

CONFIDENCIAL
IICA

CONVENIO IICA/FUNDACION W.K. KELLOGG
PARA LA EJECUCION DEL
PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL
DESARROLLO RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
—PROPLAN/A—

Documento Interno PROPLAN—144

INFORME DE LA EVALUACION

José D. Marull
Luis J. Paz



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

IICA

Junio 1985
San José, Costa Rica

CONVENIO IICA/FUNDACION W. K. KELLOGG
PARA LA EJECUCION DEL
PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL
DESARROLLO RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

- PROPLAN/A -

INFORME DE LA EVALUACION

José D. Marull
Luis J. Paz

Junio 1985
San José, Costa Rica

This One



K1C9-C73-RY3X

COLECCION ESPECIAL
NO SACAR DE
HCA

CONF.
FICA
PROPCLAN-144
1985

CONTENIDO

	<u>Página</u>
Resumen Ejecutivo	i
CAPITULO 1. Informe de Evaluación de los Avances y Logros del Proyecto PROPLAN/A	
Introducción	1
I. Procedimiento seguido para el análisis	3
II. Avances y logros del proyecto	3
III. Conclusiones	9
IV. Recomendaciones	11
CAPITULO 2. Informe de Análisis de la Modalidad de Cooperación de PROPLAN/A	
I. Procedimiento seguido	13
II. Análisis comparativo de las ventajas y limitaciones de la modalidad de cooperación empleada	13
III. Análisis de la contribución del proyecto al Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural (Programa IX) del IICA	18
IV. Conclusiones	21
V. Recomendaciones	22
ANEXO 1. Principales entrevistas y reuniones	23
ANEXO 2. Principales documentos consultados	29
ANEXO 3. Documentos preparados a través del Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural -PROPLAN-	32
ANEXO 4. Notas relativas a los países visitados	56
ANEXO 5. Eventos de capacitación y difusión	63
Resúmenes biográficos de los evaluadores	

RESUMEN EJECUTIVO

En cumplimiento del compromiso entre la Fundación W. K. Kellogg y el IICA, del 6 de mayo al 7 de junio de 1985, los consultores José D. Marull y Luis J. Paz, realizaron la evaluación del Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (PROPLAN/A).

1. PROPOSITO DE LA EVALUACION Y PROCEDIMIENTO EMPLEADO

El propósito de la evaluación ha sido valorar la contribución de PROPLAN/A, en mejorar la eficiencia y efectividad de las instituciones públicas, en la entrega de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo rural. También ha incluido el análisis de las ventajas y limitaciones de la modalidad de cooperación de PROPLAN/A como Proyecto Multinacional, y su aporte al desarrollo del Programa IX del IICA*.

Para la realización de la evaluación los miembros del equipo dedicaron la primera semana en San José, Costa Rica, en la Oficina Central del IICA, para ser informados detalladamente de las características y acciones ejecutadas por el Proyecto, sostener reuniones con directivos del IICA y revisar la documentación relacionada con el Proyecto. Para el trabajo de campo, el Dr. Marull viajó a Colombia y República Dominicana, mientras que el Dr. Paz visitó Guatemala y Costa Rica. Luego, a partir del 22 de mayo hasta el 6 de junio se dedicaron a la elaboración del informe.

Los evaluadores se han basado fundamentalmente en sus observaciones personales. Con este fin han asistido a reuniones con personas relacionadas con el Proyecto, visitado a pequeños agricultores y entrevistado a un elevado número de funcionarios públicos y profesionales.

2. RESULTADOS GENERALES

A lo largo de la misión de evaluación, constantemente se ha podido percibir señales de: una firme orientación hacia una mejor planificación y administración en todos los niveles institucionales, una apropiada y beneficiosa capacitación, simplicidad en los procedimientos operativos utilizados y contribuciones a la generación de nuevos instrumentos de operación y de técnicas efectivas de planificación y administración.

En términos generales, no existe duda en los evaluadores sobre lo exitoso y valioso de este Proyecto.

En un tiempo relativamente corto se han sentado las bases para una sostenida y rápida expansión de un modelo de cooperación en un campo crítico para los países de América Latina y el Caribe.

*Nota explicativa: El Programa IX es el Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural.

Su progreso no ha sido homogéneo en los cuatro países piloto, debido principalmente a cambios políticos, o a las condiciones económicas, y a las diferencias propias de los países.

3. RESUMEN DE LOS AVANCES Y LOGROS OBTENIDOS POR EL PROYECTO

El Proyecto ha demostrado la conveniencia de dedicar esfuerzos a la elaboración de marcos conceptuales básicos, como elementos "ordenadores" de los métodos e instrumentos generados por la acción de los técnicos que trabajan en el Proyecto. Por otra parte, ha establecido y mantiene en operación un mecanismo de recolección sistemática del conocimiento generado por las disciplinas básicas de planificación y administración para el desarrollo, así como de otras disciplinas de las ciencias aplicadas al desarrollo agrícola y rural. Además, ha involucrado a individuos e instituciones en tareas de conducción bajo nuevos métodos de trabajo efectivo y ha contribuido al desarrollo de instrumentos simples de aplicación a nivel local bajo condiciones reales y concretas, que han facilitado la integración de lo regional con lo local en forma comprensiva y articulada, tanto en lo conceptual como en lo operativo.

La ejecución del Proyecto ha incluido acciones concretas con las autoridades nacionales dirigidas a lograr y mantener el compromiso de los niveles de decisión superior y asegurar la efectividad directiva en otros niveles de administración. Con este fin, ha apoyado en el diseño de mecanismo, normas, procedimientos e instrumentos aplicables para resolver problemas de conducción. Los métodos de trabajo aplicados mantienen una búsqueda permanente de vinculación vertical con los niveles decisorios superiores y horizontal con otras instituciones que generan bienes y servicios para la población rural, facilitando la participación de los productores en la tarea de conducción. Los mecanismos establecidos han contribuido a lograr la integración horizontal (entre servicios) y vertical (entre diferentes jerarquías de decisión), facilitando la entrega de servicios integrados al agricultor, con resultados que se manifiestan en la adopción de prácticas agrícolas y en el incremento de los rendimientos por cultivo.

Se ha logrado que los funcionarios nacionales utilicen conceptos, técnicas e instrumentos referidos a las disciplinas de planificación y administración y que reconozcan el carácter integral del proceso de planificación-ejecución.

Al haberse mantenido una política permanente de documentación de los trabajos y experiencias del Proyecto, se ha acumulado un valioso material de capacitación de gran utilización en universidades y en instituciones no sólo relacionadas con la agricultura, sino en general con las disciplinas de planificación y la administración.

Los diferentes métodos y técnicas seleccionados y utilizados por PROPLAN en la capacitación y en el proceso de brindar apoyo técnico a las instituciones e individuos, destacan como piezas claves del éxito alcanzado.

Las posibilidades de expansión y replicación de los conocimientos, modelos, métodos, técnicas e instrumentos desarrollados por PROPLAN tiene un gran

potencial, debido a la disponibilidad del material didáctico, de experiencias acumuladas y al personal local capacitado, preparado para difundir sus experiencias y participar directamente en la capacitación y apoyo técnico de otras instituciones y regiones.

4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA MODALIDAD DE COOPERACION UTILIZADA

La modalidad de cooperación del Proyecto se ha caracterizado por su condición de Proyecto Multinacional de ámbito hemisférico, con cuatro elementos básicos que han contribuido a su éxito: el trabajo grupal interdisciplinario, la vinculación directa entre la investigación y la acción, el aprender y transferir haciendo y la acción coordinada e integrada de componentes y grupos técnicos. Durante su ejecución ha estado orientado a compatibilizar permanentemente su estrategia con la naturaleza de los programas que ha tenido que enfrentar en los diferentes países en los que ha intervenido.

La acción coordinada e integrada de los componentes y grupos técnicos constituye el fundamento de la organización del Proyecto para su ejecución. La interacción de los grupos técnicos se fundamenta en la prestación de apoyo recíproco entre los grupos, en acciones a nivel de país, operando a través de sus instituciones, orientadas a solucionar problemas específicos que confrontan los técnicos nacionales y, además, en la construcción de la unidad conceptual y metodológica, en la documentación de experiencias y en la capacitación mutua permanente. La relación de interdependencia, basada en el trabajo de equipo de los grupos técnicos, permite una continua retroalimentación, lo que constituye una característica fundamental en la operación del Proyecto.

La modalidad de cooperación contribuye a motivar tanto a los técnicos nacionales como a los del IICA, induciéndolos a una mayor y más entusiasta entrega en la realización de los trabajos comprometidos.

El esfuerzo inicial requerido para precisar el marco conceptual del proyecto, la orientación de sus actividades y el costo de mantener un grupo central de profesionales, están ampliamente justificados por los resultados obtenidos y las perspectivas de creciente beneficio del Proyecto. La expansión y réplica en otras regiones de los países donde opera, o en otros países del hemisferio, requerirá mucho menor esfuerzo y gasto, constituyéndose el grupo central en el eje de dicha expansión.

5. CONTRIBUCION DEL PROYECTO AL PROGRAMA IX DEL IICA

La entrega de los servicios a los agricultores debe realizarse oportuna e integradamente, con el fin de lograr efectos positivos en el incremento de la productividad de los recursos e insumos que éstos manejan. Generalmente, las instituciones nacionales actúan independiente y paralelamente al brindar los servicios que son propios de cada una de ellas, lo que limita el logro de los resultados que se podría esperar de su acción.

La cooperación técnica y financiera internacional actúa sobre cada uno de los servicios nacionales, también de acuerdo con su especialización, y al no existir un mecanismo nacional de integración de estos servicios, contribuye a reforzar la acción independiente y poco efectiva de éstos.

Se puede afirmar que la cooperación técnica internacional tiene en este problema una de las principales prioridades de acción que no debe ni puede postergar.

El IICA sí puede contribuir a colaborar con los gobiernos en la articulación de sus actividades y lograr la utilización efectiva de los servicios de apoyo al productor de los organismos nacionales y de la cooperación de los organismos internacionales. Con este fin, y con el apoyo de la Fundación Kellogg, ha establecido el Proyecto denominado PROPLAN, dentro del Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural, orientado fundamentalmente a mejorar la efectividad directiva para la conducción del proceso de desarrollo agrícola y bienestar rural.

Para cumplir con los objetivos de PROPLAN, se ha establecido una modalidad de cooperación que ha permitido constituir una masa crítica de profesionales y de acumulación de modelos, métodos, técnicas e instrumentos, que no solo facilitan la ejecución del Proyecto, sino que contribuyen al apoyo de la acción de los otros Proyectos del Programa y permiten ampliar la cobertura de países y la difusión de los resultados de sus actividades a nivel hemisférico. Además, está contribuyendo a reorientar gradualmente el enfoque de los proyectos del Programa a la solución del problema central del sector público agropecuario que es la ineffectividad directiva, y la incapacidad de utilizar eficaz y eficientemente los recursos humanos y financieros en el logro de los objetivos requeridos para el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural.

Este modelo de operación, habiendo demostrado su efectividad, lo muestra como un instrumento clave para la acción de los Programas del IICA a nivel hemisférico. Debidamente utilizado a nivel de las Oficinas del IICA en los países, puede facilitar la operación de proyectos de otros programas y contribuir a la integración de los servicios del IICA a los países y, a través de su cooperación, facilitar la integración efectiva de los servicios nacionales en apoyo a los agricultores.

6. PROYECCION DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO

El Proyecto ha acumulado un enorme potencial de conocimientos y experiencias debidamente documentados que progresivamente pueden ser puestos a disposición de los países del hemisferio, para contribuir a sus desarrollo agrícola y rural.

La áreas geográficas donde se ha trabajado, las instituciones a las que se ha apoyado y el personal nacional capacitado principalmente en los cuatro*

*Nota explicativa: Se refiere a los cuatro países visitados por los evaluadores. Las actividades de cooperación con el Proyecto en Venezuela terminaron en 1984.

países donde ha operado el Proyecto, constituyen una infraestructura de adiestramiento que puede ser utilizada para la expansión y réplica de los beneficios del proyecto, tanto en los mismos países donde ha concentrado sus principales acciones, como en el resto de los países del hemisferio.

El aporte del Proyecto al Programa IX y su modalidad de operación, abren la posibilidad de adaptar la experiencia a otros Programas del IICA, y a la integración de las actividades de los diferentes proyectos que se ejecutan a nivel de las Oficinas del IICA en los países.

Los organismos internacionales de financiación, como complemento a sus actividades de apoyo a los países en la formulación de proyectos de inversión, podrían aprovechar la experiencia de PROPLAN para aplicar los modelos, métodos y técnicas de programación y seguimiento y evaluación de proyectos que contribuyan a una eficiente y efectiva ejecución de los proyectos que financian.

7. RECOMENDACIONES

Considerando el éxito logrado por el Proyecto hasta la fecha, el potencial acumulado de conocimientos y experiencias y la infraestructura de adiestramiento desarrollada en los cuatro países en los que ha operado, se recomienda prorrogar y ampliar su acción, con el fin de consolidar y aprovechar sus resultados. Se puede afirmar que, debido a los avances del Proyecto, cualquier inversión adicional que se haga para expandir y replicar sus acciones en otras regiones o países, será altamente rentable y beneficioso para el desarrollo agrícola y rural de los países del hemisferio.

CAPITULO 1

INFORME DE EVALUACION DE LOS AVANCES Y LOGROS DEL PROYECTO PROPLAN/A

INTRODUCCION

1. Antecedentes

En 1979, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Fundación W. K. Kellogg firman un convenio (1)* para ejecutar un "Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe" (PROPLAN/A). De acuerdo con lo dispuesto en el Convenio y también en cumplimiento de las normas internas del IICA sobre seguimiento y evaluación, se viene produciendo regularmente informes de progreso trimestrales y anuales. Estos últimos se transmiten oportunamente a la Fundación Kellogg (2)*, junto con la relación de actividades previstas para el siguiente año calendario.

Según lo estipulado en el mencionado Convenio, un equipo de expertos externos realizó una evaluación de avance en 1981 (3-4)* y en el presente informe se cumple con la evaluación correspondiente a la terminación del Proyecto.

2. Propósitos de la Evaluación

La finalidad principal de esta evaluación ha sido valorar el grado en que el Proyecto PROPLAN/A ha contribuido a fortalecer la capacidad y efectividad directiva en la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural por parte de las entidades públicas directamente responsables de suministrar los bienes y servicios pertinentes en América Latina y el Caribe.

Se consideró involucrada en esa tarea, la influencia que ha tenido la modalidad de cooperación técnica utilizada en los resultados del Proyecto. Asimismo, se debió sopesar la gravitación de PROPLAN/A en el seno del Programa IX del IICA (5 a 9)*.

3. Términos de Referencia

Además de los propósitos ya mencionados, los términos de referencia a que debió ceñirse el equipo evaluador incluyeron completar la misión entre el 6 de mayo y el 7 de junio de 1985, fecha, ésta última, en que se presentaron los

* Véase la lista de documentos consultados, Anexo 2

resultados y recomendaciones a las autoridades del IICA y de la Fundación Kellogg.

4. Integración del Equipo Evaluador

El Director General del IICA, Dr. Francisco Morillo, designó como integrantes del equipo evaluador a los señores Luis J. Paz y José D. Marull, cuyos resúmenes biográficos aparecen al final de este informe.

5. Desarrollo de la Misión

Los evaluadores iniciaron sus tareas en la Sede Central del IICA en San José, Costa Rica, el 6 de mayo de 1985.

Sus actividades incluyeron entrevistas personales con las altas autoridades del IICA en procura de sus respectivos puntos de vista relativos a PROPLAN/A*, o a materias estrechamente conexas con éste. Análogamente se recogieron las opiniones de personas de distintos niveles jerárquicos en los países visitados: Colombia, Costa Rica, Guatemala y República Dominicana.

La primera semana se empleó en escuchar, del Jefe del Proyecto, una relación muy clara y completa acerca de los objetivos, estrategias, estructura, evolución y resultados del Proyecto. Esta fue complementada con exposiciones de sus colaboradores inmediatos, con material audiovisual, con los documentos básicos relativos a PROPLAN/A (1 a 4)** y con el prodigioso número de publicaciones emanadas de sus labores, tanto en el componente hemisférico como en los países***. En su experiencia pasada los evaluadores no habían encontrado, sino hasta ahora, una preparación tan seria y acabada para facilitarles su misión como la evidenciada en cada uno de los sitios en que opera PROPLAN/A (11 a 13)**.

El período siguiente (12 al 22 de mayo) se dedicó a recoger en el terreno información acerca de los componentes-país. Ante el escaso tiempo disponible para alcanzar una cobertura satisfactoria, los evaluadores se distribuyeron las tareas; el Dr. Paz visitó Costa Rica y Guatemala, mientras el Dr. Marull hizo lo propio en Colombia y República Dominicana.

La última parte (23 de mayo al 6 de junio) se destinó a preparar el informe que se presentó a las autoridades del IICA y de la Fundación Kellogg el 7 de junio.

*El Anexo 1 contiene la nómina de los principales entrevistados.

**Véase el Anexo 2.

***Las listas de publicaciones producidas se encuentran en el Anexo 3.

6. Agradecimientos

Los evaluadores desean dejar expresa constancia de la generosa e irrestricta cooperación recibida del Director General y de todo el personal de las Oficinas del IICA, para hacerles más productivo su cometido. La eficiente programación de las visitas, la concertación de entrevistas representativas y el oportuno suministro de toda la información solicitada, son algunos de los muchos apoyos recibidos que comprometen nuestra gratitud.

I. PROCEDIMIENTO SEGUIDO PARA EL ANALISIS

A través de todo el proceso de informarse sobre PROPLAN/A y asuntos relacionados (antecedentes, documentos, audiovisuales, entrevistas, visitas a agricultores y demás) los evaluadores seleccionaron y organizaron aquellos elementos pertinentes a su misión. Es decir, los elementos que contribuyen, por una parte, a configurar una visión objetiva del progreso alcanzado hacia el logro de los propósitos previstos y, por otra, que vayan dando una perspectiva susceptible de aprovecharse en orientar la prosecución del Proyecto.

Se buscó identificar los aportes concretos y verificables hacia uno o más de los siguientes productos:

1. Adopción firme de mejores mecanismos de dirección en instituciones públicas proveedoras de bienes y servicios al medio rural.
2. Progreso en la magnitud y especialmente en la calidad del adiestramiento en el campo directivo recibido por individuos y grupos selectos.
3. Contribuciones para ir completando y afinando un cuerpo de doctrina directiva coherente, dinámico y flexible.

Las situaciones reales encontradas presentan usualmente avances concurrentes simultáneamente hacia dos o más de los cinco objetivos específicos señalados por el Convenio IICA/Fundación W. K. Kellogg.

II. AVANCES Y LOGROS DEL PROYECTO

Debido a las características del Proyecto y a la particularidad de los que han sido considerados como sus productos, la cuantificación de éstos no constituye un aspecto relevante de esta evaluación. Sin embargo, si el éxito del proyecto se tuviera que medir en función de los modelos, métodos e instrumentos de dirección generados como consecuencia de la valiosa interacción entre los denominados componentes hemisférico y componentes-país, o en función del número de personas capacitadas, o de documentos publicados, sin lugar a dudas se podría afirmar que el Proyecto ha cumplido ampliamente con sus objetivos y metas*. A ésto se podría añadir que el proceso de generación de

*Ver Anexo 3.

productos del proyecto ha originado su propio mecanismo de continuidad. Así, en las instituciones en las que ha influido se ha institucionalizado una metodología de operación que facilita la generación de nuevos instrumentos y formas de resolver problemas, cuyo valor como resultado del proyecto es imposible cuantificar.*

Como productos del Proyecto se propuso generar modelos, métodos e instrumentos de dirección, contribuir al mejoramiento de la capacidad directiva, e implantar mecanismos de dirección en algunos países seleccionados. Debido a la interdependencia entre estos productos y al mecanismo de retroalimentación establecido por el proyecto, no es posible delimitarlos y medirlos aisladamente. Las metodologías tienen su origen en el componente hemisférico y son probadas y adaptadas en los países, pero este proceso de prueba y adaptación a situaciones concretas y con la participación directa de los técnicos nacionales, constituye también un proceso de capacitación y de apoyo técnico. Sin embargo, durante este proceso la metodología sufre reajustes y es mejorada o modificada para convertirla en una metodología más apropiada a la realidad concreta donde se ha pretendido aplicar, permitiendo al mismo tiempo extraer de ella los aspectos que pueden ser generalizados a otros países, para, nuevamente, volver a ser probada y adaptada en otro país o bajo otra realidad concreta y se repite el proceso de reajuste. Así, al mismo tiempo que se ha generado un modelo, metodología o instrumento, se ha capacitado y se ha logrado la implantación de mecanismos de dirección.

Esta forma de operar es una de las características del Proyecto que ha contribuido a su éxito. En su aplicación se considera que para llegar a disponer de modelos, métodos e instrumentos que sean apropiados para la conducción de un proceso de desarrollo, se requiere que los conceptos y metodologías pertinentes surjan de una confrontación con la acción concreta de conducción del proceso de desarrollo en ámbitos de trabajo específicos. No obstante, para el mejoramiento de la capacidad directiva de los individuos y grupos involucrados en las tareas de conducción, se requiere disponer de un bagaje conceptual, metodológico e instrumental apropiado a sus necesidades y, para el resultado fundamental de lograr la implantación de mecanismos de dirección apropiados a las necesidades concretas de las instituciones, se requiere que esos conocimientos y habilidades adquiridos por individuos y grupos en el mejoramiento de su capacidad directiva, sean utilizados en situaciones concretas. Debido a esta forma de operar, la división en tres grupos de productos planteado por el Modelo Global del Proyecto es sólo convencional y orientado a programar y asignar tareas; pero, para su evaluación en función de los resultados logrados es preferible no mantener dicha división y, más bien, presentar un listado de logros que puede incluir más de un producto a la vez. Este listado es el siguiente:

1. El Proyecto ha demostrado la conveniencia de dedicar esfuerzos a la elaboración de marcos conceptuales básicos, como elementos "ordenadores" de los métodos e instrumentos generados por la acción de los técnicos que trabajan en un Proyecto. Esta es una de las principales

*Ver Anexo 4

razones por la que todos los miembros de PROPLAN/A demuestran tener un enfoque común y, aunque varíen su ubicación geográfica, operan bajo una misma unidad de criterio.

2. Se ha establecido y se mantiene en operación un mecanismo de recolección sistemática del conocimiento generado por las disciplinas básicas de planificación y administración para el desarrollo, así como de otras disciplinas de las ciencias sociales aplicadas al desarrollo agrícola y rural pertinentes a los fines del Proyecto. Este útil mecanismo incluye acciones para recoger, interpretar y documentar los resultados y experiencias del mismo IICA y de otras instituciones, siempre que sean de interés para el desarrollo del Proyecto. De este modo, se ha cumplido con el objetivo de establecer una red hemisférica de información destinada a identificar, adaptar y diseminar experiencias y conocimientos sobre las disciplinas de planificación y administración para el desarrollo en el ámbito rural.

Las actividades realizadas por PROPLAN/A en Colombia, país donde su actuación ha sido más larga y permanente y donde se ha podido apreciar, en un período relativamente largo, la relación entre el componente hemisférico y el componente-país, han permitido la capitalización de experiencias del IICA en el área de planificación y manejo de proyectos, aplicando conceptos y metodologías desarrolladas anteriormente por el IICA (que de otro modo podrían haberse perdido), complementados con los generados por otras instituciones dedicadas al estudio de la planificación y administración de proyectos de desarrollo y, por los métodos e instrumentos generados durante el desarrollo de las actividades del mismo PROPLAN/A.

El desarrollo de esta experiencia inicial entre el componente hemisférico y un componente-país, permitió la generación de instrumentos que han utilizado directamente en dicho país y facilitó la generación de material de capacitación para su aplicación en otras áreas.

3. Se ha logrado que individuos y grupos involucrados en tareas de conducción desarrollen sus capacidades mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje, que enfatiza el trabajo grupal y que se da en condiciones de tiempo y recursos muy similares a los que deben confrontar en la práctica. Los contenidos y el material utilizado en los cursos ha sido antes probado y ha demostrado su utilidad en la conducción de procesos reales de desarrollo agrícola y rural*.
4. El desarrollo de instrumentos en el nivel local dentro de marcos normativos generados en condiciones concretas y reales, ha demostrado ser ventajoso para el posterior desarrollo de los instrumentos para el nivel regional intermedio, facilitando la integración de lo regional con lo local en forma comprensiva y articulada, tanto en lo

* Ver Anexo 4

conceptual como en lo operativo.*

5. El enfoque de PROPLAN dentro de un esquema de cooperación técnica participativa y recíproca se ha convertido en un mecanismo de generación de métodos e instrumentos para hacer más eficiente y eficaz el trabajo de los funcionarios nacionales. PROPLAN/A no recomienda métodos e instrumentos, ni reemplaza el esfuerzo del país ni de sus instituciones y funcionarios, sino que contribuye con ellas al logro de sus objetivos. Se hace énfasis en la institucionalización de los procedimientos para la generación de los métodos e instrumentos, facilitando el diseño de las acciones para desarrollar y la selección de técnicas para motivar y disponer condiciones favorables para el trabajo en equipo. Este mecanismo facilita la interacción de los responsables de tomar decisiones con los que deben llevarlas a la práctica.*

Ha sido posible observar que las relaciones entre los funcionarios de las entidades nacionales y los profesionales de PROPLAN son excelentes, de mutuo aprecio y respeto, a la vez que amistosas. Más aún, los técnicos del país sienten que son ellos los que están generando las metodologías e instrumentos y haciendo algo útil en beneficio de sus propias instituciones, labor en la que reconocen y agradecen la ayuda del equipo profesional de PROPLAN/A.

En todos los niveles se expresó el deseo de seguir contando con el asesoramiento de PROPLAN/A, por lo menos hasta dejar montado y funcionando satisfactoriamente los mecanismos completos de planificación-ejecución.

6. PROPLAN/A ha escogido acertadamente ganar un primer acceso al sistema institucional de un país a través de alguna necesidad sentida, independientemente, tanto del tipo de bienes y servicios que la institución preste al desarrollo rural como del nivel jerárquico con el que se tenga que iniciar su colaboración. Luego, gradualmente va extendiendo su acción de acuerdo con su marco conceptual y con base en los métodos e instrumentos generados previamente.*
7. La ejecución del Proyecto incluye acciones concretas con las autoridades nacionales dirigidas a lograr y mantener el compromiso de los niveles de decisión superior para dar continuidad a los esfuerzos realizados por las instituciones e individuos involucrados en la ejecución de las actividades del Proyecto, orientadas a mejorar la efectividad directiva en otros niveles de la administración.*
8. El diseño de mecanismos, normas, procedimientos e instrumentos que se aplican para resolver problemas de conducción previamente identificados, es realizado a la medida de las necesidades, debido a que las actividades se desarrollan conjuntamente con los funcionarios de las instituciones nacionales en las que opera el Proyecto y en ámbitos

* Ver Anexo 4

territoriales definidos. Además, como método de trabajo se mantiene una búsqueda permanente de vinculación vertical con los niveles decisivos superiores y horizontal con otras instituciones que generan bienes y servicios para la población rural, facilitando la participación de los productores en la tarea de conducción.*

9. La estrategia de trabajo empleada ha permitido integrar a los funcionarios nacionales y del IICA directamente en el trabajo de campo, en vinculación directa con la población rural y en nuevas formas de trabajo en las oficinas de nivel nacional. Esto ha contribuido a fortalecer las relaciones interpersonales de todos los participantes involucrados en la región o proyecto nacional. Igualmente, ha favorecido la elaboración y, en algunos casos, la reelaboración de programas y proyectos más realistas, con respuestas más apropiadas a las demandas reales de los agricultores.

La tecnología que se transferirá, para llegar a ser apropiada, debe ser previamente adaptada e inclusive desarrollada para servir a condiciones particulares y específicas. Esto muestra la necesidad de analizar primero las situaciones concretas, evaluar los instrumentos utilizados, impulsar acciones para el desarrollo conceptual y metodológico y, luego, diseñar metodologías e instrumentos para los casos concretos. Este procedimiento da como resultado que los métodos y técnicas empleados sean sencillos y de fácil aplicación y, por lo tanto, aceptados por los funcionarios locales, quienes reconocen su utilidad, principalmente porque les sirven en su trabajo cotidiano.*

10. Se ha logrado un uso integrado de conceptos, técnicas e instrumentos referidos a las disciplinas de planificación y administración, y que los funcionarios que los utilizan reconozcan el carácter integral del proceso de planificación-ejecución. La revisión de los documentos utilizados por los Comités, o por los extensionistas, muestran claramente su orientación a un enfoque de acciones por resultados y no exclusivamente por actividades.
11. Durante el desarrollo del Proyecto se ha mantenido una constante vinculación dinámica entre la teoría y la práctica. El desarrollo de conceptos y la acumulación de experiencias ha facilitado el diseño de metodologías. La aplicación de estas metodologías en casos concretos, a través de un trabajo conjunto con funcionarios nacionales en sus propias instituciones y en el propio terreno de la acción, al confrontarlas con la realidad, ha permitido su reajuste y fácil adaptación.
12. La institucionalización de procedimientos y el empleo de determinadas técnicas sencillas y de fácil aplicación ha posibilitado a las propias instituciones capacitar al personal de reemplazo, evitando que la rotación de personal signifique para la institución una pérdida difícilmente recuperable de conocimientos, tecnología y experiencia.

*Ver Anexo 4

13. La modalidad de capacitación de aprender-haciendo como complemento de la acción de apoyo técnico directo, ha demostrado la posibilidad de complementar la generación del conocimiento y la adaptación del mismo a las condiciones específicas de los países.
14. La política de documentar, continua y minuciosamente, las experiencias y los resultados de las diferentes actividades del Proyecto ha demostrado ser de valiosa utilidad, especialmente como aporte a la capacitación en los cursos de PROPLAN y, en el futuro, en la generación de las tareas de capacitación que realicen el mismo PROPLAN, las instituciones de los países en que se ha cooperado con el Proyecto, o cualquier universidad o centro de capacitación.
15. Los diferentes métodos y técnicas seleccionados y utilizados por PROPLAN en la capacitación y en el proceso de brindar apoyo técnico a las instituciones e individuos destaca como una pieza clave del éxito alcanzado. Sus efectos son múltiples en la dinámica institucional y mucho más allá de los conocimientos y habilidades específicas sobre conducción transferidas a los participantes.

El trabajo grupal e interdisciplinario, con la participación de los beneficiarios rurales cuando corresponde, está derribando efectivamente la incomunicación entre especialidades, instituciones y niveles jerárquicos, contribuyendo simultáneamente a resolver problemas reales y complejos.

16. La efectiva articulación interinstitucional a nivel de campo y con la participación de los beneficiarios se perfila promisoría para contribuir a reducir la pobreza crónica y masiva de las familias del medio rural. Esta impresión surge al poder apreciar el profundo compromiso de mejorar la conducción institucional que muestran quienes han participado en los cursos de PROPLAN, o que han participado en la solución directa de un problema con el apoyo de los técnicos del equipo de PROPLAN.*
17. Las posibilidades de expansión y replicación de los conocimientos, modelos, métodos, técnicas e instrumentos desarrollados por PROPLAN tienen un gran potencial debido a la disponibilidad del material didáctico y de experiencias acumuladas y, al personal local capacitado y preparado para difundir sus experiencias y participar directamente en la capacitación y apoyo técnico de otras instituciones y regiones de su país. Así, por ejemplo, el trabajo realizado en Jutiapa, sede del Comité Regional de Desarrollo Agrícola de la Región VI de Guatemala, puede ser transferido a otra región, bajo la dirección y conducción de los directivos y funcionarios de esta región. Se calcula que la transferencia de lo realizado en la Región VI a la Región I podría complementarse en un período no mayor

*Ver Anexo 4

de un año. El proceso de transferencia incluiría tres semanas de capacitación, tres meses de apoyo en la aplicación de la metodología y el resto del tiempo, hasta completar un año, requerido para supervisar su consolidación.

Si la metodología de PROPLAN se desea expandir a otras regiones y también contribuir a la formación de funcionarios de otros países, se podría fácilmente convertir a Jutiapa en un área de demostración y capacitación.

Un programa más agresivo podría considerar la utilización de las experiencias acumuladas en los cuatro países en los que se ha centrado mayormente la acción de PROPLAN, en áreas demostrativas con fines de capacitación internacional, y para ampliar las actividades de estudio orientadas a mejorar la capacidad en la dirección efectiva de la conducción del desarrollo agrícola y rural. Esa acción estaría permanentemente reforzada por la red hemisférica que se ha establecido para el intercambio y acopio de experiencias y conocimientos en planificación, administración y disciplinas afines para la generación y prueba de modelos, metodologías e instrumentos para la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.

18. La experiencia de PROPLAN en planificación y administración ha contribuido no solo al mejor manejo y cooperación entre proyectos del Programa IX sino que también está influyendo gradualmente en aspectos relacionados con la elaboración de los Programas Operativos del IICA y en la mejor preparación de los proyectos.

III. CONCLUSIONES

1. El Proyecto ha cumplido con los objetivos al generar modelos, métodos e instrumentos de dirección, contribuir al mejoramiento de la capacidad directiva, facilitar el establecimiento de mecanismos de participación de agricultores con funcionarios, lograr implantar mecanismos de dirección y desarrollar y utilizar una red hemisférica de colaboración e intercambio de conocimientos y experiencias en las disciplinas de planificación, administración y otras ciencias sociales afines a estas disciplinas.
2. En general, aunque en distinto grado en los diversos países, el Proyecto PROPLAN/A ya ha contribuido a mejorar la eficiencia y eficacia de algunas instituciones públicas seleccionadas encargadas de proveer bienes y servicios necesarios en el medio rural, con promisorias perspectivas de rápida expansión.
3. Ha conseguido formular una indispensable y útil conceptualización del desarrollo rural integral, progresivamente afinada, la cual está sirviendo para fundamentar, orientar, reelaborar localmente y perfeccionar los métodos e instrumentos de conducción del desarrollo aplicados en los países.

4. En el apreciable número de personas capacitadas por medio de PROPLAN/A se ha producido una profunda transformación claramente discernible en su dedicación al progreso rural, del cual se sienten ahora responsables y capaces de lograrlo.
5. PROPLAN/A ha demostrado inequívocamente la enorme potencialidad de la cooperación participativa.
6. Todas las actividades de los denominados Componente Hemisférico y Componentes-país han sido permanentemente documentadas, lo que ha dado origen a un número abundante de publicaciones de valiosa utilización en capacitación y difusión de conocimientos diversos, relacionados con la efectividad en la conducción del proceso de desarrollo.
7. Los resultados obtenidos del Proyecto, aunque están orientados al desarrollo agrícola y rural, pueden ser adaptados y aplicados en otros sectores de la administración pública (salud, educación, vivienda, etc.) y en la actividad privada. En este sentido, el Proyecto está contribuyendo a la creación de una tecnología apropiada al desarrollo, basada en la combinación de la planificación, administración y otras ciencias sociales afines.
8. Los diferentes enfoques, métodos e instrumentos que caracterizan la acción de PROPLAN (método grupal, aprender-haciendo, transferir-haciendo, planificación-ejecución, enfoque por resultados, adaptación a prioridades del país, etc.), contribuyen a facilitar y hacer eficiente y efectivo el trabajo entre funcionarios de diferentes instituciones y entre funcionarios de diferente nivel jerárquico de cada una de las instituciones, resultando en una efectiva movilización de recursos de las instituciones nacionales.
9. El Proyecto ha demostrado que es posible lograr incrementos significativos en los rendimientos por cultivo utilizando los conocimientos y servicios disponibles, si es que estos son entregados en forma integrada al agricultor, siguiendo procedimientos e instrumentos simples generados por los mismos funcionarios públicos.
10. Las posibilidades de expansión y replicación de los conocimientos, modelos, métodos, técnicas e instrumentos desarrollados por PROPLAN tienen un gran potencial, que con un esfuerzo adicional relativamente pequeño pueden ser puestos a disposición de todos los países del hemisferio y contribuir efectivamente al desarrollo agrícola y rural. Con este fin está disponible la utilización de las áreas geográficas e instituciones y personal de los cuatro países en los que PROPLAN ha desarrollado principalmente sus actividades.
11. La esencia de la acción multinacional de PROPLAN reside en las actividades del "Componente Hemisférico", que son las que facilitan la cohesión en la forma de operar en las acciones de cooperación que se realizan en los diferentes países, a través de los "componentes-país".

IV. RECOMENDACIONES

1. Considerando que el Proyecto ha cumplido sus objetivos y que ha acumulado un enorme potencial de conocimientos y experiencias debidamente documentadas, que progresivamente pueden ser puestas a disposición de los países del hemisferio para contribuir a su desarrollo agrícola y rural, es conveniente y necesario aprovechar estos resultados con las siguientes acciones:
 - a. Apoyar a PROPLAN en la organización de centros de capacitación de nivel nacional e internacional utilizando como "áreas demostrativas" las diferentes localidades e instituciones de los cuatro países en los que PROPLAN ha logrado importantes avances. En estos centros de capacitación tanto los profesionales nacionales como los de otros países y profesores y estudiantes universitarios podrían recibir adiestramiento teórico-práctico y participar en actividades con funcionarios y agricultores.
 - b. Publicar libros o series de documentos, organizados y editados con fines de capacitación y difusión.
 - c. Realizar un Seminario con la participación de representantes de los organismos de cooperación técnica y financiera internacional y de los Centros Internacionales de Investigación. Considerar como expositores principales a los representantes de Costa Rica, Guatemala, Colombia y República Dominicana con el fin de que den a conocer los resultados de PROPLAN en sus países y a partir de ahí analizar la forma de cooperar que se podrá dar entre PROPLAN, los cuatro países y los organismos internacionales, para contribuir al desarrollo agrícola y rural de los países del hemisferio.
 - d. Informar en la próxima reunión de la Junta Interamericana de Agricultura sobre los resultados obtenidos por el Proyecto.
2. Analizar la posibilidad de aplicar los resultados de PROPLAN en otros sectores relacionados con el desarrollo rural, tales como salud o educación.
3. Considerar la posibilidad de que la conducción del desarrollo agrícola, tal como es enfocada por PROPLAN, sea la actividad por la cual se caracterice internacionalmente el IICA, Así, podría ser considerado como el organismo internacional especializado en lograr la entrega integrada de servicios al agricultor, en apoyo a los países del hemisferio y actuando como canalizador de los servicios y financiación de los otros organismos internacionales y de la ayuda bilateral.
4. Analizar la posibilidad de integrar las acciones del IICA en cada país aprovechando la experiencia de PROPLAN en los cuatro países y en su modalidad de operación como proyecto multinacional.

5. Asegurar el mantenimiento de las actividades del Componente Hemisférico y la estabilidad de su personal como equipo integrado, con el fin de asegurar la expansión y réplica del proyecto en otros países.
6. Completar la prueba práctica de los instrumentos para seguir la ejecución hasta alcanzar una madurez análoga a la conseguida en los de planificación.
7. Explorar la posibilidad de sugerir medidas que tiendan a aminorar los efectos detrimentos de los cambios de personal en las instituciones nacionales causados principalmente por motivos económicos o políticos.

CAPITULO 2

INFORME DE ANALISIS DE LA MODALIDAD DE COOPERACION DE PROPLAN/A

Este capítulo pretende recoger aquellos aspectos de la experiencia obtenida durante la evaluación del Proyecto PROPLAN/A relativos a la modalidad de cooperación empleada en este proyecto multinacional, la cual representa una de las diversas formas que puede revestir la acción cuando abarca dos o más países.

Con ellos se espera acrecentar el acervo de información que el IICA podría aprovechar para el diseño y operación de proyectos multinacionales.

Sucesivamente se trata el procedimiento seguido para el análisis, las ventajas y limitaciones observadas en la modalidad operativa de PROPLAN/A, su contribución al Programa IX del IICA y finalmente se esbozan algunas conclusiones y sugerencias.

I. PROCEDIMIENTO SEGUIDO

Se empezó por revisar la larga experiencia previa del IICA con proyectos que se han desenvuelto en dos o más países, tratando de discernir sus características relevantes. Con este fin se entrevistó a algunos Directores de Programas y funcionarios responsables de la conducción de otros Proyectos Multinacionales. Luego se identificaron y analizaron los principales rasgos distintivos de la metodología ensayada en PROPLAN/A con base en la documentación recibida durante la evaluación del Proyecto.

En el transcurso de las actividades inherentes a la tarea de evaluación se mantuvo una alerta constante por detectar en la mejor medida posible las repercusiones de cada uno de los elementos distintivos de la modalidad de operación de PROPLAN, así como del efecto producido por las combinaciones entre ellos: trabajo grupal interdisciplinario; aprender y transferir haciendo; vinculación directa entre investigación y acción; y, acción coordinada e integrada de componentes y grupos técnicos. En las secciones siguientes de este Informe, se presenta una síntesis de las observaciones del equipo evaluador.

II. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA MODALIDAD DE COOPERACION EMPLEADA

Las actividades del IICA se desarrollan a través de proyectos agrupados en programas. Estos proyectos pueden ser nacionales (realizados en beneficio

de sólo un país) o multinacionales (realizados en más de un país). Los proyectos multinacionales no operan bajo una misma modalidad. La modalidad de actuación de PROPLAN como Proyecto Multinacional se diferencia notablemente de la forma de operar de los otros Proyectos Multinacionales, tanto en lo concerniente al proyecto en sí, como en su relación con los otros proyectos del mismo programa, aunque tampoco este proyecto tiene establecido un mecanismo de coordinación con los de otros programas.

La revisión de la forma de operar de PROPLAN como Proyecto Multinacional en los cuatro países en los que está operando, ha permitido identificar y verificar un conjunto de características positivas que contribuyen a un eficiente y efectivo servicio del IICA a los Gobiernos, servicio que es reconocido y apreciado por funcionarios de muy diferentes niveles de las organizaciones del Sector Público Agropecuario de estos países.

Las principales características identificadas y verificadas en las reuniones y entrevistas con los técnicos del Grupo Central del Proyecto, con directivos del IICA y en las visitas realizadas a Colombia, Guatemala, República Dominicana y Costa Rica, son las siguientes:

1. Las actividades de cooperación técnica que se realizan en los cuatro países tienen un enfoque común basado en su unidad conceptual y metodológica.
2. Este enfoque común facilita la generación de metodologías e instrumentos para la conducción del desarrollo agrícola apropiados a los cuatro países en los que se trabaja actualmente y que, con un pequeño esfuerzo adicional, puede transferirse adaptándose a las condiciones de cualquier otro país de la región.
3. Una determinada proporción de los recursos del proyecto se han concentrado en el diseño de modelos, métodos e instrumentos para la conducción del desarrollo agrícola y la transferencia integrada de servicios al agricultor, apropiados a las necesidades de los países. Con este fin se han analizado problemas recopilando información de diferentes fuentes hasta entender bien cada problema, y así, poder identificar las posibles soluciones. Se ha elaborado el marco conceptual dentro del cual ha operado el proyecto. Se ha diseñado la metodología a seguir para ayudar a resolver los problemas. Se ha generado material didáctico para su utilización tanto en los cuatro países en los que se ha trabajado directamente, como en el resto de países de la región. Se ha diseñado y establecido mecanismos para la recolección, procesamiento y difusión de la información durante la ejecución del proyecto con el propósito de ir documentando las experiencias que se han ido capitalizando. Además se ha utilizado la experiencia acumulada a través del proyecto en la capacitación de técnicos no sólo de los cuatro países en los que se ha actuado directamente, sino en otros países en los que se han realizado cursos y seminarios nacionales, o a través del Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural.

4. Las tecnologías se han probado y adaptado a través de actividades a nivel de país, donde se ha generado información para el mejoramiento o rediseño de dicha tecnología. Las acciones han estado encaminadas al desarrollo de una capacidad nacional permanente para resolver problemas específicos. En un trabajo conjunto con las instituciones y técnicos nacionales se han realizado acciones de capacitación enfatizando el aprender-haciendo y acciones de apoyo técnico directo a través del transferir-haciendo. Estas acciones se han basado en las metodologías desarrolladas a través de las actividades del componente hemisférico, y en su adaptación a las situaciones particulares de cada país, para su aplicación a la solución de problemas específicos confrontados por las instituciones nacionales. Los resultados obtenidos están sirviendo para extender el proyecto dentro de cada país a un ámbito geográfico mayor (otra región), o a otros niveles jerárquicos de una misma institución (del nivel local al regional y al nacional, o a la inversa).

5. Las actividades del Proyecto se desarrollan a través de la interacción de grupos técnicos de dos tipos, como son los del nivel central (Grupo Central) y los localizados en los países (Grupo País). Los dos grupos desarrollan actividades tanto del componente-hemisférico como de los componentes-país. Sin embargo, la responsabilidad de las actividades del componente hemisférico recae principalmente en el Grupo Central, y las de componente-país en los grupos con sede en cada país. Esta forma de operar hace necesaria y altamente ventajosa la existencia del Grupo Central como núcleo básico para la retroalimentación con los países y entre los países, a través del Grupo Central. Considerando que el término componente se refiere a la naturaleza de las actividades que se realizan en los proyectos y no está específicamente asociado a la localización de los grupos técnicos que trabajan en él, todos los técnicos del proyecto constituyen una estructura móvil de gran flexibilidad en la que todos están en la posibilidad de apoyarse mutuamente, constituyendo un equipo con un enfoque común y de gran versatilidad.

6. La interacción de los grupos técnicos se fundamenta en la prestación de apoyo recíproco entre los dos grupos, en acciones a nivel de país, operando a través de sus instituciones, orientadas a solucionar problemas específicos que confrontan los técnicos nacionales; y, en la construcción de la unidad conceptual y metodológica, en la documentación de experiencias y en la capacitación mutua permanente. La acción coordinada e integrada de componentes y grupos técnicos constituye el fundamento de la organización del Proyecto para su ejecución. Los componentes del proyecto mantienen una relación de interdependencia, basada en el trabajo de equipo de los grupos técnicos. Esto permite una continua retroalimentación que es una característica fundamental en la operación del Proyecto, lo que permite y garantiza que los resultados obtenidos sean apropiados a las necesidades de los países.

7. La cooperación técnica se concreta en el apoyo técnico directo y en la capacitación, pero bajo características especiales. El apoyo técnico directo se basa en el trabajo con los técnicos nacionales enfatizando el "transferir-haciendo"; y, la capacitación se brinda en aspectos concretos, enfatizando el "aprender-haciendo". Aprender y transferir haciendo permite identificar problemas en cada situación concreta, darles solución y avanzar hacia el desarrollo de una capacidad propia de generación y uso efectivo de tecnología para conducir procesos de desarrollo agrícola y rural.

En los países visitados se ha podido apreciar que la transferencia de conocimientos y experiencias se realiza en situaciones concretas en las que el aprendizaje se da trabajando conjuntamente, técnicos del IICA con técnicos nacionales, en las instituciones nacionales, y de acuerdo a sus prioridades y políticas vigentes, con el fin de solucionar los problemas identificados. El esfuerzo continuo de adaptación de métodos y técnicas en cada país, es mucho más productivo que las actividades aisladas de capacitación, debido a que constituye un excelente medio de generación de una capacidad propia de los países. Los funcionarios incrementan sus conocimientos sobre la conducción del desarrollo agrícola, aprenden y adoptan métodos de actuación en grupo para identificar y solucionar problemas, y para el desarrollo de instrumentos que facilitan la programación y ejecución de las actividades. Se puede afirmar que la capacitación y el apoyo técnico tal como son conducidos, no sólo contribuyen al aporte y al aprendizaje de nuevos conocimientos, sino a la institucionalización de la forma de conducir el proceso de desarrollo agrícola y rural. De este modo se cumple con el objetivo del Proyecto de implantar los mecanismos de dirección, logrando que estos sean considerados como propios de las instituciones nacionales que los utilizan.

8. La participación de los funcionarios y agricultores se logra a través del trabajo grupal (con métodos dinámicos de participación). La utilización del trabajo interdisciplinario y de especialistas, constituye un excelente medio para movilizar y maximizar el uso de los recursos y capacidades de los participantes. El enfoque interdisciplinario permite abordar problemas complejos superando las barreras artificiales entre las disciplinas. Es de resaltar el resultado obtenido en el trabajo entre investigadores y extensionistas, que por sí solo constituye un éxito destacado de la forma de operar. Bajo este procedimiento los participantes ingresan al trabajo grupal con su propio esquema referencial o "modo de ver las cosas" que generalmente constituye una barrera para la efectiva comunicación con los técnicos de otras especialidades o con diferentes funciones. Durante el trabajo de grupo modifican gradualmente su esquema y van incrementando su disposición al intercambio de conocimientos y a la comprensión de la importancia e interdependencia entre su actividad y la de los otros participantes. Los nuevos conocimientos y el cambio de actitudes facilita la identificación de los problemas que limitan la eficiencia y efectividad de cada

especialidad y permite encontrar las medidas apropiadas para su solución.

9. La tecnología generada resulta apropiada para la conducción de determinados aspectos del proceso de desarrollo agrícola debido a la vinculación directa entre la investigación y la acción. Los estudios realizados responden a problemas específicos que enfrentan las instituciones en situaciones concretas y que se presentan en condiciones reales. Esto permite que los procedimientos, mecanismos, normas, e instrumentos desarrollados sean de inmediata aplicación por los individuos e instituciones nacionales que han participado en su elaboración. De este modo, los estudios permiten documentar experiencias concretas, generalizar su contenido y desarrollar marcos conceptuales, modelos, métodos e instrumentos de dirección.
10. Los técnicos del IICA que participan en el Proyecto generan y acumulan espíritu de cuerpo, mística de trabajo y un permanente incremento de sus conocimientos y habilidades extraído del "aprender-haciendo" y "transferir-haciendo", y del intercambio de experiencias con los técnicos nacionales, y entre los técnicos del Grupo Central y de los Grupos-país de PROPLAN. Esta característica de la modalidad de operación, además de motivar a los integrantes de PROPLAN, genera en cada uno de ellos gran seguridad en su modo de actuar en sus relaciones con los funcionarios nacionales, lo que origina un gran aprecio y respeto por la labor que realizan.
11. Las actividades de dirección del proyecto multinacional, tal como es conducido en PROPLAN, asegura el adecuado y oportuno flujo de insumos al proyecto y al armónico funcionamiento de las relaciones entre sus componentes, y la apropiada generación de modelos, métodos, normas e instrumentos, que no sólo benefician al país donde directamente se prueban y adaptan, sino que constituye un mecanismo de continua acumulación y superación de conocimientos y procedimientos de fácil aplicación en cualquier país.

La dirección del proyecto desempeña las actividades relativas a la operación interna del proyecto relacionadas con la estrategia para su ejecución, la programación de actividades y la asignación y control del uso de los recursos. Además, mantiene mecanismos de información e intercambio, y realiza el análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo del proyecto.

12. La modalidad de operación contribuye a motivar tanto a los técnicos nacionales como a los del IICA, induciéndolos a una mayor y más entusiasta entrega en la realización de los trabajos comprometidos.
13. El esfuerzo inicial requerido para precisar el marco conceptual del proyecto y la orientación de sus actividades, y el costo de mantener un Grupo Central con las funciones indicadas, están ampliamente justificados por los resultados obtenidos y las perspectivas de creciente

beneficio del Proyecto, considerando el relativo menor esfuerzo y gasto requerido para expandir y replicar lo realizado a otros países que reciben servicios del IICA.

14. Las características de esta modalidad de operación del Proyecto Multinacional PROPLAN podrían ser aplicadas en algún otro proyecto de un Programa seleccionado del IICA, con el fin de determinar la posibilidad de generalizarlo al resto de los Programas.

III. ANALISIS DE LA CONTRIBUCION DEL PROYECTO AL PROGRAMA DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y BIENESTAR RURAL (PROGRAMA IX) DEL IICA

Está comprobado que para alcanzar los objetivos de incremento de la producción, generación de empleo, aumento y mejor distribución de los ingresos, eliminación o reducción de la marginalidad rural, etc., no es suficiente concentrar actividades en algunos servicios, independientemente, tales como generación y transferencia de tecnología, crédito, comercialización, etc. Para lograr dichos objetivos es necesario articular estos servicios hacia los objetivos propuestos, con la participación de los productores y otros agentes del sector privado. Además, la articulación de estas actividades no sólo debe darse horizontalmente entre las instituciones en los diferentes niveles en que operan, sino en el interior de las mismas instituciones entre sus diferentes niveles jerárquicos.

Es por esta razón que la cooperación técnica en apoyo de servicios que actúan independientemente, aunque útil, no contribuye con la efectividad requerida en el logro de los objetivos indicados. De poco sirve contribuir a generar tecnología que no es transferida, o a disponer de crédito que no es apropiadamente utilizado, o disponer de un estructurado servicio de extensión que no dispone de tecnología apropiada para transferir, etc.

El error cometido por los países de mantener y operar servicios que actúan aisladamente no es corregido por la cooperación técnica internacional. La mayoría de los organismos de cooperación técnica y financiera internacionales actúan en actividades independientes de acuerdo con sus especialidades. Obviamente, estos organismos tienen que actuar de esa manera porque su especialización es precisamente una de las razones de su éxito (CIMMYT, CIAT, CIP, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.)*. Por esta razón, toda la estructura de cooperación técnica y financiera internacional apoya y financia la operación y desarrollo de actividades independientes, y son los países los responsables de integrar los servicios nacionales e internacionales para llegar eficiente y eficazmente al agricultor.

Por ser especializada, la cooperación técnica y financiera actúa sobre los servicios nacionales también especializados, y al no existir un mecanismo nacional de integración de estos servicios, contribuye a reforzar la acción independiente y poco efectiva de estos. Así, el CIMMYT, el CIAT o el CIP, pueden cooperar con Institutos de Investigación independientes, o a lo más, integrados con servicios de extensión, pero sin que exista integración con las instituciones que deben proveer los insumos, facilitar el crédito, o

* Nota explicativa: CIMMYT es el Centro Internacional para el Mejoramiento del Maíz y Trigo; CIAT es el Centro Internacional de Agricultura Tropical; y CIP es el Centro Internacional de la Papa.

intervenir en la comercialización. Igualmente, el Banco Mundial, o el Banco Interamericano de Desarrollo, pueden firmar convenios de préstamos con las instituciones financieras nacionales, pero sin que exista el mecanismo que facilite la oportuna, eficiente y eficaz utilización del crédito, puesto que esto no solo depende de la institución financiera nacional. El resultado es, que no obstante el acceso que se tiene en todos los países a estos servicios, la deficiente articulación entre ellos para su entrega al agricultor, les quita efectividad a todos y no se obtienen los esperados incrementos en producción y productividad. De esta forma, aunque los estudios de factibilidad, al mostrar su rentabilidad, justificaron los créditos, al ejecutarse los proyectos no se generan los bienes que habrían justificado dicho endeudamiento.

La entrega integrada de los servicios a los agricultores es responsabilidad de cada gobierno, pero si a través del tiempo ha quedado demostrado que este es un problema generalizado en los países del hemisferio, que está limitando la obtención de los resultados esperados, y que no ha sido resuelto, se puede afirmar que la cooperación técnica internacional tiene en este problema una de las principales prioridades de acción que no debe ni puede postergar. Si bien es cierto que los organismos internacionales de cooperación técnica y financiera especializados, no podrían fácilmente alternar sus formas de operar, las instituciones de servicios múltiples, tales como el IICA, sí pueden contribuir a colaborar con los gobiernos en la articulación de sus actividades y lograr la utilización efectiva de los servicios, tanto de los organismos nacionales como de los otros organismos internacionales.

Algunos organismos internacionales de cooperación técnica o financiera, entre los que se ubica el IICA, han contribuido y siguen contribuyendo con los países en la capacitación y apoyo en la formulación de proyectos para facilitar a sus gobiernos la obtención de préstamos de entidades financieras, tales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo y también de bancos privados. Esta actividad, que tiene muchos años de acción, ha obtenido un avance en el logro de sus objetivos, y las instituciones de los países han aprendido a obtener préstamos en número y cantidades crecientes. Sin embargo, y tal como es posible apreciar en la crisis actual que atraviesa la economía de los países del hemisferio, se ha aprendido a obtener dinero prestado mediante la presentación de proyectos bien elaborados, pero no se ha aprendido a gastar oportuna y eficazmente en la ejecución del Proyecto formulado. Por esta razón, es frecuente encontrar en la mayoría de los países, programas y proyectos prioritarios que cuentan con suficiente financiamiento, pero que año a año reportan cifras alarmantes de subutilización de dichos fondos. Ante esta situación, las instituciones financieras han influido en la creación de unidades de administración independientes de la organización del sector público propio de cada país, con lo que en la mayoría de los casos se ha contribuido a complicar más la situación y a generar rivalidades entre los funcionarios de las diferentes instituciones nacionales.

El IICA, habiendo identificado este problema generalizado en la mayoría de los países del hemisferio, ha establecido el proyecto denominado PROPLAN dentro del Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural, orientado fundamentalmente a mejorar la efectividad directiva para la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.

La modalidad de operación de PROPLAN tal como se describe en el capítulo anterior, ha permitido constituir una masa crítica de profesionales y de acumulación de modelos, métodos, técnicas e instrumentos que no sólo facilitan la ejecución del Proyecto, sino que contribuye al apoyo de la acción de los otros Proyectos del Programa y permite ampliar la cobertura de países, y la difusión de los resultados de sus actividades a nivel hemisférico. El modelo de operación de PROPLAN como Proyecto Multinacional lo muestra como un instrumento clave para la acción de los programas del IICA a nivel hemisférico.

En el Programa-Presupuesto 1984-85 se previó que durante 1984 el Programa IX desarrollaría 20 acciones de cooperación técnica en 21 países. Sin embargo, además de cumplir con estas, las demandas de los países agregaron 8 acciones de coyuntura durante el año. Después de analizar el trabajo que se había venido realizando por medio de los diferentes proyectos, se buscó organizarlos en cinco grupos con el fin de sentar las bases para obtener un mayor apoyo al interior de ellos, en término de intercambio de experiencias y de participación en acciones específicas de apoyo mutuo y de cooperación técnica recíproca. Esta estrategia ha permitido orientar la organización de las acciones y la concentración de los recursos asignados al Programa.

Lo fundamental de esta estrategia, además de la concentración de esfuerzos y de facilitar el intercambio de experiencias y el apoyo técnico entre todos los especialistas de los proyectos del Programa, ha sido la reorientación gradual de los proyectos, para que unos busquen fortalecer la efectividad directiva de las instituciones o unidades directamente responsables de ejecución de acciones en regiones o áreas específicas y a través de programas o proyectos prioritarios; y para que otros busquen fortalecer la efectividad directiva de las unidades de planificación, o sus equivalentes, en el desempeño de la tarea de asesoramiento continuo a los niveles decisores. De este modo alrededor del 50% de los fondos gastados por el Programa IX durante 1984 ha correspondido a estos dos grupos.

Las acciones del Programa IX han estado dirigidas a fortalecer la efectividad directiva para lograr una conducción eficiente y eficaz del proceso de desarrollo agropecuario. Es conveniente indicar que en años anteriores, los esfuerzos del IICA en este campo estaban dirigidos a acciones para fortalecer la capacidad para la formulación de políticas, planes y programas en las unidades sectoriales de planificación. Sin embargo, estas actividades en gran parte se dirigían a apoyar en el análisis y solución de problemas coyunturales de instituciones del sector agropecuario.

Esta forma de operar y la reorientación de los proyectos conduce a una acción más directa para enfrentar lo que se ha identificado como problema central que limita el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural. Este problema es la descoordinación tanto entre las instituciones del sector público como entre los diferentes niveles jerárquicos de cada institución, lo que impide la entrega oportuna e integrada de los servicios que requiere el agricultor.

Por lo expuesto se puede concluir que PROPLAN como parte del Programa IX ha contribuido no sólo a ampliar la cobertura de acciones en los países y a la mayor difusión de sus resultados, sino también, a reorientar gradualmente

el enfoque de los proyectos del Programa a la solución del problema central del sector agropecuario (que es también el de otros sectores de la administración pública), que es la ineffectividad directiva y la incapacidad de utilizar los recursos financieros y humanos en el logro de los objetivos requeridos para el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural.

No cabe la menor duda que PROPLAN ha hecho una sustancial contribución a la obra del Programa IX, pero es igualmente claro que tal aporte es la consecuencia directa de dos factores clave: la alta calidad del liderazgo ejercido y el tipo de modalidad de operación como proyecto multinacional que se le ha dado al proyecto. Lejos de ser una simple dispersión de especialistas que se ocupan de asuntos similares en los diversos países de su residencia, los funcionarios de PROPLAN constituyen un solo equipo, cuyos miembros, aunque físicamente distantes, se encuentran en un proceso de continua interacción, y cumplen sus respectivas misiones con verdadero convencimiento y dedicación.

En un campo tan complejo, difícil y a menudo sensitivo políticamente, han sabido ubicarse como aceptados y buscados compañeros de los funcionarios nacionales quienes se sienten realmente los innovadores. En buena medida, la apreciable labor que han logrado realizar ha sido posible gracias a la simbiosis entre las actividades de una unidad central, con aquellas cumplidas en los países. Este mecanismo de apoyo-realimentación mutua ha acelerado notablemente la maduración y homogeneidad conceptual, así como el perfeccionamiento y adecuación de los métodos e instrumentos en todo el ámbito temático del Programa IX.

IV. CONCLUSIONES

1. La modalidad de cooperación empleada por PROPLAN como Proyecto Multinacional reúne un conjunto de características propias que han contribuido al logro de sus objetivos y a la aceptación y el aprecio de los funcionarios de diferente nivel jerárquico con los que han colaborado.
2. La modalidad de cooperación técnica usada en PROPLAN/A ha resultado de impacto comparativamente grande y trascendente hacia el proceso de progreso auto-sostenido.
3. Además del beneficio logrado por los países en los que ha actuado PROPLAN, sus propios técnicos también han resultado beneficiados al aprovechar el mecanismo de retroalimentación que han generado, la utilización de la red hemisférica de conocimientos y experiencias que ha establecido y su autocapacitación permanente y realista como consecuencia del aprender y transferir haciendo.
4. Los recursos invertidos a través del IICA en esta modalidad de acción han retornado un alto dividendo en términos de avance hacia los objetivos perseguidos.
5. La constante sintonización del esfuerzo hacia el logro de resultados ha permitido un ajuste continuo a la cambiante realidad local.

6. La capacitación y particularmente el adiestramiento en servicio aplicados aparecen como piezas claves del éxito logrado.
7. El efecto de la interacción entre los elementos constituyentes de esta modalidad operativa supera con mucho al de esos elementos considerados aisladamente.
8. La modalidad de operación de PROPLAN ha permitido constituir una masa crítica de profesionales y de acumulación de modelos, métodos, técnicas e instrumentos que no sólo facilitan la ejecución del Proyecto, sino que contribuyen al apoyo de la acción de los otros Proyectos del Programa IX, y permite ampliar la cobertura de países y la difusión de los resultados de sus actividades a nivel hemisférico. El modelo de operación de PROPLAN como Proyecto Multinacional lo muestra como un instrumento clave para la acción de los programas del IICA a nivel hemisférico.
9. Esta modalidad operativa de PROPLAN constituye una fuerza integradora dentro del Programa en que se encuentra insertada.
10. Por otra parte, le da coherencia al contenido así como a las operaciones mismas del Programa.
11. Convierte a los profesionales aislados en integrantes intercambiables de un equipo dinámico aunque físicamente disperso, cuyos miembros interactúan, se estimulan y se apoyan mutuamente.
12. La aplicación de esta modalidad de cooperación abre para el IICA un importante potencial de impacto en su labor, a la vez que refuerza la imagen de asistencia técnica propiamente internacional y actualizada.
13. No se anticipan obstáculos insalvables para ensayar esta modalidad en otros proyectos.

V. RECOMENDACIONES

1. Considerar la posibilidad de probar esta modalidad de cooperación en algún otro Programa del IICA, sin descartar la opción de aprovechar como componente hemisférico ciertos centros de excelencia en determinadas especialidades técnicas.
2. Explorar la viabilidad de generalizar este modo operativo como instrumento de articulación y de refuerzo mutuo tanto entre Programas como en el seno de las Oficinas Nacionales del IICA.

ANEXO 1

PRINCIPALES ENTREVISTAS Y REUNIONES

PRINCIPALES ENTREVISTAS Y REUNIONES

1. OFICINA CENTRAL DEL IICA

Francisco Morillo, Director General
 Jorge Soria, Subdirector General Adjunto de Desarrollo de Programas
 José Alberto Torres, Subdirector General Adjunto de Operaciones
 Quentin M. West, Subdirector General.

2. COLOMBIA

Bogotá

Funcionarios Oficina IICA-Colombia

Alfonso Bejarano, Consultor Especialista en Manejo de Proyectos
 Mariano Olazábal, Especialista en Planificación Agrícola
 Isidro Planella, Director Encargado Oficina IICA-Colombia

Funcionarios del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), niveles nacional, regional y distrital (Subgerencia de Fomento y Servicios):

Hernando Barajas (Nivel regional)
 Luz María Calle (Nivel distrital)
 Jairo Cediel (Nivel nacional)
 Jaime Isaza Restrepo (Subgerente)
 Fabián Jiménez (Nivel distrital)
 Armando Pieschacón (Nivel distrital)

Funcionarios del Programa DRI-PAN, niveles nacional y regional:

Miguel Angel Lemus, Director Regional de Huila
 Oswaldo Bernal, Especialista en Crédito
 Martha Duque, Directora Regional de Antioquia
 Nohelia Mejía, Jefe División de Programación, Seguimiento y Crédito Externo
 Luis Ortiz, Director Regional del Tolima
 Roberto Pérez, Director Regional de Sucre

Funcionarios del Instituto de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT):

Fabio Bermúdez, Director General
 Dalio Mercado, Especialista de la Sección de Programación y Evaluación
 Jaime Padilla, Director Oficina de Planeación
 Nellyda Rodríguez, Especialista en Computación
 Hernando Devia, Especialista Sección de Programación y Evaluación
 Carlos Varela, Jefe Sección de Programación y Evaluación

Funcionarios del Ministerio de Agricultura:

Jorge Bustamante, Director Oficina de Planeación del Sector
Agropecuario
Sonia Mateus, Funcionario de la División de Programas y Proyectos
Gladys Mora, Jefe División de Programas y Proyectos
Miguel Reyes, Asesor del Ministerio
Eugenia Sotomayor, Funcionario de la División de Programas y Proyectos
Sofía Valencia, Directora Unidad de Programación y Coordinación
Institucional

Bucaramanga

Funcionarios Regionales en el Departamento de Santander:

Hernando Alvarado, Director Regional Desarrollo Campesino ICA
Regional 7
Jairo Alvarado, Supervisor DRI-PAN Caja Agraria
Max Henríquez, Coordinador DRI FINANCIACOOP
Christian Mora, Director Regional DRI-PAN Santander
Joaquín Moreno, Gerente Regional ICA
Ana Elisa Niño, Ex-Directora Regional DRI-PAN Santander y Norte
de Santander

Cali

Mario Blasco, Director Oficina IICA-Colombia

Cúcuta

Julia Elena Méndez, Directora Regional DRI-PAN Norte de Santander
Técnicos del Distrito

Pamplona

Gustavo Alvarez, Especialista en Ajuste de Tecnología Pecuaria
Luz Alba Luna de Pinzón, Directora Distrito ICA
Asociación Gremial de Productores de Papa -AGROPAPA
Pequeños Productores de papas, hortalizas, leche
Técnicos ICA, SENA, FINANCIACOOP

3. COSTA RICA

Funcionarios Oficina IICA-Costa Rica:

Miguel Angel Araujo, Secretario de Coordinación del CORECA
Programa IX
Ricardo Cáceres, Especialista en Administración para el Desarrollo
-PROPLAN

P. Lizardo de las Casas, Director Programa IX y Jefe de PROPLAN
 Federico Dao, Director del Programa V -Sanidad Vegetal
 Fernando Del Risco, Especialista en Planificación -PROPLAN
 Carlos Enrique Fernández, Director Area Central y Oficina
 IICA-Costa Rica
 Roger Guillén Bustos, Consultor -PROPLAN
 Johnny Meoño, Consultor -PROPLAN
 Thomás Mulleady, Jefe Proyecto Multinacional FORGE -Programa VIII
 Aníbal Palencia, Jefe Proyecto Multinacional PROMECAFE
 -Programa VI
 Francisco Sylvester, Director Programa I -Educación Agrícola
 Formal

Funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería:

- Oficina Central

María Isabel Alvarado, Dirección de Comercialización Agrícola
 Oscar Chacón, Dirección General Forestal
 Oscar Fonseca, Viceministro de Agricultura y Ganadería
 Ezequiel García, Subdirector de Extensión Agrícola

- Direcciones Regionales

Jorge Mario Araya Artavia, Jefe Regional de Extensión Zona Norte
 José Barrantes Rojas, Jefe Regional de Extensión Pacífico Central
 Lester Campbell Lindo, Jefe Regional de Extensión Zona Atlántica
 Angel Cordero, Especialista en Ganadería -Pacífico Seco
 Jesús Hernández, Director Región Valle Central Occidental
 Gerardo Jiménez, Jefe Regional de Extensión del Pacífico Sur
 Salvador Monge Fallas, Jefe Regional de Extensión Región Central
 David Rodríguez Calderón, Jefe Regional de Extensión Valle Central Oriental
 Carlos Suárez Badilla, Jefe Regional de Extensión Pacífico Seco
 Mario Vega Solórzano, Jefe Regional de Extensión Valle Central Occidental

- Programa de Incremento de la Productividad Agrícola -PIPA

Luis Bolaños Valerio, Director Oficina Ejecutora
 Ronald Meza, Coordinador del Subprograma de Transferencia de
 Tecnología
 Joaquín Pacheco, Coordinador de los Subprogramas de Semillas e
 Insumos
 Mario Sáenz, Coordinador del Subprograma de Investigación

- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y de
 Recursos Naturales Renovables -SEPSA

Norma Cordero, Departamento de Control y Evaluación
 Román Solera Andara, Director Ejecutivo
 Miriam Valverde, Departamento de Control y Evaluación

4. GUATEMALA

Funcionarios Oficina IICA-Guatemala

Heraclio Lombardo, Director Oficina IICA-Guatemala
 Mayo Vega, Especialista en Gestión para el Desarrollo

Funcionarios del COSUCO

Arturo Aguirre, Vácemministro de Agricultura
 Carlos De León, Director General de Servicios Agrícolas
 Astolfo Fumagalli, Gerente General del Instituto de Ciencia y
 Tecnología Agrícola (ICTA)

Funcionarios del COREDA -Región VI:

Rolando Tobar, Presidente del COREDA VI -Dirección General de
 Servicios Agrícolas (DIGESA)

Representates de :

Dirección General de Servicios Pecuarios -DIGESEPE
 Banco Nacional de Desarrollo Agrícola -BANDESA
 Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA
 Instituto Nacional de Comercio Agrícola -INDECA

William Ordóñez, Instituto Nacional Forestal -INAFOR
 César Palma, Coordinador Técnico de CORDIGESA (BID-FIDA)
 Ex-Director de DIGESA en la Región VI

Funcionarios de COSUREDA VI-1 y Agricultores

José González, Agricultor de Jalpatagua, Región VI
 Neftalí Cabrera, Agricultor de Jalpatagua
 Tres Miembros del Comité Subregional de Desarrollo Agrícola
 -COSUREDA
 Treinta y siete funcionarios de las instituciones del COSUREDA
 y agricultores de Jalpatagua

5. REPUBLICA DOMINICANA

Santo Domingo

Funcionarios de la Oficina IICA-República Dominicana:

Francisco Barea, Especialista en Planificación y Administración
 Agropecuaria
 Carlos Fonck, ex-funcionario del IICA
 Héctor Morales, Director Oficina del IICA-República Dominicana
 Agapito Pérez L., ex-funcionario del IICA
 Luis Valdivieso, Director Programa VIII -Desarrollo Rural Regional

Funcionarios de la Secretaría de Estado de Agricultura -SEA:

Paíno Abreu, Coordinador SEA/FIDA II
Vietman Díaz, Encargado de URPE Regional Central
Luz A. Guillén, Asistente Encargada de Oficina de Programación
Domingo Moreta, Asistente Técnico SEA/FIDA II
Faisal Pérez, Encargado de la Unidad de Capacitación
Garibaldi Pezzotti, Director Instituto Nacional de Algodón

Monte Plata

Comité Técnico del Proyecto FIDA II:

Jorge Carrasco, Jefe, Zona Monte Plata/SEA
Franklin Payero, Jefe, Sub-zona Bayaguana/SEA
Manuel Ruiz, Jefe, Sub-zona Monte Plata/SEA
Vinicio Taveras, Jefe, Sub-zona Sabana Grande Boya/SEA

ANEXO 2

PRINCIPALES DOCUMENTOS CONSULTADOS

PRINCIPALES DOCUMENTOS CONSULTADOS

1. "Agreement between W. K. Kellogg Foundation and IICA to implement a management program for rural development in Latin America", June 8, 1979, San José, Costa Rica: IICA, Dirección General, Acuerdos, Convenios y Contratos CD/US 15-02-79, publicación 113/81. 34 p.
2. IICA-PROPLAN/A. Project on Management for Rural Development.
 - 1980 Activity Report and Working Program 1981. PROPLAN Int. Doc.-38 26p.
 - 1981 Activity Report and Working Program 1982. PROPLAN Int. Doc.-68 21p.
 - 1982 Activity Report and Working Program 1983. PROPLAN Int. Doc.-81 31p.
 - 1983 Activity Report and Working Program 1984. PROPLAN Int. Doc.-106 27p.
 - 1984 Activity Report and Working Program 1985. PROPLAN Int. Doc.-123 37p.
3. Betzig, Edward y Luis J. Paz. Informe de avance de la ejecución de PROPLAN/A. San José, Costa Rica: IICA, Dirección General, División de Planificación y Manejo de Proyectos, 1981. 26p.
4. Betzig, Edward y Luis J. Paz. Informe sobre la modalidad de acción de PROPLAN/A como proyecto multizonal. San José, Costa Rica: IICA, Dirección General, Dirección de Proyectos Multizonales, 1981. 9 p.
5. IICA. Políticas Generales del IICA. Serie Documentos Oficiales No. 27. San José, Costa Rica: IICA, Dirección General, 1982. 59 p.
6. IICA. Plan de Mediano Plazo 1983-1987. Serie Documentos Oficiales No. 28. San José, Costa Rica: IICA, Dirección General 1982. 88 p.
7. IICA. Programa como marco de referencia para la definición de acciones de cooperación técnica del IICA. San José, Costa Rica: IICA/DG-SDGAO/Doc. 06 (84), 1984. 12 p.
8. IICA. Orientaciones para la preparación de proyectos de cooperación técnica del IICA. San José, Costa Rica: IICA/DG-SDGAO/Doc. 07 (84). 1984. 25 p.
9. IICA. Informe de acciones del Programa IX: "Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural", durante 1984. San José, Costa Rica: IICA, Dirección General, DPIX-3, 1985. 18 p. Anexos.
10. IICA. Planificación y Administración para el Desarrollo Rural: El enfoque de PROPLAN/A y sus experiencias en Colombia. Doc. PROPLAN 17. San José, Costa Rica: IICA, Dirección General, 1981. 54 p.

11. IICA. Marco de referencia para la sistematización y análisis de la información pertinentes a los productos de la evaluación de PROPLAN/A. Doc. Interno No. 126. San José, Costa Rica: IICA, Abril 1985. 12 p. Anexo.
12. IICA. Informe de Avance del Proyecto PROPLAN/A en Colombia (1980-1985). Bogotá. IICA, Oficina en Colombia, 1985. 31 p. Anexos.
13. IICA. Informe de Avance del Componente-país de PROPLAN/A en República Dominicana (Proyecto 9.ND.1). Santo Domingo, República Dominicana: IICA, Oficina en República Dominicana. 1985. 23 p.

ANEXO 3

DOCUMENTOS PREPARADOS A TRAVES DE LOS
PROYECTOS MULTINACIONALES EN PLANIFICACION
Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL

- PROPLAN -

- A. DOCUMENTOS PROPLAN PUBLICADOS EN LAS SERIES OFICIALES DE PUBLICACIONES DEL IICA.
- B. LISTA DE DOCUMENTOS INTERNOS PROPLAN (DIP's) CLASIFICADOS POR PERTINENCIA DE SU CONTENIDO.
- C. DOCUMENTOS REFERIDOS A LA ACCION DE COOPERACION TECNICA DE LOS COMPONENTES-PAIS DEL PROYECTO PROPLAN/A.

A. DOCUMENTOS PROPLAN PUBLICADOS EN LAS SERIES OFICIALES DE PUBLICACIONES DEL IICA.

1. MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRARIA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: una visión integral de los procesos de análisis de políticas y de toma de decisiones en el sector agrario. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 339. San José, Costa Rica. 1978. (existe versión en inglés).
2. ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE PLANIFICACION SECTORIAL EN EL PROCESO DE PLANIFICACION AGRARIA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: su participación en el proceso de análisis de políticas y de toma de decisiones en el sector agrario. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 340. San José, Costa Rica. 1979. (existe versión en inglés).
3. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DE COSTA RICA. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 341. San José, Costa Rica. 1979.
4. EL SISTEMA DE PLANIFICACION AGRARIA EN BOLIVIA. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 342. San José, Costa Rica. 1979.
5. LA ETAPA DE FORMULACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRICOLA EN VENEZUELA. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 343. San José, Costa Rica. 1979.
6. LA ETAPA DE INSTRUMENTACION DE LA EJECUCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRICOLA EN HONDURAS. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 344. San José, Costa Rica. 1979.
7. LA ETAPA DE CONTROL DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRARIA EN EL PERU. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 345. San José, Costa Rica. 1979.
8. SEMINARIO REGIONAL SOBRE PLANIFICACION AGRICOLA Y ANALISIS DE POLITICAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: Zona Norte. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 259. San José, Costa Rica. 1979.
9. SEMINARIO REGIONAL SOBRE PLANIFICACION AGRARIA Y ANALISIS DE POLITICAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE ZONA ANDINA Y ZONA SUR. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 303. Lima, Perú. 1979.

10. REGIONAL SEMINAR ON AGRICULTURAL PLANNING AND POLICY ANALYSIS IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN -Antillean Zone, Kingston, Jamaica. 1979. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 260.
11. LA ETAPA DE INSTRUMENTACION DE LA EJECUCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRARIA EN PERU. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 346. San José, Costa Rica. 1979.
12. WORKSHOP ON AGRICULTURAL PLANNING AND POLICY ANALYSIS. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 261. Georgetown, Guyana. 1979.
13. ON THE CHOICE OF OPTIMAL AGRICULTURAL POLICIES. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 347. San José, Costa Rica. 1980.
14. EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA AGRARIA EN PERU. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 348. San José, Costa Rica. 1980.
15. EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA AGROPECUARIA EN CHILE. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 349. San José, Costa Rica. 1980.
16. EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 350. San José, Costa Rica. 1981.
17. PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL; el enfoque de PROPLAN/A y sus experiencias en Colombia. Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 258. San José, Costa Rica. 1981. (Existe versión en Inglés)
18. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL; memoria del seminario IICA-PROPLAN/USDA-DPMC. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 257. San José, Costa Rica. 1981. (Existe versión en Inglés)
19. NECESIDAD DE UN ENFOQUE INTEGRADO SOBRE LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL; posiciones convergentes. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 400. San José, Costa Rica. 1981. (Ver Mesa Redonda del Consejo Técnico consultivo Vigésima Quinta Reunión, México, set., 1980).
20. A GUIDE TO INFORMATION AND POLICY ANALYSIS FOR AGRICULTURAL DECISION-MAKING IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 401. San José, Costa Rica. 1981.

CONSIDERACIONES SOBRE LA INFORMACION PARA EL ANALISIS DE POLITICAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION AGROPECUARIA. (Selección de cinco capítulos de la "Guide")
21. UN ENFOQUE SOBRE LA CONDUCCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE LAS POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y EL BIENESTAR RURAL.

- (Separata del Capítulo III del Documento PROPLAN-17). Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No 399. San José, Costa Rica. 1981.
22. MANUALS FOR POLICY ANALYSIS; On the use of general equilibrium models in agricultural policy analysis. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 402. San José, Costa Rica. 1981.
 23. ANNOTATED BIBLIOGRAPHY AND UTILIZATION OF SYSTEM SIMULATION MODELS FOR AGRICULTURAL POLICY ANALYSIS. Serie Publicaciones Misceláneas No. 420. San José, Costa Rica. 1981.
 24. CONSIDERACIONES SOBRE EVALUACION DE IMPACTO DE UN PROYECTO DE DESARROLLO RURAL; El caso del PPA-II de República Dominicana. Serie Publicaciones Misceláneas No. 404. San José, Costa Rica. 1981.
 25. UNA VISION GLOBAL DEL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 405. San José, Costa Rica. 1982.
 26. ANNOTATED BIBLIOGRAPHY ON PRICE, TRADE AND MARKET STABILIZATION PROCESS FOR AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT POLICIES. Serie Publicaciones Misceláneas No. 421. San José, Costa Rica. 1982.
 27. IDENTIFICACION DE PROYECTOS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 407. San José, Costa Rica. 1982. (Existe versión en inglés)
 28. GUIA PARA EL ESTUDIO Y DISEÑO DEL SISTEMA SECTORIAL DE PROYECTOS. Serie Publicaciones Misceláneas No. 408. San José, Costa Rica. 1982. (Colección de contribuciones, Paredes)
 29. LA DIMENSION OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION. Serie Publicaciones Misceláneas No. 409. San José, Costa Rica. 1982.
 30. LOS COMPONENTES CENTRALES DE LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL EN EL NIVEL REGIONAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 410. San José, Costa Rica. 1982.
 31. NOTAS SOBRE LA PROBLEMATICA DE LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 411. San José, Costa Rica. 1982.
 32. LINEAMIENTOS GENRALES PARA EL ANALISIS DE LA FUNCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION. Serie Publicaciones Misceláneas No. 412. San José, Costa Rica. 1982.
 33. MANUAL PARA LA PREPARACION DEL MARCO ORIENTADOR DEL DESARROLLO RURAL EN EL NIVEL MICROREGIONAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 413. San José, Costa Rica. 1982.

34. PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL: la capacitación como elemento esencial de la cooperación técnica. (Ponencia presentada por IICA-PROPLAN en el II Seminario de Intercambio). Separata del Documento PROPLAN 38. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 304. San José, Costa Rica. 1983.
35. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES DE ORIENTACION: el marco orientador. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 414. San José, Costa Rica. 1983.
36. EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN EL CONTEXTO DE LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 415. San José, Costa Rica. 1983. (Se publicó como 1ra. versión preliminar).
37. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES OPERATIVAS. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 448. San José, Costa Rica. 1983.
38. MEMORIA DEL SEGUNDO SEMINARIO DE INTERCAMBIO. PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL: la capacitación como elemento esencial de la cooperación técnica. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 320. San José, Costa Rica. 1983.
39. MEMORIA DEL CURSO SOBRE ASESORAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO. (Informe Final, Volumen I y II). Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 329. San José, Costa Rica. 1983.
40. SEMINARIO-TALLER SOBRE EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL-REGIONAL. (Informe Final). Serie Ponencias, Resultados Y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 330. Cochabamba, Bolivia. 1983.
41. MANUALS FOR POLICY ANALYSIS: PRICE AND MARKET-INTERVENTION POLICIES. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 472. 1983.
42. MICROCOMPUTERS AND AGRICULTURAL ORGANIZATIONS: MANAGEMENT APPLICATIONS IN DEVELOPING COUNTRIES. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 486. San José, Costa Rica. 1984. (Inglés-español).
43. ELEMENTOS PARA UN MARCO CONCEPTUAL DEL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 525. San José, Costa Rica. 1984.

B. LISTA DE DOCUMENTOS INTERNOS PROPLAN -DIPS's-* CLASIFICADOS POR PERTINENCIA DE SU CONTENIDO.

B.1. Documentos referentes a aspectos conceptuales, metodologías, instrumentos de dirección y análisis de casos.

7. Proceso de Planificación Operativa Anual. Marco de Referencia para Estudios de Caso. Febrero, 1980.
17. Los Proyectos en el Proceso de Planificación-Ejecución de Políticas para el Desarrollo Agrícola y Rural. Noviembre, 1982.
20. Guía para el Análisis de Sistemas de Planificación Agropecuarios. Setiembre, 1981.
21. Orientaciones para Conducir Talleres para el Análisis de Sistemas de Planificación Agropecuarios. Setiembre, 1981.
27. Marco Conceptual del Sistema Sectorial de Proyectos. Enero, 1981.
36. El Proceso de Planificación-Ejecución del Desarrollo Rural a Nivel Micro-Regional. Julio, 1981.
40. Marco de Acción para el Análisis de la Situación Actual en un Distrito DRI Mediante el Uso de la Red de Pertinencia.
43. Metodología para la Exploración y Selección de Zonas para la Acción del Proyecto SEAPLAN/IICA de República Dominicana. 1981.
46. Orientaciones Generales para el Desarrollo de Estudios sobre las Relaciones entre el Sector Público y los Sectores Sociales del Ambito Rural. Junio, 1981.
48. Metodología para la Preparación de Diagnósticos Organizativos en Torno a las Interrelaciones Institucionales dentro de cada Programa

* La denominación de DOCUMENTO INTERNO PROPLAN (DIP) corresponde principalmente a versiones, sujetas a revisión, de trabajos elaborados dentro de los Proyectos PROPLAN sobre aspectos conceptuales, metodológicos y de documentación de experiencias, material didáctico complementario para actividades de capacitación y material informativo con propósitos de difusión.

De considerarse conveniente y relevante para los fines del IICA y los objetivos de los Proyectos, estos DIP's podrán ser llevados a publicaciones oficiales del Instituto, tomando para ello la denominación de DOCUMENTOS PROPLAN y recibiendo el código respectivo dentro de las Series Oficiales de Publicaciones del IICA.

El número al extremo izquierdo del título de cada documento indica el que le corresponde al mismo dentro de la numeración correlativa de DIP's).

- del Sector Público Agropecuario. (A. Salinas - E. Theinhardt). Septiembre, 1981.
49. Lineamientos Metodológicos Básicos para Analizar Sistemas de Información Orientados al Seguimiento y Evaluación de Acciones Específicas del Sector Público Agropecuario. (A. Salinas). Setiembre, 1981.
 51. El Proceso de Planificación Operativa en el Nivel Regional. 1981.
 55. Project Identification within the Planning-implementation Process for Agriculture and Rural Development (Documento preparado por P. Lizardo de las Casas y Hugo Fernández para el Seminario en St. Lucia). Diciembre, 1981. (se integró con DIP-54 y 55-A y se publicó como Documento PROPLAN-27)
 - 55A. Notes on IICA's Approach to Project Identification. (L. de las Casas). December, 1981. (Se integró con DIP-54 y 55 y se publicó como Documento PROPLAN-27)
 59. Diagnóstico Microregional: Orientaciones para su Utilización en la Programación del Desarrollo Rural Microregional. 1981.
 60. Relaciones entre el Sector Público y la Población Rural para el Fortalecimiento de su Participación en el Proceso de Planificación-Ejecución de la Política de Desarrollo Rural.
 61. Consideraciones Metodológicas sobre Evaluación de Realizaciones e Impacto de Programas y Proyectos.
 62. Metodología para la Preparación del Marco Orientador en Programas de Desarrollo Rural Integrado a Nivel Microregional. Bogotá, marzo 1982.
 65. Some notes on the Doctrinary Framework: General instructions for the preparation of a basic document clarifying the doctrinal position on the government.
 67. El Proceso de Análisis de Políticas en el Marco del Proceso de Planificación Agropecuario. (M. Buxedas). Octubre, 1981.
 73. Base Cuantitativa para el Análisis de Políticas. (Operacionalización del Marco Teórico a Nivel del Marco Doctrinario).
 77. Categorías Centrales e Hipótesis Principales en el Proceso de Análisis de Políticas.
 78. La Comunicación Educativa en la Cooperación Técnica de los Proyectos PROPLAN.
 80. Propuesta para un Sistema de seguimiento de Ejecución y Evaluación de Efectos/Impactos del ARDI/AROA. Diciembre, 1982.

82. Notas sobre Priorización de Proyectos. Marzo, 1983.
 89. Contribución a la Explicitación de Algunos Aspectos del Marco Conceptual del Enfoque de los Proyectos PROPLAN. (J.L. Parisí) Mayo, 1983.
 90. Un Sistema Nacional Integrado de Previsión y Acción Económica y Social. (J. Ishizawa). Mayo, 1983.
 92. Caracterización de la Coordinación Institucional en el Proyecto ARDI-AROA. (E. Theinhardt - D. Katzer). Octubre, 1982.
 93. Experiencias de la Aplicación de una Concepción de Programación Dinámica para la Coordinación Institucional en el Proyecto ARDI-AROA.
 94. El Enfoque Grupal y la Articulación de Roles en la Conducción del Proceso de Desarrollo Agrícola y Rural. (J.L. Parisí) Junio 1983.
 95. Metodología para la Preparación del Resumen Operativo Gerencial (ROG). Febrero, 1984.
 97. Guía para la Elaboración del Plan de Implementación. Setiembre, 1984.
 99. Consideraciones sobre la Coordinación como Calidad del Proceso de Desarrollo. (J.L. Parisí) Octubre, 1983.
 121. Consideraciones sobre el Trabajo con Grupos Operativos en el Manejo de Programas (E. Sacayón). Agosto, 1984.
 122. Notas sobre Programación (Tomado del Fascículo 5 de la Guía de Manejo de Proyectos publicado por el IICA en 1979). Setiembre, 1984.
 132. Caracterización de la Conducción del Proceso de Desarrollo Agropecuario en la Región del Pacífico Sur de Costa Rica. (R. Guillén). Noviembre, 1984.
 134. Problemática de la Evolución de la Planificación y Administración del Desarrollo Agrícola y Rural en América Latina y el Caribe. (J. Meoño). Diciembre, 1984.
 136. Metodología para la Caracterización de la Conducción de Desarrollo Agrícola y Rural. (Taller del Curso Multinacional PROPLAN de 1984). Octubre, 1984.
- B.2. Resúmenes y Ejercicios para Actividades de Capacitación y Difusión.
96. Ejercicio para la Aplicación de la Metodología de Preparación del Resumen Operativo Gerencial (ROG). Febrero, 1984.

98. Ejercicio de Aplicación de la Guía para la Elaboración de Planes de Implementación. Setiembre, 1983.
101. Ejercicio sobre Análisis de Alternativas de Políticas Específicas (Arroz y carne). Mayo, 1983.
102. Ejercicio sobre Análisis de Alternativas para Medidas de Política. (Arroz). Mayo, 1983.
103. Ejercicio sobre Problemática de la Coordinación: El dilema de Anacleto. (M. Vega Luna). 1983.
104. Ejercicio sobre Evaluación de Impacto: Diseño de una metodología de evaluación de impacto de un proyecto. 1983.
105. Ejercicio sobre Articulación de Roles: La localización de un Centro de Acopio. 1983.
107. La Conducción del Desarrollo Agropecuario y Rural (Resumen para exposición).
108. El Proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones de Orientación. (Resumen para exposición).
109. El Proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones Operativas. (Resumen para exposición).
110. Preparación e Instrumentación de Planes y Programas Operativos. (Resumen para exposición).
111. Manejo de Programas y Proyectos. (Resumen para exposición).
112. La Función de Validación o Actualización de Objetivos y Metas. (Resumen para exposición).
113. La Función de Seguimiento y Evaluación. (Resumen para exposición).
114. Características de los Proyectos PROPLAN del IICA. (Resumen para exposición).
115. La Función de Programación de Actividades y Asignación de Responsabilidades. (Resumen para exposición).
116. Problemática y Evolución de la Planificación. (Resumen para exposición).
117. Instrumentos Utilizados para Evaluación en Actividades de Capacitación de PROPLAN. 1983.
118. Los Niveles de Política y el Proceso de Planificación-ejecución. (Resumen para exposición).

129. La Experiencia Latinoamericana de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural. (Resumen para exposición).
130. La Conducción del Proceso de Desarrollo en el Ambito Rural. (Resumen para exposición).
131. El Proceso de Análisis en el Asesoramiento para la Toma de Decisiones. (Resumen para exposición).
135. Técnicas para la Identificación de la Problemática y Definición de Objetivos y Cursos de Acción. (Resumen para exposición).
137. Diseño y Operación de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación. (Resumen para exposición).
138. El Papel del Ejecutivo en la Obtención de Resultados. (Resumen para exposición).
139. La Coordinación para la Integración de Servicios del Sector Público Agrícola. (Resumen para exposición).
140. Especificación, Seguimiento y Evaluación de Medidas de Política y Acciones Específicas. (Resumen para exposición).

B.3. Ponencias, informes y memorias de actividades de capacitación, difusión e intercambio.

24. Memoria de la Reunión Técnica sobre Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural realizada en Costa Rica. Agosto, 1980.
25. Memoria de la Reunión Técnica sobre Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural realizada en Colombia. Agosto, 1980.
26. Algunas Reflexiones sobre el Proceso de Planificación-Ejecución de la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural y la Acción del IICA a través de PROPLAN (Documento presentado por P. Lizardo de las Casas en la Reunión organizada por el Comité de Gestión en Quito. Noviembre, 1980).
56. La Conducción del Proceso de Planificación-Ejecución de la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural; El Papel de la Cooperación Técnica del IICA. Tema IB., XXV Reunión de Directores, P. Lizardo de las Casas. Octubre, 1981.
85. Fortalecimiento del Sistema de Dirección del Programa DRI: La Experiencia de PROPLAN/A en Colombia. (Versiones en inglés y español). Marzo, 1983.

86. Informe del Seminario-taller sobre Planificación Operativa y Proyectos, realizado con el Proyecto de Fortalecimiento Institucional para el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá. Abril, 1982.
91. Memoria del Seminario-taller sobre "Fortalecimiento de la Coordinación Institucional", realizado en San Felipe, Venezuela. Octubre 1982.
128. Memoria del Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones en la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. Octubre, 1984.

B.4. Informes de asesores y consultores

3. Informe de Asesoría a la Comisión de Política Agrícola de Honduras sobre el Fortalecimiento del Sistema de Planificación Agropecuaria. (G. González - E. Palti - J. Paredes). Noviembre, 1979.
8. Informe de Asesoría a la Secretaría de Estado de Agricultura de República Dominicana para la Evaluación del PPA-II. (V. Saldarriaga - J. Leñero). Junio, 1980.
23. Informe de la Asesoría para la Evaluación del Programa de Préstamo al Pequeño Agricultor (PPA-II), de la Secretaría de Estado de Agricultura de la República Dominicana. (C.P. Arrarte). Octubre, 1980.
39. Proposta de Pautas Metodológicas para a Analise do Desenvolvimento Agrícola Latinoamericano. (R. Amaral do Valle - A. Veras). Enero, 1981.
44. Marco de Referencia para el Diseño de la Metodología de Evaluación del Plan de Desarrollo Agrícola 1979-1982 de Guatemala. 1981.
47. Informe de Asesoría a la Secretaría de Estado de Agricultura para la Evaluación de Impacto del Programa de Préstamo al Pequeño Agricultor (PPA-II) de República Dominicana. (J. Jones). 1981.
50. Orientaciones e Índice de Contenido para un Documento sobre la Coordinación Interinstitucional en los Procesos de Planificación e Implementación de la Política de Desarrollo Rural. (A. Salinas). Septiembre, 1981.

B.5. Documentos relativos a la tarea de dirección de los Proyectos PROPLAN

1. Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas en América Latina y el Caribe (PROPLAN/AP). Documento Proyecto IICA. Diciembre, 1980.

2. Proyecto de Fortalecimiento Institucional en Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (PROPLAN/A). Documento Proyecto IICA. Abril, 1981.
4. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for the Period September 1978- December 1979 and Program of Work for the Period January-September 1980. Enero, 1981.
5. Proyecto PROPLAN/AP: Documento de reuniones con Michigan State University.
6. Proyecto PROPLAN/AP: Documento de reuniones con Iowa State University.
9. Proyectos PROPLAN/AP: Proposal for Fourth and Fifth Year Activities. June, 1980.
19. Proyecto Multizonal PROPLAN/A: Documento básico del Componente Hemisférico. Febrero, 1981.
- 19A. Proyecto Multizonal PROPLAN/A: Plan de Implementación del Componente Hemisférico para 1980. Febrero, 1981.
22. Proyecto para el Fortalecimiento de la Capacidad de Manejo en Acciones de Desarrollo Rural Regional en Colombia. Documento Proyecto IICA. Agosto, 1979.
28. Proyecto PROPLAN/A: Resumen Operativo Gerencial. Febrero, 1981.
33. Proyecto de Cooperación en Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en Costa Rica. Documento Proyecto IICA. Componente-país PROPLAN/A. Diciembre, 1980.
34. Proyecto PROPLAN/A: Plan de Implementación del Componente Hemisférico para 1981. Febrero, 1981.
35. Proyecto PROPLAN/AP: Detailed Work Plan for 1981-1982 (Enmienda 4a. de PROPLAN/AP). Diciembre, 1980.
37. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for the Period January-December, 1980 and Program of Work for the Period January-December, 1981. Diciembre, 1980.
38. Proyecto PROPLAN/A: Activity Report for the Period January-December, 1980 and Program of Work for the Period January-December 1981. Diciembre, 1980.
42. Propuesta de Proyecto para Consolidar el Sistema de Seguimiento y Evaluación de la SEA en República Dominicana. 1981.
45. Proyectos Multizonales de la División de Planificación y Manejo de Proyectos. Informe anual 1980. Marzo, 1981.

52. Orientaciones Generales para la Evaluación Externa de la Ejecución del Proyecto PROPLAN/A. Septiembre, 1981.
53. Lineamientos Metodológicos para la Evaluación Externa de la Ejecución del Proyecto PROPLAN/A. Octubre, 1981.
57. Proyecto PROPLAN/A: Realizaciones del Componente Hemisférico (Enero 80/ Sept.81). Octubre, 1981.
58. Proyecto PROPLAN/A: Proyecciones del Componente Hemisférico (1982/1984). Noviembre 1981.
68. Proyecto PROPLAN/A: Activity Report for the Period January-December 1981 and Program of Work for the Period January-December 1982. Diciembre, 1981.
69. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for the Period January-December 1981 and Program of Work for the Period January-December 1982. Diciembre, 1981.
70. Proyectos PROPLAN: Informe de Logros 1981 de PROPLAN/A y PROPLAN/AP. Enero, 1982.
81. Proyecto PROPLAN/A: Activity Report for the Period January-December 1982, and Working Program for the Period January-December 1983. Enero, 1983.
84. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for the Period January-December 1982 and Program of Work for the Period January-June 1983. Marzo, 1983.
87. Proyectos PROPLAN: Informe de Logros 1982 de PROPLAN/A y PROPLAN/AP. Febrero, 1983.
106. Proyecto PROPLAN/A: Activity Report for 1983 and Working Program for 1984. Enero, 1984.
119. Proyectos PROPLAN: Informe de Avance Anual de los Componentes Centrales de PROPLAN/A y PROPLAN/AP correspondientes a 1983. Enero, 1984.
120. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for 1983 and Final Report. Enero, 1984.
123. Proyecto PROPLAN/A: 1984 Activity Report and Working Program for 1985. Diciembre, 1984.
124. Proyecto PROPLAN/A: Proposal for External Evaluation of the Project submitted to the W. K. Kellogg Foundation. Diciembre, 1984.
125. Project Proposal to the W. K. Kellogg Foundation in Support of Strengthening Managerial Effectiveness. Diciembre, 1984.

- 126. Marco de Referencia para la Sistematización y Análisis de la Información Pertinentes a los Productos de la Evaluación de PROPLAN/A. Mayo, 1985.
- 127. Programa de Trabajo para la Evaluación Externa del Proyecto Multinacional PROPLAN/A. Mayo, 1985
- 133. Programas de Eventos de Capacitación de PROPLAN.
- 141. Acciones del IICA y la Fundación W. K. Kellogg para cooperar con los países en la Conducción del Proceso de Desarrollo Agropecuario y Rural. (Resumen para exposición).

B.6. Publicados como Documentos PROPLAN

- 10. A Guide to Information and Policy Analysis for Agricultural Decision Making in Latin American and the Caribbean, December, 1980. (Publicado como documento PROPLAN-20).
- 11. On the use of General Equilibrium Analysis in Agricultural Policy Analysis. 1980. (Publicado como Documento PROPLAN-22).
- 12. Utilization of System Simulation Models for Agricultural Policy Analysis. Serie de Contribuciones, 1980. (Publicado como Documento PROPLAN-23).
- 13. Analysis of Price, Marketing and Trade Policies. 1980. (Publicado como Documento PROPLAN-41).
- 14. El Proceso de Planificación Operativa. (Publicado como Documento PROPLAN-16).
- 15. El Proceso de Planificación Operativa Agraria en Perú. (Publicado como Documento PROPLAN-14).
- 16. El Proceso de Planificación Operativa Agropecuaria en Chile. (Publicado como Documento PROPLAN-15).
- 18. On the Choice of Optimal Agricultural Policies. Mayo, 1980. (Publicado como Documento PROPLAN-13).
- 29. Actividades de Capacitación de PROPLAN: Orientaciones básicas. Noviembre, 1980. (Sirvió de base para la preparación del Documento PROPLAN-17).
- 30. Orientación Básica de las Actividades de Cooperación Técnica de PROPLAN. Noviembre, 1980. (Sirvió de base para la preparación del Documento PROPLAN-17).

31. Características de las Actividades de Investigación y Estudio de PROPLAN. Noviembre, 1980. (Sirvió de base para la preparación del Documento PROPLAN-17).
32. Problemática de la Planificación e Implementación de la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural. (Publicado como Documento PROPLAN-31).
41. Orientaciones para la Preparación de un Documento sobre el Proceso de Análisis de Políticas en el Marco del Proceso de Planificación Agropecuario. 1981. (El documento preparado con estas orientaciones fue publicado como Documento PROPLAN-25).
54. Identificación de Proyectos (Documento presentado por Gonzalo Estefanelli en el Seminario organizado por la Subdirección General Adjunta de Desarrollo Rural en noviembre, 1981). (Se integró con DIP-55 y 55-A y se Publicó como Documento PROPLAN-27).
63. Manuals for Policy Analysis, Price and Market-Intervention Policies. (Department of Economics, Iowa State University). Setiembre, 1981. (Publicado con modificaciones como Documento PROPLAN-22).
64. Planificación y Administración para el Desarrollo Rural: El Enfoque de PROPLAN/A y sus experiencias en Colombia. (Publicado como Documento PROPLAN-17).
66. Elementos para la Preparación del Marco Orientador del Desarrollo Agropecuario. Diciembre, 1981. (Sirvió de base para la preparación del Documento PROPLAN-35).
71. Una Visión Global del Proceso de Análisis de Políticas para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. (Publicado como Documento PROPLAN-25).
72. El Manejo de Programas y Proyectos en el Contexto de la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. (Publicado como Documento PROPLAN-36).
74. Lineamientos Generales para el Análisis de la Función de Seguimiento y Evaluación. Febrero, 1982. (Publicado como Documento PROPLAN-32).
75. La Dimensión Operativa del Proceso de Planificación-ejecución. (Publicado como Documento PROPLAN-29).
76. Evaluación de Impacto de un Proyecto de Desarrollo Rural: El Caso del PPA-II de República Dominicana. Noviembre, 1982. (Publicado como Documento PROPLAN-24).
79. Planificación y Administración para el Desarrollo Rural: La Capacitación como elemento esencial de la Cooperación Técnica. Diciembre, 1982. (Publicado como Documento PROPLAN-34).

83. Guía para el Estudio y Diseño del Sistema Sectorial de Proyectos. (Publicado como Documento PROPLAN-28).
88. Programa del Curso Multinacional sobre Asesoramiento a la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario. Mayo, 1983. (Quedó integrado al documento PROPLAN-39).
100. Informe Final. Seminario-taller sobre el Papel del Planificador en la Conducción del Desarrollo Agropecuario Rural-Regional. Cochabamba, Bolivia, setiembre a octubre de 1983. (Publicado como Documento PROPLAN-40).

C. DOCUMENTOS REFERIDOS A LA ACCION DE COOPERACION TECNICA DE LOS COMPONENTES PAIS DEL PROYECTO PROPLAN/A*

C.1 COLOMBIA

1. Organización Técnico-Administrativa y Funciones del Distrito de Transferencia de Tecnología (DTT) Pamplona.
2. Resumen Operativo Gerencial y Programación DTT Pamplona.
3. Sistema de Información y Seguimiento DTT Pamplona.
4. Organización Técnico-Administrativa y Funciones DTT Sur Huila.
5. Resumen Operativo Gerencial y Programación DTT Sur Huila.
6. Sistema de Información y Seguimiento DTT Sur Huila.
7. Informe de Evaluación del Sistema de Manejo de Proyectos del DTT Pamplona.
8. Diagnóstico para las áreas DRI del Cesar.
9. Plan de Producción de Leche y sus Derivados para el Distrito Málaga.
10. Sistema de Información y Seguimiento para el Proyecto de Nutrición y Vivienda del Distrito Málaga.
11. Proyecto de Nutrición y Vivienda del Distrito Málaga.
12. Diagnóstico Microregional del Distrito DRI Pamplona. (2 Volúmenes).
13. Estudio de Mercado de Leche y Derivados en Málaga.
14. Programación 1981-1985 para el Distrito DRI Pamplona.
15. Programación Operativa 1981 para el Distrito DRI Pamplona.
16. Marco Orientador para el Distrito DRI Pamplona.
17. Modelo de Coordinación Interinstitucional.
18. Metodología para la Selección de Areas de Desarrollo Rural Integrado.
19. Metodología de Diagnóstico Micro-Regional. (3 Fascículos)

* Estos documentos son trabajos conjuntos del IICA y las Organizaciones Nacionales con las que cooperan los Proyectos PROPLAN, por lo tanto, no se clasifican dentro de las series oficiales de publicaciones del IICA.

20. Metodología para la Elaboración del Marco Orientador Micro-Regional. Un Enfoque Interinstitucional Aplicado a Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.
21. Metodología para la Elaboración de Planes Integrales de Producción y Comercialización de Productos Agropecuarios.
22. Metodología para Realizar el Estudio sobre Participación de los Beneficiarios DRI.
23. Resultados del Estudio sobre Participación de los Beneficiarios DRI.
24. Análisis de Objetivos e Indicadores DRI-PAN.
25. Metodología de Programación Anual DRI-PAN.
26. Estudios de Caso para Capacitación en Manejo de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.
27. El Resumen Operativo Gerencial (ROG) como Instrumento para la Planificación y Manejo de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.
28. Análisis y Agregación General por Departamento y País de los Planes de Desarrollo Distrital.
29. Marco Orientador Departamental de Santander.
30. Marco Orientador Departamental de Norte de Santander.
31. Técnica de Grupo Participativo (TGP) Aplicada a la Planificación y Manejo de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural. (En proceso)
32. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Realizaciones Aplicado a Programas de Desarrollo Rural. (En proceso)
33. Metodología para la Elaboración del Plan de Implementación como Instrumento de Programación Operativa Aplicada a Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.
34. Metodología sobre Planes de Desarrollo Distrital. (Segunda versión)
35. Metodología para la Elaboración del Programa Operativo Anual. Instituto del Sector Agropecuario.
36. Metodología para la Elaboración de Programas de Mediano Plazo. Instituto del Sector Agropecuario. (En proceso)
37. Guía Metodológica para el Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Acción Institucional del Sector Agropecuario.
38. Sistema de Seguimiento y Evaluación del HIMAT.

39. Guía Metodológica para la Implementación de un Banco Sectorial de Proyectos. (En proceso)
40. Guía Metodológica para la Selección de Proyectos Prioritarios del Sector Agropecuario. (En proceso).

C.2 COSTA RICA

1. Instrumentos de Manejo para la Relación Sector Público-Productores.
 - Principales características a considerar en la selección de beneficiarios del PIPA.
 - Metodología para la selección de los beneficiarios del PIPA.
 - Manual de codificación de beneficiarios del PIPA.
 - Metodología para determinar la situación tecnológica del pequeño y mediano productor agrícola y ganadero. (En proceso)
 - Ficha del agricultor.
 - Hoja de visita a finca.
2. Plan de Trabajo a Nivel de Agencia.
3. Plan de Trabajo por Proyecto a Nivel de Agencia.
4. Manual para la Instalación, Uso y Evaluación de las Parcelas Demostrativas. (En proceso)
5. Orientaciones para la Preparación de Proyecto por Rubro Prioritario a Nivel Regional. (En proceso)
6. Metodología para Determinar el Inventario Tecnológico y Programar la Investigación de Acuerdo a las Necesidades del Servicio de Extensión Agrícola. (En proceso)
7. Plan Anual Operativo 1985. Programa de Incremento de la Productividad Agrícola.
8. Informe del I Seminario-Taller para la Ejecución del PIPA A Nivel Regional, julio de 1984.
9. Documento Central. Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA.
10. Guía Grupal para Identificación, Caracterización y Validación de la Problemática -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso)

11. Formatos de Registro de Realización de Acciones -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso)
12. Formatos de Salida -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso)
13. Procedimientos para la Preparación de Informes de Seguimiento y Evaluación -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso)
14. Normas y Orientaciones para las Reuniones de Seguimiento y Evaluación -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso)
15. Registros de Decisiones -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso)

C.3 GUATEMALA

1. Diagnóstico Socioeconómico del Area Piloto.
2. Síntesis del Diagnóstico del Area Piloto.
3. Marco Orientador de Mediano Plazo para el Area Piloto.
4. Plan Mínimo de Coordinación Interinstitucional para el Area Piloto.
5. Resumen Gerencial Anual del COREDA-VI.
6. Normas y Procedimientos para la Actuación del COREDA en la Conducción del Proceso de Planificación-Ejecución.
7. Módulos de Tecnología Optima para: Maíz, Frijol, Arroz.
8. Módulos de Producción para: Maíz, Frijol, Arroz, Asocio de Maíz-Frijol-Sorgo, Chile Pimiento, Cebolla, Tomate (invierno) y Tomate (época seca)
9. Diagnóstico Tecnológico Integral por Cultivos para el Area Piloto: Maíz, Frijol, Arroz.
10. Integración de Servicios de SPA a Nivel Local (metodología, normas y procedimientos).
11. Marco Orientador Anual del Area Piloto, 1984.
12. Evaluación de la Efectividad de los Servicios del SPADA en el Area Piloto durante 1983 (Informe de Taller).
13. Plan de Ejecución Integrada Anual para el Area Piloto, 1984.

14. Análisis de la Efectividad Institucional del Distrito Regional VI de BANDESA (Informe de Taller).
15. Análisis y Rediseño de la Función de Supervisión de la Asistencia Técnica Agrícola. Región VI (Informe de Taller).
16. Diagnóstico Agro-Socio-Económico del Area "A".
17. Módulos de Tecnología Optima para 1984: Maíz, Frijol, Sorgo, Arroz, Maíz-Frijol, Maíz-Frijol-Sorgo, Frijol-Sorgo.
18. Reunión de Grupos de Trabajo para Revisión y Ajuste de Mecanismos de Coordinación e Integración de Servicios del SPADA, a nivel de campo.

C.4 REPUBLICA DOMINICANA

1. Diagnóstico Preliminar Agropecuario de la Región Central. Conservación y Manejo de Suelos y Aguas.
2. Diagnóstico Organizativo. Implementación Piloto en las Sub-Zonas San José de Ocoa y Rancho Arriba, Zona Agropecuaria de Peravia.
3. Planificación y Administración para el Desarrollo Agropecuario. Seminario/Taller sobre Técnicas de Planificación e Implementación del Desarrollo Rural Microregional (22 y 23 de mayo de 1981).
4. Programación para 1982 Subzonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba, Secretaría de Estado de Agricultura.
5. Planificación y Administración para el Desarrollo Agropecuario. Seminario/Taller sobre Planificación y Manejo a Nivel de las Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba (21 al 23 de junio de 1981).
6. Diagnóstico Preliminar Agropecuario de la Regional Central. Información Básica sobre los Recursos Naturales.
7. San José de Ocoa, Estudio de Caso de Desarrollo Rural en la República Dominicana.
8. Mecanismos y Procedimientos para Caracterizar las Condiciones Agro-socioeconómicas de las Microregiones.
9. Fortalecimiento del Comité de Coordinación de la Planificación Sectorial Agropecuaria. (Versión revisada por el Comité)
10. Memoria del Taller sobre Metodología de Programación y Diagnóstico a Nivel Zonal.

11. Propuesta de Instrumentos de Información para el Seguimiento de Realizaciones a Nivel de Región.
12. Lineamientos de la Acción del Estado en Relación con el Sector Agropecuario y Forestal.
13. Lineamientos de Programación para las Comisiones de Trabajo por Cultivo.
14. Criterios y Procedimientos para la Orientación de la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural. (Marco Doctrinario y Marco Orientador).
15. Proceso de Análisis para la Definición de Políticas Específicas para el Desarrollo Agropecuario y Forestal en la República Dominicana.
16. Guía para la Elaboración del Plan de Implementación del Programa Operativo/Presupuesto de la SEA, 1983.
17. Marco Conceptual y Esquema del Mecanismos de Planificación Operativa Regional.
18. Análisis del Subsector de Producción Animal en la República Dominicana, 1983.
19. Marco de Referencia para un Proyecto de Zonificación para el Desarrollo Agropecuario y Rural.
20. Capacitación: ¿Agropecuaria o Rural?
21. Grandes Sistemas de Producción en la República Dominicana (Una definición preliminar).
22. Participación de los Beneficiarios en la Definición de Planes y Programas del Sistema de Planificación Agropecuaria. (En proceso)
23. Propuesta para la Formulación de un Programa-Presupuesto para 1984 para el Sector Agropecuario y Forestal de la República Dominicana.
24. Elementos del Sistema Nacional de Planificación Agropecuaria.
25. Comité de Coordinación del Proyecto FIDA II. Pautas de Funcionamiento. (En proceso)
26. Memoria del Taller de Análisis de la Problemática Socioeconómica de la Provincia Monte Plata. Bayaguana, abril 17-19, 1985. (En proceso)
27. Análisis del Subsector de Producción Animal, 1983.

28. Plan Agropecuario 1985-1987 (versión preliminar).
29. Memoria del Ciclo de Seminarios sobre el Proceso de Planificación-Ejecución en la Dirección Regional Agropecuaria Central de la SEA.
30. Diagnóstico Agropecuario de la Regional Central. Tomo I.
31. Diagnóstico Agropecuario de la Regional Central. Tomo II.
32. Memoria del Taller sobre Metodología de Programación y Diagnóstico a Nivel Zonal.
33. Seminario sobre Organización Institucional para el Desarrollo Agropecuario y Rural a Nivel Microregional (SOLIDAR). Santiago de los Caballeros, 1983.

C.5 VENEZUELA

1. Manual de Funciones del ARDI-AROA.
2. Plan General de Desarrollo del ARDI-AROA. Volúmenes 1 a 4.
3. Memoria del Seminario-Taller sobre Fortalecimiento de la Coordinación Institucional.
4. La Coordinación Institucional en el ARDI-AROA.
5. Memoria sobre el curso de Manejo de Proyectos.
6. Organización y Participación de la Población.
7. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Realizaciones e Impacto.
8. Metodología para la Formulación del POA
9. Sistema de Información para Seguimiento de Realización y Evaluación de Impacto.
10. Aplicación Experimental de Metodología Programación de Trabajo en el Campo.
11. Informe sobre el curso de Manejo de Proyectos (Coro).
12. Informe sobre el Curso de Manejo de Proyectos en San Felipe.
13. Publicación Areas Rurales de Desarrollo Integrado en Venezuela

14. Informe Taller Trabajo sobre Sistemas de Información en Proyectos y Programas de Desarrollo Agropecuario.
15. Propuesta de Metodología para la Formulación de POA en Areas Prioritarias de Desarrollo Agrícola.
16. Informe Taller de Manejo del Programa de Extensión Agrícola en el Estado de Yaracuy.

ANEXO 4

NOTAS RELATIVAS A LOS PAISES VISITADOS

NOTA EXPLICATIVA

Estas notas sobre los países fueron preparadas por los evaluadores para ilustrar afirmaciones que se hacen en el texto del informe. Por lo tanto no deben ser consideradas como informes parciales sobre los resultados alcanzados en los componentes-país.

NOTAS RELATIVAS A LOS PAISES VISITADOS

COLOMBIA

Mientras se realizaba la visita a Colombia con el fin de evaluar PROPLAN/A, el Congreso Nacional de ese país estaba terminando de aprobar la legislación necesaria para darle carácter permanente al Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI-PAN), dotarlo de personería jurídica, autonomía directiva y patrimonio propio, esto último por la vía de crear un Fondo Ad-Hoc. Tal decisión política implica reconocimiento y aprobaciones tácitas del tipo de cooperación técnica recibida desde el IICA. En los últimos siete años la exitosa trayectoria de asistencia prestada ha venido evolucionando desde una situación originalmente circunscrita al manejo de proyectos locales dentro de una misma institución, en este caso, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) (investigación agrícola). Luego se extendió al proceso de conducción a nivel regional y al ámbito interinstitucional en el Programa DRI. Finalmente, el año pasado su cobertura adquirió alcance sectorial y nacional.

Las instituciones donde es más evidente el compromiso de auto-mejoramiento son el ICA, DRI, Instituto de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT) y la Oficina Sectorial de Planificación Agrícola (OPSA) del Ministerio de Agricultura. Esto se comprueba fácilmente con los respectivos mecanismos, normas, procedimientos e instrumentos que, en distinta medida, han generado, probado y aplicado.

En Colombia está configurándose una interesante combinación estratégica para mejorar la entrega de bienes y servicios a las áreas rurales. Por una parte, se discierne una acción de pinzas, en cuyo extremo superior se sitúa la decisión política del Ministerio de Agricultura influyendo sobre las entidades ejecutoras públicas y de economía mixta, tales como ICA, INCORA, INDERENA, HIMAT, Caja Agraria, etc. En el extremo inferior de la pinza, el sector privado agropecuario revela una creciente participación y organización de los beneficiarios, ya sea a través de los comités de vereda, municipio y distrito o de asociaciones como la de usuarios del DRI que empieza a mostrar capacidad para hacerse oír en el plano nacional.

Superpuestos al movimiento de pinzas existen acciones tanto verticales -entre los diversos estamentos de una misma institución-, como horizontales -que cruzan las fronteras intra o interinstitucionales así como las intersectoriales a niveles local, regional y nacional.

En las visitas a la Vereda de San Agustín y otras del Municipio de Mutiscua, Departamento de Santander, se percibe con claridad como los pequeños agricultores participan activamente, junto a los técnicos, en la identificación y jerarquización de sus problemas, en la búsqueda de soluciones alternativas y en la priorización de éstas, así como en la vigilancia del cumplimiento de los compromisos contraídos por las entidades y personas involucradas en el desarrollo rural. A modo de ilustración se

puede mencionar que para ajustar la tecnología a las condiciones de un área determinada en el Departamento de Santander, los técnicos de ICA usualmente identifican un promedio de 10 cultivos en los sistemas de producción, número que, con la participación de la comunidad, quedó reducido sólo a tres cultivos prioritarios. Actualmente ICA concentra su investigación en las variables que afectan a estos cultivos prioritarios, en tanto que, por su parte, la Caja Agraria está financiando el 100% de la transferencia tecnológica en esos rubros.

Cabe notar aquí la forma escalonada en que van incorporándose las entidades participantes en el Programa DRI: primero SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) seguido de inmediato por ICA y la Caja Agraria. Luego vienen las demás.

COSTA RICA

Uno de los principales resultados logrados en este país ha sido la integración de las actividades de investigación y extensión a nivel nacional, los ocho Jefes Regionales de Extensión han constituido la Comisión Nacional de Extensión Agrícola y periódicamente, a través del trabajo grupal y de acuerdo con un enfoque común por resultados, han establecido un mecanismo permanente de programación, seguimiento y evaluación de sus actividades. El Viceministro de Agricultura y los Directivos de Investigación y Extensión están entusiasmados con los resultados obtenidos y desean la colaboración del IICA para la aplicación de la metodología a las demás dependencias del Ministerio.

La Oficina de Planificación para el Sector Agropecuario (SEPSA) ha recibido el apoyo en la elaboración de una metodología de seguimiento y evaluación. Esta colaboración fue solicitada por el Viceministro de Agricultura, con el fin de cumplir con un requisito de un préstamo de BID. Pero al igual que la mayoría de los préstamos internacionales, algunos requisitos están más orientados a satisfacer necesidades de los Bancos que a las propias necesidades de los prestatarios. Los técnicos de PROPLAN, aplicando el aprender y el transferir haciendo, no sólo contribuyeron a la elaboración de una metodología de seguimiento y evaluación, sino que demostraron la necesidad de programar el proyecto para su inmediata ejecución y, de este modo, establecer los indicadores que servirían para la aplicación de la metodología de seguimiento y evaluación. El resultado del trabajo ha tenido tal aceptación que tanto el Viceministro como el Director de la Oficina de Planificación han decidido que se aplique el mismo procedimiento a otros préstamos internacionales que debe operar el Sector Agrario. La capacitación ha sido tan efectiva que los tres funcionarios que junto con los técnicos de PROPLAN realizaron el trabajo, no solo han podido explicar y contestar preguntas de detalle sobre la labor realizada, sino que se sienten suficientemente preparados para aplicar sus conocimientos en los otros proyectos y los resultados obtenidos en un seminario sobre Seguimiento y Evaluación de Proyectos organizado por la FAO que se realizará en Santiago de Chile durante la segunda semana de junio.

El Director de la Oficina de Planificación ha mostrado su satisfacción ante el resultado logrado y, al haberse enterado de la forma de operar de PROPLAN, está interesado en que se le asesore para establecer la misma modalidad de operación. De este modo, la Oficina de Planificación hará las veces del Componente Hemisférico y las Direcciones Generales y las ocho Direcciones Regionales equivaldrán a los Componentes-país; aplicando el aprender y transferir haciendo para lograr integrar la planificación-ejecución en la conducción del desarrollo del sector.

GUATEMALA

En este país todos los objetivos propuestos por PROPLAN/A han sido cumplidos. El Viceministro de Agricultura, que preside el Consejo Superior de Coordinación, y dos de sus miembros, el Director General de Servicios Agrícolas (extensión) y el Director del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (investigación), han manifestado su conocimiento de los avances del Proyecto y su interés de expandir la experiencia a otras regiones del país. El Consejo Superior de Coordinación con todos sus miembros -que además de los mencionados- incluye al Director General de Servicios Pecuarios, al Gerente del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola, al Gerente del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola y al Jefe del Instituto Nacional Forestal- visitarán la Región VI durante dos días con el fin de analizar las posibilidades de replicar el proyecto en la Región I. El Viceministro solicitará apoyo financiero de los recursos disponibles de un proyecto financiado por AID, el cual dispone de fondos para capacitación, que aún después de dos años de aprobado el contrato con el Gobierno, no han sido utilizados. También, se está considerando la posibilidad de utilizar Jutiapa y Jalpatagua, en la Región VI, como futuro centro de capacitación para todas las regiones del país.

Además del Consejo Superior de Coordinación (COSUCO), a nivel regional actúan los Comités Regionales de Desarrollo Agrícola (COREDA) y en las subregiones actúan los Comités Subregionales de Desarrollo Agrícola (COSUREDA).

En la Región VI, que es donde se ha ejecutado el proyecto con bastante amplitud, se ha establecido y está en operación un sistema exitoso de integración horizontal entre las seis instituciones que integran los Comités y un mecanismo vertical de flujo de información de superiores a sub-alternos y viceversa. Para la operación de estos mecanismos se han elaborado instrumentos simples y diversos adaptados a las necesidades de los funcionarios. Tanto en el COREDA como en los COSUREDA la integración es tal que, además de la complementación efectiva en el trabajo de investigadores y extensionistas, las otras instituciones también actúan coordinadamente. La operación de COREDA y los COSUREDA es facilitada debido a que sus miembros han elaborado instrumentos simples, como agendas, actas, fichas de seguimiento, etc., utilizando el método grupal de trabajo y orientados siempre por el enfoque del trabajo por resultados.

Como ejemplos de instrumentos de trabajo sencillos y prácticos utilizados por los funcionarios, se puede citar los empleados por investigadores y extensionistas trabajando conjuntamente con agricultores. El extensionista y los agricultores bajo su responsabilidad elaboran un módulo por cultivo que incluye todas las prácticas comunes a las que los agricultores están habituados. Los investigadores presentan el inventario tecnológico de prácticas disponibles y recomendables para todas y cada una de las prácticas agrícolas. Luego, investigadores y extensionistas revisan conjuntamente el módulo de prácticas por cultivo con el inventario tecnológico por cultivo, seleccionan las que están en condiciones de ser recomendadas a los agricultores, las que aún requieren ser validadas en parcelas de comprobación y las que aún requieren ser investigadas. Como resultado de este trabajo conjunto resulta el plan de trabajo de los investigadores y los extensionistas. Actualmente trabajan directamente con 180 agricultores e indirectamente con 720.

De acuerdo al enfoque por resultados, y no solo por actividades, las metas están expresadas en incrementos de rendimiento por hectárea y por cultivo, y por el grado de aceptación de las prácticas recomendadas por el extensionista al agricultor. A cada agricultor se le asesora en la elaboración de planes de producción por cultivo en el que se programan las prácticas con las fechas en las que se deben realizar. Ese procedimiento hace que el extensionista esté tan interesado en los resultados como lo está el agricultor.

El resultado obtenido mediante la aplicación de este sistema se puede apreciar en el cuadro siguiente:

COMPARACION DE RENDIMIENTO EN MONOCULTIVOS

DEL AREA "B" DEL PROYECTO

qq por manzana

Cultivo	Censo 1979	Potencial del área según ICTA	Sondeo IICA/SPA 1982	Eje. Proy. IICA/SPA 1983 (1)	Ejec. Proy. IICA/SPA 1984 (2)
Maíz	23.90	40.00	25.30	48.94	54.86
Frijol	9.28	21.42	11.00	19.31	26.37
Arroz	19.56	57.14	28.50	57.68	70.10
Sorgo	21.14	52.14	20.33	-----	33.20

(1) Promedio de 54 productores

(2) Promedio de 192 productores

El resultado obtenido en el incremento de los rendimientos por cultivo muestra la destacable efectividad del trabajo realizado y permite comprender la relación que existe entre las actividades del componente hemisférico con las del componente-país, hasta concretarse en los resultados obtenidos por el agricultor. Así, queda demostrado que no es el trabajo y desarrollo de servicios aislados los que originan resultados, sino la integración de todos ellos mediante modelos, métodos e instrumentos probados y adaptados a las condiciones de cada país.

La reunión con todos los integrantes del COREDA de la Región VI en Jutiapa y con 40 funcionarios y algunos agricultores en Jalpatagua, permitieron comprobar que se ha implantado una nueva metodología de trabajo por medio de la cual todos saben cuales son sus objetivos y cual es el enfoque hacia el que centran sus actividades. Las relaciones entre los funcionarios de diferentes instituciones es muy cordial y existen claros mecanismos de cooperación entre ellos. Así por ejemplo, los extensionistas contribuyen con los funcionarios del Banco en la fiscalización de los créditos por medio de notas informativas de cada visita. Se pudo constatar al visitar la Caja Rural de Jalpatagua que estas notas están archivadas en el folder correspondiente a cada prestatario y que los empleados de esta dependencia reconocen que esta colaboración de los extensionistas les libera de esa tarea, permitiéndoles ampliar la cobertura de préstamos y reducir sus costos de operación por prestatario.

De las entrevistas con los agricultores en sus propias fincas, también se ha podido apreciar las relaciones de respeto y confianza mutua entre agricultor y extensionista. Los agricultores visitados están satisfechos de la asesoría recibida y del procedimiento de trabajo conjunto con el extensionista en la elaboración de planes de producción por cultivo. Bromean ante el hecho de haber reducido sus gastos en fertilizantes, habiendo aumentado al mismo tiempo sus rendimientos en cantidades apreciables. Después de dos años de trabajar bajo este sistema están convencidos de la efectividad del trabajo de los técnicos y ahora están interesados en realizar inversiones para ampliar las actividades de sus fincas. Se ha llegado a una etapa en la que habiéndose logrado generar confianza en los agricultores al tener resultados favorables en los planes de producción por cultivo, es posible iniciar el apoyo en la elaboración de planes de producción por finca. Ahora es posible analizar conjuntamente con el agricultor las posibilidades de mejorar la utilización de todos sus recursos, no solo con el objeto de maximizar los rendimientos por cultivo sino de maximizar los beneficios de la finca como una empresa. Este avance demandará nuevos servicios y la colaboración de nuevos especialistas, tales como los de administración de fincas o de información de mercados y precios, etc. En este caso, la principal ventaja del sistema establecido es que los especialistas serán solicitados para resolver problemas concretos y realmente requeridos por los agricultores. Ya existe una estructura institucional para su integración en la entrega de servicios al agricultor.

Una característica adicional al procedimiento establecido es el mecanismo de seguimiento y evaluación permanente de todo el sistema y a todo nivel. El COREDA se reúne por lo menos una vez al mes de acuerdo con una agenda y un formato de acta, previamente diseñados, que facilitan la revisión de los acuerdos anteriores y los resultados logrados, y el registro de los nuevos acuerdos y los responsables de su cumplimiento. El Secretario del COREDA, que es elegido entre los mismos miembros del COREDA, supervisa el cumplimiento de los acuerdos y sirve de enlace en las gestiones con el COSUCO (nivel nacional) o con los COSUREDA (nivel sub-regional). En los COSUREDA los programas de trabajo, elaborados por ellos mismos bajo el procedimiento del trabajo grupal, permiten que todos sepan cuales son sus tareas y, por lo tanto, existe un mecanismo de autocontrol entre los mismos miembros de cada COSUREDA.

REPUBLICA DOMINICANA

Tanto la reunión realizada en Santo Domingo con altos funcionarios de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) como la sostenida en Monte Plata con los integrantes del Comité Técnico Local, permitieron comprobar la evidente influencia que ha tenido la capacitación ofrecida por PROPLAN/A para orientarlos y motivarlos en sus labores profesionales. De especial significación han resultado en este caso los adiestramientos prácticos en el empleo del diagnóstico participativo de los problemas, así como en la programación de acciones a nivel de campo. Parece adecuada a las condiciones de la República Dominicana la proporción 1:2:6 en que se han distribuido las 248 personas capacitadas entre los niveles nacional, regional y local, respectivamente.

Además de los beneficios para el país mismo, los conceptos y métodos propugnados por PROPLAN/A se ven reflejados en otras actividades locales del IICA, en las cuales los especialistas están reforzándose entre sí al trabajar interdisciplinariamente en determinados temas.

ANEXO 5

EVENTOS DE CAPACITACION Y DIFUSION

EVENTOS DE CAPACITACION Y DIFUSION

1. EVENTOS ORGANIZADOS Y CONDUCTIDOS COMO ACCIONES DEL COMPONENTE HEMISFERICO DEL PROYECTO PROPLAN/A

<u>EVENTO</u>	<u>FECHA</u>	<u>DURACION</u>	<u>LUGAR</u>	<u>NUMERO PARTICIPANTES</u>
I Seminario Internacional de Intercambio de PROPLAN	Dic./81	4 días	Turrialba, Costa Rica	27
Seminario Internacional en Planificación y Administración para el Desarrollo Rural.	Sept./82	5 días	Caracas, Venezuela	19
II Seminario Internacional de Intercambio de PROPLAN.	Dic./82	3 días	Stgo. de los Caballeros, Rep. Dominicana	15
III Seminario Internacional de Intercambio de PROPLAN	Dic./83	3 días	San José, Costa Rica	27
Curso de Asesoramiento para la Toma de Decisiones.	Oct./83	2 semanas	Lima, Perú	33
Curso sobre Asesoramiento para la Toma de Decisiones	Agosto/83	2 semanas	San Salvador, El Salvador	25
Curso Multinacional sobre el Papel del Planificador en la Conducción del Proceso de Desarrollo a Nivel Regional.	Sept./83	2 semanas	Cochabamba, Bolivia	37
Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones en la Conducción del Desarrollo Rural.	Sept./84	5 semanas	San José, Costa Rica	19

*NOTA: En este anexo no se incluyen los eventos de capacitación y difusión realizados como parte de la acción de cooperación técnica en los componentes-país de PROPLAN/A. Por la modalidad de operación de PROPLAN dicha relación es excesivamente larga para ser incorporada en este Informe.

2. EVENTOS EN QUE HAN PARTICIPADO TECNICOS DEL GRUPO CENTRAL DEL PROYECTO PROPLAN/A

<u>EVENTO</u>	<u>FECHA</u>	<u>LUGAR</u>	<u>NUMERO PARTICIPANTES</u>
Seminario sobre Evaluación de los Proyectos Integrales de Reforma Agraria de Venezuela, organizado por IICA-Venezuela y el Instituto Agrario Nacional.	Oct./81	Caracas, Venezuela	25
I Curso Interamericano sobre Administración de Programas de Desarrollo Agrícola de la Fundación Getulio Vargas (FGV)	Marzo/82	Río de Janeiro, Brasil	18
Seminario sobre Planificación Operativa y Proyectos, organizado por IICA-Panamá con apoyo del Proyecto PROPLAN/AP.	Abril/82	Panamá, Panamá	45
Seminario sobre Social Learning Approach to Development, de la National Association of Schools of Public Affairs and Adm.	Julio/82	Baltimore, Estados Unidos	
Reunión del Management Institute Working Group on Population and Social Development.	Agosto/82	Bellagio, Italia	18
Curso Interamericano sobre Administración de Proyectos de Desarrollo Agrícola de la FGV.	Oct./82	Río de Janeiro, Brasil	23
Conferencia Anual de la American Society for Public Administration.	Abril/83	New York, Estados Unidos	50
Curso Internacional sobre Asesoramiento para la Toma de Decisiones, organizado por el Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas (PROPLAN/AP) del IICA.	Mayo/83 Junio	San José, Costa Rica	20
Curso sobre Formulación de Proyectos Agrícolas, organizado por IICA-Haití y el CEPI	Julio/83 Octubre	Puerto Principe Haití	20

<u>EVENTO</u>	<u>FECHA</u>	<u>LUGAR</u>	<u>NUMERO PARTICIPANTES</u>
Curso sobre Preparación de Proyectos Agrícolas, organizado por IICA-Nicaragua, RUTA y el MIDINRA de Nicaragua.	Set./83	Managua, Nicaragua	25
II Curso Interamericano sobre Administración de Programas de Desarrollo Agrícola de la FGV.	Oct./83	Río de Janeiro, Brasil	24
Seminario/Taller sobre Evaluación de Proyectos de Desarrollo Agrícola, organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y el IICA.	Oct./83	Tegucigalpa, Honduras	25
Curso Internacional sobre Preparación y Evaluación de Proyectos, organizado por el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) del IICA y el IDE, Banco Mundial.	Mayo/83	San José, Costa Rica	27
Curso Nacional sobre Preparación y Evaluación de Proyectos Agrícolas, organizado por el CEPI.	Oct./83	San José, Costa Rica	24
Seminario/Taller sobre Sistemas de Información de Proyectos y Programas de Desarrollo Agropecuario, organizado por IICA-Venezuela y FUDECO de Venezuela.	Abril /84	Barquisimeto, Venezuela	25
Ciclo de Conferencias para Funcionarios del Ministerio de Planificación de Costa Rica, organizado por dicho Ministerio.	Julio Agosto /84	San José, Costa Rica	20
Curso Internacional sobre Administración de Proyectos de Desarrollo Rural, organizado por RUTA.	Sept./84	San José, Costa Rica	25
Curso sobre Administración para Jefaturas del Sector Público Agropecuario, organizado por el Servicio Civil de Costa Rica y el MAG.	Sept./84	San José, Costa Rica	25

<u>EVENTO</u>	<u>FECHA</u>	<u>LUGAR</u>	<u>NUMERO PARTICIPANTES</u>
Curso Internacional en Identificación, Preparación e implementación de Proyectos Agrícolas, organizado por Proyecto Multinacional para Caribe del Programa IX del IICA.	Oct./84	Paramaribo, Suriname	30
III Curso Interamericano sobre Administración de Programas de Desarrollo Agrícola de la FGV.	Oct./84	Río de Janeiro, Brasil	24
Curso sobre Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural en Selva Alta, organizado por el IICA-Perú y el Instituto Nacional de Desarrollo (INADE).	Oct./84	Lima, Perú	30

RESUMENES BIOGRAFICOS
DE LOS EVALUADORES

JOSE D. MARULL

CONSULTOR

En 1980 el Dr. Marull se constituyó miembro del Personal Emérito del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), anteriormente Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, después de 27 años al servicio de dicha organización, en donde fue promovido hasta el rango de Subdirector General. Algunos acontecimientos destacables de su carrera en el IICA fueron: Representante ante los Estados Unidos de América y Canadá (1970-1973), Decano de la Escuela de Graduación y Director del Centro Tropical de Investigación y Enseñanza en Turrialba, Costa Rica (1966-1969). Director de Planificación (1960-1965). José Marull brindó capacitación internacional en economía agrícola principalmente a graduados de países suramericanos (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay) y tuvo grandes responsabilidades en el desarrollo agrícola en el área de San Ramón, Uruguay (1953-1960).

Antes de integrarse al personal del IICA, trabajó como profesor en la Universidad de Cornell, mientras estudiaba para obtener su grado de doctorado. Anteriormente tuvo a su cargo la Estación Experimental financiada por la Sociedad Agrícola Chilena. Simultáneamente fue Profesor de Suelos en la Universidad Católica en Santiago, Chile.

El Dr. Marull es de origen chileno y obtuvo su grado de Agronomía en la Universidad de Chile (1937) y en la Universidad de Cornell obtuvo sus grados de Máster (1941) y Doctorado (1952).

Ha realizado trabajos de consultoría para la UN y FAO.

LUIS J. PAZ SILVA

CONSULTOR

Desde 1980, Luis J. Paz ha sido Presidente de la Fundación para el Desarrollo, institución dedicada a la promoción y ejecución de proyectos para el desarrollo rural en Perú. El Dr. Paz es Profesor Principal en Planificación Agrícola en la Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú; miembro del Fondo Financiero de Investigación del Consejo de Ciencia y Tecnología; Presidente del Comité Agrícola Peruano de Texas Partners; y Consultor en Desarrollo Agrícola y Mercadeo. Desde 1969 a 1979, fue Jefe de la Oficina de Planificación Agrícola y de 1966 a 1969 Gerente General de la Corporación Nacional de Alimentos del Perú.

En 1953 Luis Paz se graduó en la Escuela Nacional de Agricultura de La Molina, como Ingeniero Agrónomo. En 1957 recibió el grado de Master en Economía Agrícola de la Universidad de Cornell y en 1962 estudió Planificación Urbana y Regional en la Universidad de Yale. En 1976 recibió el Premio Interamericano de Desarrollo Agrícola, de la Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

El Dr. Paz ha hecho trabajos de consultoría para el BID, JUNAC, IICA, FAO, UNDP y AID.

IICA-CIDIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia

