

B3.

*Carlos M. Espinal*



Consortio de Planeamiento y Coordinación  
Dirección de Programación y Evaluación  
- DIPRE -

---

## Manual para el Seguimiento de las Acciones de Cooperación

---

San José, Costa Rica  
Julio de 1998

ICN  
3122  
1998  
MFN: 7837

## CONTENIDO

PRESENTACION	1
1. MARCO DE REFERENCIA	2
2. PROPOSITO	3
3. TEMAS PRIORITARIOS DE ANALISIS	5
4. PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS	5
4.1 Comunicación verbal	4
4.2 Visitas de observación	4
4.3 Misiones de apoyo institucional	4
4.4 Informes escritos	5
4.5 Revisión terminal de los proyectos de cooperación técnica	8
4.6 Procesamiento y archivo de información	9
4.7 Mecanismos para el análisis de la información y la retroalimentación	9
ANEXO 1. INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DE LOS INFORMES	13
A. FORMATO IS.1 Informe Cuatrimestral de Unidades de la Sede Central	13
B. FORMATO IS.2 Informe Cuatrimestral de ACTs y Direcciones Regionales	17
C. FORMATO IS.3 Informe Semestral de Proyecto	22
D. FORMATO IS.4 Informe Final de Instrumento de Cooperación	28
E. FORMATO IS.5 Informe de Viaje	35
ANEXO 2. REVISION TERMINAL DE PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA	39

This One



RXLY-BU2-DUZF



## 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 Agencias de Cooperación Técnica. Además incluye las opiniones y recomendaciones presentadas por diferentes unidades durante el período de prueba. El texto principal comprende el marco de referencia, los objetivos, los temas centrales de análisis y los procedimientos e instrumentos establecidos para efectos del seguimiento de las acciones de cooperación técnica. En el anexo 1 se incluyen los formatos e instructivos a utilizar para la elaboración de los informes escritos y en el anexo 2, la metodología para la revisión terminal de proyectos.



## 1. MARCO DE REFERENCIA

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 pertinente 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 utilidad 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 genera información para apoyar su gestión. La evaluación se concibe como una actividad gerencial, realizada selectivamente en momentos claves de las acciones de cooperación, con el propósito de analizar los procesos, valorar los efectos e impacto de la cooperación técnica y extraer lecciones de la experiencia.

Los planes estratégicos, los proyectos, los presupuestos y los programas operativos, a través de los cuales el Instituto formaliza las decisiones de orientación estratégica y operativa, constituyen la base fundamental para el seguimiento y evaluación. Dichos instrumentos se materializan mediante la ejecución de las acciones de cooperación, 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 la retroalimentación pertinente para apoyar la adopción de decisiones orientadas a mejorar el desempeño institucional y facilitar la articulación entre los diferentes niveles organizativos, en pro del logro de objetivos comunes.

Como parte integral del proceso gerencial, corresponde a cada una de las unidades de la Sede Central realizar el seguimiento de sus respectivas acciones. En el ámbito de los centros regionales, las direcciones regionales serán responsables de velar por la correcta aplicación de los procedimientos e instrumentos para el seguimiento; realizar el seguimiento de sus correspondientes instrumentos de cooperación y respaldo legal, así como del desempeño global de las ACTs. Por otra parte, las ACTs realizarán el seguimiento de los instrumentos de cooperación y respaldo legal bajo su responsabilidad. El énfasis de este ejercicio se concentrará en el progreso de la ejecución del Programa Operativo y del Presupuesto Bional.

Además, la DIPRE tiene la responsabilidad de proveer los métodos, procedimientos e instrumentos necesarios; ofrecer capacitación y apoyo técnico a las demás unidades involucradas durante su implementación; elaborar informes consolidados sobre el avance de la ejecución de las acciones de cooperación; y establecer y mantener actualizada una base de datos generados por las actividades de seguimiento.

## 2. PROPOSITO

El seguimiento tiene el propósito de suministrar a los diferentes niveles gerenciales información pertinente y oportuna para la toma de decisiones, así como para plantear soluciones a los niveles superiores o identificar la necesidad de realizar una evaluación. Al mismo tiempo alimenta la memoria institucional que registra hechos relevantes de la acción del IICA.

## 3. TEMAS PRIORITARIOS DE ANALISIS

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 percepción 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..
- El grado de cumplimiento de los compromisos contractuales.
- La utilización de recursos financieros y su relación con el avance físico logrado.

## 4. 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.
- Diseño y operación de bases de datos.
- Mecanismos de análisis y retroalimentación de la información.

#### 4.1 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, ya sea mediante entrevistas personales o bien reuniones de trabajo grupal.

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.

#### 4.2 Visitas de observación

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.

#### 4.3 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.

#### **4.4 Informes escritos**

Para efectos de comunicar información por escrito se contemplan dos tipos de instrumentos: Los memoranda alertivos y los informes formales, cuyas principales características se resumen en el cuadro 1.

##### **a. Memoranda alertivos**

Son de carácter eventual y su propósito consiste en informar oportunamente a las instancias superiores, sobre situaciones de índole interna o del entorno institucional 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. 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 implementado 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, los cuales se presentan en el Anexo 1.

**Cuadro 1**  
**Informes escritos**

<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DESTINATARIOS</b>
Memorandum alertivo (eventual)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción de la situación reportada y sus implicaciones para el IICA.</li> <li>2. Factores explicativos.</li> <li>3. Acciones implementadas.</li> <li>4. Medidas correctivas recomendadas.</li> </ol>	Responsables de unidades	Definidos por el remitente
FORMATO IS.1 Informe Cuatrimestral de Unidades de la Sede Central.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados.</li> <li>2. Intercambio de apoyo técnico con los centros regionales.</li> <li>3. Eventos organizados.</li> <li>4. Valoración del desempeño global de la Unidad (Progreso de la ejecución del Plan de Acción de la Unidad, capacidad de respuesta a las demandas de apoyo y contribución al mejoramiento de las capacidades técnicas y gerenciales de sus clientes).</li> <li>5. Problemas que limitaron la ejecución.</li> <li>6. Medidas correctivas requeridas.</li> </ol>	Gerentes de los consorcios Director DIREX	Director General Copia a Directores Regionales Copia a DIREX Copia a DIPRE
FORMATO IS.2 Informe Cuatrimestral de ACTs y Direcciones Regionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados.</li> <li>2. Eventos organizados.</li> <li>3. Valoración del progreso alcanzado.</li> <li>4. Desempeño de las ACTs (Valoración del nivel de desempeño y aspectos a mejorar).</li> <li>5. Cambios en el entorno.</li> <li>6. Problemas y limitaciones enfrentadas.</li> <li>7. Medidas correctivas y asuntos pendientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe ACT - Representantes</li> <li>2. Informe Regional - Directores Regionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe ACT - Dirección Regional - Copia a DIPRE</li> <li>2. Informe Regional - Subdirector General - Copia a las ACTs - Copia a DIREX - Copia a DIPRE</li> </ol>
FORMATO IS.3 Informe Semestral de proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados del proyecto (programados, logrados, % de avance y situación).</li> <li>2. Resumen de la ejecución presupuestaria (monto de recursos obligados y % de ejecución, según fuente de recursos).</li> <li>3. Valoración de los resultados del proyecto (progreso de la ejecución, utilidad de los resultados logrados).</li> </ol>	Responsable del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyectos de ámbito nacional: - Representante ACT</li> </ol>

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
<p>FORMATO IS.3 Informe Semestral de proyecto.</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"> <li>-Director Regional</li> <li>-Director de Area de Concentración</li> <li>-Copia a DIREX</li> </ul> <p>3. Proyectos hemisféricos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de Area de Concentración</li> <li>- Copia a DIREX</li> </ul>
<p>FORMATO IS.4 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. Tipo, cantidad y destino del mobiliario y equipo adquirido.</p> <p>5. Ejecución financiera por fuente de fondos (programado, gastado, % de ejecución).</p> <p>6. Valoración de los resultados logrados (cumplimiento de objetivos, beneficiarios, eficiencia de la ejecución, beneficios derivados de la aplicación de los resultados).</p> <p>7. Lecciones de la experiencia.</p>	<p>Responsable del instrumento</p>	<p>1. Proyectos de ámbito nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante</li> <li>- Dirección Regional</li> <li>- DIPRE</li> </ul> <p>2. Proyectos multi-nacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Regional</li> <li>- Director de Area de Concentración</li> <li>- DIREX</li> <li>- DIPRE</li> </ul> <p>3. Proyectos hemisféricos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de Area de Concentración</li> <li>- DIREX</li> <li>- DIPRE</li> </ul> <p>4. Acciones de coyuntura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefe inmediato</li> <li>-Dirección Regional (en el caso de ACTs)</li> </ul> <p>5. Acciones de apoyo a la cooperación técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefe inmediato</li> <li>-Dirección Regional (en el caso de ACTs)</li> </ul>

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
FORMATO IS.5 Informe de Viaje.	1. Propósito 2. Resultados logrados. 3. Recomendaciones.	1. Viaje individual:  Funcionario que realizó el viaje. (Opcional, a criterio del superior inmediato).  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.

#### 4.5 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 Anexo 2.

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.

#### **4.6 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. Por su parte, la DIPRE manejará información agregada relativa al desempeño de las Unidades de la Sede Central, las Direcciones Regionales y las ACTs e información selectiva sobre los instrumentos de cooperación técnica.

Además, la DIPRE ha establecido una base de datos bibliográfica, que contiene las fichas y los resúmenes ejecutivos de los documentos elaborados por el IICA en materia de evaluación de las acciones de cooperación técnica, así como de los informes finales de proyectos. Dicha información se pondrá a la disposición del personal del Instituto a través de su Hoja WEBB. La búsqueda de documentos podrá realizarse por título, autor, materia, país, unidad organizativa y año, entre otros criterios.

#### **4.7 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 a la Junta Directiva conocer y discutir los informes cuatrimestrales de las Unidades de la Sede Central y de las Direcciones de Centros Regionales.

Por otra parte, al interior de las Unidades de la Sede Central, los comités de los consorcios, durante sus reuniones periódicas, analizarán el progreso de las acciones bajo su responsabilidad. Además conocerán y discutirán los informes semestrales de los proyectos hemisféricos y acciones de coyuntura a su cargo.

A fin de mantener una discusión e intercambio de información ágil sobre el progreso de las acciones regionales, la Subdirección General establecerá un foro electrónico con participación de los directores regionales, el cual operará bajo la responsabilidad de la Dirección de Coordinación y Seguimiento. Un mecanismo parecido podría ponerse en operación en cada Centro Regional, en la medida que lo permitan los medios de telecomunicaciones a su alcance.

A nivel regional, corresponde al Consejo de Representantes celebrar reuniones semestrales, con el propósito de analizar el desempeño de sus respectivas ACTs y proyectos multinacionales y definir medidas pertinentes para la programación del siguiente período.

Las Agencias de Cooperación Técnica deben celebrar reuniones semestrales, para analizar su desempeño global y el de sus respectivos instrumentos de cooperación, utilizando como insumo los informes generados por los instrumentos de cooperación técnica a su cargo.

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. El análisis debe enfatizar la valoración del logro de los resultados programados, la ejecución financiera, la pertinencia de las acciones de cooperación, la reacción de los beneficiarios y la definición de medidas correctivas para revisar y ajustar la programación del siguiente período.

Para cada una de estas reuniones se debe elaborar una ayuda memoria 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**

<b>Nombre del informe</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Emisor</b>
Informe Cuatrimestral de Dirección Regional	Subdirección General	Dirección Regional
Informe Semestral y Final de Proyecto Multinacional	Dirección de Área de Concentración	Responsable del proyecto

## ANEXO 1

### INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DE LOS INFORMES

#### A. FORMATO IS.1 Informe Cuatrimestral de Unidades de la Sede Central

##### 1. Orientaciones generales

El presente informe tiene una periodicidad cuatrimestral.

**Responsables de la elaboración:** Gerentes de los consorcios de Servicios Corporativos, Técnico y Planeamiento y Coordinación y Director de la DIREX.

**Destinatarios:** Director General. Copia a los directores regionales, DIREX y DIPRE.

**Fecha de presentación:** Primera semana de mayo y septiembre y tercera semana de diciembre.

##### 2. Descripción

###### Sección 1. Identificación

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

###### Sección 2. Resultados

Anotar los resultados logrados durante el período del informe, ordenados por tema prioritario, incluyendo tanto los contemplados en el respectivo programa operativo, como los que se adicionaron sobre la marcha. Se debe otorgar especial énfasis a los aspectos de ámbito hemisférico, particularmente en el caso del Consorcio Técnico.

###### Sección 3. Intercambio de apoyo técnico con los centros regionales

Tanto para las acciones de apoyo técnico ofrecido a los centros regionales, como para el apoyo recibido de los mismos durante el período del informe, se debe indicar el nombre de las unidades involucradas, una breve descripción de las respectivas acciones desarrolladas y la duración del apoyo en días/persona.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

FORMATO IS.1

INFORME CUATRIMESTRAL DE UNIDADES DE LA SEDE CENTRAL

---

1. IDENTIFICACION

1.1 Unidad:

1.2 Cuatrimestre: \_\_ de \_\_      1.3 Fecha del Informe:

2. RESULTADOS

3. INTERCAMBIO DE APOYO TECNICO CON LOS CENTROS REGIONALES

Tipo de apoyo	Descripción de las actividades realizadas	Duración (Días/persona)
Apoyo bindado a: Unidad A Unidad B Etc.		
Apoyo recibido de: Unidad A Unidad B Etc.		

**4. EVENTOS ORGANIZADOS POR LA UNIDAD**

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

**5. VALORACION DEL DESEMPEÑO GLOBAL DE LA UNIDAD**

**6. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE LIMITARON LA EJECUCION DE LAS ACCIONES**

**7. MEDIDAS CORRECTIVAS REQUERIDAS**

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios

## B. FORMATO IS.2 Informe cuatrimestral de ACTs y Direcciones Regionales

### 1. Orientaciones generales

El presente informe será elaborado por las direcciones regionales y las ACTs, con periodicidad cuatrimestral.

**Responsables de la elaboración:** Directores Regionales y Representantes.

**Destinatarios:** El informe de las direcciones regionales se debe remitir al Subdirector General, con copia a las ACTs, a DIREX y a DIPRE.

El informe de las ACTs se debe enviar al respectivo Director Regional, con copia a DIREX a DIPRE.

**Fecha de presentación:** Primera semana de mayo y septiembre y tercera semana de diciembre.

### 2. Descripción

#### Sección 1. Identificación

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

#### Sección 2. Resultados

Especificar los resultados logrados por la Unidad durante el período del informe, ordenados por área de concentración, incluyendo tanto los contemplados en el Programa Operativo como los que se adicionaron sobre la marcha. En el caso de las direcciones regionales esta sección debe incluir información de los respectivos proyectos multinacionales, en cambio las ACTs deben registrar información sobre los correspondientes proyectos nacionales.

#### 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 participantes del IICA y de otros organismos y la duración (en días).

#### Sección 4. Valoración del progreso alcanzado

Apreciación del nivel de progreso alcanzado con respecto a la programación definida en el Programa Operativo, incluyendo los principales factores que explican el comportamiento observado. No obstante, en el informe correspondiente al cuatrimestre septiembre-diciembre debe hacerse una apreciación sobre el desempeño logrado durante el año, enfatizando el grado de avance registrado con respecto a las orientaciones definidas en las respectivas estrategias regionales o nacionales.

#### Sección 5. Desempeño de las ACTs

Esta sección se utilizará solamente en el caso de las direcciones regionales. Se debe valorar el nivel de desempeño alcanzado por las ACTs del Centro Regional y plantear recomendaciones pertinentes sobre los principales aspectos que requieren ser mejorados, considerando criterios tales como:

- La pertinencia, eficiencia y eficacia de las acciones de cooperación desarrolladas, incluyendo tanto los resultados globales de la Unidad, como el desempeño específico de los correspondientes instrumentos de cooperación.
- La capacidad de identificar y responder oportunamente a las demandas de cooperación, así como de captar y administrar recursos externos.
- El manejo de las relaciones con las autoridades nacionales y la proyección de la presencia e imagen institucional.
- La capacidad administrativa para brindar los servicios requeridos para la eficiente ejecución de las acciones de cooperación.
- El desempeño financiero de la Unidad, en términos de la valoración del progreso de la ejecución presupuestaria, la presencia de déficits y sus implicaciones futuras y la pertinencia del uso de los recursos financieros.

#### Sección 6. Cambios en el entorno que afectan la acción del IICA

Describir brevemente los acontecimientos relevantes ocurridos durante el cuatrimestre, 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, 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 7. 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 8. Medidas correctivas y asuntos pendientes de resolución**

En la columna "Descripción de las medidas" 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, administrativos o jurídicos. Además 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.



**5. DESEMPEÑO DE LAS ACTs<sup>1</sup>**

Nivel de desempeño	Aspectos a mejorar
ACT A	
ACT B	
Etc.	

**6. CAMBIOS EN EL ENTORNO QUE AFECTAN LA ACCION DEL IICA**

6.1 Principales acontecimientos ocurridos

6.2 Implicaciones para el IICA

**7. PRINCIPALES PROBLEMAS Y LIMITACIONES ENFRENTADAS**

7.1 Al interior de la Unidad

7.2 De naturaleza externa

**8. MEDIDAS CORRECTIVAS Y ASUNTOS PENDIENTES DE RESOLUCION**

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios

<sup>1</sup> : Esta sección se aplica sólo en el informe de las direcciones regionales.

## C. FORMATO IS.3 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 al Director del Area de Concentración en la cual se enmarca el proyecto. Los proyectos multinacionales y hemisféricos financiados con recursos externos, deben enviar copia a DIREX.

**Fecha de presentación:** Primera semana de julio y tercera semana de 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 correspondiente, 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.

**% 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:  $\text{Número de resultados logrados a tiempo} / \text{Número de resultados totales (programados y no programados en el Programa Operativo)} \times 100$ .
- Los principales factores explicativos del comportamiento observado.
- Las razones que sustentan la incorporación de las acciones no programadas y beneficios derivados para el desarrollo del proyecto y los organismos contraparte.
- La 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.

### **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. 3

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 DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

4.1 Progreso de la ejecución

4.2 Utilidad de los resultados logrados

### 5. PROBLEMAS QUE LIMITARON LA EJECUCION DEL PROYECTO

### 6. MEDIDAS CORRECTIVAS REQUERIDAS

Descripción de las Medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios

## D. FORMATO IS.4 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, 6, 7.1, 7.2, 7.3
Acciones de apoyo a la cooperación técnica	1, 4, 5, 6 y 8

**Responsables de la elaboración:** Responsables de instrumentos de cooperación.

#### Destinatarios:

- Informe de proyecto:

Jefe inmediato superior y DIPRE. En caso de los proyectos ejecutados por las ACTs se debe enviar copia al Director Regional. Los proyectos multinacionales deben enviar copia al Director del Área de Concentración en la cual se enmarca el proyecto. Los proyectos multinacionales y hemisféricos financiados con recursos externos, deben enviar copia a DIREX.

- 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 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. 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 6. 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 7. Valoración de los resultados logrados**

**Los numerales 7.1, 7.2 y 7.3 se deben contemplar en el informe de proyectos y acciones de coyuntura; en cambio el numeral 7.4 únicamente se aplica al caso de los proyectos.**

### **7.1 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.

### **7.2 Beneficiarios directos e indirectos**

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

### 7.3 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.

### 7.4 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.

## 8. 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. Asimismo es menester considerar elementos que sugieren acciones fuera del contexto del instrumento y que pueden ser importantes para el diseño de actividades parecidas en otros contextos.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

FORMATO IS. 4

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. MOBILIARIO Y EQUIPO ADQUIRIDO

Tipo	Cantidad	Destino

6. EJECUCION FINANCIERA (Miles de US\$)

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

## **7. VALORACION DE LOS RESULTADOS LOGRADOS**

**7.1 Cumplimiento de los objetivos**

**7.2 Beneficiarios directos e indirectos**

**7.3 Eficiencia de la ejecución**

**7.4 Beneficios derivados de la aplicación de los resultados del proyecto**

## **8. LECCIONES DE LA EXPERIENCIA**

## E. FORMATO IS. 5 Informe de Viaje

### 1. 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. En este caso el informe es opcional, a criterio del jefe del 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 más 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. 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 4. 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.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

FORMATO IS. 5

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. RESULTADOS LOGRADOS

4. RECOMENDACIONES

Medidas recomendadas	Unidad Responsable	Fecha Deseable



## ANEXO 2

### 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 perspectiva 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.

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. ¿Cuál 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. ¿Quiénes 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 el 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 DIPRE.

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.

**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 prospectiva 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 final, cuyos destinatarios variarán según el tipo de proyecto, tal como se indica a continuación:

TIPO	DESTINATARIOS
Nivel País	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del proyecto</li><li>• Representante</li><li>• Director Regional</li><li>• DIPRE</li></ul>
Multinacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del proyecto</li><li>• Director Regional</li><li>• Gerente Técnico</li><li>• DIPRE</li></ul>
Hemisférico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del proyecto</li><li>• Gerente Técnico</li><li>• DIPRE</li></ul>





