

IICA



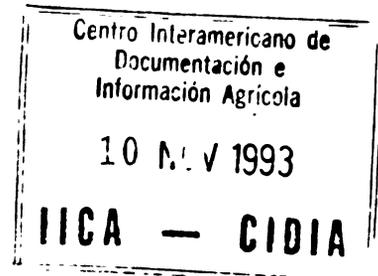
X
W
Reflexión institucional sobre el proceso y resultados de las evaluaciones de la acción del IICA en Argentina, Colombia y El Salvador 1988

ICA
14 *ref*
59AR
988

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN



DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
División de Evaluación



x
// Reflexión institucional sobre el proceso y resultados de las
evaluaciones de la acción del IICA en Argentina, Colombia y
El Salvador 1988

00003092

110A
E14
IS9AP
1988

PRESENTACION

Dando cumplimiento al Acuerdo del Comité de Programación No.2-E/88 del 8 de julio de 1988, se integró el Grupo de Trabajo Ad-Hoc, el cual debería llevar a cabo un análisis detallado de los resultados de las evaluaciones de la acción del IICA en Argentina, Colombia y El Salvador.

El Grupo estuvo integrado por Carlos Rucks, Carlos Enrique Fernández, Fausto Jordán, Augusto Donoso, Fernando Suárez de Castro, Miguel Araujo y Diego Londoño, quien lo presidió. Contó con la asesoría de Domingo Marte y Roberto Martínez Nogueira, consultores que integraron las Misiones de Evaluación de El Salvador, Argentina y Colombia, respectivamente.

El trabajo del grupo se llevó a cabo entre el 4 y el 10 de noviembre de 1988. Sus resultados, contenidos en el presente documento, comprenden tres partes: la primera titulada "Síntesis de Recomendaciones de las Misiones de Evaluación de la Oficina del IICA en Argentina, Colombia y El Salvador", a manera de resumen ejecutivo; la segunda parte contiene el documento de respaldo de la síntesis y explica con más detalle el contenido de las medidas para dar cumplimiento a las recomendaciones; finalmente la tercera parte contiene las consideraciones sobre la metodología e instrumentos del Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA.

**SINTESIS DE RECOMENDACIONES DE LAS MISIONES DE EVALUACION
DE LAS OFICINAS DEL IICA EN ARGENTINA, COLOMBIA Y
EL SALVADOR**

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
División de Evaluación

Síntesis de Recomendaciones de las Misiones de Evaluación de las Oficinas del IICA en Argentina, Colombia y El Salvador

NATURALEZA DE LA RECOMENDACION	AREA TEMATICA	PROPOSITO	RECOMENDACION	ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA DE APLICACION
I. De aplicación General	1. Coherencia de la cooperación técnica	1.1 Mejorar calidad de la cooperación técnica y ajustarla al PMP y a las necesidades del país.	<p>1.1.1 Realizar reuniones conjuntas de directores y especialistas de las Direcciones de Programas.</p> <p>1.1.2 *Realizar reuniones anuales de especialistas de los Programas.</p> <p>1.1.3 Mejorar procedimiento de elaboración y contenido de la Estrategia de Acción del IICA a nivel de país, con énfasis en el diagnóstico continuo del sector agropecuario y el plan de captación de recursos externos.</p> <p>1.1.4 Aplicar la política sobre "Acciones de Apoyo Administrativo" para que su volumen no distorsione la naturaleza de la Cooperación Técnica del IICA.</p>	<p>-SDG: Convocar y coordinar las reuniones.</p> <p>-SDG/AO y DIPROE: Participar en las reuniones.</p> <p>-Direcciones de Programas: Organizar y coordinar la reunión anual -SGADO y DIPROE: Participar en el análisis de los proyectos en ejecución.</p> <p>DOA: En coordinación con las Direcciones de Programa, supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados.</p> <p>-DIPROE: Ajustar guía metodológica y apoyar la elaboración.</p> <p>-Representante: Coordinar la elaboración de la estrategia.</p> <p>-DOA: Supervisar el proceso de elaboración.</p> <p>-Direcciones de Programas: Apoyar la elaboración de la estrategia de Acción.</p> <p>-DINEX: Apoyo para elaborar Plan de Captación de recursos externos.</p> <p>-SDG/AO: Supervisar la aplicación de las orientaciones establecidas en el documento "Guía para la Elaboración y Ejecución de Acciones de Apoyo Administrativo", elaborado por DIPROE.</p>	<p>-Fechas a definir por el SDG.</p> <p>-A definir por cada Dirección de Programa.</p> <p>-Diciembre 1988 - Febrero 1989, según cronograma definido para la elaboración del Programa Presupuesto.</p> <p>-Actividad continúa</p>

NATURALEZA DE LA RECOMENDACION	AREA TEMATICA	PROPOSITO	RECOMENDACION	ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA DE APLICACION
			<p>1.1.5 Ajustar el instructivo para la elaboración de proyectos de cooperación técnica vigente, de tal manera que se obtenga información sobre el grado de complementariedad con otros proyectos incluidos en la estrategia del IICA a nivel país y sobre la estructura y características de las instituciones nacionales de contraparte.</p>	<p>-DIPROE: Revisar el instructivo vigente.</p>	<p>-Enero 1989.</p>
			<p>1.1.6 Promover el inter-cambio entre especialistas de los Programas para apoyar proyectos en ejecución.</p>	<p>-Direcciones de Programas en coordinación con la SDGAO.</p>	<p>-Actividad continuada</p>
			<p>1.1.7 *Establecer reuniones regulares del Representante con los especialistas del IICA con sede en el país.</p>	<p>-Representante: Coordinar las reuniones y dar seguimiento a los acuerdos tomados -DOA: Supervisar el cumplimiento de esta disposición.</p>	<p>-Por lo menos una vez al mes o cuando el Representante lo juzgue necesario.</p>
			<p>1.1.9 *Elaborar informes anuales sobre la acción del IICA a nivel de país.</p>	<p>-Representante: Coordinar la elaboración del informe y convocar reunión con representantes del Gobierno para su discusión.</p>	<p>-Actividad permanente a realizarse durante los meses de Octubre a Noviembre o Enero a Febrero de cada año.</p>
		<p>1.1.9 Persistir en la política de asignar PPI en función de la ejecución de proyectos específicos.</p>		<p>-SDGAO y Direcciones de Programas: Analizar y definir necesidades de especialistas a nivel país. -Dir. Rec. Humanos: Colaborar en la identificación y contratación de los especialistas.</p>	<p>-Actividad continuada</p>

NATURALEZA DE LA RECOMENDACION	AREA TEMATICA	PROPOSITO	RECOMENDACION	RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA DE APLICACION
	2. Descentralización	2.1. Mejorar la capacidad de decisión de los Representantes y agilizar los procedimientos.	<p>2.1.1 Hacer una revisión y adecuación de los manuales y procedimientos del Instituto de tal manera que se avance en el proceso de descentralización en la toma de decisiones.</p> <p>2.1.2 Simplificar las normas para la formulación de proyectos y programa operativo anual.</p> <p>2.1.3 Realizar acciones para la difusión y aplicación adecuada de normas y procedimientos definidos para preparación y tramitación de instrumentos de cooperación técnica, programación y evaluación.</p> <p>2.1.4 Revisar los procedimientos para definir los ajustes salariales del personal local.</p> <p>2.1.5 Realizar actividades para reforzar la capacidad administrativa de las Oficinas.</p>	<p>-SDG: Definir términos de referencia para contratar un consultor con amplia experiencia sobre el tema y hacer seguimiento de la aplicación de las recomendaciones resultantes</p> <p>-DIPROE: Incorporar sugerencias que se reciban con motivo de la elaboración del Programa Operativo 1989 y Programa Presupuesto 1990-91, y publicar manuales definitivos.</p> <p>-DIPROE: Preparar y ejecutar plan de visitas a las Oficinas para difusión de normas y procedimientos establecidos.</p> <p>-DOA: Supervisar la aplicación adecuada de las normas y procedimientos vigentes.</p> <p>-Dir. de Rec. Humanos en coordinación con Dir. Finanzas y DIROE</p> <p>-SDG: Supervisar cumplimiento del acuerdo</p> <p>Dir. de Finanzas: En coordinación con las DOA y la Direc. Rec. Humanos. Identificar las necesidades existentes y proveer los apoyos requeridos.</p>	<p>-Primer trimestre 1989.</p> <p>-Primer trimestre 1989.</p> <p>-Segundo y Tercer trimestre 1989.</p> <p>-Noviembre-Diciembre 1988. (Ya se ha incluido en los criterios con que se aplica la O.E 07/87)</p> <p>-Primer Semestre 1989.</p>
3. Gerencia de la de la cooperación técnica.		3.1. Mejorar la capacidad gerencial de la cooperación técnica ofrecida por el Instituto.	3.1.1 Elaborar un plan de apoyo de la Sede Central a las Oficinas.	-SDGAO: En coordinación con DIPROE, identificar carencias de las oficinas en materia de gerencia de la cooperación técnica y establecer prioridades para su atención. <p>-DOA: Coordinar aplicación de medidas administrativas.</p>	-Enero a junio 1989.



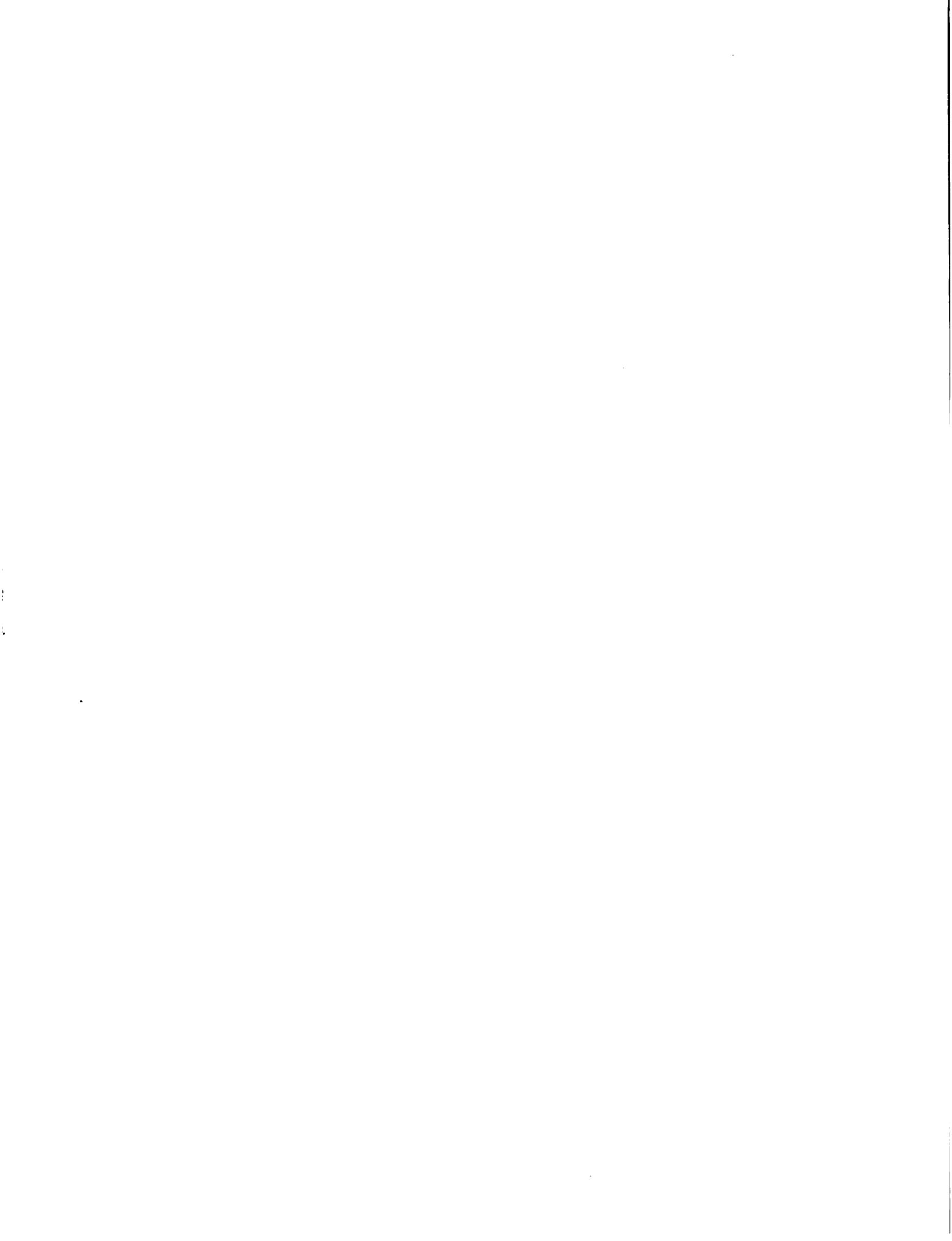
NATURALEZA DE LA RECOMENDACION	AREA TEMATICA	PROPOSITO	RECOMENDACION	ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA DE APLICACION
			<p>3.1.2 Elaborar un proyecto sobre "Capacitación Gerencial de la Cooperación Técnica".</p>	<p>-SDGAO: Con la colaboración del CEPI y de la Direc. de Recursos Humanos, elaborar el proyecto y someterlo a consideración de posibles fuentes de financiamiento a través de la DIREX.</p>	<p>-Mayo 1989.</p>
			<p>3.1.3 Desarrollar actividades de capacitación para los Representantes sobre administración de cooperación técnica.</p>	<p>-SDGAO: En coordinación con las Direcciones de Programas y DIPROE, elaborar y ejecutar un plan de capacitación sobre el tema.</p>	<p>-Enero a Junio 1988</p>
			<p>3.1.4 Asignar en cada Oficina, funciones de coordinación de instr. de cooperación técnica en áreas programáticas semejantes, facilitando al Representante unificar la gerencia de la cooperación ante las autoridades nacionales de contraparte.</p>	<p>- Representante: asignar funciones. -DOA: comunicar y supervisar el cumplimiento de lo acordado</p>	<p>- inmediatamente</p>
			<p>3.1.5 Intensificar la comunicación entre las acciones y/o multinacionales y los Representantes en los países en que se ejecutan.</p>	<p>-Direcciones de Programas en coordinación con la SDGAO.</p>	<p>-Actividad continuada</p>
	<p>4. El papel y la orientación de las oficinas en los países.</p>	<p>4.1. Definir el rol de las Oficinas del IICA en los países.</p>	<p>4.1.1 *Elaborar un documento que defina el papel y orientación esperada para la conducción de las oficinas.</p>	<p>-SDGAO: Elaborar versión preliminar del documento. -Comité de Operación: Analizar la propuesta y dar recomendaciones al D.G. -DOA: Aplicación del documento y supervisión de la gestión del Representante.</p>	<p>bre 1988. -Noviembre 1988 a Enero 1989.</p>

NATURALEZA DE LA RECOMENDACION	AREA TEMATICA	PROPOSITO	RECOMENDACION	DISTRIBUCION DE RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA DE APLICACION
			<p>4.1.2 Elaborar nueva descripción de funciones para Representantes y Representantes Adjuntos y definir criterios sobre la creación de este último cargo.</p> <p>4.1.3 Sustituir la política de creación de cargos de "Oficial de Proyectos" por un mayor apoyo del CEPI bien sea con personal de la Sede Central o la designación de especialistas regionales en formulación de proyectos.</p>	<p>-Direc. Rec. Humanos Coordinación con la SDGAO.</p> <p>-SDGAO y CEPI: Presentar propuesta a consideración del D.G.</p>	<p>-Enero-Febrero 1988</p> <p>-Febrero 1989</p>
	<p>5. Seguimiento y supervisión.</p>	<p>5.1. Mejorar los mecanismos y procedimientos vigentes sobre supervisión y seguimiento.</p>	<p>5.1.1 *Rediseñar el sistema de supervisión y seguimiento teniendo en cuenta los lineamientos definidos para el documento indicado en la recomendación 4.1.1. y el plan de captación de recursos externos mencionado en la recomendación 1.1.3.</p>	<p>-SDGAO: Proponer al Comité de Operaciones sistema que permita la supervisión adecuada de las Oficinas como unidades operativas. Deberá facilitar además, el cumplimiento de metas y eventos definidos para los proyectos en ejecución.</p> <p>-DOA: Aplicar y supervisar las medidas acordadas.</p>	<p>-Diciembre 1988 a Febrero 1989.</p>
			<p>5.1.2 *Articular el sistema de supervisión y seguimiento con los de Programación y Evaluación.</p> <p>5.1.3 Revisar los sistemas de evaluación de personal y utilizar los resultados de su aplicación para crear mecanismos efectivos de incentivos y sanciones.</p>	<p>-SDGAO y DIPROE: Realizar reuniones para discusión conjunta de los tres sistemas.</p> <p>-Direc. de Rec. Humanos: Revisar normas vigentes y supervisar su aplicación y cumplimiento.</p>	<p>-Noviembre 1988 a Febrero 1989.</p> <p>-Diciembre 1988 a Febrero 1989</p>

* Las acciones consignadas en estas recomendaciones están consideradas en el documento "El sistema de supervisión y seguimiento de las operaciones del IICA", que está actualmente en proceso de elaboración.

NATURALEZA DE LA RECOMENDACION	AREA TEMATICA	PROPOSITO	RECOMENDACION	ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA DE APLICACION
<p>II. De Aplicación a nivel de oficina</p> <p>ARGENTINA</p>	<p>1. Administración</p>	<p>1.1 Reordenar las actividades administrativas y asegurar un mejor control</p>	<p>1.1.1 Analizar las funciones administrativas, volúmenes de trabajo y personal existente.</p>	<p>-Representante: Realizar el análisis y presentar propuesta coherente con el P.O. 1989.</p> <p>-DOA: En coordinación con DIPROE analizar la propuesta y supervisar la aplicación de las medidas que se acuerden.</p>	<p>Enero-Febrero 1989</p>
<p>COLOMBIA</p>	<p>1. Programa de Cooperación Técnica</p>	<p>1.1 Mejorar el ambiente y la calidad de la cooperación técnica ofrecida.</p>	<p>1.1.2 Designar un Representante Adjunto. (Se sustenta en la 4.1.2)</p>	<p>-SDGAO: Presentar propuesta al D.G.</p>	<p>Tan pronto sea posible</p>
		<p>1.1.1 Realizar eventos y actividades que permitan a la oficina contar con un diagnóstico actualizado de la problemática del sector rural y participar en la discusión de las políticas correspondientes.</p>		<p>Representante: Programar, ejecutar y participar en los eventos pertinentes. Revisar la estrategia del IICA en el país y adecuarla a las reales necesidades de cooperación técnica existentes.</p> <p>Direcciones de Programas y DIPROE: En coordinación con la DOA apoyar la elaboración de la estrategia del IICA a nivel país.</p> <p>DOA: Supervisar el cumplimiento de las acciones acordadas.</p>	<p>Diciembre 1988.</p>
		<p>1.1.2 Revisar la situación existente en el área de comercialización y agroindustria</p>		<p>Representante: Determinar la prioridad de esta área y proponer las medidas que correspondan al D.G.</p>	<p>Diciembre 1988</p>

NATURALEZA DE LA RECOMENDACION	AREA TEMATICA	PROPOSITO	RECOMENDACION	ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA DE APLICACION
		<p>1.1.3 Revisar la aplicación de la política sobre "Acciones de Apoyo Administrativo" para evitar que su volumen distorcionen la naturaleza de la cooperación técnica ofrecida.</p>	<p>1.1.3 Revisar la aplicación de la política sobre "Acciones de Apoyo Administrativo" para evitar que su volumen distorcionen la naturaleza de la cooperación técnica ofrecida.</p>	<p>-Representante: Analizar la situación existente y presentar recomendaciones para consideración de la SDGAO y DIPROE.</p>	<p>Enero 1988</p>
	<p>2. Administración</p>	<p>2.1 Reordenar las actividades administrativas y asegurar un mejor control interno.</p>	<p>2.1.1 Analizar las funciones administrativas, volúmenes de trabajo y personal existente.</p>	<p>-Representante: Realizar el análisis y presentar propuesta coherente con el P.O. 1989. -DOA: En coordinación con DIPROE analizar la propuesta y supervisar la aplicación de las medidas que se acuerden.</p>	<p>Noviembre 1988.</p>
<p>EL SALVADOR</p>	<p>1. Programa de Cooperación Técnica.</p>	<p>1.1 Mejorar la calidad y coherencia de la cooperación técnica ofrecida.</p>	<p>2.1.2 Designar Representante Adjunto.</p>	<p>SDGAO: Presentar propuesta al D.G.</p>	<p>Tan pronto sea posible</p>
	<p>1. Programa de Cooperación Técnica.</p>	<p>1.1 Mejorar la calidad y coherencia de la cooperación técnica ofrecida.</p>	<p>1.1.1 Revisar los proyectos vinculados al Programa de desarrollo rural.</p>	<p>-Director Prog. III: Hacer visita a la oficina para revisar los proyectos en ejecución y presentar las recomendaciones al D.G.</p>	<p>Enero 1989</p>
			<p>1.1.2 Mejorar la organización y conducción de componentes de proyectos multinacionales.</p>	<p>-Directores de Programas V y III: Revisar los componentes de los proyectos multinacionales de Sanidad Animal y Vegetal y de la Red de Investigación y Transferencia de Tecnología en cacao para definir el P.O. 1989 correspondiente al componente país.</p>	<p>Noviembre 1988</p>



**DETALLE DE LAS MEDIDAS Y CONTENIDO DE LA ACCION PARA
IMPLEMENTAR LAS RECOMENDACIONES**



I. Recomendaciones de aplicación General

1. Area temática: Coherencia de la cooperación técnica

- 1.1 Propósito de las recomendaciones: Mejorar la calidad de la cooperación técnica y ajustarla al PMP y a las necesidades del país.

Implementación de las recomendaciones

1.1.1 Realizar reuniones conjuntas de directores y especialistas de las Direcciones de Programas.

a. Contenido

- Reuniones anuales entre los distintos programas para el intercambio de experiencias y la discusión de los proyectos en ejecución. En esas reuniones se debatirán líneas de actividades previamente convenidas entre las direcciones de los programas.

b. Responsabilidad por la organización y ejecución

- Subdirección General.

c. Participantes.

Personal de la dirección de los programas

d. Implementación.

- Inmediata.

1.1.2 Realizar reuniones anuales de los especialistas de cada uno de los programas.

a. Contenido

- intercambio de experiencias y discusión de los contenidos y de la marcha de los proyectos en reuniones anuales convocadas por las direcciones de los programas.
- Tomar en cuenta los resultados de las reuniones conjuntas de los Programas.

b. Responsabilidad por la organización

- Direcciones de Programas.

c. Participación

- Especialistas a cargo de proyectos.
- Representantes de DIPROE y S.G.A. de Operaciones.

d. Implementación

- Inmediata.



1.1.3 Mejorar procedimiento de elaboración y contenido de la Estrategia de Acción del IICA a nivel de país con énfasis en el diagnóstico continuo del Sector Agropecuario y el plan de captación de recursos externos.

a. Fundamentación

Este mejoramiento está fundamentado en la necesidad de:

1. Que la Oficina en el país tenga más elementos para basar la cooperación en una conjugación de las necesidades y prioridades del país, las orientaciones del PMP y la capacidad actual y de corto plazo de la Oficina.
2. Hacer más eficiente el nuevo rol del IICA y aprovechar sus ventajas comparativas.
3. Mejorar su capacidad de cooperación técnica a través de los proyectos y otros instrumentos y lograr su articulación.
4. Que la Oficina pueda jugar un papel activo y agresivo para ampliar sus áreas de cooperación y para captar un volumen mayor de recursos extra - cuotas. En términos de eficiencia este elemento justifica el esfuerzo adicional que se deberá hacer para mejorar la calidad de la estrategia.
5. Fundamentar la programación de las actividades y facilitar la supervisión y la evaluación de la Oficina.

b. Contenido

1. Diagnóstico continuo del sector agropecuario y rural

La estrategia de acción del IICA a nivel de país deberá estar precedida de una tarea técnica de elaboración de un diagnóstico integral del sector agropecuario. Particularmente el diagnóstico analizará la situación en que se encuentran los Programas del IICA y las áreas de concentración del PMP.

La Oficina tendrá como actividad permanente la actualización continua del diagnóstico para lo cual hará uso de la información generada por organismos nacionales e internacionales. En este proceso se requieren los aportes de funcionarios y técnicos nacionales y de entidades vinculadas al sector.

c. Apoyo

Las Oficinas recibirán la orientación de la DIPROE y la Dirección de los Programas para mejorar la definición y mecanismos de aplicación de las áreas de concentración de los programas y de conjugar las



nuevas orientaciones del IICA. Adicionalmente se requerirá la orientación de la Dirección de Relaciones Externas en la elaboración de un plan de captación de recursos externos. Ambos apoyos se harán a solicitud de las Oficinas.

d. Metodología

El IICA deberá procurar que la estrategia sea formulada mediante la participación continua con las autoridades y los técnicos nacionales, así como con especialistas privados destacados del sector privado. La versión final deberá salir de un evento programado realizado con la participación de los sectores anteriormente señalados.

e. Responsabilidad

- Por el ajuste de los instrumentos: DIPROE
- Consideración por el Comité de Programación
- Aprobación por el Director General
- Por la ejecución, el Representante con el apoyo de las Direcciones de Programación y la DIREX
- Por la Supervisión; la SDGA de Operaciones

f. Implementación

La gufa de elaboración de la estrategia a nivel del país a ser discutida por el Comité de Programación y consecuentemente la estrategia de acción de los países a elaborarse en 1989 deberá cubrir el período enero 1990- diciembre 1991. La misma deberá incluir los acápite mencionados en la sección 1.5 .

A partir de la próxima estrategia y Programa-Presupuesto las Oficinas tendrán una actividad permanente, con el posible apoyo del Programa I, para la elaboración de un diagnóstico continuo del sector agropecuario y rural.

Al diagnóstico se deberá anexar una relación de los proyectos en ejecución y en gestación en el sector agropecuario y rural especificando su situación y quien los patrocina. Esta información será de importancia para la elaboración de un plan de captación de recursos extra-cuotas.

2. Definición de las necesidades y prioridades del país

Precediendo a la elaboración de la estrategia de acción del IICA a nivel del país, el diagnóstico deberá servir para que la Oficina logre una definición expresa de las necesidades y prioridades del país por parte de sus autoridades. La Oficina usará el método que considere más apropiado para lograr esta definición, pero en la medida de lo posible debería realizarse en el marco de eventos donde también participen mandos intermedios y planteles técnicos de las instituciones.

3. La estrategia de acción

Además del contenido de la estrategia incluido en el borrador de la "Guía para elaborar el documento de estrategia de acción del IICA a nivel de país" preparado por la DIPROE en noviembre del 1988, la estrategia deberá contener lo siguiente:

1. Las distintas posibilidades de cooperación técnica de manera que la misma no se circunscriba a los proyectos sino que incluya la intermediación técnica, asistencia en la administración de recursos financieros, realización de estudios relevantes y otros.
2. La articulación que tiene con el PMP, con el Plan de Acción para la Reactivación Agrícola, con las prioridades nacionales y con el Programa Presupuesto del IICA.
3. De las áreas de cooperación que podrían ser atendidas con recursos de cuotas de aquellas que deberían ser cubiertas con recursos extra - cuotas.
4. Un plan de captación de recursos extra - cuotas para cubrir primeramente aquellas áreas señaladas como prioritarias por el país y en el PMP para las cuales los recursos de cuotas no serían suficientes y posteriormente otras áreas de prioridad del país.

En esta primera instancia la estrategia se elaborará por el período que resta del PMP vigente. Posteriormente la estrategia se formulará siguiendo la aprobación del PMP y por la vigencia del mismo con una revisión cada dos años para hacerla coincidir con la elaboración del Programa - Presupuesto. La estrategia podrá tener otros ajustes dependiendo de los cambios políticos que tenga el país que influyan en las orientaciones de su desarrollo.

- 1.1.5 Ajustar el instructivo para la elaboración de proyectos de cooperación técnica, de tal manera que se obtenga información sobre el grado de complementariedad con otros proyectos incluidos en la estrategia a nivel de país y sobre la estructura y características de las instituciones nacionales de contraparte.



a. Contenido

- En relación con la complementariedad:
 - . definir con precisión y operacionalizar el criterio de complementariedad y correspondencia.
 - . instrumento para la presentación de propuestas de proyectos para la inclusión de información sobre la complementariedad y correspondencia
- En relación con la capacidad institucional de los organismos de contraparte:
 - . elaboración de guías y marcos para la identificación y el análisis de esta capacidad
 - . suministro de apoyo en materia de análisis institucional a las representaciones y a los proyectos
 - . desarrollar en el IICA la capacidad para brindar ese apoyo
 - . elaboración de un proyecto para construir esa capacidad
 - . obtención de financiamiento para ese proyecto

b. Responsabilidad por la ejecución

- DIPROE: por el ajuste del instructivo
- SDGA de Operaciones, Direcciones de Programa, DIPROE y CEPI: por el apoyo a las oficinas y proyectos en análisis institucional

c. Implementación.

- Primer trimestre 1989

1.1.6 Promover el intercambio entre especialistas de los programas para apoyar proyectos en ejecución

a. Contenido

- identificación de necesidades de apoyo y asistencia a los proyectos realizadas por los responsables de los proyectos, los Representantes, la Direcciones de Operaciones de Area o las direcciones de los programas.



- identificación de las oportunidades de intercambio por los mismos responsables.
- programación del apoyo, asistencia o intercambio por las direcciones de operaciones y de programas, con participación de los Representantes en los que están localizados los proyectos involucrados en la actividad.

b. Responsabilidad por la organización

- SDGA de Operaciones.

c. Participantes

- especialistas de los programas.

d. Implementación

- la identificación se iniciará de inmediato.
- la programación se hará conforme a los resultados de esa identificación.

1.1.7 Establecer reuniones regulares del Representante con los especialistas del IICA con sede en el país, constituidos en un comité técnico.

a. Contenido.

- Dictado de una orientación para las Oficinas.
- Constitución de los Comités.
- En las reuniones se deberán presentar y discutir las actividades de la oficina y lograr la identificación de complementariedades y definición de las líneas de cooperación entre proyectos.

b. Responsabilidad.

- SDGA de Operaciones: Dictado de orientaciones y supervisión de su cumplimiento
- Representantes: organización de las reuniones y obtención de los productos previstos

c. Consecuencias de la medida.

- El funcionamiento de estos comités será formalizado, debiendo redactarse actas de sus reuniones.

- Las visitas de los Directores de Area serán ocasión para la reunión del Comité.
- Una vez al año ese Comité analizará en su conjunto la marcha de la Representación. Contará para ello con el informe que la Representación deberá elaborar para su presentación al Gobierno del país.
- Esta reunión se incorporará al sistema de seguimiento y supervisión de la oficina.

d. Implementación.

- Inmediata.

1.1.8 Elaborar informes anuales sobre la acción del IICA a nivel de país para su presentación a las autoridades del gobierno.

a. Contenido

- los informes deberán contener una referencia a la inserción de las acciones de cooperación técnica en el marco de las prioridades nacionales y del IICA, los avances logrados, los resultados alcanzados y los impactos producidos. Enfatizarán los aspectos sustantivos y asegurarán que se informen resultados de proyectos multinacionales y otros eventos con efectos en el país.
- los informes se discutirán en la reunión de revisión anual de las actividades de la Oficina con la participación del Director de Operaciones de Area.
- los informes se harán conocer a las autoridades del país.
- se organizará un evento para su discusión al que se invitará a participar a autoridades y técnicos nacionales, así como a especialistas de los programas.

b. Responsabilidad.

- SDGA de Operaciones.
- Representante.

c. Participación.

- Dirección de Programas.

d. Implementación.

- Inmediata.

1.1.9 Persistir en la política de asignar PPI, en función de la ejecución de proyectos específicos.

a. Contenido

Realizar una actividad permanente de:

- Identificación los requerimientos de personal internacional a partir de los contenidos de la estrategia.
- Revisión la correspondencia entre esos requerimientos y la dotación presente de persona de las oficinas.
- Proceder a reasignación del personal en función de los proyectos

b. Responsabilidad

SDGA de Operaciones

Direcciones de Programas

DIPROE

Dirección de Recursos Humanos

c. Implementación

Inmediata

2. Area temática: Descentralización

2.1 Propósito de las recomendaciones: Mejorar la capacidad de decisión de las Representantes y agilizar los procedimientos

Implementación de las recomendaciones

2.1.1 Hacer una revisión de la adecuación de los manuales y procedimientos del Instituto de manera que se avance en el proceso de descentralización de la toma de decisiones.

a. Contenido.

- Revisión de las normas existentes utilizando como criterios:
- flexibilidad,
- diferenciación según las situaciones en que actúan las diferentes representaciones,
- efectividad,
- economía,
- simplificación de los trámites,
- delegación,

b. Responsabilidad,

- Subdirección General,

c. Implementación.

- Primer trimestre 1989.

2.1.2 Simplificar las normas para la formulación del programa presupuesto y programa operativo anual.

a. Contenido

- revisión y modificación de las normas y los formatos para la preparación de los programas presupuesto y operativos anuales.

b. Responsabilidad

- DIPROE.

c. Estado de ejecución

- DIPROE ha realizado la actividad. Su resultado fue enviado a las Representaciones requiriendo comentarios.

2.1.3 Realizar acciones para la difusión y aplicación adecuada de normas y procedimientos definidos para la preparación y la tramitación de los instrumentos de cooperación técnica, programación y evaluación.

a. Contenido.

- informar a las Oficinas de los problemas detectados por exceso de información, mala interpretación de los formatos utilizados, etc. al analizar las propuestas de instrumentos de cooperación técnica.
- aprovechar las reuniones de representantes, las actividades de capacitación que se realicen y las reuniones de especialistas para alcanzar una mejor comprensión de los requerimientos.
- Brindar apoyo para la mejor interpretación de los formularios para la preparación de proyectos a través de la realización de actividades de capacitación de las oficinas.
- seguimiento por parte de las Direcciones por parte de las Direcciones de Operaciones de Área del cumplimiento de los requerimientos para la formulación de proyectos.

b. Responsabilidad.

- DIPROE.

c. Implementación.

- Tratamiento de estos temas en la reunión de representantes del mes de febrero de 1989.
- Plan de visitas de DIPROE durante el 2o. y 3er trimestre.

2.1.5 Realizar actividades para reforzar la capacidad administrativa de las oficinas.

a. Contenido.

- seguimiento de las recomendaciones contenidas en los documentos de evaluación de las oficinas en lo referido a las cuestiones administrativas.
- identificación de las áreas de necesidades.
- asistencia a través de las Direcciones de Finanzas y Recursos Humanos.

b. Responsabilidad.

- SDGA de Operaciones.

- D. de Recursos Humanos.
- Dirección de Finanzas.

c. Implementación.

Primer Trimestre 1989.

3. Area Temática: Gerencia de la cooperación técnica

3.1 Propósito de las recomendaciones: Mejorar la capacidad de gerencia de la cooperación técnica ofrecida por el Instituto

Implementación de las recomendaciones

3.1.1 Elaborar un Plan de apoyo de la Sede Central a las Oficinas.

a. Contenido

Para programar la actividad, los términos de referencia serán:

- identificar las carencias críticas de las distintas Representaciones en materia de gerencia de la cooperación técnica.
- establecer prioridades para la atención de las distintas representaciones en función de las carencias identificadas y su impacto sobre la orientación de las actividades de la Representación, la ejecución de proyectos y la generación de recursos externos.
- definir los mecanismos para la superación de las carencias identificadas en las representaciones a las que se haya acordado prioridad (misiones de apoyo, visitas de funcionarios de la sede, contratación de consultores, etc.).
- programación de los apoyos a las representaciones prioritarias en conjunto con las unidades de la sede cuyos aportes sean requeridos.

b. Responsabilidad para la ejecución

Subdirección General Adjunta de Operaciones, Direcciones de Programas, Dirección de Recursos Humanos y DIPROE.

c. Participación

Unidades de la sede a las que le sea requerido.

d. Implementación.

Enero - Junio 1989.

3.1.2 Elaborar un proyecto sobre "Capacitación para mejorar la gerencia de la cooperación técnica".

a. Contenido.

- interesar a las agencias de financiamiento internacional (en particular Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo) en la participación en un proyecto de capacitación en gerencia de la cooperación técnica.

- elaborar el proyecto y someterlo a las agencias de financiamiento.

b. Forma de realización de la actividad y responsabilidad.

- elaboración del proyecto por la Subdirección General Adjunta de Operaciones con la participación de la Dirección de Recursos Humanos y CEPI.
- realización de contactos iniciales por parte de la Dirección de Relaciones Externas.

d. Implementación:

- 2o Trimestre 1989

3.1.3. Desarrollar actividades de capacitación para los Representantes sobre la administración de la cooperación técnica.

a. Contenido.

En particular, esa capacitación debe suministrar elementos para que el Representante pueda:

- orientar las labores de la oficina conforme a los lineamientos del Plan de Mediano Plazo y la estrategia de país.
- difundir los contenidos del Plan de Mediano Plazo y la actividad del IICA.
- dirigir actividades encaminadas al planteamiento y a la discusión del papel de la agricultura en la reactivación y el desarrollo.
- generar proyectos.
- gestionar la captación de recursos externos.
- promover la integración entre las distintas actividades de cooperación que se realicen en el país.
- ejercer la representación institucional en el país y ante las distintas entidades nacionales con las que se ejecutan proyectos de cooperación.

b. Forma de realización.

Aprovechar las reuniones de representantes para la introducción de estas actividades de capacitación.

c. Responsabilidad

La responsabilidad de organización corresponde a la Subdirección General Adjunta de Operaciones.

d. Participación.

La capacitación estaría a cargo de personal de la Sede Central (Direcciones Adjuntas de Operaciones de Area, Direcciones de Programas, DIPROE, Dirección de Relaciones Externas).

e. Programación.

La actividad debe ser programada por la Subdirección General Adjunta de Operaciones con la colaboración de las restantes direcciones citadas.

f. Implementación.

Enero-Junio 1989

3.1.5 Intensificar la comunicación entre los Jefes de Proyectos Multinacionales y los Representantes en los países en que se ejecutan las acciones.

a. Contenido

- consulta entre la dirección de los proyectos multinacionales y las Representaciones en lo referido a:
 - . identificación de las actividades a realizar en el país,
 - . programación de esas actividades,
 - . asignación de recursos para esas actividades.
- información regular y oportuna sobre la ejecución de las actividades de los Proyectos Multinacionales.
 - . términos en que se concertó la ejecución con los organismos nacionales

b. Responsabilidad por la ejecución de la actividad.

- Directores de Programas Multinacionales en coordinación con la SDGAO.
- Representantes.

c. Supervisión.

- Direcciones de Programas.
- SDGA de Operaciones.

d. Implementación.

- inmediata.

4. Area temática: El papel y la orientación de las oficinas en los países

4.1 Propósito de las recomendaciones: Definir el rol de las oficinas del IICA en los países

Implementación de las recomendaciones

4.1.1 Elaborar un documento que defina el papel y orientación esperada para la conducción de las oficinas en lo referido a:

- participación en el diálogo sobre las políticas agrícolas,
- contribución a la comprensión de la problemática agrícola en los países,
- difusión de la perspectiva institucional del IICA,
- construcción de un foro de discusión para el planteamiento y debate de propuestas para la modernización de la agricultura,
- elaboración de estrategias de la cooperación técnica,
- supervisión de las contribuciones de la cooperación técnica al desarrollo institucional,
- establecimiento de relaciones con los ámbitos del sector público referidos a la formulación de políticas macroeconómicas, sectoriales y agrícolas,
- mantenimiento de contactos y colaboración con organizaciones de productores, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, etc.
- establecimiento de relaciones de complementación y colaboración con otros organismos internacionales,
- generación de proyectos, y
- gestión de recursos externos.

Este documento debe superar la simple descripción de funciones del Representante para definir los productos, resultados e impactos esperados de la gestión de la oficina.

a. Contenido.

- Elaboración de documentos preliminares sobre el papel de las oficinas desde las perspectivas de:

- . la conducción estratégica de la institución, los programas, las direcciones de operaciones de área, la dirección de relaciones externas, DIPROE.
 - . Compatibilización de esas propuestas y elaboración de un documento final a ser sometido al Director General vía el Comité de Operaciones.
- Elaborar materiales de apoyo para que las oficinas puedan desempeñar su papel de difusores de la perspectiva institucional, las propuestas y actividades del IICA
- . suministrar información sobre las actividades en curso y los resultados de las mismas,
 - . apoyo de los programas a la realización de eventos sobre los temas señalados a través de publicaciones, informes o participación de sus especialistas.
 - . elaboración de guías y lineamientos para definir los mensajes que las oficinas deben transmitir para difundir la actividad del IICA.
 - . adecuación de esas guías y lineamientos a las problemáticas particulares de cada país, conforme a los diagnósticos elaborados y la estrategia definida.
- b. Utilización de los resultados.
- Este documento debe servir de orientación para la conducción de las oficinas, para su supervisión y evaluación.
- c. Responsabilidad
- SDGA de Operaciones: Elaborar versión preliminar del documento
 - Comité de Operación: Analizar propuesta y dar recomendaciones al Director General.
 - DOA: aplicación del documento y supervisión de la gestión del Representante
 - Direcciones de Programa y personal que designe el DG: elaborar material de apoyo
- d. Participantes.
- Los designados por los responsables de las unidades mencionadas.
- e. Implementación.
- Inmediata.

4.1.2 Elaborar nueva descripción de funciones para Representantes y Representante Adjunto y definir criterios sobre la creación de este último cargo.

a. Contenido.

- revisar la descripción actual de funciones del Representante privilegiando las tareas referidas a conducción estratégica y relacionamiento interno.
- definir las funciones del Representante Adjunto subrayando su orientación hacia el auxilio del Representante en el manejo interno de la Oficina.
- creación del cargo de Representante adjunto para Argentina y Colombia.
- definir criterios para la creación de ese cargo en otras oficinas

Entre los criterios deben estar los siguientes:

- . volumen de presupuesto
- . número de proyectos
- . naturaleza de los proyectos y consecuencias administrativas de los mismos
- . relaciones externas requeridas por el manejo de la oficina (demandas de coordinación, gestión, etc.)

b. Responsabilidad.

- Dirección de Recursos Humanos con la SDGAO y DIPROE: descripción de funciones y criterios
- SDGAO: propuesta al D.G. sobre creación del cargo de Representante adjunto

c. Participación

- D.O.A.

d. Implementación

- Enero-Febrero 1989

4.1.3 Sustituir la política de creación de cargos de "Oficial de Proyectos" por un mayor apoyo de CEPI, ya sea con personal de la Sede Central o la designación de especialistas regionales en formulación de proyectos.

a. Contenido.

- no avanzar en la consideración de creación de este cargo para nuevas representaciones.
- identificar la necesidad de los apoyos de CEPI y la forma de suministrarlos.
- restar esos apoyos a través de CEPI.

b. Responsabilidad.

- Representaciones.
- SDGA de Operaciones.
- DIPROE.
- CIPE.

c. Implementación.

Diciembre 1988
Febrero 1989

5. Area temática: Seguimiento y supervisión

5.1 Propósito de las recomendaciones: Mejorar los mecanismos y procedimientos vigentes sobre supervisión y seguimiento

Implementación de las recomendaciones

5.1.1 Rediseñar el sistema de supervisión y seguimiento teniendo en cuenta los lineamientos definidos en la recomendación 4.1.1 y el plan de captación de recursos externos mencionado en 1.1.3.

a. Contenido

- Revisar los sistemas de supervisión y seguimiento de manera que permitan identificar problemas en la ejecución y la integración y complementación entre proyectos.
- Incorporar en los temarios de las visitas que los funcionarios de las Direcciones de Operaciones de Area realicen en las oficinas la constatación de:
 - . los esfuerzos realizados por el Representante con respecto a la integración, complementación y comunicación entre los proyectos en ejecución.
 - . el ajuste de la conducción de la Oficina a lo establecido en el documento que define el rol y la orientación esperada de las acciones en el país.
 - . el avance hacia la obtención de resultados previstos en el plan de captación de recursos Externos.

b. Responsabilidad por la ejecución

- SDGA de Operaciones: proponer al Comité de Operaciones un sistema que permita la supervisión adecuada de las oficinas como unidades operativas. Deberá facilitar además el seguimiento del cumplimiento de metas y eventos definidos para los proyectos.
- DOA: aplicar y supervisar las medidas acordadas.

c. Implementación

- Noviembre 1988 a Febrero 1989

5.1.2 Articular el sistema de Supervisión y Seguimiento con los de Programación y Evaluación

a. Contenido.

- revisar y diseñar el sistema conforme a los siguientes criterios:
- centrado en cuestiones sustantivas de la actividad de la oficina.
 - . énfasis en los mecanismos de análisis ex-post, aligerando los controles ex-ante.
 - . articulado con los Sistema de Programación y de Evaluación.

b. Responsabilidad.

SDGA de Operaciones y DIPROE: realizar reuniones para discusión conjunta de los tres sistemas.

c. Implementación.

- Noviembre 1988-Febrero 1989

5.1.3 Revisar los sistemas de evaluación del personal y utilizar los resultados de su aplicación para crear mecanismos efectivos de incentivos y sanciones

a. Contenido

- Revisión de las normas de administración de recursos humanos y de los instrumentos de evaluación

b. Responsabilidad

Dirección de Recursos Humanos: supervisar la aplicación y el cumplimiento

c. Implementación

- Diciembre 1988 - Febrero 1989

II. Recomendaciones de aplicación a nivel de oficinas evaluadas.

ARGENTINA

1. Area Temática: Administración

1.1 Propósito de las recomendaciones: Reordenar las actividades administrativas y asegurar un mejor control

Implementación de las recomendaciones

1.1.1 Analizar las funciones administrativas, volúmenes de trabajo y personal existente.

a. Contenido

- estudiar la carga de trabajo y la distribución de tareas
- redefinir la descripción de cargos
- analizar pertinencia de la creación del cargo de Asistente Administrativo
- implementar nuevos sistemas

b. Responsabilidad

- Representante: realizar el análisis y presentar propuesta coherente con el P.O 1989.
- DOA en coordinación con DIPROE: analizar la propuesta

c. Supervisión

- SDGA de Operaciones

d. Implementación

- Inmediata

COLOMBIA

1. Area temática: Programa de Cooperación Técnica

1.1 Propósito de las recomendaciones: Mejorar el ámbito y la calidad de la cooperación técnica

Implementación de las recomendaciones

1.1.1 Realizar eventos y actividades que permitan a la oficina contar con un diagnóstico actualizado de la problemática del sector rural y participar en la discusión de las políticas correspondientes.

a. Contenido

- elaborar una comprensión de la problemática agrícola recurriendo a la información disponible, a su sistematización y a la confrontación de las conclusiones derivadas de la misma con las perspectivas de especialistas, funcionarios y dirigentes del sector. Para ello deberá:
 - . Sistematizar los resultados de los proyectos ejecutados por el IICA.
 - . Revisar los diagnósticos formulados por organismos nacionales e internacionales.
 - . Recurrir al apoyo de personas con conocimientos específicos sobre el tema.
- realizar actividades dirigidas a participar activamente en el diálogo sobre políticas referidas a la agricultura. para ello deberá:
 - . establecer relaciones con otros ámbitos del sector público con respecto a los cuales aún no ha habido contactos, con organizaciones de productores, centros de investigación y entidades de promoción del desarrollo.
 - . Realizar eventos para difundir nuevas perspectivas sobre el desarrollo agropecuario.
 - . Servir como foro para el intercambio de ideas y análisis de esa problemática y perspectivas.
 - . Difundir los resultados de las actividades del IICA.

b. Utilización de los resultados.

- el diagnóstico debe ser utilizado para la elaboración de la estrategia de la Representación, ya que del mismo deberán derivarse:
 - . la identificación de las áreas críticas para el desarrollo de la agricultura.

- los elementos para la aplicación de los criterios de relevancia contenidos en las políticas y en el Plan de Mediano Plazo del IICA.

c. Responsabilidad.

- Representante, asistido por el personal técnico de la oficina

d. Apoyo.

- Personal de los programas.

e. Supervisión

- SDGA de Operaciones

f. Implementación.

- Inmediata.

2. Area temática: Administración

2.1 Propósito de las recomendaciones: Reordenar las actividades administrativas y asegurar un mejor control interno

Implementación de las recomendaciones

2.1.1 Analizar las funciones administrativas, volúmenes de trabajo y personal existente

a. Contenido

- estudiar la distribución de las tareas administrativas
- redefinir la descripción de cargos
- implementar nuevos sistemas

b. Responsabilidad

- Representante: Realizar el análisis y presentar propuesta coherente con el P.O 1989
- DOA en coordinación con DIPROE: analizar la propuesta

c. Supervisión

- SDGA de Operaciones

d. Implementación: Febrero - Marzo 1989

EL SALVADOR

1. Area temática: Programa de Cooperación Técnica

- 1.1 Propósito de las recomendaciones: Mejorar la calidad y coherencia de la cooperación técnica ofrecida.

Implementación de las recomendaciones

1.1.1 Revisar los proyectos vinculados la Programa de Desarrollo Rural.

a. Contenido de la acción.

- revisión crítica de los métodos, procedimientos, instrumentos e impacto del proyecto de planificación de la producción para el manejo autogestionario y participativo.
- revisión crítica del proyecto de organización social de la producción.

b. Responsabilidad por la ejecución de la actividad.

- Dirección del Programa de Desarrollo Rural con la colaboración del Programa I.

c. Utilización de los resultados de la actividad.

- Reformulación de los proyectos.
- Definición de las necesidades de personal técnico.
- Decisión con respecto a fuentes de financiamiento.

d. Oportunidad de la actividad.

- Inmediata.

e. Plazo para la finalización de la revisión.

- 30 de enero de 1989.

1.1.2 Mejorar la organización y conducción de componentes de proyectos multinacionales

a. Contenido de la actividad

- revisar la organización y conducción de los proyectos de sanidad animal y vegetal y la red de investigación y transferencia de tecnología en cacao. En la revisión se tratará de examinar la posibilidad de que exista:

- un plan anual de actividades para el país

- Asignación de recursos para su implementación

b. Responsabilidad por la ejecución

- Directores Programas III y V

- Representante

c. Implementación

Inmediata



**CONSIDERACIONES SOBRE LA METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DEL
SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA**

CONSIDERACIONES SOBRE LA METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA

1. Consideraciones generales

* Las misiones consideran de extrema utilidad la evaluación de las Oficinas en los países. La misma permite considerar la presencia de la institución en el país, la concepción y contenido de la cooperación técnica suministrada, la capacidad administrativa y los impactos globales alcanzados.

Para la Oficina constituye una oportunidad para realizar una reflexión sistemática sobre la orientación y la calidad de la cooperación y revisar su contribución al desarrollo agropecuario y rural.

2. Pertinencia de los enfoques, procedimientos e instrumentos del Sistema de Evaluación

2.1 Prioridad en la evaluación de Oficina y Programa

Es indudable la mayor riqueza de productos que ofrece la evaluación de oficinas al considerar una revisión integrada de las acciones de cooperación y de su conducción y gestión.

El proceso de evaluación se verá favorecido con la puesta en práctica del sistema de seguimiento y supervisión. Este permitirá que la evaluación se concentre más en los resultados e impactos que en el desempeño de la oficina como unidad operativa encargada de proveer cooperación técnica. Además el sistema de seguimiento y supervisión. proveerá criterios para la selección de las oficinas a evaluar.

2.2 Enfasis en lo prospectivo vrs lo retrospectivo

El enfoque es correcto y está adecuadamente conceptualizado. Debe revisarse que este enfoque no se pierda en la elaboración del Alcance de Trabajo que se formulan para las misiones, ni en las presentaciones del Sistema de Evaluación a las autoridades nacionales y al personal de las oficinas.

El análisis retrospectivo se podría mejorar por la disponibilidad de un plan estratégico para la oficina que brindara a la Misión criterios de relevancia para fundar sus juicios, facilitando de igual manera la tarea de evaluación.

2.3 Integración de las misiones

Se favorece decididamente la realización de las evaluaciones por dos consultores externos al IICA. Es recomendable un conocimiento previo del IICA vía relación



contractual temporal u otro modo similar. No se recomienda la inclusión de ex-funcionarios.

Debe ampliarse el rol de la Secretaría Técnica hacia funciones de contraparte institucional que de seguimiento al cumplimiento de los términos de referencia y esté al tanto de la calidad del informe. El funcionario que la ejerza no debe considerarse miembro pleno de la Misión.

La integración de la Misión de Evaluación con consultores nacionales de los países donde se ubican las oficinas a evaluar es útil y facilita el ejercicio, sin ser por ello un criterio determinante.

2.4 Participación de instituciones nacionales de contraparte

Deben ser informados en forma exhaustiva y con suficiente antelación del ejercicio de evaluación, aclarando los términos de su participación y los momentos.

En la concertación de las entrevistas con funcionarios y técnicos de los organismos nacionales de contraparte, deben privilegiarse las reuniones de trabajo con los equipos técnicos ya que suelen aportar perspectivas e información que enriquecen la suministrada por los responsables de las tareas.

2.5 Términos de referencia de la misión

Los términos de referencia y demás documentos que pretenden estructurar las tareas de evaluación son adecuados y cubren todos los aspectos relevantes de la acción de una oficina.

Las misiones entienden que estos documentos deben ser interpretados en forma flexible, de manera que los evaluadores pueden ajustar su acción a las condiciones enfrentadas en cada situación.

2.6 Preparación de documentos para las evaluaciones

Debe mejorarse la guía de contenido para la preparación de los documentos sobre la evolución de la cooperación técnica brindada al país durante el período que cubre la evaluación, así como sobre el resumen de la ejecución de los proyectos.

Si bien las misiones dieron más atención a las líneas de trabajo indicadas para concentrar su labor, se dirigió también la atención al conjunto de actividades de la oficina. Ello fue necesario para alcanzar una mejor comprensión del sentido de la cooperación y su evolución. En consecuencia, se recomienda que en futuras evaluaciones se subraye la orientación estratégica de la oficina y se ponga menos énfasis en los proyectos específicos.

En los documentos que incluyen los resúmenes de la ejecución de los proyectos debe procurarse que contengan información sintética y completa. Específicamente los resúmenes deben mostrar con claridad los objetivos, estrategias y productos programados y obtenidos y en general todos los tópicos que interesan a la evaluación. El Representante es responsable de la calidad de los resúmenes.

Esos materiales de base deben presentar un cuadro de la evolución de la actividad de la Representación, por líneas programáticas o por proyectos. La reconstrucción de la memoria institucional puede facilitar no sólo la labor de la misión de evaluación sino también promover la reflexión de la propia Representación.

En la preparación de las entrevistas, debe incorporarse a las mismas a representantes del sector privado así como de instituciones públicas con las que la Representación no tienen convenios en ejecución. Dentro de estas últimas deben incluirse las vinculadas con la formulación de las políticas macroeconómicas y otras con acciones con consecuencias sobre el sector agropecuario.

2.7 Uso de los resultados

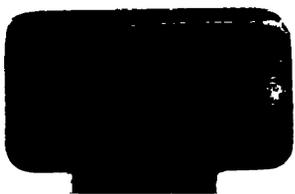
Deben revisarse los procedimientos ex-post de las evaluaciones, orientados a la utilización de los resultados de la evaluación y apreciar su significación en relación con las oficinas evaluadas, las autoridades nacionales, la JIA y el Comité Ejecutivo y el IICA mismo.

2.8 Tiempo de ejecución de las evaluaciones

Se estima que el tiempo óptimo es de dos semanas para cada oficina. Es recomendable que una Misión realice la evaluación de dos oficinas.

2.9 La revisión de los aspectos administrativos

La inclusión de este tema en las evaluaciones de la oficinas debería circunscribirse a la identificación de problemas que incidan en la ejecución de actividades de cooperación técnica, demanden tiempo excesivo del Representante y acusen un manejo inapropiado de recursos de fuentes externas.



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 — FACSIMIL (506)294741 IICA COSTA RICA