

PROYECTO DE PLANIFICACION AGROPECUARIA Y ANALISIS DE POLITICAS
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
(PROPLAN/AP)

Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones
de Eventos Técnicos No. 329
ISSN-0253-4746
Documento PROPLAN 39



**Memoria del curso sobre
asesoramiento para la toma de decisiones
en el sector público agropecuario**

Mayo 16 a Junio 17, 1983
San José, Costa Rica

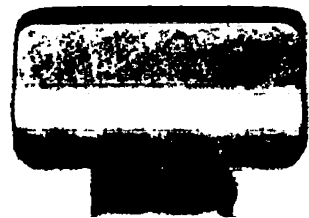
**INFORME FINAL
Volumen I**

IICA
PRRET
329
v.1

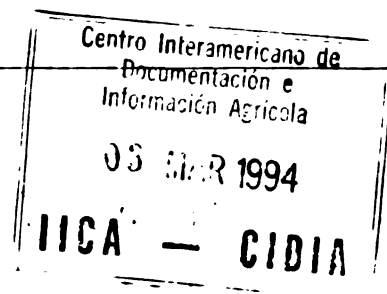


INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

San José, Costa Rica. 1983



PROYECTO DE PLANIFICACION AGROPECUARIA Y ANALISIS DE POLITICAS
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
(PROPLAN/AP)



MEMORIA DEL CURSO SOBRE
ASESORAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN EL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

Mayo 16 a junio 17, 1983
San José, Costa Rica

TALLER TERMINAL
Volumen I

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Documento PROPLAN 39
San José, Costa Rica. 1983

HCA
PRRET- 329
V. 1

BV 00 421.8

00001088

CONTENIDO

	Página
PRESENTACION	i
INTRODUCCION	iii
I. INFORMACION GENERAL	1
A. Objetivos	1
B. Contenido (Unidades)	3
C. Programa	4
D. El Enfoque de PROPLAN	5
E. Metodología de trabajo	10
F. Participantes	12
II. DESARROLLO DEL CURSO	18
A. Sesión Inaugural	18
B. Encuadre general de la tarea	18
C. Desarrollo de las unidades	20
D. Evaluación	50
E. Materiales	51
F. Acto de Clausura	53
NOTAS	54
ANEXOS	
I. Discursos	
II. Material de prensa sobre el certámen	
III. Formularios de Evaluación	

PRESENTACION

El contenido de este documento se refiere al Curso sobre Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario, organizado y llevado a cabo por los Proyectos Multinacionales PROPLAN durante la segunda quincena de mayo y primera de junio de 1983, con la participación de 21 profesionales que se desempeñan en el mencionado sector en diez países de la región (Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú y República Dominicana). El evento se realizó en la Oficina Central del IICA en San José, Costa Rica.

La realización del curso responde a una modalidad de trabajo de los Proyectos Multinacionales PROPLAN, a través de la cual se buscó propiciar la confrontación e intercambio de experiencias en el campo de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y bienestar rural.

El evento se orientó principalmente a la capacitación de profesionales con experiencia, poniendo bajo su consideración el enfoque que sustenta las acciones de los Proyectos PROPLAN, el cual es resultado de más de seis años de cooperación técnica, participativa y recíproca en diferentes países de América Latina y el Caribe.

Las diferentes actividades llevadas a cabo se desarrollaron en función de los principios de "aprender-haciendo" y "transferir-haciendo", según el enfoque PROPLAN.

De esta manera los Proyectos PROPLAN, presentan a profesionales de América Latina y El Caribe marcos conceptuales, metodologías y guías técnicas desarrolladas para atender las necesidades de los países, las cuales, previo proceso de adaptación y ajuste pueden emplearse en las tareas vinculadas a la conducción del desarrollo agrícola en diferentes niveles, nacional-sectorial institucional, programa, proyecto, regional o local.

El presente informe-memoria pretende constituir una forma de documentar las experiencias de PROPLAN en actividades de capacitación y ese criterio es el que ha primado en definir su contenido y estructura.

INTRODUCCION

El curso sobre "Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario" constituyó una actividad de los Proyectos Multinacionales PROPLAN, en particular del Proyecto PROPLAN/AP¹, y se orientó básicamente al fortalecimiento de la práctica de la asesoría y al sustento técnico de la misma identificado como análisis de políticas.

En la determinación de los objetivos y selección de contenidos del Curso, se tomaron en consideración algunas necesidades específicas de los países de la región en materia de planificación y administración para el desarrollo agrícola y el bienestar rural identificadas por los Proyectos PROPLAN², en el estudio de las unidades de planificación agraria en los países de América Latina. Entre otros aspectos, tal estudio permitió constatar que "entre los atributos considerados prioritarios en la definición del liderazgo en el proceso de planificación sectorial, se encuentran la influencia política y la capacidad técnica...", lo cual indica "la relevancia que debe tener la adecuación de las unidades de planificación sectorial a los elementos de toma de decisión del sistema político-administrativo", así como la "importancia del poseer una adecuada capacidad para el análisis de políticas".³

Por otra parte el Curso presentó a los participantes el "enfoque" que sustenta las acciones de cooperación técnica de PROPLAN, en el marco del Programa IX del IICA (Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural).

Tal presentación tuvo como propósito no sólo el que los participantes lo conocieran, analizaran y comprendieran, sino también que lo utilizaran como esquema teórico-metodológico para la revisión del resultado de sus experiencias en el campo de la planificación y la asesoría a la toma de decisiones. En tal sentido, se procuró que el análisis del enfoque y la revisión de experiencias confluyeran en un enriquecimiento, tanto de aquel como de éstas, favoreciéndose así una confrontación, intercambio e integración que cada día se reconoce como más necesaria.

El enfoque mencionado es a su vez el resultado del desarrollo de los Proyectos Multinacionales PROPLAN y de la experiencia acumulada, con base en la cooperación técnica, durante más de 6 años, en numerosos países de la región, experiencia que no es la suma de acciones específicas en países sino la articulación de todas ellas dentro de un esquema ordenador, preocupado por la operacionalización de los mismos postulados en situaciones diferentes.

El Curso presentó en forma sistematizada los resultados de la cooperación técnica de PROPLAN a través del enfoque y su operacionalización. Además de los objetivos de capacitación -en el sentido de propiciar aprendizajes significativos-, con este evento se procuraba contribuir a la formación de equipos de profesionales que contribuyesen a la identificación de alternativas viables para enfrentar la problemática objeto del Programa IX.

El presente informe-memoria comprende dos volúmenes, el primero que corresponde al informe del curso y el segundo a los productos generados por los grupos en el taller terminal.

El primer volumen ha sido ordenado en dos secciones la primera se refiere a la información general, en la cual se exponen los objetivos general, específico e intermedios del curso, su contenido, citando las unidades desarrolladas, y el programa del certamen. Se hace referencia también al enfoque de los Proyectos PROPLAN y la metodología de trabajo empleada.

Finalmente, se acompaña la lista de participantes, instructores y personal de apoyo.

La segunda sección se refiere brevemente a la sesión inaugural y el encuadre general de la "tarea" a realizar, para después exponer el desarrollo de las 11 unidades de que estuvo compuesto el Curso, luego se hace referencia al procedimiento de evaluación empleado, los materiales utilizados y al acto de clausura.

Se acompañan algunos anexos de información complementaria.

I. INFORMACION GENERAL

El curso sobre "Asesoramiento a la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario", fue realizado del 16 de mayo al 17 de junio de 1983, en las instalaciones de la Sede Central del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, en Coronado, San José de Costa Rica.

A. Objetivos

Los objetivos del curso fueron los siguientes:

1. Objetivo General

"Contribuir al fortalecimiento institucional para el desempeño de las tareas de asesoramiento y toma de decisiones que demandan la conducción de los procesos de desarrollo agrícola y bienestar rural".

2. Objetivos específicos

"Propiciar la formación de equipos técnicos que faciliten el intercambio de experiencias y conocimientos relativos a la definición y ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y bienestar rural".

"Propiciar el incremento de la capacidad técnica de los participantes en relación a la concepción, funciones y tareas inherentes al proceso de análisis de políticas como sustento técnico para la toma de decisiones".

Para ello -y en función de las unidades de aprendizaje se establecieron los siguientes objetivos intermedios:

que los participantes:

*Analicen la problemática de la planificación y administración para el desarrollo agropecuario y rural, principalmente en cuanto a las limitaciones que se manifestaron dentro del sector público en lo referente a la orientación del proceso de desarrollo debido al tipo de modelos y enfoques utilizados.

*Analicen y discutan el enfoque sobre planificación y administración para el desarrollo agropecuario y rural que sustenta las acciones de cooperación técnica de PROPLAN, particularmente en cuanto a la operativización de la concepción de la planificación-ejecución como un proceso integrador, continuo y articulado.

*Analicen y discutan el postulado del enfoque que pone énfasis en la importancia de gravitar sobre la conducción del proceso de planificación-ejecución de las políticas de desarrollo agropecuario y rural, como instancia de determinación del funcionamiento y comportamiento de todos los sistemas que integran el sector público agropecuario.

*Revisen la conceptualización del análisis de políticas como una función compleja y constante que posibilita el asesoramiento oportuno para la conducción del proceso de planificación-ejecución.

*Analicen las implicaciones de la concepción integral del análisis de políticas como proceso sistemático de generación de insumos para definición de problemas y diseño de alternativas de solución en los distintos niveles de decisión del proceso de planificación-ejecución.

*Analicen, a la luz de su práctica y experiencias, la validez de los aspectos conceptuales y metodológicos del enfoque de PROPLAN y sus

posibilidades de adaptación y aplicación en diferentes situaciones problemáticas de la planificación y administración para el desarrollo agropecuario y rural.

B. Contenido (Unidades)

El curso comprendió un encuadre general de la tarea a realizar, 10 unidades estructuradas como módulos temáticos y una unidad destinada al desarrollo del taller terminal.

UNIDADES	DENOMINACION
Unidad 1	La planificación y administración para el desarrollo agropecuario y bienestar rural.
Unidad 2	El análisis de políticas, sustento técnico en el proceso de planificación-ejecución.
Unidad 3	Modelos y métodos de análisis para la toma de decisiones.
Unidad 4	Análisis para las decisiones de orientación.
Unidad 5	Análisis para las decisiones operativas.
Unidad 6	Identificación y priorización de proyectos.
Unidad 7	Formulación de planes/programas operativos.
Unidad 8	Manejo de programas y proyectos.
Unidad 9	Seguimiento y evaluación.
Unidad 10	Sociodinámica en el proceso de planificación-ejecución.
Unidad 11	Análisis y proposición de alternativas para el fortalecimiento de los sistemas de planificación y el desempeño de los asesores. (Taller Terminal).

Las unidades 1, 2 y 3 estuvieron constituidas por planteamientos básicos vinculados al área problemática de la planificación y administración para el desarrollo rural, con el propósito de que los participantes, partiendo de su formación y experiencias, alcanzaran un manejo homogéneo de enfoques, contenidos, lenguaje y métodos que facilitarían el tratamiento de las siguientes unidades.

Las unidades restantes -4 al 10- abordaron la conducción del proceso de planificación-ejecución, poniendo énfasis en las funciones y tareas fundamentales del asesoramiento a la toma de decisiones, es decir en la teoría y la práctica de diagnóstico tanto sobre el entorno socioeconómico y político, cuanto sobre la capacidad y desempeño del sector público, así también como la identificación y proposición de alternativas viables de solución.

La unidad 11 -Sociodinámica en los procesos de planificación-ejecución estuvo destinado, por una parte, a analizar y discutir perspectivas grupales del trabajo interdisciplinario en términos de la organización humana "sujeto" de los procesos; y, por otra parte, a revisar conceptualmente la conducción del proceso de desarrollo a la luz de un esquema en el que se articulan los roles de asesor, decisor y ejecutor. Como insumo para el tratamiento de la primera parte se recurrió a fuentes conceptuales y metodológicas de la Psicología Social y también a la vivencia grupal de los participantes a lo largo de las cuatro semanas previas de trabajo.

C. Programa

El curso se desarrolló de acuerdo al siguiente programa.

Ceremonia Inaugural	16 de mayo
Encuadre general	16 de mayo
Unidad 1	17 y 18 de mayo

Unidad 2	19 y 20 de mayo
Unidad 3	23 y 24 de mayo
Unidad 4	25 y 26 de mayo
Unidad 5	27 y 30 de mayo
Unidad 6	31 de mayo al 2 de junio
Unidad 7	3 de junio
Unidad 8	6 al 10 de Junio
Unidad 9	13 de junio
Unidad 10	14 de junio
Unidad 11	15 al 17 de junio
Ceremonia de clausura	17 de junio.

Para el desarrollo de las diferentes unidades temáticas y Taller Terminal, se insumió un total de 200 horas efectivas de trabajo, a razón de 8 horas por jornada. Entre el inicio del curso (16-V) y su clausura (17-VI) hubo 25 días laborales y 8 de receso (cuatro fines de semana). Las 200 horas efectivas se distribuyeron aproximadamente, de la siguiente forma: 20% exposiciones de los instructores, 20% lecturas individuales y/o en grupos, 60% trabajo grupal y taller (ver calendario resumido del Curso, Pág.6).

D. El Enfoque de PROPLAN

En forma sucinta, el enfoque de PROPLAN puede describirse a través de los siguientes postulados:

1. La redefinición de los procesos de planificación y ejecución de acciones para el desarrollo como un solo proceso de planificación y ejecución en cuya conducción se articulan los papeles de los asesores (planificadores), decisores y ejecutores. De esta forma, todas las acciones del sector público se pueden concebir como parte de este proceso continuo y permanente de planificación-ejecución.

Calendario Resumido del Curso Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario.

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
16-V INAUGURACION DEL CURSO -Actividades de Integración -Presentación del Plan General de Trabajo.	17-V UNIDAD 1 La Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural. (16 hs.)	18-V UNIDAD 2 ...continuación	19-V El Análisis de Políticas en el Proceso de Planificación Ejecución. (16 hs.)	20-V ...continuación.
23-V UNIDAD 3 Modelos y Métodos de Análisis para las Decisiones. (16 hs.)	24-V ...continuación	25-V UNIDAD 4 Análisis para las Decisiones de Orientación. (16 hs.)	26-V ... continuación	27-V UNIDAD 5 Análisis para las Decisiones Operativas (16 hs.)
30-V ... continuación.	31-V UNIDAD 6 Identificación de Proyectos (24hs.)	01-VI ... continuación...	02-VI ...continuación.	03-VI UNIDAD 7 Definición y Ajuste de Planes y Programas Operativos (8 hs.)
06-VI UNIDAD 8 Manejo de Programas y Proyecto (40 hs.).	07-VI ... continuación...	08-VI ...continuación ...	09-VI ...contiuación...	10-VI ...continuación...
13-VI UNIDAD 9 Seguimiento y Evaluación (8 hs.).	14-VI UNIDAD 10 Sociodinamica en el Proceso de Planificación-Ejecución (8 hs.).	15-VI TALLER TERMINAL (24 hs.).	16-VI ... continuación...	17-VI ... continuación. EVALUACION FINAL Y CLAUSURA DEL CURSO.

2. El rediseño de los sistemas de planificación integrados a los sistemas de decisiones en un solo sistema de dirección, con características claramente diferenciadas en sus niveles local, regional y nacional, ya que los mecanismos que aquél utiliza para conducir el proceso de planificación-ejecución, si bien adquieren características propias según el nivel espacial en el que operan, forman un todo integral de manera tal que cualquier acción parcial sería insuficiente.

3. La readecuación de las relaciones del sector público con el sector no público, de manera tal que se incorpore la participación activa de la población rural en la conducción del proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y bienestar rural. Este es un elemento esencial tanto para la captación de las demandas reales, como para la generación de respuestas eficaces.

4. La reunificación de teoría y práctica, de decisión y acción, en el sentido de despojar a las decisiones de su dimensión de pensamiento abstracto y a las acciones de su dimensión puramente pragmática, para dar paso a una integración de ambos elementos. La unidad teoría-práctica, decisión-acción, llega a ser posible a partir de la redefinición de la realidad como objeto de transformación; objeto en torno del cual se decide y se actúa dentro de una operación que lo modifica, pero que también modifica los contenidos conceptuales de los involucrados en la toma de decisiones.

5. El replanteamiento de las disciplinas de la planificación y la administración para el desarrollo y del papel de los respectivos profesionales, a partir de las necesidades de los cuatro postulados anteriores, en el sentido de lograr una verdadera integración disciplinaria y destacar el carácter grupal del trabajo que estos profesionales deben realizar. El trascender las fronteras, a menudo artificiales, de las disciplinas científicas y la constitución de equipos de trabajo articulados por esquemas referenciales comunes

en función de tareas concretas, es fundamental para poder enfrentar en una forma sistemática y efectiva el reto multidimensional que impone el desarrollo agrícola y bienestar rural.

Estos postulados implican que la conducción del proceso de planificación-ejecución debe identificar claramente tres elementos fundamentales: i) las funciones de dirección que el sistema de dirección debe desarrollar, ii) los procesos analíticos que el sistema de dirección utilizará para el correspondiente análisis de problemas y oportunidades, identificación de alternativas de acción, toma de decisión y aprendizaje de la experiencia vivida para el desarrollo de cada función de dirección, y iii) la organización humana que participará en la aplicación de cada proceso analítico para el desarrollo de cada función de dirección.

Para operacionalizar este enfoque, la acción de PROPLAN se ha caracterizado por:

1. Integrar actividades de cooperación técnica que se realizan en varios países con base en un enfoque que les da unidad conceptual y metodológica, y que permite la generación de tecnología apropiada a las necesidades de los países miembros.

2. Centrar parte de sus recursos en las actividades de diseño de tecnología apropiada ("componente hemisférico"), la que es adaptada y probada a través de actividades a nivel de país ("componente-país"), los cuales generan a su vez información para el mejoramiento o rediseño de dicha tecnología.

3. Desarrollar sus actividades 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 ("grupos-país").

El enfoque mencionado ha sido el resultado no sólo de un intenso trabajo de investigación, sino principalmente, producto de la cooperación técnica participativa concertada con los países en las que los Proyectos PROPLAN han desarrollado y desarrollan sus acciones. Sin embargo, la esencia de la acción multinacional de los Proyectos PROPLAN está en las actividades del "componente hemisférico", las cuales dan "conexión operativa" a las acciones de cooperación que se realizan en los diferentes países, a través de los "componentes-país". El logro de esta cohesión operativa está íntimamente vinculado al desarrollo de una unidad conceptual y metodológica, la cual facilita la construcción de un banco de conocimientos y experiencias que puede ser aprovechado por los países miembros. El desarrollo de esta unidad conceptual y metodológica apropiada a la realidad de los Estados Miembros del Instituto, es el propósito principal del componente hemisférico.⁴

El enfoque de PROPLAN ha sistematizado los requerimientos planteados por los países en términos de áreas temáticas las cuales corresponden a: 1) definición de políticas estratégicas y operativas, 2) elaboración de planes y programas de desarrollo, 3) identificación, preparación y priorización de proyectos, 4) elaboración de planes y programas operativos, 5) manejo de programas y proyectos, 6) diseño de la organización institucional, 7) diseño y operación de mecanismos de coordinación interinstitucional, y 8) diseño y operación de sistemas de seguimiento y evaluación de la ejecución y su impacto.

Esta tipología de temas ha permitido construir un marco flexible dentro del cual se ordenan las acciones de PROPLAN, el cual puede variar de acuerdo a la evolución de las necesidades de los países, y debe ser adecuada para las demandas y situaciones en que se desenvuelve la conducción del desarrollo agrícola y rural a nivel sectorial global, institucional, regional, local, de programa o proyecto.

E. La metodología de trabajo en el Curso

Como se indicó el enfoque de PROPLAN postula la unidad de teoría y práctica a partir de la redefinición de la realidad como objeto de transformación. Asimismo, postula el "trascender las fronteras a menudo artificiales de las disciplinas científicas" y construir "equipos de trabajo articulados por esquemas referenciales comunes en función de tareas concretas". Si bien la forma en que están presentados tales postulados se relaciona con la cooperación técnica que es inherente a los proyectos PROPLAN, los mismos tuvieron plena vigencia para un certamen de las características del que se está haciendo referencia, en el cual se buscó la mayor coherencia posible entre los contenidos del curso y la forma de llevarlo a cabo.

Se procuró, en consecuencia, que el tratamiento de los temas -necesario para alcanzar los objetivos del curso-fuese efectivamente participativo y tomara como insumo básico el quehacer cotidiano de los participantes en el desempeño del asesoramiento, asumiendo el contexto socioeconómico y político de sus países como realidad que es no sólo objeto de conocimiento sino de transformación.

En función de lo anterior se acudió al trabajo grupal y a la discusión⁵ como forma principal de llevar adelante la tarea del curso, poniendo énfasis en la necesidad de la participación activa que permite que se expliciten los modelos mentales⁶, se confronten y se revisen dando paso a una progresiva integración de los mismos -o elaboración de un "esquema referencial común"-.

Este proceso, fundado en un esfuerzo porque prevalezcan las actitudes cooperativas sobre las competitivas, hace posible el alcanzar una mayor homogeneidad en la tarea que aprovecha creativamente los diversos niveles de heterogeneidad (países, disciplinas, experiencias, edades, etc.) de los miembros del grupo, asimismo dota progresivamente al grupo de ese denominador común

(o esquema referencial grupal) que se convierte en el gran instrumento para el cumplimiento de la tarea y el logro de niveles de calidad por encima de lo que cada miembro obtendría en términos de esfuerzo y producción individuales.

Por las razones expuestas, la actividad central del curso consistió en el trabajo grupal (pequeños grupos y sesiones plenarias), en función del cual tuvieron lugar las demás actividades, tales como las exposiciones de los instructores y la lectura de los materiales preparados para el curso. En términos generales, el trabajo grupal rebasó el 60% del tiempo previsto para el conjunto de las actividades. Esta característica del desarrollo del Curso permite afirmar que a pesar de la diferenciación de roles en términos de "grupo de participantes" y "grupo de instructores"⁷, tanto el aprender como el enseñar acontecieron en términos de verdadera cooperación y reciprocidad.

Debe asimismo destacarse que la metodología de trabajo adoptada puso énfasis en la tarea como objeto del curso, es decir como aquello para lo cual se habían reunido los participantes y cuyo cumplimiento se convertía a su vez en el eje del proceso cohesivo o grupal. Esto determinaba la necesidad de esclarecer al máximo el sentido, los objetivos, el alcance y los productos de la tarea, así como el compromiso -o "contrato"- del grupo en función de su cumplimiento satisfactorio.

La estrecha relación que este enfoque establece entre grupo y tarea permite inferir que, durante el proceso de trabajo, cualquier obstáculo a la tarea puede interpretarse como obstáculo a la cohesión o integración grupal (y viceversa) y en el mismo sentido cabe afirmar que, en términos de las actitudes, tanto las favorables como las resistencias al cambio se traducen en la calidad de la tarea y sus productos. Por consiguiente -y dado que en un sentido analógico se considera a la tarea como líder del grupo las evaluaciones del curso (por unidad y final) se centraron tanto en los progresos de la tarea como en los avances del proceso grupal, considerando los elementos diferenciados pero inseparables⁸.

F. Participantes

Los objetivos específicos del curso implicaban que, en respuesta a la convocatoria, los países seleccionaran profesionales con experiencia significativa en el asesoramiento para la toma de decisiones, los cuales, además de estar participando actualmente en dichas tareas y contar con la solvencia técnica necesaria, estuviesen imbuidos de una sólida actitud hacia el trabajo cooperativo para hacer frente a los problemas comunes de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y bienestar rural.

Debe reconocerse que el conjunto de participantes constituyó un grupo destacado de 21 profesionales de Bolivia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Ecuador, El Salvador, México, República Dominicana, Panamá, y Perú, con un promedio suficiente de experiencia como para aportar al trabajo del curso y con una actitud manifiesta de esfuerzo y trabajo que no declinó a lo largo de las actividades, pese a lo exigente de la tarea acordada. En su trabajo fueron apoyados por el equipo de Coordinadores y el de apoyo logístico.

De los 21 participantes 8 eran Economistas, 7 Ingenieros Agrónomos, 2 Licenciados en Administración de Empresas, 1 Licenciado en Administración Pública, 1 Ingeniero Forestal, 1 Médico Veterinario y 1 Sociólogo.

Seguidamente se detalla la relación de participantes, indicando sus respectivos cargos, dependencias donde prestan servicios y el país al que pertenecen. Luego se presenta la relación de coordinadores, detallándose el cargo, país donde tienen su sede de trabajo y las unidades que estuvieron a su cargo.

1. Lista de Participantes:

Gustavo Adolfo Almengor Lacayo
Economista
Técnico en Planificación III
Unidad Sectorial de Planificación
Agropecuaria y de Alimentación.

Guatemala

María Isabel Alvarado Alpízar
Economista Agrícola
Técnica de Planificación
Dirección de Mercadeo Agropecuario
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Costa Rica

Guillermo Alvarado Pérez
Ingeniero Agrónomo
Jefe Unidad de Planificación Regional
Agropecuaria
Regional Norte San Pedro Sula
Ministerio de Recursos Naturales
Honduras

José Bejarano Taboada
Economista
Director de la Oficina de Ampliación de la
Frontera Agrícola (OAFa)
Oficina Sectorial de Planificación Agraria (OSPA)
Ministerio de Agricultura
Perú

Elizabeth Castillo Segovia
Licenciada en Administración de Empresas
Jefe División Organización y Presupuesto
Oficina Sectorial de Planificación
Agropecuaria
El Salvador

Ministerio de Agricultura y Ganadería
Oscar Chacón Acuña
Ingeniero Forestal
Coordinador Institucional
Proyecto de Conservación de Recursos
Naturales 032
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Costa Rica

Jorge Omar Enciso Martínez
Licenciado en Economía
Dirección General de Planeación
Secretaría de Agricultura y Recursos
Hidráulicos
México

Mario França Barreto
Economista
Especialista en Planificación y Desarrollo
Oficina del IICA
Bolivia

Benjamín Gallegos Jaúregui Ingeniero Agrónomo, Economista Agrícola Especialista en Administración de Empresas Agropecuarias Oficina del IICA	Guatemala
F. Héctor García Tomín Economista Especialista en Planificación Agrícola Oficina del IICA	El Salvador
Jorge Ceferino Herasme Medina Ingeniero Agrónomo Director Oficina Coordinación de Proyectos en Areas Específicas Secretaría de Estado de Agricultura	República Dominicana
Alfredo Heredia Chirinos Economista Técnico de Planificación Departamento de Planificación Corporación Regional de Desarrollo de Potosí	Bolivia
Juan Carlos Herrera Ruiz Economista Técnico de Planificación Corporación del Desarrollo del Beni	Bolivia
Wilfrido Isidor Batista Ingeniero Agrónomo Subdirector del Dpto. de Planes, Programas y Proyectos Subsecretaría Técnica de Planificación Secretaría de Estado de Agricultura	República Dominicana
Pedro Nicolás Jorge Sánchez Médico Veterinario Director División Planificación e Información Dirección General de Ganadería Secretaría de Estado de Agricultura	República Dominicana
Maximiliano Antonio Montano Licenciado en Administración de Empresas Jefe de Oficina de Planificación Institucional Ministerio de Agricultura y Ganadería Centro de Tecnología Agrícola	El Salvador

Haydeé Fletcher de Morales
Administración Pública
Coordinadora de Control y Evaluación
Dirección Nacional de Planificación Sectorial
Ministerio de Desarrollo Agropecuario **Panamá**

César Augusto Palma Espina
Ingeniero Agrónomo
Director Regional VI-Jutiapa
Dirección General de Servicios Agrícolas **Guatemala**

Rosa Miriam Ribeiro Rocha
Socióloga
Coordinación Proyecto de Cooperación Técnica
SARH-IICA
Oficina del IICA **México**

Luis Antonio Sánchez Córdoba
Ingeniero Agrónomo
Director de División de Políticas y Programas
Dirección Sectorial de Planificación
Agropecuaria
Ministerio de Agricultura y Ganadería **Ecuador**

David Torrico Zeballos
Ingeniero Agrónomo
Técnico de Planificación
Instituto Boliviano de Tecnología
Agropecuaria, Cochabamba **Bolivia**

2. Lista de Coordinadores

Francisco Barea Sandino
Ingeniero Agrónomo
Especialista en Manejo de Proyectos, IICA
Componente-país Colombia
Proyectos PROPLAN
Coordinador de la Unidad (8) de Manejo de Programas y Proyectos

Francisco Ricardo Cáceres Flores
Especialista en Administración, IICA
Grupo Central de PROPLAN
Costa Rica
Coordinación de las Unidades (8,9 y 11) de Manejo de Programas y Proyectos, Seguimiento y Evaluación, Taller Terminal

P. Lizardo de las Casas Moya
Ingeniero Agrónomo, Economista
Director del Programa IX, y Jefe de PROPLAN
IICA, Grupo Central de PROPLAN, Costa Rica
Coordinación de las Unidades (1 y 2), Planificación
y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar
Rural, y El Análisis de Políticas en el Proceso de Planificación-Ejecución.

Fernando del Risco Saldivar
Ingeniero Agrónomo
Especialista en Planificación, IICA.
Grupo Central de PROPLAN, Costa Rica
Coordinación Unidades (4, 5, 7 y 11), Análisis
para las Decisiones de Orientación; Análisis para
las Decisiones Operativas; Formulación de Planes-Programas
Operativos; Taller Terminal

Gonzalo Estefanell Barbato
Ingeniero Agrónomo Economista Agrícola
Especialista en Planificación, IICA, Costa Rica,
Grupo Central de PROPLAN, Coordinación de Unidades
(6 y 9), Identificación, Evaluación y Priorización
de Proyectos; y Seguimiento y Evaluación.

Jorge Ishizawa Oba
Ingeniero Civil y de Sistemas
Consultor de los Proyectos PROPLAN del IICA
Costa Rica
Coordinación de la Unidad (3) Modelos y Métodos
de análisis para las decisiones

Mariano Olazábal Balcázar
Ingeniero Agrónomo
Especialista en Planificación Agrícola
Oficina del IICA, Colombia
Coordinación Unidad (11) Taller Terminal.

José Luis Parisí Varas
Educador
Consultor de los Proyectos PROPLAN del IICA
Costa Rica.
Coordinación General del Curso y de la Unidad (11), Socio-
dinámica en el Proceso de Planificación-Ejecución

Mayo Vega Luna
Ingeniero Agrónomo, Economista Agrícola
Especialista en Planificación
Oficina del IICA, Guatemala
Coordinación de Unidad (8), Manejo de Programas y Proyectos

3. Equipo de Apoyo Logístico

Alberto Muñoz Soto
Licenciado en Administración
Asistente en Programación y Administración
Oficina Central IICA, Dirección de Fondos y Proyectos Especiales

Leda Avila Vindas
Secretaria, PROPLAN,
Dirección de Fondos y Proyectos Especiales

Yadira González
Secretaria, PROPLAN
Dirección de Fondos y Proyectos Especiales

Patricia Ulate Vargas
Secretaria, PROPLAN
Dirección de Fondos y Proyectos Especiales

Lorena Zegarra Restani
Secretaria, PROPLAN
Dirección de Fondos y Proyectos Especiales

II. DESARROLLO DEL CURSO

A. Sesión Inaugural

La inauguración oficial del Curso se realizó a las 8,30 a.m. del 16 de mayo, en las instalaciones de la Sede Central del IICA. En este acto pronunció un discurso el Director General del IICA, Dr. Francisco Morillo Andrade, quien declaró oficialmente inaugurado el certamen.

Finalizado el acto inaugural, el Jefe de la Unidad de Información Pública del IICA, Lic. Mario Vilches, presentó a los participantes un audiovisual sobre las actividades del Instituto en los países de la región y otro sobre las actividades desarrolladas por el Fondo Simón Bolívar. Tales presentaciones tuvieron el propósito de ambientar a los participantes en la Institución.

B. Encuadre General de la Tarea

Esta actividad comenzó a las 10,00 a.m. del mismo día y se extendió toda la jornada, incluyendo dos horas del día siguiente. Comprendió los siguientes pasos:

1. Presentación de los participantes:

En una sesión plenaria cada participante presentó al compañero sentado en el asiento contiguo, para lo cual debió dialogar previamente con él. Del mismo modo los que fueron presentados, les correspondió presentar a su vez a los primeros.

2. Exposición

L. de las Casas, expuso a los participantes los objetivos generales y específicos del Curso, los aspectos sustanciales de la temática que se abordaría en las diferentes Unidades, la metodología de trabajo y la

forma en que se realizarían y utilizarían los resultados de las apreciaciones evaluativas de la marcha del evento.

3. Discusión sobre el encuadre

Las diferentes interrogantes que surgieron en los participantes a propósito de la presentación anterior, se pusieron por escrito y fueron agrupadas por temas en una lista consolidada, la cual se entregó a todos los participantes, con el fin de que efectuaran el primer trabajo del curso en pequeños grupos. Este primer intercambio replanteaba a los participantes las mismas preguntas originadas en ellos y procuraba les diesen respuesta con base tanto en la exposición inicial como en el documento sobre el Curso Programa del Curso sobre Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario que se les había entregado con anterioridad.

4. Sesión plenaria

Cada uno de los pequeños grupos presentó los resultados de su trabajo, haciendo sus intervenciones mediante una mecánica que garantizaba una rotación permanente en los voceros de los grupos.

5. Recapitulación y cierre del encuadre

L. de las Casas, que había hecho la exposición del encuadre, retomó la palabra para puntualizar aquellos aspectos de la tarea que no habían quedado claros o que necesitaban de una mayor explicitación, asimismo, para incorporar al plan general de trabajo diversas sugerencias que -a través de las preguntas y respuestas habían surgido durante la discusión. Finalmente, el coordinador general del Curso destacó la utilidad del ejercicio realizado, poniendo énfasis en los puntos siguientes:

- a. la primera actividad grupal había tenido como objetivo el procurar la mayor claridad posible sobre la tarea.
- b. El intento de clarificación de la tarea se había realizado en forma participativa, propiciando al máximo la comunicación horizontal.
- c. La clarificación grupal-participativa acerca de la tarea, había permitido una primera explicitación de las percepciones, puntos de vista, expectativas y propósitos de los participantes, todo lo cual tenía importante valor de diagnóstico inicial que contribuiría al conocimiento mutuo y sentaba bases para el proceso de integración grupal.
- d. La estrecha vinculación grupo-tarea, elemento clave en la metodología de trabajo del Curso, había sido objeto de una primera experiencia vivencial, sobre la cual se profundizaría tanto teórica como prácticamente en cinco semanas de trabajo.

C. Desarrollo de las Unidades

El Curso comprendió, además de la sesión de encuadre general 11 unidades, la última de las cuales incluyó la realización de un taller terminal⁹. Las unidades se desarrollaron en forma de módulos con un contenido y tratamiento adecuados a los temas considerados, guardando una secuencia y coherencia con las restantes unidades.

Cada unidad tuvo una fase inicial de encuadre en la cual los coordinadores presentaron los objetivos, los temas que se tratarían, las actividades a desarrollar, y los documentos que serían objeto de lectura. El encuadre, en síntesis procuraba dejar en claro el trabajo a realizar en la unidad,

presentando el qué, para qué, cómo, con qué y cuándo de la tarea, la forma en que se esperaba desarrollar el trabajo de grupos, los productos a generar y su presentación en sesión plenaria.

Seguidamente se presentan los objetivos, contenido y aspectos centrales del desarrollo de las diferentes unidades.

UNIDAD 1: LA PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y BIENESTAR RURAL.

Coordinador: P. Lizardo de las Casas

Duración: 16 horas (17-18 de mayo)

a. Objetivos

Que los participantes discutan y analicen a la luz de sus experiencias los elementos centrales de la problemática de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y rural en los países de América Latina y el Caribe.

b. Contenido

En esta unidad se analizaron aspectos tales como:
-Problemática de la conducción del proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo agropecuario y rural; limitaciones de los enfoques sobre la planificación, características centrales del enfoque de PROPLAN, la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural, el papel del planificador como asesor permanente a la toma de decisiones.

c. Desarrollo de la Unidad

La unidad se desarrolló mediante i) Encuadre de la tarea de la unidad. ii) Exposición del tema e intervenciones de los participantes. iii) Trabajo en pequeños grupos para dar respuesta a las preguntas sobre: -Limitaciones del sector público para la conducción.

Ventajas de una visión integrada de los procesos de planificación-ejecución. iv) Presentación del trabajo en plenaria. v) Conclusiones y cierre de la unidad.

La sesión se inició con la presentación del audiovisual preparado por PROPLAN sobre la problemática de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y rural en los países de América Latina y el Caribe. Además, sobre este tema se expuso la concepción y experiencia del IICA en general y de PROPLAN en particular. Posteriormente se presentó para su consideración el documento "Planes vs planificación en la experiencia latinoamericana" de Carlos A. de Mattos, que sirvió de insumo para los grupos de trabajo referidos al análisis de la problemática de la conducción del proceso de planificación-ejecución. Esta tarea tuvo su base en el aporte vivencial de los participantes en el desarrollo de las siguientes preguntas:

- 1) Cuáles son las principales limitaciones del Sector Público Agropecuario para una efectiva conducción del proceso de desarrollo?
- 2) Cuáles son las ventajas de una visión integrada del proceso de planificación-ejecución en términos del Sector Público para conducir el proceso de desarrollo?

A continuación, el resultado de los grupos fueron presentados en plenaria donde se discutieron algunos problemas particulares relevantes. Finalmente, se procedió a la recapitulación y cierre de la unidad.

Apreciación evaluativa de la Unidad:

(Las unidades 1 y 2 se evaluaron conjuntamente)

Conclusiones

1. Se explicitaron los diferentes modelos mentales aportados por los participantes, en torno a su apreciación de la problemática y el papel de la

planificación y administración para el desarrollo agrícola y rural en los países.

2. Se conoció y analizó en primera aproximación el enfoque de PROPLAN en relación a la problemática y el papel que se espera del planificador concebido como asesor permanente a la toma de decisiones.

3. Se conoció el enfoque sobre estos temas de Carlos A. de Mattos.

4. Se estableció un común denominador en torno a la caracterización de la problemática.

5. Se valoró la importancia del trabajo grupal, tanto para fines del evento, como para la tarea del planificador.

UNIDAD 2: EL ANALISIS DE POLITICAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION

Coordinador: P. Lizardo de las Casas M.

Duración: 16 hs. (19-20 de mayo)

a. Objetivos

Que los participantes conozcan y discutan los elementos básicos del proceso de análisis de políticas como fundamento técnico para el asesoramiento a la toma de decisiones y las características de las dimensiones operativa y prospectiva del proceso de planificación-ejecución.

b. Contenido:

En esta unidad se analizaron:

Las dimensiones prospectiva y operativa del proceso de planificación-ejecución de acciones para el desarrollo agrícola y rural,

fases y actividades del proceso de análisis de políticas, sistematización de información, diseño de alternativas de política, planteamiento de alternativas de política.

c. Desarrollo de la Unidad

La unidad estuvo compuesta por: i) encuadre de la tarea, ii) exposición del tema, iii) dramatización y discusión y iv) conclusión y cierre de la Unidad.

La unidad se inició con el encuadre de la tarea que permitió a los participantes clarificar el contenido y propósito de la unidad, sus relaciones con la unidad anterior y con las restantes, y el procedimiento para su desarrollo. Seguidamente se realizó una exposición de los temas complementada con preguntas y respuestas lo que permitió un análisis profundo de los mismos.

Como un elemento de apoyo se desarrolló una dramatización con la representación de situaciones comunes en los países, que reflejan la esencia de los problemas que enfrentan los planificadores debido en gran parte a la concepción que sustenta sus acciones, su debilidad como asesores a la toma de decisiones y su limitada articulación a los grupos de decisores y ejecutores.

Finalmente, se hizo una recapitulación de los temas tratados y el procedimiento seguido.

Conclusiones

1. Se presentó, analizó y discutió los elementos centrales del enfoque de PROPLAN en torno al proceso de análisis de políticas.
2. Se reconoció y profundizó en el contenido de las fases y actividades del proceso de análisis de políticas.
3. Se reconoció la importancia del análisis de políticas como sustento técnico a la toma de decisiones y se cuestionó el papel tradicional del planificador.

4. Se reconoció la importancia de la acción grupal de los asesores (planificadores) y de la necesidad de articularse con grupos decisores y ejecutores.
5. Se destacaron los elementos centrales del enfoque de PROPLAN en torno a los temas tratados y se enriquecieron su marco de análisis para la comprensión de la problemática de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y rural en los países de América Latina y el Caribe.

UNIDAD 3: MODELOS Y METODOS DE ANALISIS PARA LAS DECISIONES

Coordinador: Jorge Ishizawa Oba

Duración: 16 hs. (23 y 24 de mayo)

a. Objetivos

Que los participantes: precisen, en la perspectiva del enfoque de PROPLAN, los criterios de construcción y de selección de los modelos, métodos y técnicas de análisis.

b. Contenido

En esta unidad se analizaron aspectos tales como:

Fundamentación de la búsqueda de modelos y métodos de análisis, modelos mentales y modelos explícitos, importancia de los modelos matemáticos. El sistema global como ámbito de análisis y el sectorial como ámbito de acción. La descripción contable (contabilidad nacional) como punto de partida para el desarrollo de modelos específicos. La previsión como inherente a la función del asesor, y la articulación de éste con los roles de decisor y ejecutor: el logro de un modelo común de referencia. La selección y uso de modelos y métodos en función de la coherencia integral de las decisiones.

c. Desarrollo de la Unidad

La Unidad se desarrolló a través de: i) encuadre de la tarea de la Unidad; ii) exposición del tema por parte del coordinador; iii) lectura individual; iv) discusión en pequeños grupos; v) plenaria; análisis y discusión del contenido de la exposición, la lectura y los resultados del trabajo en pequeños grupos; y, finalmente, vi) conclusiones y cierre de la Unidad.

La unidad se desarrolló en dos días. En el encuadre inicial de la tarea, se la ubicó como enlace e intermediaria entre la temática de las unidades 1-2 y las siguientes, particularmente las unidades 4-5 (Análisis para las Decisiones de Orientación y Operativas). Tuvo un carácter introductorio al tema de modelos y métodos de análisis y procuró que los participantes se aproximaran a los criterios de selección de aquéllos conforme al enfoque de PROPLAN.

La exposición inicial del coordinador puso énfasis en la fundamentación de la búsqueda de métodos y modelos de análisis que permitieran garantizar la coherencia integral que el enfoque reclama para las decisiones. Asimismo destacó que dada la complejidad del problema de desarrollo, el enfoque insistía en un correcto enmarcamiento del ámbito de análisis; éste, de partida, no puede ser otro que el sistema global. Sin embargo, es posible y necesario el tratamiento de problemáticas más restringidas en función del ámbito de acción. En relación a la búsqueda de la coherencia integral, puso énfasis en que se trataba de un proceso iterativo vinculado a la unidad "decisión-acción". En tal proceso se distinguen tres roles: asesores, ejecutores y decisores, asociados a tres categorías: intención-acción-previsión, cuya articulación es lo que, en definitiva, garantiza la coherencia integral. En esta perspectiva la previsión de una situación relacionada con un ámbito tan amplio requiere de un análisis macrosocial, que necesariamente debe ser realizado por

un equipo de trabajo cuya constitución disciplinaria ha de adaptarse a cada caso particular. Por otra parte, los elementos ordenadores del análisis no se refieren a la temporalidad (corto, mediano, largo plazo) ni a los ámbitos de acción (sector público, sector privado), sino a los niveles de decisión. Se definió la previsión como referida al conocimiento más exacto de la realidad, y se la asumió como función del asesor.

En la sesión plenaria que siguió a la lectura y trabajo en pequeños grupos, se rescataron aquellos elementos de la discusión que aportaban a la selección de métodos adecuados para la operacionalización del enfoque de PROPLAN, en el análisis de políticas para la toma de decisiones. En forma preliminar, se formularon las siguientes conclusiones:

1. Para garantizar la coherencia integral, los modelos, métodos y técnicas de análisis son útiles en dos instancias:
 - a. en la representación de la realidad como objeto de transformación. La coherencia integral exige que en la perspectiva de cada uno de los tres roles, la representación de la realidad en sendos modelos mentales tenga la mayor cantidad de elementos esenciales comunes (y esenciales en el sentido de la acción transformadora). Esto hará posible la construcción de un esquema referencial común;
 - b. en la previsión, es decir en la anticipación sistemática de la evolución del sistema de referencia. En otras palabras, los modelos, métodos y técnicas deben ayudar a la articulación de los tres roles y a la previsión como función del asesor.
2. No es posible y resultaría insuficiente el proponer un modelo genérico de análisis para todos los países, pero un sistema de descripción contable pareciera ofrecer un buen punto de partida para

el desarrollo de modelos específicos. Los esfuerzos por constituir una base de información con los conceptos de la contabilidad nacional, tienen la ventaja de poseer una tradición relativamente larga la que no en todos los países ha alcanzado un nivel detallado. Además, permite integrar conceptualmente una observación sistemática de la realidad con la observación coyuntural.

3. Un marco de descripción contable, pese a sus limitaciones ofrece la base para la construcción de modelos por problemas específicos.

UNIDAD 4: ANALISIS PARA LAS DECISIONES DE ORIENTACION

Coordinador: Fernando del Risco Saldívar

Duración: 16 hs. (25 y 26 de mayo)

a. Objetivos

Que los participantes con base en su formación y experiencia, analicen, discutan y complementen los problemas identificados en materia del asesoramiento para las decisiones de orientación,

-analicen y discutan el enfoque de PROPLAN referido al análisis para las decisiones de orientación, en particular referidas al Marco Orientador.

-reconozcan y valoricen las exigencias y características del proceso de análisis a través de ejercicios de aplicación.

b. Contenido

La Unidad abarcó:

-El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación y su papel en la conducción del proceso de desarrollo, la definición y ajuste del Marco Orientador, referencias al proceso de análisis de políticas para la explicitación del Marco Doctrinario, referencias al proceso de análisis de políticas para las políticas específicas, como concreción del Marco Orientador.

c. Desarrollo de la Unidad:

La Unidad fue tratada mediante: i) encuadre de la tarea de la Unidad; ii) exposición del coordinador de la Unidad; iii) lectura del documento básico de contenido sobre la Unidad; iv) trabajo en pequeños grupos sobre la base de tres preguntas; v) plenaria: presentación de resultados de trabajo en pequeños grupos y discusión; vi) encuadre del ejercicio; vii) desarrollo del ejercicio mediante trabajo en pequeños grupos; viii) plenaria: presentación y discusión sobre resultados de los trabajos en grupos; y, finalmente, ix) Conclusiones y cierre de la Unidad.

La unidad se desarrolló en dos días y en el correspondiente encuadre se la relacionó con las unidades anteriores y principalmente con la Unidad 5, "Decisiones Operativas" que fue desarrollada a continuación.

Esta unidad permitió adentrarse en el proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación en general y con mayor detenimiento en uno de los niveles de política -Marco Orientador-. El tema de la unidad se desarrolló con referencia al nivel del sistema agropecuario en su conjunto (sectorial nacional), habiéndose alertado sobre la posibilidad de hacer lo propio con los ajustes del caso, para otros niveles (institucional, regional o local, de programa o proyecto, previa definición del sistema correspondiente).

En el inicio de la Unidad, el coordinador propuso un rápido ejercicio, que facilitó de una manera simple y atractiva explicar la diferencia entre dos conceptos fundamentales para el desarrollo de la unidad, el de ámbito de análisis y ámbito de acción.

Sobre esta base el coordinador, con la ayuda de material gráfico (transparencias, pizarra y láminas de rotafolio) expuso el contenido del tema, destacando las actividades del proceso de análisis de políticas, como sustento técnico a la toma de decisiones para la conducción del proceso de desarrollo.

Se destacó la importancia del rol asesor como responsable del proceso de análisis y su necesidad de articularse con decisores y ejecutores. Se hizo particular énfasis en la preocupación central del asesor, de proponer oportunamente alternativas de decisiones de orientación que tengan el requisito esencial de coherencia integral (consistencia interna y viabilidad económico-social y política).

Se trató asimismo de manera general el contenido y función del Marco Doctrinario, como nivel más general de política, y se concentró el tema en el proceso de análisis para la generación y ajuste del Marco Orientador, aspecto que demandó la mayor parte de la presentación que concluyó señalando a las Políticas Específicas como un mayor nivel de concreción del Marco Orientador.

Seguidamente se distribuyó el documento central de la Unidad "El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación: El Marco Orientador", y se dió el tiempo necesario para una detenida lectura individual que fue orientada al haberse indicado a los participantes las páginas a las que se debería prestar mayor atención.

Posteriormente, y al azar, se constituyeron cuatro grupos de trabajo, a los que se les entregó tres preguntas a resolver, con base en la revisión del documento y la discusión en grupos. Los grupos presentaron sus resultados en reunión plenaria donde se discutieron y ampliaron las presentaciones y aclararon algunos aspectos importantes del enfoque.

Seguidamente se desarrolló un ejercicio grupal, proporcionando a los grupos que se constituyeron para el efecto, la información mínima indispensable para resolver un problema que implicaba una típica decisión de orientación.

Al concluir con la unidad, el coordinador recogió los elementos centrales, destacó los aportes y esfuerzo de los participantes, y resumió la forma en que se desarrolló la unidad.

Conclusiones:

1. El Asesor, fundamenta la especificidad de su rol en el desempeño eficaz y eficiente en torno del proceso de análisis de políticas. Para lo cual debe fortalecer su capacidad técnica, y articularse en forma adecuada con decisores y ejecutores.

2. La preocupación central del asesor debe estar referida al planteamiento de alternativas que tengan como requisito esencial la coherencia integral (consistencia interna y viabilidad). Las alternativas deben presentarse oportunamente para la toma de decisiones.

3. Las decisiones de orientación permiten establecer un marco guía para la actuación de todos los agentes públicos y privados, y para la asignación de los recursos de que dispone la sociedad.

Comentarios y sugerencias

Los comentarios en general, expresan que el desarrollo de las unidades 3 y 4 permitieron una mayor comprensión y manejo de los elementos del enfoque. Se advierte asimismo un énfasis en lo práctico -como algo esperable del curso insinuándose cierta dicotomía entre teoría y práctica. Persisten algunas dificultades en el trabajo grupal (pequeños grupos) aunque los participantes comienzan a reconocer su importancia y utilidad, a la vez que el intercambio enriquece las diferentes perspectivas y permite, en las plenarios, manejar con mayor fluidez y productividad los temas en discusión. Se reconoce, asimismo, un grado mayor de pertinencia en las intervenciones, tanto en los grupos como en las sesiones plenarios. Se advierte, finalmente, un mayor sentido crítico en el análisis del enfoque y de las experiencias diversas que se discuten en las unidades.

Las sugerencias reiteran algunas de las solicitudes anteriores (unidades 1 y 2) y destacan la conveniencia de realizar algún trabajo de campo así como contar con materiales complementarios de lectura.

UNIDAD 5: ANALISIS PARA LAS DECISIONES OPERATIVAS

Coordinador: Fernando del Risco Saldivar

Duración: 16 hs. (27 y 30 de mayo)

a. Objetivos

Que los participantes: con base en su formación y experiencia, discutan y complementen los problemas identificados en materia de asesoramiento para las decisiones operativas,
-analicen y discutan el enfoque de PROPLAN sobre análisis para las decisiones operativas,
-reconozcan y valoricen el proceso de análisis para las decisiones operativas a través de ejercicios de aplicación.

b. Contenido

La Unidad consideró: el proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas, definición y ajuste de medidas de política y actividades específicas, relaciones del proceso de análisis para las decisiones operativas con el referente a decisiones de orientación y su papel en la conducción del proceso de desarrollo.

c. Desarrollo de la Unidad

La Unidad tuvo como componentes: i) encuadre de la tarea de la Unidad; ii) exposición del coordinador; iii) lectura individual del documento básico de contenido de la Unidad; iv) trabajo en pequeños grupos sobre la base de preguntas-guías; v) plenaria: presentación de resultados por grupos; vi) trabajo en pequeños grupos con

preguntas cruzadas, vii) plenaria: presentación de respuestas y discusión; viii) encuadre del ejercicio; ix) desarrollo del ejercicio en trabajo de pequeños grupos, x) Plenaria: presentación y discusión de resultados sobre el ejercicio; xi) conclusiones y cierre de la Unidad.

La unidad se desarrolló en un período de dos días. Se realizó inicialmente el encuadre, en el cual se enfatizó la relación de este nuevo tema con la Unidad anterior (Decisiones de Orientación), y se hizo referencia a las siguientes unidades del Curso. Se presentó también el procedimiento a seguir para su desarrollo.

El coordinador de la Unidad realizó a continuación una exposición del tema, haciendo una breve revisión de lo tratado en la Unidad anterior y en especial en las políticas específicas.

La unidad se centró en el proceso de análisis para las decisiones operativas, destacando la conveniencia de utilizar como ámbito de análisis los complejos y mercados, lo cual otorga mayores posibilidades para un análisis más integral, que el enfoque tradicional de análisis que considera como ámbito cada producto.

Se enfatizó la relación con las decisiones de orientación, y el papel de las decisiones operativas para la asignación y racionalización efectiva de recursos y su transformación.

Por otra parte, se puso énfasis en el papel de los asesores en cuanto al oportuno asesoramiento a la toma de decisiones, la importancia del trabajo grupal y de la articulación de roles (asesor, decisor, ejecutor).

Una vez concluida la exposición, se proporcionó a los participantes, para lectura individual, el documento básico de la Unidad "El proceso de análisis

para las decisiones operativas". Seguidamente, a la luz de preguntas, los grupos de trabajo analizaron el tema y presentaron sus conclusiones en sesión plenaria.

Cada grupo preparó 3 preguntas sobre lo expuesto por los grupos restantes, y dió respuesta a las interrogantes que les presentaron los restantes grupos.

Para concluir la Unidad se desarrolló un ejercicio de aplicación, mediante la presentación de un ejemplo que dió la pauta para el trabajo de grupos. Una vez concluido el trabajo en grupos reducidos se presentaron los resultados en plenaria.

Conclusiones

1. Fue posible detallar a mayor profundidad el enfoque de PROPLAN en lo referente a las actividades del proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas, en la conducción del proceso de desarrollo.
2. Se reconoció la importancia de la utilización de complejos y mercados para definir ámbitos de análisis para las decisiones operativas. Esta conclusión se fundamenta en la conveniencia de disponer de ámbitos autocontenidos de análisis, que permitan comprender de mejor manera el proceso de transformación, y el carácter y significado de la intervención de los agentes vinculados al mismo.
3. Se logró destacar la importancia del análisis y las implicaciones diversas de las alternativas en aspectos tales como el nivel de ingreso, empleo, producción, precios, mercadeo, consumo, nutrición, etc. La importancia de las técnicas y métodos de análisis para el asesor, la necesidad del diálogo con otros grupos asesores y la articulación de roles (asesores, decisores, ejecutores).

Comentarios y sugerencias

Los comentarios expresan un reconocimiento de la importancia del análisis de política en la tarea de asesoramiento a la toma de decisiones. Asimismo, expresan una mayor valoración de la dinámica grupal utilizada, una creciente integración de los participantes y un reconocimiento de que los pequeños grupos, pese a la rotación de sus miembros, han ido generando recursos para resolver y mejorar la comunicación y la participación. Por último, se reconoce también el papel de las apreciaciones evaluativas que permitieron el ajuste permanente de las actividades del Curso.

Se destaca como sugerencia la necesidad de realizar un mayor esfuerzo de síntesis al concluir cada unidad.

UNIDAD 6. IDENTIFICACION DE PROYECTOS

Coordinador: Gonzalo Estefanell Barbato.

Duración: 24 horas (31 de mayo al 2 de junio)

a. Objetivos

Que los participantes: analicen y discutan el enfoque de identificación de proyectos en el marco del proceso de planificación-ejecución; manejen algunos instrumentos de utilidad a tal fin, se ejerciten en la aplicación de lo presentado en un caso real.

b. Contenido

La Unidad consideró: los proyectos y las decisiones de orientación, el enfoque de sistemas aplicado a proyectos, el proceso de identificación de proyectos, instrumentos útiles (red de pertinencia, ROG como ordenador de objetivos, etc.).

c. Desarrollo de la Unidad

La Unidad se desarrolló mediante: i) encuadre de la unidad, ii) presentación del tema y lectura, iii) preparación para el ejercicio, iv) presentación del programa en el marco del cual se realiza el ejercicio, v) viaje a la zona del Programa 032, reunión con personalidades y representantes de la población de la región, vi) trabajo en grupos para la identificación de ideas y preparación de perfiles, y vii) plenaria de discusión.

La unidad se desarrolló en tres días destinándose mayor tiempo a la fase práctica.

En el encuadre inicial se la presentó como el nexo entre las decisiones de orientación y operativas, a nivel de instrumentos, permitió poner en práctica mucho de lo que ya se había visto a lo largo del curso, teniendo que revisarse constantemente la coherencia de lo propuesto.

En la exposición inicial del coordinador se enfatizó la diferencia entre la dimensión "decisión" y la dimensión "instrumento", a la cual pertenecen los proyectos. Por otra parte, los participantes estaban familiarizados con este tipo de instrumentos utilizados en otro contexto. Se presentó el concepto de sistema aplicado a proyectos en el sentido de definir productos, actividades e insumos a partir de un objetivo, el cual sirve también como punto de partida para la definición de la organización institucional. Finalmente, se presentó el proceso de identificación de proyectos dentro del enfoque de PROPLAN, así como instrumentos útiles para la tarea, tales como el Resumen Operativo Gerencial (instrumento ordenador de objetivos y que permite definir aspectos del medio ambiente a los que hay que prestar seguimiento).

Finalmente, se encuadró la tarea del taller. Para ello se ubicó al grupo en el marco de un programa de desarrollo rural que viene realizando el

Gobierno de Costa Rica (el Proyecto 032, componente Puriscal), y se les definió la tarea de identificar ideas de proyectos en una labor de asesoramiento al coordinador de dicho proyecto. Se definieron algunos aspectos importantes vinculados a la operacionalización de categorías para la recolección de la información.

Se dividió luego el grupo en tres subgrupos para leer los materiales entregados y prepararse para el desarrollo del ejercicio. Para ello fueron preparando preguntas vinculadas a distintos aspectos de la operacionalización de categorías, tales como grupos de interés, realidad económico-social y el desempeño del sector público. Esto para los niveles de decisiones de orientación y operativas.

Posteriormente el coordinador del componente Puriscal del Proyecto 032 presentó a los participantes el contenido y alcances del programa así como las principales características de la zona. Luego de un breve recorrido por algunos sectores del área en que se realiza el proyecto, se sostuvo una reunión con el coordinador, así como con representantes de distintos estamentos políticos y de la población del área del proyecto.

Luego de esta etapa de recolección de información, trabajando en pequeños grupos, los participantes del curso procedieron a identificar ideas. Una vez hecho esto, se procedió a seleccionar una idea por grupo de manera que a cada uno le correspondió preparar un perfil. Esto fue hecho con el fin de que se practicara en el análisis de ideas, comprobándose a través del ejercicio la importancia de ello. En una reunión plenaria final se discutió lo realizado.

Comentarios y sugerencias

Los comentarios expresan, en general, una satisfactoria asimilación de la temática debido a la claridad de la información presentada y al trabajo de campo (visita al componente Puriscal del Programa 032 de Costa Rica).

Se reconoce la importancia del enfoque de PROPLAN al nivel del tema tratado (proyectos) y se advierte la particular importancia de la "coherencia integral" como categoría que debe orientar todo el proceso de planificación-ejecución. Tanto por el manejo de la temática como por la productividad de los pequeños grupos y sesiones plenarias, puede apreciarse (a través de los comentarios) cómo el grupo se encuentra cabalmente "en tarea".

UNIDAD 7: DEFINICION Y AJUSTE DE PLANES Y PROGRAMAS OPERATIVOS

Coordinador: Fernando Del Risco Saldívar

Duración: 8 hs. (3 de junio)

a. Objetivos

Que los participantes: identifiquen y sistematicen los problemas fundamentales implicados en la definición y ajuste de planes y programas operativos; identifiquen el papel de los planes y programas operativos como instrumentos ordenadores de decisiones en la conducción del proceso de planificación-ejecución; conozcan los planteamientos que dentro del enfoque de PROPLAN se refieren a la definición y ajuste de planes y programas operativos.

b. Contenido

En la Unidad se analizaron: niveles en que se ubica la conducción del proceso de planificación-ejecución; dimensión operativa del proceso de planificación ejecución; problemática de la definición y ajuste de planes y programas operativos en la labor de asesoramiento a la toma de decisiones; procedimientos de definición y ajuste de planes y programas operativos, y su vinculación esencial con el análisis de políticas.

c. Desarrollo de la Unidad

La Unidad comprendió: i) encuadre de la tarea, ii) trabajo en plenaria: sistematización de la identificación de los problemas, iii) trabajo en plenaria: priorización de los problemas, iv) exposición del coordinador, y v) conclusiones y cierre de la Unidad.

La unidad se inició mediante un diálogo con los participantes reunidos en sesión plenaria, a través del cual se fue extractando y ordenando la problemática en torno a la preparación y ajuste de planes y programas operativos.

Este mecanismo exigió a los participantes un esfuerzo muy particular por resumir, concretar y ordenar la problemática en una forma articulada y representativa sobre la base de las diversas experiencias aportadas .

Seguidamente el coordinador de la unidad realizó una exposición sobre el tema, haciendo mención a la definición de diferentes sistemas de referencia (nacional, sectorial, regional, local, institucional, programa o proyecto), lo cual facilitó la explicación pues ésta se centró en el proceso de preparación y ajuste continuo de los instrumentos ordenadores de decisiones (planes y programas operativos, programa presupuesto, plan de implementación) según el nivel en referencia.

La exposición vinculó el tema de la unidad con lo tratado en las unidades anteriores especialmente las unidades referentes al análisis para las decisiones de orientación y operativas.

Conclusiones

1. La unidad fue planteada como parte introductoria general a la unidad siguiente de "Manejo de Programas y Proyectos".

2. La esencia de los problemas que confrontan los países no está referida a la preparación de los instrumentos ordenadores, sino más bien al proceso de análisis para la identificación y presentación de alternativas de decisiones operativas.

3. Los instrumentos ordenadores deben ser diseñados en forma tal que sea posible una periódica revisión y ajuste, para mantener la coherencia integral de las decisiones que contienen.

4. El análisis de algunos esfuerzos en los países y de la literatura disponible sobre tales instrumentos ordenadores, ha estado fuertemente orientada hacia los métodos y técnicas vinculados a la preparación de documentos voluminosos de poca utilidad práctica y que no han sido los más adecuados para la tarea de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.

UNIDAD 8: MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Expositores: Ricardo Cáceres, Francisco Barea y Mayo Vega Luna

Duración: 40 horas (6, 7, 8, 9 y 10 de Junio)

a. Objetivos

Que los participantes: analicen y discutan en función de sus experiencias, el concepto, propósito y funciones de manejo de programas y proyectos contenido en el enfoque de PROPLAN, poniendo énfasis en las funciones de programación, validación y coordinación; reconozcan y valoricen, a través de un ejercicio, algunas técnicas de Manejo, las cuales son aplicables a otras dimensiones del proceso de planificación-ejecución.

b. Contenido

La Unidad consideró: los programas y proyectos como instrumentos en el proceso de desarrollo, el manejo de programas y proyectos como una dimensión de la conducción del proceso de desarrollo, funciones del manejo de programas y proyectos, la Técnica Nominal de Grupos (TNG) en el manejo, la validación como punto de partida del manejo, las técnicas de red de pertinencia y Resumen Operativo Gerencial aplicadas a la validación, la función de Programación de actividades y asignación de responsabilidades, el plan de implementación como técnica de programación y asignación de responsabilidades, la función de coordinación y vinculación con el ambiente.

c. Desarrollo de la Unidad

El esquema general de presentación de la unidad fue el siguiente: i) encuadre de la tarea de la Unidad, ii) exposición del coordinador, iii) lectura del documento sobre el tema, iv) discusión en grupos, v) plenaria: discusión de resultados de trabajo en grupos y vi) conclusiones y cierre de la Unidad.

La unidad comprendió cinco días completos de trabajo. En el encuadre general se planteó el esquema de desarrollo de la Unidad, el cual partiría de una visión global del concepto y contenido de manejo de programas y proyectos y luego se centraría en el tratamiento particular de las funciones de validación, programación y conducción. El tratamiento de estos últimos se haría a partir del análisis de casos y el uso de técnicas de manejo aplicables a dichas funciones.

La exposición inicial sobre el concepto y contenido de manejo se dirigió a señalar tres ideas fundamentales: que el manejo es una instancia de la conducción del proceso de desarrollo, que los programas y proyectos son en su contenido ordenamientos de las decisiones de orientación y operativas, y que

las funciones de manejo no constituyen un ciclo sino que son conjuntos de actividades que se dan simultánea y continuamente. De esta forma se hizo una exposición general de cada una de la funciones de Manejo, en las cuales se destacó el propósito de cada una de la principales actividades que las componían y los productos que las caracterizaban. Para finalizar esta primera parte de la unidad, se hizo un ejercicio de trabajo grupal usando la Técnica Nominal de Grupos (TNG), para identificar los principales problemas que se enfrentan en el manejo de programas y proyectos. Una vez realizado el ejercicio, se explicó la metodología de la TNG.

Como un segundo bloque dentro de la unidad se hizo un desarrollo más a fondo de la función de validación. Luego de una presentación en la que se enfatizó la importancia de la validación como "punto de entrada" del manejo, se procedió a realizar un ejercicio en el cual, mediante el uso de la técnica de Resumen Operativo Gerencial, se hacia un análisis de consistencia de los objetivos de un proyecto. El propósito del ejercicio, además de ejercitar la técnica del ROG, fue el de enfatizar la necesidad de validar el diseño del proyecto antes de iniciar su ejecución, particularmente cuando ha transcurrido un tiempo considerable entre el diseño y la ejecución.

El tratamiento de la función de programación fue realizado en forma similar al de validación. Se hizo primero una presentación detallada sobre el contenido e importancia de la programación y asignación de responsabilidades y luego se desarrolló, con base en un ejercicio, la técnica de Plan de Implementación. Para llevar a cabo este ejercicio se partió del diseño de un proyecto cuyo ordenamiento de objetivos y metas estaba preparado con base en un ROG.

El cuarto bloque de la unidad se refirió a la función de coordinación y vinculación con el medio ambiente. En su desarrollo se hizo primero una exposición detallada del tema y luego se procedió a la lectura y análisis en grupo del documento básico que se había preparado sobre el tema, luego se pasó

a la presentación y discusión en plenaria de las conclusiones de los grupos. Una vez cubierta la parte anterior, se procedió al análisis de un caso, el cual también se hizo mediante trabajo grupal y discusión en plenaria. Finalmente se hizo un resumen de los temas de la Unidad, en el cual se enfatizó la interdependencia que hay entre los mismos y las demás funciones de manejo, con lo cual se dió por cubierta la unidad.

Comentarios y sugerencias

Los comentarios expresan el alto interés de los participantes por la temática de ambas unidades (Definición y Ajuste de Planes/Programas Operativos y Manejo de Programas y Proyectos) y reconocen su utilidad bastante inmediata en relación a las funciones que están desempeñando en sus países. Se advierte asimismo un nivel óptimo de comprensión de los diversos elementos teóricos e instrumentales manejados en las dos unidades. Por su parte, el trabajo en grupos expresa un nuevo tipo de dificultades que se relaciona con manifestaciones de fatiga debido a un ritmo intenso y sostenido de labores, pero que en lo sustancial se mantiene en incremento, lo cual se comprueba en la calidad de los productos, tanto de los pequeños grupos como de las sesiones plenarias.

En las sugerencias se solicita un manejo más meticulado del tiempo, debido a la proximidad de la finalización del Curso, y una programación cuidadosa del Taller Terminal con el propósito de lograr una verdadera integración de todo lo tratado y un instrumento de utilidad posterior.

UNIDAD 9: SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Coordinadores: Ricardo Cáceres y Gonzalo Estefanell

Duración: 8 horas (13 de junio)

a. Objetivos:

Que los participantes: Analicen y discutan con base en sus experiencias, el concepto, propósito, actividades y algunas técnicas de seguimiento y evaluación, conforme a los planteamientos del enfoque de PROPLAN sobre el particular. Analicen a través del ejercicio sobre un caso, las características y condicionantes de un modelo de evaluación de impacto.

b. Contenido:

La Unidad comprendió: Diseño de sistemas de seguimiento y evaluación (algunas consideraciones); la información y la definición de un modelo de análisis; diseño de evaluación para asegurar la relevancia de lo medido.

c. Desarrollo de la Unidad

Comprendió: i) presentación por parte de los coordinadores de los temas anotados en sesión plenaria; ii) lectura de algunas partes de los documentos presentados; iii) trabajo en grupos sobre un ejercicio planteado alrededor de la evaluación de impacto de un programa; iv) sesión plenaria para presentación y análisis de los trabajos en grupos.

Se encuadró la unidad dentro del proceso de planificación-ejecución como la que permite la retroalimentación de dicho proceso. Se presentó la necesidad de relacionar las necesidades de información con los niveles de decisión. Se presentaron los conceptos de seguimiento (recolectar, procesar, almacenar y comunicar información) y de evaluación (comparar, analizar y recomendar).

Por otra parte el alcance de la función de seguimiento y evaluación puede considerarse desde un punto de vista temporal (sobre la marcha o ex-post) o por su objetivo principal (realizaciones e impacto).

Se analizó también las consideraciones necesarias de un sistema de seguimiento y evaluación (niveles de decisión y uso de la información generada) aspectos vinculados a la "calidad" de la información (validez, confiabilidad, precisión, sesgo, representatividad), y se presentaron aspectos vinculados al diseño propiamente dicho de la evaluación, esto es definición (o explicitación) del modelo conceptual de lo que se quiere analizar, diseño para la recolección de datos, diseño para el análisis de datos, procesamiento de datos y las responsabilidades de evaluación.

UNIDAD 10: SOCIODINAMICA EN EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION

Coordinador: José Luis Parisí Varas

Duración: 8 horas (14 de Junio)

a. Objetivos

Que los participantes analicen la articulación de los roles de decisores, asesores y ejecutores como un aspecto fundamental de la conducción del proceso de desarrollo.

b. Contenido

La Unidad consideró: concepción operativa de los grupos, características generales de los roles, roles y conflictos, condiciones de la existencia del rol, la articulación de los roles.

c. Desarrollo de la Unidad:

Comprendió: i) encuadre de la tarea de la Unidad, ii) lectura del documento básico de la Unidad, iii) exposición del Coordinador de la Unidad, iv) plenaria y, finalmente, v) conclusiones y cierre de la Unidad.

La Unidad de Sociodinámica planteó el principio de la articulación de los papeles grupales de asesores, decisores y ejecutores, como elemento esencial

de la conducción de los procesos de planificación y ejecución. Aún cuando esta sección se ubicó como Unidad final previa al Taller Terminal, los elementos fundamentales que la caracterizan, fueron presentados y desarrollados desde el inicio del curso en un proceso de elaboración y reiteración, sobre la base de los postulados del enfoque PROPLAN, y el intercambio de experiencias entre los participantes realizado en cada una de las unidades. El propósito de esta Unidad se orientó a redefinir el papel de los planificadores y de sus relaciones con otros grupos técnicos, decisores públicos y privados y otros grupos de la población, para cumplir con su objetivo de asesorar permanentemente a los encargados de tomar las decisiones (haciendo explícita la viabilidad económico-social y política de sus planteamientos). Específicamente se discutieron aspectos sobre la concepción operativa de los grupos, las características generales de los roles, las condiciones de la existencia del rol y, finalmente, se hizo una integración conceptual y vivencial sobre articulación de los roles asesor, decisor y ejecutor en función de la tarea que les corresponde realizar.

UNIDAD 11: TALLER TERMINAL

Coordinadores: Fernando del Risco, Mariano Olazabal, Ricardo Cáceres, Mayo Vega

Duración: 24 horas (15, 16 y 17 de Junio)

a. Propósito General:

Realizar una actividad grupal que produzca instrumentos útiles, vinculados a las necesidades de los países, y cuya producción permita a los participantes manejar los productos del Curso y fortalecer niveles de síntesis que les sirvan posteriormente como marcos de acción.

b. Objetivos

Que los participantes: Identifiquen necesidades básicas de los asesores para un desempeño eficaz y eficiente en los niveles nacional-

sectorial, institucional y regional; definan algunas estrategias viables para apoyar a los asesores en los tres niveles mencionados; validen los productos tanto dentro del Curso como posteriormente en sus respectivos países.

c. Desarrollo del Taller:

Tomando como base lo tratado en el Curso y las propias experiencias de los participantes se realizó: i) identificación de atributos deseables para el cumplimiento del Rol Asesor e identificación de necesidades básicas en relación a aquéllos ('Trabajo Individual); ii) preparación de listas consolidadas (atributos y necesidades), ajuste y complementación por área temática (trabajo en grupos: un grupo por cada uno de los tres niveles seleccionados); iii) definición de los criterios y priorización de las necesidades en función de las áreas temáticas (trabajo en grupos); iv) determinación de factores condicionantes (positivos y negativos) que afectan a las necesidades básicas de primera prioridad (trabajo en grupos); v) definición de estrategias viables (trabajo en grupos); vi) presentación de resultados por grupos y discusión (sesión plenaria).

Orientaciones para el Taller:

a. Las áreas temáticas para la preparación de listas consolidadas, selección de criterios y priorización, debían ser:

- Definición de decisiones de orientación y preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo.
- Definición de decisiones operativas y preparación y ajuste de planes y programas operativos.
- Manejo de programas y proyectos.
- Seguimiento y evaluación.

b. Los productos parciales que al finalizar cada actividad debían alcanzar los grupos, fueron señalados de la siguiente forma:

- Lista consolidada de problemas/necesidades, por área temática.
- Matriz con los resultados de la priorización.
- Relación de factores condicionantes.

El producto final de cada grupo debía añadir la definición de estrategias viables en función de los productos parciales señalados.

Resultados del Taller

Se incluyen en el Volumen II del presente informe-memoria los trabajos presentados por los grupos Sectorial, Institucional y Regional.

En el desarrollo de las diferentes unidades los participantes discutieron ampliamente la problemática de la planificación y administración para el desarrollo, particularizando en aquellos renglones referidos a los sistemas de planificación y a la práctica cotidiana del asesoramiento a la toma de decisiones en el Sector Público Agropecuario con la que están más relacionados.

La discusión que, según ya se señalara, se apoyó en el enfoque de PROPLAN como esquema teórico-metodológico a la luz del cual podría hacerse una revisión de las experiencias, permitió efectuar una profundización en los problemas y lograr un mayor esclarecimiento acerca de las causas de numerosas restricciones a las que deben enfrentarse los asesores-planificadores en los sistemas político-administrativos de la mayoría de los países de la región. Asimismo, este tipo de discusión hizo posible que los participantes explicitaran y revisaran los diversos modelos mentales que están detrás de las experiencias y prácticas que se analizaban.

De ese modo, el grupo de participantes, mediante el análisis crítico y apoyándose en el esquema teórico-metodológico propuesto, identificó diversos elementos estereotipados de enfoques de planificación calificados como "clásicos" y que han dado pruebas suficientes de ineficacia al ser aplicados a la realidad de los procesos de desarrollo global y sectorial. En particular se destacaron las prácticas y enfoques preocupados sólo por la racionalidad y consistencia (interna) de las decisiones y no por su viabilidad económico-social y política, asimismo la visión parcializada con que se mueven los asesores ubicados en diferentes niveles administrativo-espaciales, vinculada a la ausencia de una concepción sistemática que permita identificar al "subsistema de dirección" como único, pero con características diferenciadas en los distintos niveles. Por último, las prácticas y enfoques que, por un lado, conciben a los planificadores como depositarios de roles individuales y no como un equipo o rol grupal, y, por otro, desconocen la esencial relación del rol asesor con los roles decisor y ejecutor en la conducción del proceso de desarrollo.

En los tres subconjuntos que acaban de señalarse, se podría sintetizar lo fundamental de la problemática del ejercicio del asesoramiento a la toma de decisiones, expresada por los participantes a través de múltiples intervenciones con abundantes ejemplos, casos concretos y detalles, referidos a las más variadas situaciones. Tal análisis crítico constituyó uno de los ejes sustantivos del trabajo del curso a lo largo de sus cinco semanas y, particularmente, en el Taller Terminal de la última semana.

Por otra parte, la confrontación de modelos y experiencias permitió a los participantes esbozar cierto "perfil ideal" de la función o rol de asesoramiento tanto en su especificidad como en la característica "relacional"¹⁰, y luego contrastarlo con la situación real en los países que surgía del análisis crítico, para dar así lugar a una identificación muy precisa de necesidades relativas al rol y, consecuentemente, a la proposición de algunas alternativas viables para su reorientación y fortalecimiento.¹¹

D. Evaluación

Las diferentes unidades que conformaron el curso, a excepción, del taller terminal, fueron objeto de evaluación por los participantes. Esta se realizó de 2 en 2 unidades a lo largo del certamen, lo cual hizo posible que el grupo de coordinadores analizara los resultados de la evaluación y los "devolviera" a los participantes, incorporando sobre la marcha los ajustes correspondientes. En la última sesión de trabajo se realizó una apreciación evaluativa final, que entregó importantes elementos que serán capitalizados para otras actividades semejantes que organicen los Proyectos PROPLAN.

Los momentos de Apreciación Evaluativa¹², al concluir las unidades se indaga acerca de:

1. el conjunto de las actividades de la Unidad (pertinencia, secuencia, utilidad),
2. los temas (pertinencia, interés, utilidad),
3. el trabajo en pequeños grupos (cooperación, comunicación, pertinencia, competitividad, producción, calidad de la participación personal),
4. el trabajo en sesiones plenarias (cooperación, comunicación, pertinencia, producción, participación personal),
5. los materiales (pertinencia, extensión, claridad),
6. la coordinación (desempeño del coordinador general y del coordinador o coordinadores de la Unidad),
7. los aspectos administrativos y logísticos (instalaciones, manejo del tiempo, atención personal, transporte, alimentación).

Cada uno de los rubros señalados era objeto de una apreciación evaluativa cuantificada, a continuación de la cual se solicitaba un comentario. Asimismo se solicitaba:

8. Sugerencias y recomendaciones,
9. Qué otros aspectos se deberían evaluar?

Los formularios para la apreciación evaluativa fueron llenados por los participantes en forma anónima desde las unidades 1 a la 6, posteriormente se les sugirió firmarlas con el propósito de que el coordinador general del Curso tuviera una percepción más clara e individualizada del avance en la tarea. Tan pronto como se procesaban los resultados se devolvían a los participantes, destacando los valores promedios con su coeficiente de variación y enlistando la totalidad de comentarios y sugerencias por cada uno de los renglones y rubros evaluados. Estos resultados eran comentados por el coordinador general del Curso, y analizados y discutidos en sesiones plenarias.

En la apreciación Evaluativa Final se indagó acerca de:¹³

10. La tarea (grado de logro de los objetivos, productos principales del Curso, grado de logro de integración grupal, calidad de los productos del Taller Terminal),
11. El proyecto (futuro o continuidad de la tarea y el grupo, principales recomendaciones y sugerencias al grupo, recomendaciones y sugerencias al equipo IICA-PROPLAN).

E. Materiales¹⁴

Los materiales que se emplearon en las diferentes unidades y temas fueron los siguientes:

Unidad 1. Documento PROPLAN "La conducción del proceso de planificación de la política de desarrollo agropecuario y rural: El papel de la cooperación técnica del IICA", Audiovisual Módulo 1: "Problemática de la planificación y administración del desarrollo agrícola y rural en América Latina y el Caribe", "Planes versus planificación en la experiencia

latinoamericana", Carlos A. de Mattos, Documento PROPLAN 2 "Análisis del funcionamiento de las Unidades de Planificación Sectorial en el proceso de planificación agraria en América Latina y el Caribe".

Unidad 2. Documento PROPLAN 25 "Una visión global del proceso de análisis de políticas para la conducción del desarrollo agrícola y rural"; Documento Interno PROPLAN 107 "La conducción del desarrollo agropecuario y rural" (resumen para exposición); Separata sobre eficiencia y eficacia tomada del libro "Administração de Empresas".

Unidad 3. Documento "Modelos matemáticos y experimentación numérica" de Oscar Varsavsky (Capítulos I, II, y V). Documento PROPLAN 25 "Una visión global del proceso de análisis de políticas para la conducción del desarrollo agrícola y rural".

Unidad 4. Documento PROPLAN 35 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación: El Marco Orientador"; Documento "Criterios metodológicos para el estudio de complejos agroindustriales", Raúl Vigorito; Documento Interno PROPLAN 108 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación" (resumen para exposición); Documento Interno PROPLAN 101 "Ejercicio sobre análisis de políticas para las decisiones de orientación: Políticas Específicas".

Unidad 5. Documento PROPLAN 39 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas"; Documento Interno PROPLAN 102 "Ejercicio sobre análisis de políticas para decisiones operativas: Medidas de política"; Documento Interno PROPLAN 109 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas" (resumen para exposición).

Unidad 6. Documento PROPLAN 27 "Identificación de proyectos en el proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agropecuario y rural"; documento con información sobre el Proyecto 032 en Puriscal; documento con información general sobre la zona del Proyecto.

Unidad 7. Documento PROPLAN 16 "El proceso de planificación operativa, Documento Interno PROPLAN 110 "Preparación e instrumentación de planes y programas operativos" (resumen para exposición).

Unidad 8. Documento PROPLAN 36 "El manejo de programas y proyectos en el contexto de la conducción del desarrollo agrícola y rural", Documento "Bases para la conducción de reuniones con técnica de grupo nominal, TGN", Documento Interno PROPLAN 96 "Ejercicio para la aplicación de la metodología de preparación del Resumen Operativo Gerencial (ROG), Documento Interno PROPLAN 98 "Ejercicio de aplicación de la Guía para la Elaboración de Planes de Implementación", Documento "Ejercicio sobre la problemática de la coordinación", Mayo Vega Luna.

Unidad 9. Documento PROPLAN 32 "Lineamientos generales para el análisis de la función de seguimiento y evaluación", Documento Interno PROPLAN 61 "Consideraciones metodológicas sobre evaluación de impacto de programas y proyectos", Documento Interno PROPLAN 104 "Ejercicio sobre evaluación de impacto".

Unidad 10. Documento Interno PROPLAN 94 "El enfoque grupal y la articulación de roles en la conducción del proceso de planificación-ejecución".

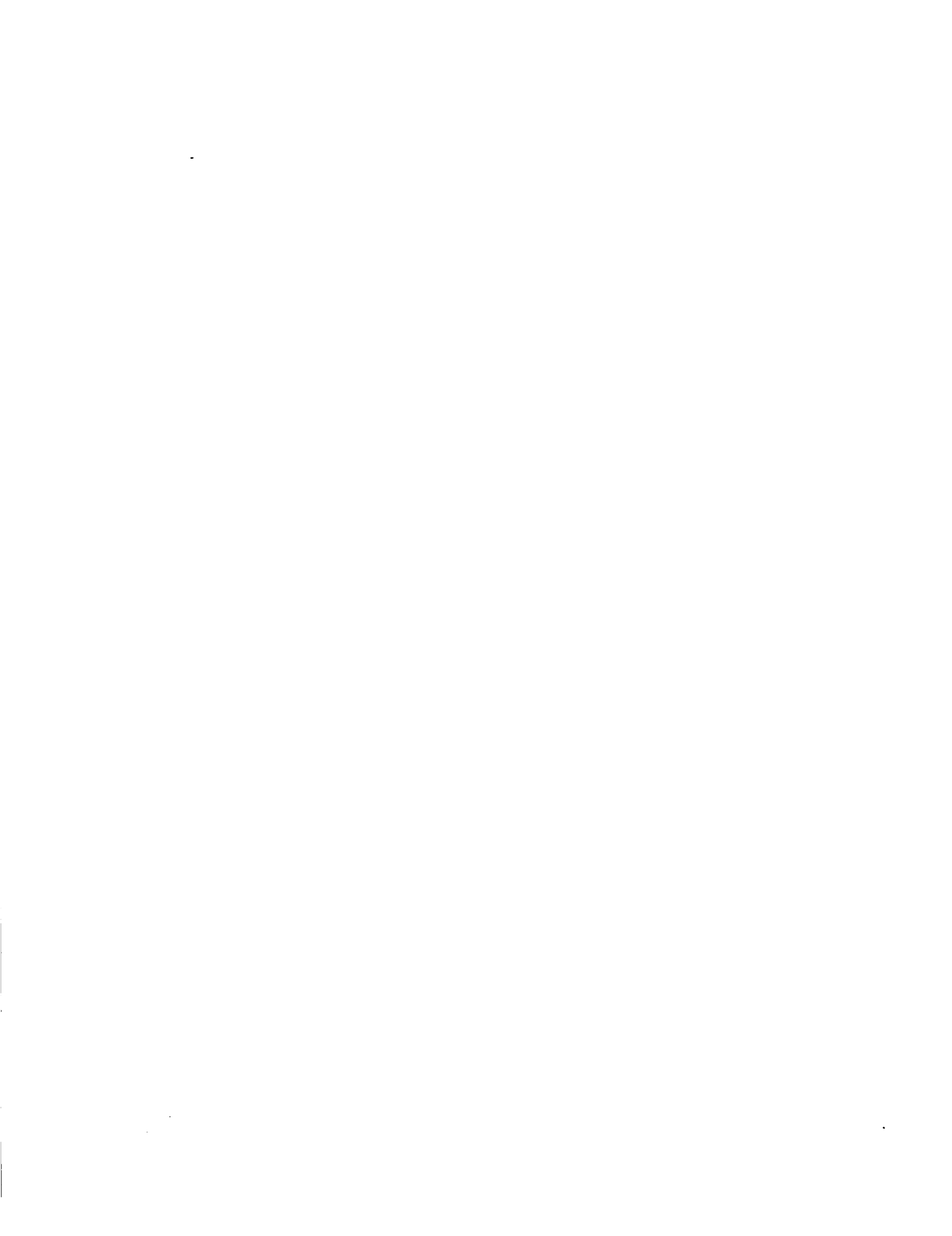
F. Acto de Clausura

A las 16:00 hs. del viernes 17 de junio se inició el acto de clausura, en el cual hicieron uso de la palabra el Lic. Jorge Omar Enciso, de México, en nombre de los participantes, el Dr. P. Lizardo de las Casas, Director del Programa IX y Jefe de PROPLAN y finalmente, el Dr. Quentin M. West, Director General encargado del IICA, quien clausuró el curso. Inmediatamente después de las palabras del Dr. West, se procedió a la entrega de Diplomas.

NOTAS

1. "Planificación y Análisis de Políticas en América Latina y el Caribe", Contrato IICA-AID.
2. CF. "Análisis del funcionamiento de las unidades de planificación sectorial en el proceso de planificación agraria en América Latina y el Caribe: Su participación en el proceso de análisis de políticas y la toma de decisiones en el sector agrario" (Documento PROPLAN 2, febrero 1979).
3. Ibid., pág. 42.
4. La acción de apoyo técnico directo a través de PROPLAN/AP, se ha caracterizado por la cooperación técnica para la realización de trabajos específicos en diversos países. En cambio, la acción a través de PROPLAN/A se basa en un esquema de trabajo de apoyo continuo a un programa nacional, constituyéndose así los componentes-país; PROPLAN/A realiza esta acción con base en tres componentes-país: Colombia, República Dominicana y Venezuela.
5. Con fundamento en la Concepción Operativa de Grupos.
6. O "Esquemas referenciales individuales".
7. En el curso se les denominó "coordinadores de unidades" (temáticas).
8. Ver literal D. Evaluación de la II Sección del presente informe.
9. En el volumen II de la presente memoria se incluyen los productos generados por los grupos nacional-sectorial, institucional y regional en el taller terminal.
10. Es decir, los vínculos esenciales que debe establecer con los roles de decisor y ejecutor.
11. Este último punto se expone más detalladamente en la sección destinada al Taller Terminal.
12. Cf. Anexo II Formulario para la Apreciación Evaluativa de las Unidades, y para la Apreciación Evaluativa Final.
13. Ibid.

14. Copia de los documentos indicados, así como información referente a la modalidad de acción, enfoque, actividades y realizaciones de los proyectos PROPLAN, en inglés y español, pueden solicitarse a: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Dirección de Fondos y Proyectos Especiales, Proyectos PROPLAN, Apartado Postal 55-2200, Coronado, San José, Costa Rica, América Central.



ANEXO 1

DISCURSOS

- . Dr. Francisco Morillo Andrade
Director General del IICA
(De inauguración del certamen)

- . Dr. P. Lizardo de las Casas M.
Director del Programa IX
y Jefe de PROPLAN, IICA
(De cierre de las actividades del curso).

- . Dr. Quentin M. West
Subdirector General del IICA
(De clausura del curso)

PALABRAS DEL DR. MORILLO ANDRADE:

"Reciban a nombre del IICA Y en el mío propio, la más cordial bienvenida a nuestra Oficina Central. Para nosotros es muy significativa la realización de este evento, y la presencia de ustedes en él, porque, en primer término, se encuentran aquí funcionarios de diez de los países miembros del Instituto, de las Areas Central y Andina, con altas responsabilidades y valiosas experiencias dentro del sector agrícola a nivel ministerial y de corporaciones de desarrollo.

Esa experiencia va a ser determinante en el éxito de este curso por el grado de participación que en él se ha contemplado y porque este es un primer esfuerzo en ese sentido. Es decir, es el primer curso sobre esta materia y con este enfoque que se va a impartir en el IICA.

Podríamos preguntarnos a qué se debe la realización de un curso sobre asesoramiento. Mis experiencias en asesoría han sido en el mismo tipo de actividades del IICA. Pretendemos, con esta actividad, sistematizar un poco esta acción tan importante del planificador y crear conciencia sobre el papel que debe jugar en los procesos de desarrollo.

Esta es entonces una experiencia de capacitación para todos nosotros, que por lo demás representa la esencia misma del concepto moderno y actual de la planificación y del papel del planificador como promotor, coordinador y asesor para la toma de decisiones. En el desempeño de este importante papel el planificador actúa dentro de un contexto político, por lo que debe adaptarse con agilidad y oportunidad a los cambios y a las demandas que impone la conducción del proceso de desarrollo.

Es dentro de estos parámetros en que ha venido actuando el Proyecto PROPLAN/AP, de Planificación y Análisis de Políticas del IICA, el cual creemos

encaja perfectamente dentro de las nuevas políticas, planes de mediano plazo y programas que la Junta Interamericana de Agricultura ha identificado y jerarquizado, para orientar las estrategias del IICA en el presente y en el futuro inmediato.

Uno de esos programas es el de "Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural", que incluye a PROPLAN/AP, como una forma de concentrar esfuerzos, con una metodología definida y con recursos asignados para un plazo determinado, para buscar resultados y productos que ayuden, mediante efectos predecibles, a la solución de los problemas del sector agropecuario del Continente.

Esa característica es común a todos los proyectos que ahora emprenderá el IICA, de manera descentralizada y en concertación con los países. Esta misma estrategia se aplica internamente, a manera de sistema, para que las actividades de proyectos tales como el de PROPLAN/AP se engranen y articulen a nivel nacional y multinacional, con las otras actividades de los distintos proyectos del Programa de Planificación y de los otros programas del IICA.

Si entendemos lo que es el proceso de desarrollo coincidiremos en que la planificación es parte lógica en la conducción del mismo, la efectividad del proceso depende en gran parte del grado de interrelación, compenetración y participación entre todos los programas componentes del sistema.

Por ello, cuando hablamos de programas como áreas de concentración y definición de estrategias, no estamos hablando de compartimentos estancos, sino de subconjuntos o de elementos integrados para alcanzar el gran objetivo que nos mueve, establecido por la Convención del IICA, de apoyar, promover y estimular los esfuerzos de los países miembros en pro del desarrollo agrícola y del bienestar de los pobladores rurales.

En sus países ustedes son motores, promotores, coordinadores y asesores, y muchas veces también tienen la responsabilidad del seguimiento y la participación en la evaluación y reajustes de los planes y programas operativos del desarrollo del sector. Esperamos que esta actividad les sea útil, desde el punto de vista profesional, a las instituciones que representan y a los países a los que todos estamos llamados a servir con devoción para contribuir efectivamente al bienestar del hombre y al desarrollo de nuestros pueblos. Muchas Gracias".

PALABRAS DEL DR. P. LIZARDO DE LAS CASAS M.

"Nos reunimos en este acto después de 200 horas de intenso trabajo. El tema que nos ocupó fue el del Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Público Agorpecuario.

El Director General indicaba en el acto inaugural que podía llamar la atención el que se diera un curso sobre "Asesoramiento", ya que se puede pensar que asesorar es algo para lo que uno no necesita prepararse. Sin embargo, el Dr. Morillo explicó en aquella oportunidad la importancia de la tarea de asesoramiento y la necesidad de sistematizarla, también habló de un concepto moderno de planificación y de un nuevo papel del planificador.

Con relación a esto, varios en el curso hemos tomado como nuestras las palabras de un participante, que refleja lo que hemos venido discutiendo "todo planificador debe ser un asesor, pero todo asesor no puede ser planificador".

Esto se debe a que nosotros no nos referimos a cualquier tipo de decisiones y por lo tanto no nos referimos a cualquier tipo de asesoramiento.

Nos centramos en la toma de decisiones requerida para conducir el proceso de desarrollo en un sentido deseado a través de una efectiva movilización de los recursos de la sociedad.

Es así que nos referimos a un asesoramiento permanente a la toma de decisiones para lograr una conducción efectiva del proceso de desarrollo que permita transformar la realidad económico-social y política en el sentido deseado.

Esto exige un enfoque diferente al que tradicionalmente venimos usando en varios de nuestros países:

* Significa alejarse de la concepción de proceso de planificación en la que el planificador se ve como un técnico con poder y conocimiento absoluto de las soluciones, para adoptar una concepción centrada a la conducción del proceso de planificación-ejecución, en la que el rol del planificador tiende a extinguirse sino se redefine como el de asesor permanente a la toma de decisiones que debe articularse a los roles de decisor y de ejecutor.

* Significa alejarse de planteamientos que privilegian lo "necesario", para entrar en planteamientos que enfatizan lo 'posible', dejar el 'debe ser' para entrar en el 'puede ser';

* significa alejarse de una concepción centrada en la racionalización de decisiones para adoptar una concepción cuya categoría central es la unidad decisión-acción, o sea que ambas son incompletas para los propósitos del desarrollo si una no es parte de la otra y viceversa;

* significa alejarse de ver a la realidad únicamente como objeto de conocimiento para pasar a verla como objeto de transformación.

A lo largo de las 200 horas de trabajo hemos revisado lo que significa la tarea de asesoramiento en este enfoque. Lo podemos resumir como el sustento técnico que deben tener las decisiones para conducir el proceso de desarrollo, en los diferentes niveles en los que nos ubiquemos, sea el de sector agropecuario en su conjunto, sea el de un subsector de este, sea el de una institución, el de una región, el de un programa o el de un proyecto.

La tarea de asesoramiento debe verse como un elemento fundamental de la conducción, cuya preocupación central es la de velar por la coherencia integral de las decisiones-acciones de los gobiernos, o sea velar primordialmente por su adecuación a las necesidades de la realidad económico-social

y política, y en forma complementaria por su consistencia técnica con decisiones de mayor grado y con otras del mismo nivel.

Este evento que llega a su fin, no es una acción aislada, no es un fin en sí mismo, sino un medio que debe contribuir a los fines que los países le han definido al IICA, o sea, estimular, promover y apoyar los esfuerzos de sus Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y bienestar rural.

En este sentido el curso ha sido consistente con el enfoque planteado y con los fines del IICA, ya que fue diseñado para tener continuidad y así después de cuatro semanas y media de trabajo incluyó un taller terminal que sirvió para recuperar todo lo visto en función de la acción futura, ya que permitió la síntesis de lo tratado en las diferentes unidades, en función de la realidad de los diez países de donde provienen los participantes y del enfoque desarrollado, el cual fue adaptado a esas realidades.

De acuerdo a la ubicación que tienen los participantes en sus respectivos países se organizaron en tres grupos:

- * Uno Sectorial-Nacional
- * Uno Institucional
- * Uno Regional

Cada uno definió los atributos del rol asesor en el contexto del enfoque, o sea en función de una conducción efectiva, luego identificaron las necesidades básicas que tienen sus países, las cuales fueron priorizadas, para terminar con una caracterización de las estrategias de acción viables.

En esta forma se definió un marco para la acción futura, que debe ser adaptado, con mayor precisión a cada realidad, para luego ser validado en función de su coherencia integral o sea consistencia con diferentes niveles de decisiones y su viabilidad institucional y política.

Para llegar a esto hemos pasado por un proceso de cooperación participativa y recíproca en la que hemos mutuamente transferido-haciendo y aprendido-haciendo, experiencia que estamos seguros ha sido ampliamente provechosa y satisfactoria para todos los que hemos participado en este certamen.

DISCURSO DEL DR. QUENTIN M. WEST EN LA CLAUSURA DEL CURSO DE PROPLAN

Señores:

He seguido con sumo interés lo que ha ido ocurriendo a lo largo de las cinco semanas que ha durado este curso.

Me ha impresionado el ritmo de trabajo que han llevado a cabo, ya que entiendo que han tenido jornadas agotadoras.

Pensaba que ese ritmo decaería al final, pero no fue así, parece que más bien fueron tomando cada vez más impulso, esto es una muestra de la capacidad de trabajo del grupo, del interés que tienen en el tema y del grado de compromiso que tienen con sus países.

En el IICA nos sentimos muy satisfechos de haber tenido un grupo como ustedes conviviendo con nosotros. Estamos seguros que un grupo como este no desaparece hoy, por la misma dinámica que se han impuesto a lo largo de estas cinco semanas.

Esperamos que este grupo se constituya en otro de los pilares sobre los que se seguirá construyendo una red de profesionales comprometidos con la conducción del desarrollo agrícola y bienestar rural en nuestro continente.

En este sentido consideramos que ustedes de aquí en adelante formarán parte de nuestro Programa IX de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural, que el Director General durante la inauguración les indicó fue creado por los ministros de agricultura a fines del año pasado.

Los lazos que han desarrollado durante estas cinco semanas, deben ser lazos muy fuertes que perduren para el beneficio de nuestros países. Porque el reto más grande está afuera, está en todos y cada uno de nuestros países.

Pero así como el esfuerzo de ustedes, por un lado, y el de los compañeros de PROPLAN y otros proyectos del Programa IX del IICA, se unieron para hacer realidad los productos de este Curso y proyectarse más allá de este evento, debemos reconocer que hay otra institución que ha hecho posible el proyecto que dio origen a este Curso. El Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas para América Latina y el Caribe, en el marco del cual han venido ustedes trabajando en este Curso, es el resultado de un contrato que el IICA y la Agencia para el Desarrollo Internacional firmaron en 1977.

A través de sus representantes aquí presentes queremos una vez más transmitirles nuestro agradecimiento por el apoyo que nos brindan.

Deseo agradecerles a todos su presencia en este acto ya que con ello dan su testimonio a todos los que hicieron posible este evento. Así doy por clausurado el Curso de Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario

Gracias.

ANEXO III. FORMULARIOS DE EVALUACION



BOLETÍN INTERNO

PUBLICACIÓN DEL PERSONAL DEL IICA

Año XXVIII

1 de junio de 1983

No. 1 012



ENCUENTRO DE PROPLAN SOBRE TOMA DE DECISIONES

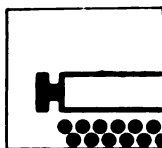
(ver pp. 2, 3, 10 y 11)

CONSEJO DIRECTIVO DEL CATIE SE REUNIO EN TURRIALBA

(ver pg. 4)

IICA SUMINISTRO INFORMACION AGROCLIMATICA

(ver pp. 8 y 9)



MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL EN LA INAUGURACION DEL CURSO DE PROPLAN/AP

N. de la R.: *Presentamos las palabras pronunciadas por el Dr. Francisco Morillo Andrade, Director General del IICA, en la inauguración del Curso de "Asesoramiento para la toma de decisiones en el sector público agropecuario", el 16 de mayo de 1983, en la Oficina Central del IICA.*

Reciban a nombre del IICA y en el mío propio, la más cordial bienvenida a nuestra Oficina Central. Para nosotros es muy significativa la realización de este evento, y la presencia de ustedes en él, porque, en primer término, se encuentran aquí funcionarios de nueve de los países miembros del Instituto, de las áreas Central y Andina, con altas responsabilidades y valiosas experiencias dentro del sector agrícola a nivel ministerial y de corporaciones de desarrollo.

Esa experiencia va a ser determinante en el éxito de este curso por el grado de participación que en él se ha contemplado y porque este es un primer esfuerzo en ese sentido. Es decir, es el primer curso sobre esta materia y con este enfoque que se va a impartir en el IICA.

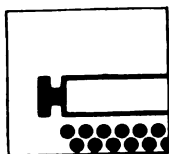
Podríamos preguntarnos a qué se debe la realización de un curso sobre asesoramiento. Mis experiencias en asesoría han sido en el mismo tipo de actividades del IICA. Pretendemos, con esta actividad, sistematizar un poco esta acción tan importante del planificador y crear conciencia sobre el papel que debe jugar en los procesos de desarrollo.

Esta es entonces una experiencia de capacitación para todos nosotros; que por lo demás representa la esencia misma del concepto moderno y actual de la planificación y del papel del planificador como promotor, coordinador y asesor para la toma de decisiones. En el desempeño de este importante papel, el planificador actúa dentro de un contexto político, por lo que debe adaptarse con agilidad y oportunidad a los cambios y a las demandas que impone la conducción del proceso de desarrollo.

Es dentro de estos parámetros que ha venido actuando el proyecto PROPLAN/AP, de Planificación y Análisis de Políticas del IICA, el cual creemos que encaja perfectamente dentro de las nuevas políticas, planes de mediano plazo y programas que la Junta Interamericana de Agricultura ha identificado y jerarquizado, para orientar las estrategias del IICA en el presente y en el futuro inmediato.

Uno de esos programas es el de "Planificación y Gestión para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural", que incluye PROPLAN/AP, como una forma de concentrar esfuerzos, con una metodología definida y con recursos asignados para un plazo determinado, para buscar resultados y productos que ayuden, mediante efectos predecibles, a la solución de los problemas del sector agropecuario del Continente.

Esa característica es común a todos los proyectos que ahora emprenderá el IICA, de manera descentralizada y en concertación con los países. Esta misma estrategia se aplica internamente, a manera de sistema, para que las actividades de proyectos tales como el



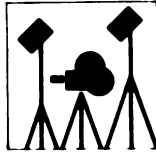
PROPLAN/AP se engranen y articulen a nivel nacional y multinacional, con las otras actividades de los distintos proyectos del Programa de Planificación y de los otros programas del IICA.

Si entendemos lo que es el proceso de desarrollo coincidiremos en que la planificación es parte lógica en la conducción del mismo; la efectividad del proceso depende en gran parte del grado de interrelación, compenetración y participación entre todos los programas componentes del sistema.

Por ello, cuando hablamos de programas como áreas de concentración y definición de estrategias, no estamos hablando de compartimentos estancos, sino de subconjuntos o de elementos integrados para alcanzar el gran objetivo que nos mueve, establecido por la Convención del IICA, de apoyar, promover y estimular los esfuerzos de los países miembros en pro del desarrollo agrícola y del bienestar de los pobladores rurales.

En sus países ustedes son motores, promotores, coordinadores y asesores, y muchas veces también tienen la responsabilidad del seguimiento y la participación en la evaluación y reajustes de los planes y programas operativos del desarrollo del sector. Esperamos que esta actividad les sea útil, desde el punto de vista profesional, a las instituciones que representan y a los países a los que todos estamos llamados a servir con devoción para contribuir efectivamente al bienestar del hombre y al desarrollo de nuestros pueblos. Muchas gracias".

Dr. Francisco Morillo Andrade



Fotos de Mario Segura/IICA-Inf. Pública



Organizado por PROPLAN

REALIZADO ENCUENTRO TECNICO SOBRE TOMA DE DECISIONES

Del 16 de mayo al 17 de junio de 1983 se está realizando en la Oficina Central del IICA, un Encuentro Técnico sobre "Asesoramiento para la toma de decisiones en el sector público agropecuario".

Participan en la actividad 20 profesionales de alto nivel de México, Centroamérica, Panamá, República Dominicana, Bolivia, Ecuador y Perú y algunos especialistas del IICA todos vinculados a la planificación y administración para el desarrollo agrícola y rural.

La actividad es organizada por el Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Política en América Latina y el Caribe, PROPLAN/AP, del IICA, cuyas acciones se enmarcan dentro del Programa Hemisférico número IX del Instituto bajo el título de "Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural".

En la inauguración del Encuentro participó el Dr. Francisco Morillo Andrade, Director General del IICA, quien además de darle la

bienvenida a los participantes destacó la importancia del evento por ser el primero que se realiza en este campo con esa orientación interdisciplinaria (ver discurso completo en páginas 2 y 3).

CONTENIDO

La actividad se está apoyando en los resultados de los proyectos de PROPLAN, con énfasis en el análisis para el asesoramiento en la toma de decisiones tanto estratégicas o de orientación como operativos



o de ejecución como aspecto relevante en la conducción del proceso de planificación ejecución de acciones para el desarrollo. También se está dando continuidad a aspectos significativos en el fortalecimiento institucional de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y rural que desde hace varios años han sido objeto de acciones de cooperación técnica, particularmente a través de los proyectos multinacionales de PROPLAN.

En ese sentido, se aspira a que los participantes lleguen a conformar un grupo base para profundizar en la identificación de necesidades de las oficinas y organismos de planificación sectorial de los países de la región para actuar como asesores permanentes a la toma de decisión y en función de ello llegar a la proposición e instrumen-

tación de alternativas de solución.

Todo lo anterior se enmarca dentro de una estrategia de concertación de la cooperación técnica que tome en consideración las opciones particulares de cada uno de los países.

La denominación del encuentro procura expresar lo esencial de la función del planificador que actuando como miembro de un equipo interdisciplinario como asesor permanente a la toma de decisiones interviene en la caracterización e interpretación de la realidad económica, social y política e identificación de alternativas de soluciones viables como sustento técnico de la toma de decisiones. De esta manera, se replantea el papel del planificador dentro del contexto de una articulación de

roles entre asesores, decisores y ejecutores en procura de la transformación de la realidad económico-social en un sentido deseado.

OBJETIVOS

El objetivo general del evento es contribuir al fortalecimiento institucional para el desempeño de las tareas de asesoramiento y toma de decisiones que demandan la conducción de los procesos de desarrollo agrícola y bienestar rural.

De manera más específica, se desea propiciar la formación de equipos técnicos que faciliten el intercambio de experiencias y conocimientos relativos a la definición y ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

(viene de la pg. 11)

REALIZADO ENCUESTRO....

y ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Además, propiciar el incremento de la capacidad técnica de los participantes sobre la concepción, funciones y tareas inherentes al proceso de análisis de políticas para el asesoramiento en la toma de decisiones.

El Proyecto de PROPLAN/AP y la organización del Encuentro cuentan con el apoyo financiero del IICA, de la Agencia Internacional para el Desarrollo, AID.

EVENTOS INTERNACIONALES

CONFERENCIAS - CONGRESOS
CURSOS - REUNIONES - SEMINARIOS

Nº 3 - 1983

EDITADO POR EL

INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA



Oficina Central
Apartado Postal 55
2200 Coronado
San José, Costa Rica

CENTRO INTERAMERICANO DE
DOCUMENTACION E
INFORMACION AGRICOLA,
CIDIA

DIRECCION DE INFORMACION
PUBLICA Y APOYO
INSTITUCIONAL, DIPAI

Información Adicional

- Biblioteca Venezuela
Apartado 2200, Coronado
Costa Rica
- Biblioteca Conmemorativa
Orton - Turrialba,
Costa Rica

IMPORTANTE

Título: Curso sobre Asesoramiento para la Toma de Decisiones que Demandan la Conducción de los Procesos de Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural.

Lugar: San José, Costa Rica.

Fecha: 16 de mayo al 17 de junio, 1983.

Dirección: IICA
Apartado Postal 55
2200 Coronado,
San José, Costa Rica.

Objetivos: General

Contribuir al fortalecimiento institucional para el desempeño de las tareas de asesoramiento y toma de decisiones que demandan la conducción de los procesos de desarrollo agrícola y bienestar rural.

Específicos

- Propiciar la formación de equipos técnicos que faciliten el intercambio de experiencias y conocimientos relativos a la definición y ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y bienestar rural.
- Propiciar el incremento de la capacidad técnica de los participantes en relación a la concepción, funciones y tareas inherentes al proceso de análisis de políticas para el asesoramiento a la toma de decisiones.

Este es un evento del Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas en América Latina y el Caribe, (PROPLAN/AP), financiado conjuntamente por el IICA y AID.

* * * *

ANEXO III. FORMULARIOS DE EVALUACION

FORMULARIO PARA LA APRECIACION EVALUATIVA DE LAS UNIDADES

FECHA: _____

UNIDADES: _____

Te rogamos que, a partir de la tarea acordada desde el encuadre, expreses tu opinión sobre cada una de las categorías siguientes marcando con una cruz sobre la línea correspondiente, considerando que el margen izquierdo indica la valoración mínima y el derecho la máxima. Además, puedes incluir los comentarios que creas conveniente. Si te falta espacio, continúa al dorso.

I. ACERCA DEL TEMA

TEMA: _____

1. PERTINENCIA	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	(mínimo)					(máximo)					
2. INTERES	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3. UTILIDAD	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

Comentarios:

TEMA: _____

1. PERTINENCIA	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2. INTERES	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3. UTILIDAD	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

Comentarios:

I. ACERCA DEL TEMA

TEMA: _____

1. PERTINENCIA / / / / / / / / / / / /

2. INTERES / / / / / / / / / / / /

3. UTILIDAD / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

TEMA: _____

1. PERTINENCIA / / / / / / / / / / / /

2. INTERES / / / / / / / / / / / /

3. UTILIDAD / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

II. ACERCA DE LOS PEQUEÑOS GRUPOS

- 1. COOPERACION / / / / / / / / / / / /
- 2. COMUNICACION / / / / / / / / / / / /
- 3. PERTINENCIA / / / / / / / / / / / /
- 4. COMPETIVIDAD / / / / / / / / / / / /
- 5. PRODUCCION / / / / / / / / / / / /
- 6. TU PARTICIPACION / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

III. ACERCA DE LOS MATERIALES

- 1. PERTINENCIA / / / / / / / / / / / /
- 2. EXTENSION / / / / / / / / / / / /
- 3. CLARIDAD / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

IV. ACERCA DE LA COORDINACION

- 1. GENERAL / / / / / / / / / / / /
- 2. UNIDADES / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

V. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LOGISTICOS

- 1. INSTALACIONES / / / / / / / / / / / /
- 2. MANEJO DEL TIEMPO / / / / / / / / / / / /
- 3. ATENCION PERSONAL / / / / / / / / / / / /
- 4. TRANSPORTE / / / / / / / / / / / /
- 5. ALIMENTACION / / / / / / / / / / / /
- 6. OTROS SERVICIOS
DE APOYO / / / / / / / / / / / /

Comentarios :

VI. QUE OTROS ASPECTOS CONSIDERAS QUE DEBERIAMOS EVALUAR?

VII. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

FORMULARIO PARA APRECIACION EVALUATIVA FINAL

1. ACERCA DE LA TAREA

1.1 En qué medida consideras que se han logrado los objetivos del curso?

/ / / / / / / / / / /

Comentarios:

1.2 En tu opinión, cuáles son los productos principales del curso?

1.3 En qué medida consideras que se logró una integración en función de la tarea?

_____ / / / / / / / / / /

Comentarios:

1.4 Qué nivel de calidad atribuirías a los productos del taller terminal?

_____ / / / / / / / / / /

Comentarios:



FECHA DE DEVOLUCION			

IICA
PRRET-329
v.1

Autor

Título **Memoria del curso sobre aseora-
miento para la toma de deci-
siones en el sector público agro-
pecuario**

Fecha Devolución

Nombre del solicitante

