

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN

I. Introducción

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) centra sus acciones en el logro de cuatro objetivos estratégicos para la agricultura y la vida rural del hemisferio, definidos en su Plan Estratégico (PE) 2010-2020¹. Asimismo, de conformidad con su Plan de Mediano Plazo (PMP) 2014-2018², el Instituto focaliza su cooperación técnica en resultados³, concretamente once contribuciones para cuyo logro el IICA cuenta con ventajas comparativas y competitivas que le permiten atender las demandas de cooperación de sus países miembros.

Con la misión de “*estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural por medio de la cooperación técnica internacional de excelencia*” (IICA 2014:15), el Instituto ofrece una gama de productos y servicios a nivel nacional, regional, plurinacional y hemisférico que promueven el fortalecimiento institucional; el desarrollo de capacidades, metodologías e instrumentos; la gestión de proyectos; la movilización de recursos y la articulación de actores, entre otros.

De cara a los objetivos estratégicos del PE y las contribuciones del PMP, el IICA ha evolucionado en su dinámica de cooperación técnica, al comprometerse y actuar hacia la construcción de una **cultura institucional basada en resultados** alineados con las prioridades de la agricultura en nuestros Estados Miembros, en la transparencia y la rendición de cuentas de todas sus acciones, en el aprendizaje organizacional y en la realimentación de sus procesos vía lecciones aprendidas y buenas prácticas institucionales.

El enfoque del trabajo orientado al logro de resultados lleva implícita la evaluación, entendida esta como **la valoración sistemática y objetiva de un programa, proyecto o acción por realizar, en proceso de implementación o finalizada, así como de sus resultados**. Lo anterior se lleva a cabo bajo un enfoque de aprendizaje, mejora continua y rendición de cuentas y con base en criterios relacionados con el diseño, la relevancia, la eficiencia, la efectividad y la calidad de las intervenciones y los resultados asociados.

Este documento presenta la política de evaluación del Instituto según su renovado modelo de cooperación técnica, sirve de marco normativo de los procesos de evaluación, detalla los fines que esta busca como un proceso esencial para una organización que se moderniza y brinda las orientaciones necesarias para su institucionalización y operación.

¹ IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2010. Plan estratégico 2010-2020. San José, Costa Rica.

² *Id.* 2014. Plan de mediano plazo 2014-2018: agricultura, oportunidad de desarrollo de las Américas. San José, Costa Rica.

³ El PMP 2014-2018 establece una cadena de resultados que se origina del conjunto de productos y servicios que el Instituto entrega y con ellos promover efectos (contribuciones) e impactos (transformaciones) en sus Estados Miembros- Ver figura 1, página 11 del PMP.

II. El papel de la evaluación y sus propósitos

Los procesos de evaluación son imperativos en las organizaciones promotoras del desarrollo, principalmente por la necesidad de mejorar la calidad de la cooperación y por la demanda de los gobiernos y otros actores de comprobar que los recursos invertidos se utilizan de la mejor forma y que ello se traduce en el logro de los resultados propuestos. En el IICA, la evaluación se entiende como **el proceso de valorar, sea antes, durante o después, una intervención, proyecto o plan institucional, así como los resultados generados a partir de estos** en apego estricto con los propósitos, los principios y los criterios señalados en esta política.

Los propósitos de la evaluación en el IICA son los siguientes:

- (i) **Realimentar los procesos estratégicos.** La evaluación proporciona valoraciones oportunas sobre los avances y los logros del Instituto, según lo establecido en sus planes de largo y mediano plazos. Sus órganos de gobierno (la JIA y el CE)⁴ podrán contar con evidencias sobre los resultados derivados de las estrategias institucionales y del grado de avance de las acciones de cooperación del Instituto y de la mejora continua en la gestión de la organización.
- (ii) **Orientar los procesos operativos.** La conducción de una organización requiere mecanismos de evaluación sólidos para identificar de manera oportuna aspectos que podrían restar eficacia a sus acciones, obstaculizar la consecución de los logros y limitar el uso racional de los recursos. Ello redundaría en una implementación eficaz de sus servicios de cooperación técnica y la gestión corporativa, lo que a su vez acrecienta la fidelidad de los socios.
- (iii) **Evidenciar resultados.** Mediante la evaluación se verifican los resultados que el Instituto alcanza a través de las acciones y las actividades que se ha comprometido a realizar, de conformidad con sus objetivos, líneas estratégicas e instrumentos de acción. Proporcionar a los grupos de interés del IICA datos que van más allá de un informe, al evidenciar el nivel de cumplimiento de la gestión de sus proyectos y el grado de satisfacción de los clientes, es un insumo que coadyuva a la excelencia en la cooperación técnica.
- (iv) **Generar confianza.** La provisión de información confiable sobre el desempeño del IICA y los resultados obtenidos fortalece la confianza de sus socios, lo que contribuye a generar nuevas alianzas, a aumentar el apoyo político y técnico y a atraer más recursos. La evaluación cumple un rol decisivo en la rendición de cuentas y en la transparencia institucional.
- (v) **Enriquecer la cultura de aprendizaje organizacional y el conocimiento de la cooperación técnica.** Mediante la sistematización de las experiencias de éxito o fracaso, de las lecciones aprendidas y de las buenas prácticas de la institución, se busca mejorar las soluciones de cooperación y aportar significativamente a la generación de conocimiento con nuestros Estados Miembros. La evaluación ayuda a comprender las causas por las cuales se obtuvieron o dejaron de obtener los resultados esperados, lo que contribuye al mejoramiento de las políticas, las estrategias, los programas y los proyectos actuales y futuros del IICA. En resumen, la evaluación institucional contribuye a:

- *mejorar nuestras capacidades de acción para el logro de resultados concretos,*

⁴ JIA: Junta Interamericana de Agricultura.

CE: Comité Ejecutivo.

- *generar las evidencias sobre la gestión de la cooperación, nuestros contrapartes y resultados entregados,*
- *promover el uso eficiente de los recursos,*
- *rendir cuentas y obtener realimentación objetiva de nuestras contrapartes,*
- *capitalizar de las mejores prácticas y generar lecciones aprendidas,*
- *preservar la confianza de nuestros socios, y*
- *fortalecer el nivel técnico y la ética profesional del personal del Instituto.*

III. Objetivos de la política de evaluación del IICA

Los objetivos de esta política son:

- (i) **Reforzar el modelo de gestión basada en resultados.** En el marco de la gestión orientada al logro de resultados que asumió el IICA, las evaluaciones ofrecerán a los órganos de gobierno, a la Dirección General y a los clientes y socios estratégicos pruebas concretas de los resultados obtenidos mediante la implementación del PE, el PMP, proyectos específicos y acciones técnicas, así como del desempeño general del personal del Instituto.
- (ii) **Institucionalizar la evaluación.** La evaluación es una actividad permanente y obligatoria en el ciclo de planificación, ejecución y realimentación del trabajo del IICA. Como tal, se integra de manera sistémica, continua y planificada en todas las intervenciones y será la norma, no la excepción, que reconoce en ese proceso la necesidad de mejorar la gestión institucional, fortalecer la cooperación técnica, asignar adecuadamente los recursos, generar mejores incentivos y asegurar la calidad de nuestros resultados.
- (iii) **Brindar orientaciones sobre la evaluación.** La evaluación es un proceso trascendental alineado a los procesos de gestión corporativa, por lo que debe ser claro, transparente, independiente, metodológicamente sólido y acorde con las mejores prácticas de evaluación aplicadas a iniciativas de desarrollo. Ello redundará en una mejora continua del proceso de evaluación en el IICA, a la vez que aclara toda expectativa sobre los alcances y objetivos de este.

IV. Los principios de la evaluación

La evaluación en el IICA se rige por los siguientes cinco principios:

- (i) **Independencia.** La independencia y el no involucramiento de los evaluadores en la ejecución de los proyectos y las acciones de cooperación son fundamentales. No existirán intereses personales en el resultado de la evaluación; además, primará la opinión libre e imparcial y la discreción para informar al nivel decisorio lo que corresponda.
- (ii) **Imparcialidad.** El proceso de evaluación, el enfoque metodológico, el análisis de los datos y la presentación de los resultados deben estar carentes de sesgos.
- (iii) **Transparencia.** Esta característica del proceso de evaluación mejora la calidad y la credibilidad de la evaluación, facilita la búsqueda de consensos y fortalece el proceso de apropiación y utilización de resultados, conclusiones y recomendaciones.
- (iv) **Ética e integridad.** La evaluación es guiada por principios éticos multiculturales, diversos y apegados a normas y directrices aceptadas internacionalmente. Uno de esos principios es

el estricto respeto a los derechos, las creencias y la cultura de instituciones y personas, así como a la protección de la confidencialidad de la información y de las fuentes que la proveen.

- (v) **Utilidad.** Los procesos de evaluación serán útiles en tanto promuevan innovaciones y cambios positivos en la organización, fomenten una cultura de autoanálisis y de aprendizaje para el mejoramiento continuo, impulsen el trabajo participativo y generen la apropiación de ese tipo de actividades en el Instituto.

V. Los criterios para la evaluación

Los criterios a utilizar en las evaluaciones institucionales son:

- (i) **Diseño.** Analiza el marco de referencia de una intervención, incluyendo la definición de insumos, actividades, productos, servicios, indicadores, metas y líneas de base de acuerdo con la cadena de resultados.
- (ii) **Relevancia.** Valora la consistencia de la acción y los resultados con las políticas, las estrategias o las necesidades de los países, las contrapartes y sus beneficiarios.
- (iii) **Eficiencia.** Mide los niveles de ejecución, oportunidad y rentabilidad de los procesos y los resultados haciendo un uso óptimo de los recursos (capital, mano de obra y tiempo).
- (iv) **Efectividad.** Determina hasta qué punto el resultado esperado se logró de acuerdo con lo planificado (comparación de metas versus logros).
- (v) **Sostenibilidad.** Presenta la probabilidad de que los resultados obtenidos y sus beneficios resistan los factores de riesgo luego de concluida la intervención institucional. Mide la continuación de los resultados y sus contribuciones luego de la terminación del proyecto o acción.
- (vi) **Asociación.** Describe la nueva cooperación y las alianzas desarrolladas, así como el nivel de colaboración que las intervenciones han generado con los socios claves.
- (vii) **Satisfacción del cliente.** Percibe el grado de satisfacción de los clientes, socios o beneficiarios de los resultados obtenidos luego de la acción institucional.

VI. La evaluabilidad, el monitoreo y la evaluación

Los procesos de gestión de la cooperación técnica deben generar información acorde con la identificación del problema y la entrega de resultados esperados, todo correctamente formulado en el marco de un sistema integral de planeación, monitoreo, operación, evaluación, rendición de cuentas e intercambio de conocimientos. No solo será poco productivo monitorear algo que desde su origen se planteó inadecuadamente, sino que será casi imposible valorar el nivel de logro de un proyecto u acción que no incluyó los criterios adecuados de evaluación desde su fase de diseño o formulación.

La implementación de la política de evaluación del IICA se inicia en las fases de planificación y diseño de cualquier proyecto u acción institucional. Es responsabilidad de las unidades que participan en esas etapas y de sus gestores incorporar anticipada y explícitamente el concepto de “evaluabilidad” —medida en que puede verificarse algo— respecto de la cooperación que brinda el Instituto. Para garantizar que los resultados alcanzados son objeto de evaluación y por ende

susceptibles de evaluación, se requieren claras definiciones de línea base y metas que permitan valorar nuestra contribución.

Toda evaluación necesita ir acompañada de un sistema de monitoreo que proporcione información útil, oportuna, confiable y programática; por ello el Instituto cuenta con un sistema de monitoreo 24/7 para todas los proyectos y acciones que ejecuta. La información que se obtiene del monitoreo, especialmente la que tiene que ver con el cumplimiento de las metas asociadas a los resultados institucionales, sirve de base para la evaluación.

Si bien el monitoreo y la evaluación están estrechamente relacionados, tienen alcances y enfoques distintos. El monitoreo **es el proceso de evidenciar o tomar registro de lo que está sucediendo en la realidad y en un momento dado de una acción, operación, plan, proyecto, programa o estrategia según los planes e indicadores, con el fin de ajustar o mejorar la eficiencia de estos.** Operativamente este escrutinio se basa en el ejercicio de reportar periódicamente los avances, los logros, las limitaciones, los obstáculos y las oportunidades derivadas de la implementación de las actividades programadas, lo que permite mantener el norte hacia el logro de los resultados de un programa, un proyecto o una acción de cooperación. Tal como se ha indicado, la evaluación responde a ejercicios de naturaleza valorativa mediante los cuales se determina, sea al inicio, durante o al término de un programa, proyecto o acción, el grado o el nivel en que un resultado se logró o se espera lograr.

VII. La evaluación frente a otros procesos

Otros procesos de valoración o verificación que se asocian a la evaluación son:

- (i) *La apreciación formativa.* Se refiere a un análisis o revisión periódica del desempeño de un proyecto o acción. Tiende a centrarse en aspectos muy particulares u operativos (procesos) de interés para los niveles gerenciales de la acción o para sus beneficiarios.
- (ii) *La auditoría.* Es una actividad que permite verificar administrativamente el uso adecuado de los recursos de conformidad con los principios y las normas institucionales. Busca brindar a las instancias ejecutoras recomendaciones que les permitan lograr una óptima gestión administrativa y financiera.
- (iii) *La autoevaluación.* Se concibe como un ejercicio de elaboración propia y rápida que, vinculado a la información disponible (sea en sistemas o reportes) de los proyectos, brindará suficiente evidencia del buen cumplimiento de los resultados institucionales. Estos ejercicios se podrían acompañar con la medición del nivel de satisfacción de las contrapartes o de los beneficiarios.
- (iv) *La evaluación del desempeño del personal.* Es un proceso orientado a medir el buen desempeño de los funcionarios con relación a las actividades principales que cada individuo ejecuta para el logro de resultados o entregables. Los sistemas de evaluación individual están asociados a los procesos de planeación institucional; sin embargo, son distintos a los procesos de evaluación de una acción, proyecto, programa o unidad.

VIII. Responsabilidades institucionales

Implementar procesos de evaluación demanda de la participación de varias instancias del Instituto, que van desde el Director General hasta las direcciones de la Sede Central y las representaciones en los países. La política de evaluación se sustenta en un enfoque integral y participativo que incluye a todos los actores institucionales pertinentes y que promueve el diálogo y el debate abierto de sus conclusiones, así como un interés inequívoco de aprendizaje organizacional. Exige, además, el compromiso de todos los tomadores de decisión y del personal del IICA responsable de la ejecución de las actividades de cooperación técnica y de gestión en los distintos países.

Las responsabilidades se organizan en dos niveles, uno de naturaleza estratégica y otro operativo.

En el ámbito estratégico, al **Director General** le compete:

- (i) Institucionalizar las actividades de evaluación en el IICA mediante la aprobación de esta política y de las directrices requeridas para su aplicación.
- (ii) Facilitar las condiciones institucionales necesarias para implementar evaluaciones en el Instituto y para garantizar el resguardo de los principios indicados y el respeto de la normativa vigente del IICA.
- (iii) Designar las responsabilidades de ejecución de las evaluaciones y su relación con los órganos directivos u operativos, y aprobar los mecanismos de evaluación, los informes y las actividades de seguimiento relacionados con estos procesos de mejora continua.
- (iv) Asegurar la asignación de recursos suficientes del presupuesto del IICA para que los procesos de evaluación estratégica y de autoevaluación se efectúen de conformidad con esta política.

A los otros **órganos directivos** del Instituto les corresponde promover la cultura de evaluación y asegurarse de que las recomendaciones, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas en los procesos de evaluación sean debidamente incorporadas en las dinámicas de planificación, programación, presupuestación y ejecución, entre otros, aplicando las medidas de seguimiento apropiadas.

En el nivel operativo, la **Secretaría de Planeación y Evaluación (SEPE)**, como instancia proactiva, articuladora y de respaldo al accionar técnico, es responsable de:

- (i) Velar por el cumplimiento de la política de evaluación y ser la interlocutora de la evaluación institucional.
- (ii) Coordinar, con las direcciones correspondientes, las estrategias institucionales para el monitoreo y la evaluación de resultados según el PMP vigente y sus instrumentos de acción, incluyendo el desarrollo de metodologías y mecanismos claros que permitan integrarlas mejor en la gestión del IICA, sea en la Sede Central o en las Representaciones.

- (iii) Ejecutar e implementar las evaluaciones solicitadas por los órganos directivos de forma independiente y preparar los informes para consideración de las autoridades o instancias ejecutoras de la cooperación.
- (iv) Brindar apoyo especializado a los funcionarios que participan en los procesos de planificación, coordinación y seguimiento de evaluaciones o que buscan alianzas con otras instancias evaluadoras.
- (v) Facilitar los procesos para sistematizar experiencias y enriquecer la gestión del conocimiento, coordinando estas tareas con las unidades o los responsables de la cooperación y difusión del trabajo del IICA.
- (vi) Recomendar al Director General las medidas y los ajustes necesarios para optimizar la evaluación en función de las lecciones aprendidas, la adopción de nuevos enfoques de evaluación y la realimentación de las unidades ejecutoras de proyectos y acciones de cooperación.

A todas las **unidades ejecutoras del Instituto** les compete incorporar ejercicios de evaluación de sus proyectos o acciones según los lineamientos de esta política. Previo a su finiquito, todo proyecto o acción institucional planeada, monitoreada y ejecutada deberá completar al menos un ejercicio de autoevaluación a través de la plataforma informática para la gestión institucional. Cuando corresponda, los proyectos del IICA deben incluir un presupuesto para evaluación.

En caso de que organismos internacionales, donantes u otros actores participantes de un proyecto u acción con el IICA requieran una evaluación según sus criterios o lineamientos, será necesario valorar la posible convergencia de estos con los requisitos del Instituto o decidir por aquel procedimiento que mejor satisfaga el espíritu de esta norma: la mejora continua de la cooperación técnica y la capitalización de las experiencias desarrolladas.

Los secretarios, los directores, los representantes, los profesionales internacionales/locales y otros actores responsables de proyectos o acciones que están siendo objeto de una evaluación estratégica deben tomar las previsiones para que los miembros de los equipos evaluadores, sean estos internos o externos, cuenten con todos los insumos requeridos para cumplir cabalmente con los objetivos de la evaluación. Asimismo, todo especialista técnico que sea parcial o totalmente responsable de la entrega de resultados de cooperación deberá destinar el tiempo y los recursos necesarios para facilitar la evaluación según los principios de esta política.

IX. El carácter estratégico de las evaluaciones

La SEPE, como unidad especializada, concentrará sus recursos y capacidades en la evaluación de los resultados alcanzados con los instrumentos de acción, sean proyectos o acciones que, por su naturaleza, el impacto deseado, el monto de recursos ejecutados o su importancia relativa, sean de interés estratégico para el IICA. Dichas evaluaciones serán denominadas evaluaciones estratégicas.

En el caso de otros instrumentos que, por la falta de recursos u otro motivo, no puedan ser evaluados con la participación directa de la SEPE, esta deberá proporcionar los elementos instrumentales y metodológicos necesarios para que las unidades operativas puedan realizar

procesos de autoevaluación que respondan en mayor medida a los principios de esta política, a los estándares institucionales y a los requerimientos definidos en el PMP.

Las estrategias y metodologías que se utilizarán en las evaluaciones se sustentarán, en términos generales, en métodos cuantitativos y cualitativos que deben permitir a los equipos evaluadores organizar información relevante, valorar los resultados alcanzados, sistematizar hallazgos y generar propuestas para la mejora de la cooperación técnica. El detalle sobre estos y otros procesos se expresará en lineamientos específicos de naturaleza operativa que han de responder a esta política.

X. El seguimiento a la evaluación

Como se ha señalado, la utilidad de la evaluación no reside únicamente en la información calificativa que proporciona sobre los resultados y los logros de las acciones del Instituto. La evaluación también es un mecanismo de diálogo, reflexión y realimentación que aporta recomendaciones sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas y que nutre los diferentes procesos de gestión y toma de decisiones, lo que redundará en el mejoramiento del desempeño del IICA. Fines como estos otorgan una responsabilidad especial a la administración y a los órganos de gobierno del Instituto, pues se espera que procedan a analizar las valoraciones que generan las evaluaciones y las tomen en cuenta, en la medida de lo posible, para mejorar el cumplimiento de resultados y la eficacia con que se ejecutan las acciones institucionales de cooperación técnica y su gestión corporativa.

En virtud de lo señalado, se requiere brindar un seguimiento sistemático a la aplicación exitosa de las recomendaciones que se desprendan de las evaluaciones. Esta acción podría adoptar la forma de un plan de acción y/o de un acuerdo de seguimiento de las medidas que deberán tomarse, incluyendo la asignación de responsabilidades, la generación de informes periódicos y la rendición de cuentas.

XI. La gestión del conocimiento

Todos los datos, la información y las experiencias que se generen como resultado de las evaluaciones formarán parte de los procesos de gestión del conocimiento del Instituto, entre ellos la preservación de su memoria, y estarán disponibles en los servicios de información que el IICA ofrece para la consulta de nuestros funcionarios, mandantes o socios, según corresponda.
