

PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA
EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
—PROPLAN—

IV SEMINARIO DE INTERCAMBIO



La conducción del desarrollo agrícola y rural en la crisis actual

Oficina Central del IICA, San José, Costa Rica

22 al 24 de julio de 1986

IICA
2.260
1986
v. 4

IICA



W.K. KELLOGG
FOUNDATION



IV SEMINARIO DE INTERCAMBIO

IICA/PROPLAN

FASE II

TEMA 2

EL PAPEL DE LA PLANIFICACION EN LA DEFINICION Y EJECUCION DE
LA POLITICA AGROPECUARIA ANTE LAS SITUACIONES DE INCERTIDUMBRE
QUE CARACTERIZAN A LA CONDUCCION DEL PROCESO DE DESARROLLO AGROPECUARIO

GRUPO 1

Martín Buxedas
Eduardo Cobas
Oscar Chacón
Luis Garita
Carlos de Mattos
Reynaldo Pérez
Luis Sánchez
Raúl Alegrett
José Antonio Coimbra
José Emilio Araujo
P. Lizardo de las Casas
Helio Fallas
Carlos Pomareda
Jaime Harris
Johnny Meoño

COLECCIÓN ESPECIAL
NO SA DE DE BIRLIOTECA

1936
4

INTRODUCCION

El grupo consideró que la modalidad tradicional de planificación ha tenido limitaciones para desempeñar un papel efectivo en la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.

Para superar esas limitaciones se reconocen las siguientes condiciones iniciales:

- i. La pérdida de espacio político e institucional de los Ministros y de los Ministerios de Agricultura en la definición de la política económica que afecta directamente al sector;
- ii. El nuevo papel que debería jugar el sector en los próximos años en los esfuerzos que los países realizan para superar la crisis;
- iii. La creciente significación de los conflictos sociales;
- iv. La necesidad de definir y poner en práctica políticas más efectivas y hacer un mejor uso de los recursos escasos;
- v. La existencia de sociedades en que se dan situaciones de poder compartido, existen conflictos de intereses e incertidumbre operativa, y
- vi. Que tanto los aspectos técnicos como los sociales comprometidos en la dirección o conducción del desarrollo agrícola y rural son decisivos y causales con respecto a la evolución económica, social y política.

A. ATRIBUTOS DESEABLES DE LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO AGROPECUARIO

La nueva modalidad de planificación debería ser capaz de contribuir a:

1. Lograr acuerdos y compromisos entre los actores claves del proceso de desarrollo, referidos tanto a los resultados deseados como a los medios para lograrlos.
2. Alcanzar una participación más efectiva del sector no público en la definición y ejecución de las políticas.
3. Articular las prioridades del sector agropecuario con la estrategia nacional de desarrollo y alcanzar una mayor participación en las negociaciones y una mayor representatividad de los agentes ubicados en él.

4. Promover la realización de proyectos políticos que enmarquen la conducción de la política agropecuaria, con la participación de partidos políticos y organizaciones sociales de nivel nacional y regional, medios académicos, etc. y que contribuyan a mantener la necesaria continuidad y estabilidad del proceso de planificación basado en decisiones autónomas.
5. Promover el diseño de una modalidad político-organizativa concertada de conducción sectorial, que haga viable la participación de los actores claves (públicos y privados); esta modalidad plantea prerequisites en términos de representación y de poder en cada contexto nacional.
6. Enfatizar el papel de las transformaciones sociales, incluyendo en ellas los aspectos distributivos, la estructura del uso de la tierra, la eficiente utilización de la fuerza de trabajo.
7. Identificar las interrelaciones con otros sectores. Ello conduce a redefinir el ámbito sobre el que va a actuar la política agropecuaria y requiere reducir la preponderancia de los esquemas exclusivamente económicos.
8. Promover las innovaciones tecnológicas adecuadas en el ámbito del sector.

A un nivel más concreto la planificación debería:

1. Utilizar procedimientos innovativos, que no impliquen transitar por caminos que ya demostraron su falta de coherencia y viabilidad política. En sustitución de ellos, desarrollar un proceso de planificación flexible, que permita enfrentar adecuadamente situaciones dinámicas caracterizadas por el conflicto social y el poder compartido.
2. Basarse en escenarios prospectivos alternativos que reflejen los cambios en el marco y que permitan alterar la conducción actual para cumplir con los objetivos establecidos.
3. Buscar una inserción más operativa y efectiva del proceso de planificación a través de: i) el fortalecimiento de un sistema de concertación institucional que refleje los acuerdos propios de esquemas de conducción compartida, y los acuerdos sociales que permitan generar propuestas consistentes con los diagnósticos sectoriales; ii) el mayor énfasis en la búsqueda de la generación y diseño de políticas, programas y proyectos con iniciativa regional y local; iii) el ejercicio de consistencia de las distintas acciones de los agentes del sector público agropecuario y de la producción, distribución y consumo; y iv) enfatizar la formación de comités por productos en los procesos decisionales a nivel de la conducción agropecuaria.

4. Interpretar y preveer las repercusiones de la política económica para el sector y proponer alternativas en función de las necesidades y potencialidades del mismo.
5. Asegurar la viabilidad y coherencia de las decisiones sectoriales.
6. Fortalecer la tarea de análisis y asesoramiento para la toma de decisiones.
7. Evaluar y ajustar sobre la marcha las acciones y los resultados a nivel sectorial.
8. Lograr que el manejo de programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural constituyan medios efectivos de ejecución de la política y respondan a las necesidades del desarrollo y a las potencialidades de los recursos.
9. Conducir a los esquemas de desconcentración regional y descentralización del sector público agropecuario como un efectivo medio tanto para mejorar la conducción del desarrollo agrícola y rural como para lograr una efectiva participación social.

B. ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESPECIFICAS QUE DEBERIAN PONER LOS PAISES PARA MEJORAR LA CONDUCCION AGROPECUARIA FRENTE A LA CRISIS

Se recomienda:

1. Revisar y adecuar la organización y funcionamiento de las oficinas sectoriales de planificación para que su papel central sea el de análisis y asesoramiento contínuo para la toma de decisiones y la activación de acciones tendientes a transformar su actuación en relación a:
 - i. lograr acuerdos y compromisos entre los actores clave del proceso de desarrollo agropecuario, sobre la definición clara de objetivos y prioridades de la conducción agropecuaria, así como sobre los medios para lograrlos;
 - ii. la definición concertada de la política macroeconómica global, las políticas sectoriales y las políticas regionales, garantizando la participación más efectiva de los actores claves del sector público y no-público en la definición y preparación para la ejecución de esas políticas;
 - iii. la instrumentación de la ejecución de esas políticas posibilitando niveles de centralización o descentralización de aplicación de las mismas en función de las realidades de los países; y
 - iv. la evaluación y ajuste de las acciones y resultados esperados a nivel sectorial de la aplicación de las políticas.

2. Revisar los mecanismos de relación con la política macroeconómica de manera de:
 - i. crear o mejorar los mecanismos formales existentes (Comités, grupos de trabajo, consejos, etc.) de articulación de la conducción agropecuaria con los centros decisionales de la política económica, en especial a nivel del sector financiero oficial;
 - ii. incorporar en los mecanismos de conducción de la política macroeconómica la representación política del sector agropecuario;
 - iii. fortalecer las acciones tendientes a interpretar, preveer y proponer alternativas de ajustes emergentes de las repercusiones de la política económica en el sector; y
 - iv. garantizar la consecución de los elementos de marco de la planificación global como condición necesaria para la consistencia de las tareas de la planificación agropecuaria.
3. Revisar la constitución de los mecanismos de conducción de las políticas sectoriales de forma de:
 - i. Articular la acción de decisores y ejecutores (públicos y no públicos) con miras a consolidar la acción integrada del sector a nivel nacional y regional; y
 - ii. lograr la concertación de intereses de los agentes claves como forma de reducir las manifestaciones de incertidumbre y de conflicto social.
4. Revisar la constitución de los mecanismos de conducción de las políticas regionales para articular la acción de decisores y ejecutores (públicos y no-públicos) y lograr la concertación de intereses a ese nivel.
5. Fortalecer las capacidades técnicas y de análisis del personal de las oficinas de planificación agropecuaria, en especial en relación a:
 - i. mejorar los procedimientos de análisis de sensibilidad del impacto de la ejecución de políticas;
 - ii. generar diagnósticos operativos permanentes como consecuencia de las acciones permanentes de evaluación y seguimiento;
 - iii. generar análisis de coyuntura agropecuaria y de escenarios alternativos a mayor plazo del contexto de desarrollo sectorial, como forma de mejorar su capacidad analítica y de incidencia en la definición concertada de las políticas macroeconómicas, sectoriales y regionales.

- iv. Simular, y en lo posible experimentar, los impactos y resultados obtenibles de la implementación de las políticas macroeconómicas y sectoriales, a nivel nacional y del sector agropecuario, en sus diversos niveles espaciales y sociales.
6. Revisar el papel de los programas y proyectos para que desde su misma definición sean considerados a nivel sectorial por los decisores y ejecutores pertinentes como instrumentos de política que permitan mejorar la efectividad de la acción institucional. En esa consideración tener en cuenta que por su naturaleza, los programas y proyectos del sector agropecuario tienen plazos de ejecución extendidos que requieren, para poder cumplir con sus finalidades, permanentes articulaciones con el proceso decisorio de corto y mediano plazo, tanto a nivel global como sectorial.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
1910

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
1910

IV SEMINARIO DE INTERCAMBIO

IICA/PROPLAN

FASE II

TEMA 3

**EL PAPEL DEL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO
AGROPECUARIO CON FINANCIAMIENTO EXTERNO EN LA ADMINISTRACION
DE LA POLITICA AGROPECUARIA EN SITUACIONES DE CRISIS**

GRUPO 2

**Marcus Ingle
Merlyn Kettering
Raúl Solorzano
Carlos Serrano
Hernando Ureña
José A. Holguín
Fernando Del Risco
Víctor Tunarosa
Francisco Barea**

I. CARACTERISTICAS QUE DEBEN DISTINGUIR AL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

a. Concepto de Programas y Proyectos:

El grupo decidió analizar como primer punto las concepciones existentes entre los participantes sobre las definiciones de los conceptos: Programa y Proyecto, y de los límites entre ambos y con la política agropecuaria global.

Se concluyó que se usaba sin mayor precisión como conceptos equivalentes los términos programa y proyecto, pero que sin embargo existen importantes diferencias que determinan que el manejo de programas tenga características diferentes al manejo de proyectos. Estas características principales se enfatizan para el caso de los programas.

- Conectado a una organización en marcha.
- Implementado de acuerdo con los patrones existentes, proyectos y personal.
- Continuidad y permanencia en el tiempo.
- Es un sistema para la entrega de múltiples actividades o servicios..
- Está constituido por una combinación de diferentes actividades y servicios.
- Corresponde principalmente al sector público.
- El programa construye la base de recursos financieros que necesita para trabajar a través del tiempo.
- Vincula los objetivos de los proyectos y actividades a la política del sector.
- Los programas corresponden más a las decisiones internas del sector público, en cambio los proyectos están más influenciados por los organismos financieros.

b. Como características que debe reunir el manejo de programas y proyectos se sugieren las siguientes:

- Los objetivos de los programas y proyectos deben estar vinculados a los objetivos de la política sectorial, lo cual es más factible lograr desde la perspectiva de los programas, considerando una jerarquía de objetivos apropiada. Por otro lado, los programas y proyectos deben desarrollar capacidad de análisis para realimentar los niveles superiores en la adecuación de dicha política.

- El diseño y ejecución de los programas y proyectos deben visualizarse como un solo proceso unificado interrelacionado.
- Se debe reconocer que los programas y proyectos se ejecutan en un ambiente de incertidumbre con relación al logro de los objetivos y que enfrentan ambientes en cambio constante, por lo cual se les debe otorgar flexibilidad y sistematizar el tratamiento de las relaciones con el ambiente.
- Se debe incrementar la capacidad de negociación de los gobiernos con las organizaciones financieras de manera tal que los recursos se asignen para atender las áreas prioritarias de políticas y aprovechar debidamente las potencialidades y resolver los problemas de los agricultores.
- Se debe reconocer que existen conflictos de intereses y situaciones de poder compartido entre los actores clave, por lo cual se requieren un enfoque de interacción social orientado a lograr la concertación y el compromiso tanto con los resultados deseados y con las acciones requeridas para lograrlas, como el acuerdo con los objetivos de política agropecuaria que enmarcan al programa o proyecto.
- Paralelamente a la búsqueda de una mayor flexibilidad para el manejo de los programas y proyectos, es necesario mantener la preocupación por la definición clara y el mantenimiento del compromiso hacia el logro de los resultados esperados, subordinando a este criterio de direccionalidad el uso de los medios (organización, recursos, tecnología, etc.).
- Debe propiciar una activa participación de los diferentes actores y grupos clave involucrados en el proyecto, lo mismo que de las diferentes instancias operativas de su ámbito y la vinculación de los beneficiarios.
- Debe existir una permanente preocupación por la mejora de los sistemas institucionales, así como por el fortalecimiento de los vínculos con el ambiente externo.
- Los proyectos deben responder a las definiciones sectoriales de política y convertirse en medios principales para su ejecución, independientemente de la fuente de financiamiento.
- Debe darse importancia al desarrollo y mantenimiento de capacidades para dar seguimiento y apoyo a los proyectos durante el período de recuperación de las inversiones.
- El manejo de programas y proyectos debe reconocer en cada país los modos de vida, creencias, actitudes, usos en las formas en que se dan las interrelaciones institucionales, que permita trabajar en las condiciones particulares de cada situación concreta.

c. Estrategias y acciones específicas sugeridas:

1. A nivel de los entes financieros

- . Los préstamos para financiar programas y proyectos deberían considerar recursos de preinversión para ser dedicados a actividades de capacitación, desarrollo de capacidades en los servicios de apoyo administrativo, y en general asegurar una adecuada preparación para la ejecución, previo al primer desembolso.
- . Flexibilizar los trámites y procedimientos así como las condiciones previas para facilitar un oportuno desembolso y un adecuado aprovisionamiento de recursos para la ejecución de proyectos.
- . Adecuar las modalidades existentes para la formulación de proyectos a las necesidades de su manejo, realimentando los esquemas y exigencias actuales para su preparación, sobre una base de experiencias concretas.
- . Evitar que los organismos financieros condicionen el tipo de proyecto que los países pueden necesitar, adecuando las políticas del ente prestatario con las políticas y prioridades de los países.
- . Flexibilizar los requerimientos y trámites para poner a disposición de los países recursos provenientes de crédito externo que estén vinculados al cumplimiento de aportes de contrapartida para la obtención y desembolso de préstamos.

2. A nivel de los gobiernos

2.1 Organización (Estructura y procedimientos)

- . Se debe desarrollar una capacidad ejecutora permanente, que a través de mecanismos apropiados involucre tanto a los entes planificadores como financieros y a organismos ejecutores en el manejo de los proyectos, con el propósito de lograr una mejor coordinación, supervisión y evaluación de los programas y proyectos.
- . Fortalecer a nivel de los ministerios de agricultura las unidades centrales de servicios administrativos para que estas asuman en forma autónoma y plena las funciones de contabilidad, presupuesto, proveeduría, así como la auditoría interna, para prestar un servicio efectivo para la ejecución de los proyectos.

- . Diseñar una normativa uniforme para ejecutar los recursos financieros externos, que se diferencie de la usual en el sector público, principalmente en todo lo referente a la adquisición de bienes y servicios tanto en el país como en el exterior, así como para su oportuna entrega a las unidades responsables de la ejecución de las acciones.
- . Se debe propiciar el uso de técnicas provenientes del desarrollo organizacional, teoría de sistemas, y de otros enfoques, para mejorar el análisis institucional durante la preparación de proyectos.
- . Se requiere crear una base institucional apropiada para asegurar la correcta concepción de los programas y proyectos, a partir de las definiciones de política global y sectorial.
- . Establecer el consejo director de proyectos de inversión, con la participación de la contraloría, banco central, proyeeduría, oficina nacional de planificación, que se encargue de el seguimiento de la ejecución de los proyectos aprobados y se evite los múltiples trámites de autorización que individualmente y con cada una de dichas instituciones deben realizar los responsables del manejo de proyectos.
- . Los países deben crear capacidad que permita facilidades de ejecución de programas y proyectos con la adecuación del contexto jurídico y del aparato administrativo, para que sea capaz de responder a los requerimientos del manejo de proyectos en condiciones de crisis.

2.2. Estrategias de manejo

- . Desarrollar esfuerzos para lograr una capacidad de dirección acorde con el papel que debe desempeñar el sector y los requerimientos de un manejo efectivo de proyectos.
- . Desarrollar la tecnología de manejo de programas y proyectos, de acuerdo con las necesidades que impone la crisis actual.
- . Establecer los incentivos para mantener en tareas vinculadas al manejo de programas y proyectos a personal con experiencia.
- . Realizar esfuerzos para diseñar mecanismos de manejo de proyectos acordes a las características de cada proyecto y que permitan involucrar a los agentes y grupos clave en la movilización de esfuerzos y recursos, hacia el logro de los resultados esperados del proyecto.

2.3. Posición negociadora

- . Plantear un cambio de estrategia en la negociación de los proyectos o préstamos, de manera que se incremente la capacidad de los gobiernos para decidir sobre la asignación de recursos a proyectos prioritarios que implementen la política de desarrollo.
- . Las instituciones públicas deben desarrollar su capacidad de negociación con los organismos financieros, en la definición de sus prioridades de inversión y establecer mecanismo permanentes para lograrlo.

2.4. Fortalecimiento de la capacidad gerencial

- . Se deben desarrollar marcos analíticos, instrumentos y procedimientos apropiados a las necesidades de los países, para el manejo de programas y proyectos, en condiciones de crisis.
- . Se debe procurar el desarrollo de la capacidad técnica y de liderazgo de los recursos humanos asignados a los proyectos, en complementación al desarrollo de capacidades relativas al manejo.
- . Establecer mecanismos para documentar y recuperar las experiencias de manejo de programas y proyectos, de manera que sirva de base para las actividades de capacitación, y para mejorar el desempeño en el manejo de otros programas y proyectos.
- . Incluir en el desarrollo de los mecanismos de manejo de programas y proyectos, medios que facilitan la participación de los agentes clave, de manera tal que sea posible canalizar su iniciativa, creatividad y compromiso hacia la definición de resultados y para la canalización de esfuerzos y recursos para su obtención.

1870
1871
1872
1873
1874
1875
1876
1877
1878
1879
1880
1881
1882
1883
1884
1885
1886
1887
1888
1889
1890
1891
1892
1893
1894
1895
1896
1897
1898
1899
1900

1901
1902
1903
1904
1905
1906
1907
1908
1909
1910
1911
1912
1913
1914
1915
1916
1917
1918
1919
1920
1921
1922
1923
1924
1925
1926
1927
1928
1929
1930

1931
1932
1933
1934
1935
1936
1937
1938
1939
1940
1941
1942
1943
1944
1945
1946
1947
1948
1949
1950





IV SEMINARIO DE INTERCAMBIO

IICA/PROPLAN

•

FASE II

TEMA 4

**EL PAPEL DE LOS ESQUEMAS DE REGIONALIZACION Y DESCENTRALIZACION
PARA LA EJECUCION COORDINADA DE LA POLITICA AGRARIA**

GRUPO 3

**Jesús Hernández
Róger Guillén
Carlos De León
Henry Borit
Oscar Fonseca
Mayo Vega
Carlos Chan
Luis J. Paz**

•



DEFINICIONES

1. REGIONALIZACION

División del país en espacios físicos con características específicas relativas al sector y a sus instituciones.

2. DESCENTRALIZACION

Transferencia de poder y responsabilidad para conducir el desarrollo, a través de diferentes canales, tales como:

- i. Delegación de funciones en forma horizontal: a institutos descentralizados, unidades o proyectos especiales, empresas estatales, etc.
- ii. Delegación de funciones en forma vertical: regiones y micro-regiones.
- iii. Devolución de poder a gobiernos locales.
- iv. Privatización.

3. DESCONCENTRACION

- i. Transferencia física de recursos de organismos del gobierno central a las regiones.

PREGUNTAS

1. Qué papel nuevo debería jugar o qué contribución a futuro deberían hacer los esquemas de descentralización y desconcentración regional, para lograr una acción más efectiva del Sector Público, y de los esfuerzos de desarrollo, con la participación de la población-meta?
 - i. Para lograr una acción más efectiva en el Sector Público, con la participación de la población meta, los esquemas de descentralización desconcentración regional deben contribuir a la movilización de esfuerzos y recursos en forma continua e intencionada, caracterizada por un consenso y compromiso entre los actores clave de los sectores públicos y privados, para transformar la realidad de un ámbito determinado. Esta movilización debe incluir tanto a la agricultura de subsistencia como a la comercial o moderna. La prestación de servicios públicos debe ser integrada; los mecanismos que se creen deben facilitar la participación regional y local de los actores clave públicos y privados, y contribuir a la identificación de los productos de mayor impacto local por su ventaja comparativa, el menor uso de componentes importados y la mayor generación de empleo.
 - ii. La descentralización y desconcentración deben contribuir a la mayor participación de la población y de las instituciones públicas en la identificación, programación, ejecución de actividades y proyectos, priorizados por consenso y con una clara asignación de tareas y de responsabilidades compartidas para su ejecución.
 - iii. Progresivamente, se deberá facilitar el desarrollo de habilidades y mecanismos para adecuar la política nacional al ámbito regional y/o institucional y contribuir a su formulación.

En resumen, la contribución esencial de la descentralización y desconcentración será lograr la participación de los actores clave (autoridades políticas, técnicos, campesinos y empresarios), en la conducción de su propio desarrollo, y servir de nivel intermedio para realimentar la formulación de la política sectorial en función de las necesidades y potencialidades regionales y locales.

2. ¿Qué estrategias serían necesarias a nivel institucional y regional para poner en práctica ese nuevo papel?

- i. Consolidación de autoridades regionales y micro-regionales dentro de una verdadera organización e integración intersectorial e intrasectorial, de tal manera que se definan funciones y responsabilidades claras de los actores involucrados.
- ii. Legalización de la organización regional, a efecto de facilitar el proceso de toma de decisiones, así como la formulación y manejo presupuestado a nivel regional y/o micro-regional.
- iii. Crear mecanismos "prácticos" de seguimiento y evaluación de los planes operativos.
- iv. Actualización permanente de políticas y estrategias de corto, mediano y largo plazo, tanto de los planes nacionales de desarrollo agrícola como de las Instituciones involucradas.

3. ¿Cómo se podría lograr que en las instituciones y las regiones sea posible desarrollar capacidad efectiva para, entre otras cosas:

- i. Interpretar permanentemente la política sectorial y adecuarla en función de las necesidades y potencialidades del respectivo ámbito?
 - Otorgar autonomía a las regiones y/o microregiones en la toma de decisiones respecto a políticas, estrategias y programas, en función de su plan nacional, e involucrando a todos los actores.
 - Establecer mecanismos para que los niveles regionales y/o microregionales propongan ajustes y cambios en las políticas y estrategias nacionales en forma permanente.
- ii. Hacer más efectiva la participación de diversos actores clave del respectivo ámbito, en las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones?

Descentralizar, desconcentrar y fortalecer a las unidades sectoriales de planificación, y crear capacidad regional y microregional de análisis y asesoramiento, para la solución de problemas al corto, mediano y largo plazo, en forma oportuna.

Mejorar los sistemas de acopio y uso de información relevante y de utilidad para la toma de decisiones regionales y microregionales.

Fortalecer y/o crear mecanismos de participación de todos los actores involucrados, para las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones.

- iii. Mejorar la capacidad de respuesta institucional en términos de servicios que satisfagan necesidades y potencialidades del respectivo ámbito?

Que las regiones definan su presupuesto en función de sus necesidades y prioridades con base en techos presupuestarios.

Que la población organizada participe como co-ejecutor.

Diseñar y operar mecanismos de participación de la población para aumentar la cobertura de los servicios.

- iv. El logro de una mayor coordinación entre las instituciones y entre el sector público agrícola y el no público?

Las instituciones públicas y no públicas presentes deben participar en la programación y ejecución de actividades.

4. Qué tipo de acciones podrían contribuir a que en los países de América Latina y el Caribe, la descentralización y desconcentración regional constituya un instrumento adecuado para lograr una mayor autodeterminación directiva (institucional y regional) y mejorar la conducción del desarrollo agrícola y rural?

i. Descentralización de la programación y ejecución presupuestal.

ii. Fortalecer y/o crear capacidad de planificación a nivel regional y/o microregional.

iii. Capacitación en servicio para fortalecer la formación y desarrollo del personal directivo.

5. Qué estrategias deberán utilizar los países para difundir e institucionalizar en diferentes regiones e instituciones, modalidades de acción y experiencias positivas de conducción del desarrollo agrícola y rural?

i) Establecer mecanismos de evaluación de resultados y su difusión.

ii) Seleccionar áreas para concentrar los esfuerzos de descentralización y desconcentración, y el diseño de mecanismos e instrumentos, que sirvan de experimentación, demostración y capacitación en servicio, a funcionarios de otras instituciones y regiones.

MEMORIA
de
E. y A. - Columbia

