

IICA



MEMORIA DE LA REUNION DE ESPECIALISTAS
DEL
PROGRAMA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL
DESARROLLO RURAL

PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO RURAL



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Centro Interamericano de Estudios
Económicos y Sociales
Información y Estadística

01 MAR 1989

1131 - 3131

**MEMORIA DE LA REUNION DE ESPECIALISTAS
DEL
PROGRAMA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL
DESARROLLO RURAL**

00003803

110A

E14

I59m

~~Bl~~

IICA-CIDIA

INDICE.

	Pág . No.
I. INTRODUCCION .	1
II. LINEAMIENTOS PARA LA COOPERACION DEL PROADER.....	3
III. LAS AREAS DE CONCENTRACION DEL PROGRAMA.....	5
IV. EL SISTEMA DE PROGRAMACION Y EVALUACION DEL IICA. Y ORIENTACION PARA LA PREPARACION DE PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA.....	10
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	12

**MEMORIA DE LA REUNION DE ESPECIALISTAS DEL
PROGRAMA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION
DEL DESARROLLO RURAL
Santa Cruz de la Sierra 20 al 21 de noviembre de 1987**

I. INTRODUCCION

Convocada por la Dirección del Programa de Organización y Administración del Desarrollo Rural -PROADER- del IICA, se llevó a cabo en las instalaciones del Instituto de Cooperación Iberoamericano (ICI), en Santa Cruz de la Sierra, la Reunión de Especialistas de dicho Programa que laboran en los países andinos y en los del Cono Sur. De la Sede del IICA participaron, además del Director del PROADER, el Director de Programación y Evaluación del IICA y funcionarios de la Dirección del PROADER (ver anexo #1).

La reunión tuvo como objetivos:

1.1. Informar sobre las resoluciones de la IV Reunión Ordinaria de la JIA y de la IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura en relación al PROADER, en especial.

1.2. Presentar y recibir comentarios sobre el documento de:
"Lineamientos para la Cooperación" PROADER:

- Planteamiento Teórico, Metodológico y Areas de Concentración.
- a. Apoyo Institucional.
 - Políticas y Sistemas de la Administración Pública para Desarrollo Rural.
 - Sistematización de Experiencias de Desarrollo Rural.
 - Apoyo a las ONGs.
- b. Capacitación.
 - Capacitación a capacitadores en capacitación campesina.

- Entrenamiento a técnicos en manejo y administración de proyectos.

c. Consolidación de acciones de Desarrollo Rural.

- Fondo Especial de Desarrollo Agrícola -FEDA. SB.

1.3. Dar a conocer y discutir con los especialistas, la Estrategia del PROADER en relación a:

1.3.1 Acciones de tipo multinacional.

Se trató sobre la funcionalidad de que el Programa empuje su esfuerzo en problemas que por su naturaleza son común denominador en varios países o a escala hemisférica.

1.3.2 La relación con otros Organismos Internacionales.

Se trató sobre la pertinencia de compartir esfuerzos para atacar problemas comunes en forma interagencial, dada la magnitud de la problemática que enfrentan los países y aliviar la presión por recursos de cooperación, aprovechando las ventajas comparativas de los organismos internacionales.

1.3.3 La captación de recursos externos.

Se asumió la iniciativa de:

Potenciar la dinámica institucional a nivel país y de la Sede en la consecución de recursos externos para programas y proyectos de cooperación.

1.3.4 El mejor aprovechamiento de la Capacidad de los especialistas del Programa.

Se destacó la necesidad de fortalecer la complementariedad en momentos oportunos y necesarios para satisfacer los requerimientos que la cooperación demanda de la Institución. Procurando la integración de equipo en las acciones de desarrollo rural.

1.3.5 Organizaciones no gubernamentales (ONGs).

Se consideró necesario que a través del PROADER y de los especialistas se amplié la visión y la necesidad de fortalecer acciones de cooperación con ONGs que trabajan para el desarrollo rural.

1.4. También que los especialistas elaboren sugerencias respecto a la acción futura del PROADER.

1.5. Que presenten comentarios sobre el sistema de Programación y Evaluación y su relación con el PROADER.

1.6. Además que se elaboren orientaciones respecto a la elaboración de los proyectos IICA del PROADER y en relación a la forma de apoyo que se brindará.

Finalmente, como procedimiento de trabajo en la reunión se convino exposiciones y discusiones en plenario, con comentarios sobre los documentos de la agenda y se desarrolló el trabajo en grupos para sistematizar las conclusiones (ver anexo #2).

II. LINEAMIENTOS PARA LA COOPERACION DEL PROADER. (Primera Sesión de Trabajo).

La primer sesión de trabajo consistió en una exposición a cargo de Fausto Jordán, Director del PROADER, acerca de los lineamientos para la cooperación del Programa y la discusión en plenario sobre dicha exposición. Los aspectos más relevantes tratados por Fausto Jordán fueron los siguientes:

2.1. En el Mandato de Ottawa se fortaleció la nueva orientación del IICA de acuerdo al PMP 1987.1991. Esta orientación destaca el significado de las políticas diferenciadas para el desarrollo rural y se insiste sobre la necesidad de elaborar una nueva propuesta para enfrentar los desafíos del desarrollo rural y que a su vez sirva de orientación para los países miembros del IICA.

2.2. Se destacó que las políticas deben considerar la heterogeneidad del desarrollo rural y la necesidad de definir estrategias específicas a nivel de regiones, subregiones y áreas tomando en cuenta fundamentalmente a los pequeños productores agropecuarios, a los minifundistas y a los campesinos del sector reformado.

2.3. Las políticas de desarrollo rural no pueden definirse como acciones aisladas de la política económica de un país. Estas deben formar parte de una propuesta global de desarrollo, en la cual las medidas orientadas a potenciar la capacidad productiva de los pequeños productores minifundistas y campesinos del sector reformado, formen parte de una estrategia global de desarrollo que las complemente y viabilice.

2.4. La pobreza rural no puede ser considerada únicamente como problema social; Desde una perspectiva de desarrollo, es indispensable movilizar productivamente los recursos humanos que actualmente se encuentran en condiciones de pobreza, baja productividad y acceso limitado a los recursos materiales y técnicos.

2.5. La articulación del IICA con otras instituciones nacionales e internacionales de carácter público o privado es indispensable, para lograr del Instituto una acción más eficaz y aumentar su capacidad para movilizar recursos internos y externos.

Después de la exposición del Director del PROADER los participantes en la reunión realizaron en plenario las siguientes recomendaciones:

2.6. Es mejor utilizar el término de "sectores de bajos ingresos" que el de "pobres" para referirse a los segmentos de la población que son objetivo del desarrollo rural. Entre éstos es necesario incluir, además de los sectores ya mencionados, a los asalariados del campo que representan a un amplio segmento de la población rural de más bajos ingresos.

2.7. Para la definición de las políticas de desarrollo rural, no se puede obviar el hecho de que un conjunto de organismos internacionales de financiamiento prefieren privilegiar programas asistencialistas tendientes a cubrir los "costos sociales" de las propuestas de ajuste sectorial y estructural, antes que dedicar sus recursos a promover

actividades orientadas al desarrollo rural. En este sentido se consideró importante la participación del Director del PROADER en la reunión sobre ajustes estructurales que el IICA promueve con el Banco Mundial, para la cual es necesario desarrollar planteamientos técnicos dentro del marco de la Declaración de Ottawa.

Con posterioridad a los comentarios y recomendaciones del plenario, el Director del PROADER hizo una exposición sobre las áreas de concentración del Programa definidas en el Plan de Mediano Plazo del IICA y en el documento "Lineamientos para la Cooperación del Programa de Organización y Administración del Desarrollo Rural" -PROADER-

III. LAS AREAS DE CONCENTRACION DEL PROGRAMA. (Segunda Sesión de Trabajo).

El siguiente paso de la reunión consistió en la discusión de los documentos presentados por la Dirección del Programa y enviados con antelación a los participantes, en los cuales se amplían criterios conceptuales y metodológicos relativos a las Areas de Concentración del Programa. Cada tema contó con un comentarista previamente asignado que tuvo a su cargo la motivación de la discusión en plenario. A continuación se presentan los principales puntos tratados.

3.1. Tema 1: Planteamiento Teórico, Metodológico y Areas de Acción del PROADER.

Es sumamente compleja la elaboración de un marco coceptual y metodológico específico para el PROADER, ya que la temática del desarrollo rural constituye un objetivo global del IICA, y no puede encontrarse circunscrita a las acciones que impulse un programa, por lo que las iniciativas concernientes al desarrollo rural que se desplieguen, deberían ser el producto de decisiones convergentes.

En ese sentido, el PROADER no puede entenderse como el programa de desarrollo rural del IICA, sino como aquel programa que apoya a las instituciones públicas y privadas que trabajan con los sectores rurales de bajos ingresos, en la organización y administración de políticas, planes, sistemas y proyectos de desarrollo rural. En este sentido, debe quedar claro, tal y como se estipula en el Plan de Mediano Plazo del IICA, la población objetivo está

constituida por instituciones nacionales que son las que definen el público meta, con ello se pretende fortalecer y no sustituir la capacidad nacional. Es de esta manera como debe entenderse la cooperación técnica internacional que anima al IICA y que orienta las acciones del PROADER.

Por lo tanto se considera que el PROADER tiene bajo su responsabilidad velar porque las acciones que impulsen otros programas del IICA relacionadas con pequeños productores agropecuarios, se enmarquen dentro de las orientaciones conceptuales y metodológicas relativas al desarrollo rural definidas por el IICA.

3.2. Tema 2: Capacitación a capacitadores y técnicos.

Se destacó la importancia del tema para llevar adelante cualquier estrategia de desarrollo rural. El documento presentado,¹ constituye un aporte importante para el abordaje del problema de la capacitación a capacitadores y técnicos en la capacitación campesina. A éste se hicieron algunas ampliaciones:

3.2.1. Los planteamientos teóricos y metodológicos sobre la capacitación campesina deben ir provistos de una conceptualización sobre la organización campesina, pues de ella dependerá el enfoque que se le brinde al proceso de capacitación. Es indispensable abordar el problema de la capacitación campesina a partir de la relación existente entre participación, organización y capacitación. En este sentido, el sujeto de la capacitación debería ser la "organización campesina".

3.2.2. La relación entre capacitación y comunicación debe ser más explicitada. En este sentido, se entiende a la comunicación como un proceso totalmente abarcador de la vida de individuos y grupos y no sólo como un instrumento de la capacitación. Se podría hacer la comparación de la comunicación con el aprendizaje en tanto proceso permanente de incorporación de nuevas formas de relacionarse con la realidad y como se señala en el documento, la educación o

1. IICA, Capacitación Campesina: un instrumento para el fortalecimiento de las organizaciones campesinas. Serie Documentos de Programas, No. 3, San José, octubre de 1987.

capacitación como un aprendizaje orientado. Esto significa que no se subordina la comunicación a la capacitación.

3.2.3. La comunicación popular parecería ser un enfoque muy rico para generar procesos de vinculación, y cooperación entre organizaciones y grupos de campesinos. Proceso de comunicación que debe estar fundamentalmente en sus manos y que puede actuar como movilizador o catalizador de acciones de capacitación en el sentido que las define el documento.

3.2.4. La cultura y sus lenguajes son la materia prima del proceso educativo. Por eso en las tareas educativas es fundamental incorporar expresamente las expresiones culturales de los campesinos como el lenguaje de la capacitación, así como hacer un trabajo crítico de dichas expresiones. Esto que parece obvio, en la práctica no se da. Si se analiza el lenguaje (contenido y forma) de la llamada prensa y literatura popular; en su mayoría pueden llamarse populares por sus objetivos pero son muy impopulares en sus códigos de comunicación. El contenido y la forma utilizadas son discursivas y poco interesantes. Se deben aprovechar las formas que tanto atraen a los sectores populares -tanto rurales como urbanos- radioteatro, telenovela, fotonovela, para cuestionar y también proponer alternativas superadoras de la situación de los campesinos.

3.2.5. Si bien el documento hace énfasis correctamente en la necesidad de descubrir cuáles son esas representaciones y esos conceptos estructurales de los campesinos que obstaculizan el proceso de aprendizaje y aquellos que lo facilitan, del mismo modo tendría que proponerse respecto a los técnicos y capacitadores.

3.3. Tema 3: Políticas y sistemas de la administración para el desarrollo rural.

Sobre el documento se hicieron comentarios a partir de experiencias particulares en diversos países. En todos los casos se coincidió sobre la importancia estratégica del tema, aunque se reconoció la limitación que tiene un organismo internacional para abordarlo, dado el hecho de que la formulación de políticas más que un hecho técnico obedece a procesos y relaciones políticas que son de la incumbencia exclusiva de los Estados. En ese sentido, y por lo delicado del tema, el IICA debe hacer esfuerzos por preparar a personal local con criterios metodológicos y técnicos idóneos y que esté en condiciones de jugar un papel positivo en la

determinación de las políticas y diseño de los sistemas de desarrollo rural en su respectivo país.

3.4. Tema 4: Sistematización de experiencias de desarrollo rural.

El objetivo de esta área de acción debe ser el de fortalecer el acervo metodológico y conceptual del PROADER y el de los organismos nacionales públicos y privados de desarrollo rural. Para ello, es necesario entender que sistematizar no significa únicamente ordenar experiencias, sino interpretarlas a partir de un conjunto de hipótesis o supuestos de trabajo y en la definición precisa de cuáles criterios se recogen en el proceso de sistematización y de "quién y para quién se sistematiza". La sistematización constituye en sí un proceso de aprendizaje; en este sentido, es importante que en él participen, además de los técnicos del IICA, funcionarios de organismos nacionales públicos y privados y beneficiarios de los proyectos de desarrollo. De igual manera, la sistematización debe incluir experiencias importantes de desarrollo rural en las que participe o no el IICA.

3.5. Tema 5: Apoyo a las ONGs de Promoción y Desarrollo Rural.

Hubo consenso entre los participantes sobre la importancia que tienen las ONGs vinculadas a la promoción y el desarrollo para impulsar iniciativas de transformación agraria que beneficien a los grupos de menores ingresos de la población rural. Tal y como se menciona en el documento base sobre el tema, es innegable la potencialidad que ofrecen este tipo de instituciones privadas para la canalización de iniciativas de desarrollo con la participación organizada de los segmentos menos favorecidos del sector agrario.

En este sentido, es necesario que el IICA, a través del PROADER, fortalezca vínculos con este tipo de organismos y emprenda acciones de apoyo y cooperación con ellos, tal y como se establece en el Plan de Mediano Plazo de la Institución. No obstante, estas iniciativas deben en todo momento resultar coherentes y no contradictorias con las acciones que impulsan los gobiernos de los países mandatarios del IICA. Al mismo tiempo se debe evitar la utilización de recursos de cuota para emprender el apoyo a la ONGs, ya que estos recursos deben destinarse prioritariamente a la



cooperación con las instituciones gubernamentales de los países miembros.

Finalmente se anotó que el IICA de hecho ya tiene algunas experiencias de trabajo con ONGs. En varios países las Representaciones del Instituto tienen vínculos de cooperación con organismos no gubernamentales de promoción y desarrollo y existen acuerdos con asociaciones internacionales de ONGs. No obstante ahora se estaría proponiendo hacerlo de una manera sistemática, dentro de lineamientos conceptuales definidos y en la perspectiva de un proyecto multinacional.

3.6. Tema 6: Fondo Especial de Desarrollo Agrícola "Simón Bolívar".

Hubo acuerdo entre los participantes sobre la pertinencia del establecimiento de un fondo de desarrollo dentro de los términos aprobados por la JIA. No se trataría entonces de que el IICA cree un instrumento de ejecución a nivel de productor, pues el Instituto trabaja en su condición de organismo de cooperación técnica internacional, en cuyo caso los beneficiarios directos son los sistemas institucionales.

Se reconoce que el IICA podría también cumplir un papel importante prestando apoyo a los sistemas financieros nacionales e internacionales en la redefinición y adecuación de políticas e instrumentos diferenciados de financiamiento al pequeño productor agropecuario, pues se reconocen las deficiencias en los sistemas para llegar con crédito oportuno y apropiado a las necesidades del campesinado.

Entre los participantes se hizo patente la preocupación por la inclusión de los "medianos productores" entre los beneficiarios indirectos del Fondo, sin embargo éste debiera tener como única prioridad a los "pequeños productores, minifundistas y campesinos del sector reformado", tal y como define el PROADER.



**IV. EL SISTEMA DE PROGRAMACION Y EVALUACION DEL IICA, Y
ORIENTACIONES PARA LA PREPARACION DE PROYECTOS DE
COOPERACION TECNICA
(Tercera Sesión de Trabajo).**

La tercera sesión de trabajo contó con las exposiciones de los señores Diego Londoño, Director de DIPROE, y José Luis Marambio. El primero expuso los fundamentos del sistema de evaluación y programación del IICA y el segundo las orientaciones para la preparación de proyectos de cooperación.

4.1. El sistema de programación y evaluación del IICA.

Para cumplir con lo establecido en el Plan de Mediano Plazo 1987-1991, se requiere una modalidad de conducción institucional que permita integrar los procesos de programación y evaluación de políticas, programas y proyectos, y utilizar eficiente y eficazmente los escasos recursos humanos, físicos y financieros disponibles.

El sistema de programación y evaluación constituye el mecanismo a través del cual se evalúan nuevos proyectos e iniciativas de cooperación técnica, se asignan recursos presupuestales en forma coherente con los objetivos y prioridades del PMP, se retroalimentan los niveles de dirección mediante los resultados de la evaluación de resultados de actividades ejecutadas por las unidades a cargo de la cooperación técnica, y se mantiene la vigencia del Plan durante su período de ejecución.

El sistema se basa en la participación de los diferentes niveles de la estructura de dirección y de las unidades de cooperación técnica en la identificación, diseño, aprobación, programación y evaluación de resultados de las actividades del Instituto.

Los componentes del sistema son la programación y la evaluación de resultados. Cada uno de ellos cuenta con sus propios mecanismos e instrumentos de acción bajo la responsabilidad de conducción de la DIPROE y con la participación de las diferentes unidades de la estructura orgánica del IICA:

4.1.1. La programación es una función compartida por todos los niveles directivos y operativos de la Institución. No es responsabilidad exclusiva de ningún grupo o unidad específica. Los mecanismos de la programación que se utilizan permiten la participación plena de las diferentes unidades del Instituto, de acuerdo con las funciones que a cada una le corresponde. Los propósitos de la programación son racionalizar la asignación de los recursos disponibles con base en las prioridades establecidas por los órganos superiores de dirección, y definir con precisión las actividades de cooperación técnica a realizar y los productos e impactos esperados.

4.1.2. La evaluación de la cooperación técnica del IICA se define como un proceso de "capacitación, sistematización y análisis de información sobre la acción del Instituto, sus resultados y los factores y procesos que los explican". De esta manera los resultados de la evaluación se convierten en insumo para sustentar la toma de decisiones, puesto que a través de ella se determina en forma sistemática y objetiva la relevancia, eficiencia y eficacia de las acciones ejecutadas por las unidades a cargo de la cooperación técnica. En ese sentido, la evaluación debe permitir adoptar decisiones para introducir cambios de importancia de los objetivos, enfoques, estrategia general, asignación de recursos y en la modalidad de operación de las unidades responsables de su ejecución, de tal manera que promuevan el mejoramiento de la calidad y efectividad de la cooperación técnica que se le ofrece a los países miembros. Este sistema permite evaluar, en una perspectiva integral, las acciones del IICA a nivel de las direcciones de programa y de las representaciones en los países, como unidades operativas responsables de ejecución de instrumentos de cooperación técnica. Como complemento se evalúan proyectos individuales seleccionados de acuerdo a criterios predeterminados.

4.1.3. De acuerdo con el enfoque adoptado se ha seleccionado el método de "investigación dirigida por el uso de resultados" como el procedimiento más apropiado para la evaluación de los resultados en la acción del IICA. Su aplicación corresponde a misiones de evaluación ad-hoc para cada unidad operativa o proyecto a evaluar, conformadas por consultores externos, especialistas del IICA y un funcionario de DIPROE, el que actúa como secretario técnico.

4.2. Orientaciones para la preparación de proyectos de coopeación técnica.

La exposición sobre este punto versó sobre la nueva guía para la preparación y formulación de proyectos editada por DIPROE.² El expositor evacuó posteriormente las dudas de los participantes respecto a la guía y a los procedimientos para la presentación de los distintos instrumentos de cooperación.

Hubo consenso en la limitación que representa para la formulación de proyectos la ausencia de una adecuada "memoria institucional" que recoja las experiencias de la Institución en sus distintas áreas de concentración. La carencia de ese "capital institucional" debe solventarse mediante una acción coherente de la Dirección del Programa de recuperar las principales experiencias y sistematizarlas.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (Cuarta Sesión de Trabajo).

Las conclusiones y recomendaciones de la reunión fueron expresadas con arreglo al siguiente temario de discusión:

- El Marco General: Las concepciones que orienten las acciones del PROADER. Su coherencia y compatibilidad para apoyar a los países en la solución de los problemas de los pequeños productores agropecuarios.
- La Operacionalización: Las políticas, programas y proyectos y la movilización de recursos nacionales e internacionales para su puesta en marcha.
- El Sistema de Programación y Evaluación y la Elaboración de Proyectos: La manera en que el sistema se articula con el PROADER y con los proyectos nacionales.

2. IICA, Orientaciones para la preparación de proyectos de cooperación técnica, DIPROE, Serie Documentos Administrativos, San José, Diciembre de 1987.

5.1. El Marco General:

1. A pesar de que se constata como factor positivo la existencia actual, tanto de métodos y técnicas que permiten apoyar a las instituciones de desarrollo rural, como de documentos orientados de la acción del PROADER; se concluye que es indispensable diseñar sistemas con su respectivo instrumental metodológico y técnicas que permitan brindar el soporte adecuado a tales instituciones.

2. Esos sistemas deberán orientarse prioritariamente a brindar sustento a iniciativas dirigidas a:
 - a- La inserción de las políticas de desarrollo rural en los modelos macroeconómicos.

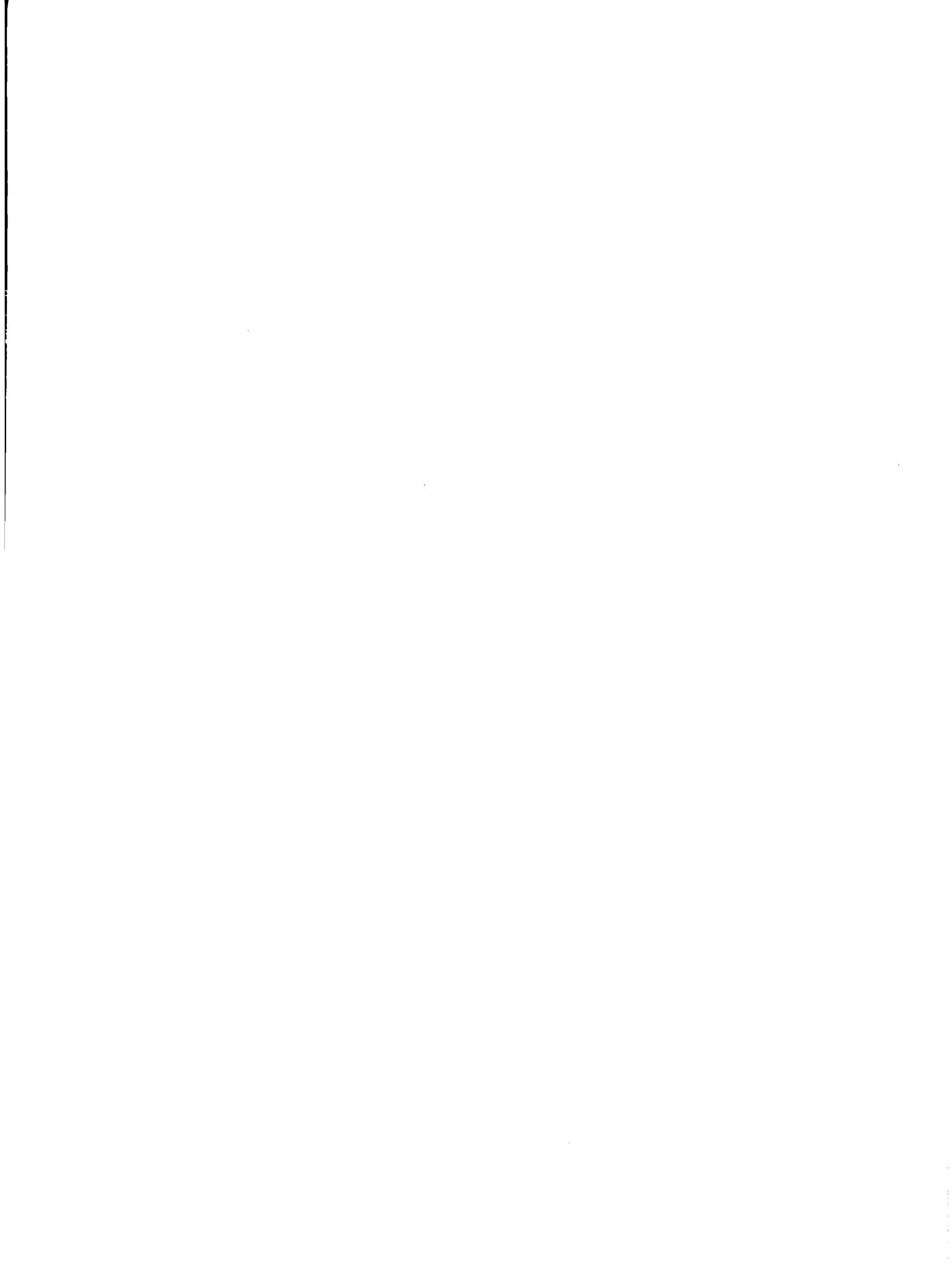
 - b- Definir, con una asesoría técnica adecuada, la posición que deberían adoptar los países en las negociaciones con la banca internacional.

 - c- La identificación, formulación y manejo de proyectos de desarrollo rural.

3. Se destacó la importancia que actualmente asume el área de identificación, formulación y consolidación de políticas, programas y proyectos de desarrollo rural dentro del PROADER, en virtud fundamentalmente de:
 - Una de las causas principales de la escasa capacidad de reacción de los dirigentes del sector rural frente a las políticas que afectan a la población rural, estriba en la debilidad de sus propios sistemas institucionales.

 - Hay una tendencia marcada a que la gran mayoría de recursos financieros se canalicen por medio de proyectos y programas concretos.

 - La trascendencia de promover el fortalecimiento y consolidación institucional de los organismos vinculados al desarrollo rural, se torna más



apremiante si se toma en consideración la actitud de la banca internacional, la cual está obligando a los países a adoptar programas de ajuste estructural o sectorial que afectan los grupos de más bajos ingresos.

4. Los participantes se pronunciaron por darle una connotación amplia a la categoría social de los pequeños productores agropecuarios, hacia cuyas organizaciones el PROADER orienta sus iniciativas de cooperación. De modo que en ella se comprendan a trabajadores rurales independientemente de su condición de tenencia o propiedad de los medios de producción.
5. Frente a la preocupación externada en el sentido de que se requiere de mayor coherencia y consistencia del PROADER para combatir las causas de los problemas de los pequeños productores, se propone otorgar mayor énfasis a la cooperación con organismos que estén actuando en proyectos concretos y relevantes de desarrollo rural. Se procurará así hacer más directo y rentable socialmente el impacto de la cooperación, al mismo tiempo que tener más posibilidades de colaborar en la transformación de la situación de los beneficiarios.
6. En esta línea conclusiva se abordó la cuestión de cómo alcanzar una estructura organizativa que permita y viabilice las siguientes condiciones:
 - a- La participación de los productores en su proceso de desarrollo, a través del tiempo.
 - b- La formación de técnicos con la concepción de desarrollo rural integral, y que puedan tener una actuación continuada por cierto tiempo, y
 - c- Que, a pesar de los cambios políticos, permanezca una base institucional que permita la continuidad de los proyectos.
7. Se determinó que los dos lineamientos generales que están implicados correlativamente en la materialización de la estructura organizativa antes mencionada, son:

- La priorización de la cooperación en materia de organización de productores, para lograr estructuras organizativas consistentes que garanticen la continuidad del proceso de desarrollo.
- Proponerse que las experiencias de cooperación concretas emprendidas por el PROADER se traduzcan en - o contribuyan a- la formulación o reorientación de políticas y sistemas a nivel macro.

8. En relación a los aspectos referidos a la consistencia del Programa para apoyar políticas de desarrollo rural, se plantea la conveniencia de que el PROADER busque mecanismos para fortalecer internamente a su equipo en materia de políticas y sistemas, en vista de que no se tiene mucha experiencia ni información disponible. Se propone que este planteamiento sea incorporado, como demanda, en el proyecto de Sistematización de Experiencias.

9. Debe establecerse una estrecha relación entre los Programas III y I. Dicho mecanismo puede consistir en la participación conjunta para la elaboración y ejecución de proyectos de cooperación a los países, y en los eventos que realiza el Instituto para tal fin.

5.2. Operacionalización:

1. Un elemento fundamental de la estrategia operacional de la Dirección del PROADER deberá ser el fortalecimiento de la capacidad técnica del Programa, lo mismo que un mayor aprovechamiento de los recursos de esta índole que posee el Instituto, tanto en la sede como en los países. Para ello se recomienda la instauración de un dispositivo institucional que deberá contemplar los siguientes lineamientos:

- a- Brindar y coordinar el apoyo técnico que requieren los proyectos en los países en cualquiera de sus etapas.
- b- Otorgar dicho apoyo por medio de especialistas del Programa de otras oficinas, que tengan experiencia y capacidad técnica.



- c- Disponer de mecanismos presupuestarios que permitan financiar apoyos entre oficinas (con recursos propios o externos).
 - d- Realizar eventos que permitan el intercambio y socialización de experiencias.
 - e- Diseñar e instrumentar mecanismos que permitan ir documentando las experiencias en esta materia.
 - f- Realizar eventos de capacitación de técnicos del IICA en áreas temáticas prioritarias.
2. Se expresó que la operacionalización de los lineamientos del PROADER pasa por el establecimiento de estrategias específicas de acuerdo con áreas homogéneas. Lo cual requiere:
- a- Identificar las áreas que presenten características comunes respecto a la problemática del desarrollo rural.
 - b- Definir criterios para operacionalizar proyectos de carácter hemisférico que compatibilicen su aplicación con las características específicas de cada área identificada.
 - c- Establecer mecanismos de seguimiento y supervisión de la ejecución de los proyectos y lineamientos de acción acordes con las especificidades relativas a cada área.
3. En relación al documento "La capacitación, un instrumento para el fortalecimiento de las organizaciones campesinas", se concluyó que constituye un valioso aporte, tanto porque sistematiza conceptos en materia de estrategias y nociones metodológicas, como porque suministra las directrices básicas de un proyecto multinacional.



4. A efectos de diseñar un procedimiento de utilización del documento antes señalado se propone:

- a- La entrega de un número suficiente a cada oficina para su difusión a nivel de país para organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- b- Discutir el documento con los sectores relacionados.
- c- Identificar posibles líneas de acción que viabilicen la aplicación de recursos del IICA o externos a él, ya sea que el componente de capacitación sea parte de un proyecto del IICA o integre un proyecto/país o acción de coyuntura.
- d- Las acciones anteriores pueden ser realizadas por el personal existente en cada país. No obstante para profundizar en este nuevo enfoque de capacitación y obtener mayor impacto se requerirá de recursos complementarios del PROADER o externos al IICA, y apoyo técnico a las oficinas de los países a cargo de especialistas en capacitación de otras oficinas del IICA que viabilicen el nuevo enfoque.
- e- En el marco de los proyectos de desarrollo rural en los países se identifican capacitadores, cuyo adiestramiento se realizaría en otras experiencias avanzadas fuera del país.
- f- Sistematización de algunas experiencias valiosas de capacitación. Producción de materiales educativos en base a experiencias concretas de capacitación y su difusión.

5. Se reconoció el nivel de las políticas nacionales como aquel donde se presentan más dificultades para la operacionalización de los lineamientos del PROADER. Presentándose, en este sentido, en muchos casos, un desfase entre el ámbito en que viene actuando el IICA y las instancias de decisión de las políticas nacionales. En vista de ello, se consideró que es urgente realizar un esfuerzo real para lograr intervenir a nivel de las políticas nacionales. Lo cual implica fortalecer, o recuperar, el nivel técnico del IICA y gestar

institucionalmente las condiciones para adecuarse a la dinámica imperante en las sociedades del hemisferio.

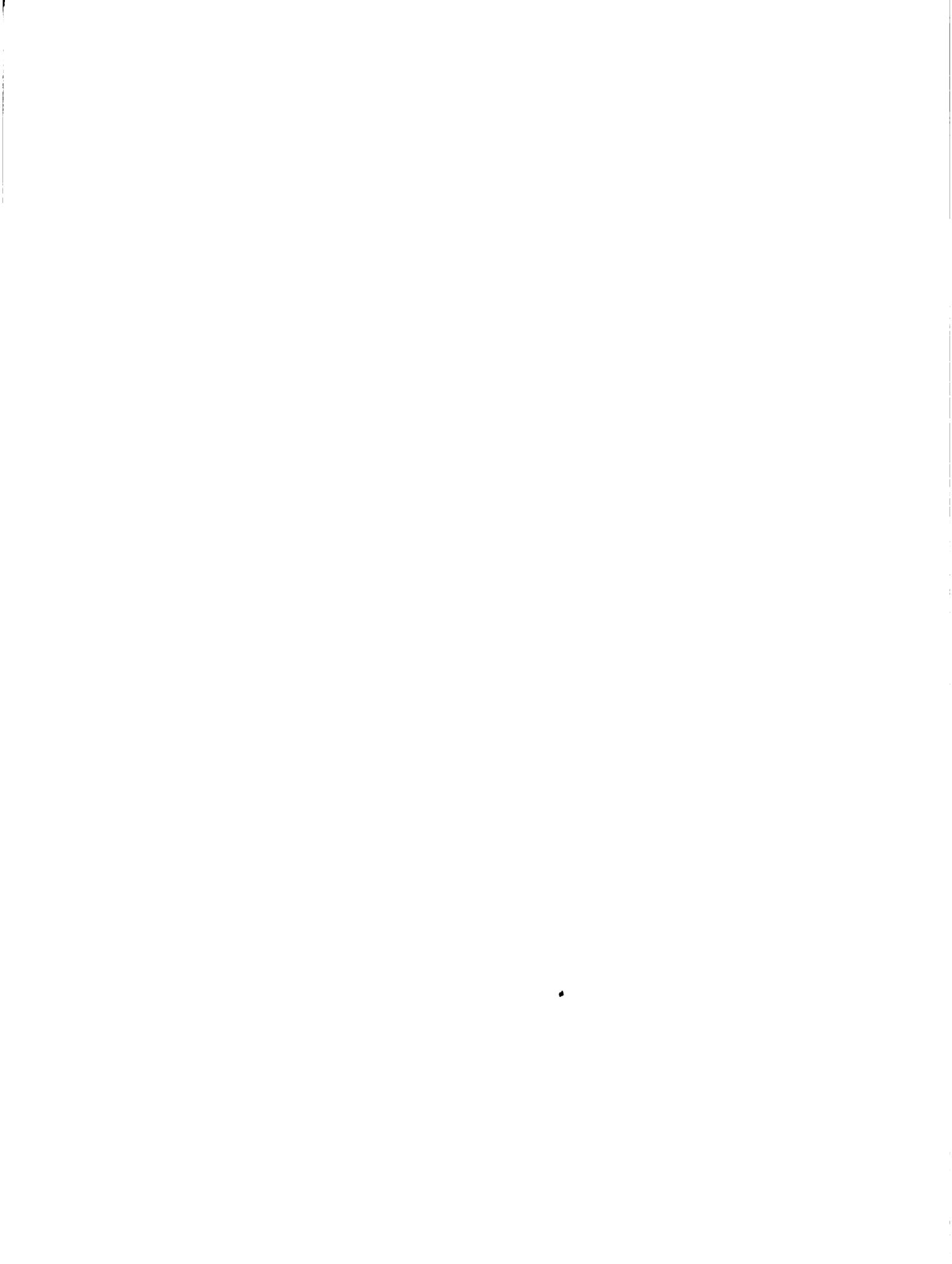
6. Se estableció el consenso de que no se puede pretender cubrir todos los requerimientos o carencias de información y conocimiento, por medio o dentro del Programa.

Pero se identifican algunos mecanismos que puedan ayudar a llenar esos vacíos. Uno de ellos es fortalecer la articulación o interrelación entre los diferentes programas del IICA, intercambiándose documentos que puedan ser analizados y discutidos por los equipos/país o área, sin esperar que sea la sede la que dé la pauta. Pueden realizarse discusiones internas, o seminarios, dependiendo de los temas y las posibilidades en un momento dado.

7. Teniendo en cuenta la situación actual del Programa, se considera importante lograr una efectiva coordinación y comunicación entre los técnicos que trabajan en los diferentes niveles del IICA, lo cual de por sí puede ayudar a tener una visión más completa de la realidad a la cual se desenvuelve su acción.

Dada la situación económica por la que están atravesando los países, se plantea la conveniencia de recurrir a especialistas en políticas económicas nacionales, y más particularmente a expertos programas de ajuste estructural. Este intercambio puede ser positivo tanto para la formación de técnicos del Programa, como para el aprendizaje que se reconoce debe tener el IICA en general, para luego poder dar una cooperación a los organismos en este campo. Este planteamiento es coherente con la disposición manifiesta del IICA de ir adquiriendo capacidad técnica en nuevos campos.

8. Respecto a la movilización de recursos nacionales e internacionales para la puesta en marcha de políticas, programas y proyectos, se percibe una tendencia a limitarse a los recursos-cuota, son pocos los casos de proyectos con recursos mixtos. Al mismo tiempo, se reconoce que para optar efectivamente por recursos externos, hay necesidad de mejorar la calidad misma de los proyectos, con el fin de que sean atractivos para las posibles fuentes de cooperación.



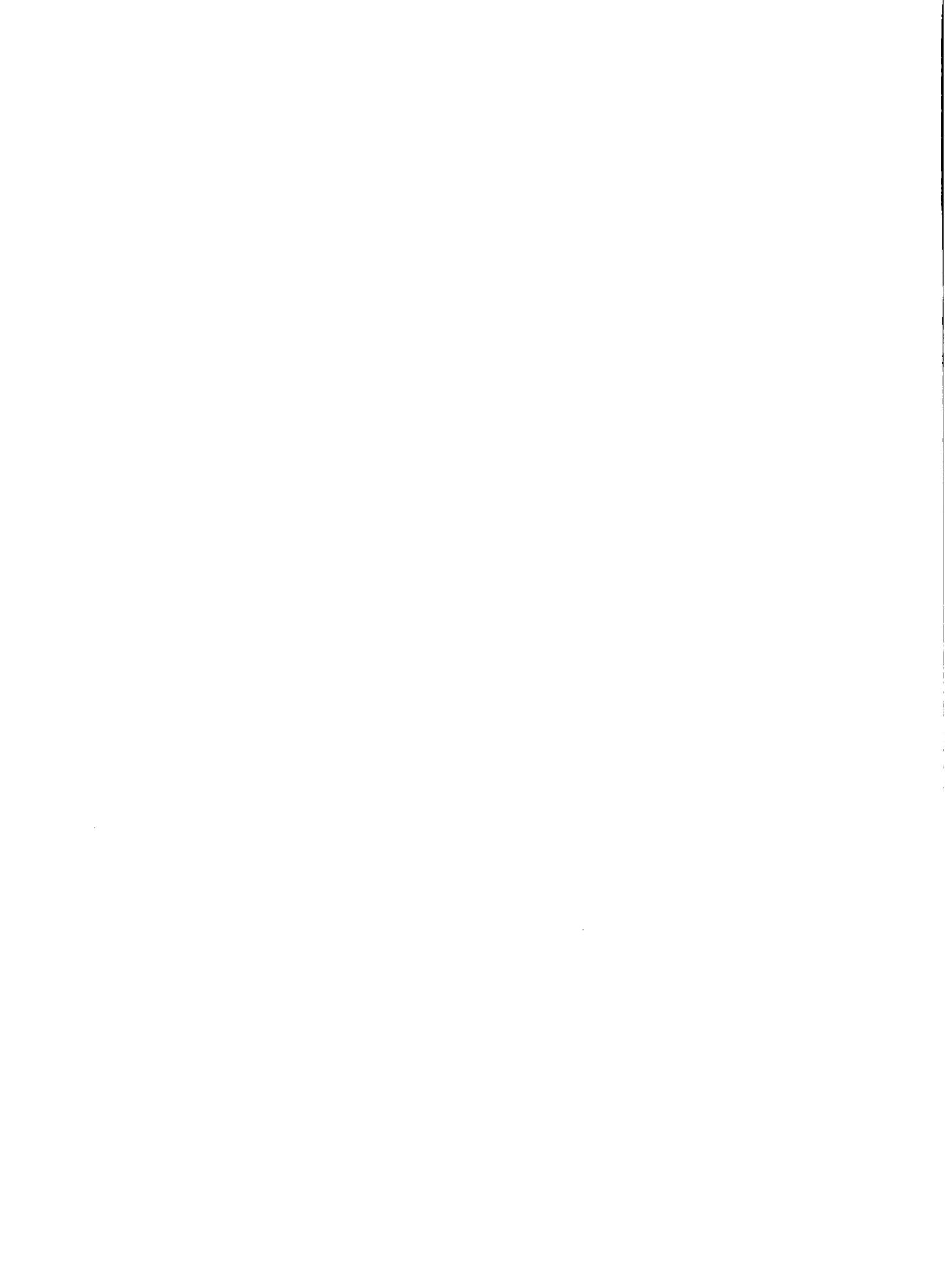
Es conveniente hacer mayores esfuerzos para lograr diversificar las fuentes de financiamiento, y obtener recursos externos no sólo para proyectos/país, sino también para proyectos/programas que pueden ser de interés, como por ejemplo los de entrenamiento a técnicos y el de capacitación a capacitadores en capacitación campesina.

5.3 El Sistema de programación y evaluación:

1. Se estableció que el nuevo sistema de programación y evaluación mejora significativamente el existente anteriormente. Al respecto se dictaminaron las siguientes ventajas: otorga la posibilidad de horizontalizar los resultados de la evaluación, disminuye los costos y comprende la actuación de instancias participativas.
2. Se formuló la sugerencia de que para una mayor valorización del nuevo sistema de elaboración de proyectos, se debe potenciar la acción técnica interdisciplinaria. Se plantea la conveniencia de que la Dirección del Programa insista en la necesidad de la participación de especialistas de otras oficinas en la elaboración de proyectos que así lo requieran.
3. A la vez que se ponderó como importante el que DIPROE apoye la evaluación de proyectos/país, frente a la existencia de demandas concretas. Asimismo se formularon las siguientes condiciones para el otorgamiento de este apoyo:
 - a. Que el proyecto por evaluar esté vinculado a la acción del IICA en el país respectivo.
 - b. Que los organismos nacionales compartan el financiamiento de los proyectos residentes en sus respectivos países.
4. Se consideró muy importante cooperar en la proposición o elaboración de metodologías para evaluación de proyectos en una escala más significativa que lo alcanzado hasta ahora.



ANEXOS



ANEXO #1

NOMINA DE LOS ASISTENTES A LA REUNION

NOMBRE Y APELLIDOS	PROFESION	CARGO	PAIS	NACIONALIDAD	DIRECCION y TELEFONO
Cesar O. Williams	Ing. Agrónomo	Especialista Desarrollo Rural	Brasil	Chilena	Av. Santiago de Compostela s/n, Edificio Monte Rey Cep. 40.000 Salvador (BA) Brasil Tel. (071) 255-0622
Roberto González	Ing. Agrónomo	Esp. Desarrollo Rural	Ecuador	Colombiano	Mariana de Jesús 147 y La Pradera, Tel. 234395 - 543146 Quito, Ecuador
Tarsicio Granizo	M. Veterinario	Esp. Desarrollo Rural	Ecuador	Ecuatoriano	Mariana de Jesus 143 y La Pradera Tel. 234495 - 543146 Quito - Ecuador
Miguel Diago	Ing. Agrónomo	Esp. Desarrollo Rural	Colombia	Colombiano	IICA - Bogotá Apdo. aéreo 15492 Tel. 26991000
Julio Gil De Muro	M. Veterinario	Esp. Desarrollo Rural	Paraguay	Argentino	IICA - PARAGUAY A. aéreo #287 Asunción - Paraguay
Guillermo Zvietcovich	Ing. Agrónomo	Coord. Convenio IICA -	Perú	Peruano	Alvares Calderon 545 San Isidro, Lima. IICA PERU, Tel.228336
Fanor Camacho	Ing. Agrónomo	Especialista De sarrollo Rural	Bolivia	Boliviano	20 Octubre #2619 La Paz (Bolivia) Tel.352086
Victor Ojeda	Ing. Agrónomo	Esp. Desarrollo Rural	Bolivia	Venezolano	Av. 20 Octubre #2619 La Paz (Bolivia) Casilla 6017 Tel. 352086
Aminta Urdaneta	Sociólogo	Esp. Desarrollo Rural	Brasil	Venezolano	PC A. Goncalvez de Souza, Edif. Sudene Sala 129, Tel.2711044 Ramal 268, Central Nova, Recife, PE.
Daniel Berhouet	Ing. Agrónomo	Esp. Proyectos Agrícolas	Uruguay	Uruguayo	Oficina IICA, Uruguay Andes 1365 p.8. Monte video
Juan Luis Marambio	Ing. Agrónomo	Esp. Desarrollo Rural	Uruguay	Chileno	Oficina IICA, Uruguay ANDES 1365 p.8 Monte video
Benjamin Samanez	Ing. Agrónomo	Esp. Desarrollo Rural	Venezuela	Peruano	Centro Villasmil, piso 11 esquina Puente Victoria Caracas - Venezuela Tel. 5721810
Manuel A. Argumedo		Esp. Desarrollo Rural	Brasil	Argentino	Rua Dos Navegantes 447 Apto. 801, Recife-PE Tel. 81-326-4992
Mercedes Basco	Socióloga	Esp. Desarrollo Rural	Argentina	Argentina	Defensa 113-7° Buenos Aires Argentina Tel. 345413 / 6127



Diego Londoño	Economista Agrícola	Director Programa ción y Evaluación	Costa Rica	Colombiano	Apartado 552200 Coronado, Costa Rica - Tel.24-0448
Carlos De Miranda	Economista	Esp. De- sarrollo Rural	Costa Rica (Sede)	Brasileño	Apdo. 55-200 Coronado, Costa Rica
William Reuben S.	Antropó- logo so- cial Esp. De- sarrollo Rural	Consultor Programa III	Costa Rica (Sede)	Costarri- cense	Apdo. 55-200 Coronado, Costa Rica
Fausto Jordán B	Economista	Director Programa III	Costa Rica (Sede)	Ecuatoriano	Apdo. 55-200 Coronado, Costa Rica



ANEXO # 2

AGENDA DE LA REUNION

NOVIEMBRE

Viernes 20

- 08.00 - 09.00** Inauguración. Objetivos de la reunión.
Responsable: F. JORDAN.
- 09.00 - 09.30** Café.
- 09.30 - 10.00** Lineamientos para la Cooperación del Programa III y Orientaciones Estratégicas.
Responsable: F. JORDAN.
- 10.00 - 12.45** Comentaristas:
- | | |
|-----------------------|--|
| M. ARGUMEDO | Planteamiento Teórico, Metodológico y Areas de Acción.
Discusión. |
| J.GIL DE MURO | Políticas y Sistemas. |
| B. SAMANEZ | Sistematización de Experiencias |
| W. REUBEN SOTO | Organización No Gubernamental.
Discusión. |
| M. BASCO | Capacitación.
Discusión. |
| R. GONZALEZ | Consolidación de Acciones de Desarrollo Rural, FEDA. SB. |
- 12.45 - 14.00** Almuerzo.
- 14.00 - 18.00** Discusión.

AGENDA DE LA REUNION

Sábado 21

- 08.00 - 08.15 Resumen de lo tratado.
Responsable: C. MIRANDA, C. WILLIAMS, L. MARAMBIO
- 08.15 - 09.30 El Sistema de Programación y Evaluación.
Responsable: D. LONDOÑO
- 09.30 - 10.00 Café.
- 10.00 - 10.45 La Elaboración de Proyectos del IICA.
Responsable: L. MIRAMBIO
- 10.45 - 12.30 Comentarios y Observaciones.
- 12.30 - 14.45 Almuerzo.
- 14.45 - 17.30 Trabajos de Grupos.
- 17.30 - 18.00 Café.
- 18.00 - 19.00 Presentación Trabajo de Grupos.
Conclusiones y Recomendaciones.
Clausura: F. JORDAN
Memoria de la Reunión: F. JORDAN
C. MIRANDA
W. REUBEN



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55 2200 Coronado, Costa Rica - Tel. 29 0222 - Cable: IICASANJOSE - Telex: 2144 IICA,
Correo Electrónico EIES 1332 IICA DG - FACSIMIL 506294741 IICA COSTA RICA