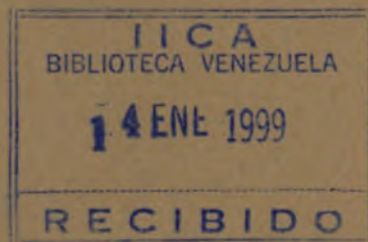


INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA



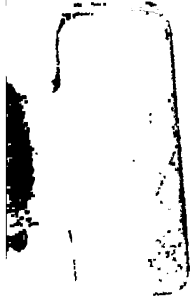
IICA

MANUAL PARA EL SEGUIMIENTO
DE LAS ACCIONES DE COOPERACION

Dirección de Planeamiento, Programación
y Auditoría Técnica

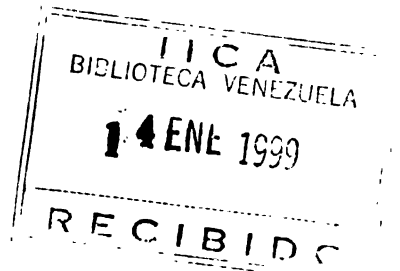
División de Seguimiento y Evaluación

San José, Costa Rica
Marzo de 1997



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

IICA



**MANUAL PARA EL SEGUIMIENTO
DE LAS ACCIONES DE COOPERACION**

**Dirección de Planeamiento, Programación
y Auditoría Técnica**

División de Seguimiento y Evaluación

**San José, Costa Rica
Marzo de 1997**

00004337

1102
614
153

CONTENIDO

PRESENTACION	3
I. EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE COOPERACION	4
A. Perspectiva gerencial	4
B. Propósito	5
C. Temas prioritarios de análisis	5
D. Procedimientos e instrumentos	5
II. REVISION TERMINAL DE PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA	15
A. Disposiciones generales	15
B. Objetivos	15
C. Temas centrales de análisis	16
D. Procedimiento	19
III. REVISION ANUAL DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS	25
A. Marco de referencia	25
B. Objetivos	26
C. Temas centrales de análisis	26
D. Procedimiento	27
ANEXO. INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DE LOS INFORMES	30
A. FORMATO IS.1 Informe Semestral de Unidades de Cooperación Técnica de la Sede Central	30
B. FORMATO IS.2 Informe Semestral de Unidades de Apoyo de la Sede Central	36
C. FORMATO IS.3 Informe Ejecutivo Bimestral	39
D. FORMATO IS.4 Informe Semestral de Proyecto	50
E. FORMATO IS.5 Informe Final de Instrumento de Cooperación	56
F. FORMATO IS.6 Informe de Viaje	63

PRESENTACION

El Plan de Mediano Plazo 1994-1998 (PMP) reconoce la necesidad de contar con mecanismos apropiados para disponer de indicaciones claras sobre las características de la dinámica del proceso de desarrollo estratégico del IICA, así como de orientaciones sobre la manera de identificar contribuciones verificables del impacto de la acción de cooperación técnica.

Las orientaciones estratégicas definidas por el PMP implican un conjunto de importantes cambios en las prioridades y modalidades operativas del Instituto, que determinan la necesidad de readecuar el Sistema de Supervisión y Seguimiento (SISPRE), para responder a los nuevos requerimientos de información para la toma de decisiones en los diferentes niveles organizativos, lo cual también ha sido reconocido y enfatizado en diferentes reuniones de Directores Regionales y Representantes.

En ese contexto, el presente documento tiene el propósito de divulgar los métodos procedimientos e instrumentos, revisados y actualizados conforme los mandatos del PMP, para llevar a cabo el seguimiento de la cooperación técnica del Instituto en las diferentes instancias organizativas.

El contenido del documento es el resultado de un amplio proceso de consulta, realizado con unidades de la Sede Central, las Direcciones Regionales y las ACTs; por tanto incluye las opiniones y recomendaciones específicas de todo el universo institucional. El capítulo primero comprende las disposiciones generales, procedimientos e instrumentos establecidos para efectos del seguimiento de las acciones de cooperación técnica. El segundo describe la metodología para la revisión terminal de proyectos de cooperación técnica y el tercero presenta la metodología para la Revisión Anual de los Temas Estratégicos. Además se incluye un anexo que contiene los formatos e instructivos a utilizar para la elaboración de los informes escritos contemplados.

I. EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE COOPERACION

A. Perspectiva gerencial

El seguimiento y evaluación de las acciones de cooperación técnica del IICA se consideran parte integral del proceso gerencial institucional. En tal sentido les corresponde proporcionar a los diferentes niveles de la estructura institucional, información adecuada y oportuna para sustentar el proceso de toma de decisiones.

Ambas funciones se visualizan como elementos armónicos y estrechamente interrelacionados, dado que el seguimiento provee información valiosa para la evaluación, de especial importancia para explicar las tendencias observadas en los efectos y valorar el impacto.

Se considera al seguimiento como una actividad gerencial continua e interna de las diferentes unidades organizativas del Instituto, que produce información para apoyar su gestión. La evaluación se concibe como una actividad gerencial, realizada selectivamente en momentos claves de las acciones de cooperación por personal externo a las unidades evaluadas, con el propósito de valorar los efectos e impacto de la cooperación técnica y extraer lecciones de la experiencia.

El proceso de planeamiento y programación de las acciones institucionales constituye la base fundamental para el seguimiento y evaluación, al definir las estrategias, políticas, planes, proyectos y presupuestos, a través de los cuales el Instituto formaliza las decisiones de orientación estratégica y operativa.

Dichos instrumentos se materializan mediante la ejecución de las acciones de cooperación técnica, generando además información sobre los avances y resultados logrados, de primordial importancia para las actividades de seguimiento y evaluación. Estas a su vez deben proporcionar elementos de juicio relevantes, para la incorporación de ajustes pertinentes a los respectivos planes operativos y las estrategias que se encuentran en marcha, así como apoyar el proceso de toma de decisiones futuras.

Como parte integral del proceso gerencial, corresponde a las diferentes unidades de la Sede Central, como a las Direcciones Regionales y a las ACTs, realizar el seguimiento de las acciones de cooperación desarrolladas en sus respectivos ámbitos de responsabilidad, a fin de determinar las medidas correctivas para mejorar su desempeño. El énfasis de este ejercicio se concentrará en el progreso de la ejecución del Programa Operativo y del Presupuesto Bienal.

Por otro lado la DIPRAT tiene a su cargo la coordinación global de las actividades de seguimiento y evaluación, establecer los correspondientes métodos, procedimientos e instrumentos necesarios y proveer apoyo técnico a las demás unidades involucradas.

B. Propósito

El seguimiento tiene el propósito de suministrar a los diferentes niveles gerenciales información pertinente y oportuna para la toma de decisiones, que les permita ajustar apropiadamente los planes operativos y las respectivas estrategias y presupuestos bienales, plantear soluciones a los niveles superiores o identificar la necesidad de realizar una evaluación de carácter estratégico. Al mismo tiempo alimenta la memoria institucional que registra hechos relevantes de la acción del IICA.

C. Temas prioritarios de análisis

Se otorga especial énfasis a la valoración de los temas reseñados a continuación, enfatizando la determinación y análisis de las relaciones e interacciones existentes entre ellos, en vez de considerarlos como unidades aisladas e independientes:

- El nivel de avance alcanzado en la ejecución de las actividades programadas y el logro de los respectivos productos esperados.
- La reacción de los destinatarios de las acciones en relación con la calidad, oportunidad, utilidad y grado de institucionalización de los productos de la cooperación técnica.
- La identificación y análisis de problemas operativos que pueden afectar la normal ejecución de las acciones programadas.
- Las evidencias que indiquen el avance hacia el logro de los efectos esperados.
- El grado de cumplimiento de los compromisos contractuales.
- La utilización de recursos financieros y su relación con el avance físico logrado.

D. Procedimientos e instrumentos

Para la realización de las actividades de captación, procesamiento, análisis y comunicación de información para el seguimiento, se contemplan distintos procedimientos e instrumentos a ser aplicados en diferentes momentos y situaciones, los cuales son:

- Comunicación verbal
- Visitas de observación de las acciones de cooperación.
- Misiones de apoyo institucional.
- Informes escritos.

- Revisión terminal de los proyectos de cooperación técnica.
- Revisión anual de los Temas Estratégicos.
- Diseño y operación de bases de datos.
- Mecanismos de análisis y retroalimentación de la información.

1. Comunicación verbal

Los responsables de unidades en los distintos niveles operativos deben mantener una relación fluida y permanente con las autoridades contraparte, los funcionarios locales involucrados en las acciones de cooperación y el personal del IICA responsable de los respectivos instrumentos de cooperación.

En este proceso merece especial atención la consideración de temas técnicos o administrativos sobre el progreso de la ejecución, el logro de resultados relevantes, la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones pertinentes para superarlos.

2. Visitas

Los responsables del seguimiento y evaluación en cada nivel deben organizar visitas a los sitios donde se ejecutan las acciones de cooperación, en momentos y oportunidad acordes con las características específicas de cada intervención, ya sea en su carácter personal o a cargo de funcionarios idóneos del Instituto.

Durante las visitas se debe prestar especial atención a la observación directa de las acciones desarrolladas y la verificación de su calidad técnica. Mediante el cambio de impresiones con los responsables de la ejecución, se puede establecer el nivel de progreso de las actividades y los resultados programados, verificar el cumplimiento del programa de trabajo, identificar las fortalezas y debilidades de carácter técnico, identificar problemas, determinar los requerimientos de ajuste o complementación y definir las medidas correctivas pertinentes.

Para la programación de las visitas debe tomarse en consideración el Programa Operativo, a fin de identificar las acciones y resultados esperados cuya ejecución debe analizarse durante las mismas. En el caso de visitas realizadas por funcionarios de otras unidades, los correspondientes resultados se deben consignar en los respectivos informes de viaje.

3. Misiones de apoyo institucional

Cuando se presenten situaciones o problemas urgentes y puntuales en las ACTs o en las Direcciones Regionales, que pueden afectar significativamente la normal ejecución de las acciones, se organizarán misiones de apoyo institucional que visitarán dichas unidades con el propósito de analizar la situación y proponer medidas correctivas pertinentes. Estarán integradas por varios funcionarios, uno de los cuales se designará como jefe de misión.

Las misiones de apoyo institucional deben concentrar su análisis especialmente en aspectos técnicos, manejo de recursos, relaciones internas de la Unidad, relaciones con los organismos contraparte, negociación y cumplimiento de instrumentos de respaldo legal, procedimientos y valores institucionales vigentes.

La decisión de organizar una misión de apoyo institucional corresponde al Subdirector General, cuando involucre la participación de funcionarios de la Sede Central o de varios Centros Regionales. Si los participantes pertenecen a un mismo Centro Regional, la decisión corresponde al respectivo Director Regional.

Para la programación de las actividades de la Misión deben tomarse en consideración, entre otros elementos, las disposiciones establecidas en el Programa Presupuesto, el Programa Operativo, los instrumentos de cooperación y los convenios vigentes suscritos con otras instituciones.

Los resultados del trabajo realizado por los miembros de la misión deben consignarse en el respectivo informe de viaje. La responsabilidad de gestionar el cumplimiento oportuno de las medidas correctivas adoptadas recaerá en el jefe de la Unidad apoyada, bajo la supervisión de su superior inmediato.

4. Informes escritos

Para efectos de comunicar información por escrito se contemplan dos tipos de instrumentos: Los memoranda alertivos y los informes formales.

a. Memoranda alertivos

Son de carácter eventual y su propósito consiste en informar oportunamente a las instancias superiores, sobre situaciones de índole interna o externa que podrían afectar significativamente la normal ejecución de las actividades de cooperación, o bien que requieran de acciones inmediatas por parte de los superiores.

Los responsables de las diferentes Unidades operativas o instrumentos de cooperación, determinarán a su criterio la conveniencia de elaborar y remitir a quien corresponda un informe de esta naturaleza. En términos generales el contenido debe contemplar aspectos tales como: una breve descripción de la situación y sus implicaciones para el Instituto, los principales factores explicativos, las acciones que se han tomado para reducir los efectos negativos y recomendaciones sobre otras medidas correctivas requeridas.

b. Informes formales

Las diferentes dependencias y responsables de instrumentos de cooperación, deben informar periódicamente a sus superiores sobre el desarrollo de las acciones bajo su responsabilidad, utilizando los formatos establecidos para cada caso particular en el Anexo, cuyas principales características se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1
Instrumentos para el seguimiento

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
<p>FORMATO IS.1</p> <p>Informe Semestral de Unidades de Cooperación Técnica de la Sede Central.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados globales. 2. Principales resultados de los instrumentos de cooperación técnica bajo la responsabilidad de la Unidad. 3. Eventos organizados por la Unidad (Nombre, área temática, No. participantes, duración). 4. Elaboración de documentos técnicos. 5. Misiones de cooperación técnica realizadas (unidad apoyada, No. de participantes, duración) 6. Valoración de los resultados logrados (Capacidad de identificar y promover nuevas acciones de cooperación técnica y progreso de la ejecución del Plan de Acción de la Unidad).. 7. Problemas que limitaron la ejecución. 8. Medidas correctivas requeridas. 	<p>Gerente Técnico</p> <p>Gerente de Coordinación de las Operaciones Regionales</p>	<p>Dirección General</p> <p>DIPRAT</p>
<p>FORMATO IS.2</p> <p>Informe Semestral de Unidades de Apoyo de la Sede Central.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados de la Unidad 2. Valoración del desempeño global de la Unidad (capacidad de respuesta a las demandas de apoyo, avances en la modernización de normas, instrumentos y procedimientos, contribución al funcionamiento de otras dependencias del IICA). 3. Problemas que limitaron la ejecución. 4. Medidas correctivas requeridas. 	<p>Directores de Unidades Apoyo</p>	<p>Dirección General</p> <p>DIPRAT</p>

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
<p>FORMATO IS.3 Informe Ejecutivo Bimestral de Direcciones Regionales y ACTs.</p> <p>ANEXO: Información adicional para junio y diciembre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Síntesis de las principales actividades realizadas. 2. Eventos organizados por la Unidad (Nombre, área temática, No. participantes, duración). 3. Producción de documentos técnicos. 4. Misiones de cooperación realizadas (unidad apoyada, No. de participantes y duración). 5. Visitas de personalidades destacadas (nombre, cargo e institución). 6. Cambios en el entorno que afectan la acción del IICA. 7. Problemas y limitaciones enfrentadas. 8. Medidas correctivas y asuntos pendientes. <ol style="list-style-type: none"> A.1 Resultados globales. A.2 Desempeño de los instrumentos de cooperación. A.3 Ejecución de la partida de cooperación técnica coyuntural y preinversión. A.4 Desempeño global de la ACT (Rendimiento global, % recursos cooperación técnica, % acciones apoyo a la cooperación técnica, % ejecución presupuestaria, % costos de dirección, personal administrativo/personal profesional, recursos externos/recursos cuotas, recursos externos/personal profesional, tasa de rendimiento cuotas). A.5 Valoración de los resultados logrados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe ACT <ul style="list-style-type: none"> - Representantes 2. Informe Regional <ul style="list-style-type: none"> -Directores Regionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe ACT <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Regional - Dirección General - Gerencia de Coordinación de las Operaciones Regionales 2. Informe Regional <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General - Gerencia de Coordinación de las Operaciones Regionales
<p>FORMATO IS.4 Informe Semestral de proyecto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados del proyecto (programados, logrados, % de avance y situación). 2. Resumen de la ejecución presupuestaria (monto de recursos obligados y % de ejecución, según fuente de recursos). 	<p>Jefes de proyecto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos de ámbito nacional: <ul style="list-style-type: none"> -Representante ACT

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
<p>FORMATO IS.4</p> <p>Informe Semestral de proyecto</p>	<p>3. Valoración de los resultados del proyecto (progreso de la ejecución, utilidad de los resultados logrados y progreso hacia el logro de los productos finales y del objetivo específico)..</p> <p>4. Problemas que limitaron la ejecución.</p> <p>5. Medidas correctivas requeridas.</p>		<p>2. Proyectos multi-nacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Regional - Gerencia Técnica <p>3. Proyectos hemisféricos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia Técnica
<p>FORMATO IS.5</p> <p>Informe Final de instrumento de cooperación (Proyecto, Acción de Coyuntura y Acción de Apoyo a la Cooperación Técnica)..</p>	<p>1. Resultados logrados.</p> <p>2. Publicaciones realizadas.</p> <p>3. Instituciones participantes.</p> <p>4. Asignación de personal (tipo y tiempo total)</p> <p>5. Tipo, cantidad y destino del mobiliario y equipo adquirido.</p> <p>6. Ejecución financiera por fuente de fondos (programado, gastado, % de ejecución).</p> <p>7. Distribución de los ingresos generados por concepto de CATIs e intereses, según destino.</p> <p>8. Valoración de los resultados logrados (cumplimiento de objetivos, beneficiarios, beneficios derivados de la aplicación de los resultados y progreso hacia el logro del impacto)..</p> <p>9. Lecciones de la experiencia.</p>	<p>Responsable del instrumento</p>	<p>1. Proyectos de ámbito nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Represent. ACT - Dirección Regional - DIPRAT <p>2. Proyectos multi-nacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Regional - Gerencia Técnica - DIPRAT <p>3. Proyectos hemisféricos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia Técnica - DIPRAT <p>4. Acciones de coyuntura</p> <ul style="list-style-type: none"> -Jefe inmediato -Dirección Regional (en el caso de las ACTs) <p>5. Acciones de apoyo a la cooperación técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> -Jefe inmediato -Dirección Regional (en el caso de las ACTs)

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
FORMATO IS.6 Informe de Viaje.	1. Propósito 2. Actividades realizadas 3. Resultados logrados. 4. Conclusiones y recomendaciones. 5. Compromisos adquiridos.	1. Viaje individual: Funcionario que realizó el viaje 2. Misión de apoyo integrada por varios funcionarios: Jefe de misión	1. Viaje individual: - Responsable de la Unidad donde se viajó. - Jefe del funcionario que viajó. 2. Misión de apoyo: - Funcionario responsable de organizar la misión. - Responsable de la Unidad apoyada. - Superior inmediato del responsable de la Unidad apoyada.

5. Revisión terminal de los proyectos de cooperación técnica

En los casos que exista interés en prorrogar un proyecto de cooperación técnica para una fase posterior a la fecha de finalización programada, ya sea por parte del IICA o de las instituciones contraparte, se debe realizar una revisión terminal como requisito para la reformulación y aprobación de la nueva versión del proyecto. La respectiva metodología se incluye en el Capítulo II.

La revisión terminal consiste en un ejercicio sencillo de duración no mayor de una semana, realizado por un equipo técnico integrado por funcionarios del Instituto y personal de las instituciones involucradas en el proceso de ejecución, que enfatiza principalmente las recomendaciones prácticas que surgen de la ejecución del proyecto. Únicamente se llevarán a cabo evaluaciones formales de mayor profundidad, en el caso de proyectos cuyos instrumentos de respaldo legal contemplen esta disposición y además cuenten con recursos externos asignados para esos efectos.

Tiene por objeto examinar el resultado global de la ejecución del proyecto y proponer medidas correctivas para mejorar su desempeño futuro. Será realizada por un equipo integrado por un funcionario del Instituto especialista del Tema Estratégico en que se enmarca el proyecto, pero no involucrado en su ejecución, el responsable del proyecto y al menos un representante de cada una de las instituciones participantes en el mismo. El primero se desempeñará como coordinador del equipo.

6. **Revisión Anual de los Temas Estratégicos**

Anualmente se debe realizar una revisión interna del progreso alcanzado en la ejecución de los Temas Estratégicos, con el propósito de examinar los resultados globales alcanzados e incorporar los ajustes pertinentes para mejorar el desempeño futuro. En este ejercicio deben participar los respectivos especialistas de la Sede Central, las Direcciones Regionales y las ACTs, así como otros funcionarios cuya asistencia se estime conveniente. Estos eventos se conciben como un mecanismo para valorar los logros obtenidos en los diferentes Temas Estratégicos del Instituto, en los distintos ámbitos geográficos de acción. En el Capítulo III se presenta la metodología a utilizar.

7. **Procesamiento y archivo de información**

Con el propósito de asegurar un manejo ágil de la información generada por las acciones de seguimiento, en las diferentes instancias operativas se diseñarán y pondrán en operación bases de datos integradas que permitan un acceso multiusuario. En términos generales contendrán datos sobre el Programa Operativo Anual y los resultados logrados durante la ejecución. También tendrán capacidad para efectuar búsquedas por tipo de informe, instrumento de cooperación, unidad organizativa y área temática, entre otros, además de generar los diferentes informes periódicos requeridos.

En las ACTs se enfatizará el manejo de información referente a los instrumentos de cooperación en ejecución a nivel país y al desempeño global de la unidad. A nivel regional se archivará información sobre los proyectos multinacionales, así como el desempeño global de las ACTs y de las Direcciones Regionales. En la Sede Central la DIPRAT manejará información agregada relativa al desempeño de las Unidades técnicas y de apoyo, Direcciones Regionales y ACTs, resúmenes de los informes de evaluación realizados e información selectiva sobre los instrumentos de cooperación técnica.

Por otro lado se establecerá en la DIPRAT un archivo documental operado mediante una base de datos bibliográfica que permita hacer búsquedas por diferentes categorías de interés (título, autor, materia, país, unidad organizativa, entre otros), con el propósito de organizar y mantener en forma accesible y recuperable información relevante para la memoria institucional.

8. **Mecanismos para el análisis de la información y la retroalimentación**

Para lograr una retroalimentación efectiva de la información generada por las actividades de seguimiento, es menester que los diferentes niveles gerenciales otorguen la debida importancia al análisis de la misma, a fin de identificar y recomendar pautas de acción pertinentes para mejorar el desempeño de las acciones de cooperación.

En tal sentido se contempla la aplicación de dos procedimientos, a saber:

- Realización de reuniones periódicas para analizar los informes periódicos remitidos a cada instancia y adoptar las decisiones que corresponda.
 - Comentarios por escrito sobre los informes
- a. Reuniones periódicas

En el caso de la Sede Central corresponde al Comité de Alta Gerencia discutir los informes semestrales de las Unidades de la Sede Central, los informes bimestrales de las Direcciones de Centros Regionales y ACTs, así como las memorias de las Revisiones Anuales de Temas Estratégicos.

Por otra parte, al interior de las Unidades de la Sede Central se deben celebrar reuniones internas con periodicidad semestral. Las Gerencias Técnica y de Coordinación de las Operaciones Regionales, analizarán los informes de los proyectos hemisféricos y acciones de coyuntura bajo su responsabilidad, así como de los proyectos multinacionales. En cambio las Unidades de Apoyo deben examinar el desempeño de sus respectivas dependencias.

A nivel regional corresponde al Consejo de Representantes celebrar reuniones semestrales, con el propósito de analizar los informes de sus correspondientes Agencias de Cooperación y proyectos multinacionales y definir medidas pertinentes para la programación del siguiente período.

Las Agencias de Cooperación Técnica deben celebrar reuniones semestrales con objetivos similares, utilizando como insumo los informes generados por los instrumentos de cooperación técnica a su cargo.

En la medida que lo permitan los medios de comunicación disponibles en el Instituto, el Consejo de Representantes podría realizar conferencias electrónicas con periodicidad bimestral, a fin de analizar los informes bimestrales y discutir otros asuntos de interés sobre el progreso de las acciones de cooperación.

En el caso de las reuniones del Consejo de Representantes y de las ACTs, se debe promover y facilitar la participación de los respectivos contrapartes nacionales y regionales en estos eventos.

En las reuniones del primer semestre se debe enfatizar el logro de los resultados programados y la ejecución financiera. En las correspondientes al segundo semestre se debe evaluar el desempeño del año en su conjunto, privilegiando los aspectos referentes al avance hacia la obtención de los

efectos, la reacción de los beneficiarios, la pertinencia de las acciones de cooperación técnica y la definición de medidas correctivas para revisar y ajustar el Programa Operativo del siguiente año o la estrategia bienal, según el caso que corresponda.

Para cada una de estas reuniones se debe elaborar un acta que registre los compromisos contraídos, los responsables de implementarlos y las correspondientes fechas de realización, para efectos de verificar posteriormente el cumplimiento de las decisiones adoptadas.

b. Comentarios por escrito sobre los informes

Esta modalidad se aplica específicamente en los casos indicados en el cuadro 2. Los destinatarios de los respectivos informes deben remitir por escrito sus comentarios y recomendaciones a los correspondientes emisores, con copia a su respectivo jefe inmediato, ya sea a través de los medios ordinarios o por correo electrónico.

No obstante, la disposición anterior no restringe la posibilidad de emitir opiniones por escrito sobre cualquier informe, en caso que el respectivo destinatario lo considere pertinente.

Cuadro 2
Casos en que se deben comentar por escrito los informes

Nombre del informe	Destinatario	Emisor
Informe Bimestral de Dirección Regional	Gerencia de Coordinación de las Operaciones Regionales	Dirección Regional
Informe Semestral y Final de Proyecto Multinacional	Gerencia Técnica	Responsable del proyecto
Informe Bimestral de ACT	Dirección Regional	Representante ACT

II. REVISION TERMINAL DE PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA

A. Disposiciones generales

En los casos que exista interés en prorrogar un proyecto de cooperación técnica para una fase posterior a la fecha de finalización programada, ya sea por parte del IICA o de las instituciones contraparte, se debe realizar una revisión terminal como requisito para la reformulación y aprobación de la nueva versión del proyecto.

La revisión terminal consiste en un ejercicio sencillo de duración no mayor de una semana, realizado por un equipo técnico integrado por funcionarios del Instituto y personal de las instituciones involucradas en el proceso de ejecución, que enfatiza principalmente las recomendaciones prácticas que surgen de la ejecución del proyecto. Además se fundamenta en información disponible en los respectivos informes periódicos, complementada con datos obtenidos a través de informantes calificados. Cuando se realice una revisión terminal no será necesario elaborar el correspondiente informe final de proyecto.

Cabe destacar que únicamente se llevarán a cabo evaluaciones formales de mayor profundidad, en el caso de proyectos cuyos instrumentos de respaldo legal contemplen esta disposición y además cuenten con recursos asignados para estos efectos por la correspondiente fuente de financiamiento.

B. Objetivos

1. Objetivo general

Examinar el resultado global de la ejecución del proyecto y proponer medidas correctivas para mejorar su desempeño futuro.

2. Objetivos específicos

- a. Valorar el nivel de logro de los productos finales y del objetivo específico del proyecto.
- b. Caracterizar la reacción de los beneficiarios del proyecto.
- c. Determinar el nivel de cumplimiento de los compromisos contractuales.
- d. Caracterizar las perspectivas futuras del proyecto

C. Temas centrales de análisis

El ejercicio de revisión terminal debe priorizar el análisis de los temas siguientes:

- La obtención de los productos finales.
- El logro del objetivo específico.
- La reacción de los beneficiarios del proyecto a las respectivas acciones y servicios.
- El cumplimiento de los compromisos contractuales.
- La prospectiva del proyecto

1. La obtención de los productos finales

Se debe valorar el progreso alcanzado en la generación de los productos finales del proyecto, como resultado de las actividades realizadas, incluyendo tanto los previstos originalmente como aquéllos que se han logrado a pesar de no estar incluidos en la programación original. Asimismo se debe caracterizar el proceso seguido e identificar los factores determinantes de su obtención. Por otra parte se deben identificar los problemas relevantes externos e internos que hayan limitado la ejecución del proyecto y las principales causas de los mismos.

En términos generales el análisis debe responder a las preguntas planteadas a continuación, aunque las mismas deberán ajustarse en función de la temática específica contemplada por los productos finales de cada proyecto, a fin de incorporar elementos relevantes de interés en cada caso particular.

- a. ¿Qué productos finales previstos o no previstos se han logrado, cuáles se encuentran en proceso, cuales se dejaron de generar y cuál ha sido el nivel de progreso alcanzado en relación con la respectiva programación?
- b. ¿El proyecto está teniendo consecuencias no previstas en el diseño? ¿En caso afirmativo cuáles son, cómo se caracterizan y qué efectos positivos o negativos han generado?
- c. ¿Cuáles han sido las principales acciones del proyecto o factores externos condicionantes que han contribuido al logro del nivel de progreso alcanzado?
- d. ¿Qué problemas han sido determinantes en los eventuales atrasos registrados durante la ejecución del proyecto y cuáles son sus principales factores causales?

- e. ¿Cual ha sido el nivel de avance de la ejecución financiera y su relación con el progreso alcanzado en la generación de los productos finales del proyecto?

2. El logro del objetivo específico

Se deben identificar evidencias objetivas, de carácter cuantitativo y cualitativo, del progreso hacia el logro del objetivo específico en términos del desarrollo de capacidades en las instituciones contraparte para superar el problema específico que motivó el proyecto. Por tanto, en cada caso particular se deben establecer los criterios específicos a considerar para esos efectos, en función de los indicadores y metas definidos por los respectivos proyectos.

Especial consideración se debe otorgar a la determinación de la contribución atribuible a los productos finales generados, a los factores externos condicionantes que han afectado la ejecución del proyecto y a las interrelaciones entre los mismos.

El análisis realizado debe orientarse a responder a las interrogantes siguientes:

- a. ¿Qué nuevas capacidades han desarrollado los organismos beneficiarios para superar la problemática que motivó el proyecto?
- b. ¿En qué grado ha contribuido el proyecto a mejorar los resultados logrados por los organismos beneficiarios?
- c. ¿Cuáles evidencias objetivas sustentan los hechos y hallazgos reportados?
- d. ¿Cuales productos finales y factores condicionantes del proyecto han contribuido significativamente al logro de los mencionados resultados?

3. La reacción de los beneficiarios del proyecto a las respectivas acciones y servicios.

En este tema interesa analizar las percepciones y actitudes de los beneficiarios del proyecto, que condicionan sus reacciones con respecto a los servicios brindados. Por tanto es necesario identificar claramente quienes son los beneficiarios, identificar los servicios y productos que reciben, sondear su opinión sobre su pertinencia y determinar el uso que están haciendo de los mismos. Para esos efectos se deben responder las preguntas siguientes:

- a. ¿Quienes son los beneficiarios directos e indirectos del proyecto? ¿Cuáles servicios y productos específicos del proyecto reciben y qué beneficios derivan de los mismos?
- b. ¿Qué opinión tienen los beneficiarios directos del proyecto sobre la calidad, oportunidad y utilidad de los productos generados?
- c. ¿En qué medida los productos del proyecto responden a las necesidades prioritarias de las instituciones?

- d. ¿Cuál es el nivel de aplicación de los productos del proyecto en las actividades desarrolladas por las instituciones participantes?
- e. ¿En caso de no aplicar algunos productos del proyecto, cuáles son las principales razones de este comportamiento?

4. El cumplimiento de los compromisos contractuales.

Se debe examinar si se ha cumplido oportunamente con las responsabilidades de cualquier naturaleza estipuladas en el respectivo instrumento de respaldo legal, tanto para el IICA como para los demás organismos involucrados en el proyecto, identificar los principales elementos determinantes de eventuales incumplimientos y sugerir medidas correctivas para superarlos. A continuación se presentan las interrogantes a responder en este caso:

- a. ¿Cual ha sido el grado de cumplimiento de los compromisos contractuales, por parte del IICA y de los demás organismos participantes en el proyecto?
- b. ¿En caso de incumplimiento por alguna de las partes de ciertos compromisos, cuales son las razones principales que explican dicho comportamiento?
- c. ¿Han sido removidos algunos de los factores causales de incumplimiento de los compromisos y qué alternativas de acción se consideran pertinentes para contribuir a normalizar la situación?

5. La prospectiva del proyecto

Comprende una valoración apropiada de la brecha existente entre lo que el proyecto ha podido lograr al momento de realizar la revisión terminal y los resultados finales programados, teniendo en cuenta el tiempo y los demás recursos disponibles.

Se deben identificar los factores limitantes que se espera puedan presentarse en el futuro y las potencialidades y oportunidades que pueden ser aprovechadas en beneficio de la ejecución del proyecto. También se debe definir dónde y cómo se aconseja concentrar los esfuerzos y recursos disponibles para garantizar el logro de los resultados pendientes.

En tal sentido es de primordial importancia examinar la validez y vigencia del modelo de intervención del proyecto, el cual explica la relación existente entre las actividades, los productos, el objetivo específico y el impacto esperado, así como entre éstos y los supuestos sobre los factores externos condicionantes, tal como se establece en la matriz de objetivos del respectivo documento de proyecto. Dicho modelo proporciona una justificación lógica para la estrategia que se desea aplicar con la finalidad de avanzar de la situación inicial hacia la situación deseada.

Por tanto el análisis de este tema debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Qué cambios relevantes se han producido en la problemática que el proyecto se propone resolver?
- b. ¿Qué cambios han ocurrido en las prioridades de asignación de recursos o la modalidad de operación de las instituciones participantes en el proyecto?
- c. ¿Qué cambios se han generado en el IICA y específicamente en el Tema Estratégico dentro del cual se enmarca el proyecto y que inciden sobre su diseño y ejecución?
- d. ¿Los objetivos del proyecto, las relaciones lógicas entre ellos y los supuestos importantes en que se fundamentan, mantienen un apropiado nivel de relevancia y coherencia con los cambios ocurridos en su entorno, con las nuevas demandas de cooperación técnica derivadas de los mismos y con las directrices del respectivo Tema Estratégico.?
- e. ¿Cuál es la factibilidad de lograr los productos finales programados, con base en los recursos y el tiempo disponible? ¿En caso que se estime conveniente, cuáles son los requerimientos adicionales de recursos humanos, físicos y financieros?
- f. ¿Debe mantenerse la estructura del modelo de intervención del proyecto o es necesario incorporar ajustes relevantes en el mismo? ¿En este caso qué modificaciones se consideran pertinentes?

Los resultados de este análisis pueden conducir a cambiar la índole de las acciones del proyecto, modificar o reasignar prioridades a los elementos constitutivos del modelo, o bien desplazar el interés entre los grupos objetivos e instituciones participantes en el proyecto.

D. Procedimiento

El procedimiento para la revisión terminal contempla los pasos siguientes: Elaboración del Alcance de Trabajo, integración del equipo responsable de efectuar la revisión, elaboración del Documento Base para la Revisión, análisis de información básica, realización del taller de revisión del proyecto, recolección de información complementaria, elaboración del informe, discusión del informe.

1. Elaboración del Alcance de Trabajo

El Alcance de Trabajo será elaborado por diferentes dependencias según el tipo de proyecto, pero siempre en consulta con los respectivos responsables de proyecto y sus superiores inmediatos. Dicho documento será elaborado por la Dirección Regional en el caso de los proyectos multinacionales y a nivel país; en cambio para los proyectos hemisféricos, la responsabilidad corresponderá a la DIPRAT.

El Alcance de Trabajo es crítico para obtener los resultados requeridos de la revisión del proyecto. Debe articular con la mayor claridad y precisión posible las interrogantes que deben ser contestadas mediante el ejercicio, de manera que dirija al equipo responsable hacia los temas y problemas claves del proyecto en los cuales se debe centrar el análisis. Su contenido incluye las secciones siguientes:

a. **Identificación del proyecto**

Debe incluir el título del proyecto, período que cubre la revisión, responsable del proyecto, Tema Estratégico, ámbito geográfico, fuente de financiación, instituciones contraparte e instrumento de respaldo legal.

b. **Objetivos**

Comprende el objetivo general y los objetivos específicos, así como quién y cómo usará los resultados del ejercicio.

c. **Marco de análisis**

Establece las preguntas específicas en las cuales se debe concentrar el análisis, enfatizando la necesidad de respuestas fundamentadas en la evidencia empírica antes que en interpretaciones subjetivas.

d. **Métodos y procedimientos**

Se deben especificar los métodos y procedimientos a utilizar en la recolección y análisis de información, resaltando que el análisis de los resultados del proyecto debe orientarse a determinar los factores y condiciones facilitantes y limitantes del proceso seguido para su obtención, para luego identificar opciones que lleven a mejorar el desempeño y la efectividad.

En cuanto a la recolección de información se debe enfatizar el uso de técnicas que permitan captar los datos requeridos con relativa rapidez y bajo costo, priorizando las discusiones en grupo, complementadas con observación directa y entrevistas con informantes claves.

e. **Programa de trabajo**

Comprende las diferentes actividades a ser realizadas por el equipo responsable, indicando la duración y fechas correspondientes a cada una. Las actividades a considerar son: Orientación del equipo, análisis de información básica, recolección de información complementaria, elaboración del informe preliminar, discusión del mismo y preparación del informe definitivo.

f. **Contenido del informe**

Especificar y describir brevemente las diferentes secciones que debe contener el Informe de Revisión Terminal, resultante del ejercicio.

2. Integración del equipo responsable de efectuar la revisión

El equipo responsable de efectuar la revisión se conformará mediante un funcionario del Instituto especialista en la temática del proyecto pero no involucrado en la ejecución del mismo, el responsable del proyecto y al menos un representante por cada institución participante en el mismo. El primero se desempeñará como coordinador del equipo y, en el caso de los proyectos multinacionales y a nivel país, será designado por el Director Regional. Cuando se trate de proyectos hemisféricos, lo designará el Gerente Técnico. En cuanto a los representantes de las instituciones contraparte, serán seleccionados por el coordinador del equipo, con base en una lista de candidatos propuesta por el responsable del proyecto.

3. Elaboración del Documento Base para la Revisión

El Documento Base para la Revisión debe ser elaborado por el responsable del proyecto, con un amplio sentido de autoevaluación y propiciando un alto grado de participación por parte del personal del proyecto.

Su contenido será estructurado de tal manera que responda a las preguntas planteadas con respecto a los temas centrales de análisis. En tal sentido debe contener información cuantitativa y cualitativa, objetivamente verificable, sobre:

- a. El avance de la obtención de los productos finales y del objetivo específico, en función de los indicadores y metas del proyecto.
- b. Los correspondientes factores determinantes.
- c. Los problemas relevantes internos y externos así como sus principales causas.
- d. Los beneficiarios del proyecto y el uso que dan a los servicios y productos recibidos.
- e. El cumplimiento de los compromisos contractuales por parte de los diferentes organismos involucrados.
- f. Las perspectivas futuras del proyecto.

4. Análisis de información básica

El análisis de la información básica lo lleva a cabo el equipo responsable de la revisión durante el primer día, a partir del momento en que se integra en la sede del

proyecto. En primer lugar se debe discutir el Alcance de Trabajo, con el propósito de clarificar los objetivos del ejercicio, los aspectos centrales sobre los cuales se enfocará el análisis, el nivel de profundidad esperado del informe y el plan de trabajo a desarrollar. En segundo término se analizará el Documento Base para la Revisión y el personal técnico del proyecto realizará una presentación sobre el progreso de la ejecución, a fin de identificar conclusiones preliminares sobre el desempeño de las acciones ejecutadas y, a la vez, establecer requerimientos adicionales de información y la forma de conseguirla.

Además el equipo responsable del ejercicio tendrá a su disposición otros documentos relevantes como el Plan de Mediano Plazo vigente, las Orientaciones para la Cooperación Técnica, la estrategia diferenciada regional o la estrategia de acción a nivel país según se trate de un proyecto multinacional o nacional, el documento del proyecto, el correspondiente instrumento de respaldo legal y los informes periódicos elaborados durante el período analizado.

5. Realización del taller de revisión del proyecto

El taller de revisión del proyecto tiene el propósito de buscar respuesta consensuada entre los participantes en la revisión, a las diferentes interrogantes planteadas en el respectivo Alcance de Trabajo. Tendrá una duración aproximada de dos días, debiendo cubrirse durante el primero por lo menos los temas referentes a la obtención de los productos finales, el logro del objetivo específico y la reacción de los beneficiarios. Dependiendo del avance alcanzado, los temas relativos al cumplimiento de los compromisos contractuales y la prospectiva del proyecto podrán discutirse durante el segundo día.

La discusión será moderada por el coordinador del equipo, debiendo abordar los distintos temas uno por uno, cuidando de asignar a cada uno un tiempo prudencial para lograr una cobertura adecuada, a fin de asegurar un tratamiento equilibrado y coherente para el conjunto. El responsable del proyecto actuará como relator, quien antes de finalizar cada tema debe disponer de suficiente tiempo para leer las conclusiones que haya registrado e incorporar los ajustes pertinentes, a juicio del equipo.

6. Recolección de información complementaria

Si el equipo lo juzga necesario se podrán hacer entrevistas con informantes calificados o visitas de observación a los organismos beneficiarios del proyecto, con la finalidad de acopiar información adicional requerida, o bien verificar directamente los resultados reportados.

7. Elaboración del informe

La elaboración del informe se realiza a partir del cuarto día, con base en el análisis de la información básica, la ayuda memoria del taller y la eventual información captada

mediante entrevistas con informantes calificados u observación directa. Aunque el coordinador del equipo es el responsable de su elaboración, requiere de la colaboración y participación de los demás miembros del equipo en el proceso.

El funcionario designado para coordinar el equipo encargado de la revisión terminal es el responsable de elaborar el informe, debiendo centrar su énfasis en la presentación clara, concreta y documentada de los hechos, hallazgos y evidencias que demuestran objetivamente el nivel de progreso alcanzado por el proyecto, así como de las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del análisis. Por tanto, el texto principal del documento no debería exceder de quince páginas, dejando para el anexo cualquier documentación de soporte que se juzgue relevante.

El informe debe contemplar el siguiente contenido:

a. **Resumen Ejecutivo**

Principales hallazgos reportados por el ejercicio, conclusiones y recomendaciones, con una extensión no mayor de dos páginas.

b. **Alcance de trabajo**

Resumen no mayor de una página, conteniendo los nombres de los funcionarios integrantes del equipo responsable de la revisión, los objetivos del ejercicio y los métodos y procedimientos utilizados.

c. **Breve descripción del proyecto**

Resumen de los principales elementos del proyecto, con extensión no mayor de dos páginas.

d. **Resultados del análisis**

Esta sección y las dos siguientes constituyen el texto principal del documento, de manera que entre ellas se debe distribuir un máximo de diez páginas, debiendo contemplar los temas siguientes:

- El progreso en el logro de los productos finales y del objetivo específico.
- La reacción de los beneficiarios a las acciones y servicios del proyecto.
- El cumplimiento de los compromisos contractuales.
- La perspectiva del proyecto.

e. **Conclusiones**

Se deben registrar las diferentes conclusiones derivadas del análisis realizado en los diferentes temas de la sección anterior.

f. **Recomendaciones**

Proponer el conjunto de recomendaciones pertinentes para corregir las desviaciones hacia el logro de los objetivos y mejorar el desempeño futuro del proyecto. Idealmente se debe identificar el tipo de acción recomendada, el organismo responsable de ejecutarla y la fecha deseable de realización.

g. **Anexos**

Incluir cualquier información que se juzgue relevante para sustentar el texto incluido en las secciones precedentes.

8. **Discusión del informe**

Durante el quinto día el coordinador del equipo debe hacer una presentación de los principales resultados del ejercicio al personal técnico de la Unidad a la cual pertenece el proyecto revisado, enfatizando los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Por otro lado el coordinador del equipo debe distribuir copia del informe, cuyos destinatarios variarán según el tipo de proyecto, según se indica a continuación:

TIPO	DESTINATARIOS
Nivel País	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proyecto • Representante • Director Regional • DIPRAT
Multinacional	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proyecto • Director Regional • Gerentes Técnico y de Coordinación de las Operaciones Regionales • DIPRAT
Hemisférico	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proyecto • Gerente Técnico • Subdirector General • DIPRAT

III. REVISION ANUAL DE LOS TEMAS ESTRATEGICOS

A. Marco de referencia

La Carta del Director General que establece las prioridades para la formulación del Programa Presupuesto 1998-99, plantea que la modernización del trabajo técnico del Instituto debe tomar en cuenta:

- Focalizar la cooperación técnica para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios.
- Incorporar la visión prospectiva de la agricultura.
- Internalizar e incorporar las Agendas Internacionales en las acciones de cooperación técnica.

La focalización temática del IICA se fundamenta en el objetivo general definido en el PMP 1994-98, en los cambios experimentados por los países y en la evolución de las demandas de cooperación técnica en los ámbitos hemisférico, regional y país. En este contexto y con base en la experiencia del bienio 1994-96, así como a partir de las recomendaciones del Comité Especial de Apoyo al Proceso de Transformación del Instituto, se realizaron ajustes en los temas estratégicos y se definieron los siguientes para el período 1998-1999:

- Políticas, Comercio e Integración.
- Sanidad Agropecuaria.
- Innovación Tecnológica.
- Modernización de Empresas Agrarias en el Medio Rural.

Con el propósito de posibilitar el manejo articulado de temas complementarios se seleccionaron tres procesos, que a la vez constituyen temas transversales que se comparten en los temas estratégicos, los cuales se refieren al diseño, validación, implementación y ajuste de: a) estrategias y políticas, b) mecanismos institucionales y c) sistemas de información.

Por otra parte, la referida Carta del Director General señala que dichos planteamientos sólo se pueden concretar mediante cambios profundos en la organización y modalidad operativa del Instituto, los cuales requieren desarrollar esfuerzos especiales en cuanto a:

- Integración temática y articulación de procesos y redes técnicas.
- Modificación de las relaciones entre los niveles operativos del Instituto

- Construcción de una imagen temática institucional.
- Utilización de recursos cuotas para atender en forma estratégica los temas prioritarios de naturaleza hemisférica.

En ese contexto, se concibe la Revisión Anual de los Temas Estratégicos, como un mecanismo para valorar los logros alcanzados en los diferentes temas estratégicos del Instituto, en los distintos ámbitos geográficos de acción.

B. Objetivos

1. Objetivo general

Examinar el resultado global de la ejecución de los temas estratégicos e incorporar los ajustes pertinentes para mejorar el desempeño futuro.

2. Objetivos específicos

- a. Examinar, actualizar y divulgar el marco orientador de los temas estratégicos.
- b. Analizar el avance logrado en la ejecución de los proyectos de cooperación técnica.
- c. Valorar el progreso global de la ejecución de la estrategia y proponer las medidas correctivas pertinentes.

C. Temas centrales de análisis

La revisión de los temas estratégicos debe otorgar especial prioridad al análisis de las Orientaciones para la Cooperación Técnica y de los respectivos proyectos.

1. Las Orientaciones para la Cooperación Técnica

Con respecto a las Orientaciones para la Cooperación Técnica se debe privilegiar:

- a. El análisis de los cambios registrados en la problemática que se pretende resolver.
- b. La vigencia de los subtemas prioritarios y de los lineamientos estratégicos contemplados.
- c. El nivel de progreso alcanzado en la ejecución de la estrategia.
- d. La necesidad de contemplar nuevos subtemas o de restar importancia a otros que hayan perdido relevancia.

- e. El desempeño de los mecanismos operativos establecidos para lograr la articulación temática entre los diferentes niveles de acción del Instituto.
- a. Los principales problemas enfrentados y los ajustes a ser incorporados para superarlos.

2. Los Proyectos de Cooperación Técnica

En este caso el análisis se debe orientar en torno a la coherencia existente entre los principales elementos que los integran y a la eficiencia con que se ejecutan las acciones requeridas para lograr los respectivos resultados. En consecuencia se debe prestar atención a:

- a. La identificación y priorización de la problemática que pretenden resolver.
- b. Las prioridades de los países y del IICA.
- c. Los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.
- d. La pertinencia y adecuación de los productos generados con respecto a la demanda de las diferentes clientelas.
- e. El nivel de articulación, vinculación y coherencia entre los proyectos hemisféricos, multinacionales y a nivel país.
- f. Los requerimientos de incorporar nuevas actividades de cooperación en áreas prioritarias no atendidas o de eliminar otras que hayan perdido relevancia.
- g. La identificación de fortalezas y debilidades y la definición de medidas alternativas para mejorar su desempeño.

D. Procedimiento

La Revisión Anual de los Temas Estratégicos constituye un mecanismo para analizar los resultados globales logrados en los diferentes temas estratégicos del Instituto, con participación de los respectivos especialistas de la Sede Central, las Direcciones Regionales y las ACTs. El procedimiento comprende los siguientes pasos: Programación, preparación de información básica, realización de un seminario-taller, elaboración y distribución de la memoria y presentación al Comité de Alta Gerencia.

1. Programación

Cada uno de los Temas Estratégicos definidos será objeto de una revisión anual, bajo la responsabilidad de la Gerencia Técnica, para cuyos efectos designará un coordinador a cargo de la programación y ejecución de las diferentes actividades. El programa respectivo se elaborará al menos con tres meses de anticipación, en consulta con los Directores Regionales y la DIPRAT, incluyendo el propósito, los productos esperados, la agenda a desarrollar, la metodología, los participantes y el lugar y fecha de realización.

2. Preparación de información básica

La Gerencia Técnica es responsable de revisar y actualizar las Orientaciones para la Cooperación Técnica, contemplando la situación global de cada Tema Estratégico, la problemática que se desea resolver, los objetivos, la estrategia y la modalidad operativa, definidos para el siguiente período.

En cada Centro Regional se elaborará un Resumen de los Informes de Revisión Terminal de todos los proyectos comprendidos en un determinado Tema Estratégico, que se hayan elaborado durante el período de referencia del evento. Dicho documento debe concentrarse en los hallazgos significativos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas en cada caso particular. Además debe contemplar una sección donde se presente un análisis comparativo tendiente a identificar experiencias positivas o negativas reportadas en dichos informes, susceptibles de ser consideradas durante la preparación y ejecución de otros proyectos.

En el caso de los proyectos en ejecución que no tuvieron revisión terminal, los correspondientes responsables de proyecto elaborarán un informe de progreso. El mismo debe contener un extracto sobre el avance alcanzado en la obtención de los productos finales y del objetivo específico en función de los respectivos indicadores y metas, los beneficiarios del proyecto, el uso que dan a los servicios y productos que ofrece, las perspectivas futuras, los problemas relevantes enfrentados y las medidas adoptadas para superarlos.

3. Realización del seminario-taller

El seminario-taller tendrá una duración de dos a tres días, cuya agenda debe contemplar al menos los temas siguientes: Presentación y discusión de los documentos básicos para la revisión referidos en la sección anterior, análisis de la ejecución de los proyectos y examen del progreso global alcanzado en la ejecución de la estrategia del Tema Estratégico. Participarán en el evento los respectivos especialistas de la Sede Central, los Centros Regionales y las ACTs, así como otros funcionarios cuya asistencia se estime pertinente.

La discusión de los temas referentes a las Orientaciones para la Cooperación Técnica, el Resumen de las Revisiones Terminales y los Informes de Progreso, se llevará a cabo mediante reuniones plenarias en las cuales los responsables correspondientes harán presentaciones cortas sobre la vigencia de los respectivos instrumentos de cooperación técnica, el nivel de progreso alcanzado y las principales lecciones derivadas de la experiencia. Además se realizarán discusiones orientadas a identificar las fortalezas y debilidades de cada caso particular y acordar medidas correctivas para mejorar su desempeño. En cada una de las sesiones se designarán moderadores y relatores, responsables de documentar el desarrollo de las mismas.

El examen del progreso de la ejecución de la estrategia se llevará a efecto mediante trabajos en grupos pequeños, coordinados por un moderador, quien contará con el auxilio de un relator para registrar las conclusiones y recomendaciones acordadas. Al final de estos ejercicios se efectuarán reuniones plenarias, donde se presentarán

los resultados de los diferentes grupos y se discutirán y acordarán las conclusiones y recomendaciones generales.

4. Elaboración de la memoria y presentación al Comité de Alta Gerencia

La memoria del evento será elaborada por el coordinador, utilizando como insumos el respectivo programa, los documentos presentados y los informes de relatoría de las distintas sesiones de trabajo. Su contenido debe incluir el propósito del evento, la metodología utilizada, la lista de participantes, el programa detallado, la síntesis de las presentaciones realizadas, las conclusiones y recomendaciones sobre los diferentes temas de la agenda, así como las medidas que se propone incorporar en las Orientaciones para la Cooperación Técnica y en los diferentes proyectos.

Posteriormente el Gerente Técnico presentará al Comité de Alta Gerencia los principales resultados, conclusiones y recomendaciones del ejercicio, instancia responsable de aprobar el conjunto de medidas correctivas a ser adoptadas.

El Gerente Técnico será responsable de implementar las medidas definidas por el Director General, debiendo actualizar y distribuir a quien corresponda los documentos que contienen las orientaciones actualizadas para el siguiente período.

ANEXO

INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DE LOS INFORMES

A. FORMATO IS.1 Informe Semestral de Unidades de Cooperación Técnica de la Sede Central

1. Orientaciones generales

El presente informe tiene una periodicidad semestral. El correspondiente al primer semestre presentará información relativa al período enero junio, sin embargo el del segundo semestre deberá elaborarse con información acumulada para todo el año.

Responsables de la elaboración: Gerente Técnico y Gerente de Coordinación de las Operaciones Regionales.

Destinatarios: Dirección General y DIPRAT.

Fecha de presentación: Primera semana de julio y tercera semana de diciembre.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Anotar el nombre de la Unidad, el semestre que se informa y el año correspondiente, la fecha de elaboración del informe y el nombre del respectivo Gerente.

Sección 2. Resultados

2.1 Resultados globales

Registrar los resultados globales de la Unidad durante el período del informe, incluyendo tanto los contemplados en el Plan de Cooperación Técnica como los que se adicionaron sobre la marcha, así como una apreciación del respectivo nivel de progreso alcanzado con respecto a la programación especificada en el Programa Operativo.

2.2 Instrumentos de cooperación técnica bajo la responsabilidad de la Unidad

Para cada uno de los proyectos de cooperación técnica y acciones de coyuntura bajo la responsabilidad de la Unidad, se debe describir y ponderar el desempeño alcanzado en el período, con base en los elementos siguientes:

- Los principales resultados logrados.
- El nivel de avance alcanzado a la fecha del informe con respecto a la programación definida en el respectivo Programa Operativo.
- La utilidad de dichos resultados para los beneficiarios directos e indirectos.
- Una calificación de Muy Bueno, Satisfactorio o Deficiente, en función de los criterios anteriores.

Se debe procurar que el texto correspondiente a cada instrumento no exceda de 15 renglones.

2.3. Eventos organizados por la Unidad

Para cada uno de los diferentes tipos de eventos organizados por la Unidad con propósitos de capacitación, intercambio científico y tecnológico o de cualquier otra naturaleza, se debe especificar el nombre, área temática, número de personas del IICA o de otros organismos que participaron en los mismos y la duración en días.

2.4 Elaboración de documentos técnicos

Presentar una lista de los documentos técnicos elaborados durante el período del informe, especificando la referencia bibliográfica de cada uno con base en las normas oficiales del IICA. En la columna "Tipo" se debe indicar "Publicación Formal" o "Documento de Trabajo", según el caso de que se trate.

Sección 3. Misiones de cooperación realizadas

Se refiere al apoyo técnico brindado a otras dependencias del Instituto, indicando el nombre de la unidad apoyada, el número de participantes en la misión y la duración en días.

Sección 4. Valoración de los resultados logrados

4.1 Capacidad de identificar y promover nuevas acciones de cooperación técnica

Ponderar la eficiencia de los mecanismos establecidos y las acciones desarrolladas para adecuar el Plan de Cooperación Técnica a las nuevas demandas de cooperación de los países, incluyendo aspectos tales como:

- Ajustes incorporados al Plan de Cooperación Técnica en respuesta a los cambios identificados en la problemática que se espera resolver y en la demanda de cooperación técnica de los países.

- Nuevos proyectos de cooperación técnica identificados, elaborados, en trámite de aprobación y aprobados.
- Monto de recursos externos en negociación o formalizados durante el período.
- Situación y progreso alcanzado en el desarrollo y consolidación de alianzas y relaciones con instituciones especializadas de su competencia.

4.2 Progreso de la ejecución del Plan de Cooperación Técnica de la Unidad

Hacer una apreciación objetiva sobre el nivel de eficiencia y eficacia de las acciones de cooperación técnica durante el semestre, sustentada con hechos y evidencias relevantes sobre:

- El nivel de logro de los resultados globales, el progreso alcanzado con respecto a lo programado y los principales factores limitantes que incidieron en el desarrollo de las acciones.
- El nivel de desempeño alcanzado por los diferentes proyectos bajo la responsabilidad de la Unidad.
- Las innovaciones conceptuales y metodológicas en los respectivos temas prioritarios, así como el nivel de difusión y adopción alcanzado, tanto al interior del IICA a través de los sistemas de proyectos, como hacia otros organismos externos al Instituto.
- Los beneficios derivados de la adopción de los resultados generados, por unidades del IICA y por otras instituciones.
- La capacidad de respuesta a las demandas de cooperación técnica de otras unidades del IICA, ponderando la relación de solicitudes de apoyo atendidas con respecto al total de solicitudes recibidas, así como las razones explicativas en los casos que no fue posible prestar el apoyo requerido.
- La adecuación, suficiencia y oportunidad del personal técnico asignado a la Unidad, para la realización de las actividades a su cargo.
- La eficiencia de la ejecución financiera, considerando el gasto y el saldo disponible en relación con el avance logrado en la ejecución de las acciones, así como la adecuación del saldo disponible para las acciones pendientes de ejecutar. Especial atención requiere el análisis del avance en la ejecución de recursos externos y la explicación de los atrasos

incurridos. Asimismo se debe privilegiar la identificación de eventuales déficits en el manejo de recursos externos, CATIs e Ingresos Misceláneos, posibilidades de limitaciones futuras, déficit proyectado e implicaciones sobre el desarrollo de las acciones programadas.

Sección 5. Principales problemas que limitaron la ejecución de las acciones

Describir en forma breve y concreta los principales problemas causantes de atrasos en la ejecución de las actividades programadas, especificando sus repercusiones sobre el desarrollo de otras actividades o de la Unidad en su conjunto, así como problemas futuros que puedan derivarse de la situación reportada.

Sección 6. Medidas correctivas requeridas

Proponer las medidas pertinentes para mejorar la ejecución de la unidad o ajustar el programa operativo, indicando las unidades organizativas responsables de realizarlas, las fechas deseables de ejecución y los recursos complementarios que requiere la unidad para implementarlas.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

FORMATO IS. 1

**INFORME SEMESTRAL DE UNIDADES
DE COOPERACION TECNICA DE LA SEDE CENTRAL**

1. IDENTIFICACION

1.1 Unidad:

1.2 Semestre: _____ de _____ 1.3 Fecha del Informe:

1.4 Nombre del Gerente:

2. RESULTADOS

2.1 Resultados globales

Incluidos en el Plan de Cooperación Técnica

No programados

Nivel de progreso alcanzado

2.2 Instrumentos de cooperación técnica bajo la responsabilidad de la Unidad

Instrumento A

Instrumento B

Etc.

2.3 Eventos organizados por la Unidad

Nombre del evento	Area Temática	No. participantes		Duración (días)
		IICA	Otros	

2.4 Elaboración de documentos técnicos

Referencias bibliográficas de los documentos	Tipo ¹

3. MISIONES DE COOPERACION REALIZADAS

Unidad apoyada	No. de participantes	Duración (días)

4. VALORACION DE LOS RESULTADOS LOGRADOS

4.1 Capacidad de identificar y promover nuevas acciones de cooperación técnica

4.2 Progreso de la ejecución del Plan de Acción de la Unidad

5. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE LIMITARON LA EJECUCION DE LAS ACCIONES

6. MEDIDAS CORRECTIVAS REQUERIDAS

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios

¹ "Publicaciones Formales" y Documentos de Trabajo"

B. FORMATO IS.2 Informe Semestral de Unidades de Apoyo de la Sede Central

1. Orientaciones generales

El presente informe tiene una periodicidad semestral. El correspondiente al primer semestre presentará información relativa al período enero-junio, sin embargo el del segundo semestre deberá elaborarse con información acumulada para todo el año.

Responsables de la elaboración: Directores de Unidades de Apoyo de la Sede Central.

Destinatarios: Dirección General y DIPRAT.

Fecha de presentación: Primera semana de julio y tercera semana de diciembre.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Anotar el nombre de la Unidad de Apoyo, el semestre que se informa y el año correspondiente, la fecha de elaboración del informe y el nombre del respectivo Director.

Sección 2. Resultados

Para cada dependencia de la Unidad anotar los resultados logrados durante el período del informe, así como una apreciación del respectivo nivel de progreso alcanzado con respecto a la programación especificada en el Programa Operativo. En caso de eventos de capacitación organizados por la Unidad, tales como cursos, seminarios, becas otorgadas y viajes de estudio, incluir información sobre el tipo y número de eventos organizados, número de participantes y duración promedio en días.

Sección 3. Valoración del desempeño global de la Unidad

Hacer una apreciación objetiva sobre el nivel de eficiencia y eficacia de las acciones desarrolladas durante el semestre, sustentada con hechos y evidencias relevantes sobre el desempeño de la unidad, tales como:

- La capacidad de respuesta y el aporte efectivo de la Unidad a las demandas de apoyo de otras unidades del IICA que utilizan sus servicios, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

- Los avances en la actualización, adecuación y modernización de las normas, instrumentos y procedimientos de la Unidad conforme los requerimientos institucionales.
- Los beneficios generados por los resultados logrados por la Unidad, en términos del mejoramiento del funcionamiento de otras dependencias del Instituto usuarias de sus servicios.

Sección 4. Principales problemas que limitaron la ejecución de las acciones

Describir en forma breve y concreta los principales problemas causantes de atrasos en la ejecución de las actividades programadas, especificando sus repercusiones sobre el desarrollo de otras actividades o de la Unidad en su conjunto, así como problemas futuros que puedan derivarse de la situación reportada.

Sección 5. Medidas correctivas requeridas

Proponer las medidas pertinentes para mejorar la ejecución de la unidad o ajustar el programa operativo, indicando las unidades organizativas responsables de realizarlas, las fechas deseables de ejecución y los recursos complementarios que requiere la unidad para implementarlas.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

FORMATO IS.2

INFORME SEMESTRAL DE UNIDADES DE APOYO DE LA SEDE CENTRAL

1. IDENTIFICACION

1.1 Unidad:

1.2 Semestre: __ de __ 1.3 Fecha del Informe:

1.4 Nombre del Director:

2. RESULTADOS

3. VALORACION DEL DESEMPEÑO GLOBAL DE LA UNIDAD

4. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE LIMITARON LA EJECUCION DE LAS ACCIONES

5. MEDIDAS CORRECTIVAS REQUERIDAS

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios

C. FORMATO IS.3 Informe ejecutivo bimestral

1. Orientaciones generales

El presente informe será elaborado a nivel de Dirección Regional y de ACT. Consta de un formato principal y un anexo; el primero se utilizará durante todo el año, en cambio el segundo se agregará únicamente en los informes correspondientes a junio y diciembre. **Se debe procurar que la extensión del formato principal no exceda un máximo de cinco páginas, por lo cual es importante sintetizar adecuadamente la información solicitada.** Si a juicio del responsable de elaborarlo no se dispone de información relevante sobre alguno de los temas contemplados, la sección correspondiente se dejará en blanco.

Los responsables de elaborar el informe, los destinatarios y la fecha de entrega se indican a continuación:

Unidad Operativa	Responsables	Destinatarios	Fecha de Entrega
Dirección Regional	Director Regional	Director General Gerente de las Operaciones Regionales	Primera semana de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre.
ACT	Representante	Director Regional Director General Gerente de las Operaciones Regionales	Primera semana de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Anotar el nombre de la Unidad que elaboró el informe (Dirección Regional o Agencia de Cooperación Técnica), el bimestre correspondiente y el respectivo año.

Sección 2. Síntesis de las principales actividades realizadas

Elaborar un breve resumen de las principales acciones de cooperación desarrolladas durante el período del informe y de los eventuales beneficios derivados por las instituciones beneficiarias.

2.1 Temas Estratégicos

A nivel de ACT se deben reportar los principales resultados logrados por los instrumentos de cooperación de ámbito nacional, ordenados según los Temas Estratégicos definidos para el bienio 1998-1999 (Políticas, Comercio e Integración; Sanidad Agropecuaria; Innovación Tecnológica; Modernización de Empresas Agrarias en el Medio Rural). **Es decir que no es necesario detallar dichos resultados por cada uno de los mencionados instrumentos.**

El informe de Dirección Regional debe presentar los principales resultados de los proyectos multinacionales bajo su responsabilidad, ordenados por Temas Estratégicos.

2.2 Gestiones de captación de recursos

Reseñar los principales avances, resultados logrados y perspectivas de las gestiones realizadas para concertar acciones de cooperación y negociar su financiamiento con recursos externos, o bien lograr el pago oportuno de las cuotas de los países.

2.3 Análisis de la situación financiera

Valorar el avance alcanzado en la ejecución de los recursos financieros de la Unidad, acumulado a la fecha del informe, en relación con el presupuesto asignado. Se debe prestar especial atención a la identificación de eventuales déficits en las diferentes fuentes de recursos, considerando en el caso de los fondos externos, CATIs e Ingresos Misceláneos, el gasto realizado versus los ingresos recibidos por la Unidad. Asimismo se deben anticipar limitaciones futuras, déficits potenciales e implicaciones sobre el desarrollo de las acciones programadas.

Sección 3. Eventos organizados por la Unidad

Para cada uno de los diferentes tipos de eventos organizados por la Unidad con propósitos de capacitación, intercambio científico y tecnológico o de cualquier otra naturaleza, se debe especificar el nombre, área temática, número de personas del IICA o de otros organismos que participaron en los mismos y la duración en días.

Sección 4. Producción de documentos técnicos

Hacer un listado de los documentos técnicos elaborados durante el período del informe, especificando la referencia bibliográfica de cada uno con base en las normas oficiales del IICA. En la columna "Tipo" se debe indicar "Publicación Formal" o "Documento de Trabajo", según el caso de que se trate.

Sección 5. Misiones de cooperación realizadas

Se refiere al apoyo técnico brindado a otras dependencias del Instituto, indicando el nombre de la unidad apoyada, el número de participantes en la misión y la duración en días.

Sección 6. Visitas de personalidades destacadas

Reportar las visitas de carácter oficial realizadas a la Unidad, por funcionarios de alto nivel de otros organismos nacionales o internacionales de interés para el Instituto, indicando el nombre, el cargo y la institución que representan.

Sección 7. Cambios en el entorno que afectan la acción del IICA

Describir brevemente los acontecimientos relevantes ocurridos durante el bimestre, que puedan generar efectos positivos o negativos en la ejecución de las acciones de cooperación, tales como: modificaciones en las políticas que inciden sobre el comportamiento del sector agropecuario; cambios de autoridades; eventos de relevancia nacional o internacional, de carácter técnico, económico o político; fenómenos naturales o sociales de importancia significativa para el sector agropecuario (sequías, inundaciones, huracanes, huelgas, etc.).

Además se deben indicar los posibles efectos sobre la acción del Instituto que podrían derivarse de los acontecimientos reportados (incluyendo las relaciones con los organismos nacionales de contraparte y los aspectos administrativos de carácter interno), así como proponer el curso de acción deseable para adecuar las acciones de la Unidad a las nuevas demandas que podrían presentarse.

Sección 8. Principales problemas y limitaciones enfrentadas

Caracterizar en forma breve y concreta los problemas relevantes y los principales factores que restringieron la ejecución de las acciones de cooperación, diferenciando aquéllos originados al interior del Instituto, de los que proceden de fuentes externas. Se deben considerar aspectos relacionados con la ejecución de instrumentos de cooperación, el manejo de recursos financieros, humanos y físicos, las relaciones con otros organismos o de cualquier otra naturaleza.

Sección 9. Medidas correctivas y asuntos pendientes de resolución

En la columna "Acciones Requeridas" se deben especificar las acciones requeridas de los niveles superiores para contribuir a la solución de los problemas enfrentados. Asimismo se deben registrar los asuntos sustantivos pendientes de resolución, fundamentales para lograr un adecuado desempeño de la Unidad, tales como aprobación de instrumentos de cooperación, aspectos de personal y apoyo técnico, administrativo o jurídico.

En las columnas "Unidad Responsable" , "Fecha Deseable" y "Recursos Complementarios", se debe indicar el nombre de las unidades responsables de ejecutar las acciones, la fecha de ejecución requerida y los recursos complementarios que necesita la unidad para implementarlas, respectivamente.

3. Anexo: Información adicional a incluir en junio y diciembre

La información contemplada en este anexo únicamente se debe incluir en los informes correspondientes a los bimestres mayo-junio y noviembre-diciembre, por tanto se omitirá en los demás. Tiene el propósito de visualizar el nivel de desempeño global alcanzado por las respectivas Unidades, durante los semestres enero-junio y julio-diciembre.

Sección A.1 Resultados globales

Registrar los resultados globales de la Unidad obtenidos durante el período del informe, incluyendo tanto los contemplados en el Plan de Cooperación Técnica como los que se adicionaron sobre la marcha, así como una apreciación del respectivo nivel de progreso alcanzado con respecto a la programación especificada en el Programa Operativo.

Sección A.2 Desempeño de los instrumentos de cooperación

Para cada uno de los instrumentos de cooperación bajo la responsabilidad de la Unidad, se debe describir y ponderar el desempeño alcanzado en el período, con base en los elementos siguientes:

- Los principales resultados logrados.
- El nivel de avance alcanzado a la fecha del informe con respecto a la programación definida en el respectivo Programa Operativo.
- La utilidad de dichos resultados para los beneficiarios directos e indirectos.
- Una calificación de Muy Bueno, Satisfactorio o Deficiente, en función de los criterios anteriores.

Se debe procurar que el texto correspondiente a cada instrumento no exceda de 15 renglones.

Sección A.3 Partida de Cooperación Técnica Coyuntural y Preinversión

Hacer un breve descripción de las acciones realizadas con financiamiento aportado por la Partida de Cooperación Técnica Coyuntural y Preinversión asignada a la Unidad, incluyendo las principales actividades realizadas, la

Unidad responsable de su ejecución en el caso de las Direcciones Regionales, el monto gastado en cada actividad y los respectivos resultados logrados.

Sección A.4 Desempeño global de la ACT

Esta sección se utilizará solamente en el caso de las ACTs, debiendo anotar los valores estimados para los indicadores señalados en la primera columna, los cuales se describen a continuación:

- **Eficiencia de la ejecución de instrumentos de cooperación técnica (%):**

Número de instrumentos de cooperación técnica (proyectos, anexos técnicos y acciones de coyuntura) con desempeño **Muy Bueno o Satisfactorio** / Número de instrumentos de cooperación técnica en ejecución x 100.
- **% Recursos de instrumentos de cooperación técnica directa**

Monto de recursos obligados en proyectos, anexos técnicos y acciones de coyuntura / Total de recursos obligados x 100.
- **% Recursos de Acciones de Apoyo a la Cooperación Técnica:**

Monto de recursos obligados en Acciones de Apoyo a la Cooperación Técnica / Total de recursos obligados x 100.
- **Ejecución financiera**
 - **% Ejecución de Recursos Cuotas asignados**

Monto total de Recursos Cuotas obligados / Monto total de Recursos Cuotas asignados en el Programa Operativo x 100.
 - **% Ejecución de Recursos Externos Ingresados**

Monto total de Recursos Externos obligados / Monto total de Recursos Externos recibidos por la Unidad x 100.
 - **% Ejecución de Recursos CATIs generados**

Monto total de Recursos CATIs obligados / Monto total de Recursos CATIs generados que corresponden a la Unidad (60% del total) x 100.
 - **% Ejecución de Ingresos Misceláneos Ingresados**

Monto total de Ingresos Misceláneos obligados / Monto total de Ingresos Misceláneos recibidos por la Unidad.

- **% Costos de Dirección:**

$$\text{Monto de recursos obligados para costos de dirección} / \text{Total de recursos obligados} \times 100.$$
- **Relación personal administrativo/personal profesional:**

$$\text{Número de meses persona de personal administrativo} / \text{Número de meses persona de personal técnico (incluyendo PPI, PPL y consultores)}.$$
- **Relación Recursos Externos/Recursos Cuotas:**

$$\text{Monto de recursos externos obligados} / \text{Monto total de recursos cuotas obligados}.$$
- **Relación Recursos Externos/personal profesional de cuotas:**

$$\text{Monto de recursos externos obligados} / \text{Número de personal profesional financiado con cuotas mediante los objetos de gasto mayor 1 y 2}.$$
- **Tasa de Rendimiento de Recursos Cuotas (%):**

$$\text{Monto de CATIs totales generados} / \text{Monto total de recursos cuotas obligados} \times 100.$$

Sección A.5 Valoración de los resultados logrados

A.5.1 Capacidad de identificar y responder oportunamente a las demandas de cooperación

Ponderar la eficiencia de los mecanismos establecidos y las acciones desarrolladas para adecuar el Plan de Cooperación Técnica a las nuevas demandas de cooperación del país, incluyendo aspectos tales como:

- Ajustes incorporados al Plan de Cooperación Técnica en respuesta a los cambios identificados en la problemática nacional y en la demanda de cooperación del país.
- Nuevos instrumentos de cooperación identificados, elaborados, en trámite de aprobación y aprobados.
- Monto de recursos externos en negociación o formalizados durante el período.

A.5.2 Progreso de la ejecución del Plan de Cooperación Técnica de la Unidad

Hacer una apreciación objetiva sobre el nivel de eficiencia y eficacia de las acciones de cooperación desarrolladas durante el semestre, sustentada con hechos y evidencias relevantes sobre:

- El nivel de logro de los resultados globales, el progreso alcanzado con respecto a lo programado y los principales factores limitantes que incidieron en el desarrollo de las acciones.
- El nivel de desempeño alcanzado por los diferentes instrumentos de cooperación en ejecución.
- La difusión y adopción de los resultados de la cooperación técnica por parte de los organismos contraparte.
- El desarrollo de capacidades de los organismos contraparte, tanto para superar la problemática que motivó la cooperación brindada como para mejorar sus correspondientes resultados.
- El nivel de desempeño global de la Unidad, señalando los principales factores que limitaron el logro de una mayor eficiencia en la ejecución de las acciones.
- La capacidad de respuesta a las demandas de otras unidades del IICA, así como los avances logrados en términos de la cooperación horizontal y el trabajo en equipo entre Unidades de un mismo Centro Regional.
- La adecuación, suficiencia y oportunidad del personal técnico asignado a la Unidad, para la realización de las actividades bajo su responsabilidad.
- La eficiencia de la ejecución financiera, en términos de:
 - La pertinencia del gasto realizado en relación con el avance logrado en la ejecución de las acciones.
 - La adecuación del saldo disponible para las acciones pendientes de ejecutar.
 - El avance de la ejecución de recursos externos y la explicación de los atrasos incurridos.
 - Los déficits con respecto a los ingresos recibidos de fondos externos e Ingresos Misceláneos y CATIs generados, así como en el manejo de fondos de Cuotas y sus implicaciones futuras en la ejecución de las acciones programadas.

5. MISIONES DE COOPERACION REALIZADAS

Unidad apoyada	No. de participantes	Duración (días)

6. VISITAS DE PERSONALIDADES DESTACADAS

Nombre	Cargo	Institución

7. CAMBIOS EN EL ENTORNO QUE AFECTAN LA ACCION DEL IICA

7.1 Principales acontecimientos ocurridos

7.2 Implicaciones para el IICA

8. PRINCIPALES PROBLEMAS Y LIMITACIONES ENFRENTADAS

8.1 Al interior de la Unidad

8.2 De naturaleza externa

9. MEDIDAS CORRECTIVAS Y ASUNTOS PENDIENTES DE RESOLUCION

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios

FORMATO IS.3 A

INFORME EJECUTIVO BIMESTRAL

ANEXO: INFORMACION ADICIONAL A INCLUIR EN JUNIO Y DICIEMBRE

A.1 RESULTADOS GLOBALES

Incluidos en el Plan de Cooperación Técnica

No programados

Nivel de progreso alcanzado

A.2 DESEMPEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE COOPERACION

Instrumento A

Instrumento B

Etc.

A.3 PARTIDA DE COOPERACION TECNICA COYUNTURAL Y PREINVERSION

Actividades realizadas	Unidad ejecutora	Monto gastado (US\$)	Resultados logrados

A.4 DESEMPEÑO DE LA ACT

Indicadores	Valores
Eficiencia de la Ejecución de Instrumentos de Cooperación Técnica (%)	
% Recursos de Instrumentos de cooperación técnica directa	
% Recursos de Acciones de Apoyo a la Coop. Técnica	
Ejecución presupuestaria	
- % Ejecución de Recursos Cuotas asignados	
- % Ejecución de Recursos Externos ingresados	
- % Ejecución de Recursos CATIs generados	
- % Ejecución de Ingresos Misceláneos ingresados	
% Costos de Dirección	
Relación personal administrativo/personal profesional	
Relación Recursos Externos/Recursos Cuotas	
Relación Recursos Externos/personal profesional de cuotas	
Tasa de Rendimiento de Recursos Cuotas (%)	

A.5 VALORACION DE LOS RESULTADOS LOGRADOS

A.5.1 Capacidad de identificar y responder oportunamente a las demandas de cooperación

A.5.2 Progreso de la ejecución del Plan de Cooperación Técnica de la Unidad

D. FORMATO IS.4 Informe Semestral de Proyecto

1. Orientaciones generales

Responsables de la elaboración: Jefes de proyecto.

Destinatarios: Jefe inmediato superior. En el caso de los proyectos multinacionales se enviará copia del informe a los gerentes Técnico y de Coordinación de las Operaciones Regionales.

Fecha de presentación: Primera semana de julio y diciembre.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Anotar el nombre de la Unidad de la cual depende el proyecto, el nombre del mismo, su respectivo código, el Tema Estratégico correspondiente, el tipo de proyecto, la fuente de financiamiento, el semestre que se informa y el año, la fecha de elaboración del informe y el nombre del responsable del proyecto.

Sección 2. Resultados

Programados: Se refiere a los resultados definidos en el Programa Operativo cuyas fechas de logro corresponden al período del informe. Se deben anotar los "Indicadores y Metas de Logro" que aparecen en la respectiva sección del Operativo.

Logrados: Registrar los resultados que efectivamente se obtuvieron durante el período del informe, incluyendo tanto los que se habían programado como los que eventualmente se hayan adicionado sobre la marcha. En caso de eventos de capacitación organizados por el proyecto, tales como cursos, seminarios, becas otorgadas y viajes de estudio, incluir para cada uno información sobre el tema, número de participantes y duración en días.

% de avance: Registrar el porcentaje de avance alcanzado a la fecha del informe, el cual se debe estimar con base en lo realizado hasta ese momento y lo que falta por hacer para completar el resultado programado en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Situación: Anotar cualquiera de las dos alternativas indicadas a continuación, en función de la oportunidad de las acciones ejecutadas durante el período del informe:

- **“A tiempo”:** Si el resultado se finalizó en la fecha de logro programada o se ha incurrido en un leve atraso, que posiblemente no tendrá implicaciones sobre el logro oportuno del resultado programado.
- **“Atrasado”:** Cuando se estime que el atraso puede tener efectos negativos sobre la oportunidad y utilidad del resultado, o bien sobre otras actividades del proyecto.

Sección 3. Resumen de la ejecución presupuestaria

Para las diferentes fuentes de recursos del Instituto, en la columna "000 US\$" se debe anotar el monto obligado acumulado a la fecha del informe, en miles de US\$, para el consolidado de los objetos de gasto mayor 1 y 2 (OGM 1-2) y 3 al 9 (OGM 3-9), así como para el correspondiente total.

El % de ejecución para cada una de las fuentes de recursos se calcula de la forma siguiente:

a. **Cuotas:**

Monto obligado acumulado / Monto asignado para el año en el Operativo x 100.

b. **CATIs:**

Monto obligado acumulado / Monto generado a la fecha del informe x 100.

c. **Recursos Externos e Ingresos Misceláneos:**

Monto obligado acumulado / Monto ingresado a la fecha del informe x 100.

Sección 4. Valoración de los resultados del proyecto

4.1 Progreso de la ejecución

Emitir un juicio sobre la pertinencia del nivel de progreso alcanzado en la ejecución de las actividades del proyecto durante el semestre, sustentado en los aspectos siguientes:

- El porcentaje global de logro, cuantificado mediante: $\text{Número de resultados logrados a tiempo} / \text{Número de resultados totales (programados y no programados en el Programa Operativo)} \times 100$.
- Calificación del nivel de logro alcanzado e identificación de los principales factores que explican el comportamiento observado.
- El porcentaje de reprogramación de las acciones, estimado a través de: $\text{Número de resultados logrados no programados en el Programa Operativo} / \text{Número de resultados totales (programados y no programados)} \times 100$.
- Razones que sustentan la incorporación de las acciones no programadas y beneficios derivados para el desarrollo del proyecto y los organismos contraparte.
- Adecuación, suficiencia y oportunidad del personal asignado al proyecto con relación al % de avance de los resultados.
- La eficiencia de la ejecución financiera, considerando el gasto y el saldo disponible en relación con el avance físico logrado, así como la adecuación del saldo disponible para las acciones pendientes de ejecutar. Especial atención requiere la identificación de eventuales déficits incurridos en el manejo de recursos externos y CATIs, posibilidades de limitaciones futuras, déficits proyectados e implicaciones sobre el desarrollo de las acciones programadas.

4.2 Utilidad de los resultados logrados

Hacer una apreciación sobre la utilidad que revisten los resultados logrados durante el semestre para las instituciones beneficiarias, tomando en consideración los aspectos siguientes:

- Cuales resultados han sido aplicados por los organismos beneficiarios. Cómo, dónde y cuándo.
- Si algunos resultados no han sido aplicados por los beneficiarios, cuales son las principales razones de este comportamiento.
- El nivel de respuesta de los resultados del proyecto a las necesidades prioritarias de los beneficiarios, en términos de su alcance, calidad técnica y oportunidad.
- Su adaptabilidad y adecuación a las características institucionales.

4.3 Evidencias del progreso hacia el logro de los productos finales y del objetivo específico

Hacer una apreciación sobre el grado de avance en la consecución de los productos finales y del objetivo específico del proyecto, fundamentada con hechos e información cuantitativa y cualitativa sobre los respectivos indicadores y metas.

Se debe hacer especial énfasis en señalar los beneficios generados por el proyecto, en términos del desarrollo de capacidades en las instituciones contraparte, tanto para superar la problemática que motivó el proyecto como para mejorar sus resultados.

Sección 5. Principales problemas que limitaron la ejecución del proyecto

Describir en forma breve y concreta los principales problemas causantes de atrasos críticos en la ejecución del proyecto, especificando sus repercusiones sobre el desarrollo de actividades específicas o del proyecto en su conjunto, así como problemas futuros que puedan derivarse de la situación reportada.

Sección 6. Medidas correctivas requeridas

Proponer un conjunto de medidas requeridas para mejorar la ejecución del proyecto o ajustar el programa operativo, las unidades organizativas responsables de realizarlas, las fechas deseables de ejecución y los recursos complementarios necesarios para implementarlas.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

FORMATO IS. 4

INFORME SEMESTRAL DE PROYECTO

1. IDENTIFICACION

1.1 Unidad:

1.2 Nombre del Proyecto:

1.3 Código:

1.4 Tema Estratégico:

1.5 Tipo: Hemisférico ___ Multinacional ___ País ___

1.6 Financiamiento: IICA ___ Recursos Externos ___

1.7 Semestre: ___ de _____ 1.8 Fecha del Informe:

1.9 Responsable:

2. RESULTADOS

Resultados		Estado Actual	
Programados	Logrados	% Avance	Situación

3. RESUMEN DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

Fuente	OGM 1-2		OGM 3-9		TOTAL	
	000 US\$	% ejecución	000 US\$	% ejecución	000 US\$	% ejecución
Cuotas						
CATIs						
Misceláneos						
Externos						
Total						

4. VALORACION DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

- 4.1 Progreso de la ejecución
- 4.2 Utilidad de los resultados logrados
- 4.3 Evidencias del progreso hacia el logro del objetivo específico

5. PROBLEMAS QUE LIMITARON LA EJECUCION DEL PROYECTO

6. MEDIDAS CORRECTIVAS REQUERIDAS

Descripción de las Medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios

E. FORMATO IS.5 Informe Final de Instrumento de Cooperación

1. Orientaciones generales

El presente formulario puede utilizarse para elaborar los informes finales de proyectos, acciones de coyuntura y acciones de apoyo a la cooperación técnica. Sin embargo, en los dos últimos casos deben omitirse algunas secciones que no son aplicables a la situación particular de cada uno. A continuación se indican las secciones específicas que deben utilizarse en cada caso:

Tipo de instrumento	Secciones a utilizar
Proyectos	Todas
Acciones de coyuntura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 9 (9.1, 9.2 y 9.3)
Acciones de apoyo a la cooperación técnica	1, 4, 5, 6, 7, 8 y 10

Responsables de la elaboración: Responsables de instrumentos de cooperación.

Destinatarios:

- Informe de proyecto:

Jefe inmediato superior y DIPRAT. En caso de los proyectos ejecutados por las ACTs se debe enviar copia al Director Regional. Los proyectos multinacionales deben enviar copia al Gerente Técnico.

- Informe de acción de coyuntura:

Jefe inmediato superior. En el caso de acciones de coyuntura ejecutadas por las ACTs se debe enviar copia al Director Regional.

- Informe de acción de apoyo a la cooperación técnica:

- Jefe inmediato superior. En el caso de acciones de apoyo a la cooperación técnica ejecutadas por las ACTs se debe enviar copia al Director Regional.

Fecha de presentación: A más tardar cuatro semanas después de finalizada la ejecución.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Los diferentes apartados de esta sección se explican por sí solos. No obstante cabe hacer notar que los numerales 1.5, 1.6 y 1.7 no son aplicables en los casos siguientes:

Numeral	Instrumento
1.5	Acción de coyuntura
1.6	Acción de apoyo a la cooperación técnica
1.7	Acción de coyuntura y acción de apoyo a la cooperación técnica

Sección 2. Resultados logrados

Esta sección se utiliza únicamente en el caso de los proyectos y acciones de coyuntura.

Se deben especificar los resultados logrados a nivel de productos finales y objetivo específico, previstos y no previstos, positivos y negativos, caracterizándolos mediante los respectivos indicadores definidos en el correspondiente documento, ya sean de carácter cuantitativo o cualitativo.

Sección 3. Publicaciones realizadas

Esta sección es aplicable solamente en el caso de los proyectos y acciones de coyuntura.

Se debe presentar un listado de las publicaciones formales realizadas durante la ejecución del instrumento. Para la redacción de referencias bibliográficas se deben utilizar las normas oficiales del IICA.

Sección 4. Instituciones participantes

Indicar los diferentes organismos que participaron en la ejecución del instrumento, precisando el tipo de contribución y la calidad de la misma.

Sección 5. Asignación de personal

Para cada una de las categorías especificadas en la primera columna, se debe registrar el tiempo total del personal participante en la ejecución del instrumento, en meses persona, ya sea financiado o no con recursos del presupuesto respectivo.

Sección 6. Mobiliario y equipo adquirido

Esta sección es aplicable sólo para proyectos y acciones de apoyo a la cooperación técnica.

Anotar los diferentes tipos de mobiliario y equipo (vehículos, computadoras, escritorios, etc.), con valor superior a US\$500, adquiridos

con recursos del instrumento, especificando para cada uno el número de artículos comprados y el nombre de las instituciones a las que se entregaron al finalizar el período de ejecución.

Sección 7. Ejecución financiera

Para cada una de las fuentes de fondos especificadas en la primera columna se debe anotar el total de recursos financieros asignados al instrumento (en miles de US\$), diferenciando entre monto programado y gastado. Asimismo se debe anotar el % de ejecución estimado mediante: $\text{Monto Gastado} / \text{Monto programado} \times 100$. En caso de existir varias fuentes de recursos externos se debe detallar la información correspondiente a cada una.

Sección 8. Distribución de los ingresos generados

Esta sección se aplica en el caso de proyectos y acciones de apoyo a la cooperación técnica.

Se deben indicar los montos de CATIs e intereses generados por el instrumento y su distribución entre la Sede Central, la Dirección Regional y la Unidad responsable de la ejecución. En el caso de la Unidad generadora de los CATIs se deben detallar las diferentes acciones financiadas con los CATIs e intereses recibidos, así como los respectivos montos gastados en la ejecución de cada una.

Sección 9. Valoración de los resultados logrados

Los numerales 9.1, 9.2 y 9.3 se deben contemplar en el informe de proyectos y acciones de coyuntura; en cambio los numerales 9.3 y 9.4 únicamente se aplican al caso de los proyectos.

9.1 Cumplimiento de los objetivos

Hacer una apreciación sobre el nivel de logro alcanzado con respecto a los productos finales y el objetivo específico del instrumento, incluyendo resultados previstos e imprevistos, el grado de adopción por parte de los beneficiarios de los enfoques y metodologías recomendadas, así como su contribución a la solución de la problemática que lo motivó.

En el caso específico del informe de acción de coyuntura se deben precisar además los logros alcanzados en materia de promoción y generación de nuevas acciones de cooperación técnica.

9.2 Beneficiarios directos e indirectos

Identificar los beneficiarios directos e indirectos del instrumento, señalando los respectivos servicios y productos específicos que recibieron.

9.3 Eficiencia de la ejecución

Emitir un juicio sobre el grado de progreso alcanzado en la ejecución de las diferentes actividades, en términos de su oportunidad y costo. Indicar las modificaciones incorporadas en la estrategia y resultados del instrumento, así como las razones en que se fundamentan. Valorar el nivel de cumplimiento de los compromisos contractuales y de la ejecución financiera. Especificar los principales problemas y factores externos que limitaron la ejecución del instrumento y las medidas aplicadas para superarlos.

9.4 Beneficios derivados de la aplicación de los resultados del proyecto

Describir las principales capacidades desarrolladas por las instituciones contraparte, tanto para superar la problemática que motivó el proyecto como para incrementar la eficiencia de sus servicios o mejorar los resultados institucionales. También se deben especificar las acciones del proyecto que han contribuido significativamente al logro de los mencionados resultados.

9.5 Evidencias del progreso hacia el logro del impacto del proyecto

Señalar hechos relevantes indicativos del avance hacia el logro del impacto esperado del proyecto, las perspectivas realistas de lograr la sostenibilidad de los beneficios generados y las acciones sugeridas para contribuir a posibilitar su realización.

10. Lecciones de la experiencia

Esta sección se aplica a los proyectos y acciones de apoyo a la cooperación técnica.

Describir las experiencias relevantes generadas por el instrumento con respecto a estrategias de elaboración, negociación y ejecución, de interés para futuras acciones de cooperación. Por ejemplo: Como abordar problemas o situaciones parecidas en forma más rápida y económica, factores claves para el diseño y negociación, así como elementos pertinentes para la ejecución y la evaluación del instrumento.

Se debe enfocar la atención en los hallazgos o conclusiones sobre las implicaciones del diseño del instrumento que pueden ser útiles en el diseño o manejo de otras actividades similares y sus supuestos. Asimismo es menester considerar elementos que sugieren acciones fuera del contexto del instrumento y que pueden ser importantes para el diseño de actividades similares en otros contextos.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**FORMATO IS. 5****INFORME FINAL DE INSTRUMENTO DE COOPERACION**

1. IDENTIFICACION

1.1 Unidad:

1.2 Tipo de instrumento: Proyecto ___ Acción de Coyuntura ___
Acción de Apoyo a la Cooperación Técnica ___

1.3 Nombre:

1.4 Código:

1.5 Nombre del o los instrumentos legales:

1.6 Tema Estratégico:

1.7 Tipo de proyecto: Hemisférico ___ Multinacional ___ País ___

1.8 Fuente de financiamiento: IICA ___ Recursos Externos ___

1.9 Duración: Fecha Inicio: Fecha finalización:

1.10 Fecha del Informe:

1.11 Responsable:

2. RESULTADOS LOGRADOS**3. PUBLICACIONES REALIZADAS**

4. INSTITUCIONES PARTICIPANTES

5. ASIGNACION DE PERSONAL

Tipo	Meses/persona
Personal profesional internacional	
Personal profesional local	
Consultores	
Total personal profesional	
Personal de servicios generales	

6. MOBILIARIO Y EQUIPO ADQUIRIDO

Tipo	Cantidad	Destino

7. EJECUCION FINANCIERA (Miles de US\$)

Fuente de fondos	Programado	Gastado	% ejecución
CUOTAS			
CATIs			
MISCELANEOS			
EXTERNOS			
TOTAL			

8. DISTRIBUCION DE LOS INGRESOS GENERADOS (Miles de US\$)

Unidad	CATIs	Intereses	Total
Sede Central			
Dirección Regional			
Unidad generadora Actividad a. Actividad b. Etc.			
TOTAL			

9. VALORACION DE LOS RESULTADOS LOGRADOS

9.1 Cumplimiento de los objetivos

9.2 Beneficiarios directos e indirectos

9.3 Eficiencia de la ejecución

9.4 Beneficios derivados de la aplicación de los resultados del proyecto

9.5 Evidencias del progreso hacia el logro del impacto del proyecto

10. LECCIONES DE LA EXPERIENCIA

F. FORMATO IS. 6 Informe de Viaje

A. Orientaciones generales

Este formulario es aplicable tanto a viajes oficiales individuales como a misiones de apoyo integradas por varios funcionarios, uno de los cuales funge como jefe de misión.

Responsables de la elaboración:

- **Viajes individuales:** El funcionario que realiza el viaje.
- **Misiones de apoyo:** El funcionario que funge como jefe de misión.

Destinatarios:

- **Viajes individuales:** El responsable de la Unidad donde se viajó y el jefe del funcionario que elaboró el informe.
- **Misiones de apoyo:** El funcionario responsable de organizar la misión, el responsable de la Unidad apoyada y el superior inmediato del responsable de la Unidad apoyada.

Fecha de presentación: A mas tardar una semana después de finalizado el viaje.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Las diferentes secciones se explican por sí solas. Específicamente para la sección 1.2 (Nombre y cargo), se debe registrar el nombre y el cargo del funcionario que realizó el viaje y, en caso de una misión de apoyo integrada por varios funcionarios, se deben especificar los nombres de todos ellos, indicando quien se desempeña como jefe de misión.

Sección 2. Propósito del viaje

Definir para qué se lleva a cabo el viaje, expresando concretamente lo que se espera lograr mediante las actividades a ser desarrolladas, según lo convenido con el responsable de la Unidad hacia donde se viajará.

Sección 3. Actividades realizadas

Describir brevemente las actividades realizadas durante el viaje, así como la lista de funcionarios entrevistados, sus respectivos cargos y las instituciones a que pertenecen.

Sección 4. Resultados logrados

Describir los resultados logrados en términos de la realización de acciones de asesoría técnica, elaboración de estudios, apoyo en la concertación de acciones de cooperación, participación en actividades de capacitación o de eventos de otra naturaleza, identificación y contribución a la solución de problemas, entre otros.

Sección 5. Conclusiones

Indicar las principales inferencias que se desprenden del análisis de la información y de las situaciones específicas a las cuales se tuvieron acceso durante el viaje.

Sección 6. Recomendaciones

Proponer las acciones pertinentes para complementar los resultados logrados durante el viaje o bien para contribuir a solucionar los problemas identificados, especificando el nombre de las unidades responsables de ejecutarlas y la fecha aproximada en que deberían iniciarse.

Sección 7. Compromisos adquiridos

Describir las acciones convenidas para implementar las recomendaciones del informe, señalando las respectivas unidades responsables de su realización y las fechas de ejecución.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

FORMATO IS. 6

INFORME DE VIAJE

1. IDENTIFICACION

1.1 Unidad asistida:

1.2 Nombre y cargo:

1.3 Lugares donde viajó:

1.4 Fecha Inicio: Fecha finalización:

1.5 Fecha del Informe:

2. PROPOSITO DEL VIAJE

3. ACTIVIDADES REALIZADAS

4. RESULTADOS LOGRADOS

5. CONCLUSIONES

6. RECOMENDACIONES

Medidas recomendadas	Unidad Responsable	Fecha Deseable

7. COMPROMISOS ADQUIRIDOS

Acciones	Unidad Responsable	Fecha de Ejecución



