



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Noveno

Preparación del
Programa Presupuesto Bienal

(Versión Revisada)

IICA
CONF.
3202
2001
MFN-9081

San José, Costa Rica
Marzo del 2001

31 0507

CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

"RODRIGO PEÑA"

IICA - COLOMBIA

Digitized by Google



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Noveno

**Preparación del
Programa Presupuesto Bienal**

(Versión Revisada)

**San José, Costa Rica
Marzo del 2001**

This One



APXN-EOK-E5PH

Digitized by Google

7117
C. W. F.
3002
21107
L806-N517

Orientaciones para la Preparación del Programa Presupuesto Bienal

I. *Propósito de la Propuesta de Programa Presupuesto*

El Programa Presupuesto es el instrumento del Sistema de Planeamiento del IICA que permite operacionalizar el Plan de Mediano Plazo (PMP) y la Estrategia Corporativa del Instituto en países y regiones, por períodos de dos años.

Sus propósitos fundamentales son:

1. Especificar las prioridades de cooperación para el bienio que se programa, en concordancia con los objetivos estratégicos del Instituto.
2. Asignar los recursos del Fondo Regular (cuotas de los Estados Miembros e ingresos misceláneos) para el bienio, de acuerdo con las prioridades vigentes.
3. Proyectar los recursos externos que el IICA administra y los CATIs/TIN que se espera generar en el bienio.

II. *Mandato Institucional*

De conformidad con el artículo 8, literal b, de la Convención del Instituto, entre las atribuciones de la Junta Interamericana de Agricultura figura la de: "Aprobar el Programa - Presupuesto Bienal y fijar las cuotas de los Estados Miembros, con el voto favorable de los dos tercios de sus miembros". El Reglamento de la Junta Interamericana de Agricultura ratifica esa atribución en el literal b, del artículo 2 de su Reglamento.

El Reglamento del Comité Ejecutivo define en el artículo 3, literal b, que es atribución de este órgano superior "Examinar el proyecto del Programa - Presupuesto Bienal que el Director General somete a la JIA y hacer las observaciones y recomendaciones que crea pertinentes".

El Reglamento de la Dirección General en su artículo 6, literal f, señala que, entre las funciones específicas del Director General, está la de "Preparar el proyecto de Programa - Presupuesto Bienal del Instituto y someterlo al Comité y, con las observaciones y recomendaciones de éste, a la Junta". El capítulo IV del Reglamento de la Dirección General en sus artículos 71 a 81, establece el conjunto de normas sobre la preparación, aprobación y uso del Programa - Presupuesto.

El Reglamento Financiero, en su capítulo segundo, establece los criterios básicos y el procedimiento para la elaboración y aprobación interna del Programa-Presupuesto.

III. *Las Etapas en la Preparación de la Propuesta de Programa Presupuesto*

1. La Junta Directiva de los Consorcios define la asignación de los recursos cuotas por Centro Regional y para la Sede Central, con base en los cuales se prepara la propuesta a presentar al Comité Ejecutivo y JIA.

2. El Consorcio de Planeamiento y Coordinación, a través de la Dirección de Programación y Evaluación (DIPRE), envía a los Centros de Programación¹, información base para la preparación de sus propuestas, que incluye:
 - a. Estrategia Corporativa para el bienio.
 - b. Información para el uso discrecional de las Unidades, únicamente como apoyo para el proceso de formulación de la propuesta, conteniendo:
 - Listado de Instrumentos de cooperación vigentes a partir del año anterior al del período del Programa Presupuesto a formular.
 - Número y Costos de Personal (por categoría) contenido en el Programa Presupuesto y Programa Operativo inmediatamente anteriores, financiado con recursos del Fondo Regular (cuotas y misceláneos) y sugerencia de incremento anual de costos.
 - Datos históricos de la ejecución de recursos externos por Unidad de los últimos cuatro años ejecutados.
 - c. Montos asignados de Cuotas por Región y Consorcio de la Sede Central.
3. Los Centros de Programación preparan sus propuestas. Las Agencias de Cooperación y Direcciones Regionales deberán efectuar las consultas pertinentes a los líderes del sector público y privado de la agricultura, con el fin de reflejar adecuadamente sus demandas y orientaciones.
4. Las regiones concertan las prioridades de las Agencias de Cooperación y Direcciones Regionales y aprueban la asignación de recursos en su ámbito.
5. La Sede Central aprueba la propuesta de prioridades y la asignación de recursos de los Centros de Programación de ese ámbito.
6. Se presenta la propuesta al Comité Ejecutivo y JIA para su aprobación.

IV. El Contenido de la Propuesta de Programa Presupuesto

Las propuestas de los distintos Centros de Programación del IICA, deben contener lo siguiente:

- Prioridades, con la explicación clara y precisa de lo que la Unidad propone realizar en el marco de esa prioridad (Formato PP.A)
- Instrumentos de Cooperación a través de los cuales se concretan las Prioridades, y la asignación de Recursos Cuotas y Misceláneos para cada año (Formato PP.B)
- Hoja de Trabajo conteniendo los costos por grupo de objeto de gasto mayor, indicando número y costo total del personal por categoría (PPI, PPL y PSG).
- Proyección Global de Recursos Externos (Formato PP.C)

¹ Se consideran Centros de Programación, los siguientes: Agencias de Cooperación, Direcciones Regionales, Consorcios de la Sede Central, DIREX, Auditoría Interna y Despacho del Director y Subdirector General.

1. **Prioridades, Instrumentos de Cooperación y Asignación de Recursos del Fondo Regular (cuotas y misceláneos)**

a. **Las Prioridades para el Bienio**

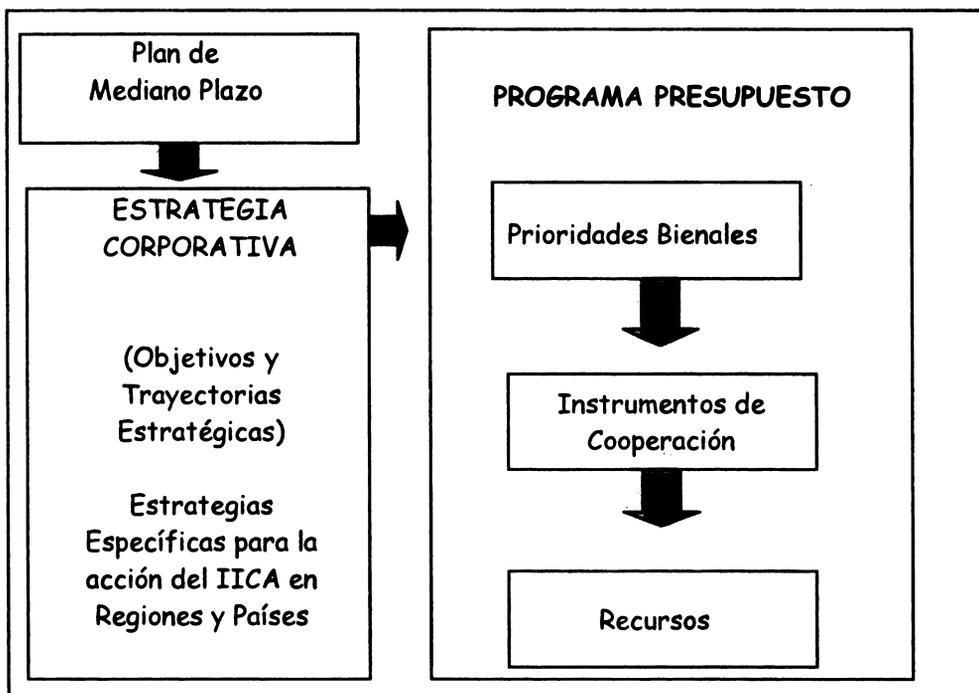
Los Centros de Programación especificarán las respectivas Prioridades para el bienio.

□ **Las Regiones: Agencias de Cooperación y Direcciones Regionales**

En el caso de las Regiones, las Prioridades se definen como un conjunto armónico de acciones que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos establecidos en la Estrategia Corporativa (a través de las Trayectorias Estratégicas) y en las estrategias específicas para la acción del IICA en los países y regiones.

Esas acciones se enmarcan dentro de las trayectorias definidas en la Estrategia Corporativa del Instituto. Además, permiten especificar y focalizar la cooperación que brindarán esas unidades en los correspondientes ámbitos temáticos, con los recursos que se asignen.

En el cuadro siguiente, se muestra la interrelación entre el Plan de Mediano Plazo (PMP), la Estrategia Corporativa y el Programa-Presupuesto.



Para cada una de las Prioridades se debe precisar con claridad el contenido de la cooperación que el IICA brindará en el respectivo país o región, en el período que se programa.

Las Prioridades para el bienio se implementan a través de Instrumentos de Cooperación (Proyectos y Acciones de Coyuntura.)

□ *La Sede Central*

En el caso de las Unidades de la Sede Central, las prioridades deberán responder a los objetivos y trayectorias definidas en la Estrategia Corporativa.

Las Prioridades y el contenido de la cooperación a brindar en el marco de cada una se deben detallar en el Formato PP.A PRIORIDADES PARA EL PERIODO.

b. *Los Instrumentos de Cooperación y la presupuestación de recursos del Fondo Regular*

Para operacionalizar las prioridades del bienio, el Instituto usa los siguientes instrumentos de cooperación: Proyectos y Acciones de Coyuntura.² En consecuencia, se debe indicar para cada Prioridad definida en el Formato PP.A, los Instrumentos de Cooperación que la implementarán. Se incluyen dentro de los Instrumentos de Cooperación la Estructura Interna de los Centros de Programación, mediante la cual el Instituto genera y entrega los servicios de cooperación.

Para completar esa información, se debe utilizar el Formato PP.B INSTRUMENTOS DE COOPERACION POR PRIORIDAD.

En el Formato PP.B INSTRUMENTOS DE COOPERACION POR PRIORIDAD, se incluirá la siguiente información:

- Nombre de la Prioridad según lo definido en el Formato PP.A. (Se debe completar un Formato por cada Prioridad).
- Nombre del (los) instrumento(s) de Cooperación o Estructura Interna que implementa la Prioridad. Un Instrumento puede comprender acciones que correspondan a una o más Prioridades.
- Sub Programa/Area Técnica al que pertenece el Instrumento. Si incluye acciones que corresponden a más de un Sub Programa/Area Técnica, indicar el porcentaje de los recursos imputables a cada uno de ellos, según corresponda.
- Trayectoria Estratégica en la que se inscribe el Instrumento. Si el Instrumento se inscribe en más de una Trayectoria Estratégica se debe indicar el porcentaje de los recursos imputables a cada una de ellas.
- Los recursos cuotas asignados al Centro de Programación y los ingresos misceláneos que se proyectan generar en cada año del bienio, se deben presupuestar en los respectivos Instrumentos de Cooperación.

Los recursos de la Unidad de Conducción del Plan de Acción de los Centros de Programación se deben distribuir entre los instrumentos de cooperación definidos. Por ejemplo, si una Agencia de Cooperación tiene la Unidad de Conducción (Oficina del Representante y Administración) por US\$200,000 y define que concentrará sus

² Cabe señalar que existe otros instrumentos de cooperación que son las Acciones de Apoyo para la Cooperación Técnica (AACT), que se utilizan para la programación y gestión de proyectos financiados con recursos externos y el Instrumento de Acción para Prioridad Anual (IAPA), que es una herramienta para el Programa Operativo anual.

actividades de cooperación en tres instrumentos, debe distribuir los US\$200,000 en esos tres instrumentos, con base en un estimado del esfuerzo y recursos que se espera destinar a cada uno de ellos.

Igual tratamiento tendrá la Unidad de Coordinación de Operaciones, en aquellas ACs en donde exista.

En el caso de las Unidades de la Sede Central, se refiere a los costos de la Unidad o Unidades responsables del Instrumento.³

Adicionalmente, se acompaña una **HOJA DE TRABAJO**, para facilitar los cálculos de costos de personal y de operación total del Centro de Programación y su posterior distribución por Instrumento de Cooperación.

El total de los recursos cuotas y misceláneos de cada año, de la Hoja de Trabajo, debe coincidir con la sumatoria de los recursos que figuran en los Formatos PP.B.

2. Proyección Global de Recursos Externos

Los Centros de Programación deben proyectar los recursos externos totales que esperan ejecutar en cada año del bienio, así como los CATIs/TIN estimados a generar anualmente. Como insumo para la proyección de los recursos externos, la DIPRE envía a cada Centro de Programación la información histórica de recursos externos ejecutados y la Tasa Promedio Anual de CATIs/TIN generados.

La información resultante se debe detallar en el Formato PP.C: **PROYECCION DE RECURSOS EXTERNOS Y CATIS/TIN PARA EL PERIODO.**

³ Las Unidades de Dirección de la Sede Central que no son responsables de Instrumentos de Cooperación, no deberán completar el Formato PP.B: Instrumentos de Cooperación por Prioridad.

PROGRAMA PRESUPUESTO. BIENIO _____
FORMATO PP.A: PRIORIDADES PARA EL PERIODO

UNIDAD: _____

NOMBRE DESCRIPTIVO DE LA PRIORIDAD	EXPLICACION RESUMIDA DE LA COOPERACION QUE LA UNIDAD PROPONE BRINDAR EN EL PERIODO ⁴
Prioridad 1	
Prioridad 2	
Prioridad n	

⁴ El texto debe sustentar la asignación de recursos para la respectiva prioridad. Nota: En el caso de las Unidades de la Sede Central corresponde a los trabajos esenciales que proponen realizar en el bienio que se programa.

PROGRAMA PRESUPUESTO. BIENIO _____
FORMATO PP.B: INSTRUMENTOS DE COOPERACION POR PRIORIDAD⁵

UNIDAD: _____ PRIORIDAD: _____

INSTRUMENTO COOPERACION/ ESTRUCTURA INTERNA	SUB PROGRAMA O AREA TÉCNICA		TRAYECTORIA EN LA QUE SE INSCRIBE		RECURSOS ASIGNADOS (US\$)							
	NOMBRE	%	NOMBRE	%	AÑO 1			AÑO 2				
					CUOTAS	MISCEL.	TOTAL	CUOTAS	MISCEL.	TOTAL		
Instrumento de Cooperación 1 (Nombre)												
Instrumento de Cooperación 2 (Nombre)												
Instrumento de Cooperación n (Nombre)												
TOTAL												

⁵ Las unidades deben completar un Formato por cada Prioridad definida en el Formato PP.A: Prioridades para el Período. Los Instrumentos de Cooperación pueden implementar una o más Prioridades, en cuyo caso los recursos se deben distribuir por Prioridad. El porcentaje que aparece en la columna Subprograma o Area Técnica en la que se inscribe se refiere a la forma en que se propone distribuir los esfuerzos cuando el Instrumento de Cooperación contenga acciones que correspondan a más de un Subprograma o Area Técnica. El mismo criterio se debe seguir en el caso de las Trayectorias Estratégicas.

PROGRAMA PRESUPUESTO. BIENIO _____
FORMATO PP.C: PROYECCION DE RECURSOS EXTERNOS Y CATIS/TIN
PARA EL PERIODO

UNIDAD: _____

AÑO	RECURSOS EXTERNOS (Miles de US\$) (No incluye los CATIs/TIN)	CATIs/TIN	
		TASA %	Miles de US\$
0			
1			
2			

Nota: Se incluye en la proyección el total para el año 0, con el propósito de que sirva de base para la estimación del bienio.

Año 0: Es el año en que se está preparando la propuesta de Programa Presupuesto Bienal.

Año 1: Es el primer año del bienio presupuestado.

Año 2: Es el segundo año del bienio presupuestado.

ANEXO 1

INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DE LOS INFORMES

A. INSTRUCTIVO IS.1 Informe Semestral de los Consorcios de la Sede Central

1. Orientaciones generales

El presente informe tiene una periodicidad semestral.

Responsables de la elaboración: Gerentes de los Consorcios de Articulación Regional, Servicios Corporativos, Técnico y Planeamiento y Coordinación, y Director de la DIREX.

Destinatarios: Director General. Copia a la Subdirección General, Directores Regionales y DIPRE.

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

2. Descripción

Sección 1. Identificación

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

Sección 2. Resultados

Para cada una de las Prioridades Anuales de la Unidad definidas en el Programa Operativo Anual, se deben indicar los resultados esperados, así como los resultados logrados y el nivel de progreso alcanzado a la fecha del Informe. En caso de que fueran incorporadas sobre la marcha nuevas prioridades y/o resultados, éstos deben adicionarse al informe.

En la columna 1, indicar los resultados esperados definidos en el formato PO1 de la Unidad (Prioridades Anuales).

En la columna 2, describir los resultados logrados a la fecha del Informe, los cuales deben caracterizarse con base en los respectivos Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR). **Incluyendo tanto los que se habían programado como los que eventualmente se hayan adicionado sobre la marcha.**

En la columna 3, registrar el porcentaje de avance alcanzado a la fecha del informe para cada uno de los resultados, 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.

En la columna 4, indicar si se avanzó conforme a lo programado o si se presentaron atrasos significativos que podrían afectar la oportunidad y utilidad del resultado. **En este caso, es necesario señalar las medidas requeridas para superarlo.**

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:

- El nivel de progreso alcanzado con respecto a la programación definida en el Programa Operativo y los principales factores que limitaron el desarrollo de las acciones.
- Posicionamiento de la Unidad, según opiniones vertidas tanto internas como externas al Instituto.
- 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.
- La contribución de las acciones y resultados de la Unidad, al mejoramiento de las capacidades técnicas y gerenciales de sus clientes internos y externos.
- Lecciones aprendidas.

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

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.

FORMATO IS.1

INFORME SEMESTRAL DE CONSORCIOS DE LA SEDE CENTRAL

1. Identificación:

1.1 Nombre del Consorcio: _____

1.2 Este informe corresponde al: I Semestre II Semestre

1.3 Año _____ **1.4 Fecha del informe:** _____

2. Resultados:

Prioridad Anual #1: <i>(indicar aquí el nombre que aparece en el Programa Operativo)</i>			
Resultados Esperados	Resultados Logrados (IVR) ¹	Nivel de progreso	
		% Avance	Situación
R1.	R1.		
R2.	R2.		
Rn.	Rn.		
Prioridad Anual #n: <i>(indicar aquí el nombre que aparece en el Programa Operativo)</i>			
Resultados Esperados	Resultados Logrados (IVR)	Nivel de progreso	
		% Avance	Situación
R1.	R1.		
R2.	R2.		
Rn..	Rn.		

¹ Caracterizar los resultados logrados con base en los respectivos Indicadores Verificables de Rendimiento

3. Valoración del desempeño global del consorcio

4. Principales problemas que limitaron la ejecución de las acciones y nuevas oportunidades

5. Medidas correctivas requeridas

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios
1.			
2.			
3.			

B. INSTRUCTIVO IS.2 Informe Semestral de Direcciones Regionales

1. Orientaciones generales

El presente informe será elaborado por las Direcciones Regionales, con periodicidad semestral.

Responsables de la elaboración: Directores Regionales.

Destinatarios: Subdirector General, con copia a las ACs de la región y a la DIPRE.

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

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Anotar el nombre de la Dirección del Centro Regional, el semestre que se informa y el año correspondiente y la fecha de elaboración del informe.

Sección 2. Resultados

Para cada una de las Prioridades Anuales de la Unidad definidas en el Programa Operativo Anual, se deben indicar los resultados esperados, así como los resultados logrados y el nivel de progreso alcanzado a la fecha del Informe. En caso de que fueran incorporadas sobre la marcha nuevas prioridades y/o resultados, éstos deben adicionarse al informe.

En la columna 1, indicar los resultados esperados definidos en el formato PO1 de la Unidad (Prioridades Anuales).

En la columna 2, describir los resultados logrados a la fecha del Informe, los cuales deben caracterizarse con base en los respectivos Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR), **incluyendo tanto los que se habían programado como los que eventualmente se hayan adicionado sobre la marcha.**

En la columna 3, registrar el porcentaje de avance alcanzado a la fecha del informe para cada uno de los resultados, 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.

En la columna 4, indicar si se avanzó conforme a lo programado o si se presentaron atrasos significativos que podrían afectar la oportunidad y utilidad del resultado. En este caso, es necesario señalar las medidas requeridas para superarlo.

Sección 3. Valoración del progreso alcanzado

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:

- El nivel de progreso alcanzado con respecto a la programación definida en el Programa Operativo y los principales factores que limitaron el desarrollo de las acciones.
- Posicionamiento de la Unidad, según opiniones vertidas tanto internas como externas al Instituto.
- 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.
- La contribución de las acciones y resultados de la Unidad, al mejoramiento de las capacidades técnicas y gerenciales de sus clientes internos y externos.
- Lecciones aprendidas.

En el informe correspondiente al **segundo semestre** 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.

Sección 4. Desempeño de las ACs

Se debe valorar el nivel de desempeño alcanzado por las ACs del Centro Regional y plantear recomendaciones pertinentes sobre los principales aspectos que requieren ser mejorados, considerando los criterios siguientes:

- 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 estratégicas 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.
- Los cambios del entorno que afectan las actividades desarrolladas por las ACs.
- 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, la pertinencia del uso de los recursos financieros y el adecuado manejo de efectivo.

Sección 5. Cambios en el entorno que afectan la acción del IICA

Describir brevemente los acontecimientos relevantes ocurridos durante el semestre, que puedan generar efectos positivos o negativos en la ejecución de las acciones de cooperación, tanto para la Dirección Regional como para las respectivas ACs, 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 (inundaciones, sequías, huracanes, entre otros.).

También, indicar los posibles efectos sobre las acciones del Instituto que podrían derivarse de los acontecimientos reportados, tanto de la Dirección Regional como de las ACs (incluyendo las relaciones con los organismos internacionales, regionales y nacionales de contraparte y los aspectos administrativos de carácter interno), así como proponer el curso de acción deseable para adecuar las acciones de la(s) Unidad(es) a las nuevas demandas que podrían presentarse.

Sección 6. Principales problemas que limitaron la ejecución de las acciones y nuevas oportunidades

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 ó nuevas oportunidades que puedan derivarse de la situación reportada.

Además, indicar los principales problemas y limitaciones enfrentadas por la Dirección Regional y las respectivas ACs, así como las nuevas oportunidades que se presenten.

Sección 7. Medidas correctivas y asuntos pendientes de resolución

En la columna "*Descripción de las medidas*" se deben especificar las acciones requeridas de las Unidades de la Sede Central para contribuir a la solución de los problemas enfrentados, tanto por la Dirección Regional como por las ACs. Asimismo, registrar los asuntos sustantivos pendientes de resolución, fundamentales para lograr un adecuado desempeño, tales como: *aprobación de instrumentos de cooperación, aspectos de personal y apoyo técnico, administrativos o jurídicos*. También, indicar los nombres de las unidades responsables de ejecutar las acciones, la fecha de ejecución requerida y los recursos complementarios requeridos para implementarlas.

FORMA TO IS.2

INFORME SEMESTRAL DE DIRECCIONES REGIONALES

1. Identificación:

1.1 Nombre de la Dirección Regional: _____

1.2 Este informe corresponde al: I Semestre II Semestre

1.3 Año _____ 1.4 Fecha del informe: _____

2 Resultados:

Prioridad Anual #1: <i>(indicar aquí el nombre que aparece en el Programa Operativo)</i>			
Resultados Esperados	Resultados Logrados (IVR) ²	Nivel de progreso	
		% Avance	Situación
R1.	R1.		
R2.	R2.		
Rn.	Rn.		
Prioridad Anual #n: <i>(indicar aquí el nombre que aparece en el Programa Operativo)</i>			
Resultados Esperados	Resultados Logrados (IVR)	Nivel de progreso	
		% Avance	Situación
R1.	R1.		
R2.	R2.		
Rn.	Rn.		

² Caracterizar los resultados logrados con base en los respectivos Indicadores Verificables de Rendimiento

3. Valoración del progreso alcanzado

4. Desempeño de las Agencias de Cooperación

Unidad	Nivel de desempeño	Aspectos a mejorar
Agencia de Cooperación A		
Agencia de Cooperación B		
Agencia de Cooperación n		

5. Cambios en el entorno que afectan la acción del IICA

5.1 Principales acontecimientos ocurridos

5.2 Implicaciones para el IICA

6. Principales problemas y limitaciones enfrentadas y nuevas oportunidades

7. Medidas correctivas y asuntos pendientes de resolución

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios
1.			
2.			
n.			

C. INSTRUCTIVO IS.3 Informe Semestral de las Agencias de Cooperación

1. Orientaciones generales

El presente informe será elaborado por las Agencias de Cooperación (ACs), con periodicidad semestral.

Responsables de la elaboración: Representantes.

Destinatarios: Director del Centro Regional correspondiente, con copia a DIPRE.

Fecha de presentación: Cuarta semana de junio y segunda semana de diciembre.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Anotar el nombre de la Agencia de Cooperación, el semestre que se informa y el año correspondiente y la fecha de elaboración del informe.

Sección 2. Resultados

Para cada una de las Prioridades Anuales de la Unidad definidas en el Programa Operativo Anual, se deben indicar los resultados esperados, así como los resultados logrados y el nivel de progreso alcanzado a la fecha del Informe. En caso de que fueran incorporadas sobre la marcha nuevas prioridades y/o resultados, éstos deben adicionarse al informe.

En la columna 1, indicar los resultados esperados definidos en el formato PO1 de la Unidad (Prioridades Anuales).

En la columna 2, describir los resultados logrados a la fecha del Informe, los cuales deben caracterizarse con base en los respectivos Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR), **incluyendo tanto los que se habían programado como los que eventualmente se hayan adicionado sobre la marcha.**

En la columna 3, registrar el porcentaje de avance alcanzado a la fecha del informe para cada uno de los resultados, 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.

En la columna 4, indicar si se avanzó conforme a lo programado o si se presentaron atrasos significativos que podrían afectar la oportunidad y utilidad del resultado. **En este caso, es necesario señalar las medidas**

requeridas para superarlo.

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 al penúltimo mes del semestre que se informa, 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 en el año/Monto asignado para el año en el Operativo x 100.
- b. **CATIs/TIN:** Monto obligado acumulado en el año/60% del Monto generado a la fecha del informe x 100.
- c. **Ingresos Misceláneos:** Monto obligado acumulado en el año/Monto ingresado a la fecha del informe x 100.
- d. **Recursos Externos:** Monto obligado acumulado durante la vida de convenio/Monto ingresado acumulado a la fecha del informe (por fuente de financiamiento).

Sección 4. Valoración del progreso alcanzado

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:

- El nivel de progreso alcanzado con respecto a la programación definida en el Programa Operativo y los principales factores que limitaron el desarrollo de las acciones.
- Posicionamiento de la Unidad, según opiniones vertidas tanto internas como externas al Instituto.
- 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.
- La contribución de las acciones y resultados de la Unidad, al mejoramiento de las capacidades técnicas y gerenciales de sus clientes internos y externos.
- Lecciones aprendidas.

En el informe correspondiente al **segundo semestre** 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 nacionales, así como en las prioridades bienales del Programa Presupuesto.

Sección 5. Cambios en el entorno que afectan la acción del IICA

Describir brevemente los acontecimientos relevantes ocurridos durante el semestre, 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 (inundaciones, sequías, huracanes, entre otros).

También, 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 6. Principales problemas y limitaciones enfrentadas y nuevas oportunidades

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. Asimismo, indicar las oportunidades que se tendría en términos de posicionamiento, de nuevas acciones cooperación y alianzas estratégicas.

Sección 7. 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. También, 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 deben indicar los nombres de las unidades responsables de ejecutar las acciones, la fecha de ejecución requerida y los recursos complementarios que necesita la Unidad para implementarlas.

FORMATO IS.3

INFORME SEMESTRAL DE LAS
AGENCIAS DE COOPERACIÓN

1. Identificación:

1.1 Agencia de Cooperación en: _____

1.2 Este informe corresponde al: I Semestre II Semestre

1.3 Año _____ 1.4 Fecha del informe: _____

2. Resultados:

Prioridad Anual #1: (indicar aquí el nombre que aparece en el Programa Operativo)			
Resultados Esperados	Resultados Logrados (IVR) ³	Nivel de progreso	
		% Avance	Situación
R1.	R1.		
R2.	R2.		
Rn.	Rn.		
Prioridad Anual #n: (indicar aquí el nombre que aparece en el Programa Operativo)			
Resultados Esperados	Resultados Logrados (IVR)	Nivel de progreso	
		% Avance	Situación
R1.	R1.		
R2.	R2.		
Rn..	Rn.		

³ Caracterizar los resultados logrados con base en los respectivos Indicadores Verificables de Rendimiento

3. Resumen de la Ejecución Presupuestaria

FUENTE	OGM 1-2 (Costos de Personal)		OGM 3 al 9 (Costos de Operación)		Total	
	000 US\$	% Ejecución	000 US\$	% Ejecución	000 US\$	% Ejecución
Cuotas						
CATIs/TIN						
Misceláneos						
Externos:						
- Fuente 1:						
- Fuente 2:						
- Fuente n:						
TOTAL						

4. Valoración del progreso alcanzado

5. Cambios en el entorno que afectan la acción del IICA

5.1 Principales acontecimientos ocurridos

5.2 Implicaciones para el IICA

6. Principales problemas y limitaciones enfrentadas y nuevas oportunidades

7. Medidas correctivas y asuntos pendientes de resolución

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios
1.			
2.			
n.			

D. INSTRUCTIVO IS.4 Informe Semestral de Proyecto

1. Orientaciones generales

El presente informe será elaborado por los Jefes de Proyecto, con periodicidad semestral.

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.

Fecha de presentación: Cuarta semana de junio y segunda 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, la Prioridad Anual al cual corresponde, el tipo de proyecto, las fuentes de financiamiento, el semestre que se informa y el año correspondiente, la fecha de elaboración del informe, el nombre del responsable y las fechas de inicio y de terminación del proyecto.

Sección 2. Resultados

En la columna 1, indicar los resultados definidos en el Programa Operativo Anual⁴, cuyas fechas de logro corresponden al período del informe.

En la columna 2, registrar los resultados que efectivamente se obtuvieron durante el período del informe, con base en los Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR), ***incluyendo tanto los que se habían programado como los que eventualmente se hayan adicionado sobre la marcha.***

En la columna 3, 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.

En la columna 4, indicar si se avanzó conforme a lo programado o si se presentaron atrasos significativos que podrían afectar la oportunidad y

⁴ Formato PO. 2 Instrumento de Cooperación (IC) del Programa Operativo de la Unidad

utilidad del resultado. En este caso, es necesario señalar las medidas requeridas para superarlo.

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 al penúltimo mes del semestre que se informa, 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 en el año/Monto asignado para el año en el Operativo x 100.
- b. CATIs/TIN: Monto obligado acumulado en el año/60% del Monto generado a la fecha del informe x 100.
- e. Ingresos Misceláneos: Monto obligado acumulado en el año/Monto ingresado a la fecha del informe x 100.
- f. Recursos Externos: Monto obligado acumulado durante la vida de convenio/Monto ingresado acumulado a la fecha del informe (por fuente de financiamiento).

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: Número de resultados logrados a tiempo/Número de resultados totales (programados y no programados en el Programa Operativo) x 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 en relación con el porcentaje 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/TIN, 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:

- Cuáles resultados han sido aplicados por los organismos beneficiarios. Cómo, dónde y cuándo.
- Si algunos resultados no han sido aplicados por los beneficiarios, cuáles 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.

FORMATO IS.4

INFORME SEMESTRAL DE PROYECTO

1. Identificación:

	DATOS DEL PROYECTO
1. Unidad:	
2. Nombre del proyecto:	
3. Vigencia:	Fecha inicio : _____ Fecha finalización : _____
4. Código:	
5. Prioridad Anual:	
6. Ámbito:	<input type="radio"/> Hemisférico <input type="radio"/> Multinacional <input type="radio"/> País
7. Financiamiento:	<input type="radio"/> Recursos IICA <input type="radio"/> Recursos Externos
8. Semestre:	<input type="radio"/> I Semestre <input type="radio"/> II Semestre
9. Fecha del informe:	
10. Responsable:	

2. Resultados:

RESULTADOS		Nivel de Progreso	
PROGRAMADOS	LOGRADOS	% Avance	Situación
Resultado 1:			
Resultado 2:			
Resultado n.			

3. Resumen de la Ejecución Presupuestaria

FONDOS	OGM 1-2 (Costos de Personal)		OGM 3 al 9 (Costos de Operación)		Total	
	000 US\$	% Ejecución	000 US\$	% Ejecución	000 US\$	% Ejecución
Cuotas						
CATIs/TIN						
Misceláneos						
Externos:						
- Fuente 1:						
- Fuente 2:						
- Fuente n:						
TOTAL						

4. Valoración del desempeño del proyecto

- 4.1 Progreso de la ejecución
- 4.2 Utilidad de los resultados logrados

5. Problemas que limitaron la ejecución del proyecto

6. Medidas correctivas requeridas

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios
1.			
2.			
n.			

E. INSTRUCTIVO IS.5 Informe Final de Instrumentos de Cooperación

1. Orientaciones generales

El presente formulario puede utilizarse para elaborar los informes finales de proyectos, acciones de coyuntura, acciones de apoyo a la cooperación e IAPAs.

Responsables de elaboración: Responsables de instrumentos de cooperación.

Destinatarios:

- **Informe de Proyecto:**

Jefe inmediato superior y DIPRE. En el caso de los proyectos ejecutados por las ACs se debe enviar copia al Director Regional. Los proyectos multinacionales deben enviar copia al Director del Area de Concentración en la cual se enmarca el proyecto.

- **Informe de Acción de Coyuntura:**

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

- **Informe de Acción de Apoyo a la Cooperación:**

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

- **Informe de IAPAs:**

Jefe inmediato superior. En el caso de las IAPAs ejecutadas por las ACs 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.

Sección 2. Resultados logrados

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 ó cualitativo.

Sección 3. Publicaciones realizadas

Se debe presentar un listado de las publicaciones formales realizadas durante la ejecución del instrumento.

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

Anotar los diferentes tipos de mobiliario y equipo (computadoras, vehículos, escritorios, etc.), con valor superior a US\$500, adquiridos con recursos del instrumento, especificando para cada uno el número de artículos comprados y los nombres 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\$), durante todo el período de ejecución, diferenciando entre monto programado y gastado. Asimismo, anotar el porcentaje de ejecución estimado mediante: $\text{Monto Gastado} / \text{Monto programado} \times 100$. En caso de existir varias fuentes de recursos externos es necesario detallar la información correspondiente a cada una.

Sección 7. Valoración de los resultados logrados

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 de cooperación, 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 instrumento de cooperación

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

Sección 8. Lecciones de la experiencia y oportunidades

Describir las experiencias relevantes generadas por el instrumento con respecto a las estrategias de elaboración, negociación, ejecución y 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 los elementos pertinentes para la ejecución y la evaluación del instrumento.

También, se debe enfocar la atención en los hallazgos o conclusiones sobre las implicaciones del diseño del instrumento que podrían 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 podrían ser importantes, para el diseño de actividades similares en otros contextos.

FORMATO IS.5

INFORME FINAL DE INSTRUMENTO DE COOPERACIÓN

1. Identificación:

	DATOS DEL INSTRUMENTO
1. Unidad:	
2. Tipo de instrumento:	<input type="radio"/> Proyecto <input type="radio"/> Acción de Coyuntura <input type="radio"/> IAPA <input type="radio"/> Acción de Apoyo a la Cooperación Técnica
3. Nombre del instrumento de cooperación:	
4. Código:	
5. Vigencia:	Fecha inicio : _____ Fecha finalización : _____
6. Nombre de los Instrumentos Legales:	1.
	2.
	n.
7. Ámbito:	<input type="radio"/> Hemisférico <input type="radio"/> Multinacional <input type="radio"/> País
8. Financiamiento:	<input type="radio"/> Recursos IICA <input type="radio"/> Recursos Externos
9. Responsable:	
10. Fecha del informe:	

2. Resultados logrados

3. Publicaciones realizadas

4. Instituciones participantes

5. Mobiliario y equipo adquirido

Tipo	Cantidad	Destino
1.		
2.		
n.		

6. Ejecución Financiera (Miles de US\$)

Fuente	Programado	Gastado	% Ejecución
Cuotas			
CATIs/TIN			
Misceláneos			
Externos			
Ingresados:			
- Fuente 1:			
- Fuente 2:			
- Fuente n:			
TOTAL			

7. Valoración 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 instrumento de cooperación

8. Lecciones de la experiencia y oportunidades

F. INSTRUCTIVO IS. 6 Informe de Viaje

1. Orientaciones generales

Este formulario es aplicable tanto a viajes oficiales individuales como a misiones de apoyo integradas por varios funcionarios, donde uno de ellos 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 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, es necesario 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. Síntesis de la labor realizada

Describir con cuales personas de la Unidad o externa a ella se entrevistó o se reunió, las principales actividades realizadas y los correspondientes productos alcanzados.

Sección 4. Recomendaciones

Proponer las acciones pertinentes para complementar los resultados logrados durante el viaje o bien, para contribuir a solucionar los problemas identificados.

FORMATO IS.6

INFORME DE VIAJE

1. Identificación:

1. Nombre y Cargo	
2. Unidades asistidas	1.
	2.
	n.
3. Lugares donde viajó	
4. Duración:	Fecha inicio: _____
	Fecha de finalización: _____
5. Fecha del informe:	

2. Propósito del viaje

3. Síntesis de la labor realizada

4. Recomendaciones

