

REUNION EXTRAORDINARIA

**COMISION ESPECIAL
DE LA DECIMOCTAVA
REUNION ANUAL
DE LA JUNTA DIRECTIVA**



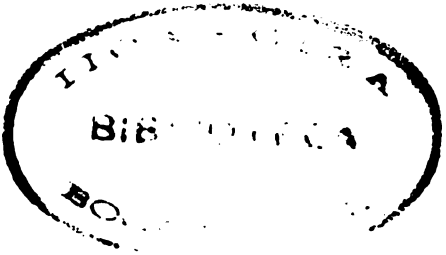
15978c 1978

IICA

San José, Costa Rica — Octubre 16-18, 1978

Digitized by Google

CONF
IICA
CE-TJ
#1842
2/8/1978



JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO
DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

INFORME DE LA REUNION EXTRAORDINARIA DE LA COMISION ESPECIAL
DE LA DECIMOCTAVA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

San José, Costa Rica, Octubre 16-18, 1978

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY

CONTENIDO

Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva	IICA/RAJD/Doc.216(18/79)
 <u>Anexos</u>	
Informe sobre Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional!	IICA/RAJD/Doc.212(18/79)
Informe sobre los Costos de Construcción del Edificio Sede del IICA	IICA/RAJD/Doc.213(18/79)
Metodología para la Evaluación Sistemática de los Proyectos del IICA a Nivel de Países	IICA/RAJD/Doc.214(18/79)
Lineamientos para la Evaluación de la Implementación del Plan General del IICA, del Plan Indicativo de Mediano Plazo y los Programas que contiene	IICA/RAJD/Doc.215(18/79)



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/1
IICA/RAJD/Doc.216(18/79) Rev.
18 octubre 1978
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS
AGRICOLAS - OEA

INFORME DE LA REUNION EXTRAORDINARIA DE LA COMISION ESPECIAL DE LA DECIMOCTAVA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

San José, Costa Rica

Octubre 16-18, 1978

La Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva se celebró de conformidad con la convocatoria aprobada en la Resolución IICA/RAJD/Res.79(17/78), adoptada en la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva.

I. INTEGRANTES

De conformidad con el Reglamento de la Comisión Especial, participaron los siguientes Delegados:

Lic. Miguel de Oromí Escalada, Delegado de Argentina
Sr. Frank Shefrin, Delegado de Canadá
Lic. María Cristina Uribe Chaves, Delegada de Colombia
Econ. Miguel Domingo Sosa, Delegado de El Salvador
Dr. Martín Kriesberg, Delegado de Estados Unidos
Dr. Alvaro Adán Morales Hernández, Delegado de Guatemala
Econ. José Enrique Lois Malkun, Delegado de República Dominicana
Sr. Errol Small, Delegado de Trinidad-Tobago
Ing. Juan Antonio Curotto, Delegado de Uruguay
Econ. Nelson Tineo Valladares, Delegado de Venezuela

El Gobierno de Bolivia informó oportunamente su imposibilidad de concurrir a la Reunión en su carácter de Miembro Titular. En virtud de esta situación se invitó a Colombia quien participa en carácter de Alterno.

Asimismo, participaron en calidad de Observadores Permanentes:

Econ. Avihu Geva, Israel
Sr. Embajador Yoshio Nara, Japón
Sr. Tetsuo Hanawa, Japón

Además participó el Ing. Willy Loría, como Observador del Estado Miembro, sede de la Reunión.

De parte del Instituto, participaron el Director General, el Subdirector General, los Subdirectores Generales Adjuntos, los Directores de Coordinación Regional Directores y funcionarios del IICA.

II. AUTORIDADES

De conformidad con el Reglamento de la Comisión Especial, en la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva los Estados Miembros eligieron las autoridades de la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva, quedando integrada como sigue:

Presidente	Econ. Nelson Tineo Valladares, Venezuela
Primer Vice-Presidente	Lic. Miguel de Oromí Escalada, Argentina
Segundo Vice-Presidente	Dr. Martin Kriesberg, Estados Unidos de América
Tercer Vice-Presidente	Sr. Errol Small, Trinidad-Tobago
Relator	Dr. Alvaro Adán Morales Hernández, Guatemala

Actuó como Secretario el Ing. Jefferson F. Rangel, Secretario de la Junta Directiva.

III. ACTIVIDADES

La Comisión Especial se reunió a partir del día lunes 16 de octubre de 1978, en la Sala Canadá, en el Edificio Sede del Instituto, en San Isidro de Coronado, San José, Costa Rica, con el objeto de tratar los temas señalados en la Resolución IICA/RAJE/Res.79(17/78), adoptada en la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva.

1. Instalación de la Reunión

A las 9:30 a.m. del 16 de octubre, el Presidente de la Reunión declaró instalada la Reunión y dio la bienvenida a los Miembros de la Comisión Especial y a los demás participantes en este evento.

El Delegado de Canadá expresó su complacencia porque la Comisión Especial estuviera reunida, por primera vez, en la Sala Canadá ya equipada y decorada con fotos sobre la agricultura de su país.

Seguidamente, se consideró la Agenda Provisional de la Reunión habiéndose aprobado la Agenda en la siguiente forma:

ACENDA

1. Instalación de la Reunión
2. Palabras de apertura de la Reunión por el Director General, Dr. José Emilio G. Araujo.
3. Temario de la Reunión
 - a) Informe sobre Lineamientos para la Evaluación de la Implementación del Plan General del IICA, del Plan Indicativo de Mediano Plazo y los Programas que contiene.
 - b) Informe sobre Metodología para la Evaluación Sistemática de los Proyectos del IICA a Nivel de Países.
 - c) Informe sobre Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional.
 - d) Informe sobre Costos de Construcción del Edificio Sede del IICA.
4. Otros asuntos.

Por solicitud del Delegado de los Estados Unidos se distribuyeron copias del texto de algunos acuerdos firmados por el IICA con Estados Miembros para la ejecución de proyectos a nivel de país o de ámbito regional.

2. Palabras del Director General

El Director General expresó su complacencia por la oportunidad de reunirse con la Comisión Especial, estimando que emanarán importantes orientaciones y recomendaciones de esta Reunión.

Seguidamente, informó que el Instituto ha terminado el ejercicio fiscal 1977-78 en buena situación financiera, ya que se recaudó un 100.7% del presupuesto de cuotas aprobado en la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva. Por otra parte, hubo una buena ejecución de los programas ya que el gasto alcanzó un 99.7% del presupuesto aprobado.

Informó que, desde que se celebró la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva en mayo de 1978 se firmaron los siguientes acuerdos para la ejecución de proyectos financiados con recursos de extra-cuotas:

- Proyecto de riego en el Valle de San Francisco y Proyecto sobre la Organización de la Comercialización Agrícola, ambos en Brasil, por un monto total de US\$300.000.00.
- Con la USAID, para el desarrollo del seguro de crédito agrícola, por un total de US\$4.000.000.00, para un período de cuatro años.

Próximamente se firmará un Acuerdo con EMBRAPA para ejecutar el componente de cooperación técnica para fortalecer la investigación agrícola en Brasil. Este está comprendido en un proyecto financiado por el BID. Con el financiamiento del Banco Mundial, se firmará otro Acuerdo para apoyar la investigación agrícola con el Gobierno de Honduras.

Con la firma de estos Acuerdos el total de recursos de extra-cuotas en el ejercicio fiscal 1978-1979, alcanzará los 15 millones de dólares.

De conformidad con la Recomendación No. 1 de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura y con el apoyo de la Junta Directiva mediante la inclusión de la cantidad de US\$160.000 en el Programa-Presupuesto 1978-1979, se está dando énfasis a la búsqueda de recursos externos. En este sentido, se está gestionando la colaboración de organizaciones financieras internacionales y países que mantienen Observadores Permanentes ante el Instituto, tales como Holanda, Francia, España, Italia, Israel y Alemania.

También expresó que se mantienen acuerdos de cooperación con las Universidades de Cornell, Iowa y Michigan para la coordinación de esfuerzos y un intercambio de ideas y experiencias en el campo del desarrollo rural. Con igual propósito se está negociando con las Universidades de Guelph y Laval, en Canadá. Con la FAO se lleva a cabo conversaciones que perfeccionen el marco de nuestras relaciones que tienen como objeto la consecución de un acuerdo de cooperación, que está propuesto.

Mencionó también, que se están sosteniendo conversaciones para asegurar la colaboración del Instituto de Investigación Tropical de Japón.

Comentó los ajustes introducidos en el Personal Profesional de la Dirección General para atender el crecimiento del IICA, haciendo la presentación del cuerpo directivo del Instituto que participa en la reunión.

Indicó que el IICA está dando particular atención a la problemática del desarrollo rural integrado y que, en el segundo semestre de 1979, se realizará un seminario sobre este tema, en conmemoración de los Cincuenta Años de la Fundación Kellogg.

Señaló que hay muy buenas perspectivas de que la nueva Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, en reemplazo de la Convención vigente del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, se apruebe en el próximo mes de noviembre y su firma por los Plenipotenciarios de los Estados Americanos pueda ocurrir en enero de 1979. En tal caso, habría que desarrollar una acción para promover su ratificación de por lo menos dos tercios de los Estados Miembros para que la nueva Convención entre en vigencia en 1980.

Asimismo, informó que hizo una visita al Presidente de Venezuela, Carlos Andrés Pérez, para agradecerle el apoyo dado a la creación del Fondo Simón Bolívar. Lo invitó para que, al terminar su gestión presidencial, visite la Sede Central del IICA y en esa oportunidad, dicte una conferencia sobre el desarrollo agrícola en América Latina y el Caribe.

En virtud de que el monto de los recursos de extracuentas se está aumentando considerablemente, el Delegado de Estados Unidos consideró oportuno recordar que en la Reunión Anual de la Junta Directiva celebrada en el año 1974, se recomendó que el Director General informara previamente a la Comisión Especial sobre los contratos y contribuciones que excedan los US\$ 250.000. El Director General aclaró que se está informando a la Comisión Especial sobre la firma de convenios y acuerdos que no están incluidos en las Resoluciones de la Junta Directiva sobre Contratos, Convenios, Contribuciones, Donativos y Otros Ingresos. Expresó que próximamente facilitará una síntesis de los aspectos más significativos de los convenios y acuerdos para conocimiento de los miembros de la Comisión Especial.

3. Temario de la Reunión

Seguidamente, se pasó a la consideración de los puntos de la Agenda de la Reunión.

3a. Informe sobre los Lineamientos para la Evaluación de la Implementación del Plan General del IICA, del Plan Indicativo de Mediano Plazo y los Programas que contiene (IICA/RAJD/Doc.215(18/79)).

El Director de Evaluación hizo la presentación del informe de referencia que fue elaborado en cumplimiento del numeral 6 de la Resolución IICA/RAJD/Res.68(17/78), adoptada en la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva.

Para situar el tema del informe, hizo un resumen del Plan General del IICA y del Plan Indicativo de Mediano Plazo. Con referencia al tema en consideración señaló que debería evaluarse:

- a. la vigencia de los objetivos del Plan General
- b. la estrategia básica del IICA
- c. los ajustes introducidos a la organización interna de la Dirección General
- d. la labor realizada por el IICA - período 1975-1979

Analizados los aspectos antes mencionados, sugirió que la Dirección General del IICA podría preparar un informe preliminar que, abarcando los cuatro puntos señalados anteriormente, sirviera de base para la evaluación de la Implementación del Plan General, el Plan Indicativo de Mediano Plazo y los Programas que contiene. Estimó oportuno que la Comisión Especial considerara la conveniencia de incluir una sección final sobre conclusiones y recomendaciones. Dicho documento tendría el propósito de facilitar la labor de la Comisión Especial y de la Junta Directiva.

Durante la reunión se aclararon los alcances de algunas de las expresiones contenidas en el documento tales como "modelo normativo" y otros y se recomendó que se revisara el documento para simplificar estas expresiones.

Se ofrecieron explicaciones sobre los alcances de la estrategia básica seleccionada por el IICA y las razones que la fundamentan. Se explicó que como ésta depende de la forma como el IICA interpreta su función, de los recursos de que dispone y de otros factores que la condicionan, el Director General incluiría en el informe para la evaluación del Plan General los elementos de juicio que permitieran examinar a la Junta Directiva esos aspectos.

Se hizo notar la complejidad del problema de la evaluación propuesta y se desarrolló un animado debate sobre la forma como se podría llevar a cabo.

El Representante de Argentina manifestó reservas en cuanto a algunos de los objetivos del Plan General que, a su entender, podría no compatibilizar con la política de desarrollo rural de su país. Dichas reservas en algunos de los objetivos han afectado la acción de apoyo institucional del IICA en dicho país, a pesar de los esfuerzos de la Oficina del Instituto en la Argentina. También exhortó a utilizar en el futuro un lenguaje más simple y concreto en la redacción del Plan General.

Se aclaró que los objetivos del Plan General son suficientemente amplios como para permitir ajustarlos a las situaciones peculiares de cada país y que la acción del IICA se desarrolla de conformidad con las políticas y planes nacionales de desarrollo, en consulta con las autoridades correspondientes, y por medio de las mismas instituciones nacionales.

Finalmente, se acordó acoger el informe presentado y recomendar lo siguiente, que:

- a. la Dirección General prepare un documento preliminar sobre la Evaluación de la Implementación del Plan General del IICA, del Plan Indicativo de Mediano Plazo y los Programas que contiene, teniendo en cuenta los lineamientos presentados;
- b. la Dirección General, para elaborar ese documento, podrá consultar con representantes de diferentes países y contratar consultores externos para cubrir aspectos específicos;
- c. la versión preliminar del documento referido se presente a consideración de la Comisión Especial en una Reunión Extraordinaria a celebrarse en el segundo semestre de 1979;
- d. el informe preparado en función de la versión preliminar revisada por la Comisión Especial se someta a consideración de la Junta Directiva en su Decimonovena Reunión Anual que se celebrará en el año 1980.
- e. el Director General tomará las provisiones presupuestarias necesarias para contratar consultores externos para el caso de que la Junta Directiva considere conveniente seguir este procedimiento para efectuar una revisión final del informe.

- f. Para la integración del equipo de consultores, el Director General deberá considerar que ellos sean representativos de experiencias de Estados Miembros de diferentes niveles de desarrollo económico.

El Director General hizo notar que enviará a las Oficinas del IICA en los Estados Miembros del Instituto los documentos solicitados para que los Delegados tengan conocimiento de los mismos, tan pronto hayan sido designados por sus respectivos gobiernos.

3b. Informe sobre Metodología para la Evaluación Sistemática de los Proyectos del IICA a Nivel de Países (IICA/RAJD/Doc.214(18/79))

El Jefe de la División de Evaluación de Proyectos hizo un resumen del informe de la referencia, el cual fue elaborado para dar cumplimiento a la Resolución IICA/RAJD/Res.68(17/78), emanada de la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva.

En el resumen, se señaló que el IICA dispone de un sistema de evaluación interno que es una etapa del proceso de planificación. Con tal fin, mantiene un sistema de informes continuos por el cual se conoce el estado de desarrollo de los proyectos en el campo. Se comentó la dificultad que entraña la evaluación de proyectos de cooperación, debido a que no siempre están bien definidos los objetivos. También se señaló que existe un mayor grado de dificultad de evaluar un proyecto de desarrollo económico social que un proyecto de infraestructura o actividades físicamente mensurables, considerando además que el Instituto actúa por medio de instituciones nacionales. Se indicó que en la evaluación se intenta analizar el impacto del proyecto a nivel de la dependencia u órgano al cual está vinculado.

De parte del plenario se formularon los siguientes comentarios:

- el tamaño del proyecto y su impacto en el país serían unos de los criterios para la selección de proyectos a evaluar;
- Los proyectos con objetivos muy amplios son más difíciles de evaluar su impacto;
- los proyectos de largo plazo debieran evaluarse conforme se vayan ejecutando, para considerar la conveniencia de su continuación o ajuste;
- Se expresó el temor de que el sistema se haga complejo para el fin que se persigue con la evaluación, por lo que se sugirió que sería conveniente definir una metodología simplificada disminuyendo el número de proyectos y aumentando su tamaño;
- Se hizo ver la necesidad de que el lenguaje utilizado sea más accesible al entendimiento general, puesto que se han sentido varias dudas sobre la complejidad del documento;
- Se manifestó interés porque los resultados de la evaluación sean conocidos en el país, así como la acción que se derive de ella.

La Comisión Especial, teniendo en cuenta las observaciones y comentarios formulados, acordó acoger el informe presentado y recomendó que el Director General proceda a la implementación de la evaluación propuesta, sometiendo el informe correspondiente a la Junta Directiva en su próxima Reunión Anual.

3c. Informe sobre Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional (IICA/RAJD/Do.212(16/79))

El Asesor de Asuntos Administrativos y Financieros hizo la presentación del Informe de la referencia que fue elaborado en cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res.69(17/78), aprobada en la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva.

De parte del plenario se comentó la conveniencia de que se debería de recuperar una porción apropiada de los costos indirectos y el deseo de que se presenten, en forma más clara, los costos de supervisión y de apoyo institucional y los ingresos que se deriven de actividades financiadas con recursos de extra-cuotas.

El Asesor de Asuntos Administrativos y Financieros aclaró que los gastos recuperados no entran como ingresos misceláneos sino que cubren los gastos requeridos para la administración de los fondos de extra-cuotas. Asimismo, informó que dichos ingresos se contabilizan en una cuenta aparte.

La Comisión Especial revisó el informe y lo consideró aceptable como una indicación de una acción orientada hacia los objetivos deseados.

Recomendó al Director General continuar explorando las formas de asegurarse que los gastos indirectos sean claramente identificados y reflejados en los contratos para su recuperación. Asimismo, solicitó que en los futuros informes financieros se presenten los ingresos producidos por los costos de supervisión y apoyo institucional y su aplicación.

3d. Informe sobre Costos de Construcción del Edificio Sede del IICA (IICA/RAJD/Doc.213 (16/79))

El Asesor de Asuntos Administrativos y Financieros hizo la presentación del Informe de la referencia que fuera solicitado por la Comisión Especial en la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva.

En la presentación, se informó que el costo de construcción del edificio alcanzó un total de US\$ 1.541.087,00 al cual se agregaron los costos de terminación e instalación por valor de US\$ 35.394,00, lo que hace un total de US\$ 1.636.481,00.

Se sugirió considerar que otras entidades puedan utilizar las facilidades que presta el edificio para reuniones, mediante el cobro de un alquiler con el objeto de obtener recursos adicionales para atender los reembolsos al Fondo General de Trabajo.

El Director General informó que efectivamente ya se está siguiendo esta política. Asimismo, indicó que ha solicitado al Gobierno de Costa Rica la cesión de una faja de terreno de unos 13.000 metros cuadrados para ampliar las áreas de estacionamiento y permitir la expansión de las facilidades físicas en el futuro.

4. Otros asuntos

A. El Delegado de los Estados Unidos comentó que las plagas y enfermedades que afectan animales y plantas en la región son la causa de importantes pérdidas económicas y que los costos de control y erradicación, algunas veces son muy elevados para que sean financiados individualmente por los países. Dos hechos más recientes -la roya del café y la peste porcina africana han generado serias preocupaciones en el hemisferio y están afectando las economías agrícolas de un número plural de países. No existe un mecanismo institucional que permita subsanar de inmediato y con eficiencia tales situaciones de emergencia.

En la VII Conferencia Interamericana de Agricultura se manifestó la preocupación por la defensa de la sanidad animal y vegetal de los países del continente. En otros foros también se ha señalado la necesidad de dar atención a estos aspectos de la producción agropecuaria.

Para enfrentarse a estos problemas, sería necesario considerar tres importantes elementos:

- desarrollar un esfuerzo continuo de adiestramiento de personal para identificar prontamente las plagas y enfermedades que pueden ocurrir y establecer las medidas preventivas que impidan su diseminación;
- disponer de un cuerpo de reserva que se pueda utilizar para participar en un esfuerzo internacional con miras a impedir la difusión de las plagas y enfermedades y ayudar a los países afectados a erradicarlas;
- disponer de un mecanismo que, en carácter permanente, provea la coordinación de esfuerzos para servir a los países seriamente afectados.

Finalmente, sugirió que esta Comisión Especial podría recomendar al Director General el estudio de una propuesta de acuerdo para establecer un mecanismo de coordinación de esfuerzos, quizás con la posible participación de la PAHO, CIRSA, BID, FAO y otros organismos internacionales. También se debería hacer una estimación de los costos para mantener dicho mecanismo, en el caso de que el IICA asumiera la responsabilidad de coordinación.

El Director General acogió con mucho interés la proposición del Delegado de Estados Unidos y prometió darle consideración.

B. El Delegado de Venezuela anunció que el Gobierno de su país había otorgado la condecoración Francisco de Miranda al Ing. Jorge Ramsay por sus 20 años de vinculación con el desarrollo agrícola de Venezuela, parte de los cuales como Director de la Oficina del IICA en aquel país.

El Director General agradeció la colaboración de la Comisión Especial por los comentarios y recomendaciones que ha formulado, reiterando el propósito de utilizar este Informe como un importante documento de trabajo.

En virtud de que el Señor Frank Shefrin se está retirando de sus funciones de Director de Relaciones Internacionales, en el Departamento de Agricultura de Canadá, el Director General le expresó su cálido agradecimiento por la valiosa colaboración y los importantes aportes como Representante de su país ante la Junta Directiva y la Comisión Especial, los cuales han contribuido para los avances logrados por el Instituto.

ANEXOS



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.212(18/79)
8 setiembre 1978
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

INFORME SOBRE COSTOS DE SUPERVISION TECNICA Y DE APOYO INSTITUCIONAL 1/

En cumplimiento de la solicitud formulada al respecto por la Junta Directiva según Resolución IICA/RAJD/Res.69(17/78) del 23 de mayo de 1978, estudios posteriores en la materia han sido llevados a cabo de acuerdo con lo recomendado, en un esfuerzo por establecer una política más precisa para recuperar una porción de los Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional.

Como resultado de lo anterior, se presenta aquí una clasificación, que principalmente considera aquellos elementos referentes a las operaciones del IICA, que se incluyen al calcular los costos indirectos, los cuales se ven afectados en un menor o mayor grado, dependiendo de la complejidad del contrato o convenio, no sólo en lo concerniente a su etapa de planificación, sino también en lo referente a la fase de ~~implementación~~ y ejecución.

El tipo de análisis mencionado en el párrafo anterior todavía a estas alturas, significa una estimación basada en la experiencia recogida, ya que un cálculo preciso en la materia conllevaría el establecimiento de un sistema que repercutiría en uso de tiempo de personal y de costos de operación cargables directamente a cada contrato o convenio específico en cada una de las unidades administrativas o de apoyo técnico envueltas. En el caso concreto del IICA, ello significaría realizar un tipo de estudio muy detallado, dada la cantidad de pequeños contratos y convenios que ejecuta.

Tomando en consideración que la política ahora en práctica asigna cierta porción del costo indirecto de operación a cargo del IICA, tal forma de mantener información detallada registrada no ha sido iniciada hasta el momento en el estudio.

1/ Informe del Director General a la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva para ser conocido en su Reunión Extraordinaria celebrada en San José, Costa Rica, del 16 al 18 de octubre de 1978.

...
...
...
...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...
...
...
...

...
...
...
...
...
...

...
...
...
...
...
...
...
...
...
...

...
...
...
...
...
...

...
...
...
...
...
...

En estas circunstancias, el IICA está involucrado en el desarrollo del proyecto en sí y en la negociación del mismo con el organismo internacional respectivo durante determinado período de tiempo con anterioridad a la realización de las gestiones para formalizar el asunto. En estos casos las acciones de la organización de parte del IICA han envuelto varios elementos, incurriéndose en costos de personal y de operación aún antes de la fase de implementación y ejecución del proyecto en cuestión.

En estos contratos o convenios se propone que al menos un 70% del costo indirecto deberá ser a cargo de la organización internacional patrocinadora, compartiendo el IICA los costos a través de una contribución del 30% (con base en el 20% de los costos indirectos, esto significaría la inclusión en el contrato o convenio de por lo menos un 14% de la suma total del proyecto, para Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional).

Grupo II - Organizaciones nacionales, con las cuales el IICA acuerda ejecutar determinado proyecto (o proyectos). Este tipo de contratos o convenios clasifican básicamente en tres categorías, así:

- a. Contratos o convenios que incluyen proyectos de un gobierno miembro, financiados a través de préstamos efectuados a tal gobierno, cuyo desembolso se realiza por medio de una organización (u organizaciones) nacional particular. Aquí el proyecto (o proyectos) a ser ejecutado normalmente es (o son) parte del desenvolvimiento de un programa más amplio que está siendo llevado a cabo por el determinado país, sin que el IICA esté necesariamente envuelto en la etapa de desarrollo del proyecto mayor a ejecutarse. En estas circunstancias, el IICA propone la política de recuperar del 50% al 60% de los costos del proyecto, compartiendo en consecuencia las acciones de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional a través de la contribución del 40% al 50% restante. En la misma base del 20% de costos indirectos ya mencionada, esto significaría la inclusión en el acuerdo respectivo de un mínimo del 10% al 12% del valor total del proyecto, para cubrir los costos de dicha Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional.
- b. Contratos o convenios con instituciones nacionales para llevar a cabo esfuerzos muy precisos y específicos, tales como un estudio o la realización de un programa de adiestramiento en un área muy especial. Tales esfuerzos, por estar directamente en línea con las actividades normales del IICA, son menos complejos; y gran parte de su planeamiento inicial y de su ejecución son realizados a nivel de país o regional, en general con menor participación en ellos de parte de las unidades de administración y apoyo técnico, que forman la base del cálculo de los costos

En el caso de contratos o convenios más complejos (sin incluir al Fondo Simón Bolívar) que signifiquen la recepción de aproximadamente 75% de los fondos provenientes de fuentes externas pero en número menor, el registro de tal información sí está contemplada, a fin de determinar en forma más específica los costos de administración y de apoyo institucional que pesan sobre el IICA. Esto es de particular importancia en estos momentos con respecto a los nuevos contratos o convenios, en los que el tiempo dedicado y los costos incurridos en su preparación y negociación son muy importantes de determinar con exactitud antes de que empiecen a operar.

En el informe presentado a la Junta Directiva en su Decimoseptima Reunión Anual de Asunción, Paraguay, celebrada en mayo de 1973, que fuera aprobada en principio, se clasificaron dos grupos, indicados a continuación:

Grupo I - Contratos específicos que se firman para hacer un trabajo o ejecutar un proyecto solicitado por una organización internacional o llevar a cabo un proyecto financiado con fondos de una organización o entidad internacional. En estos casos, se partirá de la guía de repartición de los Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional, asumiendo para el IICA entre el 40% al 50% de los costos calculados de acuerdo con el porcentaje en efecto, en ese momento, y cobrando a la entidad entre el 50% al 60% resultante de los costos.

Grupo II - Acuerdos con instituciones nacionales que nos entregan fondos adicionales para reforzar el trabajo que ya estamos haciendo, o sea para emplear la acción del IICA financiada ya con ingresos regulares. En estos casos, aplicaremos la política de repartir los Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional, asumiendo para el IICA entre el 50% al 60% de los costos calculados de acuerdo con el porcentaje vigente en ese momento, cobrando a la entidad contratante entre el 40% al 50% de los costos.

Conforme se explica en ese informe anterior presentado a la Junta Directiva, el porcentaje de los costos indirectos podría variar de un año a otro, dependiendo de los gastos reales. En consecuencia, la política allí propuesta está basada en la fórmula de que el IICA comparta cierto porcentaje de costos reales, como en el caso de la Organización Panamericana para la Salud, que opera en esos términos.

Una recomendación posterior se propone ahora en forma similar a la Comisión Especial, con respecto a la porción a compartir del costo de porcentaje, basada en una clasificación más específica de contratos y convenios como resultado de la revisión de los grupos antes mencionados.

Grupo I - Organizaciones internacionales con las cuales el IICA ha negociado directamente acuerdos o convenios para llevar a cabo proyectos específicos de interés para ambas partes, cuyo financiamiento será provisto al IICA directamente por la organización internacional envuelta.

indirectos. En tales casos, se estipula que las instituciones nacionales deben compartir entre el 40% y el 50% de los costos indirectos, estando a cargo del IICA contribuir con el 50% o el 60% restante. El porcentaje a cargar será determinado en cada caso por medio de un análisis del trabajo a efectuar; de la estimación de los costos administrativos y apoyo técnico envueltos; y considerando los costos ya incluidos en el acuerdo en cada caso.

- c. **Contratos y convenios con instituciones nacionales provenientes de más de un país miembro, a nivel regional.**

Tales contratos son muy similares a los ya definidos en el inciso b. anterior, con la excepción de que deben de ser planeados, negociados y ejecutados con más de un gobierno (o instituciones nacionales representativas de esos gobiernos).

En estos tipos de acuerdos, se propone la política de que cada país miembro comparta con el IICA el 50% de los costos. Al calcular en general los costos indirectos en 20%, sería necesario incluir un cargo de 10% del valor total del proyecto, para cubrir los Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional.

Según indicado en informes previos, los porcentajes propuestos constituyen guías para aplicar en todos los casos posibles. Además, no deben de ser considerados como porcentajes máximos. Debe imprimirse cierta flexibilidad a la aplicación de estas políticas, a fin de que otros factores mencionados en el informe anterior sometido a la Junta Directiva y aceptado por ésta en principio, puedan ser considerados en el momento en que deban ser aplicadas. Estos factores, que son ahora reconfirmados, se incluyen a continuación:

1. Se debe tomar en cuenta el beneficio resultante y si ese beneficio se aplica o no a un determinado país, o bien a un número de países e instituciones.
2. Se deberá tomar en consideración la capacidad de la institución, país u organización que pagará tales costos y su relación en cuanto a la importancia de la actividad en el desarrollo de los esfuerzos del IICA.
3. Deberá considerarse la contribución en especie, de un país tal como sería la de varios técnicos/mes en un esfuerzo de cooperación técnica para servir a otros países.
4. Se recomienda que para algunas organizaciones no-gubernamentales o instituciones similares, podría ser factible aplicar tarifas de porcentajes más bajos que las propuestas.
5. La política presentada debe aplicarse a contratos o convenios con un valor total de US\$ 10.000,00 o más.

El resumen de costos directos e indirectos adjunto para fines de información, es el mismo informe de los costos incurridos en cada caso para el año 1976-1977, ya que en el momento de preparar este documento el informe final de los auditores externos del IICA para el año económico 1977-1978 no estaba disponible.

RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Fuente total de los fondos: IICA - Año Económico 1976-1977

(U.S. Dollars)

Gastos	Menos:			
	Costos Totales	Costos no ^{1/} Aceptables	Costos ^{2/} Directos	Costos ^{3/} Indirectos
A. Gastos Administrativos^{4/}				
1. Costos administrativos generales	966.052			966.052
2. Costos generales y provisiones(parte)	110.825			110.825
	<u>1.076.877</u>			<u>1.076.877</u>
B. Costos de Apoyo Técnico^{5/}				
1. Oficina de Planeamiento	339.727			339.727
2. Oficina de Operaciones (no incluye Información Pública)	202.681			202.681
3. Oficinas Regionales	398.215			398.215
	<u>940.623</u>			<u>940.623</u>
C. Costos Específicos de Programas^{6/}				
1. Costos generales y provisiones(parte)	105.777		105.777	
2. Contribución al Fondo General de Trabajo y Costos Misceláneos-Edificio	116.418	116,418		
3. Contribución al CATIE y equipo	525.779	525.779		
4. Programa de Información Pública	205.746		205.746	
	<u>953.720</u>	<u>642.197</u>	<u>311.523</u>	
D. Otros Costos de Programas				
1. Todos los costos de Programas Regulares	5.092.734		5.092.734	
2. Programas y costos del Fondo Simón Bolívar	849.624		849.624	
3. Contribución al fondo de trabajo y equipo Fondo Simón Bolívar	287.895	287.895		
4. Programas y costos financiados con fondos fuera de cuotas	4.195.028		4.195.028	
	<u>10.425.281</u>	<u>287.895</u>	<u>10.137.386</u>	
Total - todos los fondos	<u>13.396.501</u>	<u>930.092</u>	<u>10.448.909</u>	<u>2.017.500</u>

- ^{1/} - Costos incluyen inversiones en equipo, edificio, contribuciones al Fondo General de Trabajo y al CATIE.
- ^{2/} - Costos Directos incluyen Costos de Personal, Costos de Operaciones, Servicios Generales cargables directamente a un Programa o Proyecto o Actividad específica.
- ^{3/} - Costos Indirectos incluyen Costos de Personal, Costos de Operaciones, Servicios Generales, como parte de una unidad o actividad que cumple una función para toda la organización y no relacionada con un Programa, Proyecto, o Actividad directamente.
- ^{4/} - Costos de Administración General incluyen Costos de Personal, Operaciones, Servicios Generales, como la Oficina del Director General, Oficinas de Asesores, de la Administración General de Contabilidad, Personal Auditoría Interna y Externa, Procesamiento de Datos, mantenimiento de oficinas y costos de las Reuniones de la Junta Directiva y de la Comisión Especial.
- ^{5/} - Costos del Apoyo Técnico en general, incluyendo los mismos costos de Personal, Operaciones, etc., de las Oficinas de Planeamiento, Operaciones en su apoyo y su análisis de programas en ejecución. También incluye los costos del análisis y la coordinación y apoyo técnico de las Oficinas de Coordinación Regional.
- ^{6/} - Costos directos de Personal, Operaciones, etc., identificables con los programas en ejecución y financiados con cuotas y otros fondos.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/PAJD/Doc.213(18/79)
8 setiembre 1978
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

INFORME SOBRE LOS COSTOS DE CONSTRUCCION DEL EDIFICIO SEDE DEL IICA 1/

Conforme a lo solicitado por la Comisión Especial en la Decimosetima Reunión Anual de la Junta Directiva celebrada en Asunción, Paraguay, en mayo de 1978, adjunto se presenta el informe sobre los costos de construcción del nuevo Edificio Sede del IICA.

Dicho documento consiste de las dos siguientes partes:

- I - Informe sobre los costos reales de construcción, según fueron sometidos a la Junta Directiva en Washington D.C. una vez terminada la obra. Refleja los costos cargables al Fondo de Construcción de acuerdo a las bases aprobadas por dicha Junta. La versión original únicamente registra la introducción de notas explicativas al pie de página, con fines de actualizar la información.
- II - Informe sobre costos no específicos de edificación empleados para el replazo de equipo, gastos para la adquisición de nuevo menaje y otros artículos relacionados con la construcción del edificio.

Adicionalmente a los gastos incurridos por el IICA antes mencionados, se han recibido contribuciones en forma de trabajos artísticos, muebles y dinero en efectivo de parte de los Gobiernos de Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Ecuador, Haití, México, Paraguay y Perú, y de la firma asesora en seguros, la Fundación Wright, destinados a amueblar y decorar ciertas salas de conferencia, un dispensario, y otras áreas del edificio.

1/ Informe del Director General a la Comisión Especial de la Decimooctava Reunión Anual de la Junta Directiva para ser conocido en su Reunión Extraordinaria celebrada en San José, Costa Rica, del 16 al 18 de octubre de 1978.

Construcción del Edificio Sede del IICA

P A R T E I

A. Informe de la conclusión de la obra

El nuevo edificio sede del IICA está construido en un terreno de dos hectáreas, ubicado en San Isidro de Coronado, San José, Costa Rica, que ha sido donado al Instituto por el Gobierno de Costa Rica.

El edificio tiene un área de 7.243 metros cuadrados y en él están instaladas las oficinas de la Dirección General del IICA; la coordinación del Plan de Acción del IICA en Costa Rica; el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola; el Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano; los talleres de imprenta del IICA, además de salas y un gran auditorio para conferencias y reuniones. También se han trasladado al edificio las oficinas de la Secretaría General de la OEA en Costa Rica.

La construcción del edificio ha sido autorizada por la Junta Directiva del IICA, mediante la aprobación de la Resolución IICA/JD/Res.8(10/74), en la Sesión celebrada el 28 de agosto de 1974.

El costo total del edificio ascendió a la suma de US\$ 1,541.087,00 y ha sido financiado sin recurrir a préstamos bancarios. Para los fines de financiar la obra, la Junta Directiva, con las Resoluciones IICA/JD/Res.1(1/73); 8(10/74) y 10(12/76), ha autorizado la utilización de los siguientes recursos:

1. la suma de US\$ 10.000,00 transferida del Fondo General de Trabajo al Fondo de Construcciones del Instituto, para efectuar los estudios preliminares sobre la construcción y su financiamiento;
2. la cantidad de US\$ 166.837,00 recibida de la AID por concepto de reembolso de los gastos por la administración del Contrato AID/la-187;
3. el anticipo de la suma de US\$ 200.000 ofrecida por la Fundación Kellogg para reforzar el Programa de Textos y Materiales Educativos del Instituto, que se está compensando mediante la asignación de una partida de US\$ 40.000,00 en cada uno de los cinco programas-presupuestos anuales, a partir del ejercicio fiscal 1975-76, para cumplir con los fines específicos de la donación;

4. la cantidad de US\$ 319.163,00 provenientes del Fondo General de Trabajo, que se reintegrará a dicho Fondo en siete partidas anuales sucesivas, a partir del ejercicio fiscal 1977/78, siendo tres partidas de US\$ 25.000,00; tres partidas de US\$ 65.000,00 y una partida de US\$ 49.163,00;
5. la suma de US\$ 363.461,00, proveniente del Fondo de Construcciones del Instituto;
6. un adelanto por la suma de US\$ 481.626,00, proveniente del Fondo General de Trabajo, la cual deberá ser reintegrada al Fondo mediante ocho aportes anuales de US\$ 55.000,00 y uno de US\$ 41.626,00, que se harán efectivos a partir del ejercicio fiscal 1977/78, con la acreditación de los intereses devengados de depósitos a corto plazo de saldos de cuotas y otros ingresos misceláneos.

La obra fue iniciada el 1º de abril de 1974 y concluida el 5 de setiembre de 1976, habiéndose las oficinas del Instituto trasladado para allá el 30 de setiembre de 1976.

El edificio fue solemnemente inaugurado por el Licenciado Daniel Oduber Quirós, Excelentísimo Señor Presidente de la República de Costa Rica, el 8 de octubre de 1976, con la concurrencia de las altas autoridades del país. Hay que destacar la presencia del Honorable Embajador Fernando Ortiz Sanz, quién como Presidente del Consejo Permanente de la OEA y de la Junta Directiva del Instituto, pronunció un importante discurso, que ha tenido grandes repercusiones en América Latina, por la transcendencia de los conceptos expuestos.

También se contó con la presencia del Dr. Jorge Zelaya Coronado, Secretario General Adjunto de la OEA, quién llevó un saludo cordial y amistoso del Embajador Alejandro Orfila, Secretario General de la OEA.

B. Informe Financiero

A continuación se presenta el Informe Financiero de la Construcción del Edificio Sede del IICA, al 31 de diciembre de 1976.

PRIMERA ETAPA

INGRESOS

- | | |
|--|---------------------|
| 1. Suma autorizada por la Junta Directiva para estudios preliminares (IICA/JD/Res.1(1/73) | US\$ 10.000 |
| 2. Suma autorizada por la Junta Directiva para financiar el costo de la construcción (IICA/JD/Res.3(10/74) | <u>686.000</u> |
| TOTAL | <u>US\$ 696.000</u> |

EGRESOS

1. Fase preparatoria

a. Estudios preliminares	US\$ 6.187	
b. Pagado a la firma Servicios de Tractores S.A. (SERTRA)	32.660	<u>38.847</u>

2. Fase de construcción

a. Suma pagada a la Compañía Van der Laet y Jiménez para la construcción, al 31 de diciembre, 1975 (final e incluyendo extras)		473.296
b. Valor real de materiales suministrados directamente por el IICA (incluyendo rebajas por impuestos y negociaciones equivalentes a US\$ 31.733)		<u>115.480</u>
c. Suma pagada a la firma CONSULTECNICA al 31 de diciembre, 1975 (final)		<u>41.339</u>
Total primera etapa	US\$ 668.962	
Saldo disponible de la primera etapa	US\$ 27.038	

SEGUNDA ETAPA

INGRESOS

1. Saldo de la primera etapa	US\$ 27.038	
2. Fondos adicionales aprobados por la Junta Directiva en Resolución IICA/JD/Res.10 (18/76) al 28 de enero de 1976 (incluyendo imprevistos)		<u>845.087 (1)</u>
Total disponible	US\$ 872.125	

(1) Durante el año económico 1976-1977 no se recaudó el total de ingresos misceláneos estimado; sin embargo, el Fondo de Construcción estuvo balanceado por los ingresos misceláneos recibidos durante el año económico 1977-1978.

EGRESOS

1. Monto pagado a la firma constructora Van der Laat y Jiménez (incluyendo extras autorizadas)	US\$ 544.524
2. Materiales locales suministrados directamente por el IICA	33.591
3. Contratos específicos fuera del contrato con Van der Laat y Jiménez	120.604
4. Costo de materiales importados directamente por el IICA para aportar a la obra	113.727
5. Ajustes varios, después de terminado el edificio	3.841
6. Monto pagado a la firma CONSULTECNICA por servicios de asesoría e inspección de la segunda etapa	53.126
7. Reservado para ajustes imprevistos	<u>2.712 (1)</u>
Costo de la segunda etapa	<u><u>US\$ 872.125</u></u>

RESUMEN

1. Estudios preliminares y preparación de terreno	US\$ 38.847
2. Primera etapa de construcción	630.115
3. Segunda etapa de construcción	<u>872.125</u>
Gran total del edificio	<u><u>US\$1.541.087</u></u>

(1) Esta suma fue gastada en ajustes imprevistos y debe considerarse como gastos adicionales a los mencionados en el numeral 5.

- 2 -

P A R T E II

Costos Relacionados con la Construcción
del Edificio Sede del IICA

A. Costos por Reemplazo de Equipo y Otros

1. Reemplazo del equipo de aire acondicionado para la División de Computación	US\$ 11.196
2. Reemplazo del equipo telefónico por otro sistema de más capacidad - costo adicional neto	48.645
3. Reemplazo de alfombras en la Oficina del Director General y en el área adyacente	<u>1.949</u>
Sub-total	<u>US\$ 61.790</u>

B. Otros Costos

1. Alarmas (incendio)	US\$ 1.910
2. Pozo de agua (por falta de suficiente agua localmente)	3.718
3. Nevera y congelador para la cafetería	1.948
4. Vajilla, cubiertos y equipo de cocina para la cafetería	11.952
5. Mesas y sillas para la cafetería y sillas plegables para la sala principal de conferencias	4.450
6. Estantería y equipo para la bodega y para la dependencia de mantenimiento general	<u>9.626</u>
Sub-total	<u>US\$ 33.604</u>

TOTAL

US\$ 95.394



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.214(18/79)
11 setiembre 1978
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE
CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION SISTEMATICA DE LOS PROYECTOS DEL IICA A NIVEL DE PAISES 1/

INTRODUCCION

Este documento ha sido elaborado para dar cumplimiento a la Resolución IICA/RAJD/Res.68(17/78) emanada de la Decimoséptima Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA, en la que se plantea una solicitud al Director General de la Institución, para que durante el período 1978-1979, se diseñe y ensaye una metodología para la evaluación sistemática de los proyectos del IICA a nivel de país. De acuerdo a esa resolución, dicha metodología será revisada por la Comisión Especial y deberá ser aplicada a un número limitado de proyectos, informando a la próxima Reunión Anual de la Junta Directiva sobre los resultados obtenidos.

Posteriormente se señala en la Resolución IICA/RAJD/Res.79(17/78) que el análisis de esta metodología será realizado en la Decimoctava Reunión de la Comisión Especial de la Junta Directiva.

El trabajo que se presenta a continuación ha sido organizado en siete secciones y dos anexos. En las secciones se incluyen algunas consideraciones básicas sobre definición del sujeto de evaluación (proyectos del IICA), conceptos sobre la evaluación de proyectos, un resumen de la metodología propuesta e ideas preliminares sobre la realización de ensayo de la metodología de evaluación. En los anexos se incluyen un resumen del contenido de un proyecto de cooperación técnica del IICA y la guía metodológica para la evaluación sistemática de proyectos.

1/ Informe del Director General a la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva para ser conocido en su Reunión Extraordinaria que se celebrará en San José, Costa Rica, del 16 al 18 de octubre de 1978.

1. La definición de un proyecto en el esquema de planificación del IICA

Al establecer como sujeto de la evaluación uno o más proyectos, conviene aclarar su conceptualización que en el caso de un organismo de cooperación técnica, tiene características un tanto peculiares.

Desde el punto de vista de Planificación, el proyecto corresponde a la programación prospectiva que realiza una unidad de acción, con el propósito de materializar uno o más productos institucionales, orientados éstos a conseguir algún aspecto del desarrollo económico o social.

Esta unidad de acción deberá generar por lo tanto dentro de un plazo y recursos predeterminados, ciertos productos los cuales constituyen a su vez insumos para el o los organismos con los cuales colabora el Instituto. Dentro de esta definición general, el IICA reconoce varios tipos de proyectos cuya conceptualización varía en función de la necesidad de adaptar sus acciones a las características institucionales vigentes en los países. Se distinguen así tres tipos de proyectos, los que se detallan a continuación:

Proyectos de tipo promocional. Son aquéllos que el IICA programa explícitamente con el propósito de abrir posibilidades para abordar posteriormente la cooperación en la solución de problemas de mayor envergadura en nuevas áreas de trabajo.

Proyectos de tipo integral. Son los que se orientan a la obtención total de los objetivos de uno de los programas del IICA cuyos resultados pueden ser apreciados objetivamente a través del mejoramiento de la situación de los productores del país o grupos de éstos, particularmente aquéllos que ocupan los estratos de menor ingreso. Los proyectos de este tipo deben permitir abordar problemas importantes del desarrollo del país, facilitar la concurrencia de otros proyectos de tipo complementario y promover un flujo significativo y suficiente de recursos para su ejecución.

Proyectos de tipo complementario. Son los que concurren al logro de los objetivos de los proyectos de tipo integral, mediante el cumplimiento de uno o más objetivos de un programa diferente a aquél en que se centra el proyecto de tipo integral.

Cabe destacar que estos tres tipos de proyectos pueden definirse dentro del ámbito de acción de la oficina del IICA en un país (proyectos nacionales) o bien dentro del ámbito regional o subregional (proyectos multinacionales).

Para los propósitos de este documento conviene finalmente establecer en esta sección una diferencia importante en los términos que se utilizan en este documento. Por "proyecto" se entenderá el proceso propiamente tal, cual se organizan las acciones para el logro de los objetivos, dentro de un tiempo y recursos determinados.

Por "documento de proyecto" se entenderá el documento o monografía en que se plantean y analizan los problemas, en que se especifican los factores para alcanzar objetivos determinados y se justifica el empleo de factores frente a otros usos alternativos (1)

2. El contenido del documento de proyecto

Para los propósitos de aclarar la organización del proceso de evaluación que se hace más adelante, resulta importante señalar algunos elementos que forman parte del contenido del documento de proyectos y que son presentados en detalle en el Anexo No.1.

El documento se estructura a partir de un proceso que recorre varios niveles de análisis y en los que a su vez se definen distintas áreas de problemas. En el primer nivel de análisis se trata de percibir cuáles son los problemas que el país reconoce como importantes y cuáles son las definiciones del gobierno en términos de objetivos de política, programas o proyectos en función de los cuales se debería organizar la acción de las instituciones correspondientes.

El segundo nivel de análisis se refiere a los problemas que confrontan las instituciones en el levantamiento de las restricciones que impiden la solución de los problemas nacionales. Consiste en la identificación de los factores que afectan la eficiencia y eficacia de la operación de los organismos del sector y la identificación de los objetivos que se han definido para su acción futura.

El tercer nivel de análisis corresponde al ámbito de la acción del IICA y se inicia con la identificación de la institución "clave" y del problema que el Instituto intenta resolver. Precisamente de la explicitación de ese problema se llega finalmente a definir el objetivo general del proyecto IICA y la operacionalización del mismo para su ejecución. Esta tarea se realiza mediante un proceso de lógica interna en que se derivan los objetivos específicos del proyecto (desagregando el objetivo general por áreas de especialización e instituciones vinculadas a la ejecución del proyecto) se definen las metas (o productos) y las actividades a desarrollar para su cumplimiento.

Todos los proyectos del IICA incluyen un desarrollo de los elementos mencionados arriba, aunque obviamente el esquema se desarrolla en mayor profundidad para los proyectos de tipo integral y complementarios.

(1) "Guía para manejo de proyectos". Programa de Manejo de Proyectos. Primer borrador.

3. El concepto de evaluación de proyectos

La conceptualización y los objetivos de la evaluación de proyectos están referidos a tres instancias en que ésta puede realizarse: a) la evaluación ex ante; b) la evaluación durante la ejecución del proyecto; c) la evaluación ex post.

La evaluación ex ante corresponde al ejercicio que se realiza durante la elaboración del documento del proyecto sobre la base de análisis de los indicadores de base del proyecto y los logros esperados con la ejecución del mismo, bajo los supuestos que se explicitan en cada uno de sus capítulos. Mediante esta evaluación se define la factibilidad del proyecto antes de su ejecución y se asegura el establecimiento de los indicadores para su evaluación.

La evaluación que se realiza durante la ejecución del proyecto pretende establecer un análisis de la dinámica operativa del mismo, con miras a proporcionar información suficiente para la toma de decisiones en cuanto a los posibles cursos de acción, en el período posterior a la evaluación.

La evaluación ex post corresponde al análisis retrospectivo de la situación del proyecto y sus logros al concluir las acciones del IICA en ese campo. Esta evaluación establece básicamente la capacidad que tuvo el IICA para programar y ejecutar las acciones definidas como parte de la estrategia del proyecto, con miras a definir posibles acciones de continuidad y recopilar información sobre experiencias en el área de interés.

Para los propósitos de este documento se ha considerado conveniente adelantar la metodología para la evaluación de los proyectos en ejecución, tanto por las implicaciones operativas, (permite corregir acciones y ajustar la estrategia del proyecto sobre la marcha) y porque la misma puede servir de base para la evaluación ex ante y ex post, con tan solo algunas modificaciones.

Conviene establecer dos fases distintas en la realización del ejercicio de evaluación y que dicen relación con los niveles de conceptualización de problemas que fueron señalados en la sección 2 de este documento. La primera fase se relaciona con el objetivo del proyecto, que tal como se planteó en esa sección se realiza a su vez con la definición del problema nacional y más directamente con los problemas institucionales. La otra se refiere a la eficiencia interna y a su eficacia en el logro de los objetivos planteados.

Asimismo debe resultar claro que este proceso no debe confundirse con la supervisión de proyectos que realiza la Subdirección General Adjunta de Operaciones. En este caso se ha establecido un mecanismo sobre la base de informes trimestrales en los cuales se establece básicamente el grado de cumplimiento de las metas establecidas para el año fiscal. Esta "evaluación" intraanual opera a través del establecimiento de un mecanismo de control y ajuste, sin introducir el diseño del proyecto.

4. Los objetivos de la evaluación de proyectos en ejecución

Tal como se mencionó anteriormente, el objetivo de esta evaluación es el de mejorar la capacidad de toma de decisiones relacionada con las etapas futuras del proyecto. Entre las decisiones alternativas se consultan las siguientes:

- continuación del proyecto
- establecer los posibles cambios en objetivo general, objetivos específicos o metas del proyecto
- establecer cambios en la estrategia del proyecto (básicamente en la definición de las actividades del proyecto para el próximo programa operativo)
- establecer la necesidad de cambios en la asignación de recursos de cuotas u otros.
- establecer posibles cambios en la organización del proyecto
- establecer posibles cambios en las formas de vinculación con las instituciones nacionales

Es bastante probable que no todos los proyectos requerirán ajustes en todas las áreas mencionadas en caso que se decida su continuación. En todo caso es claro que de este análisis se espera como producto complementario la sistematización del conocimiento para el mejoramiento del diseño e implementación de otros proyectos que se desarrollan en un área de especialización similar.

5. El proceso de evaluación de proyectos en ejecución

El proceso para evaluar los proyectos en ejecución se divide en cuatro pasos:

- revisión del diseño del proyecto
- análisis de la problemática nacional e institucional que afecta la orientación del proyecto.

- análisis del progreso del proyecto y los factores causales
- preparación de las conclusiones y recomendaciones

La revisión del diseño del proyecto y el análisis de la problemática nacional e institucional forman parte del esquema de evaluación continua que existe actualmente en el IICA cumpliendo las otras en forma periódica. Para el análisis del progreso del proyecto y la preparación de las conclusiones y recomendaciones, corresponde definir cuál deberá ser la participación de la Junta Directiva, así como el rol que corresponde desempeñar al IICA en esta etapa del proceso.

5.1 Revisión y explicación del diseño del proyecto del IICA

Esta primera fase debe proporcionar al equipo que realiza el análisis del progreso del proyecto, la información básica sobre el por qué, el cómo y el ámbito del problema nacional e institucional y la definición de los objetivos y estrategia del proyecto IICA.

En el documento guía del Anexo No. 2 se ha tratado de establecer el tipo de información que deberá ser suministrada en un documento que se elaborará bajo la responsabilidad del Director de la Oficina del IICA, del técnico responsable del proyecto y el coordinador de Línea correspondiente. Se trata de concretar en un documento base los resultados de la revisión del documento original del proyecto y los ajustes que se introducen al mismo como resultado de la revisión de los informes finales de actividades, los informes anuales del proyecto, así como las de la propuesta conocida en las reuniones anuales de Programación que se realizan en cada una de las unidades operativas del Instituto.

La idea es mantener un archivo actualizado de proyectos, que permita la realización de las etapas subsiguientes del proceso de evaluación.

5.2 Análisis de la problemática nacional e institucional que afecta la orientación del proyecto

En esta fase del proceso de evaluación se trata de establecer los posibles cambios que han ocurrido en la problemática nacional y los cambios en la orientación de la política del gobierno y su impacto en la redefinición de los problemas de las instituciones a las cuales se encuentra vinculado el proyecto del IICA. Mediante este análisis se pretende establecer el grado de vigencia del proyecto, en el momento de la evaluación.

Al igual que en el caso anterior se trata de ordenar y analizar la información sobre el particular generada en el proceso de programación interna del IICA a nivel de las unidades operativas y vertir estos resultados en un documento que será entregado al equipo de evaluación que analizará el progreso del proyecto. Este documento será elaborado tomando como referencia el cuestionario que se plantea en la guía Anexo No. 2 bajo la responsabilidad del Director de la Oficina del IICA en el país, con participación del técnico responsable del proyecto y del Director de la Coordinación Regional correspondiente. La actualización de la información realizada anualmente, conjuntamente con la revisión del Plan de Acción a Nivel de País. Sobre la base de esta información, se preparará un documento en cuanto sea solicitado para los propósitos de evaluación de uno o más proyectos de la oficina.

5.3 Análisis del progreso del proyecto y sus factores causales

En esta fase del proceso de evaluación se realiza el análisis de impacto y resultados de la acción del IICA y su relación con los factores internos y externos que influyeron en la ejecución de las actividades y por ende el logro de las metas y objetivo del proyecto.

Esta fase de la evaluación consta a su vez en dos etapas: a) trabajo de gabinete, en que se prepara el documento sobre el tema con la información obtenida de los informes anteriormente mencionados con la información recopilada a nivel de las unidades operativas, la información pertinente recogida de los informes de fin de actividades e informe de proyecto y aquella obtenida de los ejercicios anuales de programación. Este trabajo es de responsabilidad del Director de la Oficina del IICA donde se ejecuta el proyecto, con la colaboración del técnico responsable del proyecto y del coordinador de línea correspondiente y la supervisión de la Dirección de Evaluación de la Subdirección General Adjunta de Planificación. b) Etapa de verificación. Esta etapa consiste en la verificación que se hace de los documentos preparados en la etapa anterior del proceso de evaluación y en especial del documento mencionado en el párrafo anterior. Esta verificación se podrá realizar mediante encuestas de campo, encuesta a funcionarios de instituciones nacionales, encuestas al personal técnico del proyecto y la revisión de los documentos que han sido elaborados como resultado de la ejecución del proyecto. En el anexo se presenta una guía para la organización del trabajo de verificación.

Para la realización de esta etapa de la evaluación, cabe destacar dos situaciones: una en que el proyecto se evalúa por requerimiento de la Junta Directiva del IICA o bien por una solicitud específica del país en que se ejecuta el mismo; y otra situación en que el proyecto se evalúa como parte del proceso de planificación interna del IICA.

En el primer caso la verificación deberá ser realizada por comisión ad hoc de expertos externos al Instituto, en cuyo caso el informe final es conocido por la Junta Directiva o por el país según corresponda. En el segundo caso el informe de la verificación es realizado por la Dirección de Evaluación de la Subdirección General Adjunta de Planificación del IICA, con la colaboración de técnicos del Instituto (probablemente el Coordinador de Línea).

6. Preparación de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación

Esta etapa final del proceso de evaluación, consiste en la preparación de las conclusiones y recomendaciones que surgen del proceso de análisis de evaluación. Estas conclusiones y recomendaciones se incluirán en un documento que será preparado por el equipo de verificación, mencionado en el punto anterior, el cual será sometido al Director General para su consideración e implementación de cursos alternativos de acción que fueron detallados en la sección 4 de este documento.

7. Preparación del informe sobre la metodología de evaluación de proyectos y su ensayo en proyectos seleccionados

Tal como se mencionó al principio de este documento, posteriormente al análisis que se realizará de la metodología por parte de la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA, corresponde preparar un informe sobre los resultados obtenidos del ensayo de la misma en proyectos seleccionados.

Para estos propósitos se realizará un ejercicio de evaluación en cuatro países para cuyos propósitos se han organizado dos grupos de trabajo integrados por dos profesionales cada uno. Este grupo simulará el trabajo que realizará en el futuro el equipo de verificación mencionado anteriormente utilizando como base de su trabajo un informe que se solicitará a los equipos correspondientes, identificados en las secciones anteriores y que tienen responsabilidad en la realización de las distintas etapas de evaluación del proyecto.

La idea es incluir en el documento de metodología un anexo en el que se presentarán estudios de casos seleccionados que cubrirán el ámbito de los campos de operación del Instituto.

La inclusión de estos casos reviste especial importancia por la variedad de situaciones (problema país, problema institucional) que pueden darse dentro de un país y más aún entre países. Hacer un compendio de esa posibilidad y desarrollarla, está por encima de las posibilidades prácticas. De allí que será mucho más recomendable establecer criterios básicos para la selección de estos casos, tomando como elemento principal un cierto grado de "representatividad" de la acción del IICA en las distintas Líneas de Acción.

A continuación se hace un intento por establecer los criterios que deberán guiar la selección de proyectos que serán ensayados durante este año.

7.1 Criterios básicos para la selección de proyectos

Entre los criterios básicos para la selección de casos se han considerado los siguientes:

- a) Tipos de proyecto: integral, complementario o promocional
- b) Período durante el cual ha sido ejecutado el proyecto (edad del proyecto)
- c) Fuente de recursos (recursos de cuotas, recursos de Fondo Simón Bolívar, otros recursos).

Entre los criterios secundarios que permitirán establecer las características de tipificación del proyecto se citan:

- Si ha sufrido o no modificaciones de su puesta en marcha.
- País en que se desarrolla el proyecto.

Estos criterios (básicos y secundarios) permitirán establecer posibles combinaciones deseables para la selección de casos que podrán ser desarrollados en profundidad.

La aceptación de los criterios mencionados anteriormente, permitirá establecer un cierto ordenamiento en las prioridades de evaluación, ya que en esta etapa se tendrá como objetivo principal el mejoramiento de la metodología propuesta. Esto no implica que estos criterios sean exclusivos ya que se contempla además la atención de solicitudes emanadas de la Junta Directiva, de las autoridades de los países y de las autoridades del Instituto.

RESUMEN DEL CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

El documento de proyecto consta de tres partes fundamentales en las cuales se desarrollan los distintos niveles de conceptualización de problemas que incluyen la identificación del problema país donde se centra la actividad del proyecto, la identificación del problema institucional y los objetivos y estrategia del proyecto del IICA.

1. El problema del país

El nivel más agregado corresponde a la conceptualización de lo que constituye "el problema" que el país pretende resolver a través de la acción de los organismos del sector.

La definición del problema del país y la percepción del mismo por el personal del IICA está contenido en el Plan de Acción a Nivel de País (1).

En el momento de formular el proyecto, se hace un análisis en profundidad de los problemas identificados, estableciendo secuencialmente las acciones que ha tomado el gobierno para su solución. En esta etapa se identifican los objetivos implícita o explícitamente planteados dentro de la gestión gubernamental cuya función se ha dirigido o se pretende dirigir a resolver los problemas en cuestión.

2. El problema institucional

El segundo nivel de análisis se inicia con una identificación de las instituciones y los productos esperados y las acciones que aparecen como importantes para alcanzar un objetivo determinado y que no ha sido aún incluida como parte de un "proyecto" o "proyectos" del país (2).

3. Objetivos y estrategia del proyecto del IICA

El próximo nivel de análisis corresponde a la definición del ámbito del proyecto del IICA, que se inicia con la selección de las instituciones con las cuales se trabajará. Esta decisión obviamente está definida básicamente por factores tales como: solicitud del país, grado de especialidad del IICA en esa área, importancia de la institución en la

(1) El PANP constituye el ordenamiento y priorización de áreas de proyectos en el IICA. Existe un procedimiento metodológico para su elaboración y ajustes anuales.

(2) Conviene aclarar que en el documento se hace referencia a la idea de "proyectos del país" para involucrar dentro de este concepto a acciones de organismos de estado orientado a resolver una problema determinado, teniendo en cuenta el logro de objetivos explícita o implícitamente definidos.

institución en la solución del problema en cuestión, etc. Una vez seleccionada la institución se procede a la definición del problema que pretende resolver el IICA (análisis institucional). Corresponde por lo tanto examinar el liderazgo de cada uno de los organismos, sus objetivos, sus procedimientos de programación, su estructura y organización interna, sus recursos y sus conexiones.

Es claro que algunos de los problemas que se identifican a nivel de los organismos, no podrán ser atendidos por el Instituto aún cuando el diagnóstico resulta como áreas de prioridad. Estos problemas se explicitan constituyendo posibles áreas potenciales para la acción del Instituto, del propio gobierno o de otras instituciones de cooperación técnica.

La definición del problema de orden institucional que intenta resolver el IICA permite plantear el objetivo general del proyecto el cual se expresa en términos de lo que se logrará en un período definido de tiempo.

El objetivo general del proyecto a menudo incluye varias áreas de acción del Instituto, así como también es común que se involucre a más de un organismo nacional. Resulta necesario por lo tanto explicitar los objetivos específicos dentro de cada una de las áreas de especialidad u organismo. A partir de la identificación de cada uno de los objetivos específicos, es posible definir una estrategia para el proyecto, la que se concreta en metas o productos que, corresponden a logros generados de un conjunto de acciones lógicamente relacionadas entre sí.

Vale la pena destacar que el documento de proyecto incluye un detalle de las actividades que se realizarán durante el año fiscal, definiendo para los futuros años posibles cursos de acción para alcanzar total o parcialmente las metas que sí se definen para la vida del proyecto. Se trata así de reflejar el carácter cambiante de la política institucional, la creación de nuevas instituciones y otras acciones similares, que en conjunto o separadamente pueden exigir una redefinición de la estrategia del proyecto e incluso de sus objetivos. El documento original del proyecto representa una programación prospectiva elaborado con la base de información disponible en el momento de su elaboración. Debe estar por lo tanto sujeto a importantes modificaciones que surgirán como resultado de la revisión (evaluación) que se haga del mismo.

GUIA METODOLOGICA PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS DEL IICA

Esta guía contiene los lineamientos metodológicos que deberán ser utilizados en la evaluación de proyectos del IICA.

A fin de sistematizar el proceso de evaluación, se han identificado cuatro fases en el proceso de evaluación:

- Revisión del diseño del proyecto
- Análisis de la problemática nacional e institucional que afecta la orientación del proyecto
- Análisis del progreso del proyecto y factores causales
- Preparación de las conclusiones y recomendaciones

A continuación se pasa a describir cada una de estas etapas, estableciéndose para cada una de éstas, los responsables de su ejecución.

1. Revisión y explicación del diseño del proyecto IICA

La fase inicial del ejercicio de evaluación debe proporcionar al equipo que la ejecuta un conocimiento profundo del proyecto nacional, -qué, cómo y por qué se está llevando a cabo dicho proyecto. También deberá aclarar el qué, cómo y por qué del proyecto IICA.

Esta fase de la evaluación es de responsabilidad directa del Director de la Oficina del IICA donde se desarrolla el proyecto, quien conjuntamente con el técnico responsable de su ejecución y la colaboración del Coordinador de Línea correspondiente, mantendrán actualizado un documento que incluya la versión original del documento de proyecto y las modificaciones que se han introducido al mismo como resultado de los cambios originados a partir de las recomendaciones surgidas de los informes finales de actividades, informes finales de proyecto y resultados de las revisiones que surjan de la revisión en las reuniones anuales de programación.

El marco de referencia para la revisión y explicación del diseño del proyecto, es el mismo que se utilizó en la formulación original del proyecto (evaluación ex ante) cuyo resumen se presenta en las subsecciones siguientes:

1.1 La problemática nacional

El problema que pretende solucionar en el proyecto nacional (o las acciones concurrentes del gobierno) y en torno al cual se ha elaborado

el proyecto del IICA, deberá ser revisado y aclarado, contestando básicamente las siguientes preguntas:

- ¿específicamente, qué indicadores son claves para la identificación de los problemas nacionales?
- ¿cuál es la magnitud de estos problemas?
- ¿cuál es la gravedad de estos problemas? ¿Quién se beneficiaría (o perjudicaría) si fueran completamente resueltos?
- ¿éstos, son problemas en sí? o lo son porque se desea alcanzar otros fines?
- ¿cuáles acciones se han realizado o se están realizando para resolver estos problemas?
- ¿existe o no existe explícitamente planteado, un ordenamiento de las acciones de las instituciones nacionales, en forma tal que se acerquen a una definición convencional de lo que puede ser interpretado como proyecto nacional?

Si el planteamiento inicial del problema nacional no está claro, debe ser redefinido para representar adecuadamente el enfoque original de las acciones del país.

1.2 Análisis de las instituciones nacionales

El análisis de las limitaciones institucionales que afectan el proyecto IICA podría ser aclarado contestando las siguientes preguntas básicas, referidas al momento en que se elaboró el proyecto IICA:

- ¿cuáles son las instituciones nacionales responsables de las acciones relacionadas con la solución de los problemas del país?
- ¿cuáles son las responsabilidades de cada una y cómo las llevan a cabo?
- ¿descripción de las instituciones nacionales vinculadas al proyecto en términos de:
 - liderazgo
 - doctrina
 - programa
 - recursos
 - estructura
 - productos

- ¿dónde están los puntos débiles o limitaciones en cada una de las instituciones?
- ¿a cuáles instituciones se les dio prioridad y por qué?
- ¿qué acciones contribuirán a disminuir las limitaciones claves de las instituciones para solucionar los problemas nacionales?

La clara identificación de las limitaciones institucionales prioritarias (problemas institucionales) servirá como base para examinar el objetivo general y específico del proyecto del IICA.

1.3 Los objetivos y metas del proyecto del IICA

Los objetivos general y específico de los proyectos del IICA deben estar íntimamente vinculados con los problemas claves de las instituciones dentro del "proyecto" nacional. Una forma de establecer el grado de vinculación puede surgir del siguiente esquema analítico:

- los objetivos y metas del proyecto ¿identifican claramente a las instituciones que se están apoyando?
- ¿los objetivos y metas del proyecto reconocen la naturaleza y magnitud de los problemas institucionales por resolver?
- se plantean los objetivos y metas en términos tales que permitan llegar a una cuantificación de sus logros?

1.4 El plan de trabajo del proyecto como parte de una estrategia

El plan de trabajo del proyecto está compuesto de una serie de actividades dirigidas al logro del objetivo general y de los objetivos específicos del proyecto, para disminuir de ese modo las limitaciones institucionales y, así, contribuir a la solución del problema nacional. El plan de trabajo, en su planificación original y modificación subsiguiente, puede ser aclarado contestando las siguientes preguntas:

- acción más sobresaliente del proyecto en el pasado.
- ¿cuáles actividades fueron programadas para el último año?

- ¿cuándo se llevarían a cabo esas actividades?
- ¿qué asignación de recursos se programó para las distintas actividades? (presupuesto, años/hombre (o meses/hombre), carácter técnico del personal, recursos físicos)
- ¿cuál fue el carácter técnico de las actividades? (por ejemplo: la capacitación, ¿en qué área y a qué nivel?).
- ¿cuáles fueron las proyecciones de los resultados intermedios y finales de actividades más relevantes?
- ¿cuál fue el rol que se anticipó para la participación del personal de las instituciones nacionales en estas actividades?
- ¿de qué modo los resultados intermedios y finales de las actividades contribuirían y apoyarían las labores de las instituciones nacionales?
- ¿por qué fueron seleccionadas estas actividades para lograr los objetivos del proyecto? (esto es su impacto institucional)
- ¿se han hecho modificaciones durante los últimos tres años en el plan de trabajo? (en caso afirmativo, cuáles son y por qué razones?).

1.5 Organización del Proyecto

Un elemento esencial para la explicación del diseño del proyecto es la identificación de las características claves del manejo y la organización del mismo. Será necesario establecer:

- quién tiene la responsabilidad general del proyecto IICA
- cuál es su autoridad con respecto a:
 - modificaciones del carácter de las actividades del proyecto
 - emplear consultores para el proyecto
 - obtención y distribución de los recursos físicos
- ¿quién tiene la responsabilidad de las actividades específicas del proyecto IICA?

- ¿cuál es la autoridad de estas personas con respecto a:
 - carácter de las actividades del proyecto
 - personal de las instituciones nacionales
 - uso de los recursos en las actividades del proyecto
- ¿cuáles son los sistemas para la comunicación interna, para controlar el progreso y coordinar las actividades del proyecto?
- ¿cuáles son los procedimientos para asignar los recursos al personal del proyecto?

1.6 Relaciones de trabajo con las instituciones nacionales

Los vínculos entre el proyecto IICA y el proyecto nacional se pueden identificar en términos de las relaciones de trabajo entre el personal del proyecto IICA y el de las instituciones nacionales. Para lograr esto, se debe establecer:

- ¿cuáles son los individuos en las instituciones nacionales a quienes deben dirigirse el personal del proyecto IICA?
- ¿cuáles son los propósitos de esta interacción?
- ¿cómo se lleva a cabo estas vinculaciones y con qué frecuencia?
- ¿existe un acuerdo claro entre el personal del IICA y el personal de las instituciones nacionales sobre los fines de estas relaciones?

2. Análisis de la vigencia actual de los objetivos del proyecto

Esta segunda fase del proceso de evaluación deberá proporcionar información suficiente sobre los posibles cambios que han ocurrido en la problemática nacional, y los posibles cambios en la orientación de la política del gobierno.

Mediante este análisis se pretende establecer el grado de vigencia de los objetivos del proyecto del IICA, los cuales deberán ser revisados a la luz de los resultados de este diagnóstico.

La información básica para la realización de este diagnóstico actualizado deberá ser obtenida fundamentalmente de los antecedentes que surjan de la ejecución del proyecto, así como de la actualización del Plan de Acción a Nivel de País que se realiza como parte de las actividades de planificación anual y otros documentos pertinentes. En el momento en que se decida la evaluación de un proyecto, será responsabilidad del Director de la Oficina del IICA donde éste se ejecuta, la preparación de un documento que resuma la información pertinente, para lo cual podrá contar con la colaboración del técnico responsable de la ejecución de los mismos y del Director de la Coordinación Regional.

La información que se incluya en el informe, deberá satisfacer las interrogantes que se plantean en las subsecciones que siguen.

2.1 Revisión de los cambios ocurridos en la problemática nacional

Los cambios en los problemas sectoriales por lo general ocurren muy lentamente, pero los cambios en el conocimiento de su magnitud o gravedad pueden ser muy rápidos. Las prioridades relativas para la solución de los problemas pueden cambiar con los gobiernos o personas claves dentro del gobierno. Las acciones dirigidas a la solución de los problemas nacionales, o minimizar los efectos negativos de éstos, también pueden ser modificadas mientras se lleva a cabo un proyecto del IICA; de modo que es importante identificar los siguientes puntos:

- ¿cuál es el grado de similitud (en términos de la naturaleza y magnitud) entre los problemas nacionales identificados originalmente por las instituciones nacionales y la situación actual?
- ¿se considera tan grave el problema como se apreció originalmente? si no es así, por qué razón?
- en el caso en que originalmente se contó con una clara explicitación de los objetivos de un proyecto del país, cabe establecer qué cambios se han generado durante el período de ejecución del proyecto del IICA?
- ¿qué cambios significativos han ocurrido en la política y estrategia sectorial?

2.2. Identificación de los cambios ocurridos en los programas nacionales y en las instituciones

En esta sección se trata de establecer aquéllos cambios que han ocurrido en las instituciones vinculadas al área de problema en

cuestión. Estos cambios pueden haber sido introducidos específicamente para mejorar la eficiencia de los organismos en la solución del problema nacional, o bien reflejar un interés menor en el área problema o sencillamente representar una evolución normal de las instituciones nacionales.

Es importante identificar:

- los cambios en las responsabilidades instituciones
- la creación de nuevas instituciones
- los cambios en las políticas o prioridades claves de las instituciones participantes del proyecto IICA (doctrina)
- los cambios significativos en las estructuras institucionales (organización)

Algunos de estos cambios se habrán realizado durante el período de interés, otros corresponden a intenciones que se espera se llegue a concretar en un futuro cercano. Estos dos tipos de cambios deben considerarse como insumos para la actualización subsiguiente del análisis institucional.

2.3 Identificación de los cambios en los recursos disponibles para las instituciones nacionales

Los cambios en la estrategia y los objetivos nacionales se reflejan en los cambios de política institucional, la creación de nuevas instituciones y otras acciones similares. No obstante, el verdadero impacto de estos cambios se refleja en los recursos que facilitan los gobiernos a las instituciones, que pueden incluso provenir de nuevos recursos externos o en su defecto de una reducción de los anteriormente disponibles. Sobre esta base, un análisis de los cambios producidos en la asignación de recursos, podría incluir las siguientes interrogantes:

- ¿son equivalentes los recursos actualmente disponibles para las instituciones nacionales y los que se anticiparon originalmente?
- en caso negativo ¿en qué consiste la diferencia? (en magnitud, categoría o calidad)

- ¿cuáles fueron las principales causas por las que se produjo este cambio en la asignación de recursos?
- ¿cómo se ajustaron o ajustarán las instituciones nacionales, a la nueva situación?

2.4 Actualización del análisis institucional

El análisis original de los cambios en las instituciones nacionales --aclarado en las dos secciones anteriores-- puede actualizarse para identificar las instituciones prioritarias al igual que las áreas de alta prioridad dentro de las instituciones para la acción futura del proyecto IICA. Es muy probable que esta actualización tenga como resultado la misma serie de prioridades originalmente establecidas para los proyectos. En este caso, esta actividad no demandará una gran cantidad de tiempo. En caso contrario, es probable que requerirá bastante esfuerzo adicional pero debe considerarse una actividad esencial ya que puede tener gran importancia en el éxito del proyecto en el largo plazo.

Una guía para el tipo de preguntas que deben responder puede ser el siguiente:

- ¿mantienen su status de prioridad las instituciones originalmente identificadas? Si no es así, por qué razón?
- ¿se han identificado nuevas instituciones dentro de aquellas instituciones a las cuales se considera importante brindarles cooperación? Por qué razón? ¿Cuál sería el impacto esperado en la solución del problema nacional si se las apoyara?
- ¿se estima que las limitaciones originalmente identificadas en las instituciones prioritarias siguen siendo las mismas? (por ej. el liderazgo, presupuesto, etc.). Si no es así ¿por qué no?. ¿Se han superado los problemas originalmente identificados o han surgido nuevos problemas de mayor importancia?
- ¿cuál sería el impacto sobre el problema nacional si las nuevas limitaciones institucionales identificadas fueran superadas?

2.5 Identificación de las diferencias de opinión entre el Personal del proyecto IICA y el Personal Nacional

Si existen diferencias de opinión entre el personal del proyecto del IICA y el de las instituciones nacionales, éstas deben ser expresadas explícitamente antes de formular recomendaciones respecto a la futura orientación del proyecto. Esto se aplica tanto a la problemática nacional como el análisis institucional (principalmente a este último). Los organismos nacionales serán poco receptivos a los esfuerzos tendientes a disminuir los problemas institucionales que los mismos no perciban como tales. De acuerdo con esto, es conveniente aclarar los siguientes puntos:

- ¿son receptivas al proyecto de cooperación técnica aquellas instituciones que fueran identificadas como prioritarias para la acción del IICA? (originalmente y en el análisis actualizado?). Si la respuesta es negativa ¿por qué?
- ¿perciben estas instituciones sus limitaciones de igual forma que lo hace el personal del IICA? Si no es así ¿por qué razón?
- ¿consideran las instituciones nacionales que el problema nacional quedó bien definido y claro, mientras que el personal del IICA lo considera confuso, o viceversa? Si es al caso ¿por qué? ¿cuáles son las diferencias de opinión?

2.6 Análisis de los objetivos del proyecto IICA

Tomando en cuenta que los objetivos del proyecto del IICA tienen como enfoque central los problemas institucionales claves, éstos tendrán que ser alterados significativamente con los cambios en el enfoque de la problemática nacional así como de los cambios en la percepción de los problemas institucionales. Considerando este punto, cabe preguntarse:

- ¿la definición original de los objetivos del proyecto es compatible aún con los cambios ocurridos en el problema nacional? (cambios detectados?)
- ¿han sido resueltos los problemas institucionales que dieron origen al proyecto del IICA, o aún este puede contribuir a su solución?

¿cuál será la recepción del personal de las instituciones nacionales a cualquier cambio en los diferentes objetivos del proyecto del IICA?

3. Análisis del progreso del proyecto y sus factores causales

En esta fase del análisis se realiza la evaluación de las actividades y metas (producto) del proyecto, planeadas o en ejecución y su relación con los objetivos específicos y objetivo general. Las actividades deben ser examinadas por lo tanto, en términos de su eficiencia y eficacia en logro de metas y éstas a su vez en el logro de los objetivos del proyecto aclarados anteriormente en 2.6. El cumplimiento del objetivo definido en esta fase, se deberá realizar en dos etapas; una en que se prepara un documento sobre el progreso del proyecto a partir de la información disponible en cada una de las oficinas del IICA (informes descritos en las acciones anteriores, documentos de las reuniones anuales de programación, etc.) y la otra que consiste en la verificación que se hace de los resultados contenidos en los documentos mencionados especialmente el que resume el análisis del progreso del proyecto.

El documento base será elaborado bajo la responsabilidad del Director de la Oficina del IICA, con la colaboración del técnico responsable de la ejecución del proyecto y del Coordinador de Línea correspondiente bajo la supervisión de la Dirección de Evaluación de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

Para la etapa de verificación se plantean a su vez dos situaciones: una en que la evaluación se hace por pedido de la Junta Directiva o de las autoridades del país donde se desarrolla el proyecto, en cuyo caso ésta se realiza con participación de un equipo externo al IICA. El otro caso corresponde a la evaluación de proyectos que se realiza como parte del proceso normal de planificación del Instituto, en cuyo caso la verificación se realiza con un equipo interno de trabajo designado por la Dirección de Evaluación de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

En las subsecciones que siguen se ha definido un cuestionario abierto que incluye los puntos más importantes que deberá cubrir el documento base para la verificación.

3.1 Diseño de las actividades del proyecto

Este elemento de la evaluación examina las características esenciales de las actividades del proyecto, para determinar si se han logrado eficientemente las metas del proyecto a través de su ejecución.

Las preguntas guía que cabe plantear son las siguientes:

- ¿cuál ha sido el grado de cumplimiento en la ejecución de las actividades dentro de las fechas en que fueron planeadas?

En el caso de actividades en el estado de planificación:

- ¿se iniciarán en la fecha proyectada? esto es especialmente importante cuando el factor tiempo es de vital importancia para lograr los objetivos.
- ¿se han utilizado eficientemente los recursos asignados para la ejecución de actividades? ¿Si no, es posible lograr los objetivos con un costo menor?
- en caso que en la revisión anual de los programas se hubiera planteado un cambio en las actividades del proyecto ¿se han modificado significativamente las metas del proyecto? ¿por qué? Este cambio afectó significativamente el logro de los objetivos originales del proyecto?
- en caso que el diseño del proyecto hubiera sido correcto, ¿se ha mantenido una clara vinculación entre las actividades y los objetivos específicos del proyecto?

3.2 Impacto de las actividades y metas del proyecto del IICA sobre las instituciones nacionales

Esta etapa del proceso de evaluación, constituye tal vez una de las tareas más difícil de cumplir, por cuanto se espera establecer el impacto de las actividades realizadas en las instituciones nacionales en distintas etapas de ejecución del proyecto. Al realizar el diseño del proyecto ya se ha establecido el grado de impacto "esperado" de las actividades y metas en aquellas áreas que fueron identificadas como áreas problemas a nivel de

las instituciones. En esta etapa se trata de establecer a través de indicadores relevantes cuál ha sido el grado de solución que se ha dado a esos problemas, bajo los supuestos definidos con anterioridad. De igual manera se trata de establecer si el levantamiento de las restricciones institucionales han ayudado a resolver los problemas identificados a nivel de país.

Los indicadores que se utilizarán para realizar estas tareas serán obtenidos del análisis de los siguientes cuestionamientos; por ejemplo:

- ¿cuál es el grado de utilización que hacen las instituciones nacionales de los resultados obtenidos de las actividades finalizadas del proyecto del IICA? Este uso ¿corresponde al que se previó y explicitó en el diseño del proyecto? Si no se utilizan actualmente, ¿se espera su uso en un futuro cercano?
- Los productos obtenidos como resultado del cumplimiento de las actividades y metas del proyecto ¿son suficientemente significativos como para tener impacto sobre la institución? ¿sobre el problema del país?
- ¿cuál de todas las variables institucionales ha sido más afectada con el cumplimiento de actividades y metas del proyecto, liderazgo, doctrina, programa, recursos, etc?
- ¿cuál es el grado de interés del personal nacional de los organismos con los cuales trabaja el IICA, sobre los productos obtenidos como resultado de la ejecución de las actividades del proyecto? Si no demuestran mucho interés ¿a qué se debe esto?
- ¿cuál ha sido la evolución de los indicadores de éxito del proyecto? ¿Hubo problemas de diseño de los indicadores pertinentes? (mal definidos, difíciles de utilizar por carecer de criterios de evaluación, etc).

3.3 Revisión de los factores externos que han afectado el progreso de la ejecución de las actividades del proyecto y logro de las metas

Se entiende por factores externos aquéllos que están fuera del control del IICA y de los técnicos del proyecto.

Anteriormente se han analizado los posibles cambios que han ocurrido a nivel de las instituciones involucradas en el proyecto o bien en la política sectorial. En esta sección corresponde establecer cómo estos cambios han influido (significativamente) en el diseño y en calidad técnica de las actividades del proyecto, así como en el patrón de asignaciones de recursos para su ejecución. Algunos de los factores externos ya ha sido indentificado en las secciones anteriores, intentándose en ésta establecer las bases para la identificación de nuevos indicadores, los que podrían obtenerse del siguiente cuestionario:

- ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en cuanto a la disponibilidad de servicios públicos de apoyo, para la ejecución de las actividades de proyecto?
- ¿Se han tenido dificultades para conseguir personal nacional para el proyecto?
- ¿De qué manera han afectado la marcha del proyecto los cambios de personal ocurridos en las instituciones nacionales?
- ¿Cómo ha afectado los cambios en prioridades nacionales en cuanto al interés del problema país que se quiere resolver?
- ¿Han afectado al proyecto los cambios en las asignaciones de recursos de organismos complementarios al que está vinculado directamente el proyecto?
- Cambios en la aceptación del proyecto por parte de los beneficiarios.
- Dificultades de comunicación o conflictos entre y dentro de las instituciones nacionales.
- Situaciones políticas que dificultan o prohíben la realización de ciertas actividades del proyecto.

4. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

Esta etapa final del proceso de evaluación consiste en la preparación de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación del proyecto en forma global en los aspectos específicos que surjan como áreas problemas en el análisis. Esta fase se realiza bajo la responsabilidad del mismo equipo que llevó a cabo la verificación de los documentos de evaluación.

La información que se resume en el documento que incluya estas conclusiones, deberá servir de base para las recomendaciones sobre los posibles cursos de acción que fueron señalados en la sección 4 del documento central.

4.1 Análisis de la recomendación en cuanto a la continuación del proyecto

La primera recomendación deberá referirse a la decisión de continuar o no el proyecto. En caso afirmativo debe tenerse una idea global sobre la factibilidad futura del proyecto, en términos de las probabilidades de lograr el cumplimiento de los objetivos del mismo, dentro del plazo definido, o bien si hay que introducir cambios para su readecuación (el tipo de cambio y su magnitud deberán ser incluidos en términos particulares dependiendo de los elementos del proyecto que se afectarán).

Otro elemento importante será (en caso que continúe) la realización de un análisis prospectivo sobre: a) el impacto potencial del proyecto (directo o indirecto) en la institución nacional a la cual está vinculado y b) el impacto potencial de éstas en relación a su contribución en la solución del problema del país. Asimismo deberá resumir una percepción sobre la importancia del problema del país tal como resulta de la revisión que se ha hecho del mismo a través del análisis.

En caso que la decisión sea la de recomendar la terminación del proyecto, cabe analizar la forma de dar cumplimiento a compromisos ineludibles contraídos durante su ejecución.

4.2 Recomendación de la evaluación en cuanto a los objetivos del proyecto

Las recomendaciones sobre los objetivos del proyecto deberán incluir elementos de juicio sobre la necesidad de revisar (o no) el objetivo general, objetivos específicos y metas del proyecto,

con un detalle sobre la naturaleza de los cambios que deberán ser realizados. Debe quedar claro que los cambios que se realicen en el proyecto a este nivel, implican necesariamente un ajuste en todos los elementos del mismo, para asegurar la consistencia, que resulta de su lógica interna y su relación con los problemas institucionales y del país.

4.3 Recomendaciones de la evaluación en cuanto a cambios en la estrategia del proyecto

Estas recomendaciones deben estar dirigidas a los posibles cambios que deberán ser introducidos en las actividades (creación de nuevas o eliminación de algunas de las actualmente programadas), un replanteamiento del enfoque técnico utilizado, una reprogramación en el tiempo de los recursos asignados. Al mismo tiempo se espera que se tomen las medidas necesarias para asegurar la eliminación de otras restricciones internas o externas que hayan afectado su ejecución (dentro de las limitantes establecidas como parámetros para la ejecución del proyecto).

4.4 Recomendaciones en cuanto a la asignación de recursos

Las recomendaciones deberán incluir detalles sobre la adecuada o inadecuada asignación de recursos que se ha hecho para el proyecto como un todo y consecuentemente la asignación para la ejecución de las actividades. Deberá hacerse una estimación de los nuevos montos que deberán ser asignados sobre la base del análisis del nuevo diseño de la estrategia del proyecto, considerando especialmente aquellos cambios que se hayan introducido en las actividades que tienden a mejorar su calidad técnica.

4.5 Recomendaciones en cuanto a cambios en la organización del proyecto

En esta sección del análisis se deben destacar aquellas recomendaciones que dicen relación con la eliminación de las restricciones detectadas en la organización operativa del proyecto. Se deberá señalar dentro de las restricciones que impone la institución los posibles cambios en la responsabilidad del proyecto, tanto en sus aspectos técnicos como administrativos, incluyendo un esquema del cambio propuesto. Esta propuesta deberá contener recomendaciones específicas en cuanto al deslinde de responsabilidad y autoridad, algunas indicaciones sobre el mejoramiento del sistema de comunicación interna y externa del proyecto, indicaciones sobre el sistema de supervisión y seguimiento y apoyo (fundamentalmente a través de los mecanismos de coordinación de líneas existentes en el Instituto).

4.6 Recomendaciones en cuanto a la forma de vinculación con las instituciones nacionales

Estas recomendaciones deberán elaborarse en consulta directa con las autoridades nacionales. Se trata precisamente de eliminar las restricciones que hayan surgido por una falta de comunicación con las autoridades nacionales, que puede generar una falta de interés en la ejecución del proyecto. En esta sección también deberá ser presentada una propuesta sobre las posibles modificaciones que deberán introducirse en los procedimientos aprobados para el trabajo conjunto y posibles cambios en la contraparte.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.215(18/79)
11 setiembre 1978
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE
CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION
DEL PLAN GENERAL DEL IICA, DEL PLAN INDICATIVO DE
MEDIANO PLAZO Y LOS PROGRAMAS QUE CONTIENE 1/

I. INTRODUCCION

El propósito de este documento es someter a examen de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva, una propuesta de contenido y lineamientos del informe que servirá de base para la evaluación de la implementación del Plan General del IICA, el Plan Indicativo de Mediano Plazo y los programas que contiene, de conformidad con la Resolución IICA/RAJD/Res.68(17/78), Asunción, Paraguay, mayo de 1978. El documento sugiere una posible interpretación de los propósitos de esa evaluación así como de sus alcances y procedimiento, con miras a determinar la información básica que habrá de someterse a examen de la Reunión Anual de la Junta Directiva, en mayo de 1980.

II. PROPOSITOS Y ALCANCES DE LA EVALUACION

El rasgo que posiblemente mejor ha caracterizado e identificado al IICA a partir de 1970, ha sido la firme determinación de orientar sus acciones con fundamento en una concepción humanista del desarrollo, contenida en el mensaje "El IICA en los 70 - una proyección hemisférica y humanista", Doc.IICA/JD-715-2, presentado por el Director General a la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva, Mar del Plata, Argentina, abril de 1970.

1/ Informe del Director General a la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva para ser conocido en su Reunión Extraordinaria que se celebrará en San José, Costa Rica, del 16 al 18 de octubre de 1978.

Esa concepción hace hincapié en el hombre como protagonista y destinatario final de los esfuerzos de desarrollo y en la necesidad de cambiar las circunstancias que bloquean las oportunidades del campesino para ser autor de su propio progreso.

El Plan General recoge los enunciados abstractos y lineamientos básicos de esa doctrina y los operacionaliza, a la luz de las disposiciones de la Convención Constitutiva del IICA y del análisis de la situación y tendencias del proceso de desarrollo rural de la región. Interpreta el objetivo general del IICA, define sus objetivos instrumentales y establece la estrategia básica para alcanzarlos; indica las líneas de acción y características que deben normar sus funciones y fija los enfoques necesarios en términos de organización, personal y aspectos financieros.

El propósito y alcances de la evaluación del Plan General, se desprende claramente del documento IICA/RAJD/Doc.63(14/75)rev.1 de la Reunión de la Comisión Especial, San José, Costa Rica, agosto de 1974, el cual establece que la participación de la Junta Directiva en el proceso de evaluación del IICA debe darse a tres niveles:

- a. A nivel de Plan General en ciclos quinquenales.
- b. A nivel de país, cuando así lo solicite un Estado Miembro interesado.
- c. A nivel de programas y proyectos seleccionados cada año.

A la vez, el documento señala que esa evaluación se refiere a los siguientes aspectos:

1. Asegurar que las disposiciones contenidas en el Plan General del Instituto se adecúen y mantengan permanentemente actualizadas, en función de las condiciones cambiantes del proceso de desarrollo rural de la región y de cada uno de los países que lo integran.
2. Asegurar que los planes, programas y proyectos que se elaboran y ejecutan respondan adecuadamente a las disposiciones del Plan General en vigencia y a las necesidades particulares de cada Estado Miembro.

La evaluación debe efectuarse tomando en consideración los tres niveles y los dos alcances indicados, también según el citado documento.

Hasta la fecha ya se hizo una primera evaluación del Plan General y prácticamente se ha completado un ciclo de evaluación de los programas en marcha. Además se ha elaborado una metodología para la evaluación sistemática de proyectos que luego de ser sometida a consideración de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial en octubre de 1978, será ensayada para con esta base elevarla a examen de la Reunión Anual de la Junta Directiva en mayo de 1979.

A través de todo este esfuerzo se ha interpretado que los tres niveles de evaluación se complementan en función de los dos aspectos considerados. De esta manera, mientras la evaluación a nivel de Plan General debe enfocarse principalmente a considerar la vigencia de sus elementos básicos - objetivos y líneas de acción -, la adecuación interna del IICA para cumplir sus mandatos y la orientación de la acción que realiza el IICA en función de los lineamientos del Plan, la evaluación a nivel de país, programa y proyecto debe complementar este enfoque con un examen más detallado del impacto de la acción realizada para establecer su correspondencia, no solo con las disposiciones del Plan General sino muy especialmente con los problemas específicos de las instituciones nacionales dentro de las condiciones y políticas particulares de cada Estado Miembro.

De lo anterior se desprende que "un informe que sirva de base para la evaluación de la implementación del Plan General, el Plan Indicativo de Mediano Plazo y los programas que contiene", debe ofrecer información para examinar:

1. La vigencia de las disposiciones del Plan General, principalmente sus objetivos y líneas de acción.
2. Las medidas tomadas para adecuar el IICA al cumplimiento del Plan General.
3. La labor realizada por el IICA y su correspondencia con los mandatos del Plan y con los problemas institucionales.

A. Vigencia de las disposiciones del Plan General

1. Objetivos y Líneas de Acción

Cuando se aprobó el Plan General en 1970, eran tres los problemas principales que parecían afectar el desarrollo del sector: a) la producción y productividad estaban virtualmente estancadas y apenas seguían el crecimiento de la población; b) se notaban tasas elevadas de desocupación y sub-ocupación y el sector rural se mostraba incapaz de absorber los excedentes de mano de obra que se iba generando; c) existían muy bajos índices de participación de los campesinos en la distribución de los recursos productivos, en los ingresos, acceso a servicios y no disponían de medios efectivos para plantear y lograr que sus problemas fueran tomados adecuadamente en cuenta en los programas de desarrollo. Esta situación condujo al establecimiento de los tres objetivos instrumentales del IICA para "ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural como medio para alcanzar el desarrollo general y el bienestar de la población".

Cuando en 1975 se realizó el primer análisis de la implementación del Plan General, los estudios realizados demostraron que los problemas subsistían y en consecuencia, se mantuvieron los objetivos del Plan y su estrategia básica para instrumentarlos. Dado el poco tiempo transcurrido, es posible anticipar que una actualización de esos estudios, digamos a 1979, demuestre que la situación del sector rural no haya cambiado sustancialmente. Conviene por lo tanto complementar esos estudios con un inventario de los objetivos y políticas que orientan actualmente la acción de los gobiernos, como base de referencia para juzgar el grado de correspondencia que pueda haber con los mandatos del Plan General. Estudiando con mayor detenimiento los cursos de acción diseñados para alcanzar los objetivos y las asignaciones presupuestarias se podría lograr una idea bastante confiable de la importancia relativa que cada país asigna a los propósitos que orientan la acción de gobierno.

Si del análisis anterior, complementado con la información que seguramente disponen los representantes de los países ante la Junta Directiva, resultara aconsejable modificar los objetivos del Plan General, se podría entonces conducir estudios más específicos y de mayor profundidad sobre los organismos involucrados en esos esfuerzos, para definir con mayor precisión los ajustes que habría que introducir en los objetivos del Plan General y seguramente en las líneas de acción.

La información puede obtenerse de los planes y programas de corto, mediano y largo plazos de los propios países, de sus presupuestos y otros documentos, así como de los Planes de Acción a Nivel de País que elaboran las unidades operativas del IICA.

En resumen, el análisis de esos documentos deberá contestar las siguientes preguntas:

- a. Cuáles son los objetivos que con mayor frecuencia aparecen en los programas de gobierno de los países.
- b. Cuáles son los cursos de acción y qué tipo de medidas se viene adoptando para alcanzarlos.
- c.Cuál es la importancia relativa que se asigna a cada uno, a la luz de las asignaciones presupuestarias.

Un análisis de la información anterior en función del concepto de desarrollo rural humanista que sustenta al IICA debería permitir:

- a. Determinar si los objetivos del Plan General mantienen su vigencia según los propósitos de gobierno actuales de los países.

- b. Definir la conveniencia o no de modificar los objetivos del Plan General para mantener su correspondencia con los programas de gobierno.
- c. Con base en lo anterior, determinar cuáles serían en términos generales los ajustes que podrían estudiarse para una eventual actualización de las líneas de acción y otros elementos del Plan.

B. Estrategia básica

De acuerdo con el Plan General, la estrategia básica adoptada por el IICA consiste en "el fortalecimiento de los sistemas institucionales que en los países se dedican a la realización de esfuerzos de desarrollo agrícola". "Surge del convencimiento de que para que el proceso de desarrollo rural sea realmente autónomo y autosostenido, debe ser planeado, decidido y ejecutado por el propio país a través de sus instituciones, de cuya eficacia depende en buena medida el éxito o el fracaso de esos esfuerzos. Las características de las acciones del IICA y la orientación de sus líneas de acción se basan en esos conceptos y conducen a establecer como unidad básica de operaciones, las oficinas del IICA a nivel de país.

La estrategia básica depende de factores tales como la concepción que se tenga de la función del Estado en los procesos de desarrollo, de la función de la cooperación técnica internacional y de las funciones, atribuciones y recursos que los países asignen al IICA. Esto limita los alcances de una evaluación propiamente tal de esa estrategia.

Convendría sin embargo que, aprovechando la evaluación de los aspectos básicos del Plan General y dada la influencia en la orientación de las líneas de acción y en las características de la acción del IICA, se examinara la estrategia básica al menos en sus dos aspectos fundamentales: el fortalecimiento de los sistemas institucionales y el enfoque a nivel de país. Para ello se podría someter a juicio un planteamiento sobre los fundamentos de esa estrategia básica, indicando de qué manera entiende el IICA que una acción de fortalecimiento institucional enfocado preferentemente a nivel de país puede incidir con mayor eficacia y eficiencia en los objetivos del Plan, dentro de las características de un organismo de acción multinacional como el IICA.

C. Las medidas tomadas para adecuar el IICA

La puesta en obra de los mandatos del Plan General suponen una serie de ajustes del IICA que hacen relación particularmente con sus políticas técnicas, sus programas, su organización y sus recursos. El Instituto ha venido desarrollando este proceso desde el mismo momento en que se aprobó el Plan, lo que se ha reflejado en su estructura interna, en sus presupuestos, en la composición de su personal técnico, en sus sistemas de planificación y de operaciones y en sus relaciones con los propios países y con otras agencias de acción internacional. Más aún, recientemente la Junta Directiva

aprobó un Plan Indicativo de Mediano Plazo que constituye un esfuerzo de operacionalización del Plan General y un planteamiento articulado para ir introduciendo de manera gradual los ajustes necesarios de las políticas administrativas y proyecciones de personal y recursos financieros.

Para examinar estos aspectos se podría elaborar un "modelo normativo" para el IICA con fundamento en los mandatos del Plan General y complementado con los modelos de desarrollo institucional. También se elaboraría un informe de las medidas adoptadas para ir adaptando el IICA para mejor cumplir las disposiciones del Plan. Se solicitaría a la Junta Directiva entonces formular sus propias apreciaciones sobre el modelo normativo mismo y sobre los ajustes que se han venido introduciendo en las distintas variables que conforman el IICA. Conviene tener presente que esta adecuación del Instituto es un aspecto que la Convención Constitutiva deja enteramente en manos del Director General. Ello no es obstáculo, sin embargo, para que la Junta Directiva, si lo considera oportuno, analice también estos aspectos y presente sus sugerencias al Director General.

D. La labor realizada por el IICA - Período 1975-1979

Dadas las características de la acción del IICA y su estrategia de fortalecimiento institucional, es prácticamente imposible distinguir entre el crédito que puede corresponder al Instituto y el que indudablemente pertenece a los propios países en cuanto al desarrollo de las instituciones nacionales y sus resultados. Por otra parte, un análisis del impacto de la acción del IICA es más propio de los otros dos componentes del sistema de evaluación establecido por la Junta Directiva: la evaluación a nivel de país y la de nivel de proyectos.

No parecería lógico sin embargo, que una evaluación del Plan General como la que se propone desarrollar la Junta Directiva y con el propósito básico que persigue, pueda dejar de lado algún tipo de análisis sobre la orientación y contenido de la labor desarrollada por el IICA siguiendo los mandatos contenidos en ese Plan.

Para llenar este requisito se podría someter a juicio de la Junta un resumen de los productos más relevantes del IICA por Líneas de Acción, tratando de contrastar estos logros con una síntesis de las deficiencias y carencias más comunes de los organismos con los que el IICA trabaja.

Una parte importante del resumen de los productos de la acción del IICA podría obtenerse de los informes y documentos básicos de la evaluación de programas, complementando estos datos con los que aparecen en diversos componentes del sistema de información interna del IICA, tales como el Informe Anual, los Informes de la Dirección de Coordinación Regional, de Programas y otros.

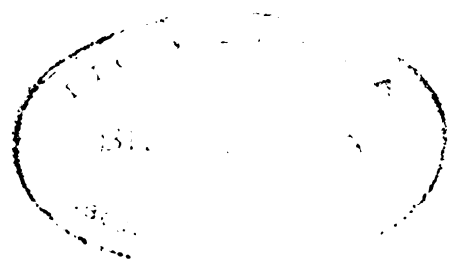
La síntesis de las deficiencias institucionales podría obtenerse fundamentalmente de los Planes de Acción a Nivel de País y otros trabajos de análisis institucional que han desarrollado las unidades operativas del Instituto. Dado que los documentos donde se resume la acción del IICA y los de análisis institucional no siempre contienen toda la información que se requiere, sería conveniente contar para la realización de esta parte del trabajo con el concurso de los Coordinadores de Línea de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

III. EL COMETIDO DE LA COMISION ESPECIAL Y DE LA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

De conformidad con la Resolución IICA/PAJD/Res.79(17/78), uno de los propósitos de la reunión extraordinaria de la Comisión Especial en octubre de 1978 será: "examinar..... los lineamientos para la evaluación de la implementación del Plan General del IICA, el Plan Indicativo de Mediano Plazo y los programas que contiene". Se entiende que esos lineamientos serían para la elaboración de un "informe que sirva de base para la evaluación", de conformidad con lo que ordena la Resolución IICA/PAJD/Res.68 (17/78). Esto hace pensar que el documento no tiene necesariamente que incluir una sección de conclusiones y recomendaciones, puesto que correspondería a la propia Junta Directiva extraerlas de la información que se les suministre en el documento base.

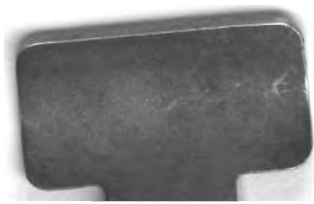
No obstante lo anterior, vale la pena considerar la posibilidad de incluir una sección final sobre conclusiones y recomendaciones, con el propósito de facilitar el trabajo de la Comisión Especial y de la Junta propiamente. Un grupo de ellas, las que hacen relación con los objetivos, líneas de acción y estrategia básica tendrían el carácter propiamente de propuestas del Director General. Otras sin embargo, las relacionadas con la organización interna, políticas de personal y financieras, tendrían más bien el carácter informativo de parte del Director General a su Junta Directiva. Tomando en cuenta que el documento estaría siendo conocido en mayo de 1980, se podría aprovechar para actualizar el Plan Indicativo de Mediano Plazo según se juzgue aconsejable para entonces.

De todas maneras parecería conveniente aprovechar la reunión extraordinaria de la Comisión Especial de octubre de este año para examinar la conveniencia o no de incluir esta sección.





LICIA - OLGA
BIR...



LION - OLGA
BIR - OLGA

EDITORIAL IICA —

IICA CH C