

IICA



EL SISTEMA DE EVALUACION DE LA
COOPERACION TECNICA DEL IICA:
La Acción a Nivel de País

(Volumen III)

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

2

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS



EL SISTEMA DE EVALUACION DE LA
COOPERACION TECNICA DEL IICA:
La Acción a Nivel de País

(Volumen III)

A1/OC-88-001

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

2

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

San José, Costa Rica

Enero, 1988

PROYECTOS - 4
(HFN-554)
1988
V. 3/4

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PRESENTACION	i
I. NATURALEZA, FUNCIONES Y ESTRUCTURA DE LAS REPRESENTACIONES	1
II. EL MARCO PARA LA EVALUACION DE LAS REPRESENTACIONES	4
1. La selección de representaciones a evaluar	4
2. El ámbito de la evaluación de las Representaciones	5
3. Análisis de la función de dirección y gestión administrativa	6
3.1 La revisión administrativa de la Representación	7
3.2 Análisis de la conducción de la cooperación técnica	9
4. La evaluación de la cooperación técnica	10
4.1 Análisis de consistencia de la cooperación técnica planificada	10
4.2 Análisis de la capacidad de adaptación de la Representación y sus proyectos a los cambios del entorno	12
4.3 Análisis de los resultados obtenidos	13
5. Apreciación del apoyo recibido de otras unidades	14
III. LOS INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION DE LAS REPRESENTACIONES	16
1. El Alcance de Trabajo	16
2. La Documentación Básica	16
3. El Informe Final de la Evaluación	18

This One



PN3U-AAD-PHBE

	Página
ANEXOS	19
1. Alcance de Trabajo para las Misiones de Evaluación: Evaluación de Representaciones (Formato IERP1)	19
2. Marco de Análisis hipotético para la evaluación de una Representación	25
3. Formato y orientaciones para el Informe de Evaluación de Representaciones	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.

Martín E. Piñeiro
Director General

CAPITULO I

NATURALEZA, FUNCIONES Y ESTRUCTURA DE LAS REPRESENTACIONES

Las Representaciones son unidades operativas a través de las cuales el Instituto mantiene relaciones permanentes con las autoridades gubernamentales y constituyen la base institucional y administrativa para la ejecución de las actividades de cooperación técnica del IICA en un país miembro del Instituto 1/.

El funcionamiento de la Representación del IICA en un país se legitima a través de la firma con el respectivo gobierno de un Acuerdo Básico, en el que se establecen la naturaleza de las funciones del Instituto, privilegios e inmunidades de la Oficina y su personal, servicios y apoyos específicos del gobierno, y se determina la capacidad del IICA de suscribir convenios con instituciones nacionales e internacionales para el desarrollo de instrumentos de cooperación técnica.

Las Representaciones identifican e interpretan las necesidades de cooperación técnica del país para impulsar su desarrollo agropecuario en los ámbitos de competencia del Instituto y proponen actividades tendientes a satisfacerlas. Deben elaborar y mantener actualizado un diagnóstico sobre los problemas inherentes al desarrollo agrícola y el bienestar rural, que permita identificar las áreas de problemas prioritarios para el país en las cuales el IICA tenga capacidad para cooperar en su solución.

El diagnóstico se formula cada dos años, con la colaboración previamente concertada de la DIPROE, las Direcciones de Programa y de Operaciones de Area en estrecho contacto con las autoridades nacionales. Se concreta en el documento "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País" 2/ que contiene:

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

2/ La DIPROE ha elaborado como guía para este propósito el documento "Orientaciones para la Formulación de la Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País", Doc. 6 (86) Rev. 1.

- . Una síntesis de la situación socioeconómica del país a nivel global de tal manera que se facilite la comprensión de la problemática específica del sector agropecuario, y su papel en la economía del país.
- . Un resumen de la problemática y perspectivas del sector agropecuario, incluyendo un listado de áreas problema coincidentes con las áreas temáticas de concentración de los Programas, y la identificación del subsistema institucional involucrado en el logro de los objetivos de política formulados para enfrentar dicha problemática.
- . Una síntesis histórica de la cooperación del IICA en el país.
- . La determinación de las posibles áreas de acción del IICA, su viabilidad y proyectos probables.
- . Una estimación de los recursos humanos, físicos y financieros requeridos para implementar la estrategia propuesta.

La participación de autoridades y funcionarios nacionales es requerida durante todo el proceso de elaboración de la estrategia de acción, cuya última fase incluye su concertación institucional con las autoridades nacionales correspondientes.

La concertación técnica se realiza mediante reuniones con directivos de las instituciones de contraparte a través de las cuales se concretan los proyectos y demás instrumentos de cooperación técnica.

Dentro de este marco corresponde a las Representaciones la iniciativa en el cumplimiento de las siguientes funciones operativas:

- . Colaborar con las Direcciones de Programa y de Area, brindando apoyo administrativo y logístico para la identificación, elaboración y

ejecución de proyectos multinacionales y demás actividades de cooperación técnica en las áreas temáticas acordadas con las autoridades del país.

- . Con el apoyo concertado de los Programas y Direcciones de Operaciones de Area, identificar, preparar y ejecutar proyectos nacionales de cooperación técnica y de prestación de servicios administrativos.
- . Prestar cooperación técnica a los países en relación con la atención de problemas coyunturales.

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

Los Representantes de las Oficinas del IICA en los países tienen autoridad técnica y administrativa sobre el personal asignado y autoridad administrativa sobre los especialistas de los programas que trabajan en proyectos multinacionales ejecutados en el país, a quienes prestarán servicios de apoyo para el cumplimiento de sus tareas.

CAPITULO II

EL MARCO PARA LA EVALUACION DE LAS REPRESENTACIONES

1. La selección de Representaciones a evaluar

Las Representaciones del IICA a ser evaluadas se seleccionarán teniendo en cuenta:

- . Resoluciones de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) con base en solicitudes de las autoridades nacionales a través de sus representantes ante el Comité Ejecutivo o la JIA.
- . Decisión del Director General por iniciativa propia o recomendación justificada de parte de las instancias superiores correspondientes, en cuyo caso se recomienda tener en cuenta:
 - El cambio de gobierno en un país como momento favorable para evaluar lo realizado por el IICA durante el período precedente; se determinará qué elementos tienen validez y vigencia para el futuro como base del proceso de concertación con las nuevas autoridades y para ajustar la composición técnica y administrativa de la Representación.
 - El análisis de la información obtenida a través del Sistema Único de Informes que permite a las instancias superiores correspondientes la detección de problemas durante la ejecución, que puedan comprometer potencialmente la calidad, utilidad y oportunidad de los resultados previstos de las actividades de cooperación técnica.
 - Los informes semestrales de la Oficina del IICA en el país o Centro (INFO 5) y los informes periódicos de los proyectos de la Representación (INFO 1, 2, 3), así como el resultado de los

análisis por las instancias superiores correspondientes, formarán parte de la Documentación Básica para la evaluación de la Representación.

2. El ámbito de la evaluación de las Representaciones

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

La primera conduce a apreciar el desempeño y resultados de la gestión propiamente tal del Representante; la segunda permite valorar la eficiencia de la cooperación técnica; y la tercera, el apoyo técnico y administrativo solicitado y recibido para la realización tanto de las actividades de cooperación como del ejercicio de la tarea directiva.

Estas tres áreas de la evaluación de una Oficina constituyen el objeto del trabajo de la Misión de Evaluación, cuyos integrantes operarán en el marco del "Alcance de Trabajo" y utilizarán la "Documentación Básica" preparada por la DIPROE y la Representación, siguiendo los formatos e instructivos que se describen más adelante.

En relación con la gestión del Representante se deberá analizar:

- . la gerencia de la cooperación técnica que incluye los términos de la concertación y el mantenimiento de relaciones con las autoridades del sector público y privado, y con representaciones de organismos internacionales; y
- . la revisión de la administración que incluye la apreciación de la estructura y procedimientos administrativos empleados para el oportuno aprovisionamiento, control, protección y uso programado de los recursos asignados.

En cuanto a la evaluación de la cooperación técnica ofrecida, la Misión deberá:

- . analizar la consistencia de la cooperación técnica planificada para el período que cubre la evaluación. Comprende el análisis del diseño, concertación y trámite de aprobación de los instrumentos de cooperación y apoyo administrativo formulados;
- . evaluar la capacidad de adaptación de la Representación y sus proyectos a los cambios ocurridos en el entorno (tanto al interior del IICA como en el país); y
- . analizar los productos generados por las actividades de cooperación técnica realizada, el uso que de estos productos hacen los organismos de contraparte y, cuando corresponda, determinar su grado de institucionalización. Se identificarán, además, resultados indirectos que trasciendan el ámbito institucional y que tengan impacto en el escenario sectorial.

La valoración del apoyo recibido de otras unidades del Instituto implica analizar:

- . la gestión del apoyo técnico solicitado y recibido de otras dependencias del IICA para el fortalecimiento de las relaciones oficiales; la identificación, formulación, aprobación y ejecución de instrumentos de cooperación técnica; la captación de recursos externos; la prestación de asistencia técnica coyuntural y de servicios administrativos al país; y la provisión oportuna de los recursos requeridos para implementar la estrategia de acción acordada.

3. Análisis de la función de dirección y gestión administrativa

Para la evaluación de la función gerencial de la Representación se tomará en cuenta la interdependencia entre la ejecución de las acciones

de cooperación técnica y la estructura y procedimientos administrativos, y los servicios de apoyo de otras dependencias del Instituto.

3.1 La revisión administrativa de la Representación

La Misión debe identificar los aspectos administrativos clave que requieran atención para sugerir posibles formas de abordarlos haciendo énfasis en aquellos problemas que por su naturaleza trascienden el ámbito de una sola Representación.

Las áreas prioritarias para la revisión, que se traducirán en preguntas dentro del Marco de Análisis, estarán determinadas por las condiciones del país, el conjunto de proyectos que se ejecutan y las prácticas de manejo de los recursos externos convenidas en los instrumentos legales suscritos por el Instituto.

La revisión administrativa dentro del proceso de evaluación de una Representación incluirá los aspectos siguientes:

- a. **Aprovisionamiento de recursos.** Comprende el análisis de lo oportuno con que se proveen los recursos aprobados para las actividades de la Representación y de sus proyectos, la estrategia seguida para la protección contra pérdida en cambio a moneda local y del poder adquisitivo por inflación, así como un estudio de los riesgos que enfrente la Representación con el manejo financiero implementado.

Para obtener esta información el evaluador revisará toda relación bancaria que tenga la Representación, ya sea con bancos locales o con extranjeros. Se examinará el flujo de recursos de la Oficina Central a la Representación, así como la planeación que hace ésta del uso de fondos administrados localmente.

Se revisarán, además, las políticas y la aplicación de las normas vigentes para contratación de personal local y consultores, y la situación general del personal.

- b. **Los mecanismos de información.** Comprende el análisis de los procedimientos utilizados para generar, almacenar y recuperar la información que necesitan el Representante y los especialistas a cargo de los proyectos, para la ejecución de sus actividades dentro de los límites autorizados.

El sistema de control incluye la contabilidad, que a su vez abarca informes financieros y gerenciales, y el conjunto de procedimientos que se utilizan para asegurar la disponibilidad de activos y la eficiencia de operaciones.

El evaluador tendrá que indagar sobre las necesidades de información de las personas responsables por la ejecución de actividades y determinará si los actuales sistemas proveen esta información. Igualmente, se evaluará si las operaciones se llevan a cabo dentro de un marco adecuado de controles físicos y operativos.

Se dará especial atención al control de operaciones que se ejecutan fuera de la sede de la Representación y al manejo de recursos en fideicomiso en moneda local resaltando problemas especiales que se presentan.

- c. **Presupuesto.** El presupuesto sirve como herramienta de control gerencial sólo si en él se refleja el costo estimado de las actividades que se realizarán. La elaboración del presupuesto debe brindar al Representante la ocasión de presentar una estrategia de acción con los medios de financiación correspondientes.

Es por ello que en la evaluación se dará importancia a la revisión del proceso de elaboración del presupuesto y de los programas operativos anuales, así como el uso que ha hecho la Representación de los mecanismos institucionales para su discusión y aprobación y su posterior empleo como instrumento gerencial. Se tendrá en cuenta también el manejo de los recursos externos y el cumplimiento de las obligaciones contractuales adquiridas.

- d. **Administración.** Detrás del manejo financiero y técnico existe una infraestructura física y humana respecto a la cual los evaluadores deberán establecer si las políticas y procedimientos utilizados al respecto son los adecuados.

3.2 Análisis de la conducción de la cooperación técnica

Se realizará tomando en cuenta:

- a. Los términos en que fue concertada la cooperación técnica del IICA con las autoridades nacionales.
- b. Las relaciones con los niveles de decisión y ejecutivos del sector agropecuario para mantener influencia positiva sobre los factores externos condicionantes de logro de los resultados de los proyectos.
- c. Las acciones programadas y los logros obtenidos en relación con:
 - . La identificación, preparación y ejecución de proyectos nacionales de cooperación técnica.
 - . La participación en la ejecución de componentes nacionales de proyectos multinacionales.

- . La prestación de asistencia técnica al país para la solución de problemas coyunturales.
- . El apoyo al país para la movilización de recursos internos y externos para la ejecución de proyectos.

4. La evaluación de la cooperación técnica

4.1 Análisis de consistencia de la cooperación técnica planificada

Conlleva la revisión del documento "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País" con especial referencia a:

- a. La interpretación de la problemática del sector agrícola del país con énfasis en los problemas cuya naturaleza coincide con las áreas temáticas de concentración definidas en los Programas.
- b. La caracterización y análisis de la estructura institucional responsable por el logro de los objetivos nacionales planteados para el desarrollo agropecuario, identificando los organismos clave y analizando sus capacidades e insuficiencias.
- c. La selección de las áreas problema donde se concentrará la cooperación técnica de la Oficina para contribuir a su solución. Implica la selección de los organismos nacionales de contraparte.
- d. La definición de los objetivos y estrategia de acción del Instituto en el país, de los instrumentos de cooperación técnica y del apoyo administrativo a través de los cuales se la implementa.

- e. La preparación de los instrumentos de cooperación técnica y apoyo administrativo verificando el cumplimiento de normas y reglamentos vigentes.

Es necesario que la Misión realice una apreciación y emita un juicio sobre la consistencia externa de lo definido en (d) y (e) frente a la realidad del entorno caracterizada en (a), (b) y (c). La información necesaria para este análisis se encuentra en el documento "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País".

El diseño de los instrumentos de cooperación técnica seleccionados para poner en práctica la estrategia definida se analizará en relación con:

- . La consistencia de sus objetivos y estrategias con aquellos definidos para la acción del IICA en el país.
- . La consistencia de la matriz de objetivos y la estrategia de los proyectos de cooperación técnica con los problemas específicos que se intentan resolver (coherencia externa).
- . La consistencia de las actividades de los proyectos y los productos previstos con la estrategia, plazos, recursos y factores condicionantes externos (coherencia interna).

Los evaluadores deberán tener en cuenta el proceso de análisis y aprobación de las propuestas de cooperación técnica de la Representación, por parte de la Oficina Central del IICA. El proceso de aprobación estará documentado en el archivo de la Unidad de Trámite de Instrumentos de Cooperación Técnica de la DIPROE y deberá formar parte de la documentación de base para la evaluación.

La revisión de la consistencia de la cooperación técnica planificada deberá incluir además: a) los componentes de proyectos multinacionales; b) la estrategia definida para la movilización de recursos del propio país y de los externos; y c) el apoyo previsto por parte de las Direcciones de Programa y otras dependencias del IICA.

4.2 Análisis de la capacidad de adaptación de la Representación y sus proyectos a los cambios del entorno

Es a nivel de país que los cambios ocurridos en el entorno pueden tener impactos más determinantes en la ejecución de la cooperación técnica programada, dada la cercanía del escenario de la problemática y de los centros de definición de políticas.

Los cambios más importantes son los que ocurren a nivel de:

- La problemática global del sector y de la específica que se enfrenta a través de la cooperación técnica.
- Las definiciones de políticas sectoriales y objetivos de programas nacionales.
- Las estructuras institucionales del sector público, por sustitución de organismos clave o creación de otros nuevos.
- Los criterios y prioridades para la asignación de recursos a nivel de programas y organismos.

Los evaluadores deberán analizar:

- a. La interpretación que hizo la Representación del posible impacto de los cambios en los organismos de contraparte de la

cooperación técnica: prioridades, asignación de recursos, cambios de liderazgo, alteración de la capacidad de respuesta del organismo, etc.

- b. Los ajustes a los objetivos y estrategia de la acción del IICA en el país que hizo la Representación como respuesta a los cambios detectados.
- c. La identificación de los elementos de los instrumentos de cooperación técnica que fueron más afectados por los cambios y los ajustes realizados. Básicamente el análisis se concentra en las actividades de los proyectos (supresión o adición), la alteración de la calidad y cuantía de los productos finales previstos y su influencia en el logro del objetivo específico.
- d. Los términos en que fue concertada la nueva situación con las autoridades nacionales y el proceso de aprobación en la Oficina Central de los instrumentos ajustados.
- e. Ante la eventualidad de cambios al interior del IICA que incidirían en el alcance de la cooperación técnica planificada, se deberá analizar la capacidad de la Representación para adecuarse a tales cambios sin arriesgar la calidad, oportunidad y utilidad de los resultados previstos.

4.3 Análisis de los resultados obtenidos

Se trata de recoger evidencia sobre la efectividad de la Representación en la generación de los productos directos de las actividades ejecutadas, el uso que hacen los organismos de contraparte de tales productos y el grado de institucionalización. Para ello se determinarán:

- . Los Productos obtenidos como resultado de las actividades de la Representación y de sus proyectos en cuanto al número, calidad y oportunidad.
- . El análisis de la articulación de dichos productos con los objetivos para el logro de resultados de mayor categoría, (impactos), determinando el grado de uso que hacen los organismos de tales productos y verificando si corresponde al esperado.
- . El análisis de los impactos que el organismo está obteniendo por el uso de los productos a nivel sectorial e institucional.
- . El análisis de la magnitud de recursos humanos y financieros implicada en la ejecución de las actividades de los proyectos y determinar el grado de eficiencia obtenido en su utilización.

5. Apreciación del apoyo recibido de otras unidades

Las Representaciones requieren, en determinados períodos del proceso de planificación prospectiva y operativa de la cooperación técnica, contar con el apoyo de otras dependencias del Instituto ubicadas principalmente en la Oficina Central. Dicho requerimiento se mantiene durante el proceso de concertación, aprobación, ejecución y evaluación de la cooperación técnica, no sólo para cubrir aspectos que excedan cualitativa y cuantitativamente la capacidad de la Oficina en el país, sino porque algunas gestiones por su naturaleza demandan la participación de las autoridades del IICA (estrechamiento de las relaciones oficiales y la concertación institucional con las autoridades del sector agrícola, así como la sensibilización y confianza que debe generarse en las fuentes de recursos externos).

Para el efectivo cumplimiento de los compromisos adquiridos, las Representaciones deben contar con apoyo técnico útil y oportuno y un adecuado soporte de los servicios de apoyo administrativo. De igual manera necesitan que la aprobación de sus propuestas en la Oficina Central se realice con la mayor diligencia y agilidad posible.

El análisis de la colaboración concertada y recibida de las Direcciones de Programa y de Operaciones de Area y demás dependencias se hará en términos de su utilidad y oportunidad para:

- a) la dirección y orientación de la Oficina;
- b) la concertación de la cooperación técnica;
- c) la identificación, elaboración y aprobación de instrumentos de cooperación técnica;
- d) la ejecución de la cooperación técnica;
- e) la concertación del apoyo técnico de y a otras unidades del Instituto;
- f) la concreción del soporte administrativo generado en las dependencias de la Oficina Central; y
- g) el apoyo a los esfuerzos y gestiones para la consecución de recursos externos.

CAPITULO III

LOS INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION DE LAS REPRESENTACIONES

El método para la ejecución de las evaluaciones es el de la "investigación dirigida" que se realiza a través de Misiones de Evaluación Ad-Hoc que orientarán sus actividades por el "Alcance de Trabajo" que se les señale.

Para cumplir con su tarea la Misión analizará la información que contenga evidencia documentada sobre los resultados previstos, constatará dicha evidencia mediante entrevistas a funcionarios y técnicos de los organismos de contraparte, realizará reuniones de trabajo con el Representante y funcionarios de la Oficina, visitará las áreas en que se realizaron o están realizándose actividades y consultará información complementaria sobre los cambios ocurridos en tales escenarios.

El producto del trabajo de la Misión lo constituye el Informe de Evaluación que debe ser elaborado de acuerdo con un contenido previamente acordado. Las orientaciones precisas para el desarrollo del trabajo de la Misión están contenidas en los siguientes documentos:

1. El Alcance de Trabajo. Incluye información sobre los propósitos de la evaluación, antecedentes de la cooperación técnica del IICA en el país, términos de referencia para la Misión, la propuesta para el trabajo de campo que se desarrollará, el apoyo logístico que se brindará, las reuniones de trabajo con el personal de la Representación donde se hará la presentación de los resultados (ver en el Anexo 1 el formato IERP1 y las orientaciones para su preparación).
2. La Documentación Básica. Consolida y sistematiza la información referente a: i) los objetivos específicos que orientan la evaluación; ii) los aspectos centrales en que concentrará el análisis; y iii) los productos del Sistema Unico de Informes correspondientes al período en

el que se concentrará la evaluación de resultados. A continuación se presenta la lista de los documentos principales que se deben incluir:

- Plan de Mediano Plazo vigente;
- Documentos "Lineamientos para la Cooperación" del programa con proyectos en el país;
- Documento "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País";
- Documento sobre Planes de Desarrollo del Sector. Programas Nacionales o documentos con las definiciones de política y objetivos sectoriales e institucionales que el IICA respalda en el país;
- Programa Presupuesto y operativos anuales aprobados;
- Documentos de los proyectos de cooperación técnica que se están desarrollando en el país;
- Expedientes de aprobación de los instrumentos de cooperación técnica (Orden Ejecutiva 10/86 rev. 1);
- Operativos y planes de implementación de los proyectos incluidos en la evaluación;
- Acuerdos y convenios que amparan la ejecución de proyectos incluidos en la evaluación; y
- Copia de los siguientes informes periódicos y de los resultados de su análisis por las instancias correspondientes:
 - . Informes semestrales de la Representación;

- . Informe trimestral de proyecto;
 - . Informe anual de proyecto;
 - . Informe de fin de proyecto;
 - . Informes semestrales de las Direcciones de Programa;
 - . Informes de las Direcciones de Operaciones de Area; e
 - . Informes periódicos sobre ejecución presupuestaria.
3. El Informe Final de la Evaluación. Es el producto del trabajo de la Misión que debe incluir: i) resultados, es decir la evidencia obtenida; ii) conclusiones con la interpretación de la evidencia y opiniones basadas en dicha interpretación; y iii) recomendaciones basadas 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 recomendaciones, la prospectiva de la Representación y una sección de anexos (ver en el Anexo 3 el formato IERP2 y las orientaciones para su preparación).

ANEXO 1

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
-DIVISION DE EVALUACION-

FORMATO IERP1

ALCANCE DE TRABAJO PARA LAS MISIONES DE EVALUACION
-EVALUACION DE REPRESENTACIONES-

1. IDENTIFICACION DE LA REPRESENTACION Y DE LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA EVALUACION

Representación del IICA en _____

Período que cubre la evaluación: De _____ A _____
(Mes/Año) (Mes/Año)

Representante: _____ Desde _____
(Mes/Año)

Proyectos incluidos en la evaluación

1.1 De la Representación

- Título _____ Código _____
- Ambito geográfico _____ Sede _____
 - Título del instrumento legal que respalda el proyecto

 - Período de ejecución: De _____ A _____
(Mes/Año) (Mes/Año)
 - Financiación:
Recursos regulares : Cuotas US\$ _____ Otros US\$ _____
(especificar)
Recursos externos : Del país US\$ _____ Otros US\$ _____
(especificar)
 - Organismos de contraparte _____
 - Jefe del Proyecto _____

1.2 Componente de un Multinacional

- Título _____ Código _____
- Ambito geográfico _____ Sede _____
 - Título del instrumento legal que respalda el proyecto IICA

 - Período de ejecución: De _____ A _____
(Mes/Año) (Mes/Año)
 - Financiación:
Recursos regulares : Cuotas US\$ _____ Otros US\$ _____
(especificar)
Recursos externos : Del país US\$ _____ Otros US\$ _____
(especificar)
 - Organismos de contraparte _____
 - Jefe del Proyecto _____

2. PROPOSITO DE LA EVALUACION

3. ANTECEDENTES

4. MARCO DE ANALISIS

<u>Objeto del análisis</u>	<u>Resultado(s) esperado(s) del análisis</u>	<u>Preguntas guía para la obtención de información</u>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

5. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

6. PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA MISION

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>PRODUCTOS</u>
--------------------	------------------

7. INTEGRANTES DE LA MISION Y TERMINOS PARA SU CONTRATACION

ORIENTACIONES PARA PREPARAR EL ALCANCE DE TRABAJO

EVALUACION DE REPRESENTACIONES

Sección 1 IDENTIFICACION DE LA REPRESENTACION Y DE LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA EVALUACION

El formato se explica por sí solo, sin embargo, es conveniente indicar que los componentes de proyectos multinacionales se refieren tanto a los de Dirección de Operaciones de Area como de Programa.

Sección 2 PROPOSITO DE LA EVALUACION

Da respuesta al "para qué" se evaluará la Representación; se debe especificar de cuál autoridad provino la solicitud de evaluación y/o las razones de programación o ejecución que existen para la evaluación; indicar los organismos nacionales y dependencias del IICA que se espera que utilicen los resultados, el uso que se les dará, quiénes serán los usuarios inmediatos, y el tiempo en que serán requeridos para posibilitar su uso más efectivo.

Sección 3 ANTECEDENTES

Contiene una síntesis histórica de la Representación, las áreas problema atendidas en el pasado reciente y las actuales a través de los instrumentos de cooperación técnica; indicar en síntesis lo que según opinión del Director de Operaciones de Area, del

Representante y de autoridades de los organismos de contraparte y de agencias financieras (si es el caso), es el "status" actual de la Representación.

Sección 4

MARCO DE ANALISIS

El marco de análisis es el instrumento que define con precisión los temas centrales en los que se concentra la atención de la Misión de Evaluación y que constituyen el objeto del análisis.

Por su parte, los integrantes de la Misión revisarán, ajustarán y complementarán el marco de análisis incluyendo preguntas subordinadas a las propuestas para cubrir aspectos específicos sin perder de vista los resultados esperados del análisis.

Las preguntas guía son las que cubren los temas significativos de la evaluación y a los que la Misión dará mayor énfasis, concentrando su análisis en atención de lo señalado en el memorando del Director General cuando se decidió la evaluación.

Las preguntas planteadas deben orientar la obtención de evidencias e información de interés de los organismos de contraparte u organismos financieros interesados.

En el Anexo 2 se presenta a manera de ejemplo un marco de análisis hipotético para la evaluación de una Representación.

Sección 5

TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

El método básico que se propone emplear para la evaluación de resultados de las Representaciones es el de la "investigación

dirigida", que se basa en la apreciación que realizan Misiones de Evaluación Ad-Hoc a través de un conjunto de preguntas que definen los temas esenciales y orientan la captación de información y su análisis. Además, incluyen los aspectos sobre los cuales los usuarios de dichos informes requieren tener un mejor conocimiento.

Este análisis permite centrarse en: a) la determinación de los resultados del funcionamiento de la cooperación técnica y de la gestión del Representante, teniendo en cuenta el proceso seguido y los medios utilizados; y b) en la explicación de las causas de los resultados como base de la toma de decisiones y del aprendizaje institucional.

Sección 6

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA MISION

Este programa lo elabora la DIPROE en consulta con la Dirección Operaciones de Area y el Representante de la Oficina que se evalúa. Las actividades básicas que deberán incluirse en éste son las siguientes:

- Reunión de orientación de la Misión y entrega de documentos.
En esta reunión se presenta a la Misión, por parte del Representante, un resumen de las principales características de la cooperación técnica del IICA en el país, logros importantes y limitaciones principales. Se ajustan además el Alcance de Trabajo, el Enfoque Disciplinario y el Plan de Trabajo. Se indicará duración de la reunión, lugar y hora.
- Trabajo de gabinete de la Misión. Incluye el análisis de la Documentación Básica y la redacción del Informe de Evaluación. Se indicará tiempo estimado para cada fase.

- . Trabajo de campo. Comprende las entrevistas con funcionarios del organismo de contraparte y del IICA, y la visita al área de algunos proyectos (si se considera indispensable para apreciar resultados). Se indicará tiempo estimado para cada fase.

- . Preparación del Informe. En su desarrollo se seguirá el esquema de contenido descrito en el formato IERP2 (Anexo 1).

- . Presentación de los resultados de la evaluación. La DIPROE indicará fecha, hora, lugar y tiempo estimado de esta reunión. Las autoridades del IICA que estarán presentes dispondrán de una copia del informe al menos un día antes de la reunión.

Sección 7

INTEGRANTES DE LA MISION Y TERMINOS PARA SU CONTRATACION

En esta sección se deberá ofrecer información sobre los consultores y especialistas del IICA que integran la Misión, incluyendo un resumen del curriculum vitae en no más de media página para cada miembro.

Los términos para la contratación de consultores son elaborados por la DIPROE conjuntamente con el Director de Operaciones de Area a la que pertenece la Oficina que se evalúa y posteriormente deberán ser aprobados por el Subdirector General Adjunto de Operaciones y por el Subdirector General. La contratación de los consultores se efectuará de acuerdo con lo dispuesto en la Orden Ejecutiva 01/86.

ANEXO 2

MARCO DE ANALISIS HIPOTETICO PARA LA EVALUACION DE UNA REPRESENTACION

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
1. Ambito de la evaluación y estrategia a nivel de país	<p>Los evaluadores tienen claramente definido el propósito de la evaluación, el uso del informe que generan y el "objeto" del análisis.</p> <p>Los evaluadores conocen las áreas problema en que se concentra la cooperación del IICA, los términos de la concertación y los instrumentos seleccionados para ejecutarla.</p>	<p>.Cuáles son los usuarios de los informes de evaluación que la Misión genere?</p> <p>.Qué información esperan que la evaluación les proporcione ahora?</p> <p>.Qué esperan realizar con la información y que por su falta no pueden hacer ahora?</p> <p>.Cuáles son los principios en que se fundamenta la cooperación técnica al país?</p> <p>.Cuáles orientaciones se han recibido de las Direcciones de Programa para todos de cooperación técnica?</p>
2. Resultados de la revisión administrativa de la Representación y su relación con los resultados	<p>Los evaluadores determinan los aspectos administrativos que constituyen un soporte efectivo al diseño, implementación y ejecución de la cooperación técnica, así como los que la limitan.</p>	<p>.Con qué oportunidad se aprovisionan los recursos aprobados para las actividades de la Representación y sus proyectos? Cómo se afecta la planeación de los recursos administrados localmente?</p> <p>.Cuál es la efectividad de la estrategia utilizada para la protección contra la pérdida en cambio a moneda local y del poder adquisitivo por inflación?</p> <p>.Cuál es la efectividad de los mecanismos de información para la toma de deci-</p>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
3. La conducción de la cooperación técnica	Los evaluadores califican la efectividad del desempeño en la conducción de la cooperación técnica.	<p>siones y el control de las actividades?</p> <ul style="list-style-type: none">. Cuáles factores positivos y negativos inciden en la elaboración del presupuesto y los programas operativos anuales?.Cuál es la efectividad observada del uso del presupuesto como herramienta de control y como expresión de una estrategia de acción? <p>. Con base en una apreciación del desempeño y los resultados se deberá responder a:</p> <ul style="list-style-type: none">- Fue concertada la cooperación técnica en los mejores términos para el país y el IICA?- Cuáles son los resultados de la influencia mantenida sobre los factores externos condicionantes de la obtención de los resultados de los proyectos?-Cuál es el grado de aprovechamiento del país de los diferentes servicios técnicos y de administración de recursos que el Instituto pone a su disposición?
4. Análisis de la consistencia de la cooperación técnica planificada	Los evaluadores califican la consistencia que existe entre los objetivos, estrategia, instrumentos y recursos establecidos para la cooperación al país y la problemática sectorial e institucional que se contribuye a resolver.	<p>. Con base en la interpretación que hizo la Representación de la problemática sectorial e institucional, la Misión deberá responder a:</p> <ul style="list-style-type: none">- Qué tan consistente es la definición de los objetivos, estrategia, instrumentos de cooperación téc-

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
5. Análisis de la capacidad de adaptación de la Representación a los cambios del entorno	La Misión establece el grado de afectación que los cambios del entorno producen en los objetivos y estrategia de la cooperación y califica la capacidad de la Representación de efectuar ajustes para mantener la cooperación permanente adecuada a las necesidades del país, así como la calidad, utilidad y oportunidad de los resultados esperados.	<p>nica y recursos asignados a la Representación?</p> <p>-En qué grado participaron autoridades y técnicos nacionales en la definición de las áreas de cooperación del IICA al país y cuál fue la utilidad de su participación?</p> <p>-Cuán viable es alcanzar la situación descrita al finalizar la cooperación técnica del IICA al país tomando en cuenta el grado de consistencia encontrado?</p> <p>.Cuáles fueron los indicadores clave que permitieron a la Representación percibir cambios significativos en la problemática, en los objetivos nacionales y en programas y políticas institucionales?</p> <p>.Cuáles fueron los factores y condicionantes positivos que permitieron a la Representación ajustar la cooperación técnica de modo que no fueran afectadas la calidad, utilidad y oportunidad de los productos previstos?</p> <p>.Cuál es el grado de replicabilidad del proceso de adecuación y ajuste a los cambios en otras Representaciones?</p>
6. Análisis de resultados	Los evaluadores determinan los factores positivos	.Con base en un balance de los resultados de la Re-

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
y las causas que los explican	y las principales limitaciones de la Representación en el cumplimiento de los objetivos y propósitos convenidos con las autoridades nacionales.	presentación que la Misión haya identificado, se deberá responder a: -Cuáles son los resultados que significan avances concretos con base en la evidencia encontrada? -Cuáles son los factores condicionantes y eventos determinantes de los logros alcanzados?
7. Análisis de los resultados en términos de productos e impactos	Los evaluadores establecen los avances y limitaciones para la obtención de los productos finales.	.Los productos finales logrados corresponden a los previstos? .Cómo han contribuido tales logros a la obtención de los objetivos de la Representación?
	Los evaluadores juzgan el avance y limitaciones centrales en la obtención del objetivo específico del proyecto.	.Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en la obtención de los productos finales y cuáles fueron limitativos? .La interrelación de los productos finales con el objetivo específico del proyecto corresponde a lo previsto en la matriz del marco lógico modificado?
	Los evaluadores determinan los impactos del proyecto a nivel de los escenarios institucional, sectorial y del IICA.	.Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron? .El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados corresponde al previsto? .Cómo consideran las autoridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad, utilidad y oportunidad con que se generaron?

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
8. Apoyo recibido de otras unidades del IICA	Los evaluadores determinan la importancia y oportunidad del apoyo que han proporcionado a la Representación diferentes unidades operativas del Instituto y centros de decisión, y su relación con los objetivos de la Representación y los resultados de sus proyectos.	<ul style="list-style-type: none">.Qué resultados está obteniendo el organismo de contraparte en el escenario sectorial, atribuibles a los efectos generados por los productos del proyecto IICA?.Cuál ha sido la contribución de los proyectos al logro de los objetivos del programa correspondiente? .Cuál ha sido la utilidad real del apoyo gestionado y proporcionado a la Representación y sus proyectos para:<ul style="list-style-type: none">-el establecimiento de relaciones oficiales con las autoridades del sector público y privado agrícola y fuentes internacionales de recursos;-el apoyo brindado al país en la cooperación técnica coyuntural y en la administración de recursos;-el apoyo recibido de otras Representaciones y dependencias del Instituto para la ejecución de los diferentes tipos de proyectos;- la concertación de la cooperación técnica;- el diseño y ejecución de instrumentos de cooperación técnica; y.la movilización y obtención de recursos externos.

ANEXO 3

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

- DIVISION DE EVALUACION -

FORMATO IERP2

FORMATO Y ORIENTACIONES PARA EL INFORME DE EVALUACION
DE REPRESENTACIONES

1. RESUMEN EJECUTIVO

Contiene un resumen del propósito de la evaluación y el período cubierto. Debe hacer referencia concreta a los resultados del análisis que sustentan las conclusiones y recomendaciones. Debe resumir los factores determinantes de los resultados y una breve alusión a la perspectiva de la cooperación técnica del IICA en el país.

2. TABLA DE CONTENIDO

Se explica por sí sola.

3. PROPOSITOS DE LA EVALUACION

Contiene los propósitos definidos en el Alcance de Trabajo con los ajustes introducidos si fuera el caso.

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Con base en lo descrito en la Sección 5 del Alcance de Trabajo, se explican las técnicas y los procedimientos empleados en la implementación

del Marco de Análisis y la caracterización de la evidencia, de manera que facilite su ubicación y constatación por los procedimientos definidos.

Deberá incluir la descripción del método empleado para la revisión de los aspectos administrativos por parte del miembro de la Misión a quien se le asigne esa responsabilidad.

5. RESULTADOS DEL ANALISIS

Comprende la síntesis de la evaluación. Se deberá encontrar las respuestas de la Misión a las interrogantes del Marco de Análisis.

5.1 Resultados del análisis de la gestión del Representante. Comprende las evidencias obtenidas y juicios sobre:

- a) la revisión administrativa de la Representación, que incluye la identificación de aspectos administrativos clave que requieren atención, las formas sugeridas para abordarlos y la replicabilidad que tengan en otras Representaciones. Los aspectos específicos sobre los cuáles se esperan opiniones de la Misión son:
 - . la utilidad y oportunidad con que se genera la información contable y financiera para la toma de decisiones y los ajustes a los procedimientos empleados;
 - . el uso que hace el Representante del presupuesto y operativos aprobados como elementos de control gerencial; y
 - . la calidad de las políticas y los procedimientos definidos para el manejo financiero y técnico, y sobre la manera en que se utilizan dichos procedimientos por parte del personal técnico y administrativo existente.

- b. La gerencia de la cooperación técnica, que incluye los términos en que fue concertada con las autoridades nacionales, el mantenimiento de relaciones oficiales habilitantes, la influencia mantenida sobre los factores externos condicionantes, el apoyo a la ejecución de componentes de proyectos multinacionales, la prestación de asistencia técnica para problemas coyunturales y otros servicios de administración de recursos.

5.2 Resultado de la evaluación de la cooperación técnica. Comprende las evidencias obtenidas y el juicio sobre:

- a. La consistencia de los objetivos, estrategias y productos esperados de la cooperación técnica planificada en relación con la problemática del sector agrícola y las insuficiencias de la estructura institucional responsable por el logro de los objetivos nacionales planteados para enfrentarla.
- b. La capacidad de la Representación para ajustar la planificación y programación de actividades y recursos en función de los cambios del entorno sectorial e institucional (incluyendo el del mismo Instituto) que puedan tener efectos negativos, arriesgando la calidad, utilidad y oportunidad con que deben ser generados los productos.
- c. La ejecución de actividades programadas y no programadas y los resultados obtenidos previstos y no previstos, en términos de productos e impactos logrados; el uso que hacen los organismos de contraparte de los proyectos, y comprobar si este uso corresponde al programado.

5.3 La colaboración gestionada y recibida por la Representación. Se valorará el apoyo de otras unidades del Instituto en relación con:

- . el mantenimiento de relaciones con las autoridades del sector público y privado, y la dirección y orientación para la buena marcha de la Representación;
- . la utilidad y oportunidad del apoyo técnico para la identificación, diseño, aprobación y financiamiento de los instrumentos de cooperación técnica; y
- . la utilidad del apoyo a los esfuerzos y gestiones para la captación de recursos externos o del país.

5.4 Conclusiones. Las conclusiones deben referirse a:

- . los resultados de los proyectos de la Representación;
- . los avances y grado de obtención del objetivo específico;
- . los productos finales que los proyectos obtuvieron (previstos y no previstos), los que se encuentran en proceso y los que no se han logrado ni se lograrán; y
- . los impactos significativos (previstos y no previstos) atribuibles a los proyectos.

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

Finalmente, con base en un balance de los resultados obtenidos (positivos y negativos, previstos e imprevistos), el equipo de evaluadores deberá llegar a conclusiones sobre la efectividad de la cooperación técnica ofrecida a nivel del país.

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

Además de las conclusiones sobre los resultados de los proyectos, la Misión deberá presentar conclusiones sobre:

- a. El cumplimiento de compromisos contractuales definidos en los documentos legales en que se sustentan otros instrumentos de cooperación técnica y apoyo administrativo;
- b. el desempeño de la tarea directiva inmersa en la conducción de la Representación;
- c. los resultados de la revisión administrativa de la Representación;
- d. el apoyo recibido por parte de otras unidades del IICA para la conducción de la Representación, identificación, diseño, aprobación y ejecución de proyectos y para la captación de recursos externos; y
- e. otros aspectos específicamente definidos en el Alcance de Trabajo de la Misión.

5.5 Recomendaciones. Deben ser viables y tener en cuenta:

- . Qué se debe hacer y qué se obtendrá con su aplicación teniendo especial cuidado de afectar las causas de los problemas detectados 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 efectos negativos de las acciones que se recomiendan.
- . Qué aspectos se deben tener en cuenta para implementar, seguir y evaluar los cambios que se deriven de la aplicación de las recomendaciones sugeridas.
- . Qué lecciones de la experiencia se deben extrapolar a otros programas o proyectos que el IICA ejecute.

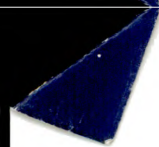
6. PROSPECTIVA DE LA REPRESENTACION

Contiene la apreciación de la Misión sobre los términos en que evolucionará la cooperación técnica del IICA en el país, considerando los cambios previsibles del entorno, los factores determinantes de los avances logrados, la proyección de actividades y resultados, y un adecuado cumplimiento de las recomendaciones formuladas a los organismos de contraparte y al propio IICA.

7. ANEXOS

Deberá incluir:

- . Alcance de Trabajo
- . Lista de Documentación Básica consultada
- . Lista de personas entrevistadas
- . Lista de publicaciones de la Representación



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