

84  
E. Fiori }  
D. Blaich } 22/8/88

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

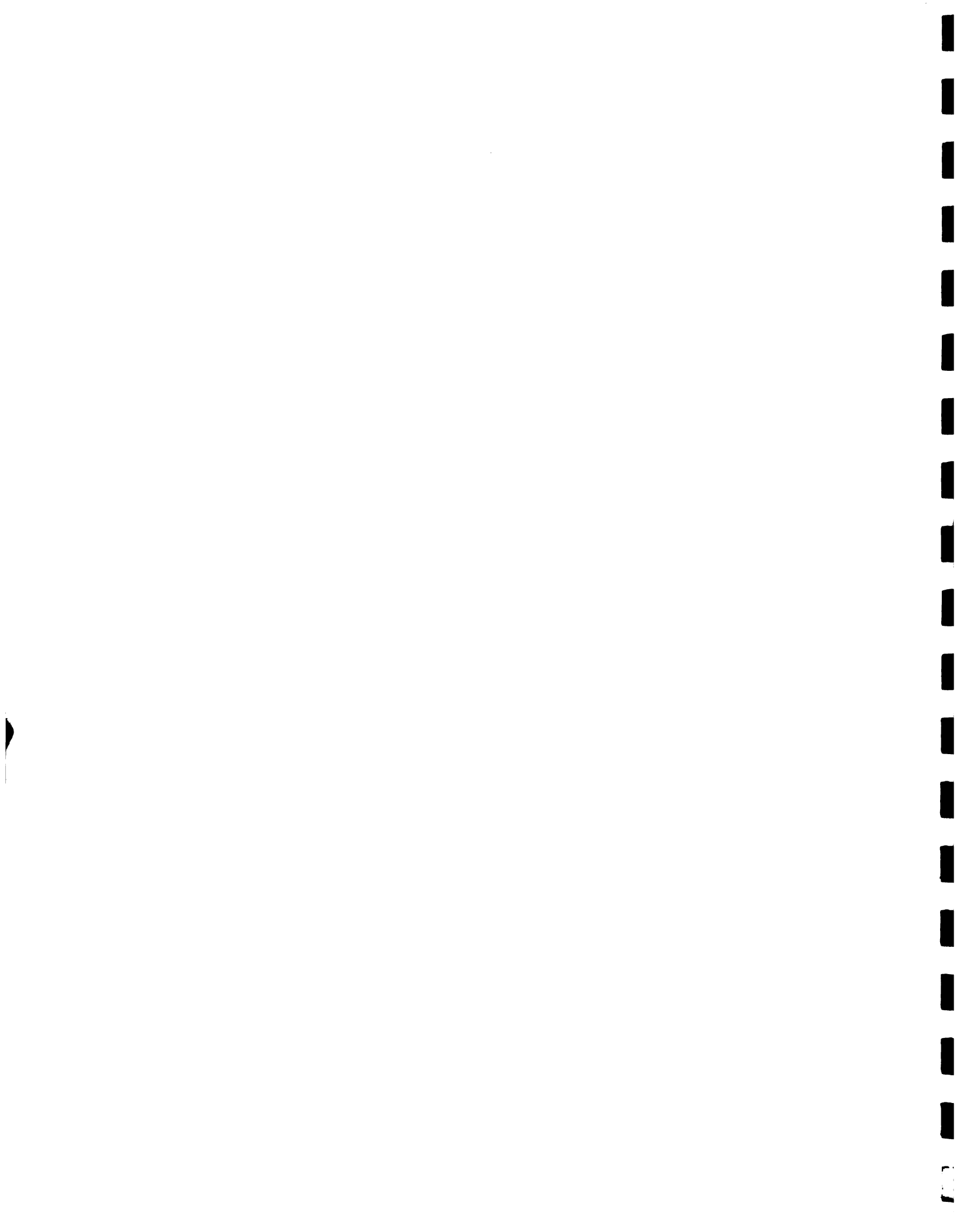
INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA



LISTA DE ANEXOS

1. Alcance del Trabajo de la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en Colombia (Formato IERP 1).
2. Estrategia de Acción del IICA a nivel de País. Colombia 1988 - 1989.
3. Evolución de la Acción del IICA en Colombia.
4. Evolución de la Cooperación técnica 1984 - 1987.
5. Mecanismo de Conducción de la Representación.
6. Resumen. Marco cuantitativo de la Representación.
7. Lista de Personas Entrevistadas.
8. Documentación Consultada.
9. Análisis de la Gestión Administrativa.
10. Esquema de Contenido del Informe Final de Evaluación (Formato IERP 2).

IICA  
E 14  
159COL  
Anexo 1



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA

ANEXO 1

ALCANCE DEL TRABAJO DE LA MISION DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA (FORMATO IERP 1)

San José, Costa Rica

Junio, 1988

00003791

11CA

E14

I5900L

Aug 10 1

~~00003791~~

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
-DIVISION DE EVALUACION-

FORMATO IERP1

ALCANCE DE TRABAJO PARA LA MISION DE EVALUACION  
DE LA ACCION DEL IICA EN COLOMBIA

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

Representación del IICA en: COLOMBIA

Período que cubre la evaluación: De Enero / 1984 A Diciembre/ 1987  
(Mes / Año) (Mes / Año)

Representante: MARIO BLASCO Desde Octubre, 1982  
(Mes/Año)

1.1 Proyectos incluidos en la evaluación

Para el caso de Colombia se ha seleccionado el área de Desarrollo Rural, dentro de la cual la Representación ha concertado varios proyectos actualmente en ejecución. Algunos de ellos se ejecutan al amparo de Convenios firmados con organismos nacionales que proveen recursos complementarios del país u otra fuente externa. La Misión analizará la evolución de la cooperación técnica que la Representación ha prestado al país en esta área, y los resultados directos e indirectos obtenidos. Para facilitar la selección del área de Desarrollo Rural se elaboró el cuadro que se anexo a este documento, en el cual se identifican los proyectos que se incluirían en el análisis del Area con los números 6, 8 y 11.

1.2. Componente de un Multinacional

Título: Programa Cooperativo de Investigación Agrícola para la Subregión Andina (PROCIANDINO)

- Código: A2886D1B04200
- Ambito Geográfico: Multinacional Sede Quito, Ecuador
- Título del instrumento legal que respalda el proyecto Convenio sobre Cooperación Técnica no Reembolsable entre Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú Venezuela y el IICA por una parte y por la otra el BID
- Período de ejecución: De Abril/1987 A Marzo/1990  
(Mes/Año) (Mes/Año)
- Financiación  
Recursos regulares : Cuotas US\$ 275.000 Otros US\$ -  
(especificar)  
Recursos externos : Del pas US\$ 1.225.000 Otros US\$ 2.300.000 BID  
(especificar)
- Organismos de contraparte Instituciones Nacionales de Investigación y Transferencia de Tecnología de la Subregión Andina
- Jefe del Proyecto Victor Palma

2. PROPOSITO DE LA EVALUACION

- a. Conocer el grado en que la cooperación técnica del IICA (1984-1988) ha sido y está siendo ajustada a las necesidades del país, identificando los factores y condiciones que la han determinado
- b. Conocer el grado en que la Cooperación Técnica del IICA (1984-1988) ha sido y está siendo ajustada por las orientaciones contenidas en los Planes de Mediano Plazo (1983-1987) y (1987-1991) y los documentos de Estrategia de Acción del IICA A Nivel de País (o Planes de Acción a Nivel País) definidos para dicho período; identificando los resultados alcanzados y los factores y condiciones determinantes de tales resultados.
- c. Analizar y valorar el desempeño y los resultados de la función de gerencia y administración ejercida por el Representante en relación con:

- . la función de Representante como tal en términos de mantener las relaciones oficiales con el país ampliar la base de apoyo institucional y financiero para las actividades de cooperación técnica, resaltando los factores determinantes del desempeño encontrado.
  - . la gerencia de la cooperación técnica que incluye los términos de la concertación y conducción de los instrumentos de cooperación técnica y el mantenimiento de relaciones habilitantes con las autoridades del sector público y privado, y con representaciones de organismos internacionales;
  - . 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.
- d. Evaluar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país y determinar los factores y condiciones determinantes de dicha efectividad, lo cual incluye:
- . 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 en el país como al interior del IICA); 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.
- e. Valorizar la utilidad y oportunidad del apoyo que ha recibido la Representación del IICA en Colombia por parte de las unidades correspondientes de la Oficina Central para:

- . la concertación de los instrumentos de Cooperación Técnica,
- . 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 de apoyo administrativo,
- . la administración de los recursos humanos,
- . la provisión oportuna de los recursos requeridos para implementar la estrategia de acción acordada.

Se deberán identificar los factores y condiciones determinantes de la utilidad y oportunidad del apoyo recibido.

- f. Caracterizar el modelo de organización y conducción de la Representación que ha logrado desarrollar el IICA en Colombia y cómo la potencializa para enfrentar las prioridades del Instituto hacia el futuro: generar pensamiento innovador, aplicación de la estrategia de fortalecimiento institucional e identificar proyectos prioritarios para el país y de impacto; resaltando los factores y condiciones que han contribuido y explican el modelo. Como se ha modificado la imagen del IICA en el país y en que aspectos se le reconocen ventajas comparativas para la prestación de servicios de cooperación técnica.

---

### 3. ANTECEDENTES

---

La representación preparará un documento sobre la evolución (desempeño y resultados) de la Cooperación Técnica del IICA al país durante el período que cubre la evaluación. Este documento se entregará a la Misión.

Para complementar los antecedentes la Representación deberá disponer de la documentación básica siguiente:

- . Estrategia de Acción a Nivel de País formulada a finales de 1986 y que respalda el Programa Presupuesto 1988-1989



- . Documentos de similar contenido al anterior y que hayan sido elaborados en respaldo a Programa Presupuesto anteriores (Plan de Acción a Nivel País por ejemplo)
- . Planes Nacionales de Desarrollo del Sector vigentes durante el período que cubre la evaluación
  - . Los Programas Presupuesto correspondientes a los períodos 1984-185 y 1986-1987
  - . Los Programas Operativos Anuales: 1984, 1985 1986 y 1987
  - . Informes sobre ejecución presupuestaria anual
  - . Informes anuales de la Representación
  - . Informes de los proyectos del área temática seleccionada y del componente multinacional elegido
  - . Informes de Auditoría

---

#### MARCO DE ANALISIS

---

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos que comprende el propósito de la evaluación de la Acción del IICA en Colombia, la DIPROE plantea a continuación una propuesta de interrogantes sobre algunas situaciones, hechos y condiciones que se necesitan conocer y valorizar para la posterior toma de decisiones. Estas interrogantes y demás elementos del Alcance de Trabajo deberán ser analizadas y justadas por el Representante del IICA en Colombia y representantes de organismos nacionales vinculados a la Acción del Instituto.

---

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
Ajuste de la Cooperación Técnica a las necesidades nacionales	Los evaluadores conocen las áreas problemas seleccionadas para la cooperación técnica y el grado de ajuste a las necesidades del país mantenido por la Representación	.Cuáles son los instrumentos de cooperación técnica definidos para atender las áreas de acción seleccionada? .Cuales son los factores y condiciones que favorecen

---

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
2. Ajuste de la Cooperación Técnica a las orientaciones del PMP	Los evaluadores conocen las áreas problema en que se concentra la cooperación del IICA, y el grado de ajuste mantenido a las orientaciones del PMP	el mantener la cooperación técnica permanentemente adaptada a las necesidades del país? Cuales la desvían? . Cuáles orientaciones se han recibido para las actividades de cooperación en las áreas de acción seleccionadas y cómo se plasma ese enfoque a nivel de proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica? . Cuáles son los factores que mantienen ajustada la cooperación técnica al PMP y cuáles son causa de divergencia?
3. Resultados de la revisión gerencial y administrativa de la Representación y su relación con los resultados	Los evaluadores determinan la efectividad de la gestión del Representante como tal	.Cuál es la efectividad de la gestión del Representante en relación con: -el mantenimiento de relaciones oficiales -ampliar la base de apoyo institucional y financiero para las actividades de cooperación técnica . Cuáles han sido los factores determinantes del desempeño y efectividad encontrados? . Con base en el examen de la oportunidad, contenido y detalle de la información gerencial recibida se deberá determinar si ella permite: -Actuar con anticipación y previsión en el compromiso de los recursos -Conocer en detalle los cargos hechos a los operativos aprobados -Captar la situación de
	Los evaluadores determinan si la información gerencial recibida por la Representación constituye un soporte efectivo a la ejecución de la cooperación técnica	

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		<p>disponibilidad de recursos de los instrumentos de cooperación técnica y sus actividades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Conocer la situación de financiamiento (ingresos vs. gastos)</li><li>-preparar informes oportunos a las fuentes externas de recursos</li></ul>
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración de los recursos financieros</p>	<p>• Cuál es la efectividad de los procedimientos utilizados para la protección de los recursos provistos, contra la pérdida por cambio a moneda local y del poder adquisitivo por inflación?</p>
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración de los servicios generales</p>	<p>Con base en un examen de los procedimientos administrativos para efectuar compra de materiales, contratación de viajes, provisión de transporte y complementación y mantenimiento de la infraestructura necesaria para respaldar las actividades, se deberá identificar los problemas, la fuente de origen y sus efectos en la ejecución de la cooperación técnica</p>
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración del personal</p>	<p>Con base en una revisión de las políticas pertinentes y prácticas de su aplicación determinar la capacidad del personal para las funciones asignadas, el uso de los resultados de las evaluaciones, la efectividad de eventos de capacitación y orientación a nuevos funcionarios</p>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
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 una apreciación del desempeño y los resultados se deberá responder a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fue concertada la cooperación técnica en los mejores términos para el país y el IICA?</li><li>- Cuáles son los resultados del seguimiento dado a los factores externos condicionantes de la obtención de los productos y logros previstos?</li><li>- 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?</li><li>- Cuál es la evolución del Personal Profesional Local en la conformación de la Oficina, sus resultados y los elementos determinantes de la estrategia aplicada?</li></ul> <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"><li>- Qué tan consistente es la definición de los objetivos, estrategia, instrumentos de cooperación téc-</li></ul>

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> <ul style="list-style-type: none"><li>-En que 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?</li><li>-Cuán viable es alcanzar la situación descrita al finalizar la cooperación técnica del IICA al país tomando en cuenta el grado de consistencia encontrado?</li></ul> <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>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
6. Análisis de resultados y las causas que los explican	Los evaluadores determinan los factores positivos y las principales limitaciones de la Representación en el cumplimiento de los objetivos y propósitos convenidos con las autoridades nacionales.	.Con base en un balance de los resultados de la Representación que la Misión haya identificado, se deberá responder a: -Cuáles son los resultados que significan avances concretos con base en los propósitos de la cooperación técnica al país -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 establecidos en los instrumentos de cooperación técnica del área temática incluida en la evaluación	.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 de los instrumentos incluidos en la evaluación	.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 de los proyectos corresponde a lo previsto?
	Los evaluadores determinan el impacto de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica, a nivel de los	.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 auto-

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
	escenarios institucional sectorial y del IICA.	<p>ridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad, utilidad y oportunidad con que se generaron?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>.Qué resultados está obteniendo el organismo de contraparte en el escenario sectorial, atribuibles a los efectos generados por los productos del proyecto IICA?</li><li>.Cuál ha sido la contribución de los proyectos al logro de los objetivos del programa correspondiente?</li></ul>
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"><li>.Cuál ha sido la utilidad real del apoyo gestionado y proporcionado a la Representación y sus proyectos para:<ul style="list-style-type: none"><li>-el establecimiento de relaciones oficiales con las autoridades del sector agrícola, publico y privado</li><li>-el apoyo brindado al país en la cooperación técnica coyuntural y en la administración de recursos;</li><li>-el apoyo recibido de otras Representaciones y dependencias del Instituto para la ejecución de los diferentes tipos de proyectos;</li><li>-la concertación de la cooperación técnica;</li><li>-el diseño y ejecución de instrumentos de cooperación técnica; y</li><li>-la movilización y obtención de recursos externos.</li></ul></li></ul>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
9. Imagen y perspectivas de la Representación	Los evaluadores caracterizan el modelo de Representación desarrollada por el IICA en Colombia, y cómo se ha modificado la imagen del Instituto ante las autoridades y sectores de opinión	<ul style="list-style-type: none"><li>-el desarrollo de la infraestructura y los servicios administrativos de la Representación</li><li>.Cuál ha sido el apoyo prestado por la Representación a los componentes nacionales de Proyectos Multinacionales del IICA; con énfasis en el PROCIANDINO</li> <li>. Cuáles son las principales características del modelo (estructura y conducción) de la Representación del IICA en Colombia y los factores que lo explican</li><li>. Cual es la imagen del IICA ante las autoridades del país respecto de la cooperación técnica y áreas de ventaja comparativa del Instituto</li><li>. Cual es la perspectiva de la Representación para enfrentar las prioridades futuras del IICA:<ul style="list-style-type: none"><li>-respecto a las orientaciones del PMP</li><li>-para hacer frente a las prioridades inmediatas en relación con: generar pensamiento innovador, aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional e identificar proyectos prioritarios y de impacto en el país</li></ul></li></ul>



---

## 5. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

El método básico que empleará la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en Colombia es la "investigación dirigida", que comprende la aplicación de técnicas tales como; i) la observación (análisis de información documental, revisión de informes, visitas a las oficinas de los organismos nacionales beneficiarios de los proyectos y, de ser posible, a las regiones donde los proyectos realizan actividades; ii) entrevistas en profundidad a funcionarios nacionales y personal del Instituto con pautas o cuestionarios previamente formulados; iii) sesiones de trabajo en grupo para la compatibilización de las apreciaciones; iv) discusiones generales con grupos nacionales y personal técnico y administrativo de la Representación; v) otras que la Misión defina de acuerdo con la naturaleza, contenido y alcance de los interrogantes del Marco de Análisis.

Las técnicas y procedimientos deberán concentrar a la Misión en la determinación de resultados de la cooperación técnica y de la gestión del Representante, teniendo en cuenta el proceso seguido (programación, aprovisionamiento de recursos, participación de los organismos nacionales, concertación, etc.) y los medios utilizados; así mismo deberán identificar las causas (factores y condiciones) de los resultados como base de la posterior toma de decisiones y aprendizaje institucional.

---

## 6. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION

A continuación se describe la propuesta de programa elaborada por la D1PROE, la cual deberá ser ajustada con participación de la Representación y los miembros de la Misión.

---

ACTIVIDAD	DURACION	PRODUCTO
1. Reunión de orientación de la Misión y entrega de información básica complementaria.	1er día (a.m.)	Aclarados y ajustados el Alcance de Trabajo, el programa de actividades y contenido del Informe.
2. Implementación del Marco de Análisis	1er día (p.m.)	Marco de análisis implementado con preguntas específicas para localizar evidencia en la información.

ACTIVIDAD	DURACION	PRODUCTO
3. Análisis de la información y documentación para localizar evidencias y formular hipótesis sobre los factores y condiciones determinantes de los resultados	2do y 3er día	La Misión conforma juicio preliminar (conclusiones) sobre el desempeño y resultados de la Representación.
4. Preparación de pautas o cuestionarios para entrevistas.	4to día	La Misión establece los términos en que la evidencia será constatada y las hipótesis comprobadas.
5. Realización de entrevistas y visitas a los organismos	5to y 6to día	Los resultados y los factores y condiciones que los explican han sido comprobados (conclusiones).
6. Preparación del Informe de Evaluación (incluye mecanografía y reproducción).	7mo y 8vo día	Versión preliminar del informe de evaluación producida.
7. Presentación de los resultados preliminares de la evaluación al personal de la Representación	10mo día	Se reciben comentarios por parte del personal de la Representación para un eventual ajuste del informe.

---

## 7. INTEGRANTES DE LA MISION

### Integración de la Misión

- .Dr. Roberto Martínez Nogueira. Argentina
- .Dr. Juan José Salazar. Colombia
- .Ing. Miguel A. Araujo. Secretario Técnico de la Misión

---

## 8. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES CON RELACION A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

La Misión entregará, el 8 de julio, la versión final del Informe al Director de la DIPROE para su envío a los Miembros del Comité de Programación. Está previsto que la Misión presente los principales hallazgos, conclusiones y

recomendaciones a dicho Comité, el 15 de julio de 1988, en una reunión extraordinaria. El Comité lo analiza en la perspectiva de las implicaciones que para el IICA tienen los resultados de la Evaluación y recomienda al Director General su aprobación, con los ajustes que considere necesarios.

El Director General, en sesión de Gabinete, analiza el Informe junto con el dictámen del Comité y adopta decisiones que conforman la posición del IICA frente a los resultados de la evaluación.

Los días 18 y 20 de julio, el Director de la DIPROE presentará el Informe de Evaluación, junto con la posición del Instituto, a las autoridades y representantes de los organismos nacionales vinculados a la Acción del IICA en Colombia y Argentina, respectivamente.

Conocida la posición de los países y del IICA frente al Informe, se determinan y aplican las medidas conducentes al cumplimiento de las recomendaciones tanto las que están dirigidas a la Representación como a las Unidades de la Oficina Central. La DIPROE hará un seguimiento de la aplicación de tales medidas por parte de las Unidades del IICA a quienes están dirigidas, e informará al Director General sobre los resultados. Además la DIPROE analiza el Informe y el proceso de la evaluación para identificar aquellos elementos conceptuales, metodológicos, procedimentales y de formato que deben ajustarse para mejorar el Sistema.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA

ANEXO 5

MECANISMOS DE CONDUCCION DE LA REPRESENTACION

San José, Costa Rica

Junio, 1988



RESUMEN.MARCO CUANTITATIVO DE  
LA REPRESENTACION DEL IICA EN COLOMBIA

1. Evolución de los Proyectos de la Oficina en el marco de los Planes de Mediano Plazo 1983-1987 y 1987-1991.

A raíz de la Publicación del Plan Indicativo de Mediano Plazo en 1977, la Oficina redujo los Proyectos a 37 distribuidos en las siete Líneas de Acción. Se inició la etapa de concentración y de compatibilización (concertación) de las políticas y proyectos nacionales dirigidos a dar solución a los principales problemas del Sector a nivel nacional, con los recursos, programas y posibilidades del IICA.

Aparecen los recursos financieros externos. A fines de la década del 70 e inicio de los 80, la Representación cuenta con tres fuentes externas: Ministerio de Agricultura, cuyos recursos van a apoyar el funcionamiento operativo de la Representación; OPISA, que aporta los recursos para la ejecución del Convenio mencionado en el párrafo anterior, en el área de cooperación técnica de formulación de la política agraria y planificación sectorial; la Fundación Kellogg, que a través de PROPLAN colabora en el componente de planificación para el desarrollo rural con el Programa DRI-PAN. Las dos primeras fuentes son nacionales, mientras que Kellogg/PROPLAN se maneja desde la Oficina Central. Además la Representación participa en dos programas multinacionales, Fondo Simón Bolívar y PROTAAL, cuyos recursos van a estudios de casos, CECORA y temas de investigación y transferencia de tecnología, respectivamente.

Con la Administración del Director General Dr. Francisco Morillo entra en acción el Plan de Mediano Plazo 1983-1987, el cual contempló diez Programas:





- I. Educación Agrícola Formal
- II. Apoyo a las Instituciones Nacionales de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.
- III. Conservación y Manejo de Recursos Naturales Renovables
- IV. Salud Animal
- V. Sanidad Vegetal
- VI. Estimulo de la Producción Agropecuaria y Forestal
- VII. Comercialización Agrícola y Agroindustria
- VIII. Desarrollo Rural Integrado
- IX. Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural
- X. Información para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural.

Se incrementa la acción de concentración. La Representación tiene Proyectos en seis de los diez Programas. El total de Proyectos se reduce a 13: I-2 Proyectos, II-3, IV-1, VII-2, IX-2, X-3 Proyectos.

El período se caracteriza por la concertación y la consecución de recursos financieros externos. De los 12 Proyectos solamente tres no cuentan con una concertación descrita y aprobada mediante instrumentos jurídicos. Son los tres Proyectos que tampoco cuentan con recursos externos:

-Fortalecimiento Institucional a los Organismos de Salud Animal de Colombia y Venezuela (Multinacional).

Fortalecimiento de la Promoción y del Desarrollo Agroindustrial.

### Fortalecimiento del Subsistema Nacional de Información en Ciencias Agropecuarias.

Los Proyectos se consolidan técnicamente, si bien en algunos de ellos se encuentran todavía actividades de tipo administrativo. Se ejecutan determinadas acciones coyunturales en preparación de posibles nuevos Convenios de Cooperación Técnica. La Administración correspondiente a este período estudió la posibilidad de localizar la Dirección del Programa III: Conservación y Manejo de Recursos Naturales Renovables, en Colombia, para impulsar Proyectos en ese campo, en especial, de índole multinacional con países del Area Andina y Caribe. La idea no prosperó por no tener continuidad el Plan de Mediano Plazo de la Administración.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1991 correspondiente a la Administración del Director General, Dr. Martín Piñeiro, propende a la concentración de esfuerzos que se concreta en la organización de cinco Programas, los cuales constituyen el marco natural para el desarrollo del liderazgo técnico y la concertación de acciones a nivel regional y nacional. Los Programas son:

- I. Análisis y Planificación de la Política Agraria
- II. Generación y Transferencia de Tecnología
- III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural
- IV. Comercialización y Agroindustria
- V. Salud Animal y Sanidad Vegetal.

La concentración se da al máximo quedando en la Representación cuatro Proyectos: I-1 Proyecto, II-2, III-1, si bien la Acción de Coyuntura Apoyo Técnico al Fondo DRI ya ha producido la propuesta formal de un nuevo Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Técnica del Fondo DRI para Manejar el Programa de Desarrollo Rural Integrado en los Niveles Nacional y Regional", el cual está en proceso de consideración y aprobación de la Oficina Central. En este período se separan claramente los Proyectos de cualquier otra acción administrativa o coyuntural.

A la vez que se da la concentración se alcanza también el máximo de Convenios, 16 en total, que constituyen otras tantas fuentes de financiamiento externo, estando en fase final de negociación otros dos nuevos Convenios con el Ministerio de Agricultura y el HIMAT. Mientras que en años anteriores se daba la relación de un Convenio para una acción de cooperación, ahora estas acciones pueden aparecer respaldadas por dos o más Convenios concertados con las instituciones nacionales. La proliferación de Convenios cabe considerarla como el resultado de la mejor interpretación de la problemática del país en el Plan de Mediano Plazo, lo cual hace que la Cooperación del IICA tenga una mayor demanda por parte de las instituciones nacionales. En los documentos "Instrumentos Jurídicos" e "Instrumentos de Cooperación Técnica Vigentes", puede encontrarse una información completa al respecto (ver Anexos 5 y 6).

### 3. Evolución de la Estrategia

Cuando se escribió la "Estrategia de Acción del IICA a nivel de País 1988-1989" (ver documento), los objetivos del Plan de Gobierno fueron inferiores a las declaraciones políticas guber-

CUADRO No.1 SINTESIS DE LA COOPERACION TECNICA Y APOYO ADMINISTRATIVO QUE DESARROLLARA LA REPRESENTACION EN 1988-1989

PROGRAMA	PROYECTO	PERIODO
PROGRAMA I Análisis y Planificación de la Política Agraria	Fortalecimiento de la Capacidad de OPSA y de los Institutos Adscritos al Ministerio de Agricultura para el Análisis y Manejo de los Programas y Proyectos Prioritarios del Sector Agropecuario	1987-1990
PROGRAMA II Generación y Transfere- ncia de Tecnología	Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (PNCA)	1969-1988
PROGRAMA III Organización y Adminis- tración para el Desarro- llo rural	Uso de Medios Masivos para la Transferencia de Tecnología en la Producción y Consumo de Alimentos	1986-1988
	Fortalecimiento de la Capacidad Técnica del INCORA para Apoyar a las Empresass Campesinas de la Reforma Agraria	1987-1990
OTRAS ACCIONES		
PROGRAMA I	Acción de Apoyo Administrativo: Apoyo al Ministerio de Agricultura para Fortalecer la Red de Información en Planificación	1988
PROGRAMA II	-Acción de Apoyo Administrativo: Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario para la Intermediación Técnico-Científica y para la Adquisición de Material Bibliográfico. -Acción de Coyuntura: Plan de Trabajo para el IIMAT en Intermediación Técnico-Científica -Acción de Apoyo Administrativo: Apoyo al Modelo Institucional de CENICAÑA en Investigación	1988 1988 1987-1990
PROGRAMA III	-Acción de Coyuntura: Apoyo Técnico al Fondo DRI -Acción de Apoyo Administrativo: Convenio de Asesoría Técnica con el Fondo DRI	1988 1988

namentales expresadas durante la campaña política y, en especial, en el lapso de tiempo entre el cambio de Gobierno (agosto) y noviembre de 1986 cuando se editó el documento de "Estrategia". El Plan de Economía Social, conteniendo los objetivos y medios ajustados y seleccionados por el Gobierno, se publicó en agosto de 1987. Desde este momento se inició también la adaptación de la Estrategia a las declaraciones del Plan.

En el punto IV Cooperación Técnica del IICA de la Estrategia se señalaba la viabilidad de la Institución para atender las áreas identificadas reportándose tres negociaciones en curso. El balance de esas tres negociaciones y otras negociaciones adicionales logradas después del reajuste de la Estrategia, se muestra a continuación. Mayor información de las negociaciones adicionales logradas con base en el ajuste de Estrategia se encuentra en los Resúmenes sobre "Instrumentos Jurídicos" e "Instrumentos de Cooperación Técnica Vigentes". En adición se anota que la previsión de continuidad de los instrumentos relacionados con el punto IV de la Estrategia se cumplió.

En síntesis, la estrategia de Acción del IICA para el período 1988-1989 se concentra en la ejecución de los proyectos y acciones de apoyo administrativo indicados en el Cuadro No.1.

#### 4. Evolución de los Recursos Financieros

En el Cuadro No.2 se presenta el resumen de los recursos financieros para el período que cubre la evaluación, desde 1984 a 1988. Para este último año las cifras corresponden al presupuesto aprobado, mientras que las cifras de los otros años representan presupuestos ejecutados. Durante ese lapso de tiempo,

CUADRO No.2 PRESUPUESTO EJECUTADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO (US\$)

FUENTES	CANTIDADES / AÑO				
	1984	1985	1986	1987	1988 *
REGULARES	473.339	651.464	423.215	432.436	629.922
Cuotas	450.047	621.153	423.215	383.548	548.172
CATIs	23.292	30.311		48.888	81.750
EXTERNAS	564.572	439.911	750.355	932.455	1728.031
Min. Agricultura	24.635	17.209	20.034	29.953	35.000
PNCA	156.589	134.000	168.712	169.721	149.500
CENICANA	47.740	49.593	48.490	47.079	28.800
CPSA	183.710	131.869	213.267	99.373	
Min. Asesoría					60.000
Min. Cooperación					125.000
Min. Red Información					47.000
Min. Planificación					84.000
ICA		35.626			
ICA/BIRF			127.611	45.755	470.700
ICA/BIRF/BAC				25.621	54.000
ICA Capacitación				18.693	17.000
ICA Frutales				14.278	34.000
DRI Comercialización	131.865	64.079	101.405	81.738	
DRI Asesoría					101.200
DRI Cooperación					43.400
AID			4.109	30.167	65.000
HIMAT / BIRF					135.000
CENTA / BID					64.940
IDRC	2.490	5.474	11.405		
CAMPROMER / AID	17.542				
PROPLAN		1.056			
INCCRA			55.320		
PROCIANDINO (BID/PAISES)					188.491
TOTAL	1'037.911	1'091.375	1'173.570	1'365.221	2'357.953

\*Presupuestado

el total de recursos financieros de la Representación alcanza un monto de US\$ 7,025.700.

El cuadro contiene información sobre fuentes de financiamiento, y la relación entre recursos regulares y externos.

Del total de los dineros, US\$ 4,226.831, o el 60,2%, provinieron de fuentes externas de financiamiento, mientras que US\$2,798.869, o el 39,8% fueron recursos regulares de cuotas y CATIs.

Dentro de los recursos externos, US\$2.677.686 ó 63.3%, fueron dedicados a las Cuentas 3-9. A la vez, de los recursos regulares, US\$ 976.912 ó 34.9% fueron destinados a las Cuentas 3-9.

En 1986 no se recibieron CATIs, y para el período de los cinco años las fuentes de financiamiento externo pasaron de 7 a 16 previéndose un aumento, incluso dentro del año en curso. Tres de esas fuentes se han repetido en los cinco años y dos de ellas, OPISA y el Fondo DRI, se desdoblaron en varios Convenios que originaron recursos adicionales. Con excepción de las fuentes externas IDRC, CAMPROMER/AID, y PROPLAN, todas se han negociado en Colombia con el apoyo de la Oficina Central.

Los datos del Cuadro No.2 permiten apreciar la tendencia de los recursos de la Representación. Es creciente en cuanto a la captación de recursos externos tal como la muestra el Gráfico No.1. En cuanto a los recursos de cuota, se tiende a los niveles asignados en 1985, con buena perspectiva de los recursos para

GRAFICO 1.

### TENDENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS REPRESENTACION IICA - COLOMBIA 1984-1988

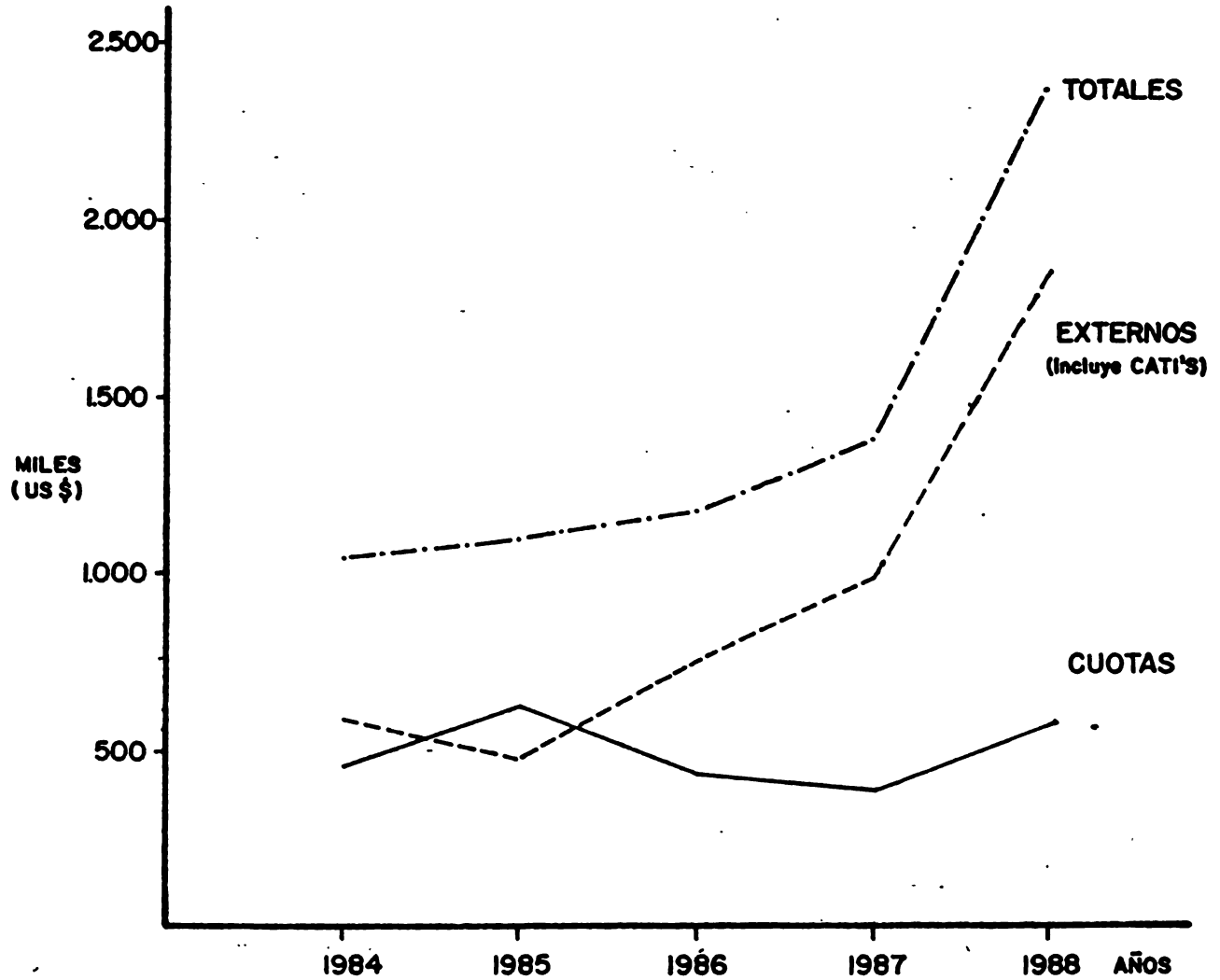




GRAFICO. 2.

**OBJETO DEL GASTO DE LOS RECURSOS CUOTAS REPRESENTACION IICA - COLOMBIA 1984-1988**

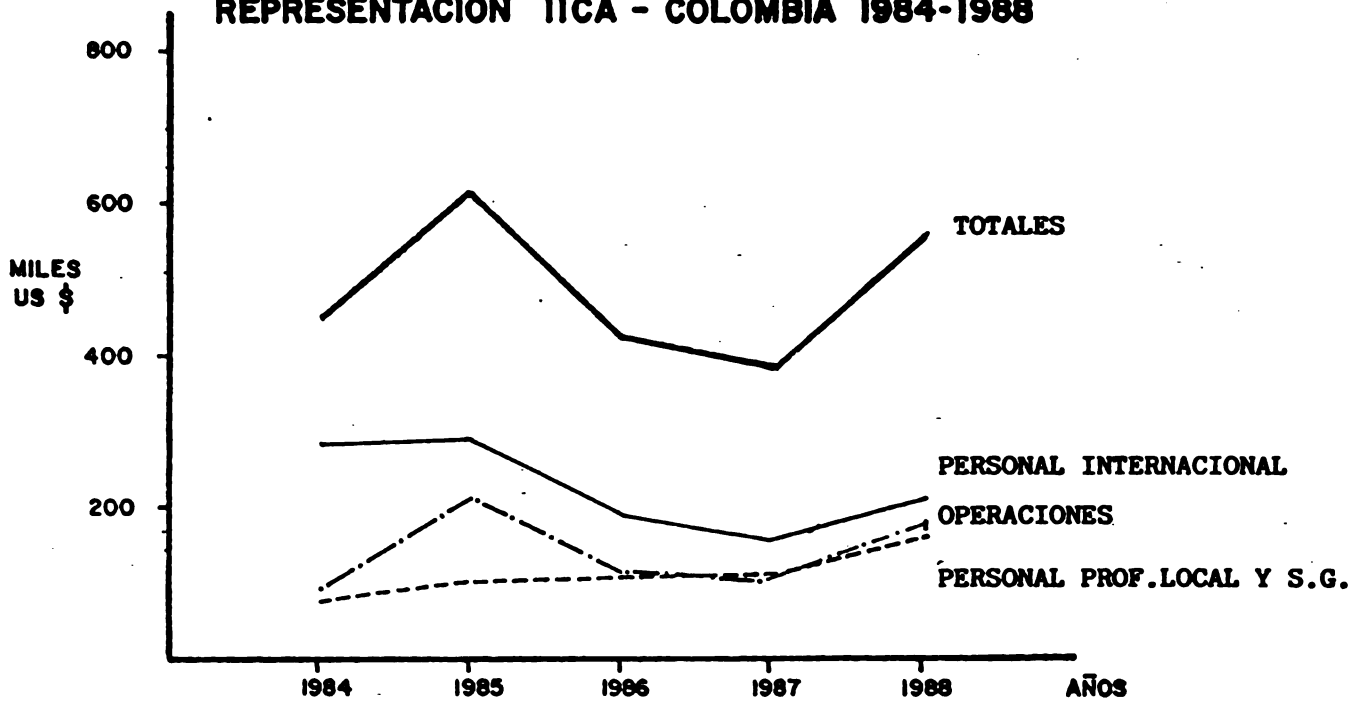
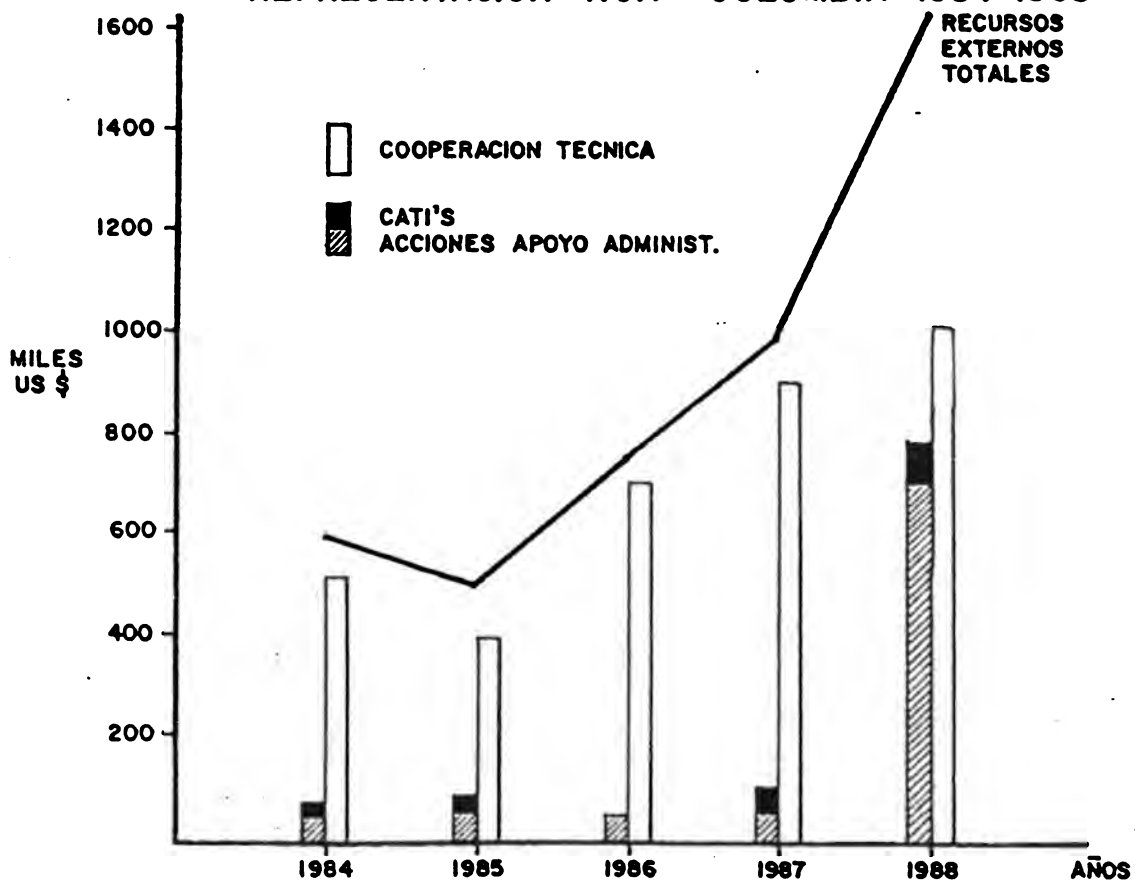


GRAFICO. 3.

**DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS EXTERNOS REPRESENTACION IICA - COLOMBIA 1984-1988**



operaciones (ver Gráfico 2). La mayor proporción de los recursos externos se capta para apoyar acciones de cooperación técnica, como se muestra en el Gráfico 3; no obstante para 1988 y como resultado de haberse establecido una clara separación entre acciones de cooperación técnica y acción de apoyo administrativo, éstas pasaron de representar un 5% de los recursos externos en 1987 a casi el 40% en 1988. En términos absolutos se multiplicaron por 12, en contraste con un aumento del 20% en los recursos para acciones de cooperación técnica.

#### 5. Evolución de los Recursos Humanos

Los Recursos Humanos se presentan en cuatro categorías: Personal Profesional Internacional, Personal Profesional Local, Personal Auxiliar y de Servicios Generales y Consultores. Las tres primeras categorías aparecen desde los orígenes del IICA en Colombia; la figura de Consultor se encuentra a partir de 1978.

#### Personal Profesional Internacional

En el IICA-Colombia, desde 1979 a 1988, han trabajado 18 funcionarios clasificados en la categoría de Personal Profesional Internacional, PPI.

De acuerdo con las cifras que se encuentran en el Cuadro No.3, el mayor número de PPI se dió en los años 1980, 1981 y 1982, con 10 funcionarios y el menor en los años 1987 y 1988 con 4 funcionarios, en este último año a partir de febrero.

El título de PhD es el predominante por cuanto es el grado

académico de 8 funcionarios. Del total, 12 funcionarios que equivalen al 66,6% tienen postgrado, de ellos 4 son de nivel MSc.

#### Personal Profesional Local

En el mismo período han trabajado 14 funcionarios clasificados en la categoría de Personal profesional Local, PPL.

De acuerdo con las cifras que se encuentran en el Cuadro No.3, la tendencia es creciente aumentando de 6 en el período 1979-1982 a 9 en 1988, pasando por 8 PPL en los años 83, 84, 86 y 87.

El grado Universitario predominante es el de Economía (incluyendo Agrícola y del Hogal) para 8 funcionarios. Del total PPL 8 funcionarios que equivalen al 57.1% tienen postgrado, de ellos uno es a nivel Ph.D.

#### Personal Auxiliar y Servicios Generales

De acuerdo con las cifras del Cuadro No.3, los años 1981 y 1982 tuvieron el mayor número de PASG, con 41 y 45 respectivamente. La tendencia de 1983 a 1987 es constante, con un promedio de 36, aumentando a 39 en 1988.

#### Consultores

La tendencia de esta categoría es creciente, aumentando de 7 en 1979 a 53 en 1987, con una proyección de 100 en 1988. La mayoría de las consultorías las contrata el PNCA.

CUADRO No.3  
Distribución de los Recursos Humanos por Año

Año	PPI	PPL	PASG	CON	TOTAL
1979	8	6	27	7	43
1980	10	6	36	14	57
1981	11	6	41	17	64
1982	10	6	45	23	69
1983	8	8	37	26	62
1984	8	8	35	22	58
1985	7	7	36	20	57
1986	5	8	36	32	60
1987	4	8	36	53	66
1988	5*	9	39	41**	86

\* 4 a partir de febrero

\*\* Hasta abril. La proyección es 100 Consultores en 1988.

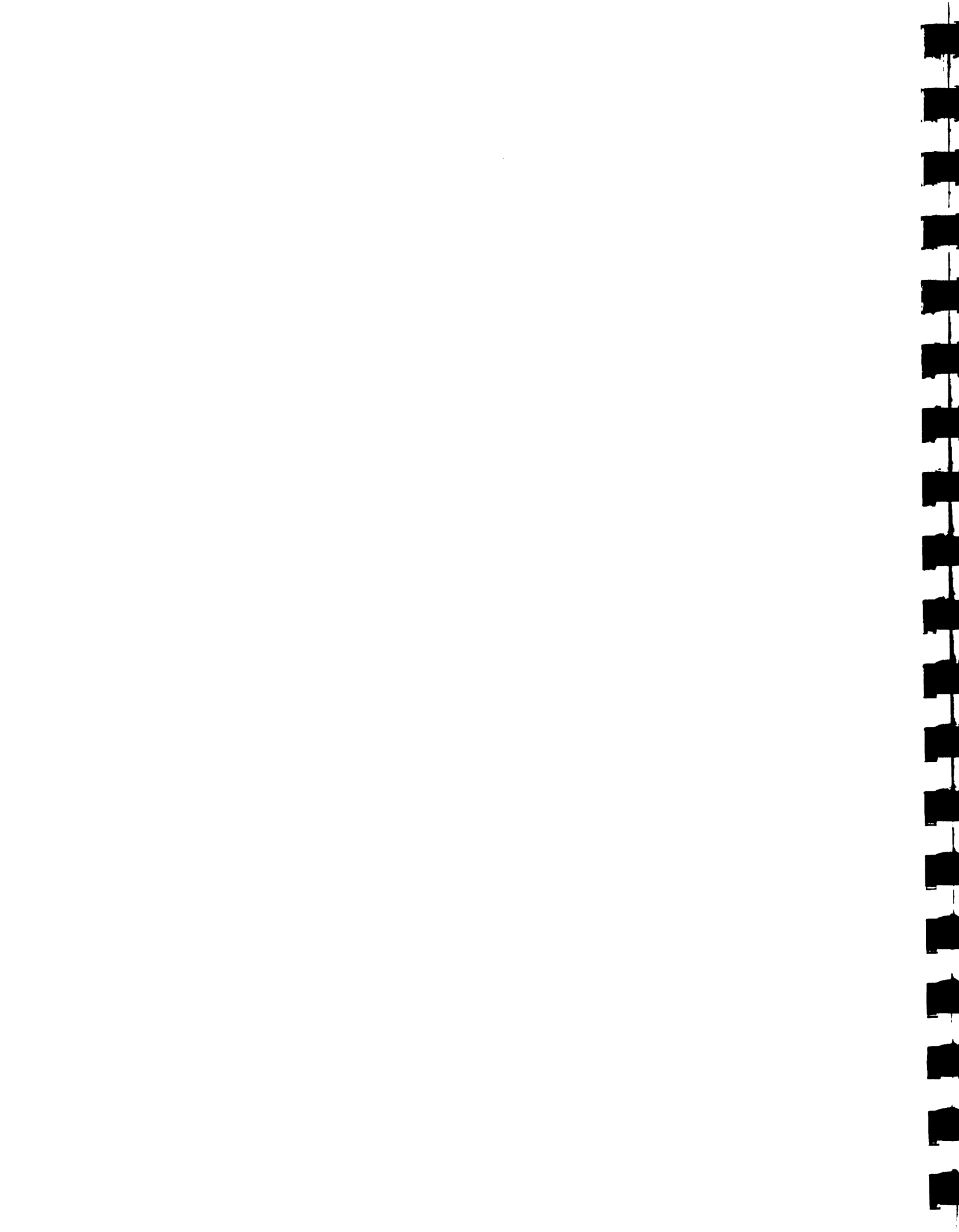
**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA**

**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA**

**ANEXO No.7**

**LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

- 7.1 Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario.
- 7.2 Directivos y Funcionarios de la Representación del IICA en Colombia.
- 7.3 Ex-Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario.



### 7.1 Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario

#### Ministerio de Agricultura

1. Ricardo Vargas del Valle Jefe Oficina de Planeación del Sector Agropecuario.

#### Fondo de Desarrollo Rural Integrado

2. Fabio Velásquez Gerente General

#### Instituto Colombiano Agropecuario-ICA

3. Gabriel Montes Gerente General  
 4. Silvia de Guerrero Secretaria General  
 5. Ramiro Orozco Director de la Oficina de Planeación  
 6. Irma Baquero Director Oficina de Educación y Capacitación

#### Instituto Colombiano de la Reforma Agraria-INCORA

7. Antonio Hernández Gerente General  
 8. Jairo Charry Subgerente Administrativo  
 9. Tiba Daza Subgerente Planeación  
 10. Alvaro Abisambra Jefe Organización Campesina  
 11. Luis E. Fuentes Coordinador Asistencia Técnica  
 12. Carolina Parra Asistente Subgerente Planeación

#### Instituto de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras HIMAT

13. Jaime Humberto Lamo Jefe División Planes y Programas  
 14. Alvaro P. Vargas Sec. Programación y Evaluación  
 15. Piedad Ardila Jefe Sec. Desarrollo de Personal  
 16. Levy Carrillo

#### Banco Ganadero

17. Alfonso Bejarano A. Director división Fomento, ex-funcionario IICA-Colombia

### 7.2 Directivos y Funcionarios Representación del IICA en Colombia

1. Mario Blasco Lamenca Representante  
 2. Mariano Olazabal Oficial de Proyectos  
 3. Isidro Planella Esp. en Agroindustria  
 4. Joao Elmo Schneider Esp. Desarrollo Rural

**7.3 Ex-Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario y del IICA**

1. Armando Samper Gnecco Ex-Director General del IICA;  
Presidente de CENICAÑA.
2. Roberto Junguito Ex-Ministro de Agricultura de  
Colombia; Consultor del IICA.
3. Jorge Bustamante Ex-Gerente General del Fondo  
DRI.



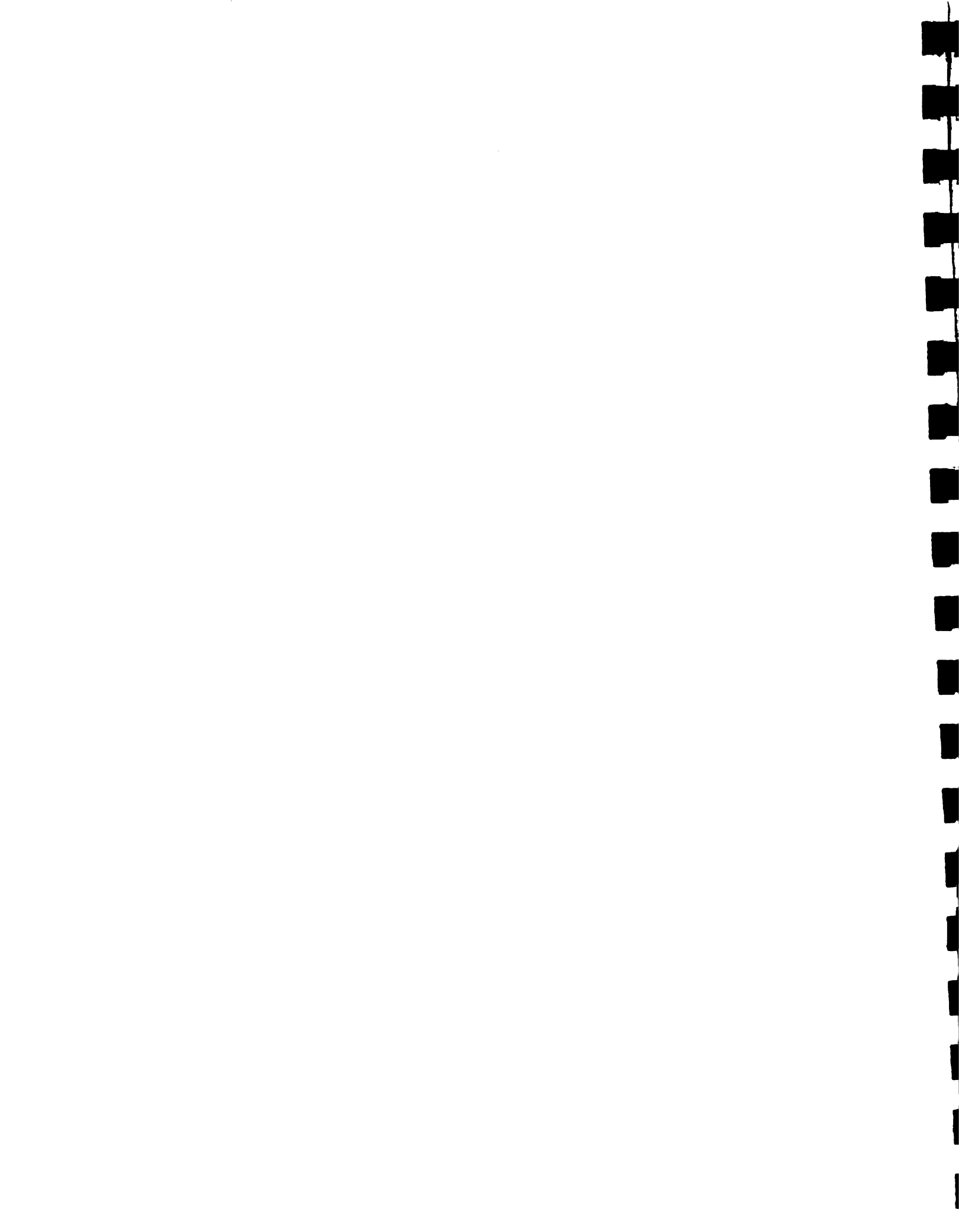
**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA**

**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA**

**ANEXO No.8**

**DOCUMENTACION CONSULTADA**

- 8.1 Documentación básica de la Representación**
- 8.2 Documentación elaborada para el ejercicio de Evaluación.**



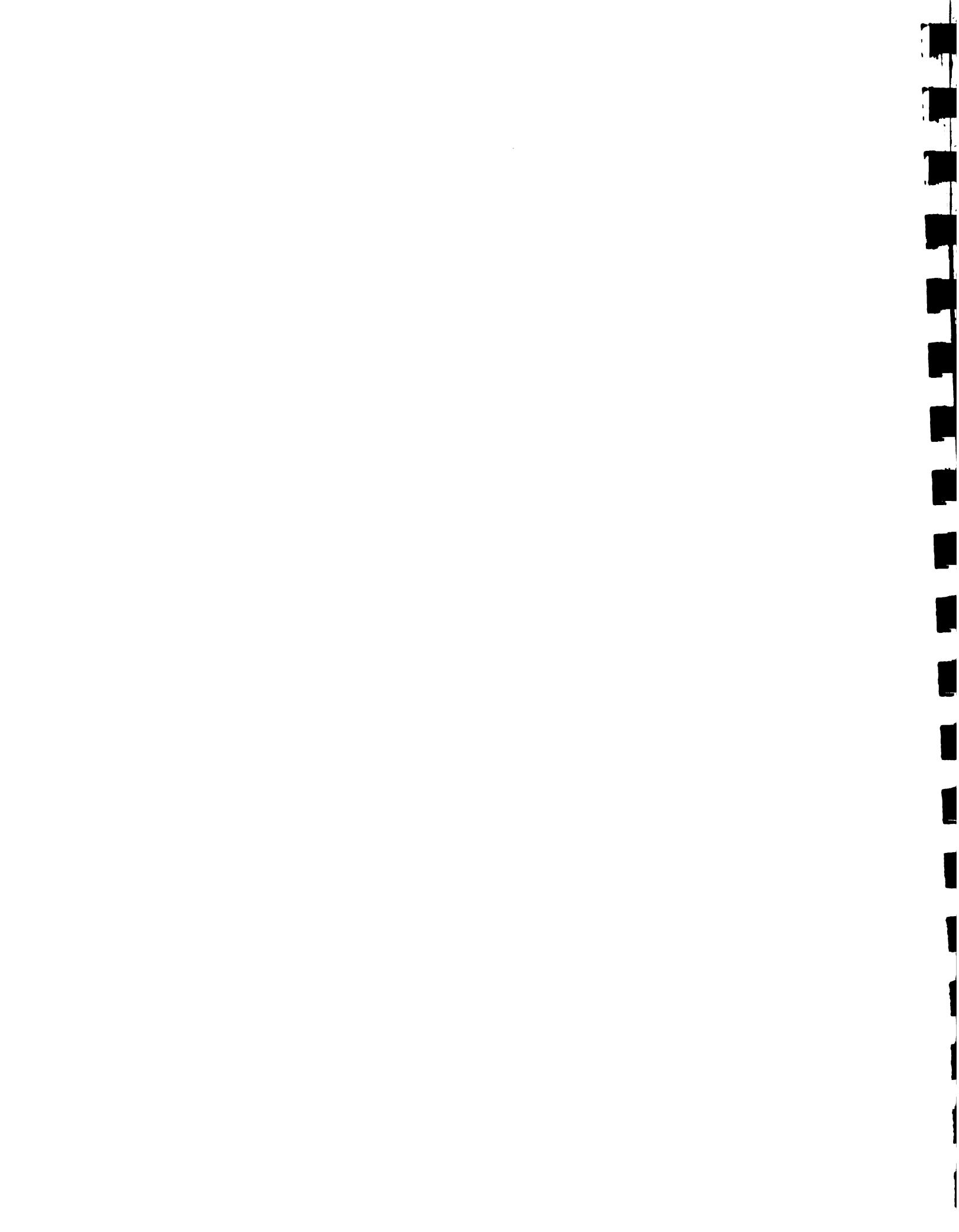
## 8.1 Documentación básica de la Representación

1. COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. 1983. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1986, Cambio con Equidad. Bogotá, pp.55-87.
2. ----- . 1987. Plan de Economía Social. Planes y Programas de Desarrollo Económico y Social 1987-1990. Bogotá, pp.195-232.
3. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA 1981. Documentos Fundamentales. Serie Documentos Oficiales No.22. San José, Costa Rica. 167 p.
4. ----- . 1986. Plan Mediano Plazo 1987-1991. Serie Documentos Oficiales No.35. San José, Costa Rica. 117 p.
5. ----- . 1987. Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria. Lineamientos para la Cooperación. Serie documentos Oficiales No.38. San José, Costa Rica. 29 p.
6. ----- . 1987. Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología. Lineamientos para la Cooperación. Serie de Documentos No.37. San José, Costa Rica. 47 p.
7. ----- . 1987. Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales No.39. San José, Costa Rica. 25 p.
8. ----- . 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: Marco Conceptual, Elementos del Sistema y Procedimientos. Serie Documentos Administrativos No.2. San José, Costa Rica. v.1. 64 p.
9. ----- . 1980. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: La Acción a nivel de País. Serie Documentos Administrativos No.2. San José, Costa Rica. v.3 36 p.
10. ----- . 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: La Evaluación de Proyectos. Serie Documentos Administrativos No.2. San José, Costa Rica. v.4. 35 p.

11. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1986. Dirección de Programación y Evaluación; Orientaciones para la Formulación de Documentos. Estrategia de Acción del IICA a nivel de país 1988-1989. Documento 6(86) Rev.1. San José, Costa Rica. 14 p.
12. ----- . 1986. Representación del IICA en Colombia. Estrategia de Acción del IICA a nivel de país 1988-1989. Colombia.
13. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Instrumentos Jurídicos (por Programa).
14. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Programas Presupuesto (1984-1988).
15. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Proyectos Desarrollo Rural 1984-1988.
16. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Programas Operativos anuales aprobados (1984-1988).
17. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1984).
18. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1985).
19. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1986).
20. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1987).
21. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Bibliografía. Publicaciones del IICA en Colombia 1964-1973.
22. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Bibliografía. Publicaciones del IICA en Colombia 1971-1987.

**8.2 Documentación elaborada para el Ejercicio de Evaluación.**

1. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1988. Representación del IICA en Colombia, Evolución del IICA en Colombia. Bogotá.
2. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia, Evolución de la Cooperación Técnica 1984-1987.
3. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Características del Sector Público Agropecuario.
4. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Sistematización de la Política del país y del IICA.
5. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Iniciativa para la Identificación y Preparación de Convenios y Proyectos.
6. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen Ejecutivo de Negociaciones.
7. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Instrumentos de Cooperación Técnica Vigentes.
8. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Manejo de los factores externos condicionantes a nivel de Proyecto.
9. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Recursos Humanos.
10. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Recursos Físicos.



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION**

**División de Evaluación**

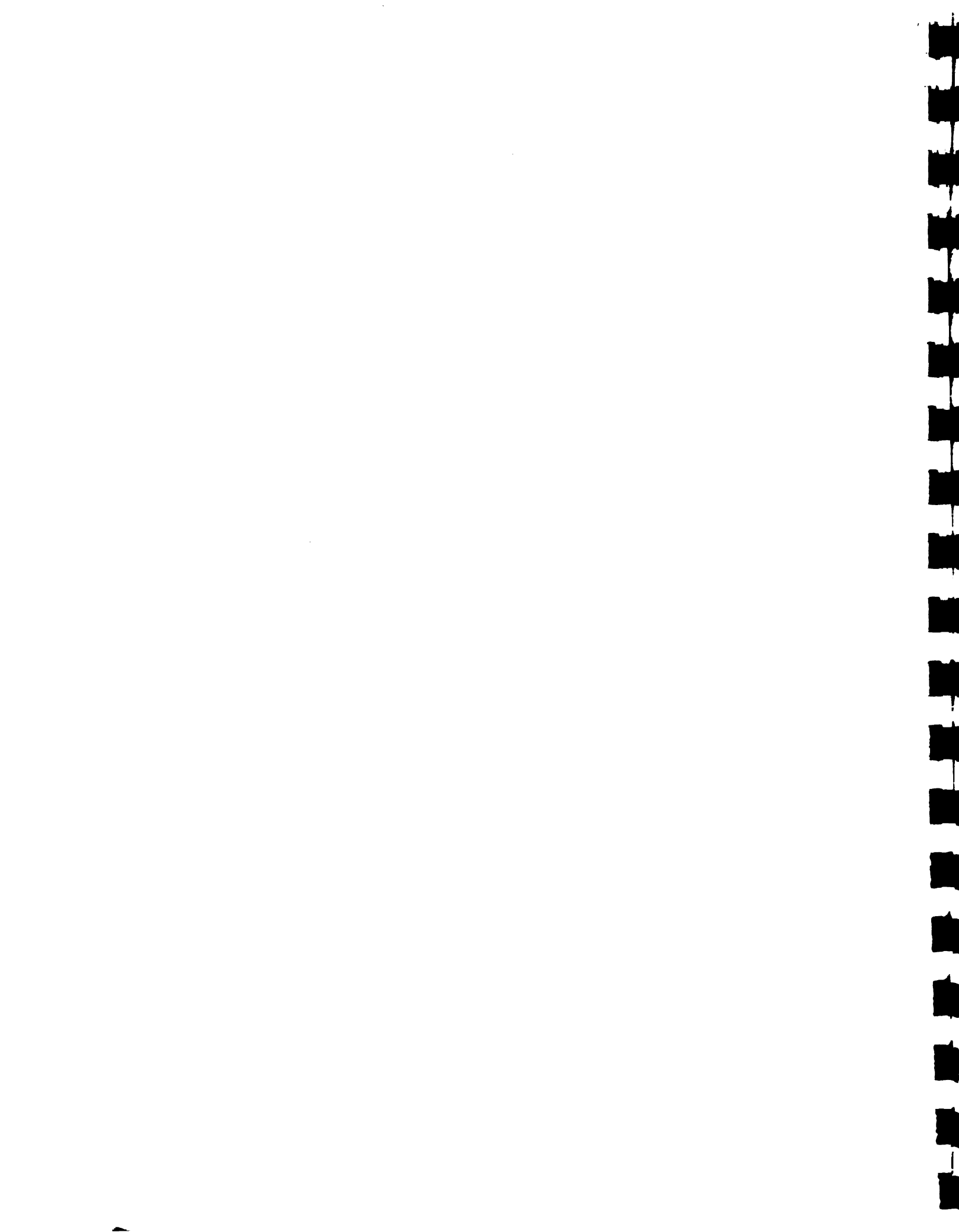
**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA**

**ANEXO 10**

**ESQUEMA DE CONTENIDO DEL INFORME FINAL DE EVALUACION  
(FORMATO IERP 2)**

**San José, Costa Rica**

**Junio, 1988.**





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 sobre el grado de coherencia que la cooperación técnica del IICA tiene y ha mantenido en relación con las necesidades del país, y la identificación de factores y condiciones que la determinan.



- 5.2 Resultados del análisis sobre el grado de ajuste de la cooperación técnica a las orientaciones de los Planes de Mediano Plazo y la Estrategia de Acción del IICA en el País, vigentes durante el período que cubre la evaluación.
- 5.3 Resultados del análisis de la función de gerencia y administración del Representante. Comprende las evidencias obtenidas y juicios sobre:
- a. la revisión de la función de Representante como tal, en términos de su efectividad;
  - b. la revisión de la gerencia de la cooperación técnica en términos de la concertación y conducción de los instrumentos de cooperación técnica y el mantenimiento de relaciones habilitantes con las autoridades del sector;
  - c. la revisión de la administración en términos de la estructura y procedimientos empleados para el oportuno aprovisionamiento, uso y control de los recursos asignados.
- 5.4 Resultados 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.
- 5.5 La colaboración gestionada y recibida por la Representación. Se valorará el apoyo de otras unidades del Instituto en términos de:
- . 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 oportunidad y utilidad 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.
- 5.6 Características del modelo de organización y conducción de la Representación, desarrollada por el IICA en el país y su influencia en:
- . modificar la imagen del Instituto en el país
  - . reconocer al IICA ventajas comparativas para servicios de cooperación técnica
  - . potencializar la Representación para enfrentar las prioridades del IICA en el futuro.

### 5.7 Conclusiones

Los resultados del análisis de los aspectos antes mencionados se sintetizarán en conclusiones debidamente respaldadas por la evidencia (hechos) encontrada y verificada a través de las entrevistas y otros medios útiles y efectivos a juicio de la Misión.

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.

### 5.8 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.
- . A quiénes se dirigen: Organismos Nacionales, Representación, Unidades de la Oficina Central.
- . Qué decisiones o acciones adicionales a la recomendación deben adoptarse para garantizar su efectividad.
- . Cuáles serán los riesgos y probables efectos negativos de las acciones que se recomiendan.
- . Qué aspectos se deben tener en cuenta al implementar, dar seguimiento y evaluar los cambios que provoque la aplicación de las recomendaciones sugeridas.

---

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





