	43

This One



C53H-8TZ-GKQO

	<b>Página</b>
8. Administración y desarrollo del Sistema	47
9. Comprobaciones periódicas de la eficacia del Sistema	49
<b>IV. LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DE RESULTADOS</b>	<b>50</b>
1. Etapa I. Preparación	50
2. Etapa II. Ejecución	58
3. Etapa III. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación	62

## LISTA DE CUADROS

	<b>Página</b>
No. 1 El Sistema de Evaluación de Resultados	17
No. 2 Participación de las Dependencias del Instituto en la Evaluación de Resultados de Programas	51
No. 3 Participación de las Dependencias del Instituto en la Evaluación de Resultados de la Acción del IICA a Nivel de País	52
No. 4 Participación de las Dependencias del Instituto en la Evaluación de Resultados de Proyectos	53





## PRESENTACION

El Plan de Mediano Plazo vigente establece el Sistema de Programación y Evaluación como el mecanismo a través del cual "se evalúan nuevos proyectos e iniciativas y se asignan los recursos presupuestarios en forma coherente con los objetivos y prioridades en él definidos. Al mismo tiempo, permite la retroalimentación de los niveles centrales de dirección, mediante la evaluación de las acciones ejecutadas por parte de las Unidades de Cooperación Técnica".

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

La evaluación de los resultados de la cooperación técnica ofrecida por el Instituto se convierte en un medio importante para tomar decisiones que conduzcan a mejorar su calidad y eficacia manteniéndola adecuada a las cambiantes necesidades de los Estados Miembros, y se la debe considerar como una oportunidad para mejorar el desempeño de las unidades operativas pertinentes. Es por ello que se hace necesario desarrollar mecanismos, normas y procedimientos claros para su apropiada ejecución.

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

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

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

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

El capítulo segundo define y desarrolla el marco conceptual para la evaluación de la cooperación técnica. Caracteriza y selecciona, además, el modelo de Evaluación por el Uso de Resultados como el más conveniente para el Instituto. Se detallan las ventajas y limitaciones del modelo y se determinan sus diferencias con los procesos de seguimiento, supervisión y evaluación sobre la marcha.

En el capítulo tercero se incluyen los fundamentos, base normativa y finalidad del sistema, caracterizando su aplicación en la evaluación de las Direcciones de Programa, Representaciones y Proyectos en sus diversas modalidades. Se indica la inserción del sistema en la estructura institucional y los instrumentos, recursos y responsabilidades para la administración y comprobación periódica de su efectividad.

El capítulo cuarto describe los procedimientos para la evaluación de resultados contenidos en las etapas de preparación, ejecución y toma de decisiones. Dichas etapas implican la realización de quince actividades que se resumen en cuadros guía para la evaluación de Direcciones de Programa, Representaciones y Proyectos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Martín E. Piñeiro  
Director General

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

En este capítulo se incluye una síntesis de la experiencia acumulada por el Instituto a través de esfuerzos realizados para establecer mecanismos de evaluación de su cooperación técnica en cumplimiento de las decisiones tomadas por sus órganos superiores de Dirección.

#### 1. El mandato

En 1974, la Junta Directiva del IICA, mediante la Resolución IICA/RAJD/Res.9(13-74) 1/, definió la participación de los Estados Miembros en el proceso de planificación y muy particularmente en la evaluación del funcionamiento de la Institución. Aprovechando el interés de los países por evaluar los programas del IICA, se acordó ampliar dicho propósito de tal manera que se incluyera la revisión de la implementación del Plan General.

Asimismo, la Junta Directiva decidió evaluar la acción del IICA en cada país, asumiendo la formulación de los términos de referencia para los equipos de consultores externos, la definición de los períodos para su realización y la asignación de los recursos necesarios.

Posteriormente, y con base en los informes de evaluación presentados en la Décimoquinta Reunión Anual, la Junta Directiva aprueba la Resolución IICA/RAJD/Res.41(15-76) 2/ por la cual se solicita al Director General que "junto con cada informe de evaluación, presente sus comentarios y las propuestas concretas y viables que a su juicio se derivan de tales informes". Queda así explícito el objetivo de la Junta de ir

---

1/ REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA (13a., 1974, Caracas), 1974. (Informe). San José, C. R., IICA. p. irr.

2/ REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA (15a., 1976, Washington, D.C.), 1976. (Informe). Washington, D.C., IICA. p. irr.

incorporando los resultados de las evaluaciones al mejoramiento de la acción global del IICA mediante cambios internos que garanticen la definición de nuevas estrategias, selección de los mejores instrumentos para la cooperación técnica y la modernización de los procedimientos administrativos.

En la Décimosexta Reunión, la Junta Directiva recomienda, mediante la Resolución IICA/RAJD/Res.54(16-77) 1/, que se defina una metodología más precisa para las futuras evaluaciones de programas con un concepto de evaluación de proyectos; esta recomendación conlleva el objetivo de homogeneizar el enfoque de evaluación mediante una metodología que volviera más armónico el proceso.

Durante la Reunión Anual de 1977 y en vista de que ningún país había mostrado interés en evaluar la acción del IICA a ese nivel, la Junta Directiva asume que dicha tarea puede realizarse a través de la evaluación de los proyectos que el IICA está ejecutando en los países. Con este propósito se solicita al Director General, mediante la Resolución IICA/RAJD/Res.68(17-78) 2/, que durante el período 1978-1979 se ensaye una metodología para la evaluación sistemática de los proyectos del IICA a nivel de país y que ésta se aplique a un número limitado de proyectos. También se le solicitó presentar en la Reunión Anual de la Junta Directiva por realizarse en 1980 y posteriormente en ciclos quinquenales, un informe que sirviera de base para evaluar la implementación del Plan General del IICA, el Plan Indicativo de Mediano Plazo y los programas que éste contiene.

El período 1981-1985 se desarrolló bajo el siguiente marco orientador:

---

1/ REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA (16a., 1977, Santo Domingo) 1977. (Informe) Santo Domingo, R. D., IICA. p. irr.

2/ REUNION ANUAL DE LA JUNTA DE LA DIRECTIVA (17a., 1978, Asunción) 1978. (Informe) Asunción, Par., IICA. p. irr.



- . La entrada en vigencia de la nueva Convención del IICA que sugiere la necesidad de realizar un análisis global del Plan General y del Plan Indicativo de Mediano Plazo 1977-1982 dentro de un nuevo enfoque de cooperación técnica.
- . Las recomendaciones para introducir cambios organizacionales, estratégicos y presupuestarios en el Instituto, contenidas en las evaluaciones realizadas en el CATIE, en el Fondo Simón Bolívar y en la Síntesis del Proceso de Evaluación del IICA, aprobados por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) en su Primera Reunión Ordinaria <sup>1/</sup>.
- . La finalización de la vigencia del Plan Indicativo de Mediano Plazo 1977-1982 y la recomendación de la Resolución No. 6 de la JIA (agosto de 1981) dirigida al Director General en el sentido de que "la actualización de un plan de mediano plazo deberá finalizarse antes del 15 de julio de 1982...".
- . Para poner en práctica las sugerencias y recomendaciones contenidas en los informes de evaluación, la Junta Interamericana de Agricultura, en la misma Reunión Ordinaria, aprobó "la designación de un Grupo de 5 Expertos, conocedores de la agricultura y vida rural de América Latina y el Caribe, familiarizados con la doctrina y estrategia del IICA para que conjuntamente con funcionarios de la Institución, y de los países miembros del IICA analicen sus instrumentos básicos dentro del marco de la Convención de 1979 y las proyecciones del trabajo del IICA para la programación futura, tomando en cuenta los informes de evaluaciones presentados".
- . La puesta en vigencia del Plan de Mediano Plazo 1983-1987.

---

<sup>1/</sup> REUNION DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA (1, 1981, Buenos Aires) 1981. (Informe). Buenos Aires, Argentina, IICA. p. irr.

- . Hacia finales del período (octubre de 1985), la Junta Interamericana de Agricultura, mediante la Resolución IICA/JIA/Res.72(III-0/85) 1/, consideró que era conveniente llevar a cabo un proceso permanente de revisión y actualización del Plan de Mediano Plazo de acuerdo con las necesidades cambiantes de los países miembros. Resolvió también que con la colaboración de un Grupo de Expertos externos al IICA y de renombrado prestigio (G-6) el Instituto y los Estados Miembros efectuaran una evaluación del Plan de Mediano Plazo 1983-1987, de los Programas y Proyectos que se estaban ejecutando en el marco del mismo e hicieran sugerencias y recomendaciones.

Por último para el período 1987-1991 la JIA aprueba el Plan de Mediano Plazo mediante Resolución IICA/JIA/Res.104(III-E/86) 2/ y se establece el Sistema de Programación y Evaluación como el mecanismo por medio del cual "se evalúan nuevos proyectos e iniciativas y se asignan los recursos presupuestarios 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 de cooperación técnica".

## 2. La experiencia obtenida

A través de la ejecución de las dos primeras fases del proceso de evaluación se logró elaborar una metodología para la evaluación sistemática de los proyectos del IICA. Los resultados obtenidos permitieron, además, mejorar procedimientos y formatos para la formulación de instrumentos de cooperación técnica, de los programas operativos anuales correspondientes y concretar mecanismos para

---

1/ REUNION DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA (3, 1985, Montevideo) 1985. (Informe). Montevideo, Uruguay, IICA. p. irr.

2/ REUNION EXTRAORDINARIA DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA (3, 1986, México, D.F.) 1986. (Informe). México, D.F., IICA. p. irr.

la concertación de proyectos con las autoridades nacionales y la preparación de convenios y contratos con organismos financieros internacionales.

Sin embargo, no se logra definir una metodología para la evaluación sistemática de los programas debido posiblemente a la variabilidad que exhibían, a su alto número y a la falta de indicadores de éxito y metas concretas en los proyectos de cooperación técnica que se ejecutaban.

Tampoco se logró establecer un procedimiento que facilitara el aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones de modo que el IICA derivara enseñanza de las mismas, reorientara sus políticas y redefiniera estrategias y procedimientos internos.

No se realiza ninguna evaluación de la acción global del IICA a nivel de país por no haberse manifestado interés en ello por parte de los gobiernos de los Estados Miembros.

### **3. Identificación de los vacíos del proceso**

No obstante los resultados positivos enumerados, persisten aún vacíos institucionales en los mecanismos para la evaluación de la cooperación técnica debido a que:

- . No se ha desarrollado una metodología para la evaluación de programas.
- . No se ha realizado ninguna evaluación de la acción global del IICA a nivel de país.
- . No se establecieron procedimientos que permitieran tomar acción, dar seguimiento y supervisar el cumplimiento de las recomendaciones a nivel de unidades y proyectos evaluados. En consecuencia, los resultados de las evaluaciones no fueron suficientemente incorporados como insumos al proceso de toma de decisiones a nivel de las instancias directivas correspondientes.

- . No se han aprovechado suficientemente los resultados favorables de la evaluación de proyectos exitosos que, compartidos por autoridades nacionales y donantes potenciales, permitan ampliar la base operativa financiera del Instituto.

Estos vacíos se constituyen en necesidades que es urgente solventar, para integrarlas como elementos esenciales de un sistema de evaluación más consecuente con lo cambiante de los entornos político-institucionales donde se presta la cooperación técnica y con la necesidad de verificar que dicha cooperación esté en línea con las orientaciones del Plan de Mediano Plazo vigente.

La Dirección de Programación y Evaluación como responsable de conducir el proceso de evaluación de la cooperación técnica y tomando en consideración tanto la experiencia obtenida por el Instituto como los modelos utilizados por otros organismos de cooperación técnica y/o financiera <sup>1/</sup>, ha diseñado un Sistema de Evaluación cuyo marco conceptual, objetivos, funciones, mecanismos e instrumentos se presentan en los capítulos siguientes.

---

<sup>1/</sup> BANCO MUNDIAL. 1979. Evaluación de operaciones, normas y procedimientos del Banco Mundial. 2 ed. Washington, D.C. 27 p.

BID. OFICINA DE EVALUACION DE OPERACIONES 1981. El sistema de evaluación de operaciones del BID. Washington, D.C. 11 p.

BOARD FOR INTERNATIONAL FOOD AND AGRICULTURAL DEVELOPMENT; AID. 1986. BIFAD evaluation strategy and action plan for country project. Washington, D.C. 46 p.

CONSULTATIVE GROUP ON INTERNATIONAL AGRICULTURAL RESEARCH. TECHNICAL ADVISORY COMMITTEE TAC. Commissioned external programme reviews of the international agricultural research center, terms of reference and guidelines. In meeting (31., 1983, Tunisia). Rome, FAO. 14 p.

SECRETARIAT. 1983. Guideline for the conduct of management reviews of the international agricultural research center. Washington, D.C. 7 p.

NACIONES UNIDAS. GRUPO DE TRABAJO SOBRE DESARROLLO RURAL DEL COMITE ADMINISTRATIVO DE COORDINACION. 1984. Seguimiento y evaluación, pautas básicas para el desarrollo rural. Roma, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola. 92 p.

PAN-AMERICAN HEALTH ORGANIZATION. EXECUTIVE COMMITTEE OF THE DIRECTING COUNCIL. 1986. Analysis of PAHO/WHO technical cooperation at the country level. Washington, D.C. 10 p.

PROGRAM EVALUATION WORKSHOP (1986, San José, C.R.) (Informe). Prepared by The Pragma Corporation; Management Systems International; AID. - Washington, D.C. p. irr.

## CAPITULO II

### EL MARCO CONCEPTUAL PARA LA EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA

La evaluación de la cooperación técnica del Instituto trasciende el mero análisis retrospectivo del desempeño de las unidades operativas y sus proyectos y la verificación de la obtención de resultados a través de la ejecución de actividades programadas. Realizar evaluaciones con un enfoque de "comprobación" puede llevar a no distinguir, por ejemplo, entre los resultados directos de la cooperación técnica y su contribución real a la solución de la problemática para la cual fue diseñada y el impacto en los escenarios sectorial e institucional.

Como se expresó anteriormente, uno de los vacíos identificados en el sistema de evaluación anteriormente utilizado por el Instituto es no haber logrado el aprovechamiento completo de los resultados obtenidos para mejorar el proceso de toma de decisiones en cuanto a elaboración de nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar la calidad de la cooperación técnica que se ofrece.

Ello pudo deberse en buena parte a la no definición previa del uso que se daría a los resultados de las evaluaciones, circunscribiéndolo al mejoramiento de algunos elementos del proyecto o programa evaluado y de sus relaciones externas.

Evaluaciones más recientes de proyectos IICA que han calificado como excelente el desempeño y los resultados alcanzados (constatando incluso con los organismos de contraparte su utilidad para mejorar sus propias actividades) no definen, sin embargo, con precisión cuáles fueron los factores, condiciones o causas determinantes del éxito obtenido, restringiendo así la posibilidad del Instituto de incorporar enseñanzas y de identificar lo replicable para otras actividades de cooperación técnica.

La no selección y desarrollo de enfoques conceptuales de evaluación que gobiernen los mecanismos e instrumentos puede llevar al uso mecánico de procesos que enfatizan el momento de la evaluación (ex-ante, durante la marcha, ex-post), el proceso de ejecución (evaluación de desempeño), o los resultados de la acción (productos obtenidos vs productos esperados). Dichos mecanismos pueden ser válidos para propósitos determinados, pero difícilmente mejoran el proceso de toma de decisiones al no proveer información que reduzca la incertidumbre sobre las condiciones en que se realiza la cooperación técnica.

### 1. Algunos enfoques de evaluación

Entre los principales enfoques utilizados para evaluar los impactos de actividades programadas y ejecutadas para modificar una situación existente y alcanzar objetivos preestablecidos, se destacan los siguientes:

- a) Evaluación sin objetivos predeterminados (Goal free evaluation) <sup>1/</sup>. Se centra en recoger, obtener y analizar información y evidencias, desde diferentes perspectivas, sobre la ejecución y resultados obtenidos de un determinado programa o proyecto sin que previamente se hayan identificado los resultados que se esperan alcanzar a través del ejercicio de la evaluación.

El evaluador expresamente evita el intercambio previo de ideas con los responsables del programa o proyecto para clarificar los objetivos de la evaluación; no consulta las expresiones explícitas (documentos, folletos) de los objetivos del programa o proyecto y solamente dedica su esfuerzo a establecer los "productos" obtenidos y sus impactos mensurables y compararlos con una jerarquía de necesidades sentidas en la población beneficiaria. Se da énfasis a las entrevistas a

---

<sup>1/</sup> SCRIVEN, Michael. "Prose and cons about goal free evaluation". The journal of educational. Center of the study of evaluation. UCLA, USA, 1972.



informantes clave y se aplica el modelo de análisis que el evaluador define para encontrar y procesar evidencias como medio para juzgar la bondad del programa o proyecto.

- b) Comparación entre grupos de beneficiarios (Client-Comparison) <sup>1/</sup>. El modelo establece diferencias entre grupos poblacionales que son beneficiarios de las actividades ejecutadas y los que no lo son. El evaluador determina la "eficacia" de determinados "tratamientos" (conjunto de acciones y recursos que llegan a los beneficiarios) para atribuir los cambios ocurridos en las características de los beneficiarios al impacto del programa o proyecto evaluado.

Requiere del uso de modelos experimentales o cuasiexperimentales, y el evaluador debe diseñar hipótesis que se someten a comprobación empírica.

- c) El enfoque de la "caja negra" (Black box approach) <sup>2/</sup>. Se basa en el análisis de los insumos (contenidos educativos, por ejemplo) y los productos (resultados del conocimiento adquirido por los alumnos), quedando el proceso educativo dentro de la "caja negra". Dichos métodos se orientan a comprobar y medir el conocimiento adquirido (cantidad y calidad) en los alumnos que se evalúan sin detenerse a analizar el proceso utilizado para la transmisión de los conocimientos.

Exige el diseño de una "prueba estándar" o examen, instrumento mediante el cual se evalúa y califica el aprendizaje de un grupo de alumnos o el incremento de conocimientos de los beneficiarios de un programa dado.

---

<sup>1/</sup> CASLEY, D.J., LURY, D.A. 1982. Manual para el seguimiento y evaluación de proyectos agrícolas y de desarrollo rural s.l., Banco Mundial, p. 29-37.

<sup>2/</sup> PATTON, M.Q. 1978. Utilization Focused Evaluation. Sage Publication Inc., Sixth Printing, California, USA, p. 155-164.

Este tipo de evaluación no permite conocer el proceso educativo puesto que únicamente se concentra en los resultados obtenidos.

- d) Evaluación de procesos <sup>1/</sup>. Este enfoque, que supone el conocimiento previo de los insumos y los resultados esperados, procura evaluar la eficiencia en los procesos utilizados para transformar los insumos en productos. Se incluyen aquí evaluaciones que se realizan para innovar o racionalizar las actividades y condiciones bajo las que se da el proceso de transformación.

Los estudios clásicos de "tiempos y movimientos" y los más recientes "círculos de calidad" constituyen aplicaciones de este enfoque cuya preocupación esencial es mejorar los procesos, razón por la cual su uso se ha generalizado en el campo industrial. Existen, sin embargo, aplicaciones de este tipo de evaluación en otras organizaciones para mejorar los procesos de ejecución de sus programas.

- e) Evaluación del esfuerzo realizado <sup>2/</sup>. Se basa en la comparación entre metas esperadas y obtenidas. Este tipo de evaluación se centra en documentar la cantidad y calidad de las actividades que se ejecutan. Trata de responder a las preguntas ¿cuánto se hizo? y ¿qué tan bien se hizo? Se preocupa no solo por analizar el empleo del tiempo y las actividades realizadas sino también el aprovisionamiento y uso de los recursos frente a niveles de esfuerzo previamente definidos (metas).

---

<sup>1/</sup> CASLEY, D.J., LURY, D.A. 1982. Manual para el seguimiento y evaluación de proyectos agrícolas y de desarrollo rural. s.l., Banco Mundial, p. 165-167.

<sup>2/</sup> FAO. 1981. Monitoring system for agricultural and rural development projects. FAO economic and social development paper 12 En. Roma, p. 253-254.

PATTON, M.Q. 1978. Utilization focused evaluation. Sage Publication Inc., Sixth Printing, California, USA, p. 19-22.

Se aplica una metodología de "balances" con indicadores para medir y establecer comparaciones entre lo programado y lo realizado. Existe una amplia tradición de uso de este modelo en organizaciones, especialmente gubernamentales.

- f) Evaluación de procesos y resultados <sup>1/</sup>. Se centra la atención en establecer los resultados efectivamente alcanzados por un programa o proyecto, así como en las conexiones causales existentes entre las acciones ejecutadas, sus resultados directos y los impactos, considerando tanto los resultados planificados como los imprevistos, sean éstos de carácter positivo o negativo.

Este enfoque se puede llevar a la práctica mediante el uso de técnicas, tales como el "estudio de caso" o la "investigación dirigida por el uso de resultados". Se considera, además, que la revisión de información escrita relevante, las entrevistas con personas clave debidamente seleccionadas y el trabajo de grupo que garantice una amplia discusión entre evaluadores y evaluados son elementos importantes del proceso.

## 2. La selección de un modelo para el IICA

Se intenta no repetir experiencias con modelos de evaluación que acarrearán gastos excesivos, que dan como resultado enunciados o descripciones de hechos ya conocidos y cuyas recomendaciones, al no tener en cuenta las áreas de mayor interés y preocupación de quienes toman decisiones, tienen un uso limitado y de poco efecto para la

---

<sup>1/</sup> PATTON, M.Q. 1978. Utilization focused evaluation. Sage Publication Inc., Sixth Printing, California, USA, p. 19-22.

institución, todo lo cual conduce a su rápido desprestigio y abandono 1/.

Con frecuencia se cita el limitado éxito que se obtiene con las evaluaciones, especialmente cuando se da poco uso a los resultados obtenidos para la toma de decisiones dirigida a mejorar el desempeño institucional. Además, la amplia experiencia en la aplicación de los diversos tipos de enfoques y modelos de evaluación anteriormente descritos da una base suficiente para seleccionar el enfoque de "evaluación por el uso de resultados" como el más adecuado cuando se busca mejorar el desempeño de una organización de la naturaleza del IICA.

Se considera entonces que es más conveniente concebir la evaluación como una investigación dirigida por el uso de los resultados esperados que la organización define de antemano. Se centra así la atención de los evaluadores en aquello que la institución no conoce bien y necesita conocer, para mejorar su proceso de toma de decisiones y por consiguiente el desempeño de sus programas, proyectos y actividades 2/.

---

1/ Basándose en más de una década de experiencias en evaluaciones de Programas, la AID demuestra que es fácil "pasar por alto el bosque" por los árboles, y generar "informes de situación" o descripciones de problemas administrativos en vez de evaluaciones. PROGRAM EVALUATION WORKSHOP (1986, San José, C. R) (Informe). Prepared by Pragma Corporation; Management Systems International; AID. Washington, D.C. p. irr.

2/ La denominada "Revisión Externa de Programas" de los Centros Internacionales de Investigación Agrícola del CGIAR, así como la evaluación de Programas y Proyectos financiados con recursos AID, se realizan con el enfoque de "evaluación por el uso de resultados". Ver sobre este tema: CGIAR TECHNICAL ADVISORY COMMITTEE. Commissioned external program reviews of international agricultural research center, terms of reference and guidelines. In meeting (31, 1983, Tunisia) Rome, FAO. 14 p. BOARD FOR INTERNATIONAL FOOD AND AGRICULTURAL DEVELOPMENT; AID. 1986. BIFAD evaluation strategy and action plan for country project. Washington, D.C. 46 p.

La evaluación orientada por el uso de sus resultados demanda la obtención sistemática de información relevante sobre las actividades y productos generados, los impactos obtenidos en un ámbito definido, así como de los factores y condiciones que son determinantes para su logro. Dicha información es la que requieren quienes son responsables de tomar decisiones para establecer, validar o modificar esquemas alternativos de cooperación técnica <sup>1/</sup>. Este tipo de evaluación debe dar sustento a la toma de decisiones de tipo estratégico para mejorar la eficiencia de Programas y Proyectos.

El análisis de la información así obtenida debe conducir a la identificación de opciones para la toma de decisiones por parte de la gerencia con base en el conocimiento objetivo de la forma en que se ejecutan las acciones programadas, y a una adecuada interpretación de los problemas críticos que afectan la eficacia de las acciones, incluyendo aquellos problemas que la gerencia conoce y desea resolver <sup>2/</sup>. Ello permite proponer bases de solución y reducir la incertidumbre que rodea el proceso de toma de decisiones.

---

<sup>1/</sup> "Trabajando en forma iterativa entre necesidades específicas, objetivos contextuales y preguntas evaluativas focalizadas, es posible conducir una evaluación que sea útil para mejorar el programa, que es el propósito de la evaluación acordado entre los responsables de tomar las decisiones y los evaluadores. La clave para que la evaluación sea útil es lograr encajar la evaluación en las condiciones del programa y las necesidades de los decisores". PATTON, M.Q. 1978. Utilization focused evaluation. Sage Publication Inc., Sixth Printing, California, USA, p. 303.

<sup>2/</sup> La real y substancial contribución de la evaluación radica en su habilidad para proponer soluciones a problemas recurrentes. MORELL, J.A. 1979. Program Evaluation in Social Research. Pergamon General Psychologies Series. Pergamon Press Inc., New York 10523, 194 p.

En este enfoque el paso inicial y fundamental es definir previamente el uso de los resultados esperados del ejercicio de evaluación en consulta con los diferentes centros de decisión y demás usuarios a quienes se dirigirán los informes resultantes. Se articula así el proceso de evaluación con el de toma de decisiones y se centraliza la atención de los evaluadores en la realización de una "investigación dirigida" enmarcada dentro de términos de referencia precisos. De esta manera la evaluación contribuye directamente a mejorar el proceso de toma de decisiones para que las acciones de la organización sean más eficientes.

El uso de los resultados de la evaluación se define mediante el establecimiento explícito de las expectativas existentes tanto a nivel de las unidades responsables de las acciones de cooperación técnica como de sus niveles superiores de decisión operativa y normativa y de los organismos de contraparte. Ello exige un diálogo previo y claro entre los responsables de la evaluación y quienes serán los destinatarios de sus resultados, para poder determinar con precisión el tipo de información que se requiere conocer y que los evaluadores deben obtener y sustentar con base en la evidencia empírica <sup>1/</sup>.

Para lograrlo es necesario definir los puntos de interés sobre los cuales se debe focalizar cada evaluación y desarrollar preguntas específicas para cada uno de ellos, a fin de que la información adicional obtenida se convierta en un sustento efectivo para la toma de decisiones sobre lo que la organización desea y puede ser y hacer en el futuro.

---

<sup>1/</sup> En la preparación de los términos de referencia del Panel de expertos que deben realizar la revisión externa de los Programas de los Centros Internacionales de Investigación Agrícola, se invita a los diferentes niveles jerárquicos del CGIAR a proponer preguntas y aspectos específicos de los Centros para la consideración del Panel. Intervienen en este proceso los miembros (organismos) del CGIAR, la Secretaría del CGIAR, el Comité Técnico Asesor y los propios Centros que serán evaluados. Opus cit. p. 6.



En consecuencia, se define la evaluación de la cooperación técnica del IICA como un proceso de captación, sistematización y análisis de información sobre la acción del Instituto, sus resultados y los factores y procesos que los explican. Los resultados del ejercicio se convierten en insumo para sustentar la toma de decisiones teniendo en cuenta que a través del proceso se determina en forma sistemática y objetiva la relevancia, eficiencia y eficacia de las acciones ejecutadas por las unidades a cargo de la cooperación técnica.

La evaluación de resultados establece para un determinado período de análisis los avances hacia el logro de los objetivos, los resultados concretos que se hayan obtenido, sean previstos o imprevistos, positivos o negativos. Precisa también cómo y por qué se ha llegado a tales resultados, y la pertinencia y validez de las acciones de cooperación técnica que se ejecutan.

La evaluación de la cooperación técnica debe permitir adoptar decisiones para introducir cambios de importancia en los objetivos, enfoques, estrategia general, asignación de recursos y en la modalidad de operación de las unidades responsables de su ejecución de tal manera que promuevan el mejoramiento de la calidad y efectividad de la cooperación técnica que se le ofrece a los países miembros.

Para lograrlo los informes de evaluación deben considerarse como instrumentos de manejo gerencial de nivel superior, y su contenido estar supeditado a los resultados esperados que la institución ha definido de antemano.

Dichos resultados se expresan bajo la forma de aspectos clave que el Instituto desea mejorar en la ejecución de la cooperación técnica ofrecida a nivel de la unidad operativa y proyecto evaluado y de las condiciones (factores limitantes y facilitantes internos y externos) en que ésta se desenvuelve.

En consecuencia, los informes de evaluación deben centrarse en la identificación de hechos y de las causas de los mismos, de tal manera que se propongan recomendaciones efectivas y viables para superar limitaciones y hacer uso adecuado de las capacidades y potencialidades propias, así como de las que ofrece el ambiente en el que se desarrollan las actividades de cooperación técnica.

El informe de evaluación de resultados es el producto del trabajo de misiones Ad-Hoc y debe ser visto como un instrumento para mejorar el manejo de las unidades operativas, de sus proyectos y del Instituto en su conjunto. La evaluación se convierte así en complemento de otros instrumentos que requiere el ejercicio eficaz de la función directiva en los distintos niveles de decisión (supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha).

Para que los informes de evaluación sean adecuados deben reunir las siguientes características: VALIDEZ, en cuanto dan respuesta a las necesidades de los decisores; OPORTUNIDAD, al generarlos cuando se los requiere para adoptar decisiones efectivas; CREDIBILIDAD, al contener información lo suficientemente confiable como para basar en ella decisiones relevantes; y VIABILIDAD, al tener en cuenta las reales posibilidades de carácter financiero y político de la institución para que las recomendaciones propuestas puedan ser aceptadas y ejecutadas.

El sistema de evaluación de resultados en el IICA se caracteriza en forma resumida en el cuadro no. 1 donde se expresan sus diferentes ámbitos; se precisan las etapas del proceso detallando para cada una sus actividades esenciales; se señalan los actores principales y cómo éstos operan para generar un determinado producto y se indican sus resultados esperados.

El sistema se ha diseñado de manera expresa para cubrir las necesidades de la institución. La propia práctica de su aplicación permitirá de una manera sistemática incorporar mejoras en su funcionamiento desde el punto

CONTRIBUCION AL PAIS

MAYOR EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES DE COOPERACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS QUE LES DIERON ORIGEN

CONTRIBUCION A LA INSTITUCION

CONTRIBUCION AL MECANISMO DE EVALUACION

- JERARQUIZAR TECNICAMENTE LA INSTITUCION
- MEJORAR ESQUEMAS OPERATIVOS
- DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Mejorar la ejecución de la cooperación técnica (resolviendo limitaciones y haciendo un uso efectivo de los recursos y las potencialidades, considerando la situación concreta en que se la ejecuta)
- Mejorar la elaboración de nuevos instrumentos de cooperación técnica
- Valorar la contribución de la cooperación técnica ejecutada a la obtención de los objetivos institucionales

- MEJORAR EL PROCESO E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION

AMBITO DE LA EVALUACION	P A R A	PRODUCCION	CONTRIBUCION AL PAIS		
			MAYOR EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES DE COOPERACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS QUE LES DIERON ORIGEN	CONTRIBUCION A LA INSTITUCION	CONTRIBUCION AL MECANISMO DE EVALUACION
DIRECCIONES DE PROGRAMA	C U A N D O	INSTRUMENTOS QUE CONTIENEN EL PRODUCTO	- Precisar aspectos a enfatizar en el análisis y definir los resultados esperados de la evaluación y metodología	- Establecer los resultados efectivamente logrados y los factores que los explican	- Corregir limitaciones y aprovechar oportunidades
			- Alcance de trabajo	- Informe de evaluación	- Memoranda del Director General
REPRESENTACIONES	C O M O		- Antes de iniciar la evaluación	- Durante el curso de la evaluación	- Inmediatamente después que se concluye la evaluación y durante el plazo que se define
			- Desarrollando el alcance de trabajo para cada Misión de acuerdo con la guía de preparación y definiendo un marco de análisis ad-hoc	- Análisis de Gabinete de la ejecución de la cooperación técnica y sobre el terreno haciendo uso de técnicas específicas de captación y análisis de informaciones y verificación de evidencias	- Reuniones - Canales con los y Proceso - Mecanismos Evaluados - Instrumentos de seguimiento de decisiones
PROYECTOS	C U I E N E S		- DIPROE (prepara)	- Misión de Evaluación	- Director General - Jefes de Proyecto - Unidades de Apoyo
			- Director General (aprueba)		- Comité de Programación
PROYECTOS	C U E		PROPÓSITO Y ENFOQUE Y METODO DE LA EVALUACION	CAPTACION Y ANALISIS SISTEMATIZACION DE INFORMACION DE ALTERNATIVAS NATIVAS	APROBACION INSTRUMENTACION DE DECISIONES
			ALCANCE DE LA EVALUACION	FORMACION DE ALTERNATIVAS NATIVAS	AJUSTE DE DECISIONES
			PREPARACION DE LA EVALUACION	EVALUACION	SEGUIMIENTO DE LAS DECISIONES
			ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III

CONDUCCION Y COORDINACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DE RESULTADOS (DIPROE)

de vista de los procesos y técnicas a usar y la intervención de los agentes clave de manera que sea un medio útil para mejorar el ejercicio de las funciones de dirección de la institución.

### 3. Ventajas y limitaciones del modelo

#### a. Ventajas

- . La evaluación se diseña con base en un acuerdo previo entre los niveles directivos de la organización y los evaluadores a través del cual se definen con claridad el propósito del ejercicio y los resultados que de él se esperan obtener.
- . Se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al identificar previamente las áreas específicas de interés para la posterior toma de decisiones, lo cual permite aclarar el tipo de información que se debe captar y la evidencia que es necesario obtener.
- . Los procedimientos y técnicas de captación y análisis de la información se eligen una vez que están claramente definidos los usos que se darán a los resultados de la evaluación y las áreas en que se centra el análisis, y no al revés como sucede con frecuencia.
- . Se articula la evaluación con el proceso de toma de decisiones, lo cual permite que la organización haga un uso efectivo de las conclusiones y recomendaciones para mejorar su desempeño considerando las condiciones ambientales en que se desenvuelve.
- . Se focaliza la atención sobre problemas o aspectos que no se conocen bien y sobre las relaciones de causalidad existentes en un determinado proceso de cooperación técnica, reduciendo el margen de incertidumbre que rodea la toma de decisiones.

- . Se mantiene la objetividad requerida y se contribuye con los responsables de unidades operativas y proyectos a aclarar las estrategias de acción en que se sustentan las acciones de la cooperación técnica.

b. Limitaciones

- . Cada evaluación se convierte en un caso, lo que hace necesario cada vez identificar los resultados que se esperan obtener, detallar las preguntas para guiar la evaluación y ajustar los instrumentos correspondientes.
- . Demanda tiempo de los evaluados para dialogar con los evaluadores y ayudarlos a entender la dinámica de la organización para facilitar la captación y análisis de la información relevante.
- . Requiere de evaluadores con capacidad analítica y flexibilidad para entender el modelo de acción en que se sustenta la cooperación técnica y conducir el ejercicio de tal manera que se obtenga la información que los usuarios esperan como resultado.
- . La información que se genera con frecuencia permite tomar decisiones "satisfactorias" en vez de decisiones "óptimas". Esto debido a que los decisores deben actuar con oportunidad y es difícil que tengan en un determinado momento la información sobre todas las alternativas posibles y los impactos de cada una de ellas.

4. Diferencias con los procesos de supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha

Para diferenciar y delimitar el contenido y alcance de la evaluación de resultados es importante precisar conceptos sobre otros procesos

institucionales que también implican el uso de información, análisis y toma de decisiones (seguimiento, supervisión, evaluación sobre la marcha).

- a) El seguimiento: Se hace periódicamente a nivel de cada unidad para registrar información sobre las operaciones de modo que se pueda fácilmente comparar lo programado con lo ejecutado. Incluye la captación, sistematización, almacenamiento y recuperación de información sobre la realización de actividades, uso de recursos, generación de productos y sobre la evolución de los factores críticos que condicionan las operaciones.

El requerimiento, en cuanto al uso de recursos presupuestarios se refiere, se da en el IICA a través de la Dirección de Finanzas y de las unidades de administración de las Representaciones. En relación con el personal, la Dirección de Recursos Humanos realiza el seguimiento de su desempeño mediante la aplicación periódica que hacen las instancias jerárquicas superiores del Reglamento de Personal aprobado por la JIA. La SDGAOperaciones y las Direcciones de Programa, a través del Sistema Unico de Informes, registran la realización de actividades de cooperación técnica y los avances en la obtención de resultados.

El registro periódico de información constituye la memoria de las unidades operativas, de sus proyectos y de la institución, lo cual facilita el análisis retrospectivo de lo actuado. En consecuencia, el seguimiento se circunscribe a la generación y manejo de información para el posterior examen intensivo (análisis) de las operaciones tanto a nivel administrativo como técnico.

- b) La supervisión: Es un proceso que se realiza a través de la estructura jerárquica institucional en forma permanente y cotidiana, con la finalidad de verificar la calidad, pertinencia y oportunidad



del trabajo que se realiza. La supervisión por ser parte inherente a la tarea directiva permite efectuar ajustes inmediatos, orientar la ejecución de las tareas concretas y la entrega efectiva de los recursos en el sentido deseado. La supervisión se realiza directamente por medio de la relación jefe-subordinado o por delegación de autoridad en forma escalonada en la estructura jerárquica de la institución.

- c) La evaluación sobre la marcha: Se refiere al análisis crítico de la información que genera el seguimiento sobre la ejecución de las acciones de cooperación técnica, el uso de los recursos asignados y los resultados que se están obteniendo.

Permite establecer los avances en la realización de acciones y obtención de productos, identificar las diferencias entre la ejecución efectiva de las acciones y la forma en la cual éstas fueron programadas, para determinar las variaciones entre lo realizado y lo expresado en la programación operativa anual.

La evaluación sobre la marcha permite adoptar decisiones que generan cambios de tipo operativo en el contenido, orientación, ritmo, secuencia e interrelación de las actividades que ejecutan las unidades operativas y en el uso de los recursos, de manera tal que sea posible identificar y superar restricciones internas o externas para avanzar en la dirección que señalan los objetivos y de acuerdo con la estrategia anual establecida.

Al Subdirector General le compete el seguimiento y la evaluación sobre la marcha de las acciones de las Direcciones de Programa, mientras que a éstas les corresponde ejercer iguales funciones a nivel de los proyectos de la Dirección y de los multinacionales asignados.

La Subdirección General Adjunta de Operaciones, con base en los productos del sistema único de informes y teniendo en cuenta la información sobre ejecución presupuestaria, elabora informes trimestrales de evaluación para cada una de las áreas (Central, Caribe, Andina y Sur) en que se han dividido las operaciones del Instituto.

El seguimiento de la ejecución y la evaluación sobre la marcha de las Representaciones, proyectos nacionales, así como de los proyectos multinacionales de área, es responsabilidad de las correspondientes Direcciones de Operaciones de Área.

La Dirección de Finanzas es responsable de dar seguimiento y supervisar la ejecución presupuestaria del operativo aprobado por las diferentes unidades, y genera información que es resumida y agregada por la Dirección de Programación y Evaluación en el informe global de "Análisis de la Ejecución Presupuestaria del Programa Operativo" que se presenta al Comité de Operaciones para su estudio y posterior consideración del Director General.

Se facilita así a los niveles correspondientes tomar decisiones para adaptar o ajustar lo programado y la modalidad de trabajo de las unidades operativas y de sus proyectos de modo que se puedan alcanzar los resultados anuales que se definen en los programas operativos aprobados.

### CAPITULO III

#### LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL SISTEMA

##### 1. Fundamentos y bases normativas

De acuerdo con lo estipulado en el artículo cuarto de su Convención, el Instituto tiene entre otras funciones la de "formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades de acuerdo con los requerimientos de los Estados Miembros, para contribuir al logro de los objetivos de sus políticas y programas de Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural".

Por su parte, el Plan de Mediano Plazo 1987-1991 establece que el "Sistema de Programación y Evaluación" es el mecanismo a través del cual se evalúan nuevos proyectos e iniciativas y se asignan los recursos presupuestarios en forma coherente con los objetivos y prioridades establecidos en dicho 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 de cooperación técnica.

Se ha definido además que la Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE) actuará como ente coordinador del Sistema y es la unidad responsable de organizar y coordinar las evaluaciones que se realizarán tanto a nivel de Programas como de Representaciones y Proyectos, por equipos Ad-Hoc conformados con participación de consultores externos al Instituto.

##### 2. Finalidad del Sistema de Evaluación

El Sistema tiene la finalidad de proporcionar a las instancias de decisión del IICA una información confiable y evidencia adecuada sobre la efectividad del desempeño de las unidades operativas a cargo de la

cooperación técnica y de sus proyectos, de tal manera que las decisiones que se adopten sean correctas y efectivas, sustentadas en hechos y en un mejor conocimiento de los procesos y condiciones concretas en que se ejecutan las acciones.

Se espera además que su operación:

- contribuya a fortalecer el ejercicio de las diferentes funciones que implica el manejo de la institución, aportando elementos de previsión sobre problemas y oportunidades a quienes tienen responsabilidad de decisión; y
- facilite el ejercicio del análisis crítico y retrospectivo de la pertinencia y efectividad de la cooperación técnica que se ejecuta en ámbitos definidos bajo la responsabilidad de una unidad operativa o un jefe de proyecto.

### **3. Ambito, objetivos y uso de resultados de la evaluación**

El sistema evaluará en una perspectiva integral las acciones del IICA a nivel de los Programas y de las Representaciones en los países, como unidades operativas responsables de la ejecución de instrumentos de cooperación técnica. Como complemento se evaluarán proyectos individuales seleccionados de acuerdo con los siguientes criterios:

- a. cuando el análisis de los informes periódicos de supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha, realizado por las instancias jerárquicas correspondientes, evidencie problemas en la fase de ejecución que arriesguen la obtención de los resultados esperados;
- b. para cumplir con estipulaciones de convenios o contratos suscritos por el Instituto; y

c. cuando al completar la fase de ejecución se considere conveniente su evaluación como parte del proceso de aprendizaje institucional, o deba tomarse decisión sobre la iniciación de una segunda etapa.

### 3.1 La evaluación de los Programas <sup>1/</sup>

De acuerdo con el Plan de Mediano Plazo vigente <sup>2/</sup> los programas constituyen el principal instrumento para ejecutar la política de concentración de esfuerzos y liderazgo técnico que el IICA adopta para el período 1987-1991, y el marco natural para delimitar la competencia del Instituto y concertar las acciones a nivel regional y de país.

Para el cumplimiento de sus responsabilidades cada Programa se estructura así: a) la Dirección del Programa; b) proyectos de la Dirección del Programa; c) proyectos multinacionales asignados a la Dirección; y d) proyectos a nivel de las Representaciones en los países. Se cuenta, además, con un Consejo Asesor constituido por especialistas externos al Instituto, de elevada calificación académica y reconocida experiencia en las áreas de concentración.

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

---

<sup>1/</sup> Una descripción completa se presenta en el documento "El Sistema de evaluación de la cooperación técnica del IICA: Los programas". Volumen II.

<sup>2/</sup> IICA. 1986. Plan de Mediano Plazo 1987-1991. Serie de Documentos Oficiales No. 35, IICA, San José, Costa Rica, p. 49.

Para lograrlo la evaluación debe determinar mediante el análisis crítico la relevancia de los resultados obtenidos y su contribución a la solución de la problemática que enfrentan los países miembros. Especial importancia debe darse a valorar los factores positivos y negativos que intervinieron en las etapas de diseño, puesta en marcha y ejecución de las acciones del programa y sus efectos en el logro de resultados esperados.

### 3.1.1 Ambito:

El ámbito de evaluación de los Programas incluye:

- Las acciones para su conducción
- Los proyectos de la Dirección
- Los proyectos multinacionales asignados
- Los proyectos que a nivel de país ejecutan las Representaciones

### 3.1.2 Objetivos:

Pueden sintetizarse así:

- Determinar avances en el conocimiento de la problemática a enfrentar por el Programa, el desarrollo de enfoques conceptuales y metodológicos para las áreas temáticas de concentración y su efectiva adopción como base para:
  - i) la definición de políticas en los países y el planteamiento de soluciones alternativas a problemas sectoriales e institucionales;
  - ii) la ejecución de las acciones de cooperación técnica del IICA; y

iii) el desarrollo y mantenimiento de las ventajas comparativas de la institución en dichas áreas.

- Evaluar el progreso hacia la obtención de los objetivos que para el Programa se establecen en el PMP y se detallan en los "Lineamientos para la Cooperación" del Programa.
- Generar información concreta sobre la oportunidad, calidad, pertinencia y articulación entre los objetivos del Programa y los establecidos en los respectivos documentos de proyecto aprobados.
- Establecer la validez de la estrategia operativa utilizada y su incidencia en la obtención de los resultados esperados.
- Valorar el desempeño de la función de Dirección en términos de la efectividad de las relaciones tanto al interior del IICA como las externas, en relación con los resultados obtenidos.

En consecuencia, a través del ejercicio de evaluación deberá obtenerse información relevante que permita:

- Recoger evidencia de la aplicación y utilidad de los enfoques conceptuales y métodos desarrollados por el Programa para la formulación y ejecución de proyectos, y adoptar medidas para el mantenimiento y desarrollo del liderazgo técnico del Instituto en las áreas de concentración definidas.
- Valorar los procedimientos internos que utiliza el Programa para dar seguimiento a la evolución de la problemática por enfrentar y para interpretar los cambios que afecten la validez de las actividades y resultados previstos para cada área temática de concentración.

- Obtener evidencia y determinar los factores que expliquen los resultados previstos y no previstos, positivos y negativos de la ejecución de los Proyectos de la Dirección del Programa y de los multinacionales asignados, estableciendo el impacto logrado en los organismos de contraparte y su contribución al logro de los objetivos definidos para el Programa.
- Entender, validar y perfeccionar la estrategia operativa empleada por la Dirección del Programa y su relación con los resultados obtenidos.
- Ratificar o modificar objetivos, estrategia y asignación de recursos.
- Mejorar el rendimiento o desempeño de los proyectos de la Dirección de Programa y de los multinacionales asignados mediante la adopción de decisiones que lleven a: i) al mejoramiento de su estrategia y de los supuestos o hipótesis en que se fundamentan; y ii) resolver las limitaciones críticas para el logro de resultados y hacer más viable su obtención en el tiempo y con los recursos disponibles. Este tipo de análisis se aplicará también a los proyectos ejecutados a nivel de país que se seleccionen para ser incluidos en la evaluación del Programa.
- Documentar las limitaciones en la obtención de los objetivos del Programa atribuibles a la asignación y efectivo aprovisionamiento de recursos o a la operación de los servicios de apoyo para adoptar las medidas de corrección o previsión que sean necesarias.
- Proponer medidas para mejorar la relación con otros organismos internacionales y fuentes financieras en función de los lineamientos que al respecto se definen en el Plan de Mediano Plazo.



- Evaluar el apoyo recibido por la Dirección del Programa de otras unidades del Instituto y el por ella otorgado.

### 3.2 Evaluación de la Acción a Nivel de País 1/

Las Representaciones son unidades operativas a través de las cuales el Instituto mantiene relaciones permanentes con las autoridades gubernamentales y constituyen la base institucional y administrativa para la ejecución de las actividades de cooperación técnica del IICA en un país miembro del Instituto 2/.

Las Representaciones en los países dan énfasis al desarrollo de su capacidad para la identificación, administración y ejecución de proyectos. Para ello, incorporan los recursos técnicos y de servicios con que cuenta el IICA, incluyendo la captación de recursos del propio país y de otros países de la región a través de la intermediación técnico-científica. Por solicitud de los países, las Representaciones prestan también apoyo administrativo para la puesta en ejecución de proyectos.

La evaluación a nivel de una Representación y de los proyectos bajo su responsabilidad implica el análisis de las funciones de: i) gerencia y administración; ii) cooperación técnica; y iii) el apoyo recibido de otras unidades del Instituto.

---

1/ Para una descripción completa consultar: "El Sistema de evaluación de la cooperación técnica del IICA: La Acción a Nivel de País. Volumen III.

2/ IICA. 1986. Plan de Mediano Plazo 1987-1991. San José, C. R., IICA, Serie Documentos Oficiales No. 35. p. 96.

### 3.2.1 Ambito

Está delimitado y caracterizado por los procesos de definición de la Estrategia de Acción del IICA a nivel del país, la función de gerencia desarrollada por la Representación en la ejecución de la cooperación técnica concertada, la atención de demandas coyunturales y el análisis de los resultados de los proyectos de cooperación técnica y de servicios que se estén ejecutando a nivel país.

### 3.2.2 Objetivos

Se refieren a:

- Validar la Estrategia de Acción del IICA a nivel del país determinando: i) la consistencia de la cooperación técnica concertada en relación con las características del entorno sectorial e institucional del país, y ii) la coherencia con los requerimientos que establece el PMP y los instrumentos de cooperación técnica seleccionados para cumplir los términos de la concertación.
- Determinar la capacidad de la Representación para: i) interpretar y ajustar la cooperación técnica a los cambios del entorno evitando efectos negativos en los resultados previstos; ii) responder a nuevas demandas generadas por dichos cambios y utilizar al máximo otros servicios de cooperación técnica y de administración que generen o movilicen recursos financieros y técnicos hacia la solución de las áreas problema identificadas.
- Determinar el grado de uso e institucionalización de los resultados de la cooperación técnica por parte de los

organismos de contraparte y la utilidad de los servicios técnicos y administrativos de que el IICA dispone en el país.

- Determinar la colaboración recibida de otras unidades del IICA para la definición de su estrategia, el apoyo técnico para la ejecución de sus proyectos y la movilización y obtención de recursos internos y externos.

Las preguntas que los evaluadores deben responder conducirán a obtener información relevante que permita:

- Recoger evidencias de la utilidad de las normas y procedimientos aplicados para identificar áreas problema y planificar una cooperación técnica que sea: i) consistente con la problemática y los objetivos de políticas sectorial e institucional definidos por el país para enfrentarla; y ii) coherente con las características de los servicios de cooperación técnica concertados con el país y con los recursos que el Instituto asigna a la Representación.
- Analizar la estructura, procedimientos administrativos y la aplicación de las normas vigentes para el aprovisionamiento, control y protección de los recursos aprobados para la ejecución de las actividades.
- Evaluar procedimientos internos utilizados por la Representación para interpretar los cambios en el entorno sectorial e institucional y ajustar la cooperación técnica para evitar efectos negativos en la obtención de resultados.
- Identificar medidas para mejorar los mecanismos operativos que utiliza la Representación para aprovechar al máximo los

servicios técnicos y administrativos disponibles y para aprovechar las oportunidades de generar y/o movilizar recursos externos.

- Establecer mecanismos para incrementar las relaciones externas de la Representación de tal modo que los niveles de Dirección Superior del sector público y privado conozcan y valoren las potencialidades y características de los servicios de apoyo técnico y de administración de recursos que ofrece el Instituto.
- Recoger evidencias sobre la calidad, utilidad, oportunidad y uso que hacen los organismos de contraparte de los productos generados por los proyectos de cooperación técnica y de servicios, así como sobre su grado de institucionalización.
- Evaluar el apoyo recibido por la Representación de otras unidades del Instituto.

### 3.3 Evaluación de los proyectos de cooperación técnica 1/

Un proyecto de cooperación técnica se define como un conjunto de acciones o actividades orientadas a la solución de un problema, con resultados significativos previsible, en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional competente 2/.

---

1/ Para una descripción completa, consultar: "El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: Los Proyectos". Volumen IV.

2/ IICA. 1987. Orientaciones para la preparación de proyectos de cooperación técnica, San José, Costa Rica, p. 1.

Los proyectos se caracterizan por sus productos que son generalmente insumos de carácter institucional ya que se originan en la necesidad de remover insuficiencias o limitaciones de los países para ejecutar sus propios programas y proyectos. En consecuencia, sus resultados finales directos se refieren siempre a una contribución (insumo) para el logro de resultados que interesan a un país o grupo de países en aspectos institucionales o tecnológicos específicos.

Se los clasifica en las siguientes categorías:

- . De Dirección del Programa
- . Multinacionales asignados a la Dirección del Programa
- . Multinacionales asignados a la Dirección de Operaciones de Area
- . De nivel nacional y bajo responsabilidad de la Representación

Su evaluación de resultados puede efectuarse durante su ejecución, al concluir el período de ejecución, o a posteriori cuando se la realiza tiempo después de concluido el proyecto.

### 3.3.1 Ambito

La evaluación de resultados de proyectos individuales incluye los procesos de:

- a. identificación, diseño, concertación y aprobación;
- b. puesta en marcha, ejecución y ajustes; y

- c. uso e institucionalización de los resultados generados por el proyecto a nivel de los organismos destinatarios de la cooperación técnica.

Para lograrlo la Misión deberá analizar:

- . el ámbito y la teoría de acción del proyecto;
- . la obtención de los productos finales;
- . el logro del objetivo específico;
- . los resultados indirectos (impactos);
- . la conducción o manejo del proyecto;
- . el apoyo recibido de otras unidades; y
- . la prospectiva del proyecto (únicamente para los proyectos que se encuentran en ejecución).

### 3.3.2 Objetivos

Cuando la evaluación se realiza durante la fase de ejecución del proyecto, sus objetivos son:

- Mejorar su rendimiento o desempeño mediante la adopción de decisiones que lleven a: i) perfeccionar su estrategia operativa y los supuestos o hipótesis en que se fundamenta; ii) resolver las limitaciones críticas que restringen la obtención de resultados para hacer más viable el logro de los objetivos en el tiempo y con los recursos disponibles.
- Establecer el grado de avance en el uso e institucionalización de los resultados obtenidos a nivel del organismo de contraparte.
- Valorar el grado de avance en la contribución al programa respectivo y en particular al área de concentración en que se

ubica, como aporte al mejor conocimiento de la problemática, validación del enfoque y métodos con los que el IICA actúa y al desarrollo de tecnología y conocimiento que pueden ser de utilidad para otros proyectos o acciones del Instituto.

Los resultados de la evaluación durante la fase de ejecución, bajo la forma de hallazgos (hechos), conclusiones y recomendaciones, permitirán alimentar el proceso de toma de decisiones del Instituto para adoptar medidas y poner en práctica acciones referentes a:

- Revisar los objetivos, supuestos y estrategia del proyecto, así como la asignación de recursos, incluyendo decisiones centrales en cuanto a continuarlo, suspenderlo o modificarlo sustancialmente.
- Mejorar los procedimientos internos de manejo, en particular su capacidad de adaptación y respuesta a cambios en el entorno y de los mecanismos de relación con agentes clave para mejorar su efectividad.
- Identificar las limitaciones en el funcionamiento de los mecanismos operativos derivados de la participación de distintas unidades del Instituto que interfieren en la efectividad de los proyectos, con el propósito de adoptar medidas para su modificación, mejorar los servicios internos de apoyo y los procedimientos de supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha.

Los objetivos de la evaluación de resultados al finalizar el proyecto son:

- Validar y perfeccionar el enfoque y métodos que usa el Programa para el diseño de nuevos proyectos y de otras acciones de cooperación técnica, así como para mejorar otros proyectos similares en ejecución.

- Sistematizar y valorar la tecnología que el IICA genera a través de sus proyectos para el área de concentración del programa en que se enmarca el proyecto evaluado.
- Contribuir al diseño de políticas para el desarrollo de los recursos humanos del Instituto, que permitan resolver limitaciones en la ejecución de los proyectos atribuibles a deficiencias de desempeño del personal a cargo de las acciones.
- Dar cumplimiento a los propósitos de la evaluación expresamente definidos en los convenios o acuerdos firmados por el Instituto.
- Efectuar un balance final de resultados del proyecto que sirva de base para proponer una segunda etapa de ejecución y dar sustento a la obtención de recursos financieros externos y/o regulares adicionales.
- Incorporar a la ejecución de proyectos en curso o a nuevos proyectos las experiencias exitosas de los que terminan y cuyo manejo y resultados concretos ameriten su replicación.

Cuando se trate de evaluaciones sujetas a requerimiento contractual con base en un propósito definido, se deberá especificar para cada caso el uso que se le dará a los resultados esperados del proceso de evaluación, de modo que sea posible orientar a los evaluadores 1/.

Cuando se realiza una evaluación para decidir si se inicia una nueva etapa del proyecto, los resultados deberán permitir a los niveles correspondientes tomar la decisión de ejecutar o no dicha etapa. Para ello deberá concentrarse el análisis en:

---

1/ Es importante que en los futuros convenios o contratos que el IICA suscriba y que incluyen cláusulas sobre la evaluación se precise el uso de los resultados esperados de dicho proceso.



- Identificar y valorar los resultados directos del proyecto y los impactos logrados, tanto positivos como negativos, planificados e imprevistos, de tal manera que se pueda efectuar un balance final y juzgar su eficiencia.
- Determinar los vacíos y limitaciones en los resultados que se esperaban obtener y que pudieran ser superados si se decide emprender una nueva etapa del proyecto.
- Identificar los factores clave que incidieron en el manejo del proyecto y que se deberían mantener o mejorar, si se inicia una nueva etapa del proyecto.

#### 4. Procedimientos e instrumentos del Sistema

De acuerdo con el enfoque adoptado, se ha seleccionado el método de "investigación dirigida por el uso de resultados" como el más apropiado para la evaluación de los resultados de la acción del IICA. Su aplicación corresponderá a Misiones de Evaluación Ad-Hoc para cada unidad operativa o proyecto a evaluar, las cuales estarán conformadas por:

- a. consultores externos seleccionados de acuerdo con su especialidad académica y experiencia en la temática de evaluación;
- b. especialistas del IICA; y
- c. un funcionario de la DIPROE quien tendrá a su cargo el apoyo logístico de la Misión y actuará como Secretario Técnico.

Los procedimientos para realizar la evaluación de las Direcciones de Programa, Representaciones y Proyectos se resumen en tres etapas y quince actividades que se detallan en el Capítulo IV.

## **5. Responsabilidades para la operación del Sistema**

Como todo sistema institucional que pretende tener continuidad y eficacia, su diseño e implantación requieren una acción deliberada para mantenerlo en operación y lograr su desarrollo. Por ello, es importante establecer normas, procedimientos y responsabilidades claramente definidas a nivel de los centros de dirección y unidades de ejecución que intervienen en su funcionamiento.

Para mantener la vigencia y utilidad, el sistema debe irse perfeccionando progresivamente para alcanzar flexibilidad y capacidad que le permitan adecuarse a los cambios y la evolución de las necesidades de información para la toma de decisiones sobre los resultados del desempeño de la institución. Lo anterior implica que los niveles superiores de dirección y las unidades de ejecución asuman a plenitud las responsabilidades y atribuciones que les competen y que se detallan a continuación:

### **Junta Interamericana de Agricultura y/o Comité Ejecutivo:**

- a) proponer la evaluación de unidades operativas o proyectos; y
- b) conocer las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones realizadas y tomar las decisiones que considere pertinentes.

### **Director General:**

- a) aprobar el Plan Anual de Evaluaciones elaborado por la DIPROE;
- b) definir la integración de las Misiones de Evaluación;
- c) aprobar las medidas que se implementarán para dar cumplimiento a las recomendaciones que surjan de las evaluaciones; y

- d) aprobar los ajustes al Sistema que surjan de la comprobación periódica de su pertinencia y efectividad.

**Subdirector General:**

- a) participar en la elaboración del Plan Anual de Evaluaciones;
- b) aprobar los alcances de trabajo de las Misiones; y
- c) dirigir en el Comité de Programación el análisis de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones contenidos en los informes de evaluación.

**Comité de Programación:**

- a) analizar los informes de evaluación presentados por el jefe de misión; y
- b) recomendar al Director General la aprobación de los informes de evaluación con el señalamiento de las medidas que deben aplicarse para dar cumplimiento a las recomendaciones principales.

**Subdirección General Adjunta de Operaciones (SDGAO):**

- a) preparar conjuntamente con la DIPROE el Alcance de Trabajo y la Documentación Básica para las Misiones y proporcionar apoyo técnico y logístico para la evaluación de la acción a nivel de país y los proyectos multinacionales de área;
- b) participar en la presentación de los informes preliminares de evaluación de la acción del IICA en los países a través de la Dirección de Operaciones de Área correspondiente;

- c) participar en el análisis de los informes de evaluación presentados al Comité de Programación y en la selección de medidas a ser aplicadas para el cumplimiento de las recomendaciones;
- d) supervisar la puesta en práctica, en las unidades operativas bajo su jurisdicción, de las decisiones adoptadas por el Director General, con base en el dictamen que sobre los informes de evaluación emita el Comité de Programación; y
- e) suministrar a la DIPROE información sobre la aplicación de las medidas acordadas y sus resultados.

**Direcciones de Programa:**

- a) preparar conjuntamente con la DIPROE el Alcance de Trabajo y la Documentación Básica para las Misiones y proporcionar apoyo técnico y logístico para la evaluación de los Programas, de sus proyectos, de los multinacionales asignados, y de los que se ejecutan a nivel de las Representaciones;
- b) participar en el análisis de los informes de evaluación presentados al Comité de Programación y en la selección de medidas a ser aplicadas para el cumplimiento de las recomendaciones;
- c) con base en los acuerdos del Comité de Programación y de las decisiones del Director General, aplicar las medidas acordadas para el cumplimiento de las recomendaciones y/o coordinar su puesta en práctica en los proyectos de la Dirección y multinacionales asignados; y
- d) proporcionar a la DIPROE información sobre la ejecución de las medidas acordadas y sus resultados.

**Representaciones en los países:**

- a) apoyar, en lo concerniente a cada Oficina, la ejecución del Plan Anual de Evaluaciones a los proyectos bajo su responsabilidad y a los multinacionales con actividades en el país, asignando los recursos de apoyo necesario para llevarla a cabo;
- b) participar con la DIPROE en la preparación de la Documentación Básica y el Alcance de Trabajo para las Misiones de Evaluación;
- c) participar en el análisis del informe preliminar de evaluación de la acción del IICA en el país y de los proyectos a su cargo; y
- d) poner en práctica las medidas acordadas por las instancias superiores para el cumplimiento de las recomendaciones aprobadas.

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

- a) elaborar el Plan Anual de Evaluaciones de acuerdo con los criterios establecidos y presentarlo para consideración y aprobación del Director General;
- b) preparar conjuntamente con los Directores de Unidades Operativas y/o con los Jefes de Proyectos a evaluar, los alcances de trabajo y la Documentación Básica requerida para las Misiones de Evaluación;
- c) coordinar el apoyo logístico para las Misiones y actuar como su secretaría técnica;
- d) coordinar con los Directores de Programa, Directores de Operaciones de Área y Representantes en los países las reuniones de presentación de los informes preliminares de resultados por parte de las Misiones de Evaluación;

- e) coordinar la presentación del Informe Final de Evaluación de Unidades Operativas y Proyectos ante el Comité de Programación por parte del Jefe de la Misión de Evaluación correspondiente;
- f) difundir las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones realizadas, así como las enseñanzas que de ellas se desprenden;
- g) hacer un seguimiento de la aplicación de las decisiones adoptadas para poner en práctica las recomendaciones e informar sobre los resultados al Director General; y
- h) proponer las modificaciones necesarias al Sistema para hacerlo cada vez más eficiente.

## 6. Recursos del Sistema

Se incluyen aquí las metodologías desarrolladas para el Sistema y los recursos para su operación, asignados permanente o periódicamente por las unidades que lo integran.

### a. Metodológicos

- . Las metodologías, procedimientos e instrumentos diseñados para realizar las evaluaciones de unidades operativas y proyectos.
- . Los procedimientos internos para poner en práctica las recomendaciones de los informes de evaluación orientadas a mejorar la eficiencia de las Unidades Operativas a cargo de la Cooperación Técnica y de los Proyectos, con un criterio oportuno.
- . Los procedimientos para dar seguimiento al cumplimiento de las decisiones que se sustenten en los informes de evaluación; proponer

medidas para lograr una efectiva retroalimentación en los diferentes niveles de decisión; y difundir los resultados en una perspectiva de aprendizaje institucional.

b. Humanos

- . Están constituidos por los consultores externos, los técnicos de los Programas y otros especialistas del IICA que integren las Misiones de Evaluación y personal de la División de Evaluación de la DIPROE. Se contará además con el apoyo del personal técnico y administrativo de las unidades a evaluar.

c. Financieros

- . Los recursos financieros para el funcionamiento del Sistema provienen de: i) asignaciones presupuestarias de recursos regulares asignados a la DIPROE para evaluación; ii) recursos de las unidades operativas para la participación de sus técnicos en las misiones de evaluación que se conformen; y iii) recursos que se asignen para evaluación de proyectos con financiamiento externo de acuerdo con lo que se establezca en los convenios o contratos respectivos.

7. Utilización de los resultados de las evaluaciones

Conceptualmente el Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA se basa en la realización de una investigación orientada por el uso que el Instituto define de antemano para los resultados que se esperan del ejercicio.

El uso de los resultados esperados contribuye a la obtención de los propósitos siguientes:

- . Sustentar el proceso de toma de decisiones dirigido a mejorar el

desempeño del Instituto. Ello implica obtener resultados que sirvan de base a decisiones de tipo estratégico y operativo para incrementar la eficiencia de Programas y Proyectos.

- . Promover confianza en las capacidades del IICA entre sus países miembros y la comunidad internacional en general. La difusión amplia de los procedimientos de evaluación utilizados, la seriedad y responsabilidad con que se aplican, y la firmeza de las decisiones que se adoptan para mejorar la cooperación técnica que se brinda a los países miembros, contribuirán sin duda a consolidar y mejorar la imagen del Instituto.
- . Ampliar la base de apoyo institucional y financiero a través de la difusión de resultados de evaluaciones exitosas de Programas y Proyectos que son compartidas por los propios países y las instituciones financieras que han invertido en tales programas y proyectos.
- . Alimentar el proceso de aprendizaje institucional mediante el estudio reflexivo y analítico de los resultados de las evaluaciones por parte del personal técnico, en eventos programados con este propósito, buscando que las experiencias sirvan a los países y al IICA para reproducir aciertos y evitar errores.

Para alcanzar los propósitos señalados es fundamental definir previamente el uso de los resultados esperados y tenerlos en cuenta para el diseño y preparación de las evaluaciones en consulta con las instituciones de contraparte en los países, centros de decisión al interior del IICA y con otros usuarios a quienes se dirigirán los informes generados por las Misiones de Evaluación.

#### 7.1 Las decisiones que se generan por el uso de los resultados

Los cambios específicos que se pueden esperar a nivel de Proyectos, Representaciones y Programas como consecuencia de decisiones que se



generan sobre la base de los resultados de las evaluaciones, se reflejan en aquellos elementos estratégicos de importancia. En el caso de proyectos evaluados durante su fase de ejecución, se deben tomar decisiones respecto a:

- . redefinición o ajuste de objetivos y estrategia;
- . cambios en la asignación de recursos (en el tiempo y entre actividades);
- . modificaciones a las responsabilidades tanto del IICA como de los organismos de contraparte; y
- . enseñanzas útiles para otros proyectos.

De los proyectos evaluados a posteriori se obtendrán lecciones de la experiencia que sirvan de insumo para:

- . nuevos proyectos;
- . convenios o contratos con autoridades nacionales y organismos financieros;
- . ajustes tanto en la estrategia y mecanismos de operación de los Programas como en la de acción del IICA a nivel de país; y
- . cambios en los mecanismos de decisión superior y en el desempeño de los servicios de apoyo del IICA para la ejecución de sus proyectos.

A nivel de Representaciones la evaluación puede llevar a ajustes en la "Estrategia de Acción del IICA" a nivel de país, y a decisiones que modifiquen la forma en que se manejan las Representaciones,

incluyendo cambios en el contenido, alcance y forma de ejecutar las actividades de dirección.

Puede implicar también cambios en la concertación vigente con los gobiernos, modificaciones en la estrategia de obtención de recursos y en los mecanismos de relación con los Programas, las Direcciones de Operaciones de Area y las diferentes dependencias de la Oficina Central de la Dirección General.

Los resultados de la **evaluación de Programas** pueden conducir a adoptar decisiones para modificar la estrategia operativa y los criterios y prioridades para la asignación global de los recursos. Surgirán, además, orientaciones para modificar los resultados esperados, la estrategia de los proyectos, los mecanismos de relación con las Representaciones, Jefaturas de Proyectos y dependencias de la Oficina Central de la Dirección General. Pueden significar también cambios en la forma de operacionalizar las acciones en áreas prioritarias de acción y ajustes en el manejo del programa, contenido y alcance de las actividades de dirección, y de las relaciones con gobiernos de los países miembros y con otras fuentes de recursos financieros y de cooperación técnica.

## 7.2 Estrategia de difusión del Sistema de Evaluación del IICA

Una vez finalizada la fase experimental en que se encuentra el Sistema, el Director General presentará al Comité Ejecutivo una versión revisada con la incorporación de las enseñanzas obtenidas de las evaluaciones de Proyectos de la acción a nivel de país que se hayan realizado.

Se presentará también, como información, el Plan Anual de Evaluación, y se darán a conocer los resultados de las evaluaciones realizadas en el período anterior, resaltando las decisiones adoptadas para el

cumplimiento de las recomendaciones y los efectos obtenidos en el mejoramiento de la calidad, oportunidad y utilidad de la cooperación técnica. Se obtendrá así el respaldo, tanto del Comité Ejecutivo como de la Junta Interamericana de Agricultura de tal forma que estos órganos superiores del Instituto utilicen adecuadamente los productos obtenidos con la aplicación del Sistema.

### 7.3 Estrategia para el aprendizaje institucional

Como responsable de la conducción del Sistema y de la comprobación periódica de su eficacia, la DIPROE elaborará un Informe Anual de Evaluación que comprenderá tanto los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas como las repercusiones de las decisiones adoptadas y aplicadas en cumplimiento de las recomendaciones de los informes de evaluación presentados.

Este Informe será analizado por el Comité de Programación y se dará a conocer al personal directivo y técnico del Instituto en una perspectiva de aprendizaje institucional. De esta manera, dichos eventos servirán al propósito de capacitar sobre la efectividad de los proyectos evaluados, los balances de resultados obtenidos y las lecciones de la experiencia que es necesario capitalizar y, lo que es más importante, sobre los factores y condiciones que han sido determinantes en la obtención de tales resultados.

## 8. Administración y desarrollo del Sistema

La obtención de los objetivos definidos para el Sistema requiere de la responsable y coordinada participación de todas las unidades y dependencias que lo integran mediante el cumplimiento de las atribuciones asignadas.

El Plan Anual de Evaluación es uno de los principales instrumentos para lograr una buena administración del Sistema. Comprenderá la programación de las evaluaciones de unidades operativas (Programas y Representaciones) y

de proyectos individuales que se seleccionen de acuerdo con los criterios preestablecidos.

Incluirá además actividades de revisión de enfoques y técnicas de evaluación y eventos para dar a conocer los resultados de la aplicación del Sistema.

La buena administración del Sistema conlleva, además, el desarrollo de normas prácticas para la organización del soporte logístico y de información (bases de datos) que las Misiones de Evaluación requerirán en los diferentes ámbitos de trabajo.

Para la adecuada administración del Sistema, la DIPROE coordina y da apoyo logístico para el adecuado cumplimiento de las actividades que comprende la evaluación. Además, para asegurar la operación del Sistema y lograr su desarrollo, le corresponde:

- a. asesorar al Director General del IICA en la toma de decisiones para la operación y desarrollo del Sistema de Evaluación de acuerdo con lo establecido en el Plan de Mediano Plazo;
- b. proponer y desarrollar el enfoque, los metodologías y procedimientos, los instrumentos y técnicas para la evaluación de las unidades operativas responsables de ejecutar la cooperación técnica del IICA (Direcciones de Programa y Representaciones en los países) y de sus proyectos en las diversas modalidades;
- c. desarrollar los procedimientos y velar por su adecuada utilización para la revisión, discusión y utilización de los resultados de la evaluación por la estructura de dirección del Instituto, los destinatarios de la cooperación técnica y organismos financieros interesados;

- d. responsabilizarse del mantenimiento actualizado de bases de datos que contengan los resultados de las evaluaciones de las unidades operativas y proyectos, de las decisiones adoptadas con base en las evaluaciones y sobre los resultados de dichas decisiones, mediante el uso de tecnología de computación que facilite su recuperación y consulta inmediata; y
- e. efectuar comprobaciones periódicas de la pertinencia y eficacia del mecanismo de evaluación a la luz de sus objetivos, para proponer los ajustes que sean pertinentes y las medidas para su desarrollo.

#### 9. Comprobaciones periódicas de la eficacia del Sistema

El proceso periódico de verificación de la eficacia del Sistema permitirá que éste mantenga su adecuación a las necesidades de los procesos de toma de decisiones al interior de la institución, y permitirá en forma gradual y progresiva el perfeccionamiento de sus instrumentos y procedimientos, de manera que la Institución aproveche plenamente los resultados de las evaluaciones para mejorar su desempeño.

La revisión periódica tomará en cuenta las opiniones que se obtengan de cada proceso particular de evaluación de un programa, de la acción en un país o un proyecto o grupo de proyectos, y de las recomendaciones que de esta experiencia recojan tanto los propios evaluadores (internos o externos al IICA) como los funcionarios de nivel directivo que son los destinatarios de los informes de evaluación.

También serán de importancia los resultados y las experiencias que se obtengan del proceso de seguimiento de las decisiones que se adopten en la institución a partir de las evaluaciones, pues se determinará el uso efectivo de los informes por los niveles de decisión correspondientes.

## CAPITULO IV

### LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DE RESULTADOS

Una vez tomada la decisión de evaluar una unidad operativa o un proyecto, el Director General envía un memorando indicando a la DIPROE los aspectos sobre los que se debe hacer énfasis y la fecha en que se requieren los resultados. El procedimiento que se seguirá a partir de ese momento consta de tres etapas:

- . Preparación
- . Ejecución
- . Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación

Estas etapas se desarrollan a través de quince actividades a cargo de las dependencias que integran el Sistema y cuya participación la conduce y coordina la Dirección de Programación y Evaluación. Una lista de las actividades y la participación en ellas de las diferentes dependencias se presentan en los Cuadros 2, 3 y 4 para las evaluaciones de los Programas, Representaciones en los países y Proyectos, respectivamente.

Para una correcta interpretación del alcance y los productos que deben obtenerse en cada una de las actividades se especifican a continuación las orientaciones básicas que servirán como guía a las dependencias que participan en su ejecución.

#### 1. Etapas I. Preparación

Implica la definición de los propósitos de la evaluación, los límites y alcances del ejercicio, la precisión del producto esperado y la definición de las tareas que implicarán el trabajo de la Misión.

CUADRO 2. PARTICIPACION DE LAS DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO EN LA EVALUACION DE RESULTADOS DE PROGRAMAS

ETAPAS	ACTIVIDADES	DIRECTOR GENERAL	SUBDIRECTOR GENERAL	SDGAO	COMITE DE PROGRAMA-CION	DIRECTOR DEL PROGRAMA	DIPROE	REPRESENTACIONES/PAIS	MISION DE EVALUACION
I. Preparación	1. Definir el Alcance de Trabajo para la Misión de Evaluación	I	A			P	R		
	2. Recopilar y sistematizar Documentación Básica					P	R		
	3. Seleccionar y contratar a los miembros de la Misión de Evaluación	A	P			P	R		
	4. Concertar apoyo administrativo y logístico			P		P	R	P	
II. Ejecución	5. Reunión de orientación y entrega de Documentación Básica a la Misión	P	P			P	R		P
	6. Analizar información y caracterizar evidencia								R
	7. Realizar entrevistas programadas						P	P	R
	8. Visitar área de los proyectos						P	P	R
	9. Preparar informe de evaluación								R
	10. Presentar informe preliminar al Personal del Programa y otros directivos del IICA	P	P			P	P		R
	11. Presentar Informe Final al Comité de Programación para dictamen del Director General		P	P	P	P	P		R
	12. Aprobar el informe y tomar decisiones	A	I	I		I	I		
	13. Implementar las decisiones para cumplir las recomendaciones		I			R	I		
III. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación	14. Hacer seguimientos de la aplicación de las medidas acordadas	I	I		I	I	R		
	15. Difundir resultado para el aprendizaje institucional	I	I		I	I	R		

A = Aprueba  
P = Participa  
I = Informado  
R = Responsable

CUADRO 3. PARTICIPACION DE LAS DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO EN LA EVALUACION DE RESULTADOS DE LA ACCION DEL IICA A NIVEL DE PAIS

ETAPAS	ACTIVIDADES	DIRECTOR GENERAL	SURDIRECTOR GENERAL	SDGAO	COMITE DE PROGRAMACION	DIPROE	REPRESENTACIONES/PAIS	MISION DE EVALUACION
I. Preparación	1. Definir el Alcance de Trabajo para la Misión de Evaluación	I	A	P		K	P	
	2. Recopilar y sistematizar Documentación Básica			P		K	P	
	3. Seleccionar y contratar a los miembros de la Misión de Evaluación	A	P	P		K	I	
	4. Concertar apoyo administrativo y logístico			P		K	P	
II. Ejecución	5. Reunión de orientación y entrega de Documentación Básica a la Misión			P		K	P	P
	6. Analizar información y caracterizar evidencia							R
	7. Realizar entrevistas programadas					P	P	R
	8. Visitar área de los proyectos					P	P	K
	9. Preparar informe de evaluación							K
III. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación	10. Presentar Informe preliminar al Personal de la Representación y otros directivos del IICA			P		P	P	K
	11. Presentar Informe Final al Comité de Programación para dictamen del Director General		P	P	P	P		K
	12. Aprobar el informe y tomar decisiones	A	P	P	P	P	I	
	13. Implementar las decisiones para cumplir las recomendaciones			R		I		P
	14. Hacer seguimientos de la aplicación de las medidas acordadas	I	I	I		K		P
15. Difundir resultado para el aprendizaje institucional	I	I	I	I	K		I	

A = Aprueba  
P = Participa  
I = Informado  
R = Responsable



CUADRO 4. PARTICIPACION DE LAS DEPENDENCIAS DEL INSTITUTO EN LA EVALUACION DE RESULTADOS DE PROYECTOS 1/

ETAPAS	ACTIVIDADES	DIRECTOR GENERAL	SUBDIRECTOR GENERAL	SDCAO	COMITE DE PROGRAMA-CION	DIRECTOR DEL PROGRAMA	DIPROE	REPRESENTACIONES/PAIS	JEFE DEL PROYECTO	MISION DE EVALUACION
I. Preparación	1. Definir el Alcance de Trabajo para la Misión de Evaluación	I	A	P		P	R	P	P	
	2. Recopilar y sistematizar Documentación Métrica			P		P	R	P	P	
	3. Seleccionar y contratar a los miembros de la Misión de Evaluación	A	P	P		P	R			
	4. Concertar apoyo administrativo y logístico			P		P	R	P	P	
	5. Reunión de orientación y entrega de Documentación Básica a la Misión			P		P	R	P	P	P
II. Ejecución	6. Analizar información y caracterizar evidencia					P	R	P		P
	7. Realizar entrevistas programadas			P		P	P	P	P	R
	8. Visitar Área de los proyectos			P		P	P	P	P	R
	9. Preparar informe de evaluación									R
	10. Presentar informe preliminar al Personal del Proyecto y otros directivos del IICA					P	P	P	P	R
III. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación	11. Presentar Informe Final al Comité de Programación para dictamen del Director General		P	P		P	P	P		R
	12. Aprobar el informe y tomar decisiones	A	I	I	I	I	I	I	I	
	13. Implementar las decisiones para cumplir las recomendaciones		P	R	R	R	P	R	R	
	14. Hacer seguimientos de la aplicación de las medidas acordadas	I	I	I	I	I	R	I	I	
	15. Difundir resultado para el aprendizaje institucional	I	I	P	P	P	R	P	P	

A = Aprueba  
 I = Informado  
 P = Participa  
 R = Responsable

1/ Debe interpretarse teniendo en cuenta el tipo de proyectos (de Dirección de Programa, de Operaciones de Área, multinacionales asignados y de país).

Comprende las actividades relacionadas con: i) la formulación del Alcance de Trabajo para la Misión; ii) la recopilación y sistematización de la Documentación Básica que contendrá evidencia sobre los aspectos centrales que guiarán el análisis; y iii) la integración de la Misión y la concertación del apoyo logístico y administrativo requerido.

Esta etapa se inicia una vez que el Director General aprueba el Plan Anual de Evaluación que elabora la DIPROE y finaliza cuando la Misión se constituye en la sede de la unidad operativa o proyecto a evaluar.

#### Actividad 1. Definir el alcance de trabajo para la Misión

Las orientaciones para la evaluación de unidades operativas y proyectos del IICA se concretan en el "Alcance de Trabajo" para la Misión que conforma los términos de referencia en donde se definen los propósitos de la evaluación y se precisa el marco de análisis. Dicho marco contiene las interrogantes sobre las cuales se concentra el análisis de la Misión y cuyas respuestas alimentarán posteriormente el proceso de toma de decisiones. Contiene además: i) la descripción del contenido esperado del informe de evaluación indicando los aspectos a enfatizar en la presentación de los resultados del análisis; y ii) el plan de trabajo que se debe desarrollar para el efectivo cumplimiento del cometido de la Misión.

Su preparación es responsabilidad de la DIPROE con la colaboración de las siguientes unidades:

- Para la evaluación de la acción en los países: la Dirección del Programa y las Representaciones en los países sede de proyectos multinacionales asignados y de los de ámbito nacional que sean seleccionados.
- Para la evaluación de la acción en los países: la Dirección de Operaciones de Area, la Representación correspondiente y las Direcciones de Programa con actividades en el país.

- Para la evaluación de Proyectos:

- . De la Dirección de Programa: la Dirección del Programa y la Jefatura del Proyecto.
- . Multinacionales asignados: la Dirección del Programa, la Representación sede del Proyecto y la Jefatura del Proyecto.
- . Multinacionales de área: la Dirección de Área correspondiente, la Representación en el país sede y la Jefatura del Proyecto.
- . Proyecto a nivel de país: la Representación en el país, la Dirección del Programa correspondiente y la Jefatura del Proyecto.

En todos los casos el Alcance de Trabajo deberá ser aprobado por el Subdirector General.

El Alcance de Trabajo deberá contener información sobre:

- . La identificación de la unidad operativa o proyecto a evaluar
- . El propósito de la evaluación
- . Los antecedentes de la unidad o proyecto a evaluar
- . El marco de análisis
- . Las técnicas y procedimientos a utilizar
- . El programa de trabajo de la Misión
- . Los integrantes de la Misión y los términos para su contratación

En los volúmenes II, III y IV se presentan los formatos a nivel de Programa, Representación y Proyecto, y se dan orientaciones sobre cómo desarrollar cada una de sus secciones.

Tanto el Alcance de Trabajo como la Documentación Básica que se considere pertinente a la orientación de la Misión sobre la naturaleza, situación y perspectivas de la unidad operativa o proyecto a evaluar, será enviada por la DIPROE a los integrantes de la Misión con la antelación suficiente.

#### Actividad 2. Recopilar y sistematizar la Documentación Básica

Incluye la recopilación de documentos que contengan información útil para que la Misión pueda encontrar evidencia que permita calificar el desempeño y los resultados de la unidad operativa o proyecto en evaluación.

La información será recopilada por la DIPROE con la colaboración de las siguientes unidades:

- a. para la evaluación de Programa: Dirección del Programa, los Jefes de Proyectos multinacionales asignados y de los nacionales que sean seleccionados;
- b. para la evaluación de Representaciones: la Dirección de Operaciones de Area y la Representación correspondiente;
- c. para la evaluación de Proyectos: según el tipo de proyecto a ser evaluado.

Esta documentación será concentrada por la DIPROE en la sede de trabajo de la Misión y entregada oportunamente.

En los volúmenes II, III y IV se presenta una lista de la Documentación Básica requerida para las evaluaciones de Programa, la acción a nivel país y Proyecto.

### Actividad 3. Seleccionar y contratar a los miembros de la Misión

La DIPROE elaborará una lista de candidatos para integrar las misiones de evaluación que en cada caso incluirá por lo menos dos candidatos externos y tres del IICA, adjuntando un resumen de sus currícula y una copia del Alcance de Trabajo y de los términos para su contratación. El Director General seleccionará los integrantes de la Misión y señalará cuál de ellos actuará como Jefe de la Misión.

Un funcionario de la DIPROE ejercerá las funciones de Secretario Técnico de la Misión y se responsabilizará de coordinar el apoyo logístico requerido.

La contratación de consultores externos se llevará a cabo de acuerdo con lo establecido en la Orden Ejecutiva 01/86.

### Actividad 4. Programar apoyo administrativo y logístico

Se debe identificar y anticipar la programación de facilidades de alojamiento, transporte, oficina, materiales y equipo, así como de los servicios de secretaría, diseño, traducciones, seguro médico, comunicaciones, obtención de publicaciones en organismos oficiales, etc.

La actividad está a cargo de la DIPROE en coordinación con las unidades correspondientes siguiendo los conductos institucionales establecidos de esta manera:

- . para la evaluación de Programa: la Dirección del Programa y las Representaciones en los países sede de proyectos multinacionales y nacionales seleccionados;

- . para la evaluación de la acción a nivel del país: la Subdirección General Adjunta de Operaciones y la Representación correspondiente;
- . para la evaluación de Proyectos: según el tipo de proyecto a ser evaluado.

## 2. Etapa II. Ejecución

Corresponde al desarrollo del trabajo de la Misión que incluye la selección de la documentación con información relevante para la obtención de evidencias y la confrontación de resultados sobre el terreno haciendo uso de técnicas específicas para sistematización, análisis de información y verificación de hipótesis. Se logrará así establecer los resultados efectivamente logrados con la cooperación técnica ofrecida y los factores que los explican.

Comprende las actividades de orientación de la Misión, revisión de documentación, realización de entrevistas con informantes previamente seleccionados, trabajo en grupo con los responsables de la unidad operativa o proyecto en evaluación, visitas a las áreas de los proyectos, preparación y presentación del informe preliminar de resultados a las autoridades y personal de la unidad o proyecto.

### Actividad 5. Reunión de orientación y entrega de Documentación Básica a la Misión

Comprende una presentación a la Misión de la situación actual y perspectivas de la unidad o proyecto en evaluación, por parte del responsable de la Unidad.

Además, el funcionario de la DIPROE que actúe como Secretario Técnico de la Misión hará una presentación resumida del Alcance de Trabajo, plan de actividades y apoyo logístico, y de la información documental disponible.

En esta reunión participarán además de los miembros de la Misión:

- . para la evaluación de Programa: el Director General, el Subdirector General, el Director del Programa a ser evaluado y el Director de la DIPROE y/o quien actúe como Secretario Técnico de la Misión;
- . para la evaluación a nivel de país: el Subdirector General Adjunto de Operaciones y/o el Director de Operaciones de Area, el Director de la DIPROE y/o quien actúe como Secretario Técnico de la Misión y el representante a cargo de la oficina evaluada;
- . para la evaluación de Proyectos: dependiendo del tipo de proyecto, el Director de Operaciones de Area, el Director de Programa, un Funcionario de la DIPROE que actúe como Secretario Técnico, el Representante a cargo de la oficina sede del proyecto y el Jefe del proyecto evaluado.

El Secretario Técnico elaborará una ayuda memoria de la reunión.

#### Actividad 6. Analizar información y caracterizar evidencia

De acuerdo con el marco de análisis y el enfoque disciplinario acordado, la Misión analizará la documentación proporcionada y procederá a ubicar la evidencia (hallazgos, hechos) necesaria para arribar a sus conclusiones y recomendaciones.

#### Actividad 7. Realizar entrevistas programadas

El Director de la Unidad o Jefe del proyecto en evaluación elaborará una lista de autoridades y funcionarios de los organismos de contraparte y de otras dependencias del IICA con los cuales la Misión deberá entrevistarse para constatar la evidencia existente y corroborar las opiniones o conclusiones a las cuales se haya llegado como producto de la revisión de la Documentación Básica.

Las entrevistas serán concertadas anticipadamente, informando a los funcionarios participantes el propósito y los tópicos sobre los cuales la Misión podrá requerir información u opinión.

Estas entrevistas con fecha, hora y lugar se incluirán en el Programa de Actividades que forma parte del Alcance de Trabajo. En atención a lo anticipado de la formulación del Alcance de Trabajo, en relación con el período en que se realizarán las entrevistas, solo se incluirá el nombre del funcionario y los tópicos sobre los que puede informar dejando para la reunión de orientación la entrega del programa de entrevistas con todos los detalles señalados.

#### Actividad 8. Visita a la Sede de los organismos de contraparte y/o el área de los proyectos

Tiene como finalidad complementar evidencia y valorar factores positivos o negativos determinantes para el uso que se hará de los resultados de la evaluación. El propósito se alcanza mediante visitas al área de los proyectos cuando éste implica actividades de campo; caso contrario se programará una visita a la sede de los organismos de contraparte donde haya que observar productos de las actividades del proyecto IICA, aprovechando esa visita para entrevistar a los funcionarios.

#### Actividad 9. Preparación del Informe de Evaluación

El Informe deberá ser preparado y finalizado durante la fase de ejecución de la evaluación y en lo posible mientras la Misión se encuentre en la sede de la unidad o proyecto evaluado.

El Informe Final debe incluir:

- Resumen Ejecutivo
- Tabla de contenido



- Propósito de la evaluación
- Técnicas y procedimientos
- Resultados del Análisis
  - . Conclusiones
  - . Recomendaciones
- Prospectiva del Programa, Representación o Proyecto evaluado
- Anexos

En los volúmenes II, III y IV se precisan los contenidos y alcances que se esperan para cada sección del Informe Final de la Misión.

Actividad 10. Presentar informe preliminar al personal de la unidad operativa o proyecto evaluado

El personal de la unidad o proyecto evaluado debe recibir toda la información necesaria para poder participar activamente en esta reunión (objetivos de la evaluación, los asuntos clave en los que se centra y los procedimientos seguidos). La Dirección de la Unidad o la Jefatura del Proyecto debe asignar una alta prioridad al ejercicio de evaluación y ver la reunión como una oportunidad de autoexamen para ayudar a la Misión a diagnosticar y analizar los problemas encontrados, así como a formular soluciones viables.

Un día antes de la fecha fijada para la reunión, la Misión debe entregar su informe preliminar al Director de la Unidad o Jefe del proyecto para el conocimiento de todos los técnicos y personal administrativo involucrados. La presentación del informe en la reunión, estará a cargo del Jefe de la Misión.

Con base en este informe la Secretaría Técnica verificará que los términos de referencia se hayan cumplido. Si identifica vacíos, se los hará conocer al Jefe de la Misión.

La Misión podrá incorporar los ajustes que considere pertinentes como consecuencia de la reunión para elaborar la versión final de su informe.

Las reuniones son coordinadas por la Secretaría Técnica y participan además del personal de la unidad operativa o proyecto las autoridades siguientes:

- a. para la evaluación de programa: el Director General, el Subdirector General, el Director de Programa y el Director de DIPROE y/o quien actúe como Secretario Técnico de la Misión;
- b. para la evaluación la acción a nivel de país: el Subdirector General Adjunto de Operaciones y/o el Director de Operaciones de Area, el Director de DIPROE y/o quien actúe como Secretario Técnico de la Misión y el Representante a cargo de la oficina evaluada;
- c. para la evaluación de proyectos: según el tipo de proyecto evaluado.

La Secretaría Técnica de la Misión elaborará una ayuda memoria de la reunión.

### **3. Etapa III. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación**

Comprende la presentación del informe al Comité de Programación por parte del Jefe de la Misión y el acuerdo sobre recomendaciones al Director General en relación con la aprobación del informe; incluye también la selección de medidas a implementar, que, una vez aprobadas, serán instrumentadas por los Directores de las Unidades y Jefes de Proyectos a través de los canales y procedimientos institucionales establecidos.

La DIPROE dará seguimiento a la implementación y cumplimiento de las decisiones que se adopten consignándolo en un informe de cumplimiento de acuerdos que entregará al Director General.

Actividad 11. Presentación del Informe Final al Comité de Programación

De acuerdo con el reglamento del Comité, se enviarán copias del informe a todos sus miembros.

El informe será presentado por el Jefe de la Misión, el cual expondrá en los hallazgos principales, las conclusiones y recomendaciones, y dará a conocer además su opinión sobre la pertinencia y utilidad de los instrumentos y procedimientos contenidos en el Sistema de Evaluación, recomendando los ajustes que se consideren adecuados.

El Comité analizará el informe en la perspectiva de las implicaciones que las conclusiones y recomendaciones tienen para el IICA, identificando, seleccionando y priorizando las medidas para su mejor cumplimiento. El acuerdo del Comité debe incluir la recomendación al Director General de aprobar o no el informe y la propuesta de decisiones a tomar como consecuencia de las recomendaciones presentadas por la Misión.

Actividad 12. Aprobar el informe y las medidas a ser aplicadas

Junto con el acuerdo del Comité se remitirá al Director General una copia del Informe de Evaluación para que se tomen las decisiones pertinentes.

Actividad 13. Implementar medidas para el cumplimiento de las decisiones adoptadas

Copia del Informe Final con el acuerdo del Comité y las decisiones del Director General serán enviados por la DIPROE, siguiendo los conductos institucionales establecidos, a los Directores de las Unidades y Proyectos Evaluados para su implementación inmediata. Se hará lo propio con otras dependencias del Instituto a las cuales se hayan dirigido recomendaciones específicas.

La supervisión de esta aplicación será responsabilidad de las instancias jerárquicas superiores de las Unidades y Proyectos evaluados.

Actividad 14. Seguimiento de la aplicación de las medidas acordadas

Corresponde a la DIPROE con el apoyo de las Unidades pertinentes hacer el seguimiento de la aplicación de las medidas adoptadas e implementadas por las unidades y proyectos evaluados, registrar los resultados obtenidos e informar al Director General.

Actividad 15. Difusión de resultados para el aprendizaje institucional

Aprovechando eventos tales como las Reuniones de Directores de Programa, Representantes, etc., la DIPROE presentará los resultados de las evaluaciones realizadas, resaltando aquellas medidas de alcance institucional que hayan implicado decisiones para mejorar procedimientos y estrategias del Instituto.







INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

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