

# IICA



## EL SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA: La Evaluación de Proyectos

(Volumen IV)

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

2

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS



# IICA



## EL SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA: La Evaluación de Proyectos

(Volumen IV)

A1/OC-88-001

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

2

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

San José, Costa Rica  
Enero, 1988

This One



5128-1A4-UR70

Proyectos-4  
(MFN-554)  
7988  
V. 4/4

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>PRESENTACION</b>	i
<b>I. INTRODUCCION</b>	1
1. La naturaleza de los proyectos de cooperación técnica	1
2. Estructura de los proyectos	2
3. Tipología de proyectos	4
<b>II. LA EVALUACION DE RESULTADOS DE UN PROYECTO</b>	8
1. Tipos de evaluación	8
2. El proceso de evaluación de resultados	10
<b>III. LOS INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION DE RESULTADOS DE UN PROYECTO</b>	19
1. El método	18
1.1 El Alcance de Trabajo	18
1.2 La Documentación Básica	18
1.3 El esquema de contenido del Informe de la Misión	20
<b>ANEXOS</b>	21
1. Alcance de Trabajo para las Misiones de Evaluación de Proyectos (Formato IEPY1)	21
2. Marco de Análisis hipotético para la evaluación de un proyecto	27
3. Formato y orientaciones para el Informe de Evaluación de Proyectos (Formato IEPY2)	31



## PRESENTACION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

#### 1. La naturaleza de los proyectos de cooperación técnica

Un proyecto de cooperación técnica se define como un conjunto de acciones o actividades orientadas a la solución de un problema, con resultados significativos previsibles, en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional competente 1/.

Los proyectos de cooperación técnica del Instituto deberán:

- . Ser coherentes con los PROPOSITOS Y LA PROBLEMATICA A RESOLVER en las AREAS DE CONCENTRACION de los PROGRAMAS identificados en el Plan de Mediano Plazo vigente, y con las orientaciones definidas en el documento "Lineamientos para la Cooperación" de los programas.
- . Ser congruentes con los objetivos de desarrollo de los países miembros y ser ejecutados al amparo de una concertación de tipo formal.
- . Estar relacionados con las actividades de la institución de contraparte, enfatizar la transferencia de conocimientos y experiencias y complementar la capacidad técnica local.
- . Ser transitorios, con períodos de ejecución definidos, y crear en los países la capacidad de absorción de las acciones de cooperación técnica.
- . Tener RESULTADOS SIGNIFICATIVOS previstos, claramente identificados en el documento-proyecto como PRODUCTOS FINALES u OBJETIVOS INTERMEDIOS, conectados por un OBJETIVO ESPECIFICO.

---

1/ IICA. 1987. Orientaciones para la Preparación de Proyectos de Cooperación Técnica. Serie Documentos Administrativos Al/OC-87-017. San José, C. R., 51 p.

- . Ser susceptibles de evaluación para medir sus resultados y determinar los impactos obtenidos.

Un proyecto de cooperación técnica tiene una naturaleza particular que es necesario establecer con precisión para evitar la tendencia de aplicar mecánicamente conceptos y métodos sobre "evaluación de proyectos", que no responden a las características específicas de los ejecutados por el Instituto.

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

Es necesario destacar además, que el principal componente que el IICA ofrece no es de tipo financiero sino de transferencia de tecnología aplicable para la solución de los problemas que enfrentan las instituciones, y que el proceso de adopción de conocimientos solamente se controla en forma parcial por los responsables de los proyectos.

Esta peculiar característica de los proyectos exige de quienes deben evaluarlos un esfuerzo por ubicarse en el tipo de actividades que a través de ellos ejecuta la institución y en las condiciones en que se las realiza.

## 2. Estructura de los proyectos

El objetivo de un proyecto, como instrumento de cooperación técnica, es convertir recursos (insumos) en resultados deseados mediante la ejecución de actividades. En los proyectos del IICA se distinguen los siguientes niveles de resultados: i) directos (productos finales y objetivo específico); e ii) indirectos (impactos).

Estas categorías de resultados se definen e interrelacionan en la matriz de objetivos (marco lógico modificado) que se incluye en el formato para elaborar proyectos de cooperación técnica 1/.

En la base de la estructura de los resultados de un proyecto están los insumos cuyo uso-transformación a través de las actividades de cooperación técnica produce el primer nivel de resultados que son los productos finales.

El objetivo específico es el propósito o razón de ser del proyecto, que se alcanza mediante la obtención de los productos finales y del cumplimiento de determinados supuestos. Una precisión de su contenido se expresa en el documento-proyecto tanto en su forma literal como en los indicadores y metas que determinan la obtención del resultado esperado al finalizar su ejecución.

La explicitación del objetivo específico incluye los varios elementos del problema específico (el qué) y describe la situación deseada al final del proyecto (el para qué); esto determina que para su logro se requiera de la obtención de varios productos finales combinados o interrelacionados.

En la matriz de marco lógico modificado que se presenta en el Cuadro No. 5 se plasma una teoría de acción del proyecto.

Los resultados directos de acuerdo con la terminología vigente son los resultados finales del proyecto IICA (el objetivo específico y los objetivos intermedios o productos finales).

---

1/ IICA. 1987. Orientaciones para la Preparación de Proyectos de Cooperación Técnica. Serie Documentos Administrativos Al/OC-87-017. San José, C. R., 51 p.

Los productos son los resultados que se esperan obtener de las actividades a partir de los insumos utilizados, para lograr sus objetivos. En el diseño del proyecto tienen una expresión literal y un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos que ayudan a precisar el "nivel de avance o éxito esperado" y que son importantes para su evaluación.

Los resultados indirectos corresponden al impacto obtenido a través de la utilización de los productos del proyecto en los escenarios sectorial e institucional y conllevan cambios en los organismos que reciben la cooperación técnica y en el propio Instituto.

### 3. Tipología de proyectos

Los proyectos de cooperación técnica se clasifican en las siguientes categorías:

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

Los proyectos de Dirección se orientan a desarrollar conceptos y metodologías para la cooperación técnica en las áreas temáticas de concentración como medio para: i) alcanzar y mantener liderazgo técnico; ii) cooperar con los países en las definiciones de políticas y desarrollo institucional; y iii) mantenimiento de redes especializadas de información en las áreas de concentración.

Los avances en el desarrollo conceptual y metodológico obtenidos por el programa en las áreas de concentración deben traducirse en lineamientos para orientar la preparación y ejecución de las tres categorías de proyectos que lo conforman.

CUADRO No.5

MATRIZ DE MARCO LOGICO MODIFICADO PARA PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA DEL IICA

	COLUMNA 1 RESUMEN NARRATIVO	COLUMNA 2 INDICADORES Y METAS	COLUMNA 3 FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
FILA 1	Narrativo de los impactos esperados:	Indicadores y metas que definen los resultados indirectos del Proyecto IICA	
RESULTADOS INDIRECTOS	IMPACTO <p>.En la solución de problemas en el escenario sectorial                      .En la solución de problemas y desarrollo de capacidades en las instituciones y en el IICA</p>		
FILA 2	OBJETIVO ESPECIFICO	Indicadores y metas que definen la terminación del Proyecto IICA	Factores externos condicionantes para contribuir al logro de los impactos del proyecto
RESULTADOS DIRECTOS	PRODUCTOS FINALES	Indicadores y metas que precisan el logro de los productos finales del Proyecto IICA.	Factores externos condicionantes para el logro del objetivo específico

Los proyectos multinacionales asignados a la Dirección mantienen una relación temática con el Programa, apoyan esfuerzos regionales de integración para la solución de problemas comunes a un grupo de países, en los casos en que se juzga que una acción multinacional es más efectiva frente al problema en comparación con lo que se lograría mediante esfuerzos aislados de los países.

De acuerdo con el Plan de Mediano Plazo los Jefes de Proyectos multinacionales deben tener como guía los objetivos del Programa y orientar los proyectos a su cargo de modo tal que contribuyan a su obtención.

Los proyectos asignados a una Dirección de Operaciones de Area se formulan a solicitud de varios países de una región, atienden problemas específicos para cuya solución se requiere acciones integradas, incluyen la participación de organismos regionales especializados y aprovechan las oportunidades financieras disponibles para la región considerada en su totalidad. Se asignan a una Dirección de Operaciones de Area por el carácter político de las decisiones y esfuerzos en que se respaldan y apoyan.

La mayoría cuenta con un Consejo Directivo que reúne a representantes de los organismos nacionales especializados y que con frecuencia incluye un funcionario del IICA.

Los proyectos a nivel de país mantienen una vinculación temática con un Programa que debe ser explícitamente señalada en el documento-proyecto respectivo teniendo en cuenta lo definido en el documento "Lineamientos para la Cooperación" de los programas.

Su manejo técnico y administrativo le corresponde al Representante respectivo y al Jefe de Proyecto. La Dirección del Programa participa en las fases de: i) apoyo para identificación y formulación; ii) aprobación del proyecto a nivel del Comité de Programación (Orden Ejecutiva 10/86 rev.); iii) coordinación del apoyo técnico durante la ejecución a solicitud del Representante y de acuerdo con la disponibilidad de recursos; y iv) seguimiento y evaluación de resultados.



## CAPITULO II

### LA EVALUACION DE RESULTADOS DE UN PROYECTO

La evaluación de resultados de un proyecto debe:

- . Proporcionar un mejor conocimiento de las relaciones causa-efecto inmersas en los esfuerzos de cooperación técnica que se desarrollan en un ámbito determinado, de manera que sea posible su modificación para la obtención de los resultados deseados.
- . Proponer alternativas para adoptar decisiones orientadas a resolver problemas actuales y previsibles y mejorar el desempeño del proyecto, sustentadas en la valoración de los avances hacia el logro de sus objetivos. Lo anterior debe conducir a adecuar los medios y mejorar el manejo del proyecto de manera tal que se incrementen las posibilidades de alcanzar sus objetivos finales, dentro de las restricciones dadas de tiempo y recursos.
- . Generar bases más adecuadas para el desarrollo de los enfoques técnicos, de metodología y de estrategia operativa que la institución emplea en el área temática de concentración del programa en la que el proyecto se ubica.
- . Desarrollar la capacidad de los especialistas para identificar áreas del conocimiento y mecanismos operativos que requieren ser mejorados.

Finalmente, es conveniente destacar que la evaluación de un proyecto no debe tener carácter sorpresivo y debe entenderse como una actividad previsible y programable.

#### 1. Tipos de evaluación

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

La evaluación en todos los casos debe centrarse en el desempeño del proyecto, para lo cual es fundamental el análisis de medios-fines, la verificación de conexiones causales entre lo realizado y lo obtenido y la obtención de evidencias sobre la eficacia del proyecto. Para ello será necesario determinar los logros positivos y negativos, explicar por qué y cómo se obtuvieron y cuáles fueron los factores limitantes externos e internos, pues en ello se encuentra la esencia del aprendizaje institucional.

Es tan importante establecer los resultados directos generados por el proyecto como la determinación de su uso efectivo en los escenarios sectorial e institucional, es decir en los organismos que reciben la cooperación técnica del IICA y la contribución para resolver problemas de carácter sectorial que enfrentan los gobiernos (impactos).

La evaluación durante la fase de ejecución de un proyecto se realiza fundamentalmente para adoptar decisiones que permitan mejorar su desempeño durante el período que aún falta para que éste concluya. En este sentido son importantes tanto el análisis retrospectivo comprendido entre la fecha de evaluación y el inicio del proyecto como la prospectiva o visión futura o de tendencia. Este tipo de evaluación se realizará: i) por requerimiento contractual; ii) a solicitud de una instancia competente sustentada en la percepción de problemas de ejecución a través del análisis de los informes periódicos; y iii) a solicitud de las autoridades de los países.

La evaluación al concluir la ejecución (fin de término) normalmente se realiza cuando existe un compromiso en los instrumentos jurídicos que el Instituto ha suscrito o cuando existe interés por analizar los resultados obtenidos, para decidir sobre el inicio de una nueva etapa o la elaboración de un nuevo proyecto que consolide los avances del que acaba de concluir.

Finalmente, la evaluación a posteriori se realiza sobre proyectos que

concluyeron hace algún tiempo y cuyas experiencias de ejecución pueden aprovecharse para fortalecer los programas o para adoptar decisiones sobre futuros proyectos en áreas temáticas semejantes. En el caso de evaluaciones realizadas al concluir el período de ejecución del proyecto y en las a posteriori, el análisis retrospectivo es el más importante y producirá enseñanzas aplicables para otros proyectos e instrumentos de cooperación técnica.

## 2. El Proceso de evaluación de resultados

Para los tres casos citados es igualmente válido el proceso de evaluación que se indica a continuación con la aclaración que el análisis prospectivo se realiza únicamente para proyectos que aún no hayan concluido su fase de ejecución.

Para los proyectos sometidos a evaluación durante su ejecución, el análisis será tanto retrospectivo de los resultados alcanzados como prospectivo para juzgar la viabilidad del logro de los resultados que a su finalización se esperan obtener, si el proyecto continúa ejecutándose con el mismo ritmo y orientación que lo ha hecho hasta la fecha. Si se demuestra que no se podrán alcanzar los resultados esperados la evaluación deberá dar las bases para adoptar decisiones importantes que pueden incluir modificaciones en los resultados esperados, en la estrategia o en el manejo del proyecto.

En todos los casos el proceso de evaluación incluye el análisis de:

- . el ámbito y la teoría de acción del proyecto;
- . la obtención de los productos finales;
- . el logro del objetivo específico;
- . los resultados indirectos (impactos);

- . la conducción o manejo del proyecto;
- . el apoyo recibido de otras unidades; y
- . la prospectiva del proyecto (únicamente para los proyectos que se encuentran en ejecución).

La revisión de los temas señalados será guiada por las preguntas que sobre cada uno de ellos se hayan formulado en el Marco de Análisis estructurado por el IICA y ajustado y complementado por los miembros de la Misión de Evaluación.

a. Análisis del ámbito y la teoría de acción del proyecto

El ámbito del proyecto está predeterminado en el respectivo documento-proyecto, aunque en la práctica suele a veces modificarse. El ámbito tiene una dimensión geográfica (multinacional hemisférico, de área, o de país), una temática y una población beneficiaria. El ámbito real debe ser constatado por la Misión mediante el diálogo con el responsable de la ejecución del proyecto.

Seguidamente, los evaluadores procederán a revisar la estructura de los resultados esperados (matriz de objetivos del documento-proyecto) que lleva en forma implícita una teoría de acción. Para entender el modelo o teoría de acción implícito, los evaluadores analizarán mediante el diálogo con el responsable del proyecto las relaciones de causalidad previstas con la finalidad de comprender la lógica interna del mismo.

b. La obtención de los productos finales

Esta es la principal parte del análisis y está orientada a valorar los resultados obtenidos (positivos o negativos) como producto de las

actividades realizadas ( programadas y no programadas); a comprender el proceso seguido y los factores determinantes para su obtención. Además de adentrarse en la indagación sobre los problemas internos y externos que hayan limitado la ejecución del proyecto, se analizarán los procesos que fueron exitosos y las razones que condujeron al logro de avances significativos hacia la obtención de los productos finales del proyecto.

La Misión identificará los resultados directos que han contribuido a desarrollar en las instituciones beneficiarias capacidades para hacer frente de manera más efectiva a la solución de los problemas que motivaron la solicitud de cooperación técnica al IICA.

Los resultados directos generados por el proyecto se determinarán a través de los indicadores correspondientes definidos en el documento-proyecto, enfatizando la apreciación del progreso real logrado desde su inicio hasta el momento en que se efectúa la evaluación. Para presentar los resultados del análisis y sustentar las correspondientes conclusiones, la Misión usará una matriz como la que se indica a continuación:

---

INDICADORES Y METAS		
RESUMEN NARRATIVO	PROGRAMADOS (*)	OBTENIDOS (**)
RESULTADOS DIRECTOS DEL PROYECTO	. Objetivo específico	
	. Producto final a	
	. Producto final i	
	. Producto final n	

---

(\*) Aparecen en el respectivo documento-proyecto.

(\*\*) Desde el inicio del proyecto hasta el momento de su evaluación.

Los evaluadores podrán, además, incluir indicadores adicionales a los enunciados en el documento-proyecto y que se considera que contribuyan a una mejor comprensión de los resultados obtenidos y a sustentar las conclusiones correspondientes.

El proyecto también podrá haber obtenido resultados directos no previstos originalmente en el documento-proyecto. Para su identificación el responsable del proyecto los presentará utilizando el siguiente formato:

---

RESULTADOS DIRECTOS NO PREVISTOS OBTENIDOS POR EL PROYECTO (POSITIVOS Y NEGATIVOS)	
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DEL RESULTADO
. Resultados no previstos a	
. Resultados no previstos i	
. Resultados no previstos n	

---

Esta información podrá ser complementada a través del trabajo de la Misión.

c. El logro del objetivo específico

El objetivo específico es la razón de ser del proyecto. Su logro implica la obtención de todos los productos finales previstos en el marco lógico modificado y la incidencia de los factores condicionantes; se requiere además que los productos finales se consigan oportunamente y que sean interrelacionados en la forma señalada por el objetivo específico.

El objetivo específico expresa en términos cuantitativos y cualitativos los cambios que se busca lograr para resolver el problema específico que dio origen al Proyecto IICA y hacia cuya solución se han dirigido esfuerzos y destinado recursos.

La Misión deberá centrar su análisis en el marco lógico y determinar:

- i) cuántos y cuáles productos finales (previstos y no previstos) se han obtenido;
- ii) si la interrelación de tales productos se da en los términos definidos de lo enunciado por el objetivo específico; y
- iii) cuáles factores externos condicionantes del logro del objetivo específico aparecieron y cuál fue el seguimiento ejercido por el Jefe del Proyecto y/o la autoridad inmediata superior para procurar una situación coadyuvante.

La Misión deberá medir el grado de logro del objetivo específico mediante el diálogo con el Jefe del Proyecto y con funcionarios de contraparte utilizando los indicadores que señale el documento-proyecto y otros adicionales que se consideren pertinentes. Con este propósito se utilizará una tabla resumen como la que a continuación se presenta:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	
	PROGRAMADOS	OBTENIDOS

OBJETIVO  
ESPECIFICO

d. Los resultados indirectos (impactos)

El análisis que la Misión efectúe de los impactos del proyecto debe referirse tanto al escenario sectorial, de la institución que recibe la cooperación técnica, como al propio Instituto. Entre los primeros se pueden mencionar los resultados atribuibles al proyecto y que se refieren a:

- i) el incremento de capacidad en las instituciones para hacer

frente a sus tareas centrales o a la solución de problemas institucionales que limitan los esfuerzos que el país realiza;

- ii) el incremento de capacidades en individuos y grupos clave, que permitan sustentar procesos de innovación que hagan más eficaces a las instituciones; y
- iii) los resultados negativos por determinar en cada caso.

En este aspecto es determinante que la Misión establezca el grado de adopción de conocimientos, tecnología mejorada y sistemas de trabajo más efectivos generados por el proyecto en las instituciones destinatarias del esfuerzo de cooperación técnica.

A nivel del Instituto la Misión identificará los impactos del proyecto, principalmente con relación a:

- i) la contribución al desarrollo conceptual y metodológico del Programa y al acervo de tecnología transferible, de la cual se pueda hacer uso en otros proyectos de cooperación técnica, nuevos o en ejecución;
- ii) la contribución al mantenimiento de la vigencia y capacidad de respuesta de la institución; y
- iii) los resultados negativos por determinar.

La Misión establecerá además, los impactos que se obtuvieron en el escenario sectorial, atribuibles a la adopción efectiva (uso) de la tecnología transferida por el IICA como producto de la cooperación técnica.

Para sistematizar la información sobre impactos logrados, la Misión utilizará una tabla como la que a continuación se presenta:



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	
	PROGRAMADOS (*)	OBTENIDOS (**)
RESULTADOS INDIRECTOS DEL PROYECTO	. Impactos significati- vos en el escenario sectorial	
	. Impacto del proyecto en el escenario ins- titucional	
	. Impacto del proyecto en el IICA	

(\*) Aparecen en el respectivo documento-proyecto.

(\*\*) Desde el inicio del proyecto hasta el momento de su evaluación.

Adicionalmente, los evaluadores deberán identificar los impactos obtenidos y atribuibles al proyecto que no hayan sido previstos originalmente en el documento-proyecto y que sean detectados al efectuar la captación y análisis de la información.

El análisis de los impactos del proyecto debe permitir establecer si se logró la incorporación efectiva y estable de las nuevas capacidades que el proyecto ha generado en los organismos beneficiarios.

e) Valoración de la conducción o manejo del proyecto

Los proyectos de cooperación técnica se conducen mediante el ejercicio de una tarea directiva que es necesario valorar. Para ello la indagación no puede estar separada del análisis de los resultados, a través de los cuales la Misión juzgará la efectividad directiva. Es importante analizar la estrategia de penetración para abrir el espacio institucional que requiere la ejecución del proyecto y la capacidad de organizar y coordinar esfuerzos en el sentido que define la estrategia del proyecto para obtener los resultados previstos.

Esta sección debe comprender los hechos y hallazgos que la Misión de Evaluación determine en cuanto al manejo del proyecto incluyendo el

análisis de las relaciones tanto hacia el interior del IICA como las que se dan con los organismos nacionales destinatarios de la cooperación técnica.

La Misión realizará el análisis de modo que sirva de base para proponer recomendaciones concretas sobre cómo mejorar la eficacia de la tarea directiva y en general el manejo de proyectos de cooperación técnica.

En esta labor la Misión trabajará directamente con el Representante de la Oficina y el Jefe del Proyecto en el caso de los proyectos-país, y con el Director del Programa o Director de Operaciones de Area y el Jefe del Proyecto en el caso de los proyectos multinacionales. Se dará amplia participación a funcionarios de la institución nacional de contraparte.

f) El apoyo recibido de otras unidades

El análisis del apoyo recibido de parte de otras unidades del Instituto no se puede desligar del análisis de los resultados directos e indirectos del proyecto, puesto que este apoyo (o la falta de él) puede ser un factor explicativo de los resultados obtenidos.

Los evaluadores extraerán del análisis ya realizado de los resultados del proyecto las evidencias sobre el apoyo que el responsable del proyecto recibió para identificar, elaborar y ejecutar las actividades.

Esta sección tendrá gran valor para que el Instituto adopte decisiones para mejorar el desempeño de las unidades de la organización que intervienen o condicionan la ejecución de un proyecto.

g. La prospectiva del proyecto

Comprende una valoración apropiada de la brecha existente entre lo que el proyecto ha podido lograr desde su inicio hasta el momento de su evaluación y los resultados finales que de su ejecución se esperan, teniendo en cuenta el tiempo y demás recursos aún disponibles.

En el análisis la Misión deberá reconocer en su justa medida los factores limitantes internos y externos cuya permanencia u ocurrencia se prevé en el período que resta de ejecución, así como de las potencialidades internas y las que pueden movilizarse del ambiente donde el Proyecto se ejecuta.

Con base en lo anterior la Misión definirá componentes o subconjuntos de acciones críticas que deben realizarse con preferencia; propondrá ajustes en las previsiones sobre el uso de recursos de tal manera que sea posible facilitar la obtención de resultados directos de más alto valor estratégico.

En síntesis, la prospectiva definirá dónde y cómo se deberán concentrar los esfuerzos y recursos disponibles en grupos de acciones que ofrezcan las mayores posibilidades de lograr resultados significativos y sacrificar las que desde este punto de vista se juzguen menos importantes.

### CAPITULO III

#### LOS INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION DE RESULTADOS

##### 1. El Método

El método para la ejecución de las evaluaciones es el de la "investigación dirigida" aplicada por las Misiones de Evaluación Ad-Hoc que orientan sus actividades de acuerdo con el Alcance de Trabajo que se les defina.

Para cumplir con su tarea la Misión analizará información que contenga evidencia documentada sobre los resultados previstos, constatará dicha evidencia mediante entrevistas a funcionarios y técnicos de los organismos de contraparte, visitará las áreas en que se realizaron o están realizándose actividades y revisará información complementaria sobre los cambios ocurridos en tales escenarios. El producto del trabajo de la Misión lo constituye el Informe de Evaluación que es formulado de acuerdo con un esquema referencial de contenido previamente acordado. Para realizar lo anterior se proveerá a la Misión:

##### 1.1 El Alcance de Trabajo

Contiene información sobre los propósitos de la evaluación, antecedentes del proyecto, el marco de análisis con las interrogantes sobre los aspectos centrales en que concentrará la atención de los evaluadores, el programa de trabajo para llevar a cabo la evaluación incluyendo el apoyo logístico que se brindará a la Misión y las reuniones de trabajo con el personal del proyecto y otros informantes clave, y antecedentes sobre los integrantes de la Misión (ver en el Anexo 1 el Formato IEPY1 y las orientaciones para su preparación).

##### 1.2 La Documentación Básica

Recopilada y sistematizada para la evaluación, con información sobre diseño, aprobación, ejecución, resultados directos e indirectos del

proyecto. A continuación, se presenta la relación de documentos que contiene la información básica pertinente:

- . Plan de Mediano Plazo 1987-1991.
- . Documento "Lineamientos para la Cooperación" de los programas al que pertenece el Proyecto que se evalúa.
- . Documentación con las definiciones de política y objetivos sectoriales e institucionales que el Proyecto respalda.
- . Documento "Estrategia de Acción del IICA a Nivel del País" donde se desarrolla el Proyecto.
- . Documento del Proyecto.
- . Expendientes de aprobación del Proyecto (O/E 10/86 rev.).
- . Operativos y planes de implementación anuales del período que cubre la evaluación del Proyecto.
- . Acuerdos y convenios que amparan la ejecución del Proyecto.
- . Copia de los siguientes informes periódicos:
  - Informe Semestral de la Dirección del Programa correspondiente.
  - Informe Trimestral de Proyecto.
  - Informe Anual de Proyecto.
  - Informe de fin de Proyecto.

- Informe Semestral de la Representación Sede del Proyecto.
- Informe de la Dirección de Operaciones del Area correspondiente.

### 1.3 El esquema de contenido del Informe de la Misión

El informe final de evaluación del Proyecto es el producto del trabajo de la Misión y debe incluir: resultados, es decir la "evidencia" obtenida; conclusiones, es decir la interpretación de la evidencia y las opiniones basadas en dicha interpretación; recomendaciones respaldadas en las opiniones emitidas.

El informe deberá contener: un resumen ejecutivo, la tabla de contenido o índice, las técnicas y procedimientos empleados, los resultados del análisis que incluyen las conclusiones y las recomendaciones, y una sección de anexos (ver en el Anexo 3 el Formato IEPY2 y las orientaciones para su desarrollo).

ANEXO 1

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
DIVISION DE EVALUACION

Formato IEPY1

ALCANCE DE TRABAJO PARA LAS MISIONES DE EVALUACION DE PROYECTOS

1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1. Título del Proyecto \_\_\_\_\_

1.2 Período que cubre la evaluación: De \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_  
MES/AÑO MES/AÑO

1.3 Responsable \_\_\_\_\_  
Nombre Cargo

1.4 Ubicación del proyecto y ámbito

1.4.1 Programa \_\_\_\_\_ Código del Proyecto \_\_\_\_\_

1.4.2 Ambito geográfico \_\_\_\_\_ Sede \_\_\_\_\_

1.4.3 Tipo de Proyecto:

- Nacional \_\_\_\_\_

- Multinacional \_\_\_\_\_ : D.O.A. \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

1.4.4 Financiación de:

- Recursos regulares \_\_\_\_\_ : Cuotas US\$ \_\_\_\_\_ Otros US\$ \_\_\_\_\_  
(especificar)

- Recursos externos \_\_\_\_\_ : Del país US\$ \_\_\_\_\_ Otros US\$ \_\_\_\_\_  
(especificar)

1.4.5 Organismos de contraparte \_\_\_\_\_

1.4.6 Instrumento legal que respalda el proyecto \_\_\_\_\_

1.5 Motivo de la evaluación \_\_\_\_\_





2. PROPOSITO DE LA EVALUACION

---

---

3. ANTECEDENTES

---

---

4. MARCO DE ANALISIS

---

---

<u>Tema objeto del análisis</u>	<u>Resultado(s) esperado(s) del análisis</u>	<u>Preguntas guía para obtener información</u>
---------------------------------	--	--

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

5. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

---

---

6. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION DE EVALUACION

---

---

ACTIVIDADES

PRODUCTOS

- .
- .
- .
- .
- .
- .

7. INTEGRANTES DE LA MISION Y TERMINOS PARA SU CONTRATACION

---

---



## ORIENTACIONES PARA PREPARAR EL ALCANCE DE TRABAJO

---

### SECCION 1 IDENTIFICACION DEL PROYECTO

---

El formato se explica por sí solo, sin embargo, es conveniente indicar que la información debe tomarse de los textos de los documentos actualizados, aprobados y vigentes al momento de la evaluación, tanto del Proyecto como de los instrumentos legales suscritos por el Instituto. Cambios importantes en éstos documentos deben explicarse en la sección 3 Antecedentes.

En la sección 1.5 se deberá indicar en forma resumida el motivo de la evaluación del Proyecto y especificar si se trata de una evaluación durante la fase de ejecución, de fin de Proyecto o a posteriori y si existe compromiso específico para hacerla en algún instrumento legal.

---

### Sección 2 PROPOSITO DE LA EVALUACION

---

Da respuesta al para qué se evaluará el Proyecto; se deben especificar los criterios usados para la selección del Proyecto a evaluar. Se indica qué uso se dará a los resultados de la evaluación y quiénes serán los usuarios inmediatos de las conclusiones y recomendaciones, señalando con precisión las dependencias del IICA, organismos nacionales y otras agencias pertinentes.

---

### Sección 3 ANTECEDENTES

---

Esbozar en no más de tres páginas una breve historia hasta la fecha del Proyecto que se va a evaluar y determinar según opinión de la Dirección del Programa, de Operaciones de Area, Representación, Jefe del Proyecto, organismos de contraparte y agencia financiera externa (si es el caso), cuál es el "status" actual del Proyecto (es decir qué ha ocurrido, qué ha logrado o está logrando el Proyecto).

---

### Sección 4 MARCO DE ANALISIS

---

El marco de análisis define con precisión los temas centrales en los que se centrará la atención de la evaluación y que constituyen el objeto del análisis. Establece además, para cada uno de esos temas los resultados esperados del análisis, los cuales deberán ser identificados para cada evaluación en consulta con los "usuarios" directos del informe final, así como



el conjunto básico de preguntas guía que servirán a los evaluadores para captar la información pertinente.

Por su parte, los integrantes de la Misión revisarán, ajustarán y complementarán el marco de análisis e incorporarán el "enfoque disciplinario" que no es más que la adecuación de las preguntas a las características de los temas técnicos que los proyectos desarrollan en su área temática de concentración. Además, incluirán otras preguntas subordinadas a las existentes para lograr dicha adecuación, teniendo cuidado de no perder de vista los resultados esperados del análisis.

Estas preguntas cubren temas de particular interés en la evaluación y son a las que la Misión dará mayor énfasis. Las preguntas pueden expandirse identificando preguntas o problemas subordinados. Se distribuirán entre los aspectos centrales del análisis en función del énfasis señalado en el memorando del Director General mediante el cual se concretó la decisión de realizar la evaluación.

En las preguntas planteadas debe darse cabida a la obtención de evidencias e información de interés de los organismos de contraparte u organismos financieros.

En el Anexo 2 se presenta a título de ejemplo un marco de análisis hipotético para la evaluación de un proyecto.

## Sección 5

---

### TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

---

El método básico para la evaluación de los resultados del proyecto es la "investigación dirigida" que se hará a través del análisis activo-adaptativo que realizan Misiones de Evaluación Ad-Hoc. Se basan en un conjunto de preguntas que definen los temas esenciales y guían la captación de información y el análisis, y que representan los aspectos sobre los que requieren tener un mayor y mejor conocimiento los usuarios de los informes de evaluación.

El análisis permite centrarse en la determinación de los resultados del Proyecto teniendo en cuenta el proceso seguido y los medios utilizados, y la explicación de las causas de los resultados para dar base tanto a la toma de decisiones como al aprendizaje institucional.

Las técnicas más frecuentemente utilizadas son la observación, entrevista en profundidad, exposiciones de los responsables de las acciones de cooperación, sesiones de trabajo en grupos, discusión general, y otras que se seleccionen para cada caso.



---

Sección 6 **PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION**

---

El programa será preparado por la DIPROE en consulta con la Representación y la Dirección de Programa y/o de Area que corresponda según el proyecto que se evalúa. Las actividades básicas que se deberán incluir son:

- . Reunión de orientación de la Misión y entrega de documentos. En esta reunión se presentará a la Misión, por parte del responsable de la unidad operativa que ejecuta el Proyecto, un resumen de sus principales características, logros importantes y principales limitaciones.
- . Trabajo de gabinete de la Misión. Comprende el análisis de la Documentación Básica y la redacción del Informe de Evaluación. Se indicará tiempo estimado para cada caso.
- . Trabajo de campo. Incluye la realización de las entrevistas con funcionarios del organismo de contraparte y del IICA y la visita a los lugares donde se realizan las acciones del Proyecto que se evalúa. Se indicará tiempo estimado para cada fase.
- . Preparación del Informe. Se indicará el tiempo estimado para esta labor. Para su desarrollo se seguirá el esquema de contenido del Informe que se presenta como Formato IEPY2 en el Anexo 3 del presente documento.
- . Presentación de los resultados de la evaluación. DIPROE indicará a los participantes fecha, hora, lugar y tiempo estimado de esta reunión. Por principio, los participantes a la reunión dispondrán de una copia del Informe, al menos un día antes de la reunión. El propósito de la reunión es que la Misión de Evaluación dé a conocer a las autoridades del Instituto, al Jefe del Proyecto y autoridades de la Institución de contraparte, sus resultados, conclusiones y recomendaciones y recoja las apreciaciones al respecto.

En el Programa deberá quedar claramente definida la duración de la evaluación, las fechas de las reuniones, los nombres de los funcionarios a entrevistar, el itinerario de viajes y demás aspectos operativos que deben considerarse para el trabajo de la Misión.

---

Sección 7 **INTEGRANTES DE LA MISION Y TERMINOS PARA SU CONTRATACION**

---

En esta sección deberá ofrecerse información sobre los consultores y especialistas del IICA que integran la Misión de Evaluación, incluyendo un resumen del Curriculum Vitae en no más de media página para cada miembro.





La contratación de consultores externos que formarán parte de las Misiones de Evaluación se efectuará de acuerdo con lo dispuesto en la Orden Ejecutiva 01/86.

Los términos de referencia son elaborados por la DIPROE en consulta con la Dirección del Programa, de Operaciones de Area y de la Representación donde se ubica el Proyecto que se evalúe y deberán ser aprobados por el Subdirector General.

El Alcance de Trabajo deberá ser conocido oportunamente tanto por el Representante en el país donde se ubica el Proyecto como por los demás funcionarios con responsabilidad técnica o administrativa en su ejecución.



ANEXO 2

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
DIVISION DE EVALUACION  
MARCO DE ANALISIS HIPOTETICO PARA LA EVALUACION DE UN PROYECTO

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
1. Propósito y ámbito de la evaluación	- Los evaluadores tienen claramente establecido el propósito de la evaluación, el uso que tendrá el informe que generaron y el "objeto" del análisis.	- Cuáles serán los usuarios de los informes de evaluación que la Misión genere? - Qué información esperan que la evaluación les proporcione y de la cual no disponen ahora? - Qué esperan realizar con esa información y que por su falta no pueden hacer ahora? - Cuáles son los principios en que se fundamenta la acción del Proyecto? - Cómo se han traducido esos principios en mecanismos y orientación para la acción?
2. Análisis de productos finales del Proyecto	- Los evaluadores establecen los avances logrados y las limitaciones encontradas para la obtención de los productos finales previstos.  - Los evaluadores identifican y valoran la obtención de otros productos finales, no previstos (positivos y negativos).  - Los evaluadores determinan (dado el actual ritmo de ejecución) el avance en la obtención de los	- Qué productos finales se programó obtener, cuáles se obtuvieron, cuáles se encuentran en proceso y cuáles se dejaron de generar?  - Qué productos finales del Proyecto se han logrado o cuál ha sido el grado de avance en su obtención o cuáles fueron los logros concretos?  - Qué otros resultados no previstos se han obtenido, y cuál es su aporte hacia la obtención del objetivo específico del Proyecto?  - Cuáles fueron las desviaciones más importantes y las causas respecto a los productos que se esperaba obtener y no se obtuvieron?



OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
	productos finales, la brecha entre los resultados directos previstos y los efectivamente logrados.  3. Avances en la obtención del objetivo específico del Proyecto  Los evaluadores determinan los logros importantes y las limitaciones principales encontradas durante la ejecución del Proyecto para avanzar en el cumplimiento de su objetivo específico.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qué problemas se han enfrentado en la realización de actividades y en el uso de recursos, que hayan sido determinantes sobre los resultados que se obtuvieron o se dejaron de obtener?</li><li>- Será posible que el Proyecto como se viene ejecutando logre con el resto de recursos y tiempo disponible los productos finales previstos?</li><li>- Qué cambios o ajustes se requieren introducir y en qué aspectos para que sea posible obtener los productos finales esperados?</li><li>- Con base en un balance de los productos finales previstos e imprevistos, positivos y negativos que el proyecto haya obtenido y que la Misión haya identificado, se deberá responder a:<ul style="list-style-type: none"><li>.Cuáles son los avances realmente logrados establecidos con base en la evidencia encontrada?</li><li>.Cuáles fueron las limitaciones internas (en el diseño del Proyecto, del proceso de implementación seguido en la realización de acciones y en el aprovisionamiento de recursos) que fueron determinantes para la obtención o no obtención del objetivo específico?</li><li>.Cuáles son los factores externos, condiciones y eventos determinantes en la obtención o no del objetivo específico?</li></ul></li></ul>



---

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
4. Análisis de los resultados indirectos (impacto) del proyecto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los evaluadores determinan los impactos (positivos y negativos previstos) del Proyecto en los siguientes escenarios:<ul style="list-style-type: none"><li>- institucional</li><li>- sectorial</li><li>- en el propio IICA.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qué impacto ha logrado el Proyecto a nivel de las instituciones a las cuales el IICA ofrece cooperación técnica?</li><li>- Qué impactos concretos han logrado las instituciones que el IICA apoya en el escenario sectorial que son atribuibles al Proyecto IICA?</li><li>- Qué impacto ha logrado el Proyecto a nivel del propio IICA que signifique una contribución para el Programa en el cual se ubica o para la acción de la unidad operativa que lo ejecuta?</li></ul>
5. Análisis del manejo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los evaluadores analizan la tarea directiva ejercida por el Jefe del Proyecto.</li> <li>- Los evaluadores identifican los cambios importantes en el problema específico que el Proyecto busca resolver, en el marco de la política sectorial y en las instituciones que reciben la cooperación técnica y que</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuáles han sido los resultados de la estrategia para abrir el espacio institucional que requiere la ejecución del Proyecto?</li><li>-Cuál ha sido la calidad de las propuestas de programación operativa presentadas?</li><li>- Cuáles han sido los resultados concretos de las relaciones tanto al interior del IICA como las que se mantienen con los organismos de contraparte en relación con el logro de resultados del Proyecto?</li><li>- Cuáles son los resultados de las relaciones jefe-subordinados en los diferentes niveles de ejecución del Proyecto?</li><li>- Cuáles factores limitan el ejercicio efectivo de la tarea directiva?</li> <li>- Qué cambios relevantes se han dado en el problema específico que los países enfrentan?</li><li>- Qué cambios se han dado en las definiciones de política de los países que afectan las prioridades recursos o formas de operar de las instituciones que el Proyecto apoya?</li><li>- Qué cambios importantes se han dado en la política, prioridades</li></ul>





OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
	afecten directamente el Proyecto IICA.	y asignación de recursos en el IICA que afectan directamente al Proyecto?
	- Los evaluadores determinan la capacidad del Proyecto para adecuarse a dichos cambios, estableciendo la pertinencia de los ajustes a la estrategia, contenido y secuencia de las acciones.	- Qué medios ha desarrollado el Proyecto para detectar oportunamente dichos cambios y tomar medidas preventivas? - Qué decisiones importantes ha tomado el Proyecto para adecuarse a dichos cambios, verificar sus efectos negativos y mantener la calidad, oportunidad y utilidad de la cooperación que brinda a los países? - Qué problemas importantes se han presentado para el manejo y uso de recursos y cómo se han enfrentado?
6. Apoyo recibido de otras unidades	- Los evaluadores determinan la oportunidad y utilidad del apoyo que los responsables de la ejecución del Proyecto han recibido de otras unidades del IICA y que han sido significativas para la obtención de los resultados directos e indirectos.	Dependiendo del tipo de Proyecto, se deberá responder a: - Qué apoyo se ha recibido del Jefe de la Unidad en la cual se ubica en relación con la dirección y orientación del Proyecto? - Qué apoyo se ha recibido para el diseño, aprobación, implementación y concertación con las autoridades del organismo de contraparte? - Qué apoyo se ha recibido para la movilización y obtención de recursos externos? - Qué apoyo se ha recibido durante la ejecución de actividades y para el seguimiento de los factores externos condicionantes? - Qué apoyo han recibido de las unidades especializadas que norman e intervienen en los procesos de asignación y aprovisionamiento de recursos para el Proyecto?



ANEXO 3

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
DIVISION DE EVALUACION

FORMATO IEPY2

FORMATO Y ORIENTACIONES PARA EL INFORME DE EVALUACION  
DE PROYECTOS

---

1. RESUMEN EJECUTIVO

---

Contiene un resumen de la identificación, naturaleza y ámbito del Proyecto, los resultados alcanzados relevantes (evidencia) respecto a los temas centrales del análisis (interrogantes formuladas) que sustenten las conclusiones y las recomendaciones pertinentes. Se hará una alusión precisa de la prospectiva del Proyecto. Su extensión no excederá las cuatro páginas a espacio sencillo.

---

2. TABLA DE CONTENIDO

---

Se explica por sí sola.

---

3. PROPOSITO DE LA EVALUACION

---

Se indicarán los objetivos que han sido definidos para la evaluación en el Alcance de Trabajo, especificando si la evaluación se lleva a cabo durante la ejecución de fin de proyecto o a posteriori, si se realiza por requerimientos contractuales y/o para decidir si se inicia una nueva etapa.



---

#### 4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

---

Con base en lo descrito en la sección 5 del Alcance de Trabajo se explicarán las técnicas empleadas en el proceso de implementación del Marco de Análisis incluido, el enfoque disciplinario y cómo se lo utilizó para la captación de información, la caracterización y constatación de la evidencia.

---

#### 5. RESULTADOS DEL ANALISIS

---

##### 5.1 Síntesis del análisis

Debe contener la síntesis del análisis realizado por los evaluadores quienes presentarán la información obtenida y producida por ellos de modo que incluya las evidencias de los hechos y hallazgos y las situaciones encontradas para dar respaldo a las conclusiones y recomendaciones.

La síntesis del análisis comprende:

- a. El ámbito y la teoría de acción del Proyecto.
- b. La obtención de productos finales.
- c. El logro del objetivo específico.
- d. Los resultados indirectos (impacto ).
- e. El manejo del Proyecto.
- f. El apoyo recibido de otras unidades.



g. La prospectiva del Proyecto.

## 5.2 Conclusiones.

Las conclusiones deben referirse a:

- Los resultados del Proyecto.
- Los avances y grado de obtención del objetivo específico.
- Los productos finales que el Proyecto obtuvo (previstos y no previstos), los que se encuentran en proceso, los que no se han logrado ni se lograrán.
- Los impactos significativos (previstos y no previstos) atribuibles al Proyecto.

Estas conclusiones deberán estar debidamente fundamentadas en un análisis comparativo entre resultados de diferente nivel esperados y los efectivamente obtenidos. Para facilitar su análisis los evaluadores usarán los indicadores y metas verificables que para cada nivel de resultado establece el documento-proyecto y podrán incluir otros indicadores adicionales que juzguen necesarios y pertinentes.

Finalmente, con base en un balance de los resultados obtenidos (positivos y negativos, previstos e imprevistos) se deberá llegar a conclusiones sobre la eficacia del Proyecto.

Interesa que las conclusiones no se refieran únicamente a los resultados logrados, sino que se tenga en cuenta el proceso seguido para su obtención para precisar los factores que han sido determinantes en la obtención o no de los resultados. No se debe





perder de vista que mediante la evaluación se busca un mejor conocimiento de la cooperación técnica que la institución de contraparte requiere para mejorar el desempeño del Proyecto (si éste continúa).

La Misión deberá presentar además conclusiones sobre:

- a. El cumplimiento de compromisos contractuales definidos en los instrumentos legales en que se sustenta el Proyecto.
- b. El desempeño de la tarea directiva inmersa en el manejo del Proyecto.
- c. El apoyo recibido por parte de otras unidades del IICA para la ejecución del Proyecto.
- d. Otros aspectos específicos definidos en el Alcance de Trabajo de la Misión para cada Proyecto que se evalúe.

### 5.3 Recomendaciones.

Deben basarse en las opiniones emitidas, ser viables y tener en cuenta:

- Qué se debe hacer y qué se obtendrá con la aplicación de las medidas sugeridas teniendo especial cuidado de afectar las causas de los problemas y no sus consecuencias.
- Quiénes deben intervenir y con qué grado de responsabilidad.
- Qué decisiones o acciones adicionales a la recomendación deben adoptarse para garantizar su eficacia.
- Cuáles serán los riesgos y probables impactos negativos de las acciones que se recomienda.



- Qué aspectos se deben tener en cuenta para implementar, seguir y evaluar los cambios que se den como resultado de las medidas aplicadas.
- Qué lecciones de la experiencia se deben extrapolar a otros programas o proyectos que el IICA ejecuta.

---

## 6. PROSPECTIVA DEL PROYECTO

---

Con base en la apreciación de la evaluación, se deben ofrecer recomendaciones orientadas a eliminar atrasos del Proyecto en el corto plazo para conservar su viabilidad y su evolución futura, considerando las situaciones cambiantes previsibles, la presencia de factores determinantes para la obtención de resultados y la adecuada puesta en práctica de dichas recomendaciones.

---

## 7. ANEXOS

---

Se incluirá por lo menos:

- El Alcance de Trabajo.
- Lista de Documentación Básica consultada.
- Lista de personas entrevistadas.





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

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