

PROYECTO DE APOYO A INSTITUCIONES DEL SECTOR
AGROPECUARIO EN EL MANEJO DE PROGRAMAS Y
PROYECTOS PRIORITARIOS (Componente del
Proyecto Multinacional PROPLAN/A)

PROYECTO MULTINACIONAL DE
PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA
EL DESARROLLO RURAL EN AMERICA LATINA
Y EL CARIBE (PROPLAN/A)

SECRETARIA EJECUTIVA DE PLANIFICACION SECTORIAL DE DESARROLLO
AGROPECUARIO Y DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES
—SEPSA—

Fascículo No. 2

TECNICAS PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACION
Metodología de Seguimiento y Evaluación

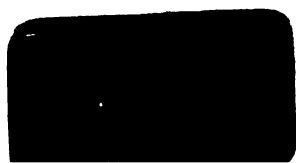
Norma Cordero
Fernando Del Risco
Róger Guillén
Miriam Valverde



IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

OFICINA EN COSTA RICA



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA
PIPA

30 OCT 1987

IICA - CIDIA

SECRETARIA EJECUTIVA DE PLANIFICACION SECTORIAL DE
DESARROLLO AGROPECUARIO Y DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES

IICA-CIDIA

SEPSA
Departamento de
Control y Evaluación

Fascículo No. 2

TECNICAS PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Metodología de Seguimiento y Evaluación

Norma Cordero
Fernando Del Risco
Róger Guillén
Miriam Valverde

San José, Costa Rica, mayo de 1986

**PROYECTO DE APOYO A INSTITUCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO
EN EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PRIORITARIOS**

(Componente del Proyecto Multinacional PROPLAN/A)

OFICINA DEL IICA PARA COSTA RICA

E14
C794

00003727

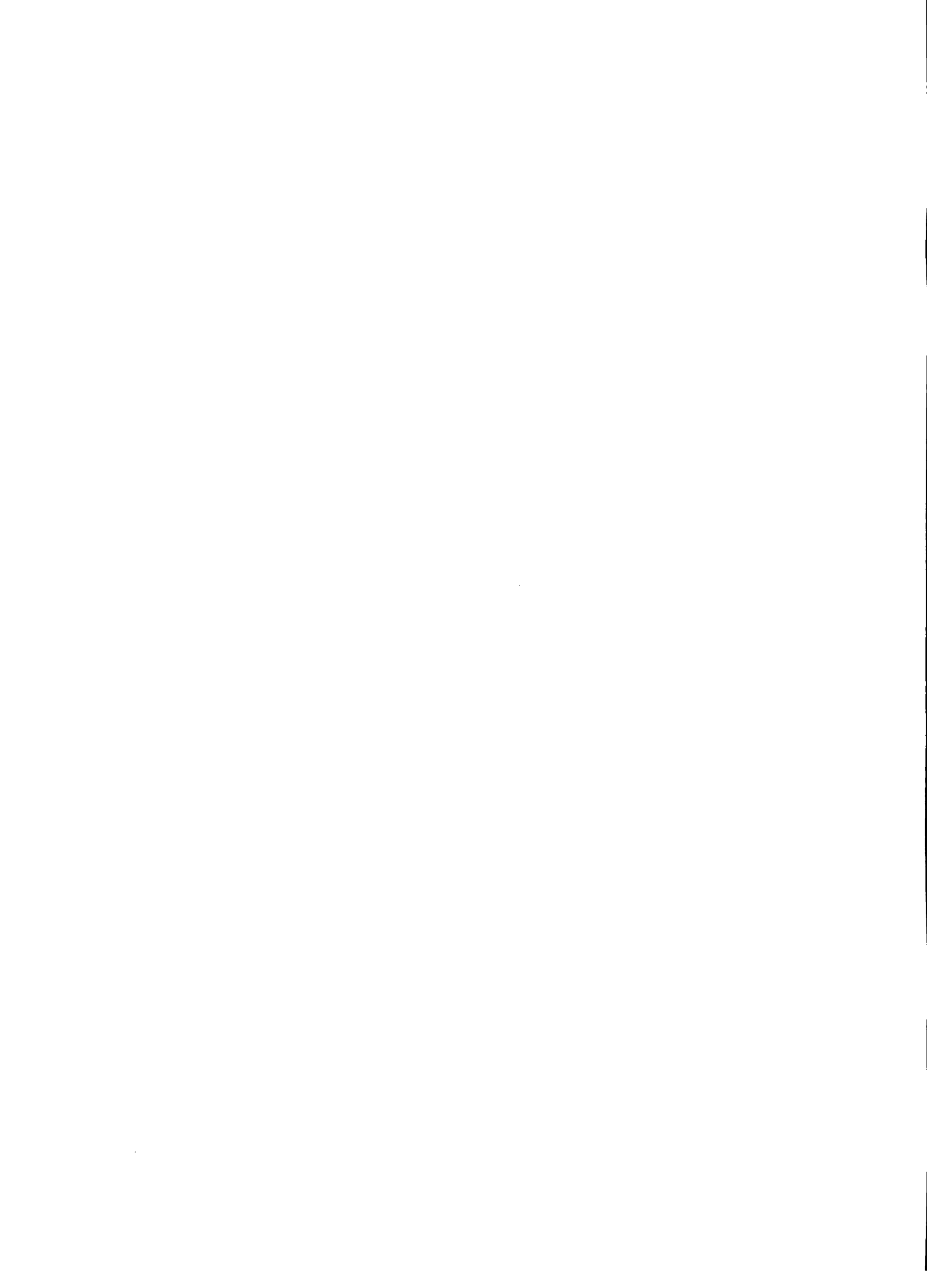
BU-~~001073~~

CONTENIDO

Página*

PRESENTACION	i
A. TECNICAS PARA LA SISTEMATIZACION DE INFORMACION Y ANALISIS DE PROBLEMAS	
1.-Guía para Trabajo Grupal	1
2.-Red de Pertinencia	24
3.-Grupos de Análisis de Redes de Problemas (GARP)	33
B. TECNICAS PARA EL ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES, USO DE RECURSOS Y DEFINICION DE RESPONSABILIDADES	
4.-Diagrama de Gantt	47
5.-Técnicas de Redes (PERT-CPM)	57
6.-Diagrama de Definición de Responsabilidades	60
C. TECNICAS PARA EL ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS	
7.-Matriz de Objetivos	78
D. TECNICAS PARA LA IDENTIFICACION Y ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS DECISIONES	
8.-Entrevista Dirigida	87
E. BIBLIOGRAFIA	106

* Corresponde a la numeración en la parte inferior de las páginas.



PRESENTACION

El Gobierno de Costa Rica, mediante la Ley de la República No. 6887, suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo, un contrato de préstamo por US\$26.6 millones para la ejecución del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA). En cumplimiento de la cláusula 6.06 de esta Ley, la cual se refiere a la metodología de evaluación del PIPA, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial de Desarrollo Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables (SEPSA) procedió a elaborar dicha metodología, organizando el trabajo en dos partes. La primera parte consiste en un Documento Central,^{1/} donde se presentan los antecedentes generales del Programa; las bases conceptuales en que se sustenta la metodología; el proceso que se seguirá para su aplicación efectiva en los diferentes niveles; el contenido y alcances de cada uno de los instrumentos específicos que forman parte de la metodología y las responsabilidades generales de los entes ejecutores del Programa en relación con su seguimiento y evaluación.

La segunda parte consiste en una serie de fascículos ^{2/} donde se suscriben con detalle cada uno de los instrumentos específicos que forman parte de la metodología. De esta forma se evitan documentos voluminosos y se facilita su utilización por parte de los responsables de la ejecución y del manejo del Programa.

El presente fascículo constituye el Instrumento denominado Técnicas para Seguimiento y Evaluación. Su propósito es brindar las pautas a seguir para el uso de ocho técnicas seleccionadas tomando en consideración su aplicabilidad dentro del proceso de seguimiento y evaluación del PIPA. De este modo, se han agrupado en: i) técnicas para la sistematización de información y análisis de problemas; ii) técnicas para el análisis del cumplimiento de actividades, uso de recursos y definición de responsabilidades; iii) técnicas para el análisis del cumplimiento de resultados y iv) técnicas para la identificación y análisis de resultados de las decisiones.

^{1/} Documento Central de la Metodología de Seguimiento y Evaluación del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola, aprobado por el BID mediante Nota No. Ag-3185, del 5 de julio de 1985.

^{2/} El Fascículo No. 1 corresponde a las normas y procedimientos para llevar a cabo las reuniones de evaluación y el Fascículo No. 2 corresponde al presente documento. El fascículo No. 3 establece las orientaciones y define los formatos y responsabilidades para la elaboración de los informes de seguimiento y evaluación a nivel nacional de los cuatro Subprogramas del PIPA y del Programa en su conjunto y, finalmente el Fascículo No. 4 hace lo propio con los informes que deben preparar las diferentes unidades operativas y que son insumo para la preparación de los informes de los Subprogramas.

La responsabilidad directa del trabajo, tanto en su versión inicial como en la presente, estuvo a cargo de Norma Cordero y Miriam Valverde, funcionarias de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial de Desarrollo Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables, SEPSA y Fernando Del Risco y Roger Cuillén del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

El mecanografiado del documento, tanto en sus versiones iniciales como en la final, estuvo a cargo de las señoras Yadira González del IICA y Mercedes López de SEPSA.

1. GUIA PARA TRABAJO GRUPAL

CONTENIDO

	Página*
1. INTRODUCCION	1
2. GENERALIDADES	1
2.1. Propósito	1
2.2. Productos de la aplicación de la técnica	1
2.3. Ventajas	2
2.4. Limitaciones	2
3. LA TECNICA	3
3.1. Descripción	3
3.2. Fundamentos	3
3.3. Procedimientos para su Aplicación	3
3.3.1 Actividades de preparación.....	3
3.3.2 Desarrollo de Trabajo Grupal.....	6

* Corresponde a la numeración en la parte superior de las páginas.



1. INTRODUCCION

El mecanismo de seguimiento y evaluación del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA), tiene como propósito principal el planteamiento de alternativas para tomar decisiones que permitan orientar constantemente la ejecución del Programa hacia el logro de los objetivos y resultados previstos. En este proceso resulta normal y frecuente la necesidad de compatibilizar y complementar diversos puntos de vista o criterios de los funcionarios responsables del manejo y de la ejecución del PIPA, así como de los beneficiarios del mismo, en cuanto a cuáles son los problemas prioritarios a resolver y sobre las diferentes alternativas para lograrlo. Esta situación justifica la importancia de contar con una guía para aplicar una técnica estructurada de trabajo grupal que permita a los participantes llegar en una forma rápida, sistemática y por consenso a identificar y priorizar problemas así como a proponer las alternativas más viables para su solución.

Este documento ha sido elaborado a manera de instructivo para quienes tengan la responsabilidad de organizar y conducir esta forma de trabajo grupal. El procedimiento puede ajustarse para ser utilizado en diferentes momentos, niveles y tipo de participantes.

2. GENERALIDADES

2.1. Propósito

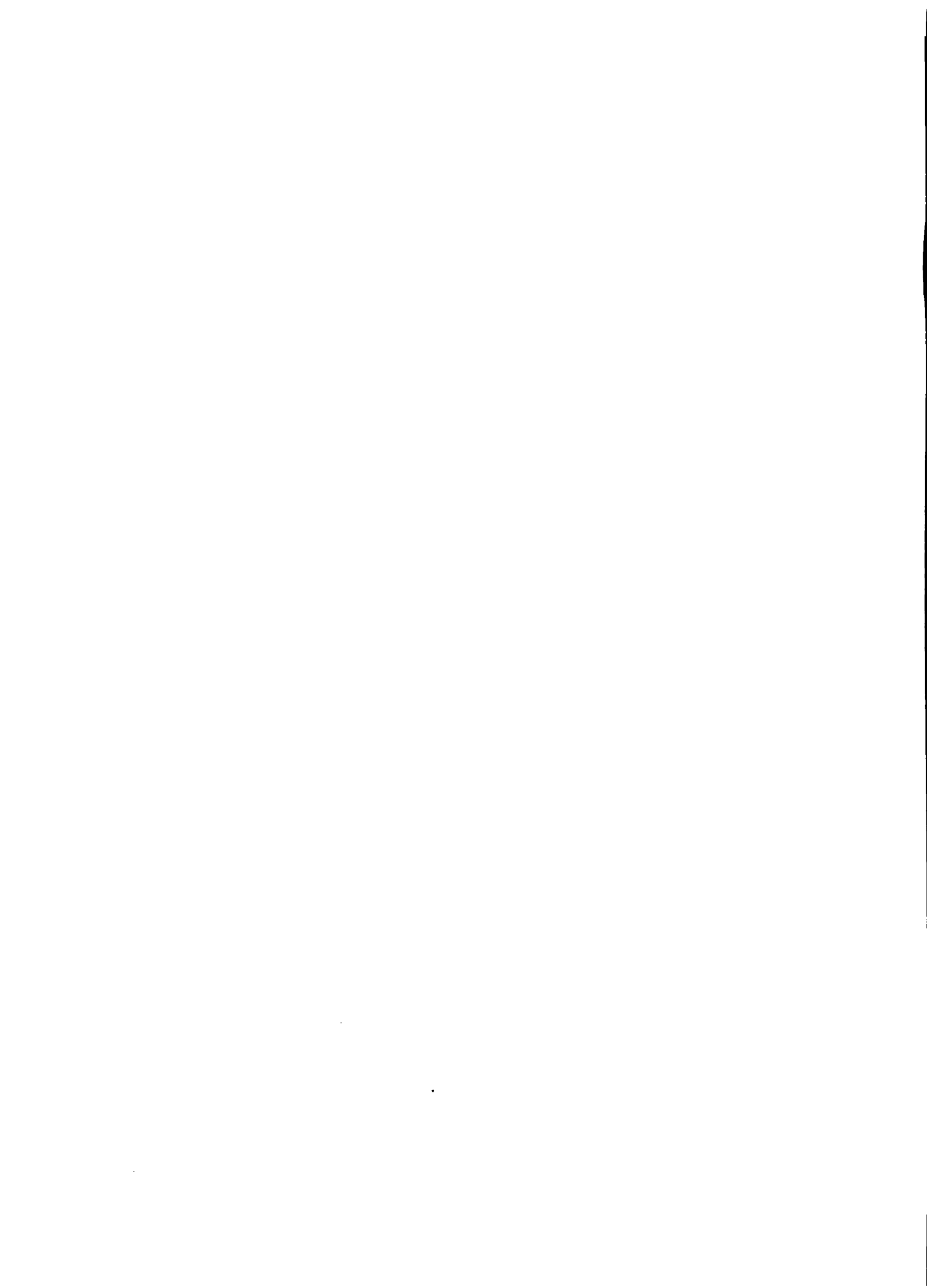
La técnica de trabajo grupal busca hacer más efectiva la identificación de problemas y el diseño de soluciones a nivel de unidades operativas y principalmente en aquellas cuyo trabajo se vincule más directamente con los agricultores.

La técnica facilita la identificación y priorización de problemas y la búsqueda de soluciones adecuadas, propiciando la generación de consenso tanto en la forma de interpretar los problemas como en la de resolverlos.

2.2. Productos de la aplicación de la Técnica

Mediante el uso de esta técnica, los grupos que la emplean logran:

- a. Una visión interdisciplinaria de los problemas y recoger en forma directa la perspectiva de los beneficiarios del Programa.
- b. Priorizar los problemas tomando en cuenta las opiniones de los participantes y la realidad específica en análisis.



- c. Consenso y compromiso en la identificación de alternativas de solución, así como un planteamiento de soluciones más viables y eficaces.

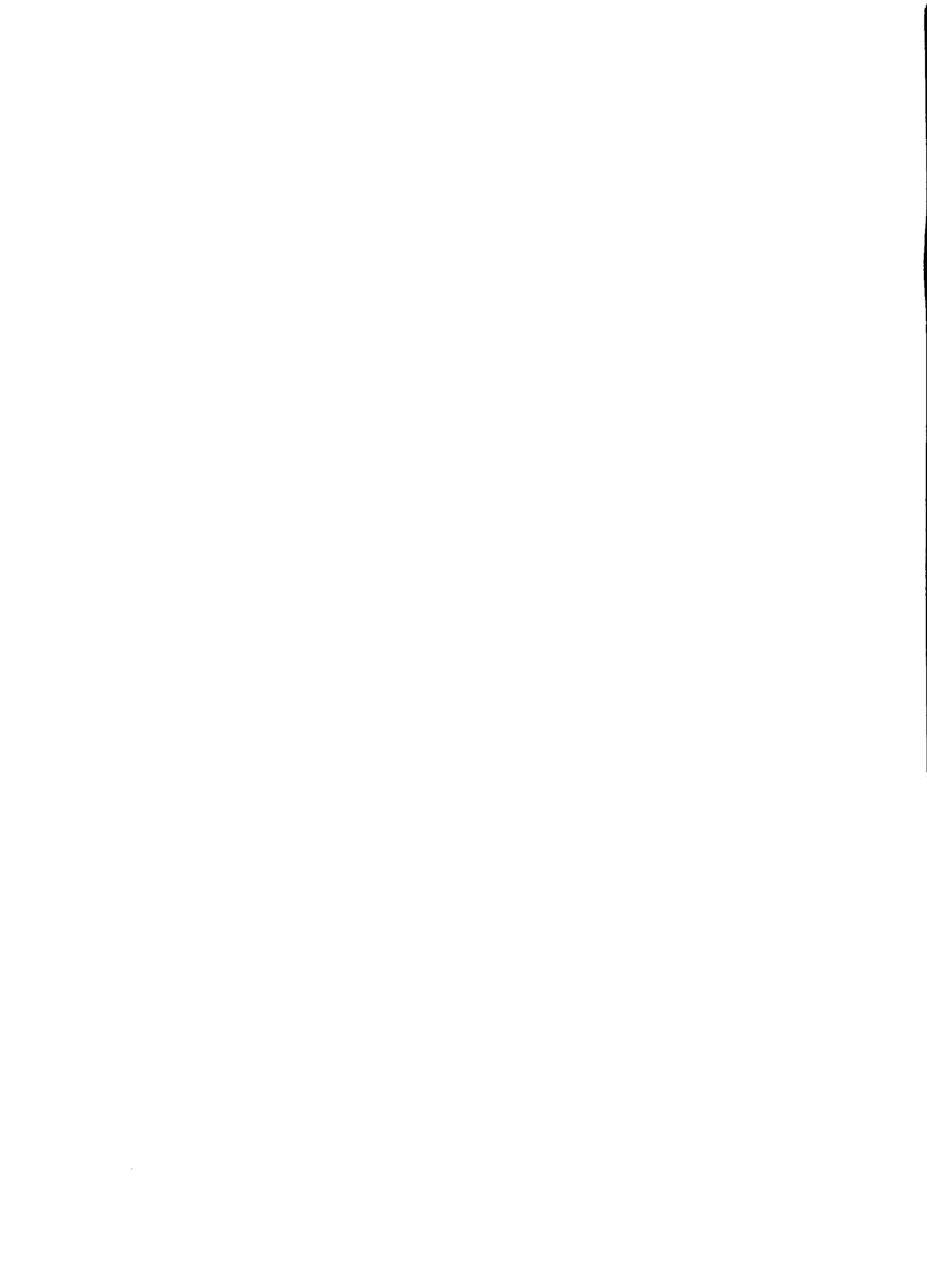
2.3. Ventajas

El uso de la técnica permite:

- a. Involucrar a los agricultores beneficiarios al proceso de seguimiento y evaluación del Programa.
- b. Reducir el dominio que ejercen personas o grupos, al propiciar una amplia participación.
- c. Propiciar la generación de ideas y una identificación exhaustiva de problemas.
- d. El proceso que se sigue permite enriquecer las percepciones y conocimientos de los participantes y facilita por ello la propuesta de soluciones más aceptables por sus destinatarios.
- e. Estimula la participación de los agricultores dando oportunidad a la exposición de las ideas en forma rotativa y a su registro sistemático.
- f. Favorece la integración de investigadores, especialistas, extensionistas y agricultores.

2.4. Limitaciones

- a. Si no hay un balance en la conformación de los grupos ocurren los sesgos que se reflejan en el producto del trabajo grupal.
- b. Existen reticencias al trabajo en grupo por parte de personas acostumbradas al trabajo individual.
- c. Se requiere dedicación exclusiva del grupo cuando menos por todo un día.
- d. El tratamiento individual de los problemas no siempre es garantía para encontrarlas soluciones más efectivas.
- e. Se requiere para cada grupo una persona que conozca de la técnica del trabajo grupal, para que lo coordine.



3. LA TECNICA

3.1. Descripción

Grupos de Investigadores, Extensionistas y cuando es necesario con la participación de Agricultores se reúnen para identificar problemas que vienen entorpeciendo el normal desarrollo del Programa. Mediante procedimientos de trabajo grupal identifican y priorizan problemas y generan alternativas para solucionar los de mayor prioridad. Los pasos que la técnica prescribe basados en la experiencia de su aplicación, permiten hacer más productivo el trabajo grupal.

3.2. Fundamentos de la Técnica

La técnica se fundamenta en la Técnica de Grupo Nominal (TGN), desarrollada por Van de Ven y Delberg; en la concepción y Técnica de Grupos Operativos desarrollados por Enrique Pichón Riviere y sus seguidores y en experiencias de IICA/PROPLAN en el uso de dichas concepciones en trabajos de cooperación técnica desarrollados en Colombia, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Perú y Venezuela.

3.3. Procedimientos para su aplicación

3.3.1. Actividades de preparación

La preparación así como la conducción del trabajo grupal, debe estar bajo la responsabilidad de un coordinador general, quien debe tener experiencia previa en esta forma de trabajo. Las actividades preparatorias y organizativas fundamentales son las cinco siguientes: selección y preparación del local de trabajo, selección de los participantes, entrenamiento a coordinadores de grupos pequeños, preparación del programa de trabajo y obtención de los materiales que se van a utilizar.

a. Local de trabajo

El local debe ser lo suficientemente amplio como para realizar sesiones plenarias de 25 a 35 personas. Además, como la mayoría del trabajo se realiza en grupos pequeños de 6 a 9 participantes, debe haber posibilidad de que 3 o 5 grupos trabajen en forma simultánea sin que la actividad propia de cada grupo interfiera con la de los demás. Las disposiciones "tipo" que se recomiendan para las sesiones plenarias y para cada grupo pequeño, se presentan en las siguientes figuras:

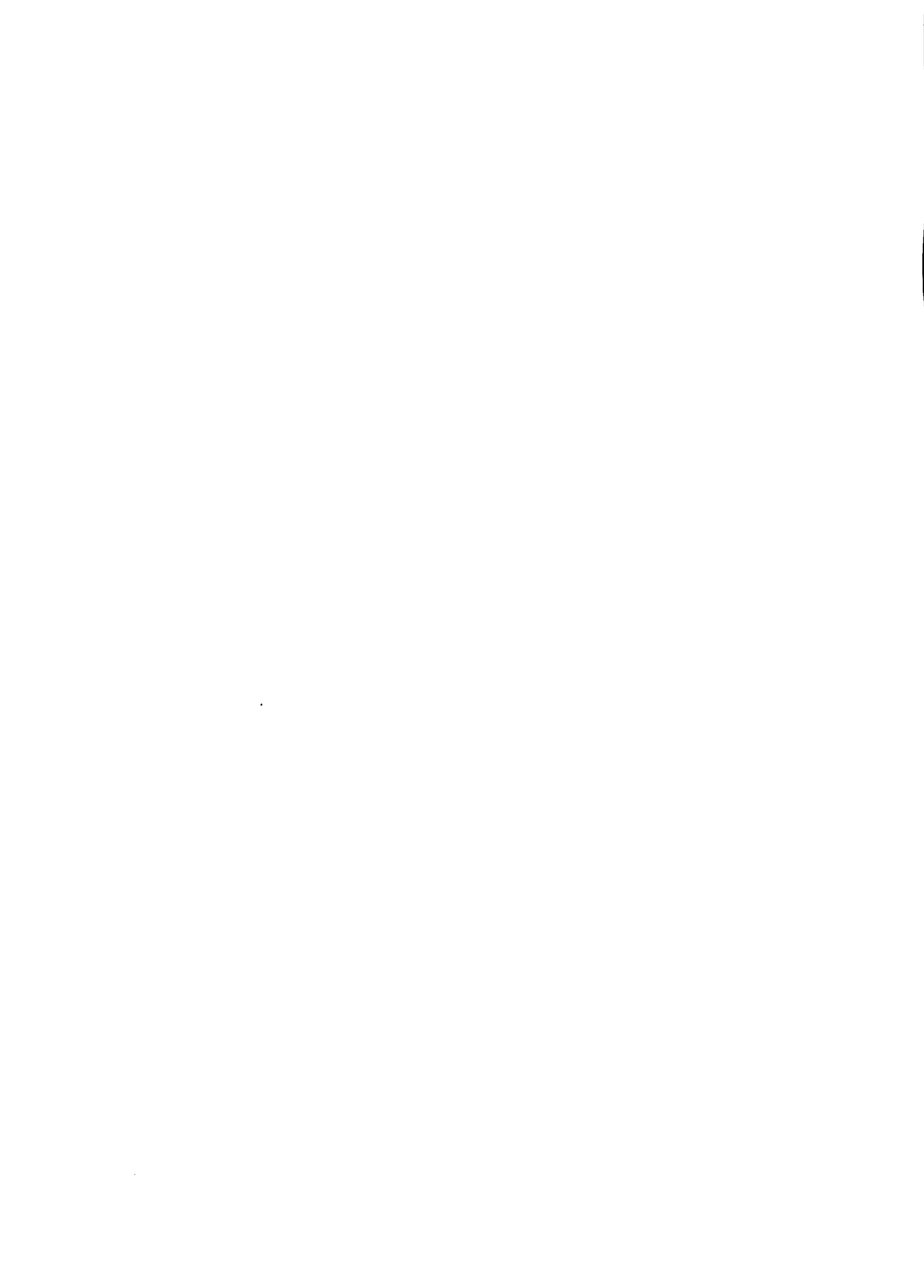


Figura No. 1 Disposición para realizar reuniones plenarias

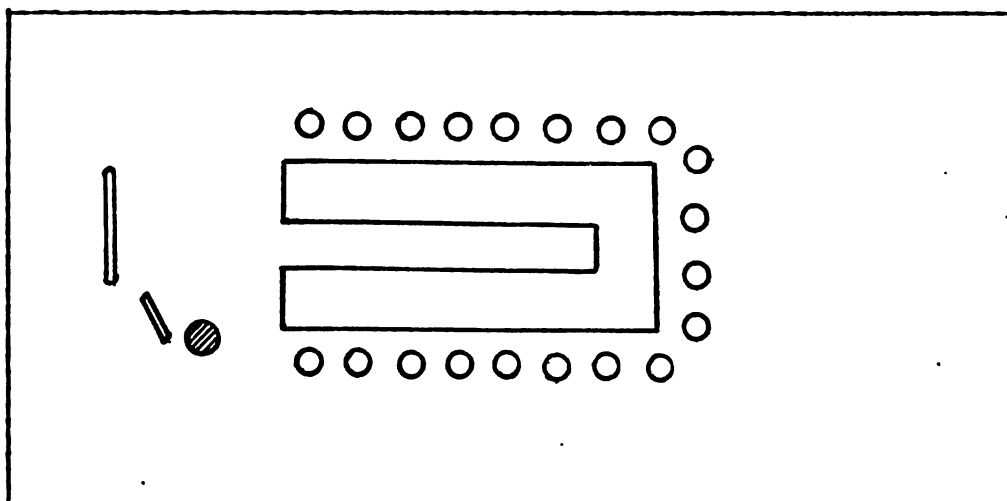
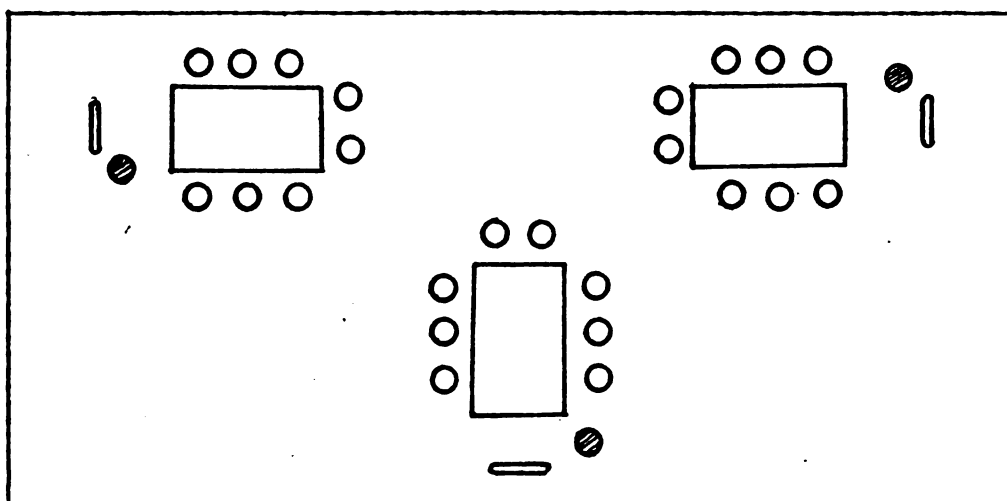


Figura No. 2 Disposición para trabajo en pequeños grupos





b. Selección de participantes

Debe ponerse especial atención en involucrar en este tipo de trabajo, solamente a las personas que realmente tengan un conocimiento directo de los problemas internos y externos que están afectando la realización del Programa. Otro aspecto clave a tomar en cuenta a la hora de seleccionar a los participantes es procurar un balance entre el número de representantes de diferentes disciplinas, subprogramas, unidades administrativas, regiones o localidades con el fin de asegurar la representatividad o el balance de intereses y opiniones en relación a los problemas que se desean analizar.

c. Entrenamiento a coordinadores de grupos pequeños

Se deberá seleccionar un número de coordinadores igual al número de grupos pequeños que sea necesario organizar. Estos se designarán entre el personal técnico disponible y se requerirá que tengan actitud, habilidad y experiencia para dirigir grupos de personas. Si no conocen los procedimientos específicos de la técnica de trabajo grupal que se utilizará, es responsabilidad del coordinador general entrenarlos con suficiente anticipación. Asimismo deberá efectuarse una reunión previa del grupo de coordinadores con el fin de que todos tengan una idea clara del proceso a desarrollar y de los resultados que se esperan lograr mediante el trabajo grupal.

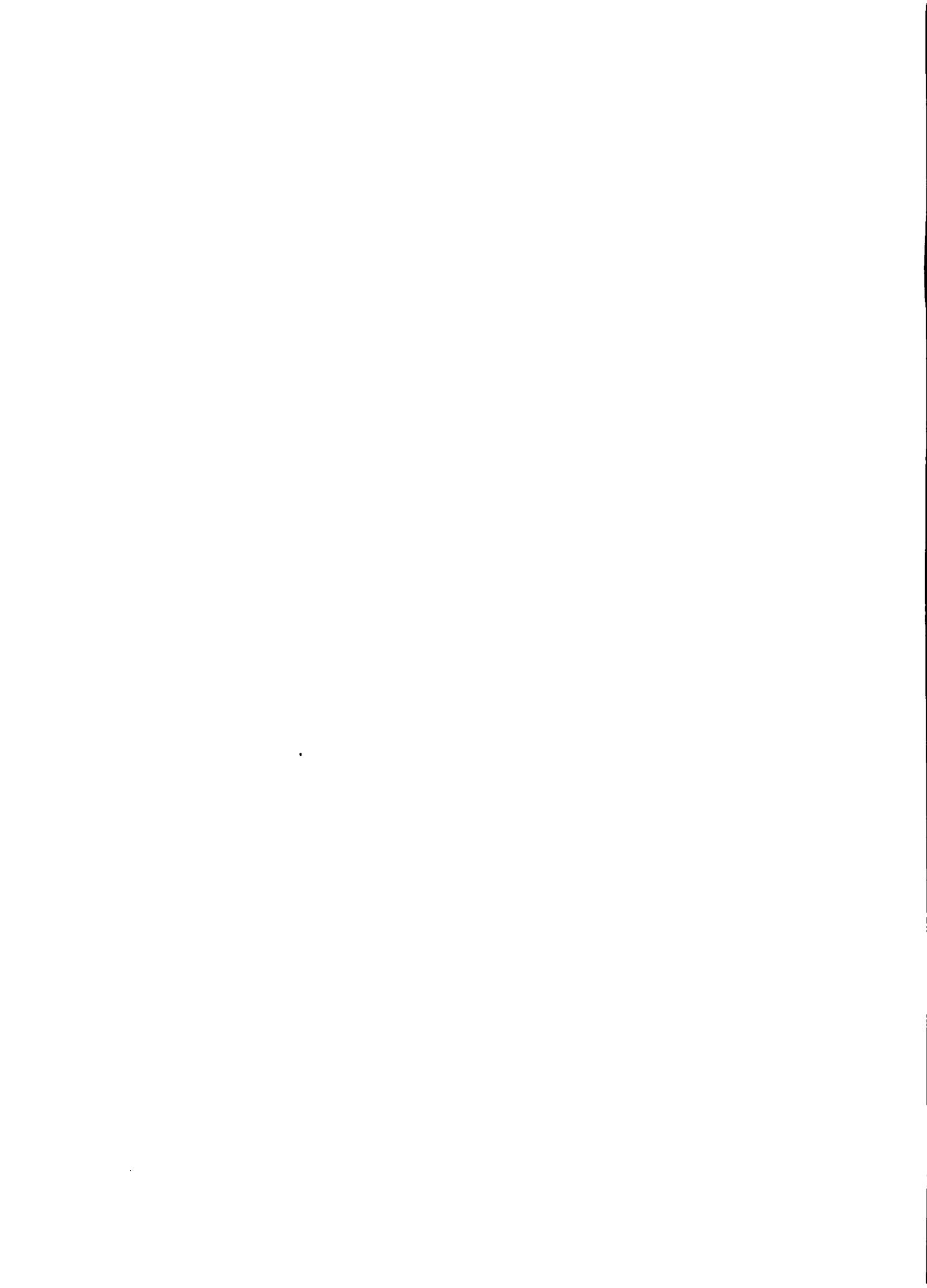
d. Preparación del Programa de Trabajo

El programa debe definir básicamente los siguientes aspectos: objetivos, lugar y fecha de realización del trabajo, participantes, modalidad de trabajo, distribución del tiempo para el desarrollo del mismo y productos finales que se desean alcanzar mediante el trabajo grupal.

e. Materiales a utilizar

Cada grupo pequeño debe disponer de los siguientes materiales:

- hojas de papel para papelógrafo (20 hojas por grupo)
- marcadores de tres colores diferentes (6 para cada grupo)
- 1 rollo de cinta adhesiva
- 1 rotafolio y caballete
- libretas de apuntes y lápices
- engrapadora



Además de lo anterior, deben prepararse tarjetas de calificación 1/, las que se entregarán a los participantes en el momento en que se requieran. Asimismo, se debe preparar y reproducir el material de base que a juicio del coordinador general, requieran los participantes durante el desarrollo del evento.

Es importante destacar la utilidad del uso del rotafolio para el trabajo, por dos razones principales: la importancia de que todos los miembros del grupo pongan su atención en lo que ahí se escribe y la facilidad para guardar toda la información de la misma forma en que se produce, para luego proceder a transcribirla a máquina en hojas de papel tamaño corriente. Adicionalmente las hojas de rotafolio facilitan la exposición del trabajo realizado por un grupo al resto de participantes.

3.3.2. Desarrollo del Trabajo Grupal

El procedimiento a seguir para desarrollar el trabajo grupal, contempla las siguientes fases:

- a. Introducción
- b. Identificación de problemas
- c. Priorización de los problemas
- d. Propuesta de alternativas de solución

Cada fase consta de una serie de pasos que se detallan para cada una de ellas y cuya programación debe preverse de acuerdo con el tiempo total con que se cuenta para realizar el trabajo en su conjunto.

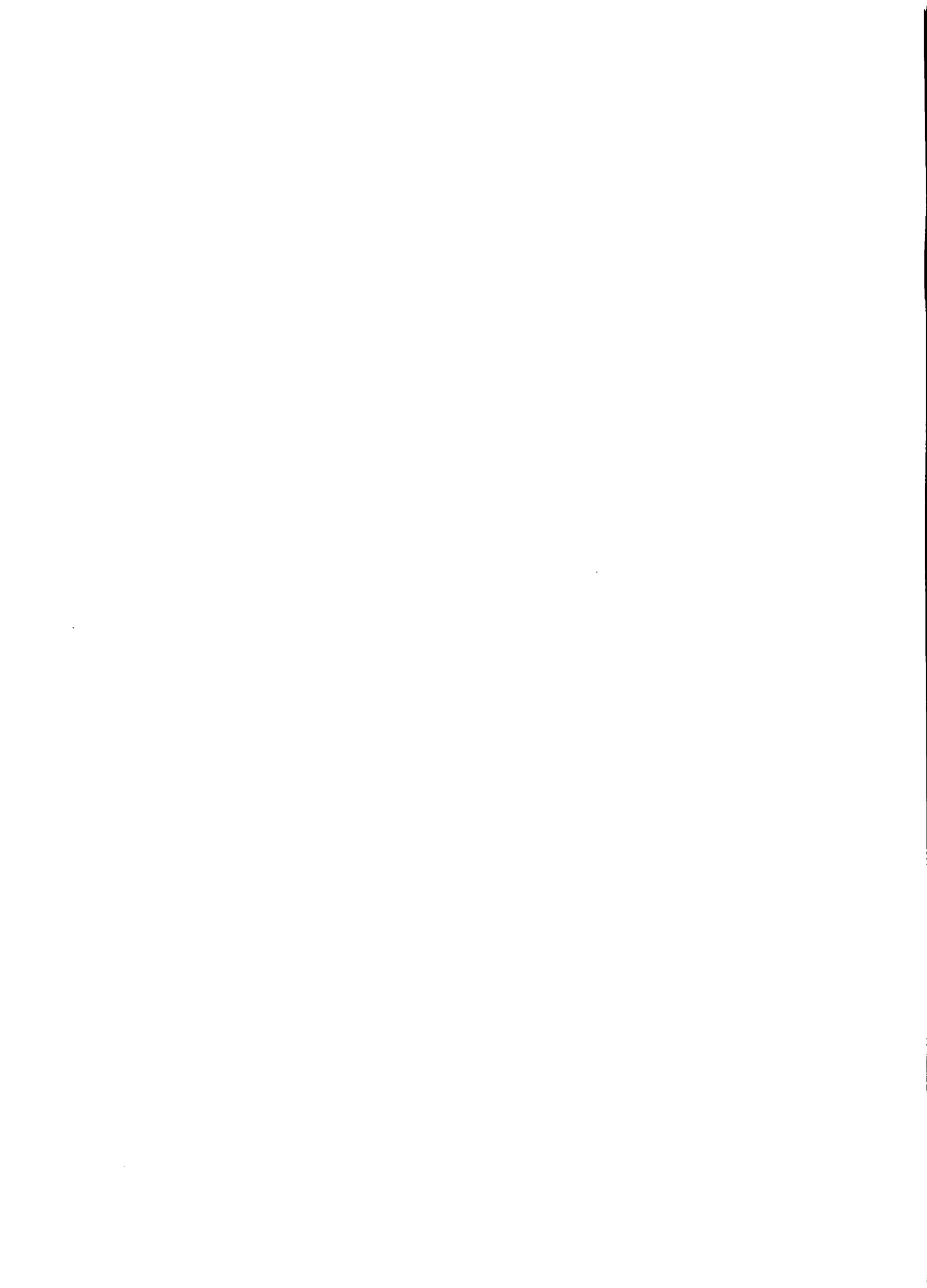
a. Fase introductoria

El propósito de esta fase es lograr claridad entre los participantes sobre la tarea por realizar y además romper barreras o tensiones que normalmente se presentan entre los integrantes de un grupo heterogéneo.

Paso 1: Encuadre de la tarea

En la sesión plenaria inicial, el coordinador general deberá explicar a los participantes qué se hará, quiénes lo hacen, cómo, cuándo y dónde se hace. En otras palabras debe proceder a clarificar los productos finales que se pretenden alcanzar en la reunión, explicar la modalidad de trabajo, la secuencia de los pasos, el papel que desempeñan los coordinadores de grupo y los participantes directos, enfatizando la importancia del aporte de cada uno de ellos.

1/ La forma y uso de estas tarjetas se explica en la fase de priorización de problemas.



Para esto debe ser preciso, debiendo abrir una rueda de preguntas de clarificación y dar respuestas que orienten el trabajo, evitando toda divagación o ambigüedad

Este paso debe finalizar con la comprensión clara del método por parte de los participantes, lo que posibilita el correcto y rápido desarrollo de los pasos siguientes a la vez que orienta a los participantes hacia la obtención de los productos finales.

Paso 2: Ejercicio de integración

Es aconsejable, en el caso de que los participantes no se conozcan, desarrollar una dinámica grupal que conduzca a la ambientación de los diferentes participantes en una atmósfera de camaradería. Existen varios ejercicios disponibles y la decisión de cuál usar dependerá del tipo de participantes y de la experiencia de los organizadores. A continuación se explica brevemente un ejercicio sencillo y efectivo.

Se les solicita a los participantes en plenaria que cada quien escoja a alguien que no conoce o que tiene tiempo de no ver para que charlen durante 10 minutos sobre cualquier tema; como trabajo, diversión preferida, nombre, procedencia, etc. Una vez transcurrido el tiempo previsto se regresa a la plenaria y se puede hacer lo siguiente: a) que cada cual presente a su interlocutor o b) pedir parejas voluntarias que expliquen a la audiencia de qué hablaron. Esto se puede hacer con unas tres o cuatro parejas, pudiéndose continuar dependiendo del nivel de ambientación encontrado.

b. Fase de Identificación de Problemas

El propósito de esta fase es llegar a obtener en forma rápida, una lista de problemas discutidos, clarificados y acordados por consenso entre los participantes. Para lograr este resultado, es necesario seguir un procedimiento de trabajo que canalice en forma estructurada la experiencia y conocimientos de los participantes.

Paso 1: Integración y ubicación de grupos pequeños 1/

El coordinador general conformará grupos de trabajo (6 a 9 participantes) y a cada grupo le asignará un coordinador y señalará el lugar de trabajo donde deben disponer del mobiliario y material necesario para desarrollar su tarea. Los miembros de cada grupo deben ubicarse en semicírculo de manera que todos tengan visibilidad del rotafolio en el que el coordinador irá registrando las ideas de los participantes.

1/ Cuando el grupo esta formado por un máximo de 9 personas, esta fase y las siguientes son llevadas a cabo por todo el grupo, sin necesidad de hacer subdivisiones.



Paso 2: Generación de ideas individuales

El coordinador del grupo debe dar a conocer brevemente en qué consiste el ejercicio y el resultado que se espera generar en el tiempo previsto. Luego procederá a plantear la pregunta que cada participante debe responder y escribirla en el papelógrafo. Un ejemplo de ésta podría ser "cuáles son los problemas, tal y como son percibidos por usted, con respecto al tema x". Si hubiera dudas al respecto, se puede dar un tiempo no mayor de 10 minutos para su aclaración, luego debe solicitar a los participantes, que trabajando en forma individual, procedan a identificar los problemas correspondientes, a fin de que cada uno pueda aplicar y aportar su propio conocimiento y experiencia. Para ello debe pedir que se observen las siguientes normas:

- i. Trabajar en silencio, individualmente, cuidando de no interrumpir a otros con comentarios, preguntas o sugerencias.
- ii. Los problemas deben escribirse en la libreta utilizando frases cortas que capten la esencia de los mismos.
- iii. Hacer esta parte del trabajo dentro de un determinado período de tiempo, cuyo promedio puede oscilar entre 10 a 15 minutos para la elaboración del listado individual de problemas.

Una vez que se ha iniciado el trabajo individual, el coordinador debe estar atento a cortar nuevas discusiones tendientes a ampliar o aclarar la pregunta y a la vez debe instar a observar las normas establecidas. También debe cortar conversaciones entre dos o más participantes, mediante observaciones dirigidas al grupo referidas al cumplimiento de dichas normas. Para ello debe actuar con firmeza pero guardando normas elementales de cortesía y discreción para no herir susceptibilidades o generar otro tipo de reacciones que eventualmente puedan desestimular la creatividad y el deseo de participación de los individuos.

Es tarea del coordinador llevar el control del tiempo, señalando el final del período asignado. Si algunas personas terminan antes que los demás, se les debe solicitar que permanezcan en silencio, para no distraer a los que aún siguen trabajando.

Al final de este paso cada participante obtiene como producto en su libreta, un listado de problemas sin que interese su orden de importancia.

Paso 3: Consolidación, aclaración y ajuste de la lista de problemas

Este paso tiene como propósitos principales: i) dar a conocer las ideas de cada uno de los participantes a la totalidad del grupo, y

ii) sintetizar y precisar las ideas expuestas por cada uno, adicionar y llegar a una sola lista grupal de problemas identificados, eliminando duplicaciones. Además, todos los miembros del grupo deben llegar a una interpretación homogénea acerca del significado de cada problema del listado consolidado. El procedimiento a seguir es el siguiente:

Una vez transcurrido el tiempo asignado para la identificación silenciosa de ideas, el respectivo coordinador de cada grupo procederá a la anotación de los problemas identificados en el papelógrafo. El coordinador preguntará el número de problemas que identificó cada miembro, seleccionando el listado individual con mayor número de problemas, y solicitando al resto de los miembros que individualmente vayan eliminando el problema repetido en sus respectivas listas. Luego se solicita a cada uno del resto de los miembros que contribuya a completar el listado inicial, a partir de los problemas que quedan en su respectivo listado individual.

Durante el desarrollo de éste paso el coordinador no permitirá comentarios, discusiones ni posibilidades de ampliar o complementar los problemas planteados, eso se reserva para una etapa posterior.

El moderador debe anotar los diferentes problemas, conservando la redacción original de quien los dictó y evitando agregar juicios o interpretaciones personales de su propia cosecha. Cuando la redacción sea oscura o confusa, debe solicitar al participante que aclare su idea hasta lograr una clara expresión del problema.

El moderador debe esforzarse en escribir con letra clara y legible, procurando dejar espacio suficiente entre líneas, para incorporar futuras correcciones.

Una vez que se tiene el listado grupal preliminar, el grupo procede a la discusión para aclarar la redacción de cada problema. Se busca una interpretación uniforme del grupo con respecto a los diferentes problemas y su naturaleza. Cada problema deberá ser lo más específico posible a fin de facilitar la identificación posterior de las alternativas para su solución. Se deben observar en esta parte las siguientes normas:



- a. Analizar los problemas uno por uno, hasta agotar la lista disponible. Al discutir cada problema se debe revisar si existe en la misma otro problema similar, el cual debe ser eliminado, u otro que refleje una característica complementaria muy directamente relacionada, en cuyo caso ambos deben ser integrados en uno solo. Luego se debe instar a los participantes a expresar en voz alta su interpretación personal del significado del problema.
- b. El coordinador debe guardar neutralidad en la discusión, evitando imponer su criterio o influenciar al grupo en la generación de sus conclusiones. Debe permanecer fuera de la discusión, privándose de emitir opiniones personales al respecto y limitándose estrictamente a conducir la misma, en forma tal que el grupo llegue a consenso haciendo uso eficiente del tiempo disponible y propiciando la activa participación de todos sus miembros. Para ello debe estar atento a impedir el monopolio en el uso de la palabra entre unos pocos participantes, solicitando oportunamente la opinión de aquellos que parecen menos extrovertidos, lo mismo que a evitar la polarización de la discusión entre personas identificadas con posiciones contradictorias.

Al final de este paso debe obtenerse una lista de problemas por cada grupo de trabajo. Para facilitar el paso siguiente, cada lista debe tener claramente identificado el grupo al que pertenece y de la misma manera cada problema identificado con numeración consecutiva.

c. Fase de Priorización de Problemas

El propósito de esta fase es lograr una selección de los problemas identificados en la fase anterior definiendo cuáles son prioritarios y excluyendo los que no se consideran importantes a juicio de los participantes. Este ejercicio debe ser dirigido por el coordinador general, quien explicará a los participantes los pasos a seguir y el resultado que se espera obtener al final de toda la fase.

Paso 1: Integración de los listados por grupo en un solo listado general

El objetivo fundamental de este paso es confrontar las listas de los grupos para llegar a producir un solo listado de problemas. Todos los participantes se reúnen en plenario, disponiéndose los listados de cada grupo en lugares donde sean visibles a todos los asistentes.

Un representante de cada grupo (debe tratarse de evitarse que sea el coordinador del grupo), expone en forma breve el listado de su grupo y luego se abre un período corto de aclaración de las ideas. Una vez que se concluyen las exposiciones cortas, se procede a discutir y ajustar



las listas, con el objeto de eliminar los problemas repetidos y complementar los que sean compatibles entre sí ^{1/}, siguiendo un procedimiento similar al del paso anterior.

Al concluir este paso el grupo, siempre buscando el consenso, debe generar un listado final de problemas.

Paso 2: Selección y Priorización de Problemas

Una vez que se dispone de la lista de problemas previamente identificada, analizada y clasificada por el grupo, se hace necesario determinar la importancia relativa de cada uno de los problemas con relación a los restantes.

Este ejercicio se realiza en sesión plenaria y es conducido por el coordinador general. Para llevar a cabo la priorización se pueden utilizar varios procedimientos. A continuación se explican dos forma de hacerlo.

a) Agrupación en categorías de prioridad

Para aplicar este procedimiento, el coordinador general debe conducir el trabajo de priorización de acuerdo con la siguiente secuencia:

- i. Cada participante debe seleccionar los problemas más importantes según su criterio. Estos deben variar entre 5 y 10, según sea el total incluido en la lista, pero antes del ejercicio se les debe definir exactamente cuántos corresponden a su caso particular. En términos generales se recomienda utilizar la siguiente relación:

^{1/} Para agilizar esta labor, se puede formar un grupo pequeño integrado por un miembro de cada grupo que elaborará la lista final, que debe ser presentada en plenaria para su priorización posterior (paso siguiente).



No. de Problemas	Problemas a seleccionar por participante
13 o menos	5
14-20	6
21-31	7
32-50	8
51-79	9
80 y más	10

ii. Cada participante debe copiar cada uno de los problemas que seleccionó en tarjetas que se les distribuirá, las cuales tienen el siguiente formato:

Número <input type="text"/>	Calificación <input type="text"/>
del problema	
Problema: _____	

El coordinador general debe asegurarse que estas tarjetas estén preparadas con anterioridad y en la cantidad suficiente para efectuar el ejercicio.

- iii. Se le pide a cada participante ordenar los problemas en orden de importancia relativa, utilizando las tarjetas mencionadas en el punto anterior y luego asignar un punto que puede ser 1, 3, ó 5 a cada problema y anotarla en la tarjeta respectiva, en el margen derecho de la misma. Varios problemas pueden recibir la misma ponderación, si el participante juzga que tiene igual importancia (mayor puntaje indica mayor importancia).
- iv. El coordinador pasará a recoger las tarjetas a los participantes y se pasa a la etapa de cálculo de puntaje. La plenaria puede entrar en receso mientras el coordinador, asistido por los coordinadores de grupo, procede a hacer este ejercicio.



La siguiente tabla es útil para registrar los puntajes de los problemas.

Número del Problema	Puntos asignados por cada participante						Frecuencia	TOTAL PUNTOS
	1	2	3	K-1	K		

En esta tabla K es igual al número total de personas participantes en el ejercicio de priorización y la frecuencia de cada problema es igual al número de personas que priorizaron ese problema.

- v. Una vez registrada la información en la tabla anterior se procede a calcular el Puntaje Mínimo (Pm) que debe obtener cualquier problema para ser considerado como prioritario. El cálculo se hace de la siguiente forma:

$$P_m = \frac{F_s \cdot K \cdot D}{F_t}$$

Donde:

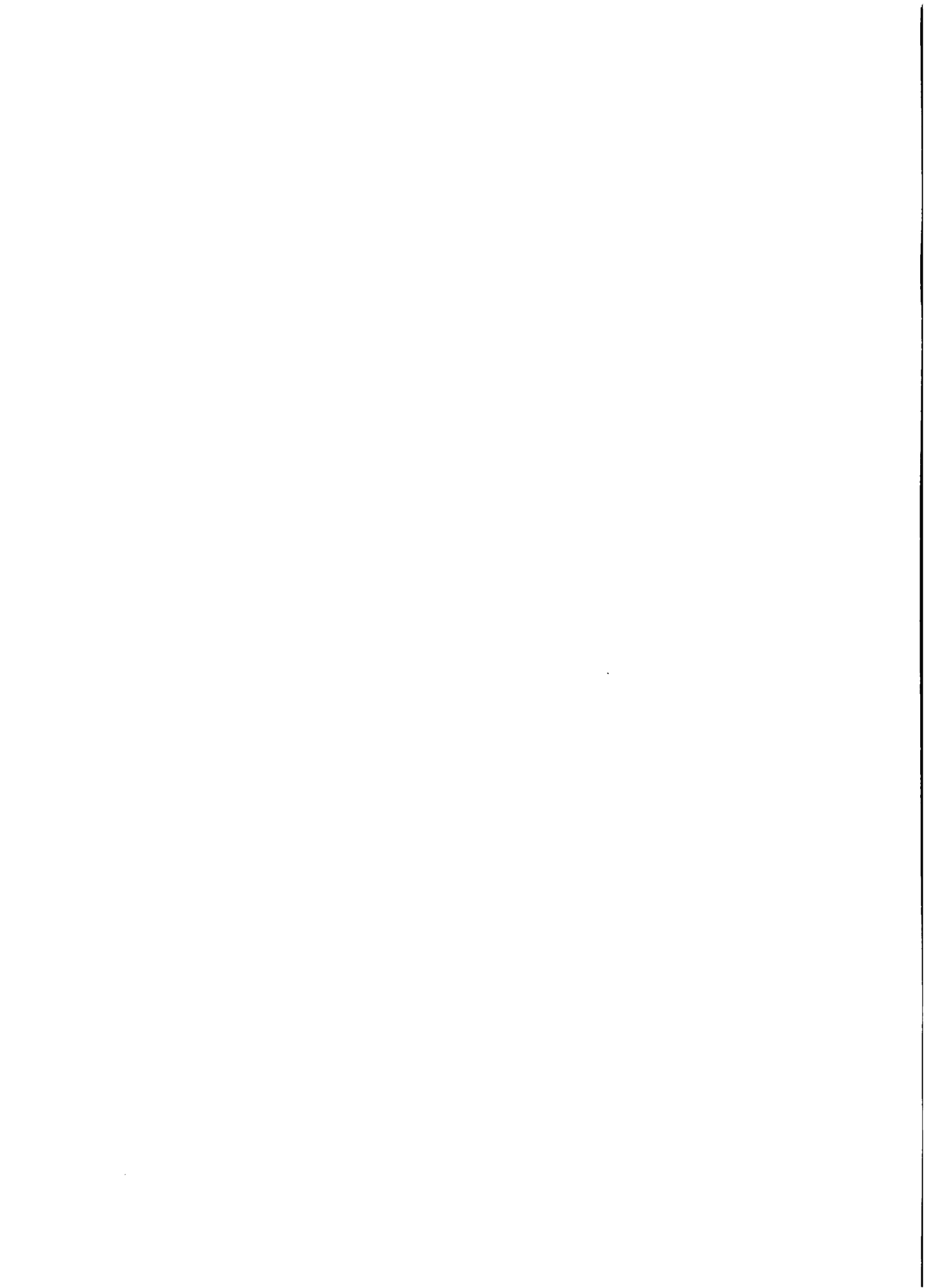
Pm = Puntaje mínimo para discriminar entre problemas prioritarios y no prioritarios.

Fs = Número de problemas a seleccionar por cada participante.

Ft = Número total de problemas presentados en el listado

K = Número total de personas participantes en el ejercicio de priorización.

D = Puntaje promedio de la escala seleccionada para calificar los problemas. (Si se usa una escala de 1,3 y 5 entonces D = 3).



- vi. Los problemas que alcanzan un total de puntos menor que P_m se consideran como no prioritarios.
- vii. Luego se procede a subagrupar los problemas que fueron seleccionados como prioritarios o sea a todos aquellos problemas que alcanzaron un total de puntos igual o mayor que P_m . Los niveles de categorías de prioridad son tres: Prioridad I, Prioridad II y Prioridad III.

Para hacer la subagrupación primero se calculan los puntajes mínimos o inferiores para cada categoría de la siguiente manera:

$$P I = \frac{N}{F_p} \cdot E$$

$$P II = \frac{N}{F_p} \cdot F$$

Donde:

PI = Puntaje mínimo requerido para que un problema pertenezca a la categoría Prioridad I.

PII = Puntaje mínimo requerido para que un problema pertenezca a la categoría Prioridad II.

N = Suma de las frecuencias de todos los problemas seleccionados como prioritarios.

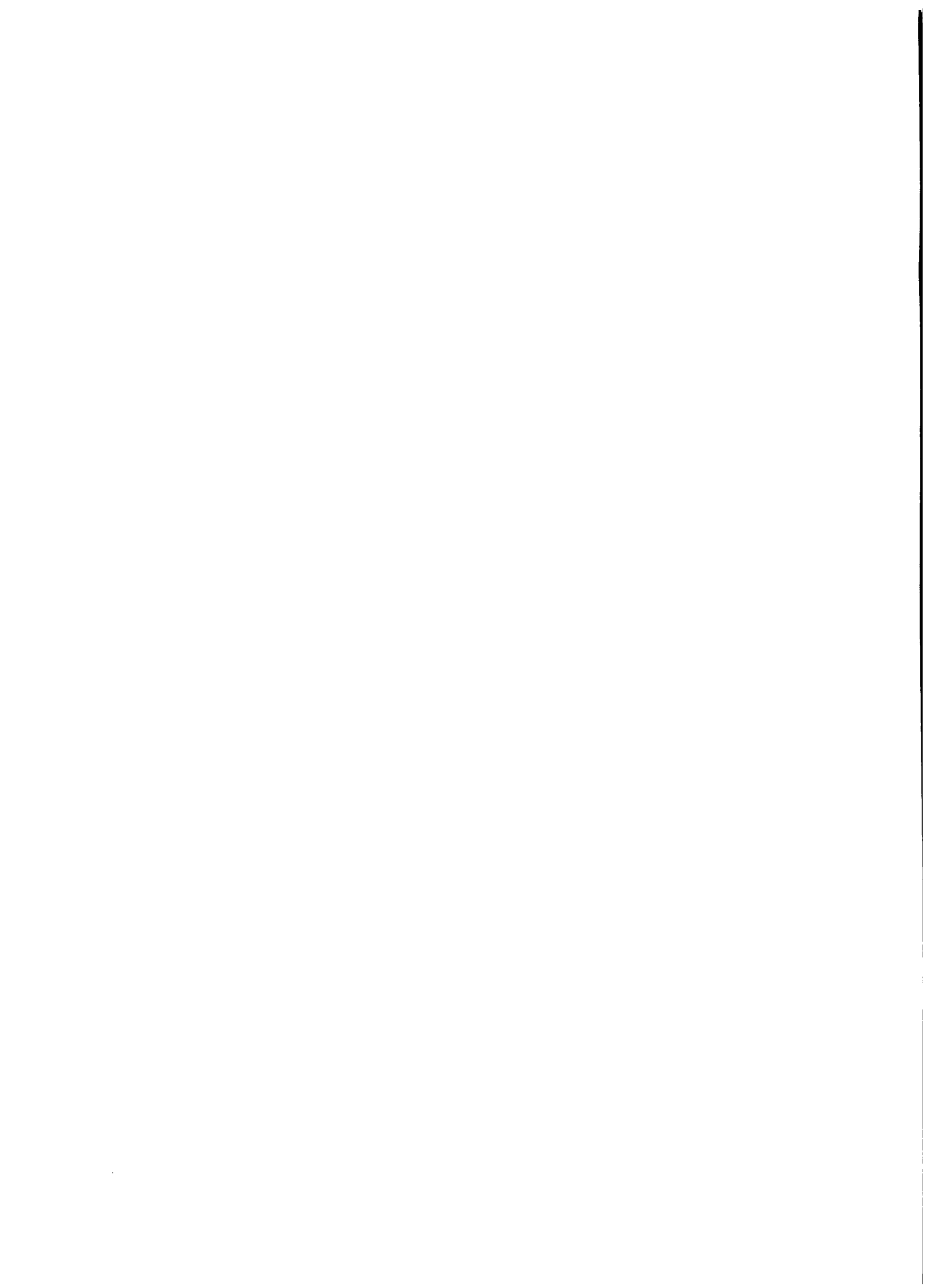
F_p = Número de problemas seleccionados como prioritarios

E = Puntos del nivel superior de la escala utilizada para calificar los problemas (si la escala es 1,3 y 5 entonces $E = 5$)

F = Puntos del nivel medio de la escala (si la escala es 1,3 y 5 entonces $F = 3$).

Como se comprenderá, el porcentaje mínimo para que un problema pertenezca a la categoría Prioridad III es igual a P_m .

Por último se procede a subagrupar los problemas con base al siguiente criterio.



Problemas de Prioridad I:

Aquellos cuyo puntaje total es igual o mayor que PI

Problemas de Prioridad II:

Aquellos cuyo puntaje total es inferior a PI pero igual o mayor que PII.

Problemas de Prioridad III:

Aquellos cuyo puntaje total es igual o mayor que Pm pero inferior a PII.

b) Ordenamiento por sumatoria de la votación individual

Si se decide aplicar este procedimiento, el coordinador general deberá conducir el trabajo de priorización, de acuerdo con la secuencia que se describe a continuación:

1. El coordinador general hace repartir una tarjeta a cada participante para proceder a calificar los problemas del listado integrado del grupo. En este momento aprovecha para intercalar las hojas del papelógrafo para romper la secuencia a fin de no producir sesgo en los participantes, al momento de asignar el puntaje a los problemas. La tarjeta para la calificación de problemas por parte de cada participante tiene la siguiente forma:

Número del problema	Valor asignado según importancia (*)		
	Muy import. (5)	Importante (3)	Poco Import. (1)

(*) Marque con X donde corresponde.

- ii. El coordinador general toma uno a uno los problemas en el orden que quedaron después de intercalar las hojas, los lee despacio a la plenaria y solicita que cada miembro en forma individual proceda a calificarlo usando la escala 1, 3 o 5 de acuerdo al grado de importancia que estima conveniente. (5 = muy importante, 3 = importante y 1 = poco importante).



iii. Una vez efectuada la calificación del grupo de todos los problemas, se efectúan las sumas en plenaria y se ordenan los problemas por orden de importancia. El uso del cuadro siguiente es útil para integrar las calificaciones individuales y ordenar los problemas de acuerdo al orden de importancia definido por el puntaje acumulado.

Número de problema	Calificaciones Individuales							Suma Acumulada	Priorización
	1	2	3	4	5	30		

El coordinador general deberá hacer las provisiones necesarias para contar con los formatos que permitirán registrar las calificaciones de todos los participantes.

Como producto de la fase de priorización, cualquiera que sea el procedimiento seleccionado para hacerlo se debe obtener una lista de los problemas seleccionados como prioritarios por parte de los participantes. En el primer caso serán los problemas agrupados en prioridad I, II y III y en este caso los participantes deberán seleccionar cuántos problemas consideran como prioritarios de la lista ordenada de problemas por orden de importancia. Se recomienda que el número seleccionado no sea mayor de diez.

d. Fase de Identificación de Alternativas de Solución

El propósito de esta última fase es producir una lista de posibles soluciones para cada uno de los problemas seleccionados como prioritarios en la fase anterior. El procedimiento a seguir es el siguiente:

Paso 1: Integración y ubicación de grupos pequeños

El coordinador general conformará grupos de trabajo (6 a 9 participantes) y les asignará su respectivo coordinador y su lugar de trabajo donde deben disponer del mobiliario y material necesario para realizar su trabajo. Los miembros de cada grupo deben ubicarse en semicírculo, como se indicó en la figura 2 de la página 4, de manera que todos puedan ver claramente la lista de problemas a ser analizados y lo que se escribe durante el desarrollo del ejercicio.



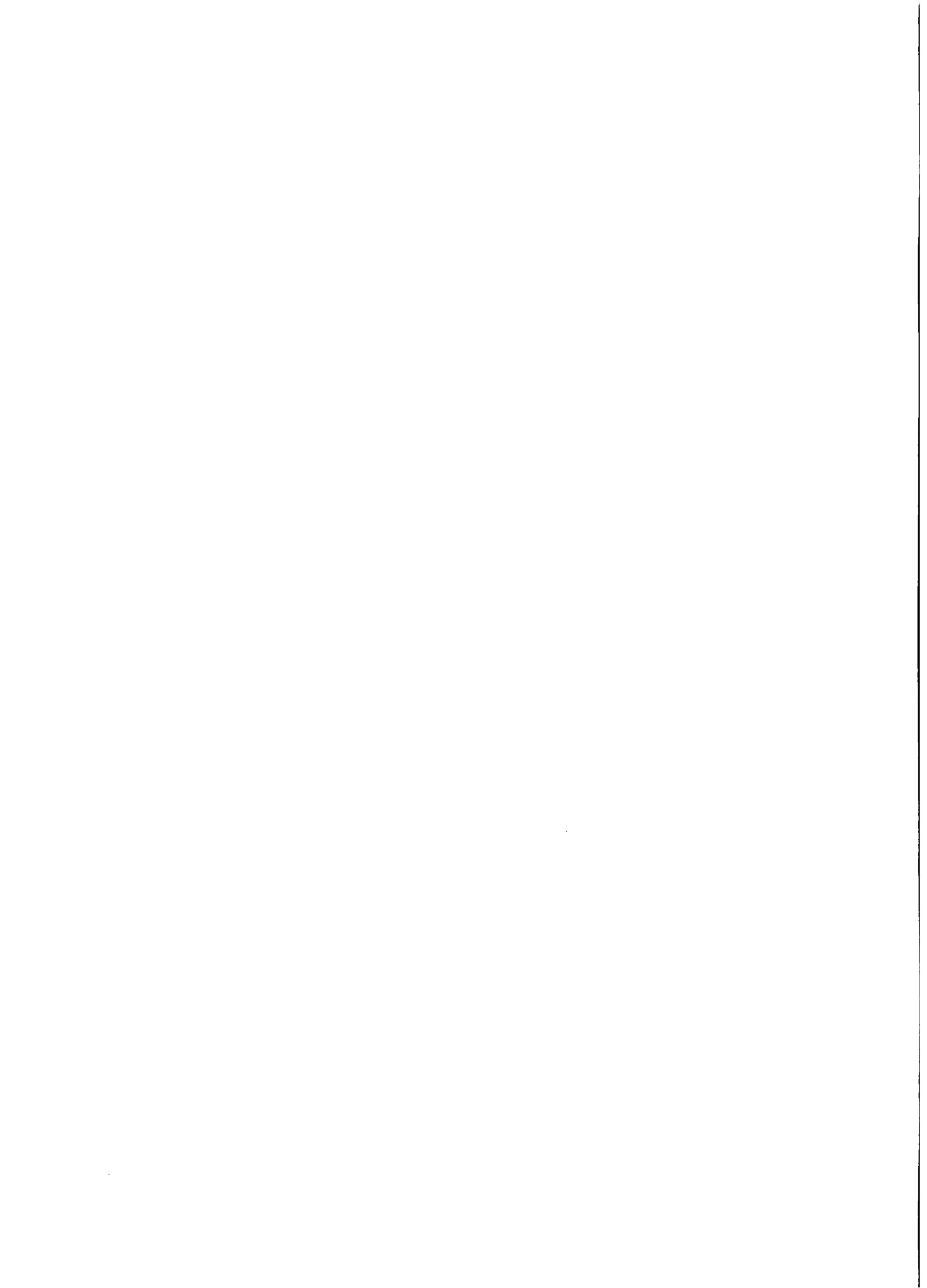
Paso 2: Generación de ideas individuales

El coordinador del grupo debe dar a conocer brevemente en qué consiste el ejercicio y el resultado que se espera generar en el tiempo previsto. Luego procederá a plantear la pregunta que cada participante debe responder y escribirla en el papelógrafo. Esto es "Cuáles posibles acciones se podrían tomar para buscar solución a cada problema prioritario identificado.

Los participantes deben seguir las siguientes normas:

- i. Trabajar en forma individual y en silencio, cuidando de no interrumpir al vecino con comentarios, preguntas o sugerencias.
- ii. Las soluciones deben escribirse con claridad y precisión, de preferencia utilizando frases cortas que concreten la idea propuesta.
- iii. Realizar el trabajo individual dentro del tiempo previsto para hacerlo ^{1/}. Una vez que se ha iniciado el trabajo individual, el coordinador debe estar atento a cortar nuevas discusiones tendientes a ampliar o aclarar la pregunta y a la vez debe instar a observar las normas establecidas. También debe cortar conversaciones entre dos o más participantes, mediante observaciones dirigidas al grupo referidas al cumplimiento de dichas normas. Las mismas deben ser hechas con firmeza, pero guardando normas de cortesía y discreción para no herir susceptibilidades o generar otro tipo de reacciones que eventualmente puedan desestimular la creatividad y el deseo de participación de los individuos.

^{1/} Los participantes duran generalmente de 2 a 3 minutos en identificar las alternativas de solución para cada problema prioritario.



Es tarea del coordinador controlar el tiempo, señalando el fin del período asignado. Si algunos terminan antes que los demás, se les debe solicitar que permanezcan en silencio, para no distraer a los que aún siguen trabajando.

Al final del tiempo asignado a este paso debe obtenerse como producto de cada participante, un listado de acciones para solucionar cada problema prioritario, registrado en su libreta u hojas de trabajo individual.

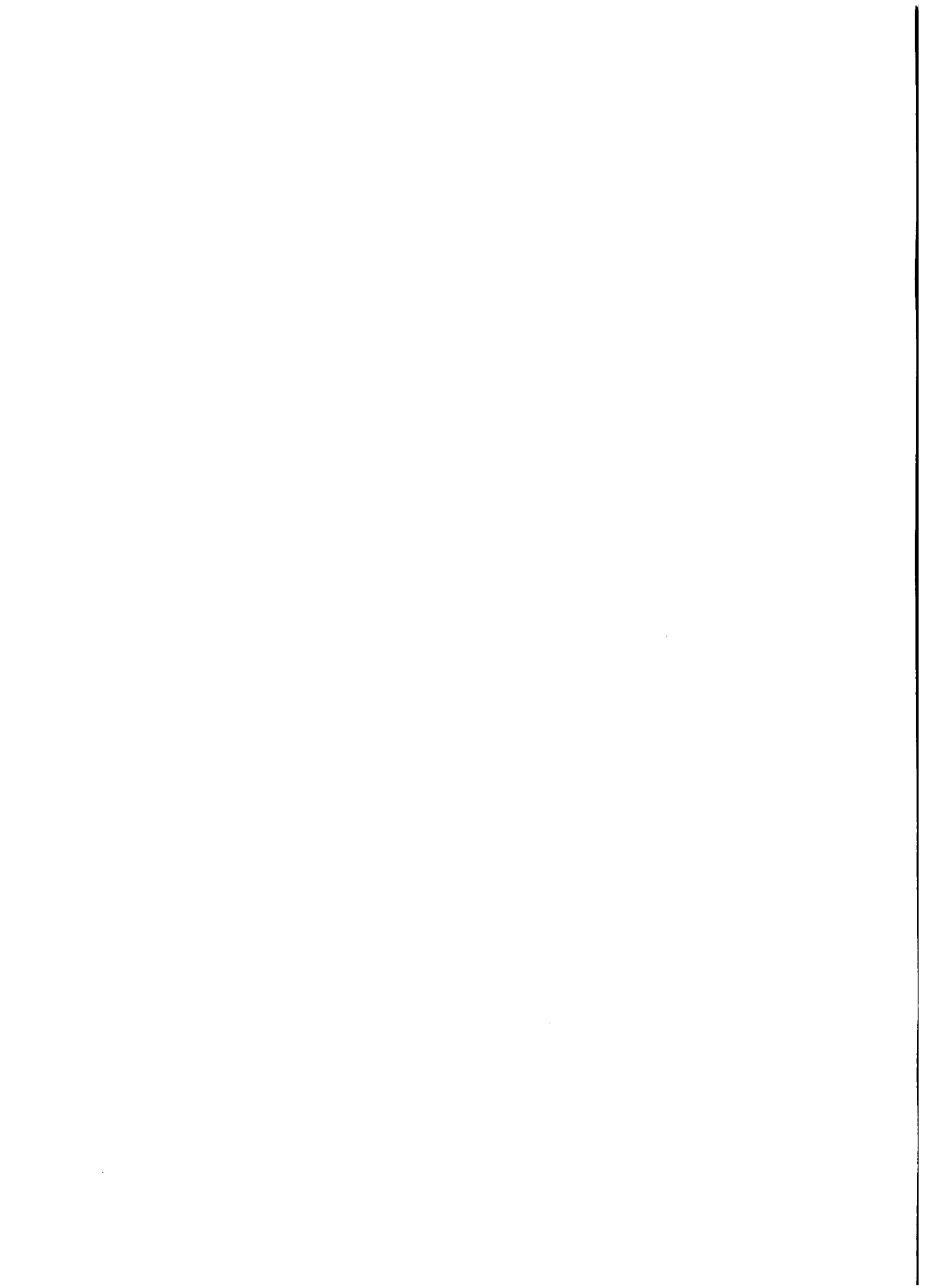
Paso 3: Consolidación, aclaración y ajuste de la lista de ideas para resolver los problemas prioritarios

Este paso tiene como propósitos principales dar a conocer las propuestas de solución de cada uno de la totalidad del grupo e integrándolas de manera tal que sea posible sintetizar y precisar las ideas expuestas por cada una, adicionar y llegar a una sola lista grupal, eliminando duplicaciones. Además, todos los miembros del grupo deben llegar a tener una interpretación homogénea acerca del significado de cada opción de solución del listado consolidado que se plantea. El procedimiento a seguir es el siguiente:

Una vez transcurrido el tiempo asignado para la identificación silenciosa de ideas, el respectivo coordinador de cada grupo procederá a la anotación de ellas en el papelógrafo. Se trabajará problema por problema, dando a cada uno de los participantes la oportunidad de dictar una idea a la vez, mientras los otros guardan silencio. Para ello se inicia con cualquier persona escogida al azar y se continúa en orden sucesivo hacia su izquierda o derecha, hasta completar la ronda. Luego se continúa de la misma forma, hasta que todos hayan terminado de enunciar todas las ideas identificadas.

Cada vez que un participante dicte una idea y ésta sea registrada en el rotafolio, los demás deben buscar si en su lista existe alguna igual, con el objeto de eliminarla. Si alguien encontrara una parecida, pero considera que es diferente en algunos aspectos, debe conservarla para dictarla en su próximo turno.

No se permiten comentarios, discusiones ni posibilidades de ampliar o complementar las ideas planteadas, eso se reserva para una etapa posterior.



El moderador debe anotar las diferentes ideas, conservando la redacción original de quien las dictó y evitando agregar juicios o interpretaciones personales. Cuando la redacción sea oscura o confusa, puede solicitar al participante que aclare su idea, ya sea en el mismo momento o hasta el siguiente turno si desea meditar un rato. El moderador debe esforzarse en escribir con letra clara y legible, procurando dejar espacio suficiente entre líneas, para incorporar futuras correcciones.

Una vez que se tiene la lista grupal preliminar, se procede a discutirla con el objeto de clarificar su significado, depurar la redacción, eliminar las ideas repetidas y complementar las que sean compatibles entre sí. Como resultado de este ejercicio, el grupo debe llegar a un consenso sobre las ideas que integrarán la lista final de soluciones y además, todos sus miembros deben llegar, mediante el procedimiento descrito a una interpretación homogénea acerca del significado de las mismas.

Se debe analizar las ideas una por una, hasta agotar la lista disponible. Al discutir cada idea se debe revisar si existe en la lista otra similar, la cual debe ser eliminada. En el caso que exista otra que refleje una característica complementaria, ambas deben ser integradas en una sola. Luego se debe instar a los participantes a expresar en voz alta su interpretación personal del significado de la idea. Cuando difieran entre sí varios de ellos, se deben confrontar las diferentes opiniones a fin de buscar el consenso del grupo sobre el significado que será adoptado. Finalmente, el moderador debe registrar en la lista de ideas, los ajustes de redacción acordados.

El moderador debe guardar absoluta neutralidad en la discusión, evitando imponer su criterio o influencia al grupo en la generación de sus conclusiones. Debe permanecer fuera de la discusión, privándose de emitir opiniones personales al respecto y limitándose estrictamente a conducir la misma, en forma tal que el grupo llegue al consenso haciendo uso eficiente del tiempo disponible y propiciando la activa participación de todos sus miembros. Para ello debe estar atento a impedir el monopolio de la palabra entre unos pocos participantes, solicitando oportunamente la opinión de aquellos que parecen menos extrovertidos, lo mismo que a evitar la polarización de la discusión entre personas o subgrupos identificados con posiciones contradictorias.



Se debe proceder a clasificar las ideas correspondientes a cada problema, separando en categorías diferentes aquellas que sean excluyentes entre sí (es decir que al escoger una para ser implementada, se desecha automáticamente la otra) y asignando a la misma categoría las que sean complementarias para lograr la solución deseada. Para ello se deben confrontar entre sí todas las ideas del grupo, clasificándolas en primera, segunda o tercera alternativa con base en los criterios anteriores. Se puede dar el caso en que todas las ideas resulten complementarias, dando lugar a una sola categoría. Paralelamente a este proceso analítico, el moderador debe ir registrando las conclusiones del grupo en un cuadro que deberá fijarse en papelógrafo o en la pared, el cual constituirá también parte del producto del grupo.

El moderador debe recoger la lista final de soluciones propuestas que será utilizada luego para la presentación y discusión final en sesión plenaria.

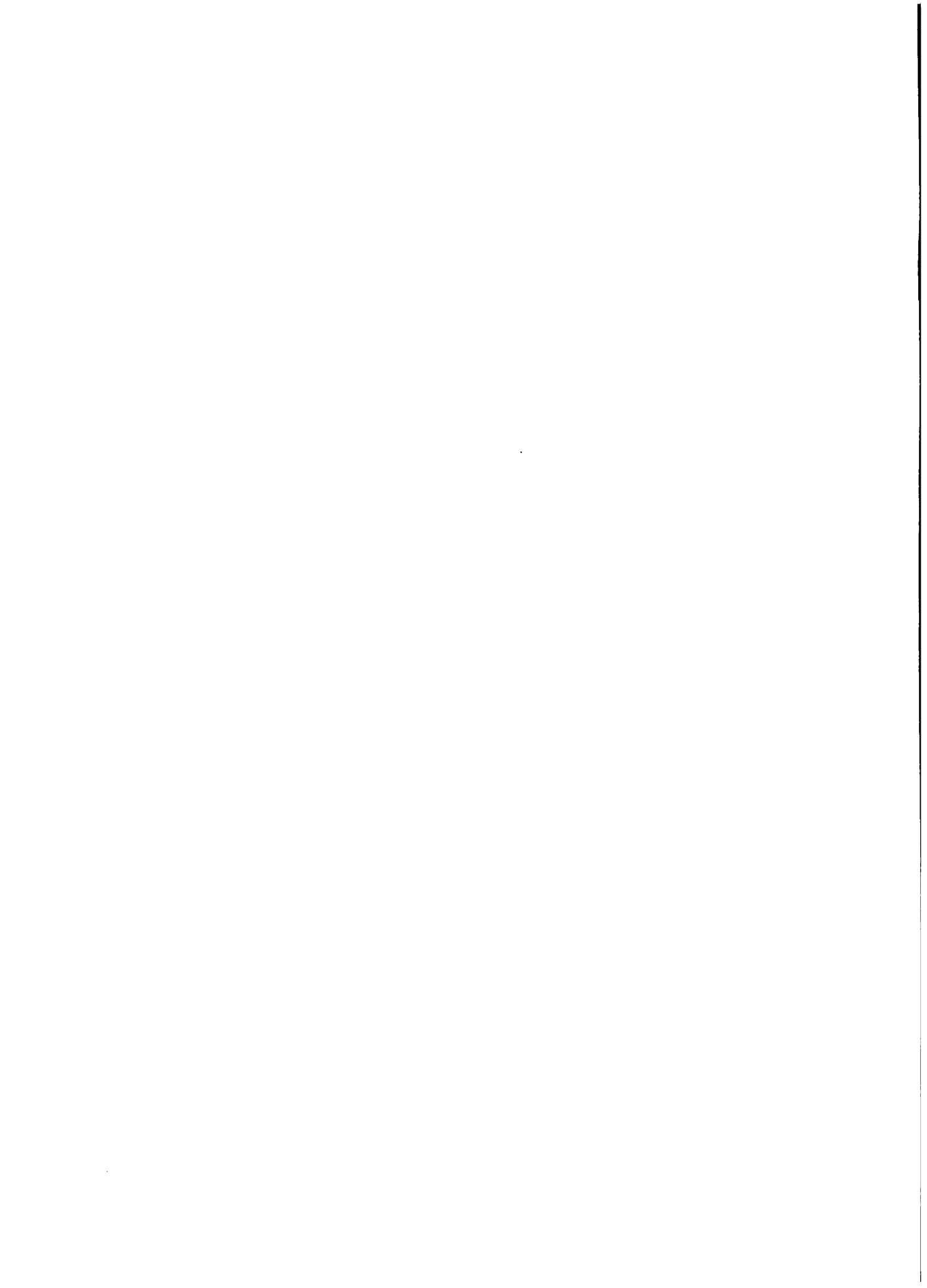
Se recomienda que esta lista sea estructurada de la siguiente forma:

ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS PRIORITARIOS

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION		
	Primera	Segunda	Tercera

Paso 4: Integración de los listados por grupo en un solo listado general

El objetivo fundamental de este paso es confrontar las listas de los grupos para llegar a producir un solo listado de alternativas de solución. Los participantes se reúnen en plenaria, disponiéndose los listados de cada grupo en lugares donde sean visibles a todos los asistentes.



Un representante de cada grupo (debe tratar de evitarse que sea el coordinador general), expone en forma breve el listado de su grupo y luego abre un período corto de aclaración de las ideas. Una vez que se concluyen las exposiciones cortas, se da un receso a la reunión plenaria, durante el cual un grupo pequeño integrado por un miembro de cada grupo y los coordinadores, proceden a integrar todas las listas en una sola, eliminando ideas repetidas y complementando aquellas que lo requieran.

Paso 5: Presentación de resultados y cierre del trabajo grupal

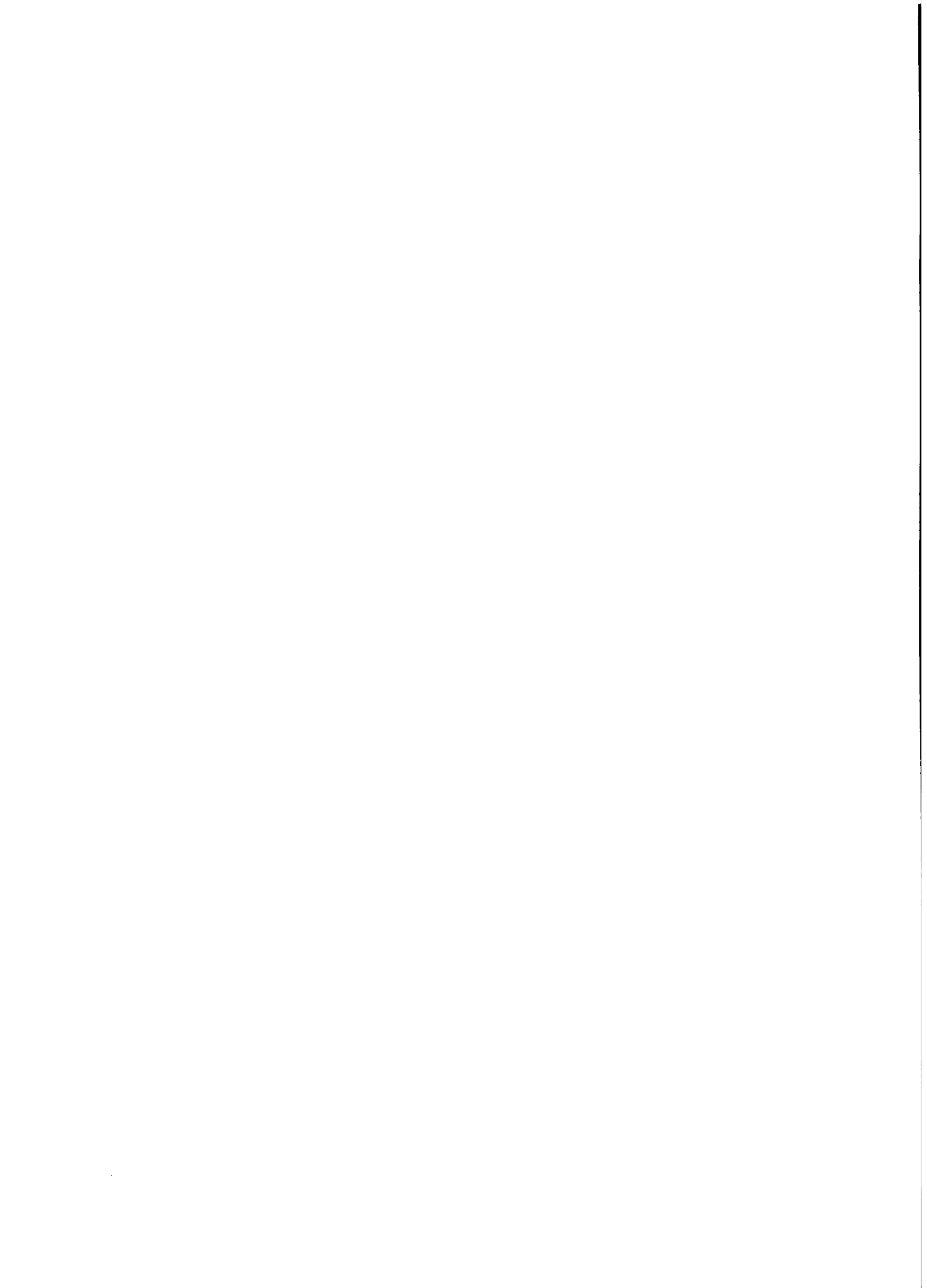
El objetivo es concretar las conclusiones finales del trabajo grupal plasmadas en un solo listado ordenado de problemas principales con sus respectivas alternativas de solución.

Al reanudar la reunión el coordinador general expone y explica el producto obtenido en el paso 4, permitiendo intervenciones breves a los participantes, con fines de precisar conceptos o hacer aclaraciones pertinentes.

El coordinador general agradece la participación de todos los miembros y se reitera lo expuesto en la introducción en cuanto a la forma en que se utilizará posteriormente el producto del trabajo realizado, incentivando a los informantes a seguir de cerca ese proceso y a participar en actividades subsiguientes.

El haber logrado un producto de consenso en corto tiempo demuestra a los informantes el valor de la participación y del trabajo en equipo, les amplía sus puntos de vista sobre la problemática del programa y los capacita para mejorar su participación en actividades futuras en el proceso de seguimiento y evaluación a nivel de su ámbito de trabajo.

2. RED DE PERTINENCIA

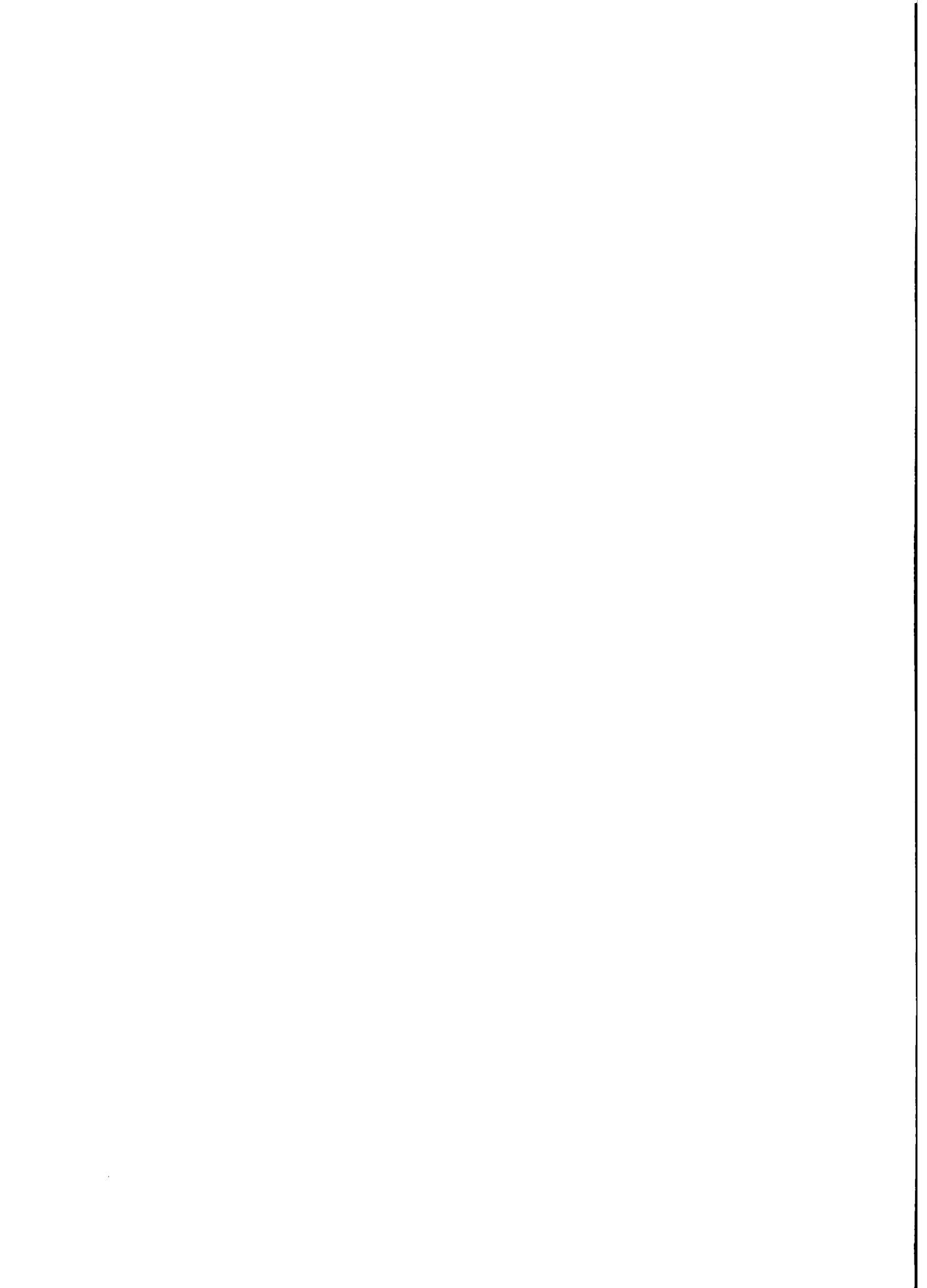


CONTENIDO

Página*

1. INTRODUCCION	1
2. GENERALIDADES	1
2.1. Propósito	1
2.2. Productos Esperados de la Aplicación de la Técnica	1
2.3. Ventajas	2
2.4. Limitaciones	2
2.5. Otros Usos de la Técnica	2
3. LA TECNICA	3
3.1. Descripción de la Red	3
3.2. Procedimientos para el Uso de la Técnica	3
3.3. Recomendaciones para el Uso de la Técnica	6

* Corresponde a la numeración en la parte superior de las páginas.



1. INTRODUCCION

La red de pertinencia, también conocida como red o árbol de problemas, es una técnica que permite un análisis más detallado de los factores identificados como limitantes en la ejecución de las actividades del PIPA, puesto que su procedimiento se basa en establecer las relaciones de causa y efecto entre los problemas.

La técnica por si sola, permite un mejor análisis de los problemas y sus causas, pero debe complementarse su uso con técnicas de trabajo en grupo, puesto que su procedimiento no establece las pautas a seguir para la identificación de los problemas, para el logro de consenso entre los participantes, ni para la identificación de alternativas de solución.

Por otro lado, es aconsejable que participen en este análisis de problemas, funcionarios o personas conocedoras de las situaciones planteadas que puedan identificar con facilidad las relaciones causales entre éstos y establecer el por qué de ellas, así como de sus efectos o consecuencias.

2. GENERALIDADES

2.1. Propósito

El propósito de la técnica es integrar en una forma sintética y de fácil comprensión el conjunto de problemas o factores internos y externos que limitan la ejecución del PIPA, en forma tal que conduzca a una interpretación más objetiva y real de la situación que el Programa confronta, permitiéndose así un diseño de soluciones más acertadas.

2.2. Productos de la aplicación de la técnica

En el proceso de seguimiento y evaluación del PIPA, el uso de la red de pertinencia permite a los funcionarios con responsabilidad en el manejo del Programa.

- a. Identificar áreas o factores sobre los cuales se tiene control y aquellos factores que inciden en la ejecución del Programa, Subprograma, o Proyecto, cuyo control está fuera de su ámbito de decisión.
- b. Llegar a un acuerdo sobre la jerarquía y conexiones de causalidad principales entre los problemas identificados.



- c. Mejorar el proceso de identificación y análisis de problemas, mediante la identificación de vacíos al construir la red.
- d. Contar con una priorización o jerarquización de problemas mediante una vinculación causal, la cual facilita el diseño y propuesta de alternativas de solución.

2.3. Ventajas

- a. Al irse estableciendo las relaciones de causa-efecto entre los problemas identificados, se detectan factores o problemas que de otro modo pueden pasar desapercibidos.
- b. Permite generar una imagen comprensiva del conjunto de problemas o de la situación en estudio, en forma sencilla y clara.
- c. Contribuye a una formulación de alternativas de solución más viables, al tenerse identificadas las causas y efectos entre los factores-problemas de una situación dada.

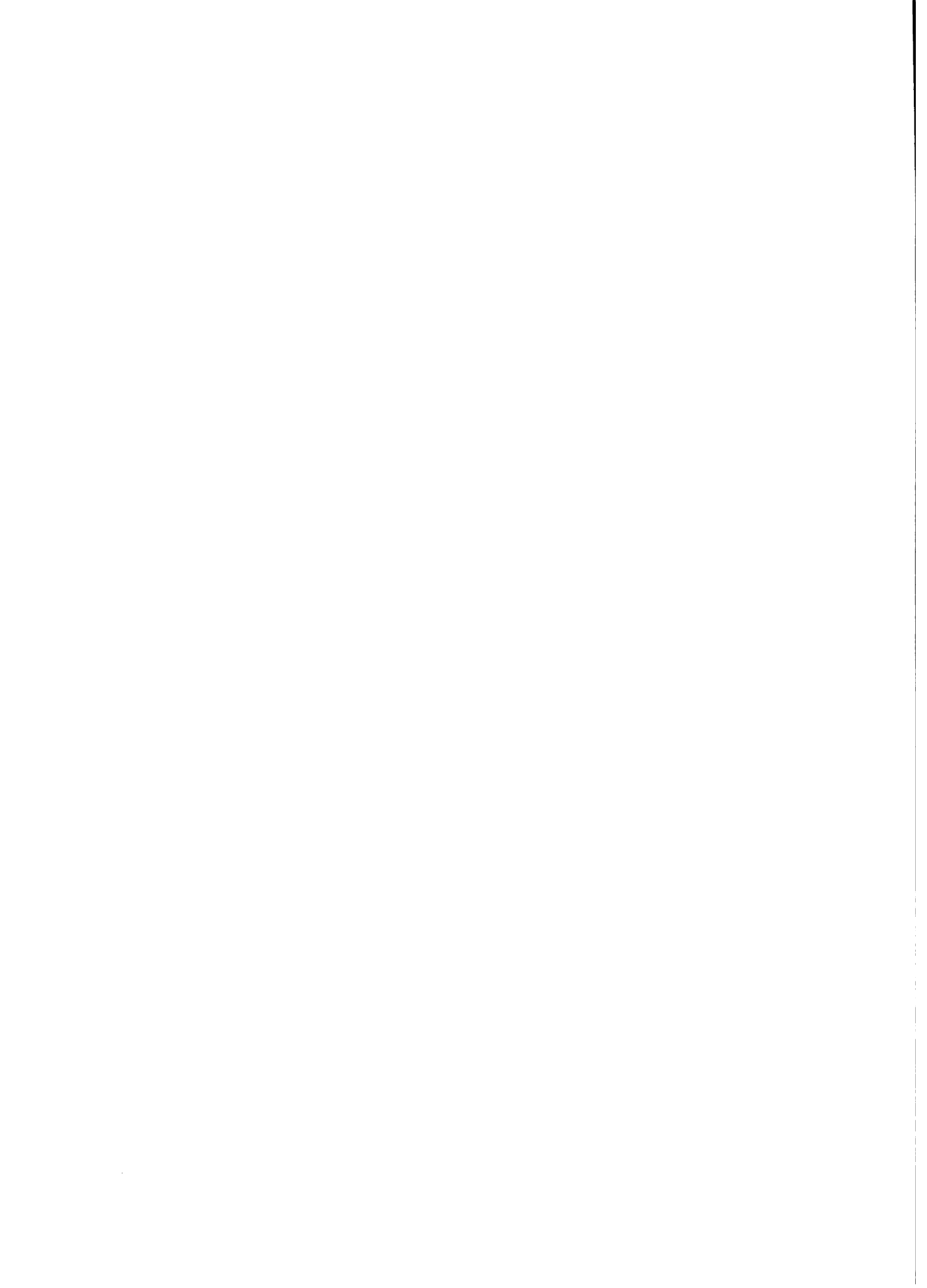
2.4. Limitaciones

- a. Su uso presenta dificultad en situaciones muy complejas que tengan gran cantidad de factores incidiendo unos sobre otros.
- b. La jerarquización de los factores-problemas no indica el grado de contribución o de relación existente entre un efecto y varias causas.
- c. La verticalidad de la red, no permite establecer relaciones horizontales entre factores. Es decir si un problema contribuye a más de un problema mayor, se debe relacionar causalmente sólo con el que a criterio del grupo exista una relación de mayor relevancia.

Cabe aclarar que no existe una red modelo o ideal, sino que existen tantas redes como personas o grupos de análisis decidan emplear la técnica.

2.5. Otros Usos de la Técnica

La red de pertinencia se usa para la formulación de los objetivos (específicos, intermedios y general) de un programa o proyecto, puesto que establece la jerarquización de los diferentes niveles de problemas a ser resueltos mediante su ejecución.



3. LA TECNICA

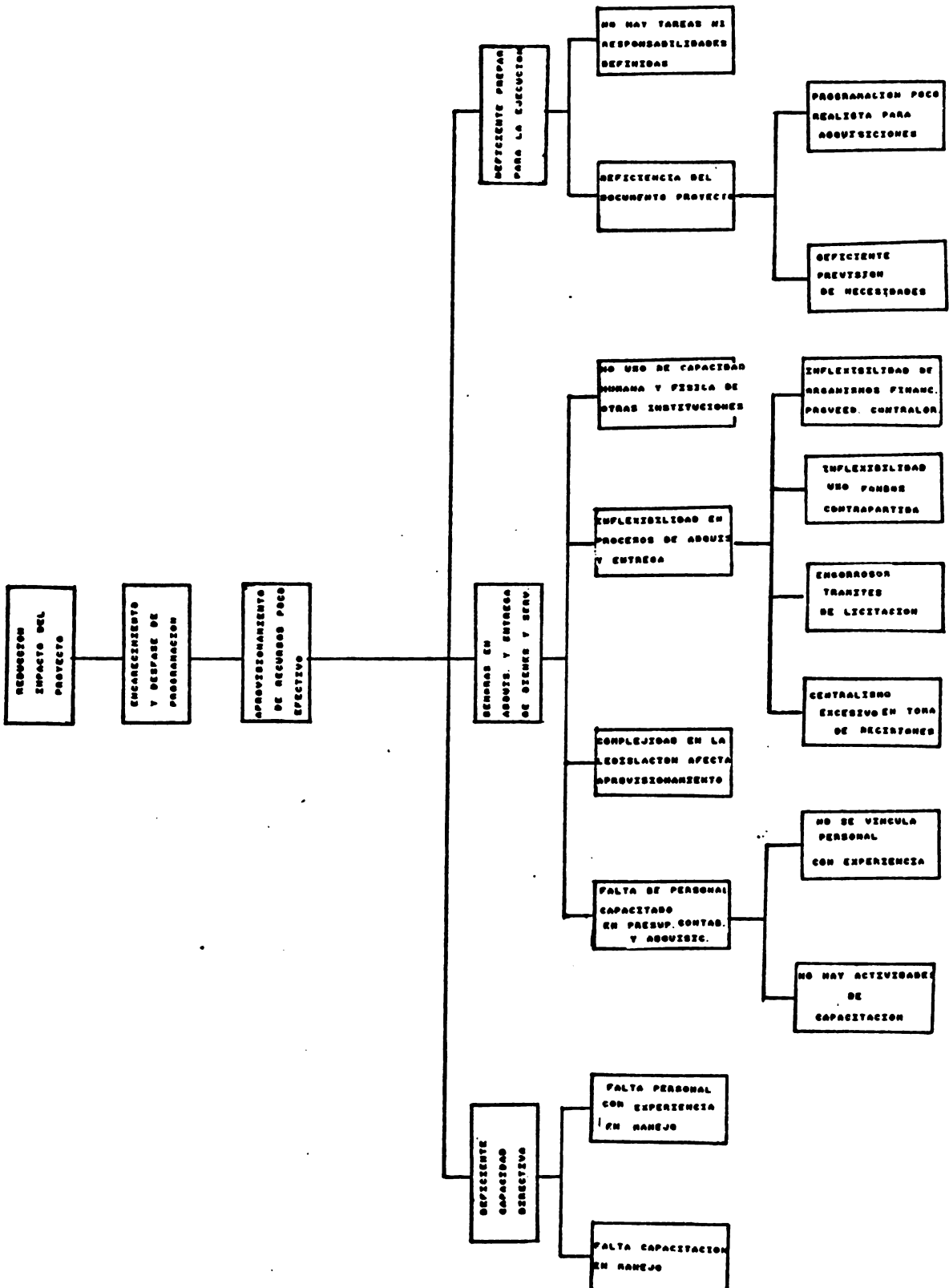
3.1. Breve Descripción

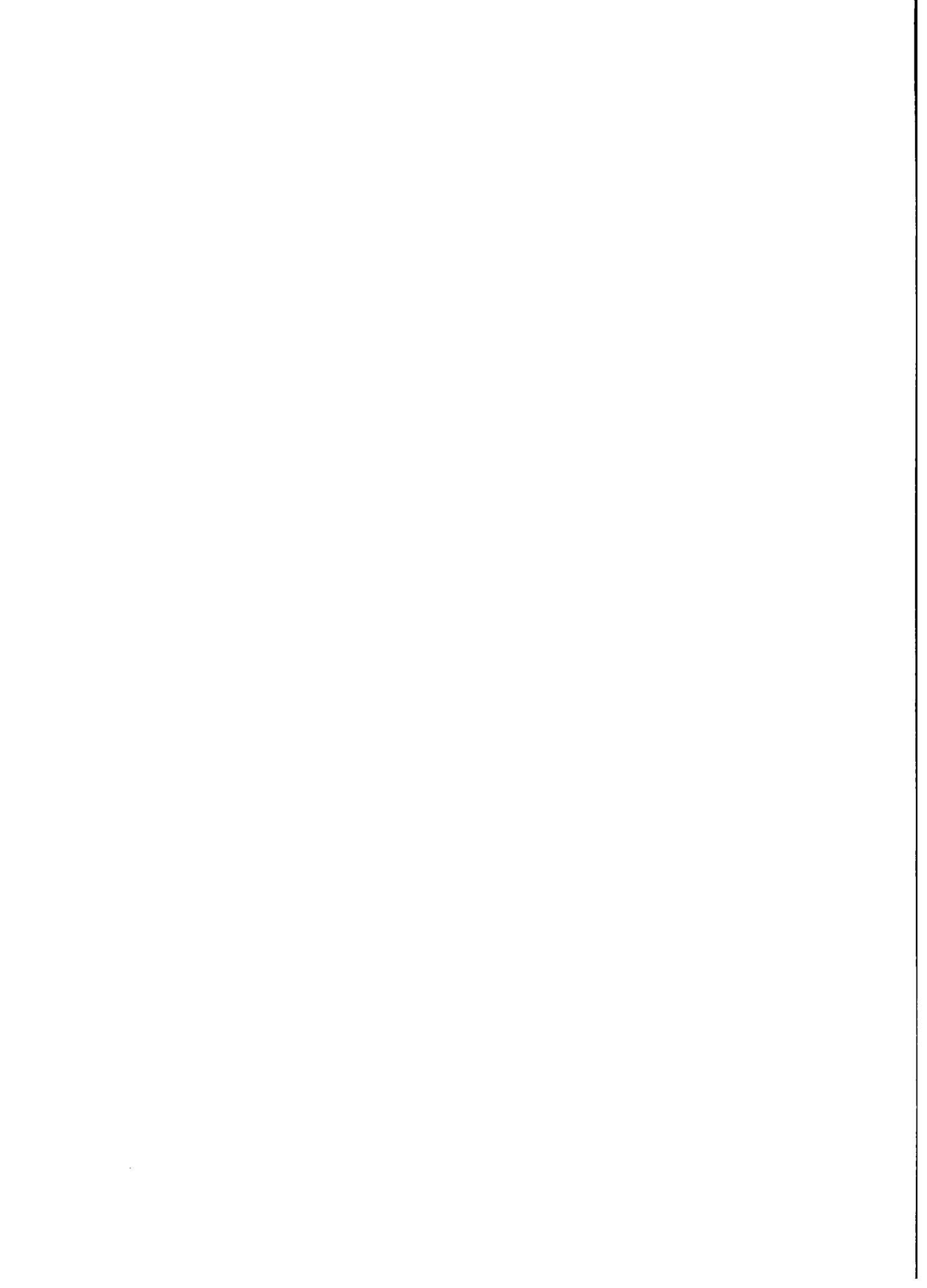
La red de Pertinencia consiste en una presentación gráfica de una situación mediante una red jerarquizada de problemas específicos. Estos se ordenan en función de sus relaciones causa-efecto, según se muestra en el ejemplo de la figura 1.

3.2 Procedimiento para el Uso de la Red de Pertinencia

Un aspecto básico en el proceso de seguimiento y evaluación del PIPA es la discusión y análisis de la problemática encontrada, para identificar soluciones y recomendar su adopción a otros niveles superiores de decisión. Por lo tanto en la medida que se facilite esta fase, se tendrán decisiones más oportunas y acertadas.

Figura 1: Ejemplo de Red de Pertinencia





La red de pertinencia o red de problemas es un instrumento muy útil en esta etapa, ya que permite un análisis más crítico de los problemas enfrentados en la ejecución del Programa. Para obtener el mayor provecho de ella se recomienda su construcción mediante trabajo grupal, en el cual participen funcionarios que tengan pleno conocimiento de la situación a analizar.

En general la estructuración de la red se lleva a cabo mediante los siguientes pasos:

Paso 1. Agrupación de problemas por áreas específicas

Con la lista de problemas identificados 1/ como limitantes en el normal desarrollo del proyecto, Subprograma o del Programa en su conjunto se procede a clasificarlos en grupos homogéneos. Esta agrupación puede ser por áreas de interés, por ámbitos de acción de las diferentes instituciones involucradas, u otras clasificaciones dependiendo del criterio escogido. Si se presenta el caso de que un problema puede pertenecer a más de un grupo, se debe escoger aquel en el cual tenga mayor impacto y relevancia.

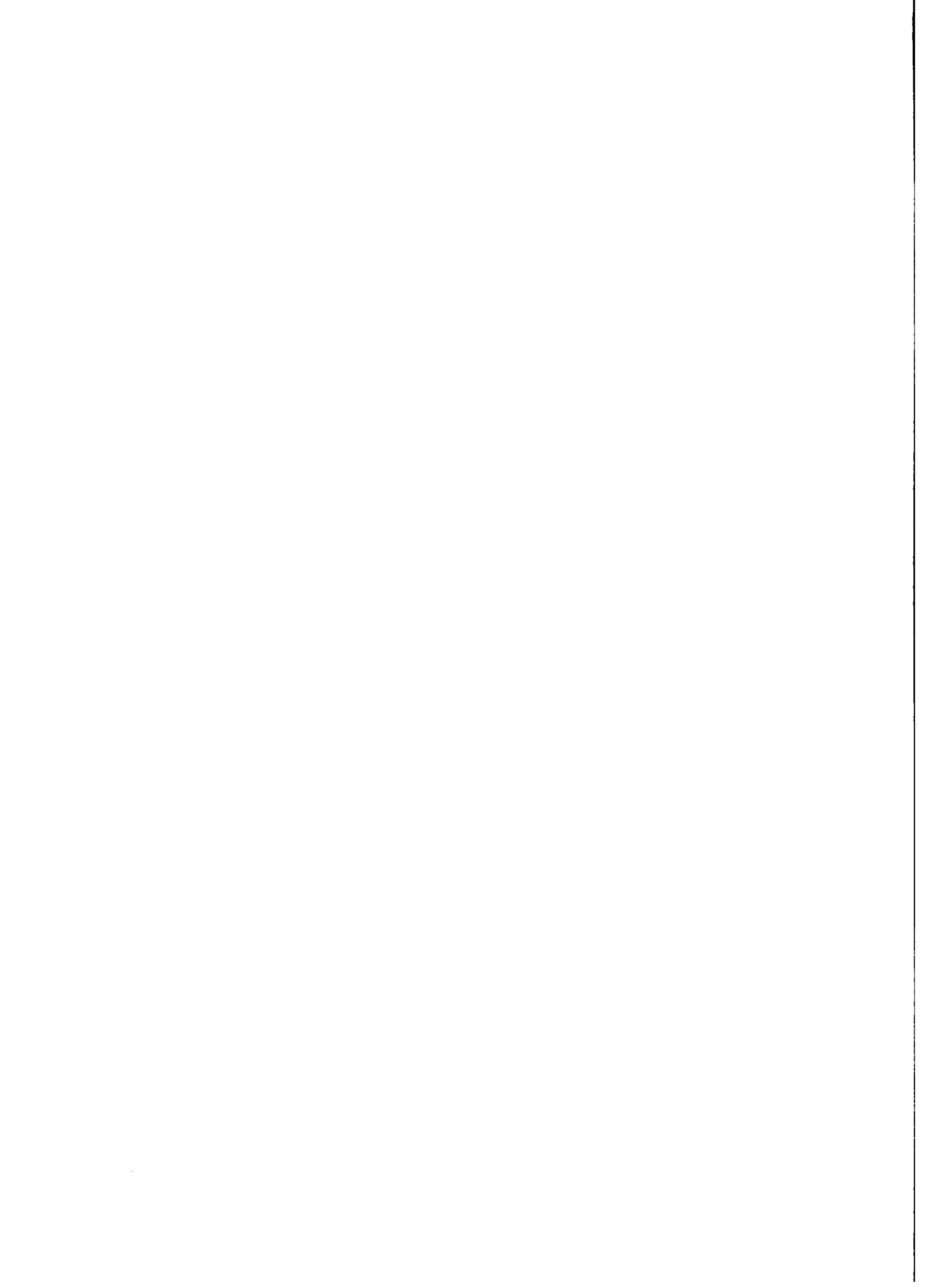
Esta etapa es de mucho cuidado puesto que el resultado obtenido incide en la clasificación final de los problemas para estructurar la red.

Paso 2: Preparación de Redes por grupos homogéneos

La estructuración final de la red, se aconseja realizarla por partes. Así, se debe tomar cada grupo homogéneo de problemas para identificar las relaciones posibles de causa y efecto entre los diferentes problemas o factores que lo componen, estableciéndose así una escala de mayor a menor jerarquía entre problemas. Luego se procede a construir la red encabezándola con los problemas de mayor jerarquía y continuando en forma vertical hacia abajo de acuerdo a las relaciones causales hasta terminar con los de menor jerarquía.

En el caso de que un factor contribuya a más de un problema de mayor nivel, se escogerá la relación causal de mayor relevancia.

1/ Ver en este mismo documento, la "Guía de Trabajo Grupal", donde se indica un procedimiento para la identificación de problemas mediante trabajo en grupos.



Si durante el desarrollo de este paso surgieran problemas adicionales que no se habían tomado en cuenta en la identificación y clasificación, se deben adicionar a la red en construcción. Este procedimiento debe realizarse con cada uno de los grupos homogéneos de problemas.

Paso 3: Construcción de la Red Global

Una vez que se cuente con cada una de las redes correspondientes a los subgrupos escogidos, se procede a vincularlas para elaborar la red que engloba toda la situación en análisis. Para facilitar la tarea se toma solamente el problema que encabeza cada una de las redes y se analizan en conjunto para establecer la interrelación que permita identificar el problema que encabezará la red global (por ser consecuencia de todos los demás) y los diferentes niveles de relación que existen entre los otros.

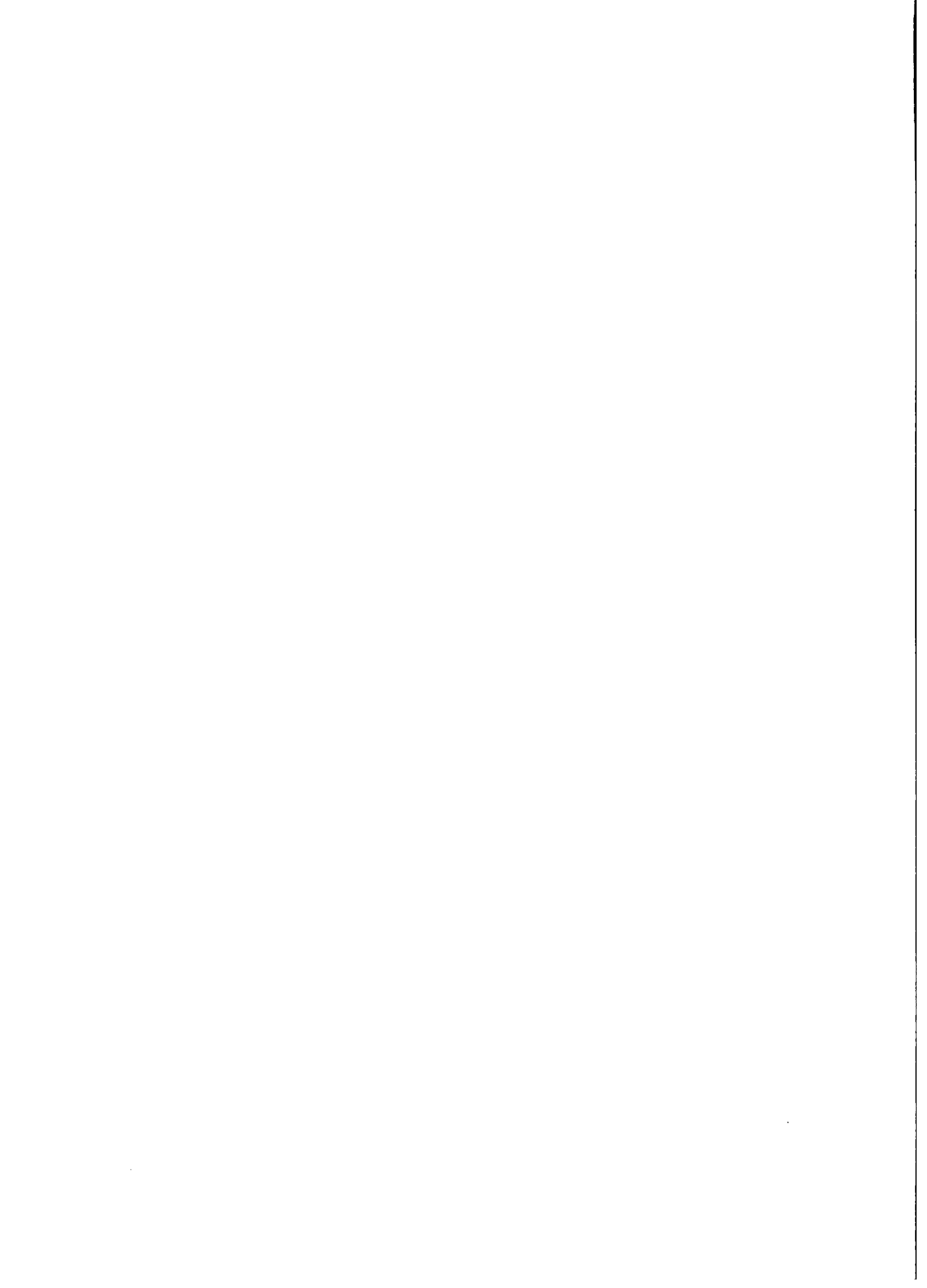
Una vez estructurada esta parte de la red con los problemas mayores, se adicionan a éstos los conjuntos de problemas o factores menores que le corresponden a cada uno, para conformar así la red completa, según la Figura 1.

Paso 4: Identificación de problemas críticos

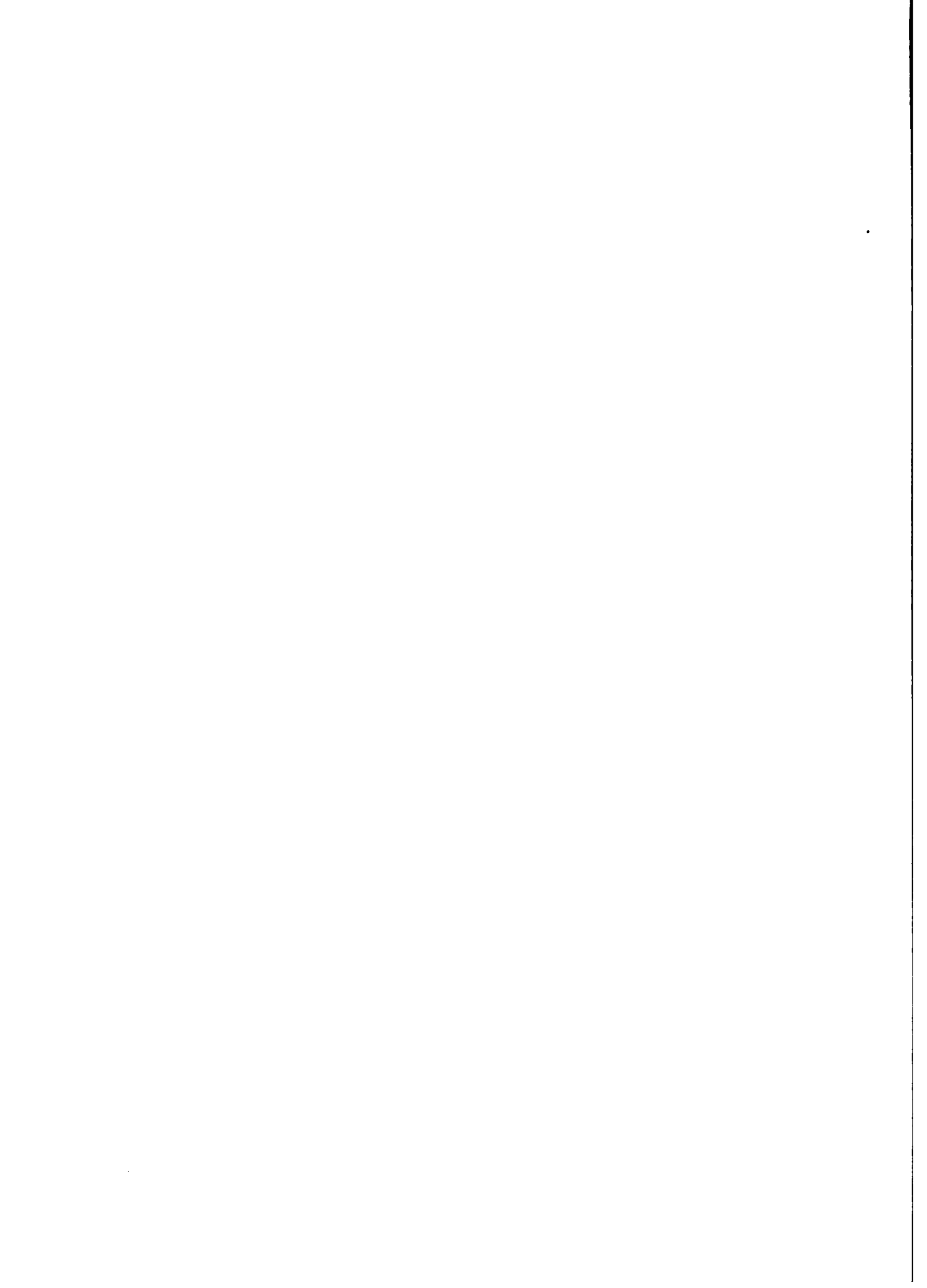
El grupo analiza la red de pertinencia ya terminada para identificar los problemas claves que estén siendo la causa principal del cuello de botella que esté limitando el desarrollo normal de las acciones programadas y sobre los cuales debe centrarse la estrategia de solución. Esta identificación se realiza mediante la discusión entre los participantes del grupo.

3.3 Recomendaciones para el uso de la técnica

A continuación se brindan algunas recomendaciones ordenadas de acuerdo con los pasos propuestos para elaborar la red.

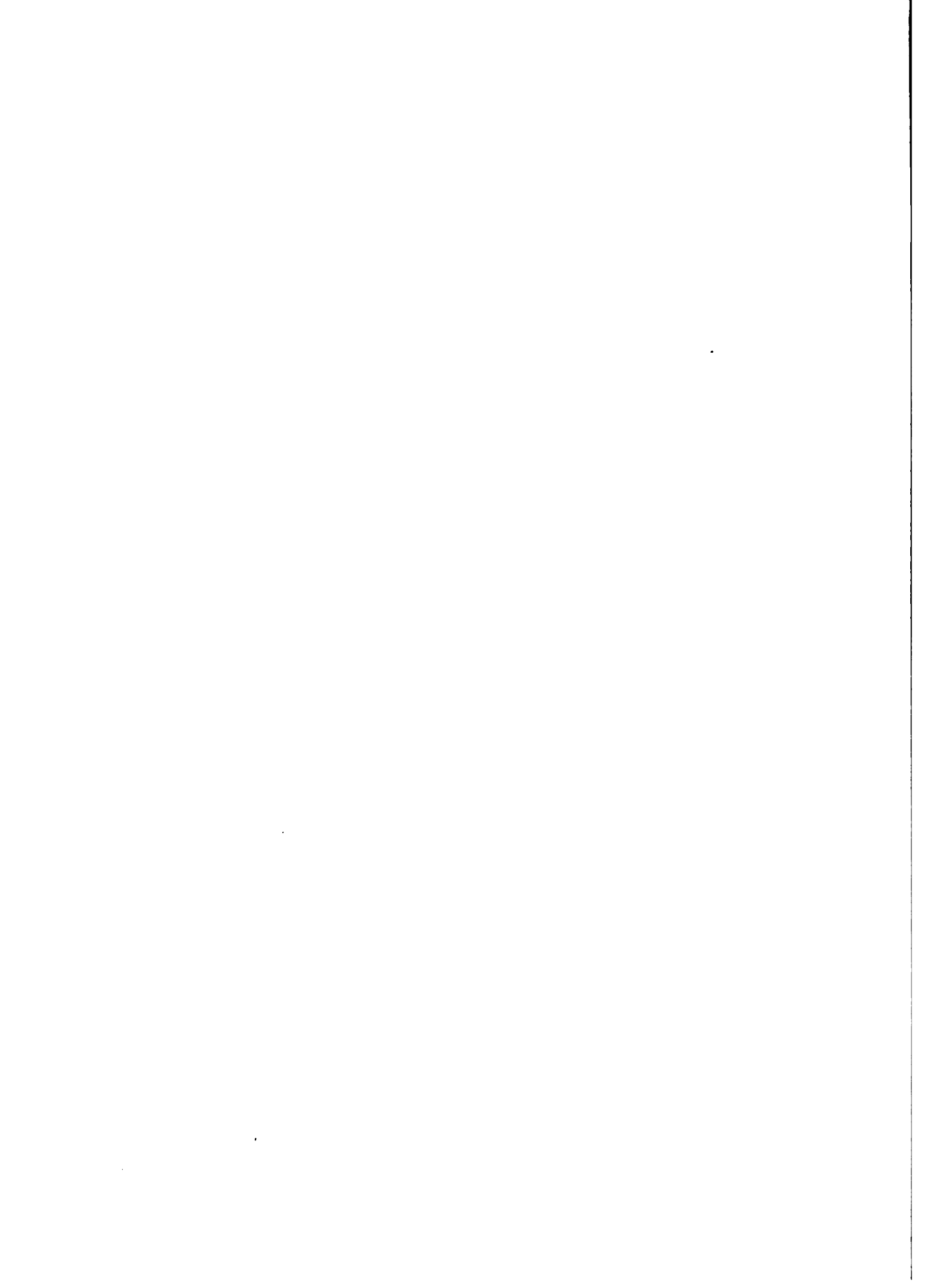


PASO	PROPOSITO	RECOMENDACIONES
1. Agrupación de Problemas por Areas Especificas	El grupo cuenta con una sub- división de la lista de problemas por áreas de interés para facilitar la tarea de relacionarlos causalmente.	La lista general de problemas no debe ser tan larga que sea difícil su manejo La escogencia del tipo de agrupación debe basarse en el grado de homogeneidad existente entre los problemas identificados y no por selección arbitraria.
2. Preparación de Redes por Grupos Homogéneos	El grupo cuenta con problemas jerarquizados, ordenados con base en su relación causal para cada uno de los subgrupos o áreas establecidas.	Si el número de participantes lo permite, se pueden hacer tantos subgrupos de participantes como áreas existan. Luego cada grupo presenta lo realizado al resto de los participantes. Se debe favorecer la identificación de vacíos y de nuevos problemas para completar la red.
3. Construcción de la Red Global	Situación global clarificada mediante el ordenamiento jerarquizado de los problemas identificados, con base en su relación causal principal.	Debe existir tiempo suficiente para la discusión y búsqueda de consenso entre los participantes. La construcción de la red global debe hacerse con todos los participantes.
4. Identificación de los Problemas Críticos	Se identifica 2-3 problemas claves que requieren de una acción preferencial y más enérgica para solucionar la situación analizada como problemática.	Debe lograrse consenso entre los participantes sobre los problemas que se consideran claves para centrar en ellos la estrategia de solución del conjunto de problemas.



3. GRUPOS DE ANALISIS DE REDES DE PROBLEMAS

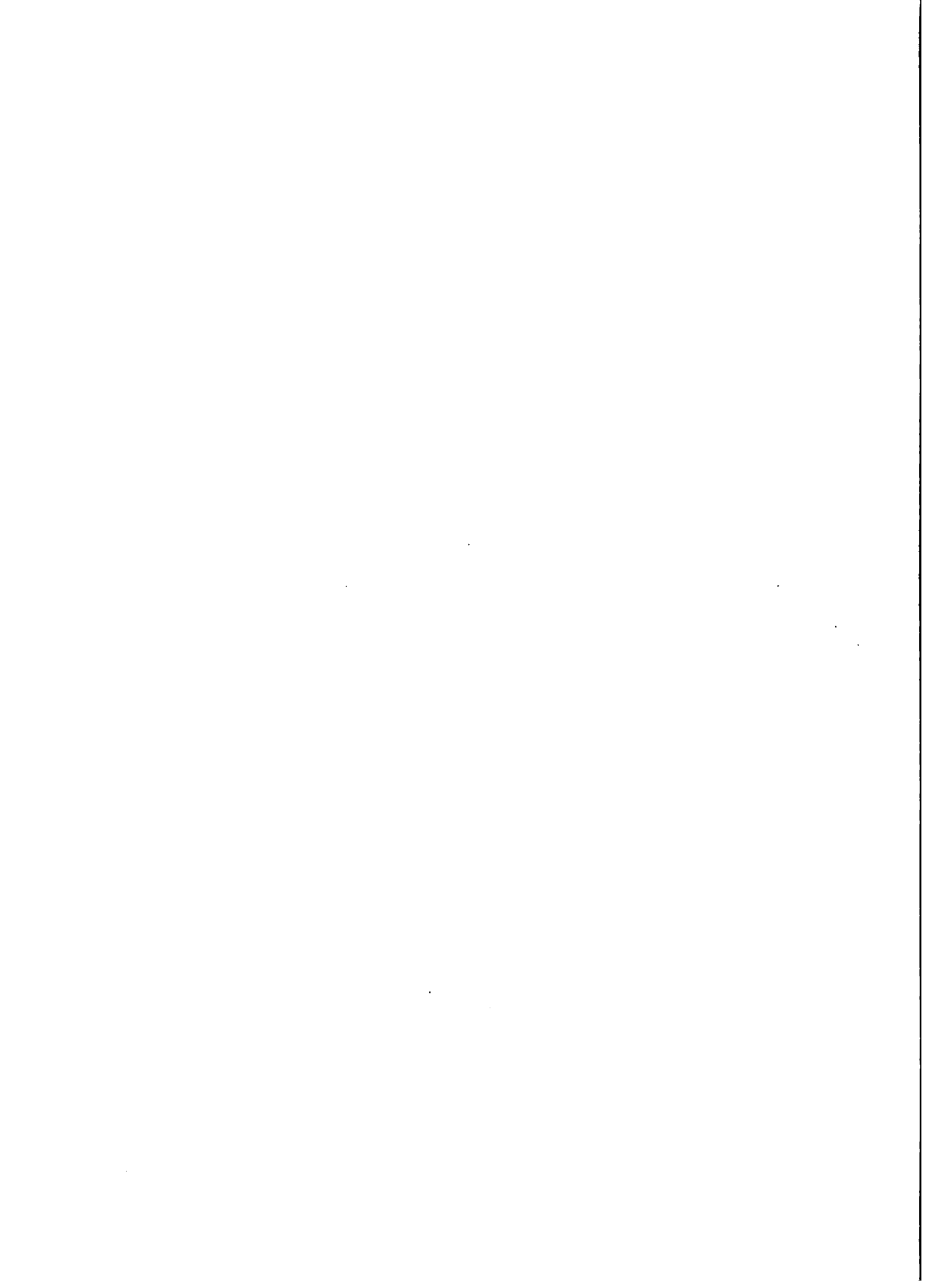
-CARP-



CONTENIDO

	Página *
1. INTRODUCCION	1
2. GENERALIDADES	1
2.1 Propósito	1
2.2 Productos de la aplicación de la técnica	1
2.3 Ventajas	2
2.4 Limitaciones	2
2.5 Otros usos de la Técnica	3
3. LA TECNICA	3
3.1 Descripción	3
3.2 Fundamentos	4
3.3 Procedimiento para su Aplicación	4
3.4 Recomendaciones para el Uso de la Técnica.....	8

* Corresponde a la numeración en la parte superior de las páginas.



1. INTRODUCCION

La técnica denominada "Grupos de Análisis de Redes de Problemas" (GARP) ha sido desarrollada por Fernando Del Risco, con base en las experiencias de trabajo con grupos en tareas relativas a evaluación de programas y proyectos y análisis de políticas.

La técnica usa conceptos y adapta procedimientos de otras técnicas como Arbol o Red de Problemas 1/, Técnica de Grupo Participativo 2/ y de la Concepción y Técnica de Grupos Operativos.

El problema central que se busca superar con el uso de esta técnica es el hecho frecuente de concentrar la atención en la identificación de soluciones para problemas que se definen en forma individual y aislada, lo cual muchas veces conduce a actuar sobre los efectos descuidando las causas o a proponer soluciones muy específicas frecuentemente repetitivas y generalmente poco eficaces. Por otra parte muchas veces el análisis se centra en problemas internos de ejecución del programa y se descuidan los factores externos razón por la cual, esta técnica enfatiza la identificación y análisis de este tipo de factores

La técnica GARP facilita el análisis sistemático de grupos de problemas interrelacionados de manera que sea posible seleccionar los puntos en que se recomienda centrar los esfuerzos para lograr soluciones efectivas. Ello implica concebir una estrategia de solución y precisar los resultados esperados y por ende conlleva una manera más efectiva de abordar problemas y definir soluciones. A lo anterior se añade que si se opera a través de grupos, se logra consenso y compromiso indispensables para poner en práctica las soluciones identificadas.

2. GENERALIDADES

2.1 Propósito

Facilitar y hacer más útil el análisis de los problemas que afectan la ejecución del Programa, particularmente aquellos generados por factores externos condicionantes previstos o imprevistos y mejorar el proceso de identificación de soluciones efectivas a nivel de los responsables del manejo del Programa.

2.2 Productos de la aplicación de la técnica

- a. Problemas que afectan la ejecución del Programa, de origen interno y externo, identificados y jerárquicamente ordenados en función de sus relaciones causa-efecto.

1/ Ver esta técnica en el mismo Documento, bajo el nombre de Red de Pertinencia.

2/ Ver Guía para Trabajo Grupal en este Documento.



- b. Visión compartida de los problemas que afectan la ejecución a nivel de los funcionarios con responsabilidad directiva para el manejo del programa, como punto de partida para identificar vías de solución.
- c. Problemas "clave" reconocidos y movilizaba la capacidad de los responsables del proyecto, para proponer una estrategia de solución e identificar acciones concretas y responsabilidades para poner en práctica las acciones que de ella se deriven.
- d. Compromiso de los responsables del manejo del Programa con la estrategia de solución propuesta.

2.3 Ventajas

- a. Constituye un procedimiento para lograr en forma rápida y mediante consenso soluciones más efectivas a grupos de problemas encontrados durante la ejecución del programa.
- b. Involucra a personas que tienen responsabilidad directiva en el manejo del programas quienes se comprometen con la propuesta de solución que ellos mismos proponen.
- c. Como todo proceso de evaluación, es un proceso de aprendizaje de la realidad que se busca transformar, facilita la identificación y análisis de factores externos al programa que afectan su ejecución. La técnica facilita lograr una visión compartida de la problemática y de las vías posibles para su solución.
- d. Permite hacer más efectivo y productivo el trabajo grupal.
- e. Permite ordenar información relevante en forma expedita e incorporar diferentes puntos de vista sobre los problemas y sus causas y favorece la identificación de soluciones creativas.

2.4 Limitaciones

- a. Si bien es cierto que el tiempo total que demanda su aplicación no es muy grande, exige de la dedicación exclusiva del grupo completo de funcionarios con responsabilidad directiva en el manejo del programa a la tarea de análisis cuando menos durante un día completo, lo cual a veces es difícil de lograr con funcionarios directivos muy ocupados.
- b. Requiere conocimientos y experiencia en trabajo grupal de parte de los miembros del grupo, lo cual puede ser resuelto si el grupo permite la intervención de facilitadores expertos en trabajo grupal.

- c. Si bien permite superar las limitaciones del análisis problema por problema, cuando se trata de problemas complejos, en los que no exista demostrada experiencia o teoría para afirmar las relaciones causales, se puede estar haciendo énfasis en factores "clave" que en realidad no lo son.
- d. Algunos directivos rechazan la idea de involucrarse en tareas grupales y esta resistencia puede conllevar a que deleguen su participación en funcionarios de menor jerarquía sin atribuciones para tomar decisiones, lo cual puede restar viabilidad y apoyo a los resultados del trabajo.

2.5 Otros usos de la técnica

Esta técnica puede ser usada también, con los ajustes del caso, para el análisis de problemas específicos y para trabajos de análisis de políticas en general.

3. LA TECNICA

3.1 Descripción

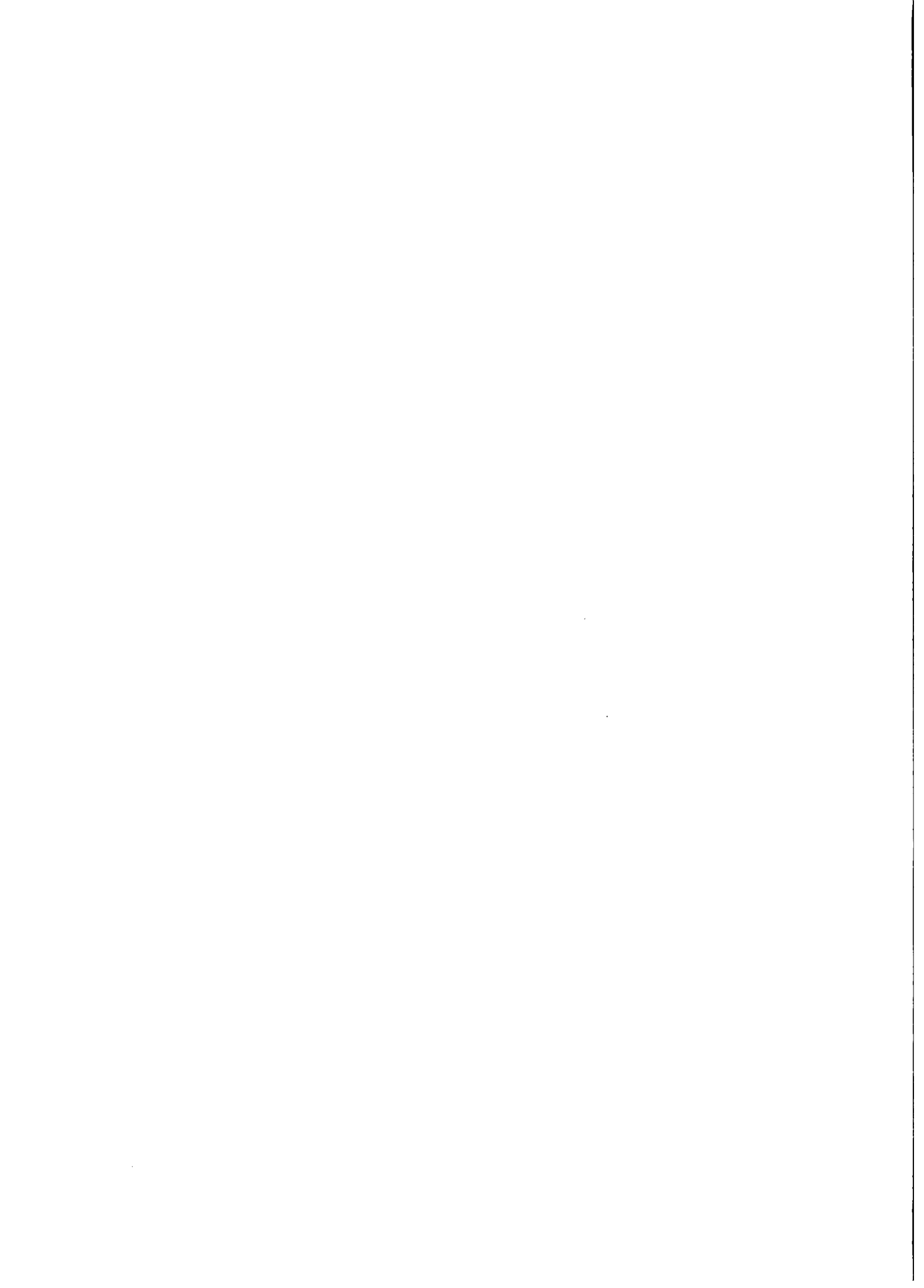
La CARP es una técnica grupal que facilita a los responsables del manejo del programa abordar, operando como grupo, los problemas de origen interno y externo que afectan la ejecución del programa enfatizando sus interrelaciones causales y a partir de su análisis en conjunto proceder al diseño de las soluciones.

La información que se requiere proviene del conocimiento que los propios participantes tienen de la marcha de las acciones del Programa y de los problemas que se han venido presentando.

El grupo procesa esta información según el procedimiento que la técnica prescribe. Para operar hacen uso, como técnica auxiliar, de la Técnica de Redes o Arbol de Problemas y de procedimientos generados con base en técnicas de trabajo grupal cuyo uso ha sido probado in-extenso por el IICA.

La técnica en esencia, señala un procedimiento de 3 fases y de pasos en cada una de ellas, con la finalidad de ordenar el abordaje de la tarea por el grupo y favorecer un uso eficiente del tiempo y de las capacidades y experiencias de los miembros en función de la tarea.

En primer lugar, los participantes aclaran su percepción del contenido y alcance de los objetivos intermedios del Programa y hacen explícitos los factores externos condicionantes identificados durante la programación, así como los compromisos existentes con fuentes financieras y organismos fuera del ámbito del Programa. Seguidamente identifican los problemas que limitan la marcha del Programa, los estructuran en redes de acuerdo con su relación



causal principal y luego proceden al análisis de "tramos" o porciones de cada red.

Con base en lo anterior construyen propuestas de solución para actuar principalmente sobre los problemas "clave". Finalmente, definen actividades específicas que se requieren poner en práctica para resolver tales problemas.

3.2 Fundamentos

La Técnica GARP se basa en los conceptos y técnicas desarrolladas en la teoría y técnica de grupos operativos y en la aplicación de técnicas auxiliares tales como la técnica de redes o árbol de problemas (Red de Pertinencia).

3.3 Procedimiento para su aplicación

El procedimiento consta de las tres fases siguientes: Fase I. Encuadre y Preparación, Fase II. Construcción de árboles o redes de problemas y Fase III. Identificación de soluciones.

Fase I. Encuadre y Preparación

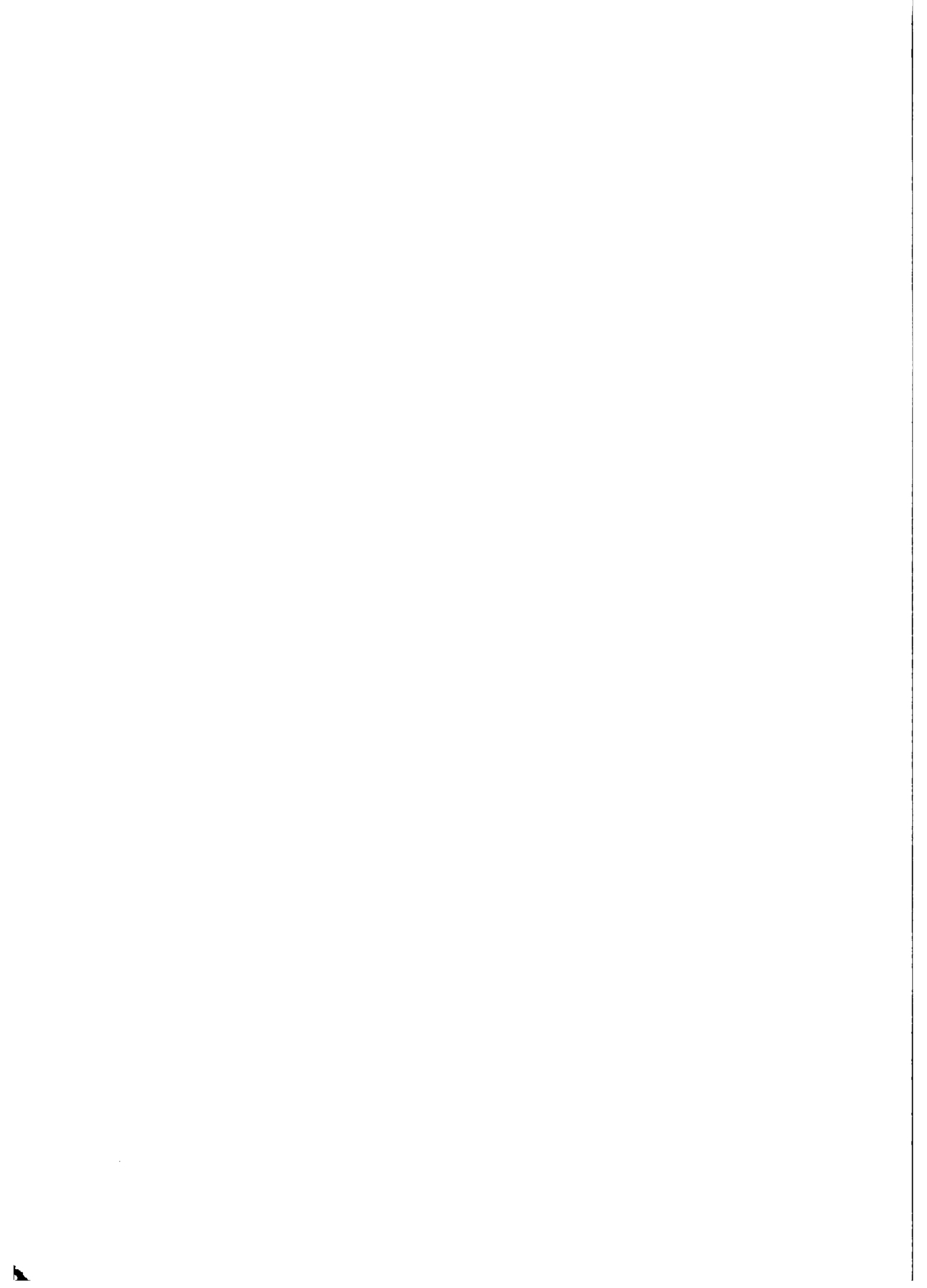
Esta fase se desarrolla en los 4 pasos siguientes:

Paso 1: Encuadre y conformación de grupos

El Coordinador General explica el trabajo a realizar por el grupo, los resultados que se espera lograr al final de la sesión, el procedimiento a seguir y las responsabilidades de los participantes y concluye con la conformación de grupos (uno por cada objetivo intermedio) 1/. En este paso se debe explicar el papel del coordinador, quien debe actuar como moderador para facilitar y regular el uso de la palabra y dirigir el procedimiento de trabajo, toda vez que a esta persona le compete preocuparse porque el grupo se mantenga en tarea.2/

1/ Ver Técnica Matriz de Objetivos.

2/ Esta función la debe asumir el especialista en trabajo de grupos, si es que el grupo acepta este tipo de apoyo.



Paso 2: Construcción de la tabla de análisis por objetivo

Cada grupo, tomando como insumos la matriz de objetivos del programa y los informes de evaluación de la marcha de los Subprogramas construye la siguiente tabla:

Figura No. 1 Tabla de análisis

OBJETIVO INTERMEDIO	RED DE PROBLEMAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES Y COMPROMISOS
1	2	3
		a. Factores Externos Condicionantes (*) b. Compromisos con fuentes financieras y organismos externos

(*) Identificados en la matriz de objetivos del programa y complementados por el grupo.

Paso 3: Transcripción y análisis del Objetivo Intermedio

Para realizar este paso se transcriben en la columna 1 de la tabla de análisis los objetivos intermedios del Programa, (usar una tabla para cada objetivo). Seguidamente el grupo, mediante una ronda de intervenciones orales, expresa su interpretación del objetivo y se llega a consenso sobre el contenido e interpretación del objetivo en análisis por medio de las discusiones regulada por la persona que modera la sesión.

Paso 4 Explicitación de Factores Externos Condicionantes y Listado de compromisos

El Coordinador transcribe en el rotafolio ubicado en la parte derecha (frente a los participantes) los factores externos condicionantes que figuran en la matriz de objetivos.



Seguidamente se listan en la parte b. según su orden de importancia, los compromisos adquiridos con fuentes financieras y organismos externos al programa relacionados directamente con el área de acción que enmarca el objetivo intermedio en análisis.

De esta forma quedan constituidas las columnas 1 y 3 que enmarcarán y condicionarán la construcción de la columna 2 en el paso siguiente.

La información que se obtiene de los Pasos 3 y 4 es de carácter referencial y tiene por finalidad recordar a los miembros del grupo, determinados elementos a considerar tanto al momento de identificar los problemas como al estructurar las redes para direccionalizar el análisis y la propuesta de soluciones en función de tales elementos.

Fase II. Construcción de Arboles o Redes de Problemas

Esta fase consta de los siguientes 3 pasos:

Paso 1: Identificación de Problemas

Los participantes, haciendo uso de la Técnica de Trabajo Grupal 1/ escriben en forma individual y silenciosa los problemas que a su juicio son importantes sin que interese su secuencia ni prioridad. Los problemas se van transcribiendo en una hoja de rotafolio siguiendo un orden rotativo que permita que cada persona enuncie un problema en cada turno.

Paso 2: Construcción de la Red 2/

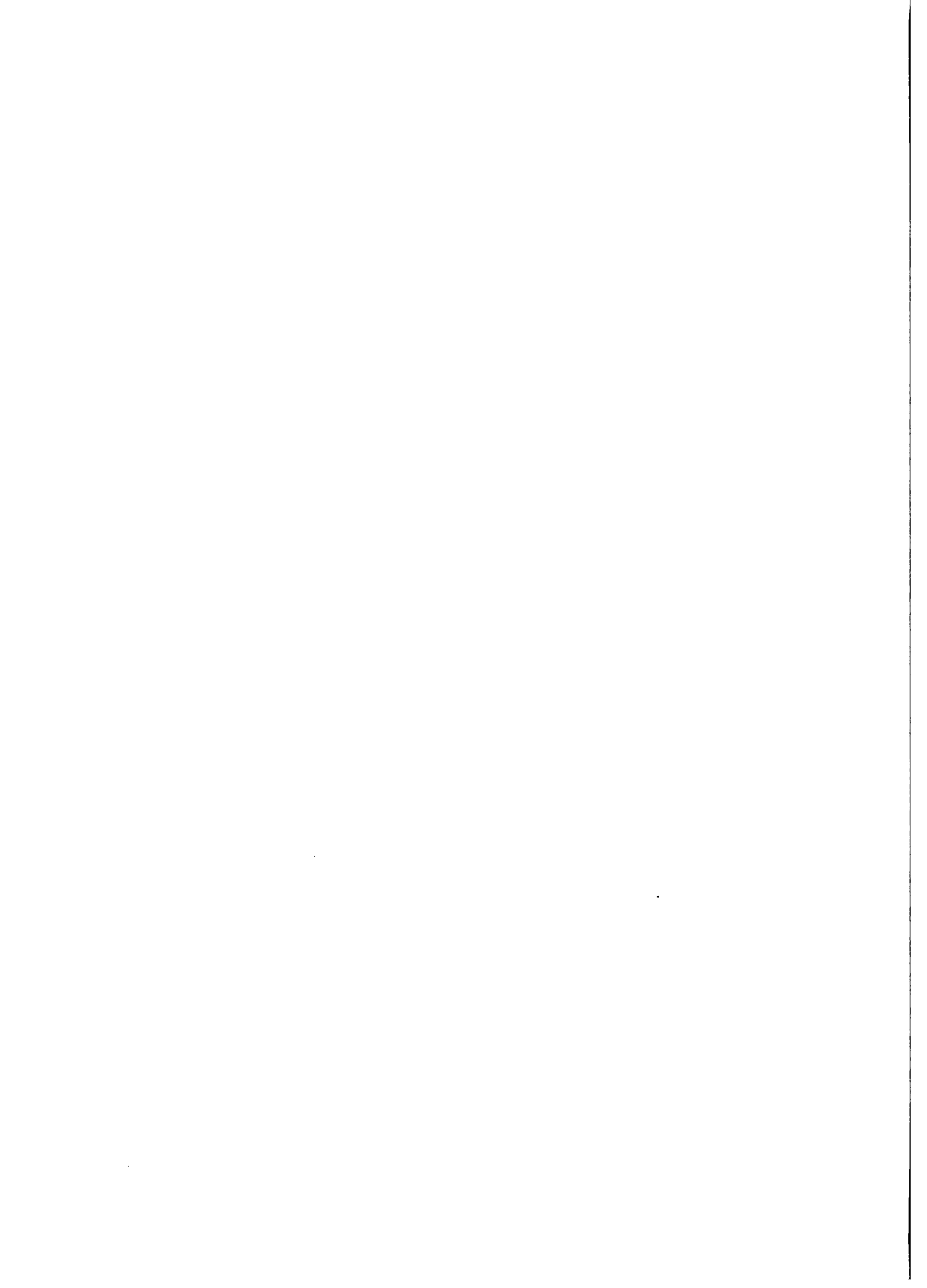
Una vez que se agota la construcción del listado de problemas, cada problema se escribe en una hoja de papel de 8x8 cm. y el grupo trabajando sobre una mesa estructura la red en función de las relaciones causales entre problemas. Al concluir su elaboración el coordinador la ubica en la columna 2 de la tabla de análisis por objetivo.

Paso 3: Complementación de la Red

Teniendo en cuenta el contenido de la columna 3 de la tabla de análisis por objetivo, el grupo revisa y completa la red y si es necesario des- grega algunos problemas, e incluye nuevos no considerados originalmente.

1/ Ver Guía para Trabajo Grupal en este mismo documento.

2/ Ver Red de Pertinencia en este mismo Documento.



Fase III. Identificación de soluciones

Una vez que las redes correspondientes a cada objetivo intermedio se han construido, se procede a discutir una estrategia para la solución de grupos de problemas que corresponden a partes diferenciadas de cada red, haciendo uso de la siguiente tabla de identificación de soluciones.

Figura No. 2 Tabla de Identificación de Soluciones

GRUPO DE PROBLEMAS	ACCIONES A REALIZAR	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE DE SU EJECUCION
1	2	3	4

(Tramo de la red)

De esta forma se evita que para cada problema se proponga una o más acciones específicas y se deje de lado la adopción de decisiones tanto de carácter táctico para resolver un grupo de problemas (actuar sobre causas no sobre efectos para resolver un problema) como estratégico que pueden implicar una revisión de las decisiones de orientación en el marco de los cuales se ejecuta el Programa.

El procedimiento para el desarrollo de esta fase de la Técnica GARP consta de los siguientes 5 pasos:

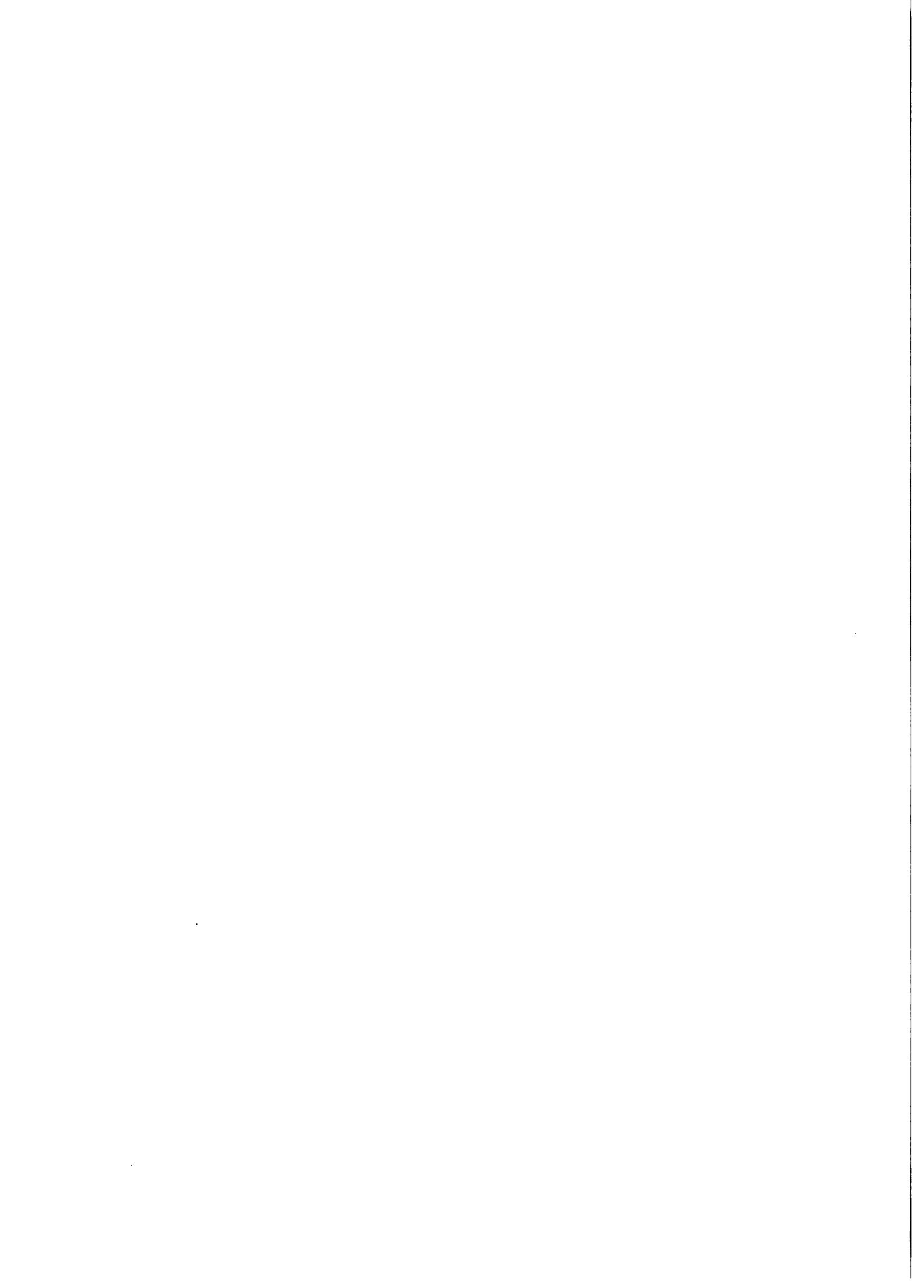
Paso 1 Determinación de los tramos de la red a analizar

Este paso permite que los asistentes focalicen su atención en un grupo concreto de problemas interrelacionados. El tramo de la red se define según criterios que el propio grupo establece 1/.

Paso 2 Diseño de cursos de acción

El grupo debe identificar y discutir modos alternativos de resolver el grupo de problemas y elegir "cursos" de acción que implican la selección de problemas "clave" que deben atenderse antes (orden de prelación) o que deben merecer mayor atención (orden de prioridad).

1/ Una forma práctica de hacerlo es tomar como base de cada tramo los problemas del 2do. nivel de jerarquía de cada red. Si la red es pequeña no es necesario desagregarla en tramos.



Ello permite elegir problemas que serán enfrentados de preferencia, ya sea por que es más viable actuar sobre ellos o porque su solución es clave para resolver el problema de orden mayor ubicado en la parte superior de la red. Cabe señalar que una vez identificados se debe reconocer si son problemas "internos" es decir, cuya solución está en el ámbito de decisión del grupo o "externos", es decir cuya solución se encuentra en un nivel de decisión superior o diferente y por lo tanto fuera de la capacidad de decisión del grupo.

Paso 3 Identificación de acciones específicas

Consiste en identificar las acciones para resolver los problemas "clave" y determinar el resultado o los resultados que se esperarán en caso de ponerse en práctica tales acciones. El grupo debe hacer un esfuerzo para proponer acciones viables.

Paso 4 Asignación de responsabilidades y tiempo

En este paso se procede a la asignación de responsabilidades a nivel de Unidades de Organización y personas que tendrían a su cargo la puesta en práctica de las acciones que se requiere ejecutar para resolver un grupo de problemas. En todos los casos, aún cuando se trate de problemas cuya causa central contituya un factor externo, a los responsables del manejo del programa les compete usar persuasión o buscar influencia para lograr su solución en el nivel de decisión correspondiente. Asimismo se efectúa un estimado del tiempo que llevará poner en práctica las acciones haciendo uso de un sencillo diagrama de Cannt.

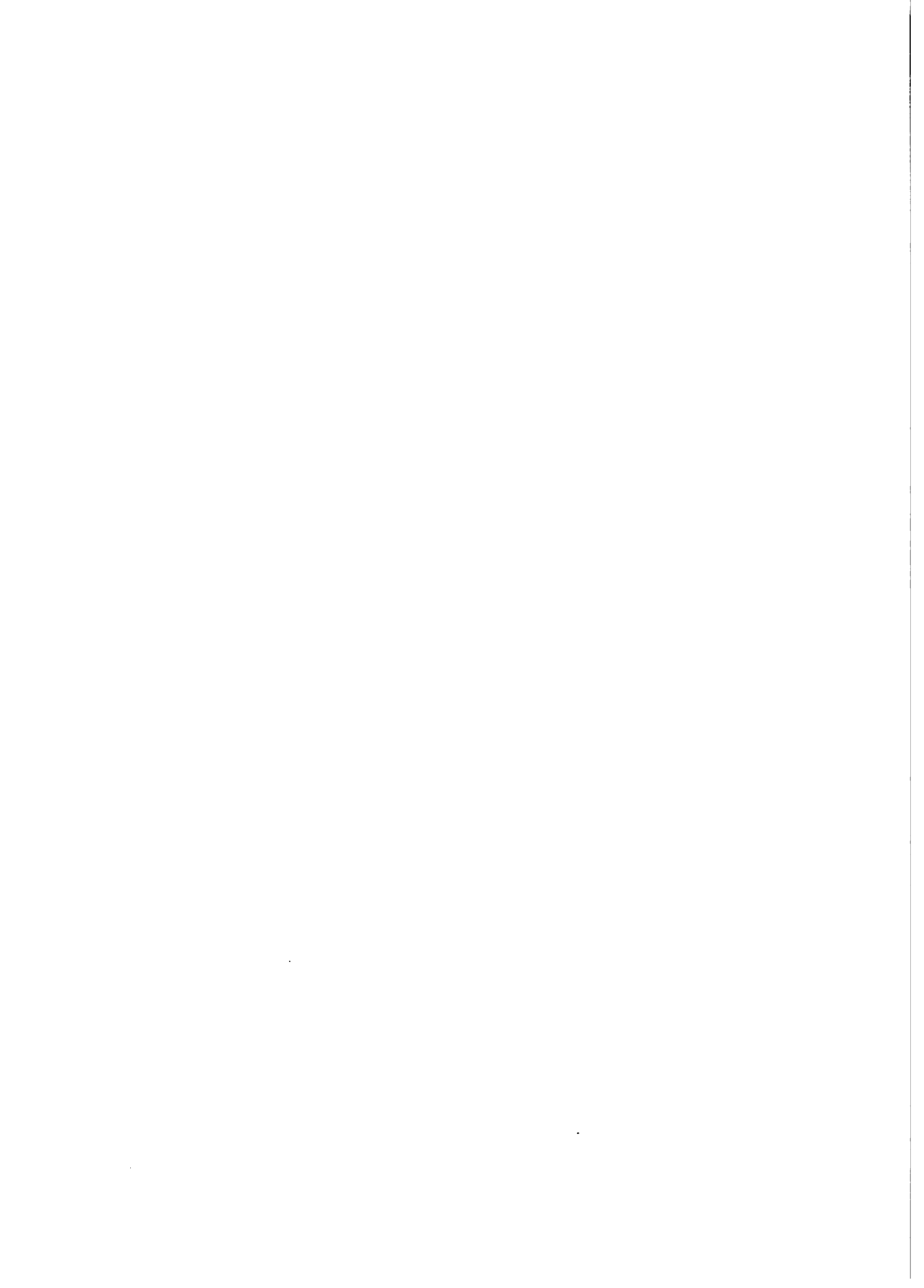
Paso 5: Seguimiento de las acciones

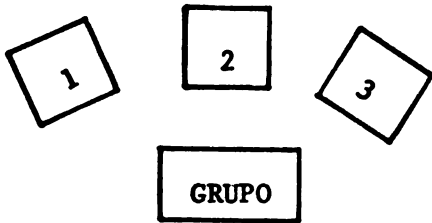
Corresponde al acopio y sistematización de información sobre la puesta en práctica de las acciones establecidas para resolver los problemas "clave".

3.4 Recomendaciones para el uso de la técnica

Las recomendaciones que se propone para conducir el proceso que deben seguir los grupos de análisis de redes de problemas, se ilustra según las fases y pasos que se han descrito anteriormente.

FASE / PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
I	ENCUADRE Y PREPARACION	
1	<u>Encuadre y conformación de grupos</u> Los grupos quedan constituídos y tienen un conoci-	-La acción de un facilitador reduce la pre-tarea y acelera el ingreso

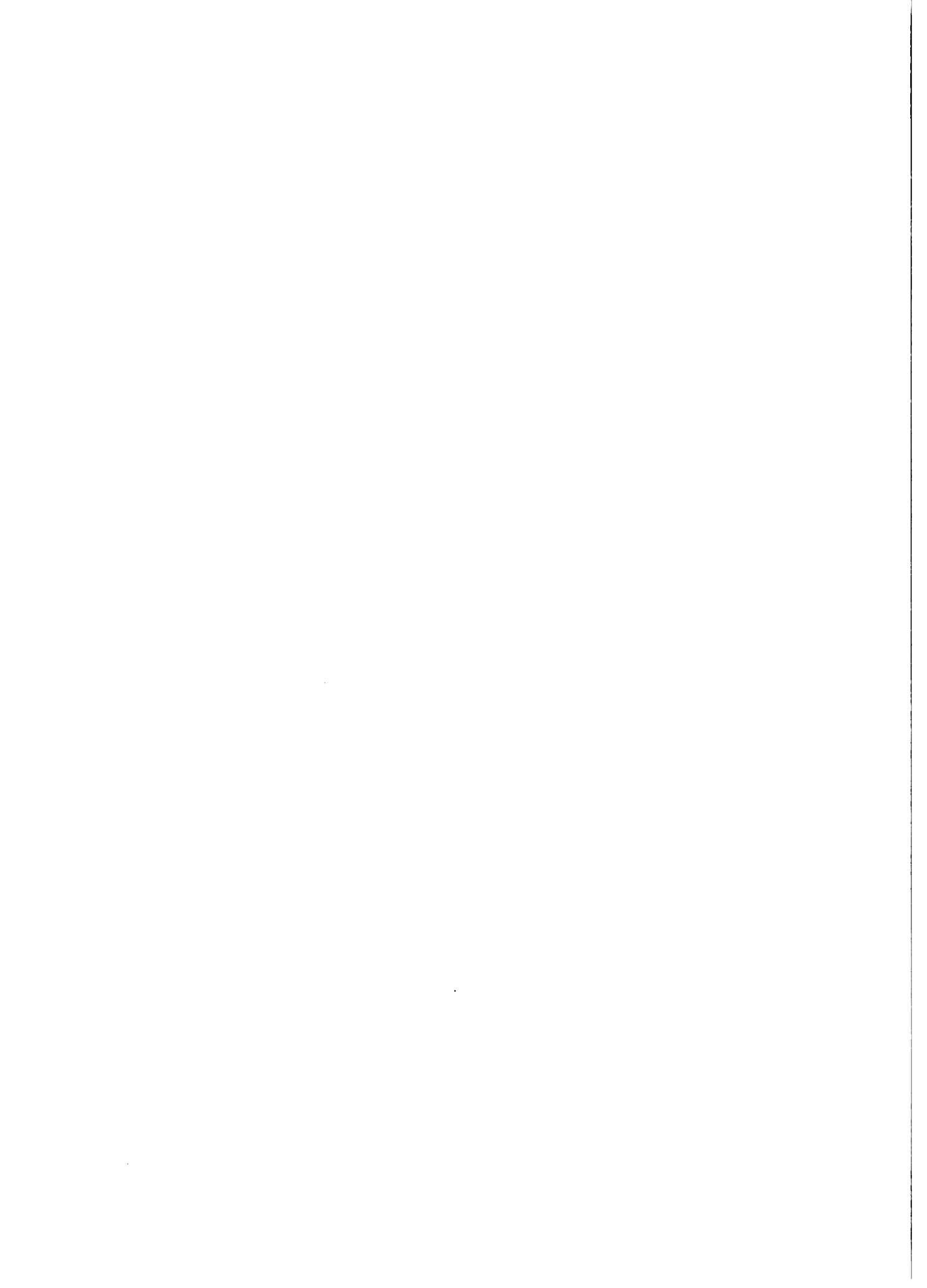


FASE / PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
2. <u>Construcción de la tabla de análisis por objetivo</u>	Que los miembros del Grupo visualicen de forma integrada, el objetivo y los factores externos condicionantes previstos.	<p>del grupo a desarrollar la tarea.</p> <ul style="list-style-type: none">-El tiempo que se invierte en este paso es muy importante pues de su éxito dependen los resultados y el tiempo total que demandará el cumplimiento de la tarea. <p>-Usar hojas grandes de rotafolio o pizarras con la siguiente disposición frente al grupo:</p>  <p>1. Objetivo específico 2 Red de Problemas 3. Factores Externos Condicionantes 1/ y Compromisos.</p>
3. <u>Transcripción y análisis del objetivo intermedio</u>	Que los miembros del GARP compartan una misma interpretación de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none">-Indicar al grupo la importancia de este paso.-El funcionario que tenga la responsabilidad directiva más alta entre los miembros del grupo, enuncia el objetivo específico y precisa los alcances.-Los participantes hacen preguntas aclaratorias y mediante discusión se resuelven las dudas.-Evitar un innecesario gasto en discusiones mediante una ágil acción del moderador.

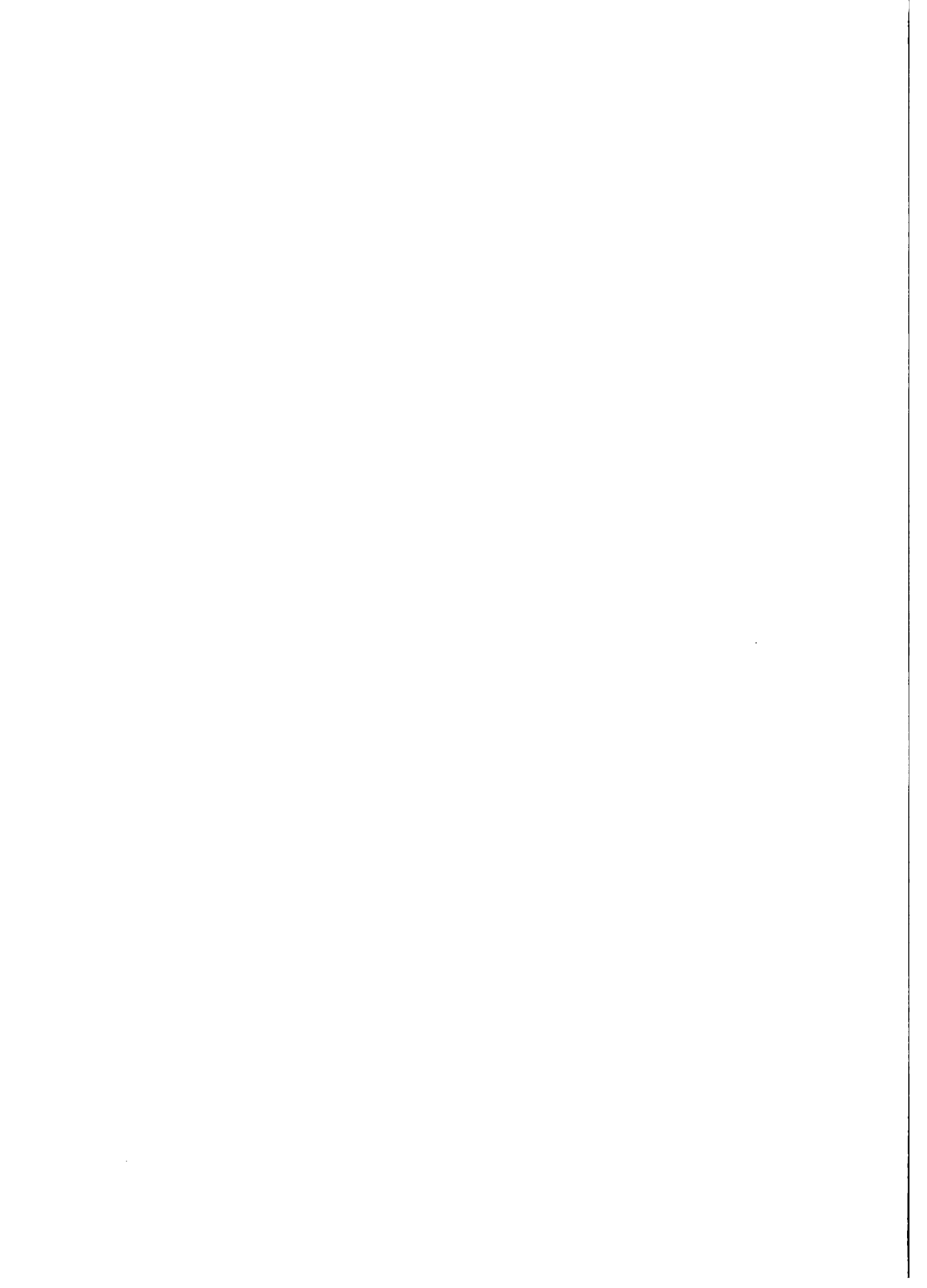
1/ De la matriz de objetivos del Programa y si es del caso complementado por el grupo.



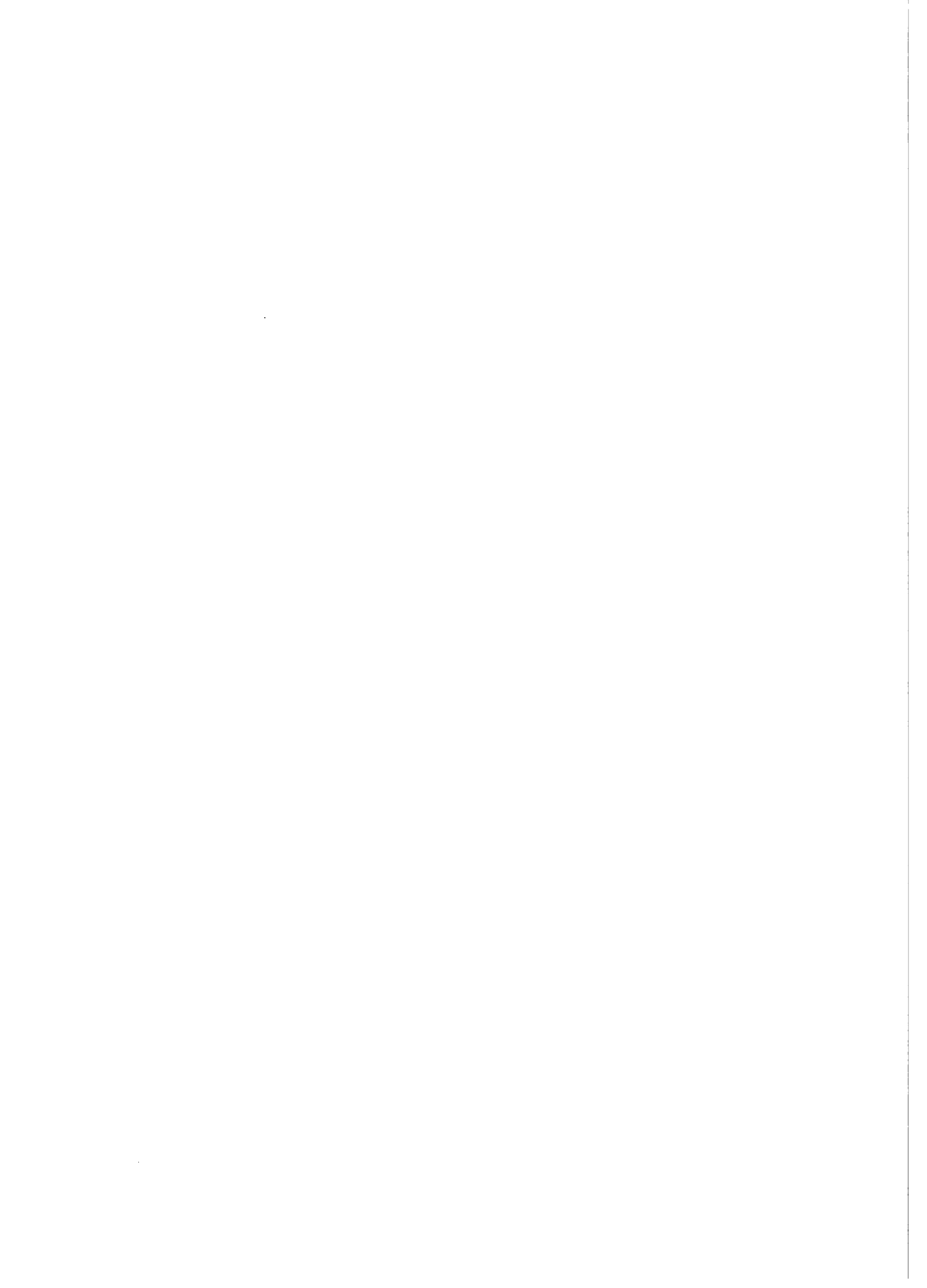
FASE / PASO	PROPOSITO DEL PASO Y PRODUCTO	RECOMENDACIONES
4.	<p><u>Determinación de aspectos que interesan a las acciones y listado de compromisos.</u> Que los miembros del grupo estén concientes de los factores externos condicionantes del logro del objetivo intermedio en análisis, que se identificaron al momento de establecer la matriz de objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none">-Explicar con precisión el propósito de este paso y el procedimiento a seguir para cumplirlo.-Otorgar el uso de la palabra en forma rotativa.-Resumir las intervenciones y aclarar dudas.
II.	<p>CONSTRUCCION DE ARBOLES O REDES DE PROBLEMAS</p>	
1.	<p><u>Identificación de Problemas</u> Que los participantes mediante trabajo individual basados en hechos y percepciones, aporten en forma sistemática y creativa a la identificación de problemas que afecten la marcha del Programa.</p>	<ul style="list-style-type: none">-Favorecer el trabajo individual-Recoger los problemas en forma rotativa (un problema por persona cada vez).-Favorecer la disposición a escuchar de los miembros del grupo.-El facilitador debe ayudar a aclarar y redactar en forma concisa el problema.
2.	<p><u>Construcción de la Red</u> Que los participantes generen una visión resumida y comprensible de la problemática.</p>	<ul style="list-style-type: none">-Los pasos prescritos no son ríidos en esta fase el grupo puede y debe identificar nuevos problemas.-Propiciar la rotación de roles para evitar la manipulación o el bloqueo de trabajo. El coordinador debe aclarar que la construcción de las redes de problemas constituyen un paso intermedio y no el fin del trabajo del grupo.



FASE / PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
III. IDENTIFICACION DE SOLUCIONES		
1	<u>Determinación de "Tramos" de la red a analizar.</u> Focalizar la atención del grupo en un grupo de problemas y de sus interrelaciones causa/efecto.	-No existen reglas para dividir la red de tramos sin embargo teniendo en cuenta que bajo cada problema de 2da. jerarquía de cada red se forma una red particular, esta puede ser la manera más práctica de definir los tramos de la misma.
2	<u>Diseño de cursos de acción.</u> Seleccionar factores que son causas centrales de los problemas (factor clave) y cuya solución es importante o determinante para resolver el o los problemas de orden superior.	-Las intervenciones de los miembros del grupo deben orientarse a lograr consenso en torno a los factores o causas clave del problema en análisis. -Se deben listar en forma rotativa todas las propuestas de acción para determinar el factor "clave". -El coordinador buscará que el grupo llegue a un acuerdo sobre la forma o "como" se deberá actuar para influir en el comportamiento de los factores clave, especialmente si éstos son "externos" al programa.
3	<u>Identificación de soluciones específicas.</u> Identificar y discutir alternativas y lograr consenso en torno a qué hacer y cómo hacerlo.	Una vez que exista acuerdo sobre cuáles son los factores clave en cada tramo de red de análisis y sobre ellos, se definirá una acción principal y acciones complementarias para cada tramo.



FASE / PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
4	<u>Asignación de responsabilidades y tiempo;</u> Lograr consenso en la asignación de responsabilidades para poner en práctica las soluciones que el grupo identificó y propone.	<ol style="list-style-type: none">1. Evitar que al momento de designar responsabilidades, éstas se asignen al Ministro o Viceministro del Sector. El responsable siempre deber ser alguien vinculado al manejo del Programa.2. El responsable no necesariamente es quien decide sobre el tema, la responsabilidad puede hacer gestiones al nivel correspondiente para poner en práctica la solución propuesta.
5	<u>Seguimiento de las acciones</u> Lograr que las acciones previstas se lleven a cabo y que se adopten las decisiones respectivas.	<p>-El trabajo del grupo no termina con la propuesta de responsabilidades, pues es necesario preveer en cada caso cómo se garantizará el cumplimiento de lo que el grupo propone.</p>



4. DIAGRAMA DE GANTT

CONTENIDO

	Página*
1. INTRODUCCION	1
2. GENERALIDADES	1
2.1 Propósito	1
2.2 Productos de la aplicación de la técnica	1
2.3 Ventajas	2
2.4 Limitaciones	2
3. LA TECNICA	3
3.1 Descripción	3
3.2 Fundamentos	5
3.3 Procedimientos para su aplicación	5

* Corresponde a la numeración en la parte superior de las páginas.

1. INTRODUCCION

Esta técnica que ha sido diseñada para facilitar la tarea en el planeamiento y programación de actividades y recursos, en un tiempo dado, se presenta en este documento como un instrumento de fácil aplicación para dar seguimiento y evaluar el avance en acciones y actividades programadas a realizar dentro de un plan de trabajo.

Mediante la inclusión de algunos nuevos elementos a la técnica se busca superar el hecho de que simplemente se identifican desviaciones de lo previamente programado, sin profundizar en el por qué de ellas y en las consecuencias que podrían acarrear ciertas demoras en la consecución de los resultados que se espera obtener.

Con dicha ampliación se facilita dar seguimiento al avance de actividades que se programen dentro de los programas de trabajo de las unidades que tienen a su cargo la ejecución de actividades del PIPA, ya sea por proyecto, por agencia, por investigador, por experimento, por departamento, convenio o contrato siempre y cuando el número de actividades consideradas sea reducido.

2. GENERALIDADES

2.1 Propósito

El diagrama de Gantt o Gráfico de Barras es un instrumento que se usa con fines de seguimiento y evaluación para contrastar el progreso real de las actividades realizadas dentro de un programa o proyecto con lo previamente programado.

Debido a que la esencia de la técnica está en descomponer el proyecto en forma detallada en actividades, ordenadas según la secuencia lógica con que deben ejecutarse, esta técnica se recomienda utilizarla básicamente como apoyo para realizar el seguimiento y evaluación de las acciones programadas, en las unidades operativas responsables de ejecutar acciones del PIPA (agencias de extensión, estaciones experimentales y departamentos).

2.2 Productos esperados de la aplicación de la técnica

- a. Identificar el progreso semanal, quincenal, mensual o trimestral de las actividades consideradas en el Programa de Trabajo.



- b. Dar seguimiento al uso de recursos, según lo programado, y efectuar los ajustes del caso.
- c. Adoptar decisiones cotidianas para modular el ritmo de trabajo en función de los recursos disponibles y el tiempo.
- d. Guiar las decisiones que se deban tomar respecto a las reprogramaciones futuras en el nivel respectivo.

2.3 Ventajas

- a. Su gráficas simple permite a cualquier persona que haya recibido un entrenamiento mínimo su fácil interpretación y uso.
- b. A su vez, esta fácil interpretación permite identificar el progreso real de las actividades graficadas. Este progreso real se puede ir marcando directamente en el diagrama, lo cual permite visualizar el contraste de lo programado en relación con lo realmente ejecutado.
- c. La actualización del programa, como consecuencia de las decisiones adoptadas en la evaluación es fácil y poco costosa.

2.4 Limitaciones

Entre las limitaciones para la aplicación de esta técnica están:

- a. La técnica no indica ni enfatiza la relación de interdependencia entre las actividades, como si lo hacen los diagramas de redes. Esto tiene como consecuencia que a la hora de reprogramar no siempre se ve con claridad cómo los retrasos o adelantos en el cumplimiento de una actividad afecta a otras vinculadas por relaciones de secuencia o dependencia. Esto impide visualizar con facilidad las actividades que deben reprogramarse y esto ocasiona que con frecuencia no se reprogramen. Cada vez que se atrasa una actividad hay que revisar el conjunto de actividades para establecer cuáles dependen de ella, para reprogramar conforme a la nueva situación producida. Esto se vuelve complejo cuando el número de actividades considerado es grande y cuando existe un alto grado de relación secuencial y temporal entre las actividades.
- b. Todas las actividades, tienen el mismo valor. Esto crea un problema a la hora de evaluar los avances, ya que existen actividades críticas cuyo atraso ocasionará la demora de todo proyecto, aunque otras no ocasionarían mayor problema.



- c. No facilita la detección de actividades que debieron incluirse y que por error de quienes hicieron el desglose no se hizo. Esto se debe precisamente a que no establece la cadena de actividades que permite un uso más racional del tiempo y de los recursos.
- d. La calidad de la programación afecta las posibilidades de uso de la técnica para seguir y evaluar. Una deficiente programación atenta para lograr un buen resultado del seguimiento y evaluación.

3. LA TECNICA

3.1 Descripción

El uso de la técnica para seguimiento y evaluación, parte de un diagrama previamente establecido. Para la construcción del mismo los responsables ya efectuaron la descomposición del Programa de Trabajo en una secuencia lógica de actividades, les asignaron la duración estimada para el cumplimiento de cada una y las registraron gráficamente en una tabla que en la dimensión horizontal tiene impresa una escala de tiempo.

La gráfica muestra claramente los tiempos de inicio y término de cada actividad, estimados en función de los recursos disponibles.

Un requisito importante a cumplir es que se hayan incluido tanto las actividades que sean controlables por los responsables de la ejecución del Programa de Trabajo, como aquellas que son ejecutadas en otras unidades de organización no sujetas a su autoridad.

Esto último es importante ya que se incluyen actividades que si bien es cierto no se controlan, condicionan el cumplimiento de las que sí están bajo control.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que en la gráfica aparecen claramente definidos la denominación de cada actividad y la holgura existente entre su conclusión y el inicio de una actividad posterior.

Una vez que se ha verificado lo anterior, se dispone de una gráfica como la que muestra la figura 1, que se puede usar con fines de seguimiento y evaluación.

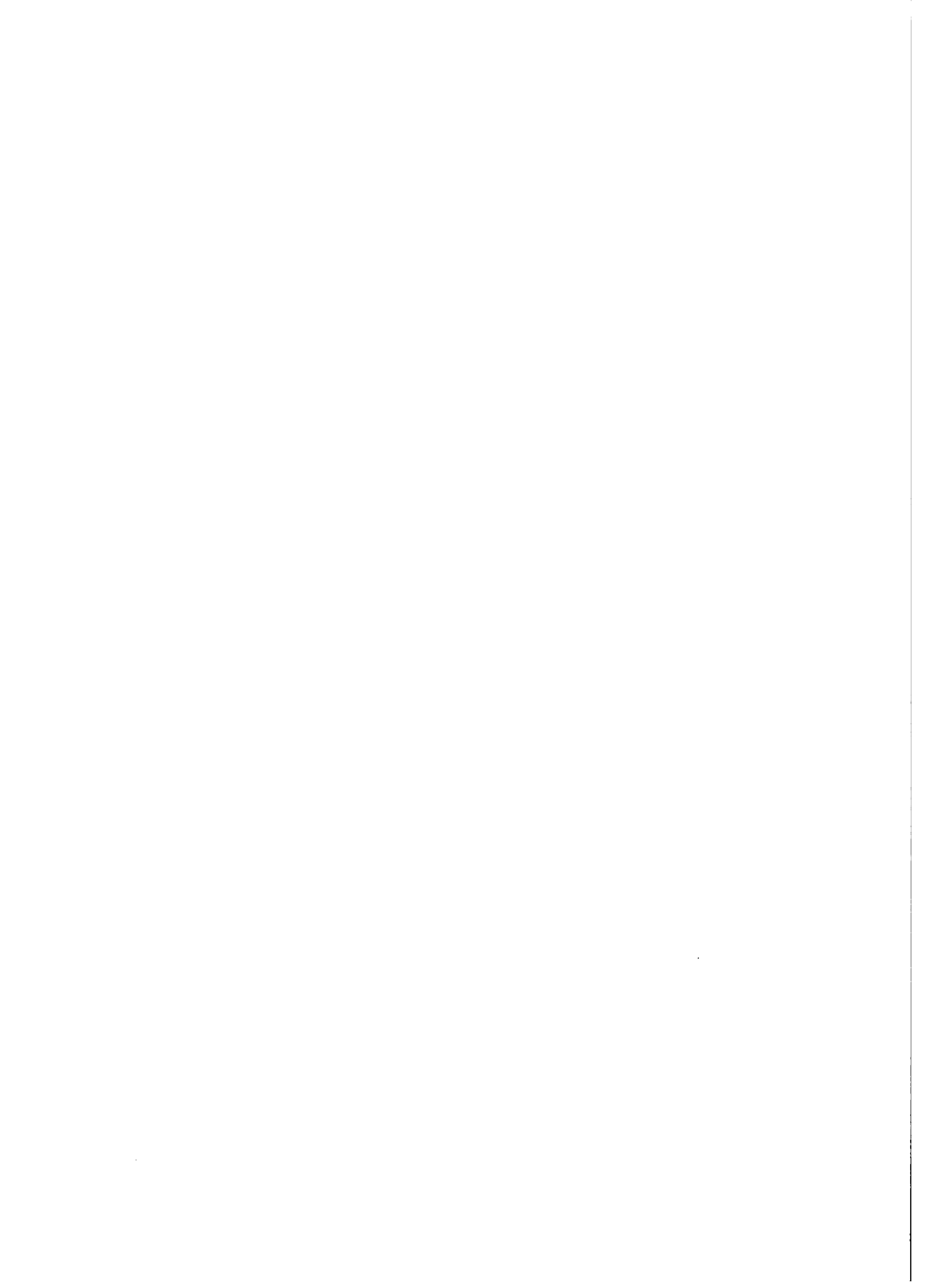
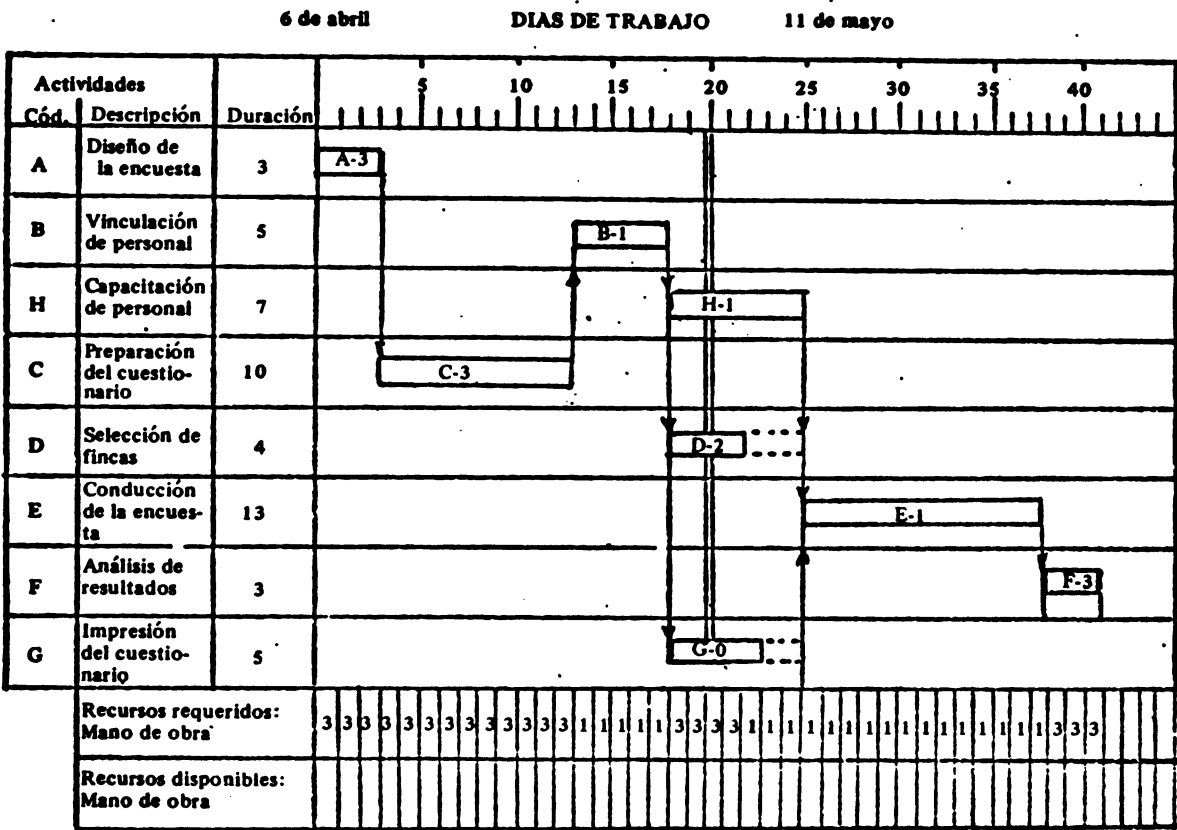
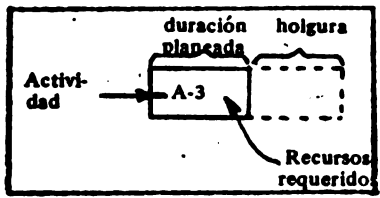


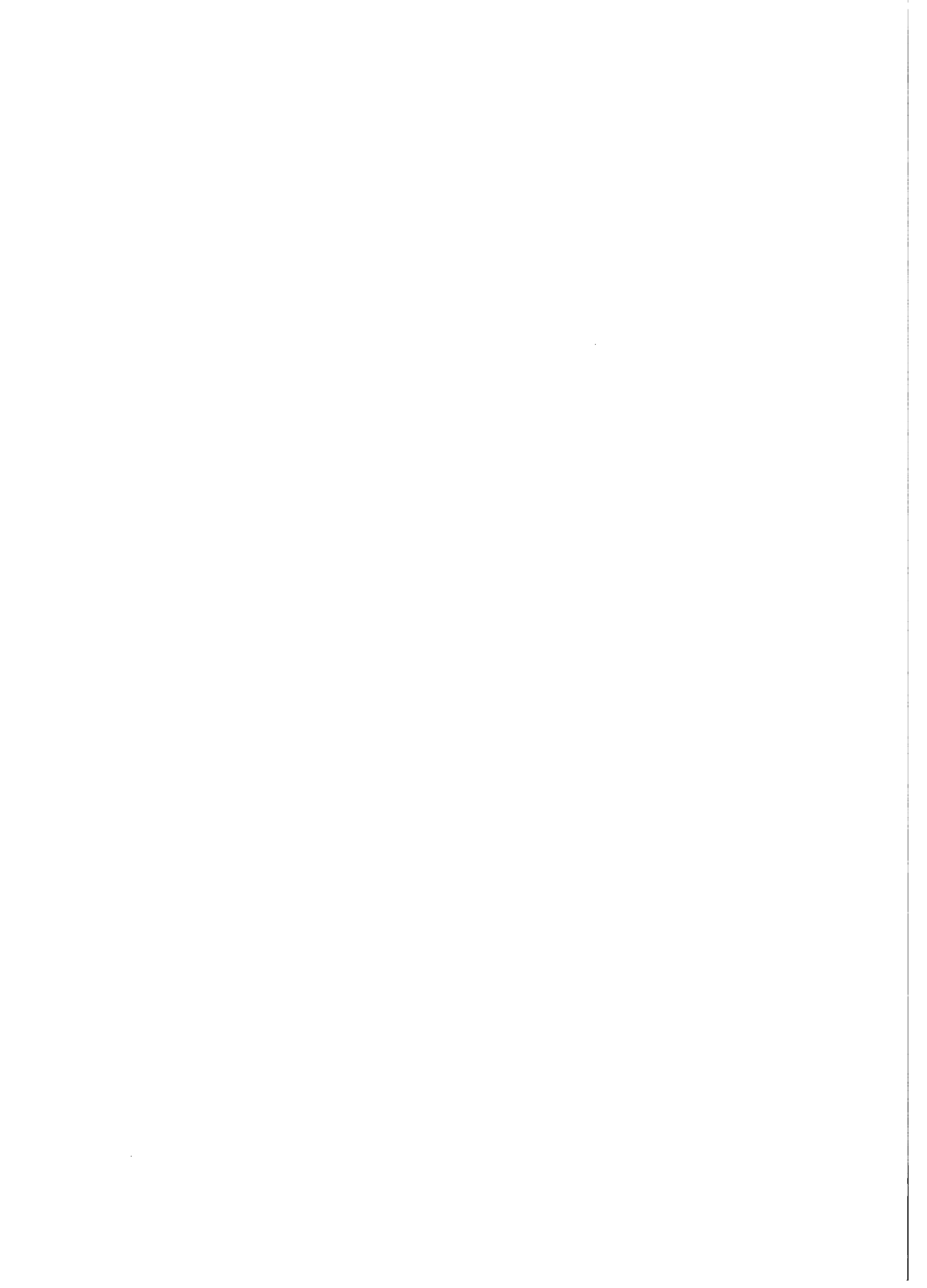
FIGURA 1. Ejemplo de Diagrama de Gantt para la realización de un estudio ajustada en función de la disponibilidad de recursos*



CLAVE



* Tomado y traducido de Delp Peter, et al. "System Tools for Project Planning".



3.2 Fundamentos

El Diagrama de Cantt nació como una necesidad de contar con un instrumento que permitiera simplificar las tareas de manejo de recursos humanos, físicos y financieros, especialmente en producción industrial. Sin embargo, a través de los años se ha ido modificando y es así como actualmente la técnica, un poco más elaborada, permite programar y controlar todo tipo de actividades que tengan un período de inicio y conclusión identificado claramente.

3.3 Procedimientos para su aplicación

Los pasos a seguir para hacer un uso más efectivo de la técnica para el seguimiento y la evaluación de actividades programadas son los siguientes:

Paso 1. Verificación y Complementación de la Programación

- a. Este paso comprende la revisión de la programación y análisis con el fin de detectar omisiones importantes entre las actividades enlistadas en el diagrama, así como errores en secuencia, holgura, recursos, etc. Una vez que los ajustes se han incorporado se dispone de la tabla base para ser usada con fines de seguimiento y evaluación.

Paso 2: Sistematización de la Información sobre la Ejecución de las Actividades

Cada funcionario toma como base las actividades programadas en el diagrama de Cantt, que están bajo su responsabilidad, y lleva registro de las actividades que va realizando y del uso de recursos día a día, semana a semana o quincena a quincena, dependiendo del nivel de detalle utilizado en la programación del trabajo, o en el uso de los recursos. Esta información sirve de base para la realización del siguiente paso.

Paso 3: Verificación de Avances en el Cumplimiento de las Actividades.

Este paso debe realizarse en forma grupal, puesto que su fin último es que cada participante o responsable de las actividades identifique problemas en la ejecución y recomiende soluciones para solventar los atrasos en la programación establecida. En este paso el grupo procede a:

- a. Determinar el grado de avance en el cumplimiento de la actividad y las tareas pendientes de ejecución.
- b. Establecer la diferencia entre el uso de recursos previsto y el efectivamente empleado.

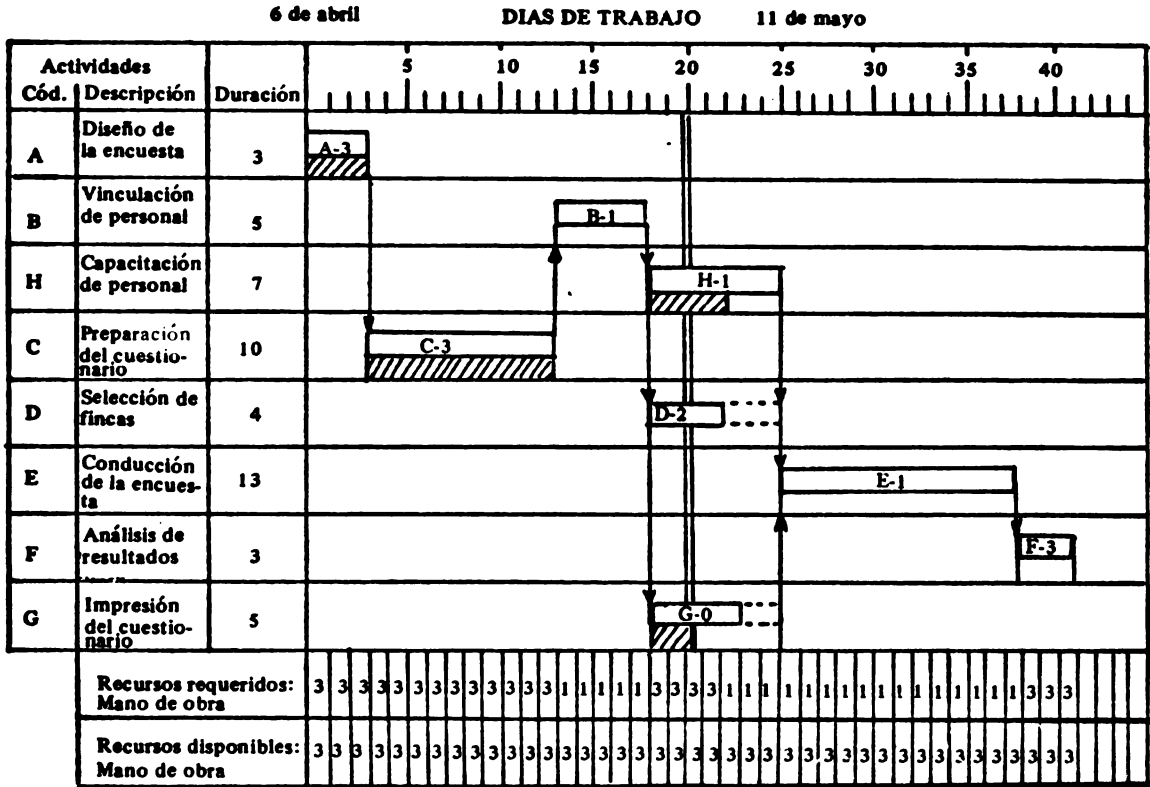
- c. Registrar en el diagrama de Gantt, mediante barras de diferente color o diseño de las utilizadas para programación, debajo de cada actividad prevista, los avances en la ejecución, como se aprecia en la Figura 2.

PASO 4. Análisis de las Diferencias a Nivel de Actividades.

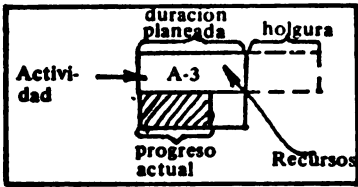
Una vez registrado el avance de las actividades en el diagrama se procede a lo siguiente:

- a. Establecer las diferencias significativas tanto en el cumplimiento de actividades como en el uso de recursos.
- b. Establecer los factores internos o externos que explican las diferencias.
- c. Identificar alternativas de solución de carácter correctivo o reafirmativo.
- d. Registrar actividades no programadas que se ejecutaron.
- e. Determinar cambios en el inicio de actividades posteriores y en su duración estimada por demoras en las actividades precedentes.

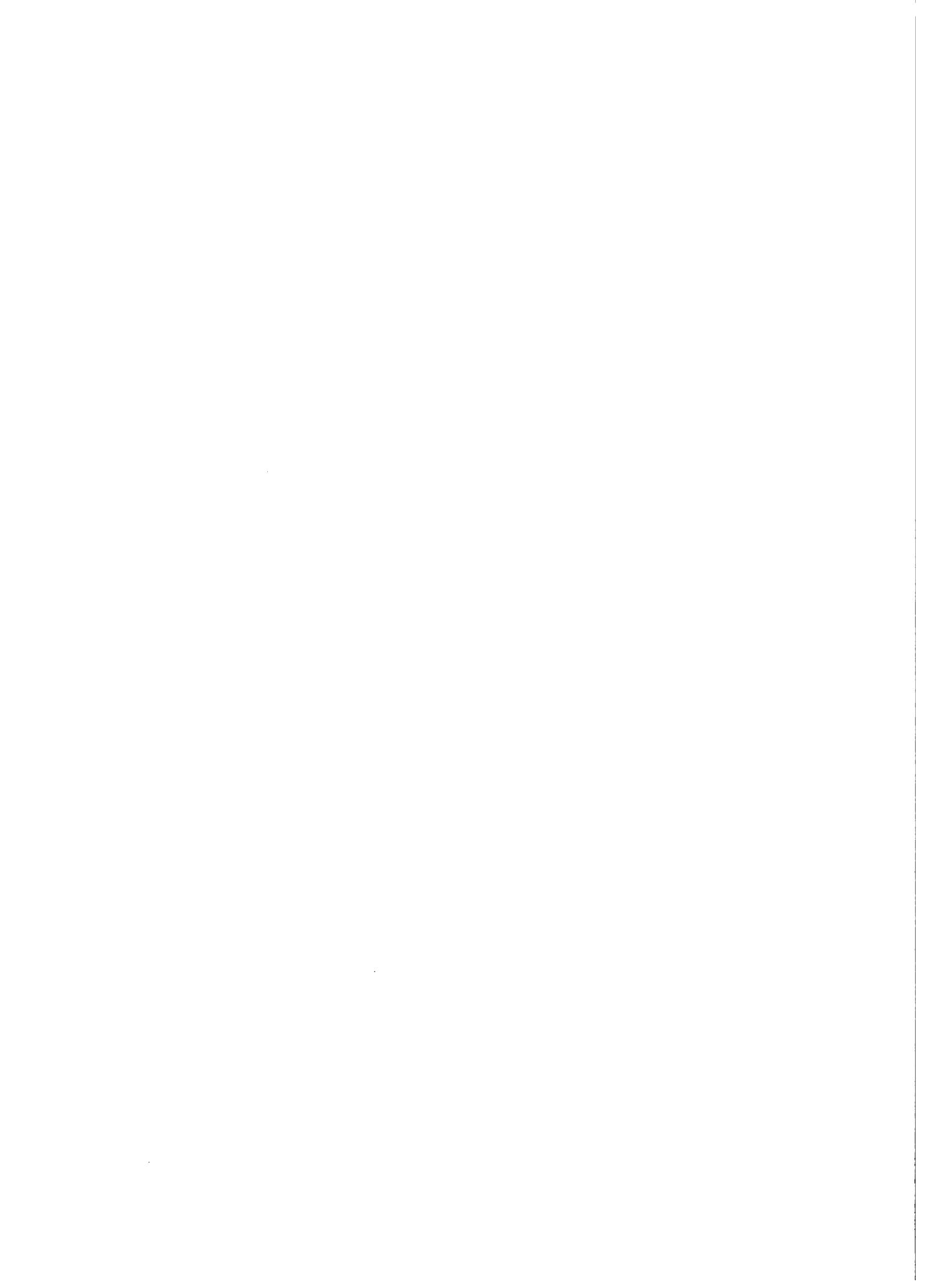
FIGURA 2. Ejemplo del uso de un Diagrama de Cantt para Dar Seguimiento y evaluar el cumplimiento de las Actividades Programadas*



CLAVE



* Tomado y traducido de Peter Delp, et.al Systems tools for Project Planning.



Paso 5: Análisis de las Implicaciones de las Desviaciones en el Programa en su Conjunto.

Una vez que se conocen la duración de cada actividad y la duración real de las necesidades, se estima nuevamente el periodo total del conjunto de actividades haciendo uso de una tabla como la que se muestra a continuación:

ACTIVIDADES		INICIO	INICIO	TERMINACION	TERMINACION
CODIF.	DENOM.	PLANEADO	REAL	PLANEADA	REAL

Paso 6: Reajuste del Programa

Este paso se lleva a cabo, al finalizar el proceso anterior, y concluye con la generación de un nuevo diagrama de Gantt actualizado.

5. TECNICAS DE REDES (PERT-CPM)

CONTENIDO

	Página*
1. GENERALIDADES	1
1.1. Propósito	1
1.2. Productos de la Aplicación de la Técnica	1
1.3. Ventajas	2
1.4. Limitaciones	3
1.5. Otros Usos de la Técnica en el Manejo del Programa	3
2. LA TECNICA	3
2.1. Descripción Resumida	3
2.2. Fundamentos	4
2.3. Procedimientos para su aplicación	5
2.4. Recomendaciones para el Uso de la Técnica	5
2.5. Sugerencias para Capacitar al Personal en el uso de la Técnica.	8

* Corresponde a la numeración en la parte superior de las páginas.

1. GENERALIDADES

El Programa de Incremento de la Productividad Agrícola es un Programa financiado con recursos externos y por lo tanto, se hace necesario dar seguimiento al conjunto interrelacionado de actividades básicas del Programa, incorporando en ellas los que son críticas para el aprovisionamiento de recursos (licitaciones, compras, trámites en contraloría, etc.), las referentes a la importación de insumos, maquinaria y equipo, incorporación de personal, construcciones, etc., cuyo retraso afectará el cumplimiento de los servicios que el programa brinda a los productores. Para estas actividades básicas se prepara una red tipo PERT cada año, que es la base sobre la cual se da seguimiento y evalúa estas actividades básicas.

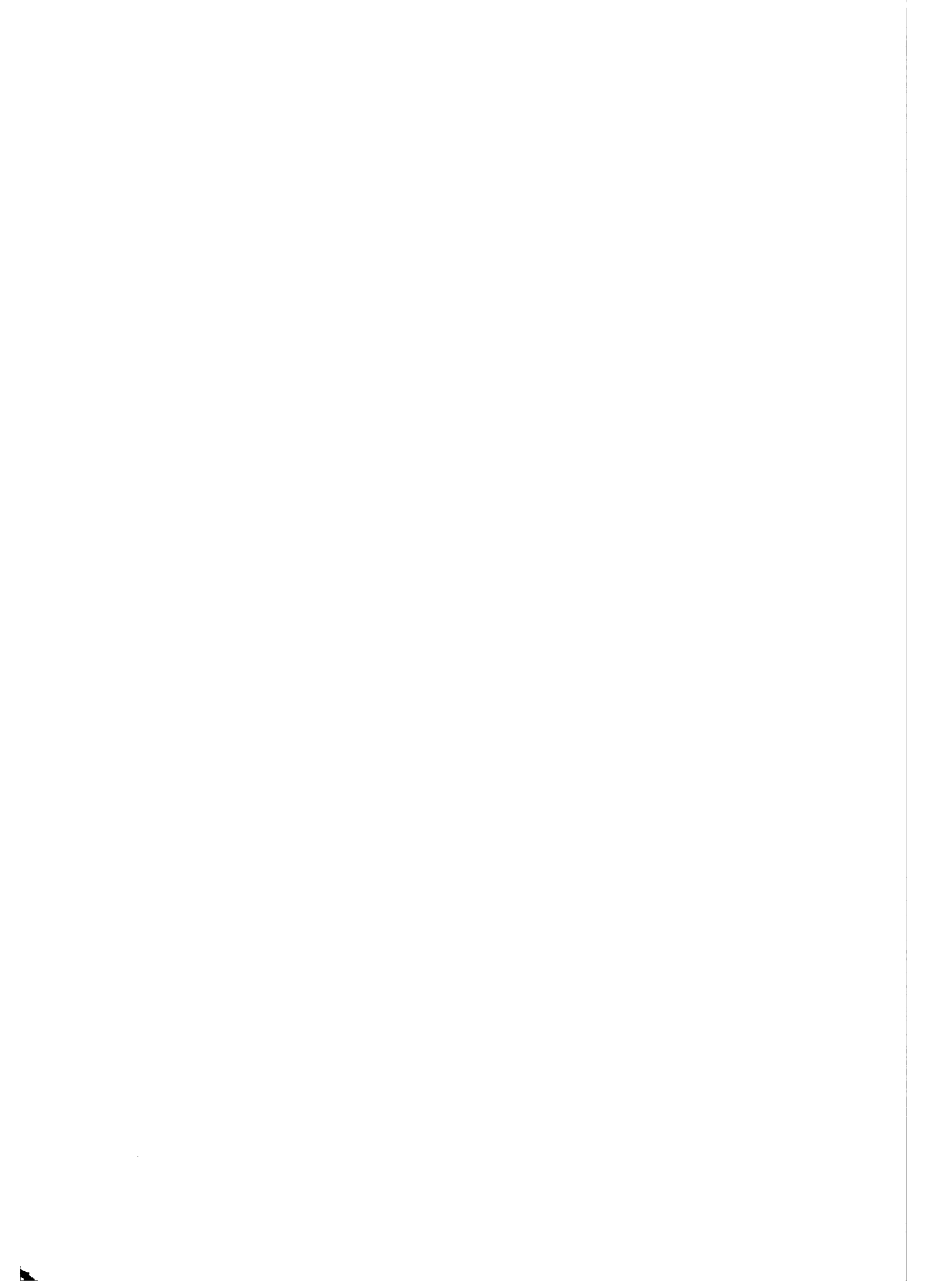
1.1. Propósito

Las técnicas de redes (CPM-PERT) y sus variantes se usan en el seguimiento y evaluación del programa para:

- a. Determinar el estado actual de la ejecución de actividades básicas y compararlo con lo programado, de manera tal que sea posible detectar:
 - Avances en el cumplimiento de actividades básicas.
 - Retrasos en la duración real de las actividades básicas, frente a lo previsto.
 - Cambios en los tiempos disponibles para ejecutar actividades básicas que dependen de las que hubieran sufrido demoras.
 - Demoras en el inicio de actividades básicas por retrasos en las precedentes.
 - Cambios en el tiempo total para el cumplimiento de un grupo de actividades básicas y del Programa en su conjunto.
- b. Conocer las razones de las demoras en el inicio y cumplimiento de las actividades básicas.
- c. Proporcionar elementos de juicio para efectuar ajustes en la estrategia de ejecución del Programa y por ende en las secuencias de actividades básicas a realizar y los cambios en la asignación de tiempo, recursos y responsabilidades.
- d. Conocer el nuevo camino crítico y las actividades básicas que al volverse críticas demandan una mayor atención, de parte de los responsables del manejo del Programa.

1.2. Productos de la Aplicación de la Técnica.

Del análisis de las redes, después de un periodo de ejecución es posible obtener los siguientes resultados:



- a. Una clara apreciación de avances y demoras en la realización de actividades básicas y sus efectos en la ocurrencia y duración de actividades posteriores.
- b. Errores de programación detectados y revisión de los estimados de tiempo para actividades básicas a ser realizadas posteriormente.
- c. Identificación de problemas que han generado demoras y de los posibles problemas que esto supondrá para el futuro inmediato, así como la incidencia de las demoras en los tiempos totales previstos para la ejecución del Programa.
- d. Una nueva red actualizada, con tiempos más realistas, actividades básicas nuevas, más claramente definidas, eliminándose las no esenciales y finalmente, secuencias revisadas. Esto supone también un nuevo estimado del tiempo total para la finalización del programa y si es el caso un nuevo camino crítico.
- e. Si los cambios a introducir son mayores, pueden inclusive conllevar a la redefinición de resultados y de tramos completos de la red de acuerdo con la decisión de los responsables del manejo del Programa.
- f. Los responsables del manejo del Programa conocen las nuevas fechas de inicio, duración de las actividades básicas, las holguras totales y las holguras libres, cambios en la asignación de recursos, de actividades básicas con mayor holgura a otras con menor holgura o grado de importancia.

1.3. Ventajas

- a. Ayuda a establecer y hacer explícito un ordenamiento de las actividades básicas que es fácilmente comprensible, sobre todo cuando involucra actividades muy diversas e interrelacionadas.
- b. Ayuda a determinar las desviaciones que siempre ocurren al ejecutar el programa con respecto a lo programado y con ello contribuyen a una oportuna toma de decisiones para que los trabajos se realicen en orden y se haga un mejor uso de los recursos.
- c. Facilita el manejo de la incertidumbre en la duración de las actividades (PERT) al proponer rangos previsibles de duración de las actividades (optimista, más frecuente y pesimista).
- d. Proporciona un marco de referencia común (modelo gráfico) del Programa, permitiendo que todos los involucrados en su manejo y ejecución visualicen de manera integrada y en el tiempo, el conjunto de actividades básicas y la distribución de recursos y responsabilidades.
- e. Verificación inmediata de la secuencia en que las actividades básicas

deben ser ejecutadas, fijando y ajustando las responsabilidades.

- f. Constatación fácil de alguna actividad básica que fuera omitida al momento de programar.
- g. Determinación de los límites de tiempo en que las actividades básicas pueden iniciarse o deben terminar, sin afectar la fecha de conclusión del trabajo.
- h. Determinación del tiempo mínimo para ejecutar un trabajo.

1.4. Limitaciones

- Resistencia del personal en cualquier nivel, para la aplicación de cualquier método de control.
- Deficiencia de los métodos para obtener los datos necesarios para el procesamiento y análisis de información
- Dificultad de actualizar la red si el número de actividades básicas considerado es muy grande.

1.5. Otros Usos de la Técnica en el Manejo del Programa

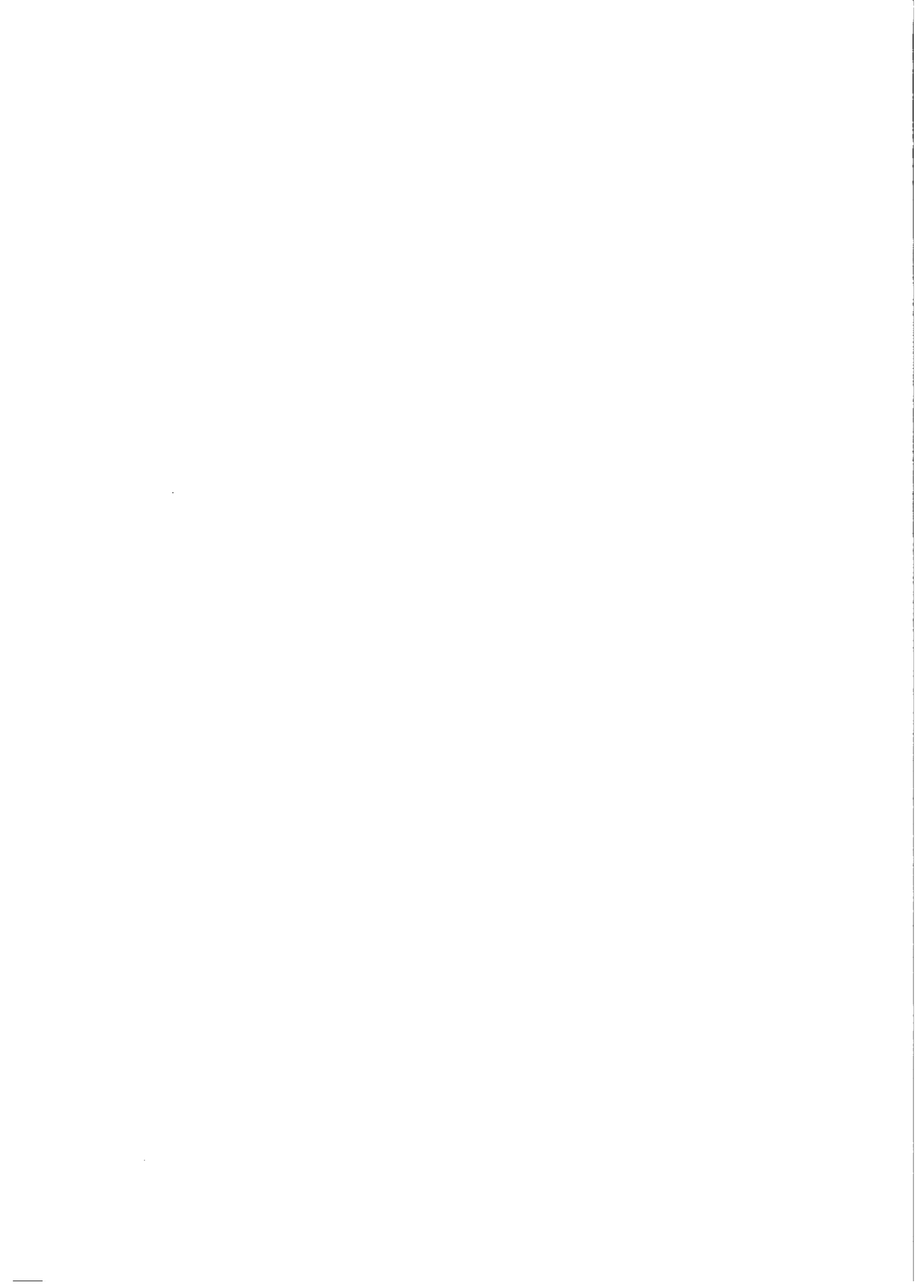
Constituye un instrumento importante de programación y se puede utilizar para fines de difusión de la estrategia de ejecución del proyecto, al desplegar gráficamente el conjunto de actividades básicas y la asignación de recursos para su cumplimiento.

2. LA TECNICA

2.1. Descripción Resumida

La técnica de redes, presenta las actividades básicas del programa en forma tal que se aprecia gráficamente su ubicación en el tiempo, su duración y las relaciones de secuencia (actividades precedentes y actividades posteriores) conformando una red. La secuencia de actividades de la red que no presenta holguras de tiempo se denomina ruta crítica, y representa el tiempo mínimo necesario para completar el conjunto de actividades de la red.

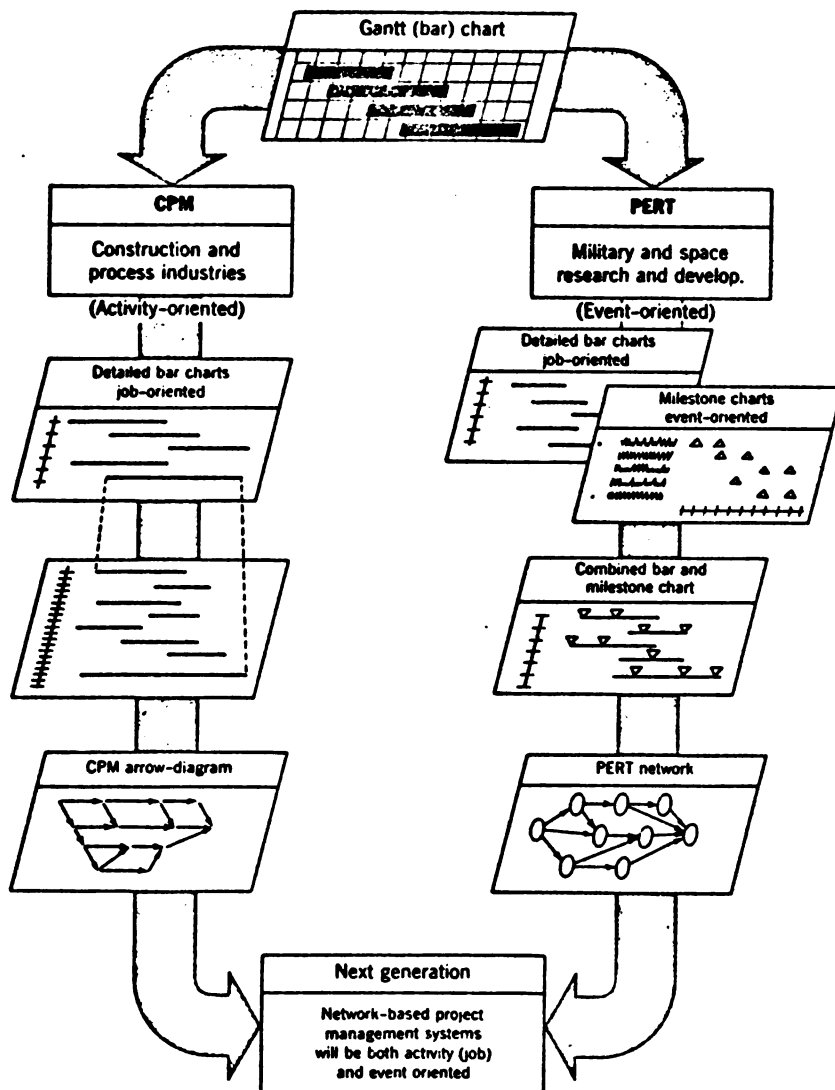
Esta técnica se puede usar para el conjunto de actividades básicas del programa durante toda su vida o por tramos anuales o también para un conjunto de actividades que son seleccionadas por razones de estrategia del manejo del programa.



2.2. Fundamentos 1/

La técnica CPM (Método del Camino Crítico) fue desarrollada por la compañía DUPONT en 1956 y simultáneamente, la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de Estados Unidos desarrolló, en 1957, la técnica PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Proyectos) para atender las necesidades del Proyecto Polaris. A partir de esos esfuerzos se han generado innumerables aportes y variantes, disponiéndose actualmente de una amplia literatura sobre el tema (ver Figura 1).

FIGURA 1 Evolución de las técnicas de redes



1/ Tomado de Russell A. Archibald, Richard L. Villoria "Network-Based Management Systems (PERT/CPM)". 1967.

2.3. Procedimientos de Aplicación de las Técnicas de Redes para el Seguimiento y Evaluación del Programa

El análisis de las redes comprende los siguientes pasos:

Paso 1 Clarificación de los componentes o segmentos de la red que corresponden a los diferentes subprogramas.

Paso 2 Revisión del cumplimiento de las actividades básicas y del tiempo efectivamente utilizado y las demoras que se hubieron producido. Para ello se utilizará el Cuadro No. 1, señalando en la columna de observaciones las razones de la demora, buscando reflejar la causa principal de las mismas.

Paso 3 Reemplazo, en la red, de los tiempos estimados (Optimista, más probable y pesimista) por los tiempos reales de ocurrencia de las actividades básicas.

Paso 4 Revisión de los estimados de tiempos, duración de las actividades básicas aún no concluidas e inclusive de las no iniciadas con base en la experiencia reciente. Esta revisión puede, inclusive, hacer conveniente cambiar la secuencia prevista o incluir nuevas actividades básicas.

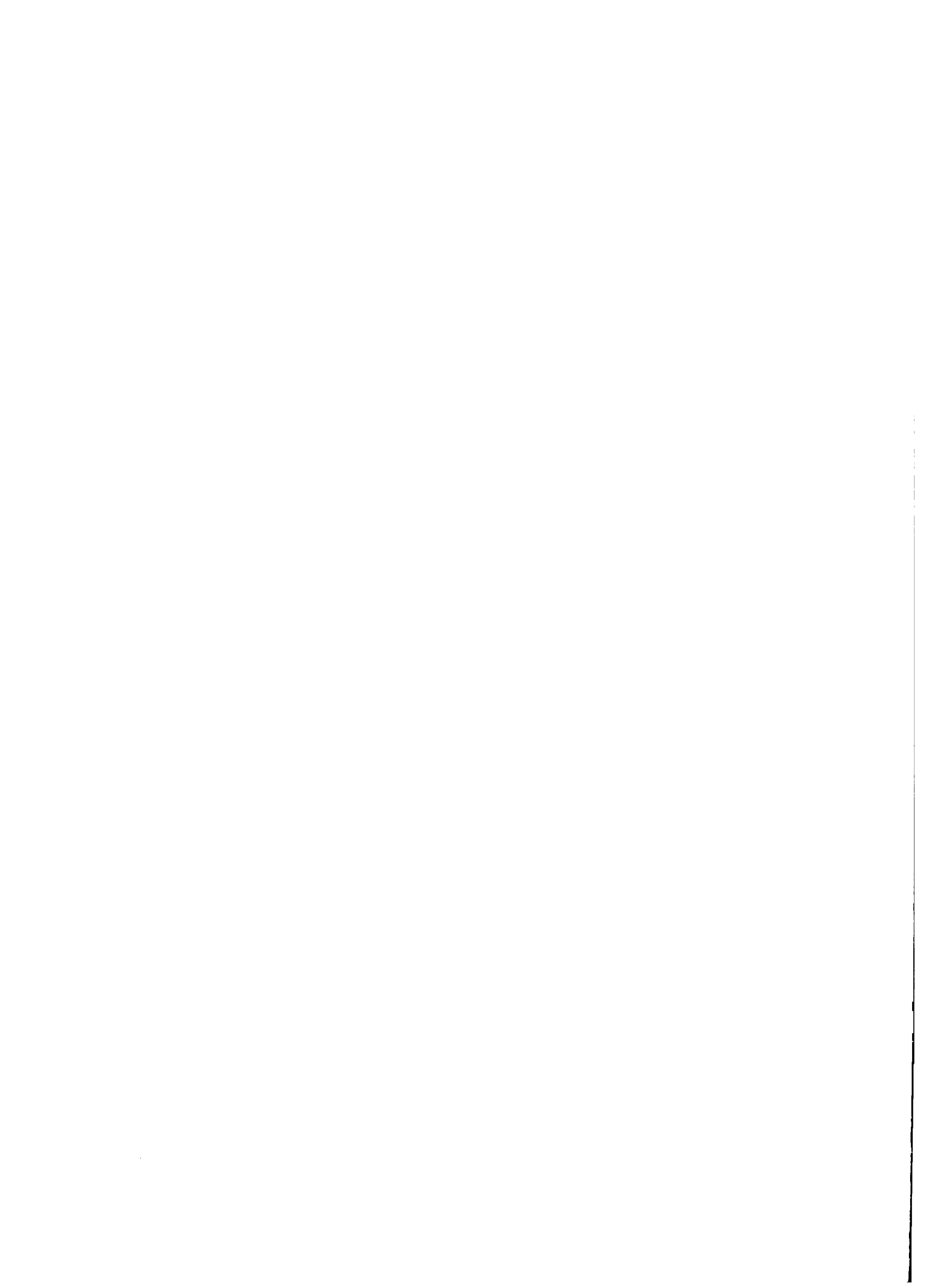
Paso 5 Actualización de los estimados de tiempo a lo largo de toda la red y determinación de efectos en las demoras producidas en los tiempos totales y si es el caso determinar el nuevo camino crítico. Este paso permite poner en evidencia problemas potenciales que se podrían presentar si no se adoptan soluciones.

Paso 6 Determinar el estado actual del cumplimiento de actividades básicas. Esta parte del proceso permite, a los responsables del manejo del programa, conocer, en cualquier momento, la situación particular de cada actividad básica en términos de su oportunidad de cumplimiento. Para ello se hace uso de los Cuadros No. 1. y No. 2

Con los dos cuadros se establece claramente la situación del cumplimiento de las actividades básicas, los retrasos parciales y totales y las nuevas holguras.

2.4. Recomendaciones para el Uso de la Técnica

- El análisis debe realizarse a nivel de las redes parciales de cada Subprograma para luego reconstruir la red agregada y simplificada del programa en su conjunto.



- El análisis y ajuste de las redes es tarea de los responsables del manejo del programa, quienes deben adoptar las decisiones respectivas. Una persona con mayor conocimiento de la técnica puede actuar como facilitador del análisis y responsabilizarse de las tareas de cálculo y corrección de los gráficos que exige la actualización de la red. Este proceso se facilita si se dispone de un programa de cómputo para microcomputadores.
- No existen reglas fijas para el cálculo de tiempo, pero es recomendable que se tome en cuenta el conocimiento directo de personas con experiencia en la realización de las actividades básicas, esto es particularmente importante cuando las deben realizar entidades que no dependen jerárquicamente de los responsables del manejo del programa.
- Todo estimado es susceptible de error. Por ello para lograr estimados más realistas es importante considerar de una forma sistemática las percepciones y experiencias de decisores y ejecutores, y mejor aún de un grupo interdisciplinario. Para lograrlo se recomienda que esta tarea se realice haciendo uso de procedimientos de trabajo grupal

CUADRO 1. RESUMEN DE DURACION DE ACTIVIDADES BASICAS, SEGUN LA PROGRAMACION VIGENTE

EVENTO PREVI0	EVENTO POSTERIOR	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACION ESTIMADA (DIAS)	FECHA DE INICIO MAS TEMPRANA	HOLGURA DE DIAS		FECHA DE TERMINACION MAS TEMPR. MAS TARDIA	OBSERVACIONES
					TOTAL.	LIBRE		



CUADRO No. 2 ESTADO DE CUMPLIMIENTO Y DURACION REAL DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RUTA CRITICA		INICIO PLANEADO (Fecha)	INICIO REAL (Fecha)	TERMINAC. PLANEADA (Fecha)	TERMINAC. REAL (Fecha)	DIAS PLANEADOS	DIAS REALES
	I	J						
TOTALES								

I =
J =

- Los cambios en los tiempos de ocurrencia de actividades implican cambios en la distribución de recursos en el tiempo, y con frecuencia una reducción en la duración de las actividades básicas significa un incremento de la cantidad de recursos requeridos.
- La ocurrencia de las actividades básicas, con frecuencia dependen de factores externos a la capacidad de decisión de los responsables del manejo del Programa y en algunos casos (por ejemplo aquellas que tienen que ver con procesos físicos-biológicos como cultivos) una demora en la disponibilidad de insumos (semilla u otros) puede significar la pérdida de campaña agrícola y se deberá esperar hasta el próximo período de siembra.
- La actualización es una tarea permanente, por ello cuando el número de actividades es grande se requiere el apoyo de una computadora para facilitar los cálculos de duración, ruta crítica y costos.



- Si se dispone de un computador se facilita la inclusión constante de datos que muestran el cumplimiento de las actividades básicas, cambios en la duración de las actividades ya realizadas como en las previsiones sobre las que no se han iniciado o están en marcha. Se facilita también la inclusión de modificaciones en la estructura de la red, así como el cálculo de los cambios correspondientes a las fechas previsibles de culminación de grupos de actividades básicas y del Programa. Lo anterior permite identificar las nuevas actividades básicas que se han convertido en críticas, lo cual señala a los responsables del manejo del Programa dónde concentrar su atención y anticipar soluciones.
- Las redes parciales se usan para incluir un mayor número de actividades básicas en el caso de no disponer de una computadora. Estas para mantener su vigencia y utilidad, deben actualizarse periódicamente. En la medida en que la técnica se use en el proceso de seguimiento y evaluación del Programa, el tiempo y recursos que se destinen para mantenerla al día está plenamente justificado. Esta responsabilidad debe ser asumida por los niveles superiores de decisión responsables del Programa. Debe quedar claramente establecida que se delega únicamente las labores de tipo mecánico y el cálculo que implica actualizar la Red toda vez que las decisiones sobre cambios y ajustes corresponden a los responsables del manejo del programa.
- Por lo anterior, lo esencial es el uso real de la técnica en el manejo del Programa y su permanente adecuación a las necesidades que la conducción de las acciones demanda. Es muy importante tener siempre presente la influencia de los factores externos condicionantes y no restringir únicamente el uso de la técnica ni el análisis a la esfera de lo "controlable".

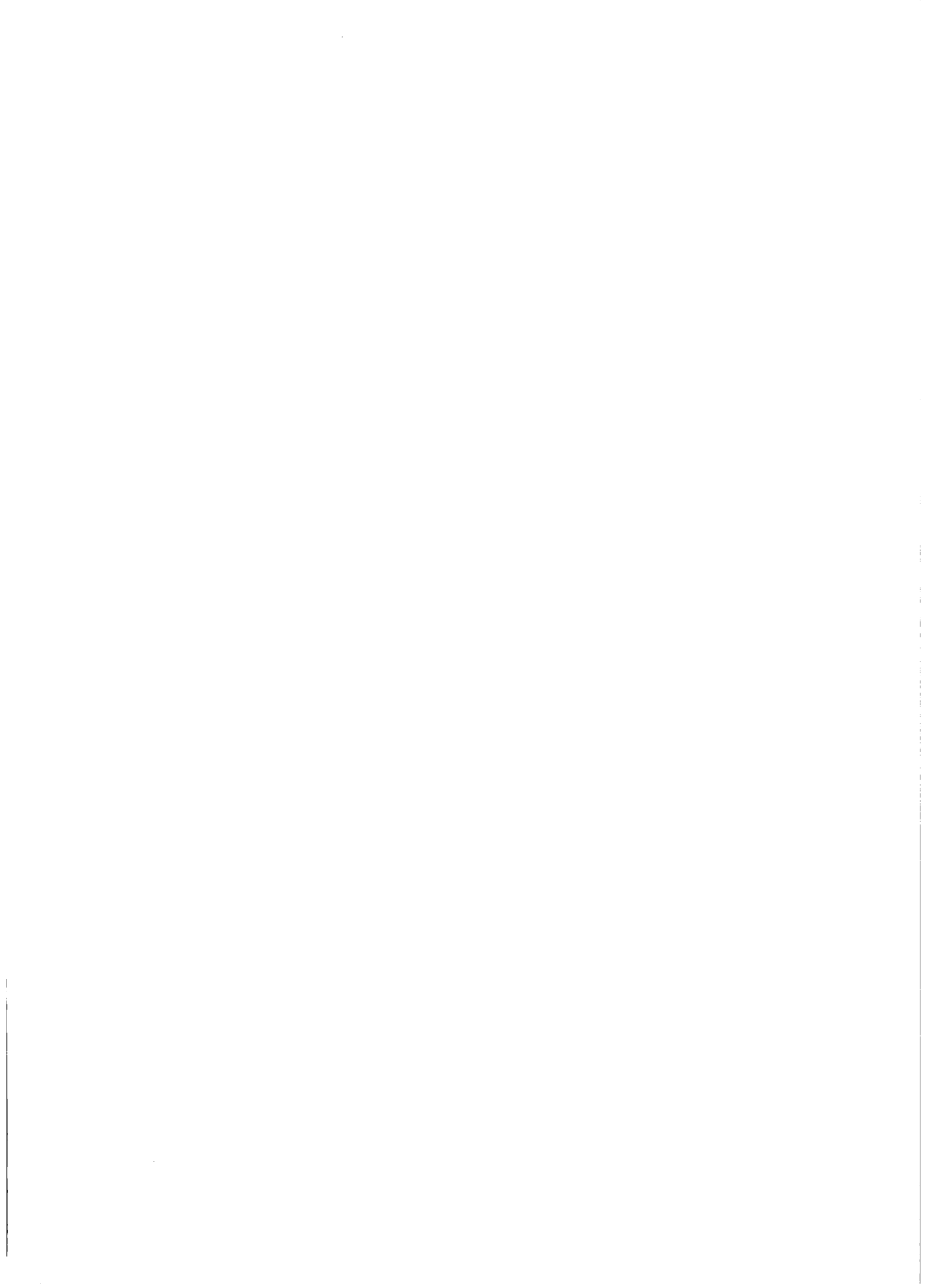
2.5. Sugerencias para Capacitar al Personal en el uso de la técnica, con fines de Seguimiento y Evaluación.

- a. Involucrar al personal con máxima responsabilidad directiva en las actividades de capacitación, no sólo para familiarizarlos con el uso de la técnica, sino sobre todo para lograr conciencia sobre las ventajas y limitaciones de la técnica y el apoyo a su uso dentro de la tarea de manejo del Programa. Sobre este tipo de técnicas existe enorme cantidad de literatura.

- b. Preparar ejercicios de aplicación con ejemplos del propio programa, y desarrollar actividades de capacitación en servicio bajo la modalidad de aprender haciendo, involucrando a funcionarios con responsabilidad directiva y ejecutores.
- c. El diseño del entrenamiento debe incluirse en la preocupación por lograr los siguientes resultados de aprendizaje:

Los Participantes:

1. Entienden los usos, ventajas y limitaciones de las técnicas de redes con fines de programación y de seguimiento y evaluación.
2. Logran aplicar con soltura las habilidades que requiere el diseño de redes, conocer los conceptos en que las técnicas se fundamentan y son capaces de realizar los cálculos de tiempos y costos involucrados.
3. Conocen formas apropiadas para revisar y analizar las redes, establecer los desfases y actualizarlas de acuerdo con decisiones sobre las actividades básicas a cumplir, recursos disponibles y tiempos previstos.
4. Aprenden a trabajar con personas que conocen más a fondo técnicas y métodos para usar microcomputadoras o las aprenden a usar. Con ello son capaces de efectuar un rápido cálculo de tiempos y costos y actualizar las redes, sobre todo cuando el número de actividades básicas de la red es grande.
5. Conocen variantes de los sistemas de redes y están plenamente conscientes de sus ventajas y limitaciones y pueden decidir cuándo es más conveniente el uso de un determinado tipo de método o variante de las técnicas de redes (PERT-CAM).



6. DIAGRAMA DE DEFINICION DE RESPONSABILIDADES

CONTENIDO

Página */

I. GENERALIDADES.....	1
1.1. Propósito de la Técnica.....	1
1.2. Productos de la Aplicación de la Técnica.....	1
1.3. Ventajas.....	1
1.4. Limitaciones.....	2
II. LA TECNICA.....	2
2.1. Descripción Resumida.....	2
2.2. Fundamentos de la Técnica.....	2
2.3. Procedimientos de Aplicación.....	2
2.4. Recomendación para el Uso de la Técnica.....	6

/ Corresponde a la numeración en la parte superior de las páginas

1. GENERALIDADES

1.1 Propósito

La puesta en práctica de las decisiones de un programa complejo como el Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA), necesariamente implica la intervención de diferentes unidades administrativas, instituciones o niveles que deben realizar acciones interdependientes o compartidas. Esta situación normalmente genera conflictos provocados por concepciones diferentes sobre el grado de participación y de responsabilidad para ejecutar las decisiones por parte de las unidades o funcionarios participantes.

El Diagrama de Definición de Responsabilidades es una técnica que dentro del mecanismo de seguimiento y evaluación, tiene como propósito resolver o disminuir estos conflictos al especificar detalladamente el grado de responsabilidad que tienen las diferentes unidades en cada una de las acciones que se requieren para ejecutar las decisiones tomadas.

1.2 Productos de la aplicación de la técnica

Al aplicar la técnica es posible obtener los siguientes productos:

- a. Cada unidad o funcionario participante toma claro conocimiento del grado y tipo de responsabilidad que le corresponde en el proceso de poner en ejecución las decisiones tomadas.
- b. Las decisiones adoptadas podrán ejecutarse más oportunamente al tenerse definidas de antemano todas las acciones claves que involucra su ejecución, el papel interrelacionado y grado de responsabilidad que deben desempeñar cada una de las unidades participantes.
- c. El conjunto de unidades involucradas en el proceso de poner en práctica una decisión tendrá una misma concepción de los asuntos comunes donde comparten responsabilidades.

1.3 Ventajas

Dentro de las principales ventajas de la técnica están las siguientes:

- a. Es una técnica fácil de comprender y de aplicar, en cualquier nivel de decisión.
- b. Rápidamente se logra establecer un verdadero organigrama para cada acción o actividad así como el flujo de las relaciones para ejecutarla.
- c. Puede utilizarse en cualquier nivel donde se requiera la participación de diferentes unidades organizativas para poner en práctica las decisiones tomadas como resultado del seguimiento y evaluación del programa o subprograma.

1.4 Limitaciones

Las limitaciones más frecuentes son:

- a. No incluye el factor tiempo, lo cual puede obviarse combinando con la técnica de Diagrama de Cantt y la técnica de Redes de Actividades. (PERT/CPM)
- b. Es necesario conocer claramente y en detalle todas las acciones o actividades claves que se requieren para poner en práctica las decisiones tomadas. Asimismo, debe existir absoluta claridad sobre la decisión, así como de los resultados que se esperan lograr con la misma.
- c. Para su desarrollo, debe contarse con la participación activa de los representantes de las unidades organizativas involucradas para asegurarse el acuerdo y compromiso con el flujo de relaciones y con la asignación de responsabilidades que se define.

2. La Técnica

2.1 Descripción Resumida

El Diagrama de Definición de Responsabilidades es una matriz de doble entrada en la cual se detallan en las columnas los distintos elementos que deben intervenir (personas, entes, unidades de organización) ya sea que pertenezcan a la organización especial del Programa o Subprograma o que sean de la organización permanente o bien ajenas a la entidad. En las filas o renglones se anota la acción o actividad a cumplir, desglosadas al nivel que se desee identificándose en la intersección de las filas y columnas la función o responsabilidad que debe realizar cada elemento participante.

2.2. Fundamentos de la Técnica

La expresión gráfica y sistemática de las relaciones y funciones de las unidades de organización o personas, que intervienen en la ejecución de las actividades, tiene su base en un instrumento inicialmente propuesto por Serge A. Birn con el nombre de "Linear Responsibility Chart" (Gráfico de Responsabilidad Lineal) y que durante los últimos años ha sido utilizado frecuentemente por IICA (PROPLAN) con el nombre de "Gráfico Tarea-Responsabilidad" en sus actividades de cooperación técnica en el área de manejo de programas y proyectos.

2.3. Procedimiento de Aplicación

El procedimiento general a seguir para usar eficientemente el Diagrama de Definición de Responsabilidades consta de los siguientes pasos:

1. Selección de los Participantes

Una vez que el nivel decisor correspondiente ha definido la alternativa de decisión que se pondrá en ejecución y ha clarificado el o los resultados que se espera alcanzar con la misma, procede a identificar y seleccionar a los representantes de las Unidades Organizativas que tendrán que intervenir para ejecutar con éxito la decisión tomada.

2. Encuadre del Trabajo

Reunidos los participantes, el representante del nivel decisor conduce el trabajo del grupo, explicando inicialmente la tarea a realizar, la técnica a emplear y el tiempo disponible para hacerlo. Además, debe explicar con toda claridad la decisión que les corresponderá implementar y cuales son los resultados que se desean alcanzar.

3. Identificación de Acciones

Teniendo como marco de referencia la decisión ya clarificada, los participantes procederán a identificar todas las acciones y actividades que será necesario realizar para alcanzar los resultados deseados. Estas actividades se discutirán y ordenarán en una forma secuencial y lógica. Una vez logrado lo anterior se llenan las filas o renglones del Diagrama (Ver Figura 1. Diagrama de Definición de Responsabilidades).

4. Definición de Responsabilidades

Se escriben en las columnas los nombres de las Unidades Administrativas, instituciones o personas que participarán en la ejecución de las acciones (ver figura 1). Luego mediante la participación de los representantes de las unidades organizativas involucradas se procede a determinar la función de cada una de ellas en cada acción enlistada en la matriz.

Aunque la naturaleza de las funciones que debe ejecutar cada grupo o cada persona que participa puede variar de un programa a otro, es posible tipificar las más frecuentes sin perjuicio de agregar en cada caso específico las funciones especiales que se requiera.

A continuación se indican y describen estas funciones típicas:

- (E) Hace el trabajo: se refiere a la unidad o personal que ejecutará la actividad.
- (S) Supervisa el trabajo: se refiere a la persona que controla directamente lo que haga quien o quienes hacen el trabajo. Le corresponde velar por la calidad, costo y tiempo del trabajo que se realiza.



- (SG) Supervisión general: se refiere a quien debe controlar el trabajo desde un nivel más alto y por tanto, menos detallado. Coordinará y tomará las decisiones que sobrepasan el ámbito de control del supervisor directo. Frecuentemente el Supervisor General es el superior inmediato del Supervisor Directo.
- (I) Proporciona la información básica: toda actividad se puede considerar como un proceso que necesita insumos sin los cuales no puede realizarse. Quien proporciona la información básica es el proveedor de los insumos del proceso de la actividad que se analiza.
- (C) Debe ser consultado: es aquel elemento que tiene información con las cuales el proceso debe ser consistente y que se requiere conocer y hacer compatible para que el producto de la actividad sea eficaz.
- (IR) Debe ser informado del resultado: se refiere a aquel o aquellos elementos para los cuales el producto de la actividad es un insumo y por lo tanto, debe traspasársele la información en cuanto se tenga

Luego, haciendo uso de símbolos o letras que se asignan a cada función, se completa la matriz al anotarse éstas para cada intersección de renglones y columnas (Ver figura 1).

5. Introducción del Factor Tiempo (Opcional)

En el caso de que se desee introducir el factor tiempo se procede a construir en la izquierda del diagrama, el cronograma de cada actividad. El inconveniente relativo de unir los dos diagramas son las dimensiones resultantes. No obstante, si se prefiere un gráfico de menores dimensiones solamente se agregan dos nuevas columnas a la izquierda del Diagrama de Definición de Responsabilidades, para especificar la fecha de inicio y la fecha de término de cada acción o actividad.

Para concluir el trabajo se procede a definir con los participantes la próxima fecha de reunión y el procedimiento que se seguirá para dar seguimiento a la realización de las acciones establecidas en el Diagrama.

FIGURA 1 DIAGRAMA DE DEFINICION DE RESPONSABILIDADES

Decisión: _____

Acciones para ejecutar la decisión	Unidades participantes						
	1	2					N
1.				E	S	I	C
2.	IR		I	S	C	E	
3.							
M							

Simbología:

- E: Hace el Trabajo
- S: Supervisa
- I: Proporciona Información Básica
- C: Debe ser Consultado
- IR: Debe ser Informado de Resultados

2.4. Recomendaciones para el Uso de la Técnica

Para el adecuado desarrollo de los pasos antes citados se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

PASO No.	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
1	Selección de los Participantes	
	Elegir las personas más adecuadas como representantes de las diferentes unidades organizativas que participarán en la ejecución de las decisiones	Es conveniente preparar un listado preliminar de personas clave que podrán participar y luego de un análisis o de las consultas necesarias seleccionar los participantes más adecuados para cada caso.
2.	<u>Encuadre del Trabajo</u>	
	Aclarar a los participantes qué se hará, porqué, quiénes, como y cuándo hacerlo	Dar información precisa, debiendo abrir una rueda de preguntas de clarificación y dar respuestas concisas que orienten el trabajo, evitando toda divagación posible. La comprensión clara del método por parte de los participantes posibilita el correcto y rápido desarrollo de los pasos siguientes.
3.	<u>Identificación de Acciones</u>	
	Obtener una lista completa y detallada de todas las acciones que será necesario realizar para obtener los resultados deseados de la decisión	-El conductor de la reunión debe evitar imponer su criterio o influencia al grupo en la identificación de acciones. - Si se establecen discusiones estériles deben cortarse pero guardando normas elementales de cortesía y discreción para no herir susceptibilidades o desestimular el deseo de participación.

PASO No.	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
Continuación paso 3...		<ul style="list-style-type: none">-Es conveniente desarrollar este paso en un determinado período de tiempo, fijado con anticipación.-La lista de acciones debe escribirse con letra clara y legible y en un lugar a la vista de todos los participantes (papelógrafo o pizarra).-Debe procurarse que todos participen activamente y tratar de evitar que la participación se centre en unas pocas personas.-Analizar las acciones identificadas una por una para revisar si existen repeticiones entre ellas o unas acciones específicas englobadas en otras más generales. En este último caso podría ser conveniente hacer una subagrupación de acciones.
4. <u>Definición de Responsabilidades</u>	Determinar para cada una de las acciones identificadas las responsabilidades o funciones que desempeñará cada unidad organizativa, institución o persona participante.	<ul style="list-style-type: none">-Procurar la participación activa de todos en definir cuáles serán las funciones por cumplir-Analizar si es necesario incluir alguna institución o unidad organizativa que antes no se había identificado.-Hacer el ejercicio escribiendo en un lugar donde todos los participantes puedan mirar con facilidad (papelógrafo, pizarra)

PASO No.	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
Continuación paso 4....		<ul style="list-style-type: none">-El conductor de la reunión debe evitar imponer su criterio o influencia al grupo en la definición de las responsabilidades. -Concluir el trabajo de elaboración de la matriz haciendo una revisión detallada para asegurarse de la coherencia integral del diagrama. -Asegurar de que todos los participantes tengan una copia de la forma en que quedó el diagrama final.

7. TECNICA DE MATRIZ DE OBJETIVOS

CONTENIDO

	Página*
1. INTRODUCCION	1
2. GENERALIDADES	1
2.1 Propósito de la Técnica	1
2.2 Productos de la aplicación de la Técnica	1
2.3 Ventajas	1
2.4 Limitaciones	2
2.5 Otros usos de la Técnica en el manejo del Programa	2
3. LA TECNICA	2
3.1 Descripción resumida	2
3.2 Fundamentos	3
3.3 Procedimiento de aplicación	3
3.4 Recomendaciones para el uso de la Técnica	6

* Corresponde a la numeración en la parte superior de las páginas.



1. INTRODUCCION

Esta técnica ha sido desarrollada por AID con el nombre de Marco Lógico en el diseño y evaluación de Proyectos. Los procedimientos originales están basados en los trabajos de Rosenberg y Hageboock (1973) y de la Oficina de Evaluación y Programas de AID. Estos han sido posteriormente adaptados con base en experiencias de su aplicación por el Programa de Manejo de Proyectos del IICA y los Proyectos PROPLAN, a través del Resumen Operativo Gerencial (ROG).

El presente documento ha sido generado con base en los trabajos antes citados y desarrollados específicamente para las necesidades del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola PIPA, el cual ha incorporado en su metodología de elaboración de Planes Anuales Operativos la matriz de objetivos.

Cabe señalar que en el presente documento no se hace referencia a cómo se construye la matriz de objetivos, puesto que se parte del hecho de que ésta ya existe para el Programa. En el documento se explica cómo hacer uso de la matriz con fines de Seguimiento y Evaluación:

2. GENERALIDADES

2.1 Propósito

Facilitar la apreciación periódica de los avances en el logro de los objetivos del Programa, como base para la adopción de decisiones de manejo del mismo.

2.2 Producto(s) de la aplicación de esta Técnica

- a. Conocer a través de los indicadores y metas, el avance del Programa hacia el logro de los objetivos.
- b. Identificar las principales desviaciones que muestra el comportamiento de los indicadores y el logro de metas.
- c. Sustituir indicadores por otros más adecuados por razones de costo, facilidad de manejo o representatividad.
- d. Conocer la influencia de los factores externos (previstos, y no previstos) en el logro de los objetivos.

2.3 Ventajas

- a. Facilitar a los responsables de tomar decisiones, una visión más integral sobre los avances que se logran hacia el cumplimiento de una estructura jerarquizada e interrelacionada de objetivos.

- b. Facilitar el replanteamiento de la estructura de objetivos y sus respectivos indicadores y metas que representan la esencia del Programa.
- c. Otorgar importancia al análisis del comportamiento de los factores externos condicionantes, que en muchas técnicas y metodologías de evaluación, se minimizan u omiten.
- d. Se orienta principalmente a evaluar resultados, mientras que otras técnicas y métodos privilegian principalmente, la evaluación del cumplimiento de actividades.

2.4 Limitaciones

- a. La calidad de la matriz original del Programa generada en el diseño o validación, condiciona la calidad del análisis.
- b. Debe existir mucha claridad en la interpretación de la jerarquía de objetivos y en la pertinencia de los indicadores, para un adecuado uso de la matriz en el proceso de evaluación.
- c. Los indicadores que no son verificables, limitan la medición de avances en el logro de resultados.
- d. Programas que no tienen definida una jerarquía de objetivos debidamente estructurada ni indicadores pertinentes para cada nivel de objetivo, requieren de la reconstrucción de los resultados esperados para poder aplicar esta Técnica.

2.5 Otros usos de la técnica en el manejo del Programa

La Matriz de Objetivos, se usa principalmente para fines de programación y en la validación de objetivos cuando media mucho tiempo entre la aprobación del programa y su puesta en marcha, lo cual demanda una actualización de los resultados esperados.

Cabe citar que la literatura y experiencia del uso de la técnica indican que ésta ha sido usada principalmente para fines de diseño de proyectos y de programación y en mucho menor grado en seguimiento y evaluación.

3. LA TECNICA

3.1 Descripción resumida

La matriz de objetivos para fines de seguimiento y evaluación, ver figura 1, consta de tres filas que corresponden a tres niveles de objetivos. La fila 1: Objetivo General, que es el máximo objetivo y generalmente es de orden nacional o sectorial, a cuyo logro se desea contribuya el Programa, la fila 2: Objetivo Específico, el cual señala la razón de ser del Programa y representa

lo que se quiere lograr al finalizar éste, en el tiempo previsto y con los recursos disponibles, la fila 3: Objetivos Intermedios, que son los resultados inmediatos que se espera generar de las actividades del Programa.

Las columnas definen, para cada nivel de objetivos, los elementos que permiten caracterizarlos en una forma integral ya que hacen explícita la relación entre ellos y el medio ambiente. En la columna 1 se presenta un resumen narrativo de cada nivel de objetivos, la columna 2 hace explícitos los indicadores y metas verificables, que se establecen para cada nivel de objetivos, observando un adecuado grado de consistencia entre ellos, la columna 3 señala los medios de verificación de los indicadores y la columna 4 se refiere a los factores externos que inciden en el logro del objetivo de nivel superior. Estos son factores condicionantes que inciden positiva o negativamente en el desarrollo del Programa.

3.2 Fundamentos

La base teórica de la Matriz de Objetivos se encuentra en la teoría de sistemas, y tiene sus antecedentes en la matriz de definición de sistemas desarrollado por Nadler.

La Matriz tiene dos componentes: la lógica vertical y la lógica horizontal. La lógica vertical define una serie de relaciones causales entre los mismos que el Programa prevé para transformar insumos en productos y estos a su vez para alcanzar el propósito del Programa, así como la contribución de este al objetivo general. Permite al planificador y al evaluador juzgar sobre la viabilidad entre las relaciones causales.

La lógica horizontal busca evaluar y medir el progreso y verificar cada nivel en cuanto al avance en la obtención de metas, de manera independiente de los restantes niveles.

3.3 Procedimientos para su aplicación

Paso 1: Análisis de la Matriz Original

- a. Analizar si los objetivos a los diferentes niveles (intermedio, específico y general), están bien caracterizados a través de un resumen narrativo, el cual debe ser explícito y las metas verificables, además de analizar los factores externos que afectan estos distintos niveles.
- b. Analizar que exista una consistencia tanto interna como externa del mismo (relación con el medio ambiente en que se desarrolla). Para ello es necesario revisar la consistencia de los indicadores con los objetivos que figuran en la matriz con el fin de identificar los aspectos en los que la matriz debe ser reestructurada o complementada.
- c. Lograr una interpretación uniforme de la matriz por las personas que van a usarla para la evaluación, especialmente por parte de aquellos que no hubieran participado en su elaboración.

FIGURA 1. MATRIZ DE OBJETIVOS

RESUMEN NARRATIVO	<u>INDICADORES Y METAS</u>	MEDIOS DE VERIFICACION	
Objetivo General:	<u>INDICADORES Y METAS</u> P R O		
Objetivo Especifico	<u>INDICADORES Y METAS</u> P R O		FACTORES EXTERNOS
Objetivo Intermedio 1	<u>INDICADORES Y METAS</u> P R O		FACTORES EXTERNOS
Objetivo Intermedio 2	<u>INDICADORES Y METAS</u> P R O		FACTORES EXTERNOS
Objetivo Intermedio 3	<u>INDICADORES Y METAS</u> P R O		FACTORES EXTERNOS

P = Programado para el año
R = Realizado durante el periodo en evaluación
O = Observaciones

Paso 2: Determinación de Cambios en la Definición de Objetivos

- a. Opinión del Director del Programa y/o responsables del mismo en relación a los objetivos, para determinar si estos fueron mal definidos, si han cambiado con la ejecución del Programa, o si se considera deben replantearse de acuerdo a cambios de tipo político.
- b. Si los objetivos han variado será necesario revisar los indicadores, metas y factores externos.
- c. Aún si los objetivos no han variado podría ser necesario ajustar también los indicadores y metas y factores externos.

Paso 3: Verificación de avances en el cumplimiento de indicadores a los diferentes niveles

- a. Tener claridad sobre cuáles son los indicadores que se van a evaluar y de los medios de verificación de los indicadores (construcción de la tercera columna de la matriz).
- b. Comparar los indicadores reales, con los resultados que se han obtenido en el momento de la evaluación, para poder establecer el grado de avance, como también si los indicadores ya puestos a prueba son los más funcionales o vale la pena cambiarlos. Como los indicadores están expresados para un período anual (columna P) y los avances en un período menor, usualmente trimestre o semestre, (columna R) en la columna se incluyen observaciones sobre desviaciones importantes (ver Figura 1)

Paso 4: Verificación del comportamiento de los factores externos a diferentes niveles

- a. Determinar si los factores externos identificados previamente al momento de diseñar la matriz de objetivos afectaron el comportamiento del Programa y cómo lo hicieron.
- b. Identificar factores externos no previstos y establecer cómo éstos afectaron la ejecución del Programa.

Paso 5: Análisis y determinación de avances en el logro de cada objetivo intermedio

- a. Determinar si los factores externos previstos e imprevistos a nivel de actividades, afectaron el cumplimiento de las metas y por ende de los objetivos.
- b. Analizar si los avances en el cumplimiento de las metas e indicadores efectuado en la Paso 3 permite a la fecha el logro del objetivo en análisis.

Paso 6: Análisis del cumplimiento del objetivo específico

- a. Analizar en qué medida los factores externos (previstos e imprevistos a nivel de objetivo intermedio) afectan el logro del objetivo específico.
- b. Determinar el aporte de los avances en el cumplimiento de objetivos intermedios al logro del objetivo específico.
- c. Identificar en qué medida (en el momento de la evaluación) se han alcanzado las metas e indicadores relacionados con el objetivo específico.

Paso 7: Análisis del cumplimiento del objetivo general

- a. Analizar en qué medida los factores externos a nivel del objetivo específico, afectaron el logro del objetivo general.
- b. Determinar el aporte de los avances logrados en el objetivo específico, en función del objetivo general.
- c. Identificar en qué medida (en el momento de la evaluación), se han alcanzado las metas e indicadores, o el porcentaje de avance de estos parámetros con relación al objetivo general.

Paso 8: Reajuste en la Matriz de Objetivos

- a. Con toda la información anterior y como otro resultado de la evaluación se harán los cambios necesarios en la matriz. La misma servirá como elemento central de confrontación para el análisis que se efectúe en el próximo período de evaluación

3.4 Recomendaciones para el Uso de la Técnica

- a. Es indispensable que las personas responsables del seguimiento y la evaluación del programa conozcan los fundamentos de la técnica y hayan sido adiestrados previamente en la construcción de matrices de objetivos.
- b. Es muy difícil usar la técnica con resultados satisfactorios si la matriz de objetivos que sirve como marco de contrastación está deficientemente estructurada. En estos casos no hay otra alternativa que iniciar el proceso reconstruyendo la matriz.
- c. Los Factores Externos Condicionantes previstos y no previstos deben ser cuidadosamente identificados y analizados, pues debido a su incidencia en el logro de resultados, cualquier omisión puede significar que los resultados de la evaluación tengan poca utilidad.
- d. La técnica ayuda a realizar el proceso de evaluación de una manera sistemática pero no reemplaza la capacidad de análisis del evaluador.

- e. Si la información disponible sobre la ejecución de las acciones y el comportamiento de los factores externos es deficiente, conviene incorporar al grupo de trabajo que hace uso de ésta técnica a personas que conozcan sobre la ejecución del programa para que ellas aporten la información faltante.
- f. Es importante aplicar el concepto de direccionalidad, es decir saber si se está o no avanzando efectivamente hacia el logro de los objetivos, más que establecer las diferencias numéricas a nivel de indicadores.
- g. El análisis debe conducir a establecer el papel de los factores externos en la obtención de resultados, pero no únicamente con la finalidad de explicar diferencias, si no principalmente con el propósito de diseñar mejores soluciones y dar seguimiento a la posterior evolución de dichos factores condicionantes.
- h. Los responsables de la evaluación deben tener particular cuidado en determinar si los indicadores considerados en la matriz son o no verificables, y proponer la sustitución de aquellos que no se puedan verificar o que por el alto costo o dificultades que se confrontan hagan recomendable, sustituirlos por otros más apropiados.

8. TECNICA ENTREVISTA DIRIGIDA

CONTENIDO

	Página*
1. INTRODUCCION	1
2. GENERALIDADES	1
2.1 Propósito de la técnica	1
2.2 Productos de la aplicación de la técnica	2
2.3 Ventajas	2
2.4 Limitaciones	2
3. LA TECNICA DE ENTREVISTA DIRIGIDA	3
3.1 Descripción resumida	3
3.2 Fundamentos de la técnica	3
3.3 Procedimiento de aplicación	6
3.4 Recomendaciones para el uso de la técnica	8
3.5 Conductas deseables a observar por el entrevistador durante la entrevista.	16
3.6 Evaluación del desempeño del entrevistador	16
3.7 Fuentes de error principales	17
3.8 Cuestionamientos a la validez de las entrevistas	17
3.9 Recomendaciones para las actividades de capacitación	18

* Corresponde a la numeración en la parte superior de las páginas.

1. INTRODUCCION

Esta técnica ha sido adaptada por Fernando Del Risco, con base en conceptos y elementos metodológicos desarrollados por diversas disciplinas (psicología social, psiquiatría, ciencias de la comunicación) y experiencias de campos de trabajo tales como la selección de recursos humanos, el periodismo y las ventas, actividades en las cuales el uso de la entrevista es una técnica a la que se recurre frecuentemente.

En el campo del manejo de programas y proyectos y en particular en materia de análisis para el asesoramiento a la toma de decisiones y el seguimiento y evaluación de las mismas, se ha encontrado muy pocas referencias sobre el uso de la técnica de entrevistas para la captación de información. Es por ello que esta técnica en el campo que nos ocupa, debe ser probada y complementada con las experiencias que se deriven de su utilización.

Ha sido diseñada como una técnica específica para captar información y opiniones calificadas para mantener al día el seguimiento de las decisiones superiores de política que afectan directamente y de manera importante la marcha del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola.

Dicha información es de particular importancia para efectos del análisis de la incidencia de factores externos condicionantes en la ejecución del programa.

2. GENERALIDADES

2.1 Propósito de la técnica

Una entrevista es en esencia una conversación con propósito. En este caso el propósito es recoger la opinión calificada de personas seleccionadas sobre los efectos (resultados previstos y no previstos) que afectan el manejo del Programa.

En tal sentido, la técnica de Entrevista Dirigida se usa en el proceso de seguimiento de decisiones como medio para obtener información de parte de informantes calificados. Esta información representa un valioso aporte como elemento de juicio para el diseño de acciones que los responsables del manejo del Programa deben realizar para, mediante influencia y persuasión, incidir en los niveles correspondientes para que se modifiquen las decisiones que condicionan negativamente la ejecución del Programa 1/.

1/ La técnica puede también ser usada para conocer en profundidad un problema importante y captar información para entenderlo.

2.2 Productos de la aplicación de la técnica

- a. Opinión calificada de informantes seleccionados sobre los efectos tanto positivos como negativos de los resultados previstos y no previstos.
- b. Opinión sobre la forma en que fue instrumentada la decisión para recoger elementos de información que ayuden a mejorar el manejo del Programa.
- c. Identificación de hechos que demuestren los cambios y efectos en el comportamiento del Programa así como nuevos problemas que se deriven de su puesta en práctica.

2.3 Ventajas

- a. Permite recoger información importante y pertinente en forma sistemática.
- b. La información requerida se recoge en muy corto tiempo.
- c. Provee un apropiado grado de flexibilidad para obtener la información y sobre todo para conseguir elementos de información que no se pueden lograr mediante otros medios (informe escrito, cuestionarios, etc.)
- d. Las preguntas previamente preparadas pueden ajustarse o reformularse durante el desarrollo de la entrevista, proporcionando una realimentación inmediata.
- e. La relación personal cara a cara, incentiva el interés del entrevistado y lo fuerza en analizar y dar respuesta inmediata a las preguntas.
- f. El entrevistado aporta elementos diferentes que enriquecen o complementan el resultado esperado de las preguntas, sobre todo cuando se requiere confirmar la validez de las respuestas.

2.4 Limitaciones

- a. Costo de movilizar personas hasta el lugar en que deben entrevistar a los informantes calificados.
- b. Un entrevistador sin capacitación en el uso de la técnica y sin habilidades de comunicación puede hacer fracasar la entrevista u obtener información inadecuada o insuficiente.
- c. Cuando el entrevistado no está motivado o por la subjetividad individual, las respuestas pueden ser inadecuadas o insuficientes respecto al propósito.

- d. Sesgos y distorsiones introducidas por el propio esquema referencial 1/ del entrevistador.
- e. Su uso demanda de personal que conozca el Programa y el Sector Agropecuario. Es deseable que tenga entrenamiento en materia de análisis de políticas.

3. LA TECNICA DE ENTREVISTA DIRIGIDA

3.1 Descripción resumida

La entrevista dirigida no es más que una conversación que se conduce mediante una línea de indagación previamente establecida con un propósito definido. Consta de tres partes: la preparación, el desarrollo de la entrevista y la sistematización de la información obtenida.

Por sus características esta técnica es para ser empleada por una sola persona (el entrevistador) mediante el diálogo con otra personal (el entrevistado) que es quien, a través de la conversación proporciona opiniones e información. El entrevistador conduce la entrevista hacia el propósito pre-establecido y le corresponde el registro y sistematización de la información así como la posterior evaluación de su propio desempeño.

La entrevista, como es de suponer, puede efectuarse sin ningún tipo de estructuración, sin embargo la experiencia existente en diferentes disciplinas y campos de actividades (Administración, Psicología, psicología social, ventas, periodismo, etc.) dan evidencia que una aplicación de principios teóricos debidamente operacionalizados que permiten mejorar el desempeño del entrevistador y por lo tanto se facilita que éste obtenga información pertinente y de superior calidad.

3.2 Fundamentos de la técnica

Teniendo en cuenta que la entrevista dirigida es una técnica que se aplica a situaciones muy diversas, para recoger opiniones e información sobre los efectos de decisiones adoptadas y que en ella influye en gran proporción el comportamiento humano, no responde a una sola teoría, sino más bien se sustenta en elementos de varias teorías, según se ve en el cuadro siguiente:

1/ Esquema referencial se define como el conjunto de valores y actitudes con los que el individuo piensa y actúa.

TEORIA	AUTOR	ASPECTO QUE ENFATIZA	CONSECUENCIAS OPERATIVAS EN LA ENTREVISTA
Teoría del Refuerzo	. B.F.Skinner	. Desarrolla una técnica denominada condicionamiento operante, que implica una recompensa cuando el sujeto muestra un comportamiento deseado y una no recompensa cuando el comportamiento deseado no aparece.	- El entrevistador, mediante previstas y comentarios "refuerza" al entrevistado para favorecer en él un comportamiento que facilite la espontaneidad y la apertura para emitir opiniones y dar información.
Teoría del Psico-análisis	.Sigmund Freud	. Demostrar la existencia de deseos y exigencias inconscientes que influyen poderosamente en el comportamiento.	- El entrevistador debe conocer que los patrones de comportamiento a veces reflejan motivos inconscientes y no verbalizados y que las manifestaciones inconscientes revelan más los sentimientos del entrevistado: Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none">. equivocaciones verbales. acciones accidentales (gestos). Contenidos implícitos de la información proporcionada. Y que sin embargo, el entrevistador por no ser sicólogo, no está capacitado para indagar sobre ello. Esto es muy importante sobre las conclusiones a que el entrevistador llegue.

TEORIA	AUTOR	ASPECTO QUE ENFATIZA	CONSECUENCIAS OPERATIVAS EN LA ENTREVISTA
Psicología Social	Frederick Horzberg	. Estudió (entre muchos otros aspectos) que el comportamiento de las personas en situaciones sociales, incluyendo el ambiente de trabajo responde a la presencia de motivadores de la conducta.	- Para el análisis de información de la entrevista es útil reconocer los motivadores de la conducta de los entrevistados en un ámbito de responsabilidad definida.
Psicología de la Forma	Wolfgang Kohler Kurtlemin	. La importancia de la situación, de la perspectiva del observador y las expectativas del que es observado.	Un entrevistador debe estar conciente de su propia situación o perspectiva respecto al entrevistado y la decisión en análisis, así como de las expectativas del entrevistado sobre el propósito de la entrevista y el uso que se hará de la información resultante.
Teoría dinámica	Henry Murray	. Desarrollo de un sistema de necesidades, presiones y demandas que ayudan a entender y explicar la interacción de un individuo con su ambiente.	- Los informantes entrevistados están sujetos a necesidades, presiones y demandas del ámbito en el que actúan y estos elementos se reflejarán en el comportamiento y la información que entregue al entrevistado y es necesario estar conciente de ello.

TEORIA	AUTOR	ASPECTO QUE ENFATIZA	CONSECUENCIAS OPERATIVAS EN LA ENTREVISTA
Psicoterapia	Diversos R. Rogers	. El entrevistador (Terapeuta) refleja y aclara el contenido emocional de las respuestas del paciente y moviliza los recursos internos de éste para hacer frente a las situaciones.	- El parafrasear o hacerse eco de una respuesta estimula al entrevistado a elaborar más ampliamente y explicar sus afirmaciones.
Teoría del Aprendizaje	Diversos	. Los postulados que rigen el acto de vender son el condicionamiento operante el modelamiento y el reforzamiento	- Algunas de las conductas deseables y habilidades de un buen vendedor que hace uso de técnicas basadas en estos principios son de utilidad para un buen entrevistador.

Es pertinente aclarar que no se pretende que el entrevistador sea un psicólogo y efectúe un "análisis" del entrevistado, sino aclarar que el procedimiento propuesto para realizar la entrevista dirigida y las recomendaciones que se dan para el uso de la técnica, tienen un fundamento teórico y por tanto una sistematización de experiencias, que permiten hacerla más efectiva para los fines que esta técnica busca.

3.3 Procedimiento de aplicación

El procedimiento consta de los siguientes siete pasos:

1. Revisión de la información disponible
2. Definición del propósito de la entrevista
3. Selección del informante
4. Preparación de la entrevista
5. Desarrollo de la entrevista
6. Registro de los resultados de la entrevista
7. Verificación y complementación

Paso 1. Revisión de la información disponible

El entrevistador debe documentarse sobre el propósito explícito de la decisión, el centro de decisión del cual provino, su forma de instrumentación y los antecedentes disponibles sobre el efecto de la misma.

Paso 2. Definición del propósito de la entrevista

El entrevistador escribe el propósito de la entrevista y lo discute, a nivel de su grupo de trabajo hasta lograr una clara e inequívoca expresión del propósito de la entrevista.

Paso 3: Selección del informante

De acuerdo a la naturaleza particular de la decisión en análisis, se procede a elegir los informantes calificados entre los agentes que por su ubicación institucional o por ser representantes de grupos a los cuales los afecta, se considera que conocen de cerca los efectos de la decisión. Sobre este paso no hay reglas, pues la elección debe ser ad-hoc según el propósito de la entrevista.

Paso 4: Preparación de la entrevista

La preparación es la fase clave para el éxito de la entrevista y esta comprende: a) la elaboración de una guía de entrevista estructurada, según las indicaciones que se exponen más adelante; b) la preparación y ajuste de formas normalizadas para el registro de la información que se capte en la entrevista, en forma tal que sea fácil resumirlas y c) la revisión y ajuste del cuestionario de evaluación de la entrevista, que permitirá al entrevistador aprender de su propia experiencia.

Paso 5: Desarrollo de la entrevista

El inicio de la entrevista requiere explicar al entrevistado el propósito de la entrevista así como el esfuerzo que debe desplegar el entrevistador para la creación de una atmósfera de cordialidad que facilite una buena comunicación y reduzca la ansiedad del entrevistador y el entrevistado, ayudando a esclarecer las expectativas y el uso de la información resultante de la entrevista.

El desarrollo de la entrevista, constituye la fase de captación de información, y en la cual el entrevistador desarrolla, según las sugerencias que se recomiendan en la sección siguiente, la guía de preguntas previamente preparadas y capta (sin que necesariamente grabe o escriba en ese momento) la información que proporciona el entrevistado.

El cierre de la entrevista es también una fase importante, pues el entrevistador debe conocer previamente el tiempo de que dispone el entrevistado y permite, además establecer con claridad el uso que se le dará posteriormente a la información obtenida.

Paso 6: Registro de resultados de la entrevista

Comprende el trabajo que realiza el entrevistador durante y después de la entrevista para poner por escrito la información captada por grabadora, memorizada o por medio de notas en las formas normalizadas que se elaboraron en la fase preparatoria (Paso 4). Comprende también la síntesis de la información.

Paso 7: Verificación y complementación

Cuando sea necesario el producto de la entrevista puede ser devuelto al entrevistado para su revisión, complementación y ajuste.

3.4 Recomendaciones para el uso de la técnica

Para el adecuado desarrollo de los pasos antes citados, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
1	<u>Revisión de la información disponible sobre la decisión de análisis</u>	En este paso, conviene incluir consultas informales con los centros de decisión o asesoramiento en los que se originó la decisión.
2	<u>Definición del Propósito de la entrevista</u>	Este paso conviene realizarlo en dos partes: a.Trabajo individual para definir el propósito. b.Trabajo en grupo para validar el propósito.
3	<u>Selección del informante</u>	Preparar un listado preliminar de personas que podrían ser entrevistadas y luego de un análisis, seleccionar los informantes más adecuados para cada caso.
4.	<u>Preparación de la Entrevista</u>	. Elaborar la guía de preguntas sin perder de vista el propósito de la entrevista. . Evitar preguntas repetitivas. . Adecuar la extensión del cuestionario al tiempo disponible o en caso de no conocerlo priorizar las preguntas esenciales.

PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
------	--------------------	-----------------

continuación Paso 4....

- . Intercalar entre las preguntas del cuestionario, referencias y hacer comentarios pertinentes para que la entrevista no parezca un interrogatorio. Además formular solo preguntas hace más difícil la tarea del entrevistador.
- . No efectuar la entrevista si no se dispone de una guía satisfactoria.
- . Centrar el interés o foco de atención de las preguntas en la búsqueda de hechos y en conocer el como, por qué y quiénes.

5. Desarrollo y cierre de la entrevista

El entrevistador obtiene del entrevistado la información que éste último dispone y sus opiniones en torno a los efectos de la decisión en análisis e identifica problemas generados como consecuencia de dicha decisión.

El entrevistador establece un "clima" adecuado para lograr que el entrevistado se sienta cómodo y se de una fluida comunicación.

Debe quedar claro que no existen pautas rígidas para la preparación y realización de las entrevistas, o sea que "La guía de entrevistas" no debe seguirse tan rigidamente como para que el entrevistador pierda la oportunidad de obtener provecho del recurso de la entrevista para lograr el propósito de la misma 1/.

1/ Este concepto se ilustra claramente mediante la siguiente analogía "El entrevistador debe ver a la entrevista como una operación de minería. El minero penetra lo suficientemente profundo para ver si hay algo de mineral y entonces obtiene muestras. Si el mineral es pobre, puede seguir adelante rápidamente pero cuando encuentra un filón rico, cava más profundo, dándose tiempo para explorar nuevas capas que aparecen dignas de explorarse. Por una parte el entrevistador puede sentirse tentado a conducir una exploración amplia de un territorio, tomando muestras superficiales. Por otra parte puede obtener resultados valiosos, si toma menos muestras pero de mayor profundidad. Un entrevistador experimentado logra un compromiso afortunado entre la amplitud de lo que cubre y la profundidad de la indagación". Morgan H.H. y Cogger J.W. "El manual del entrevistador" 1975 pp.15.

PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
continuación Paso 5...		<p data-bbox="793 319 1328 513">En la presentación el entrevistador debe buscar que el informante se sienta cómodo y le quede claro el propósito de la entrevista y el uso que se le espera dar a la información.</p> <p data-bbox="793 551 1277 609">a. Para el inicio de la entrevista.</p> <ul data-bbox="828 617 1362 872" style="list-style-type: none"><li data-bbox="828 617 1362 741">.El entrevistador debe tener suficiente tacto para no crear imágenes de dominancia o sumisión.<li data-bbox="828 750 1362 872">.Evitar iniciar la entrevista con preguntas incómodas que generen rechazo del entrevistado o bloqueen la comunicación. <p data-bbox="798 913 1362 1197">. Iniciar la entrevista con una pequeña introducción de carácter general para enmarcar el tema y proseguirla con una pregunta de respuesta abierta sobre otro tema que permita evitar ansiedad y darle al entrevistado libertad para responder.</p> <p data-bbox="798 1239 1362 1394">. El control firme y seguro de la fase inicial ayuda a desplazar la conversación en forma rápida y natural al tema y propósito de la entrevista.</p> <p data-bbox="793 1435 1233 1493">b. Para el desarrollo de la entrevista.</p> <ul data-bbox="798 1535 1362 1754" style="list-style-type: none"><li data-bbox="798 1535 1362 1754">. Evitar preguntas directas cuya forma de elaborarlas conduzca a que el entrevistado conteste sí o no ya que estas respuestas proporcionan un solo elemento de comunicación y no estimulan la respuesta del entrevistado.

PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
continuación paso 5...		<ul style="list-style-type: none">. Para evitar preguntas directas se puede hacer uso de:<ul style="list-style-type: none">-Comentarios-Hacer comparaciones-Hacer contrastes.. Se debe hacer un esfuerzo por mantener la entrevista en el tema y en la dirección que conduzca al resultado previsto.. En caso de respuestas no satisfactorias, repreguntar o aclarar el sentido de la pregunta y destacar la importancia de lo que se indaga. Recordar que más que volumen de información, se busca calidad y pertinencia.. No interferir el normal desarrollo de la comunicación, ni usar grabadoras sin antes haber obtenido el consentimiento del entrevistado, es aún mejor si no se graba la entrevista para obtener información de mayor calidad pues grabar puede inhibir las respuestas.. El cierre es una parte muy importante de la entrevista, y debe dársele particular atención.. Es fundamental que el entrevistador conozca del tiempo que el entrevistado ha asignado para la entrevista; de tal forma que la maneje durante el tiempo disponible y efectúe el cierre oportunamente.

El entrevistador y el entrevistado agotan el diálogo y queda una sensación mutua de satisfacción y adecuado desempeño.

PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
6. Registro de resultados de la entrevista	Sistematizar la información captada en una forma sintética y adecuada a las necesidades del Programa.	<ul style="list-style-type: none">. El entrevistador debe volver a explicar en forma clara el uso que se le espera dar a la información. Si hay cifras o datos muy importantes que los hubiera anotado puede pasarlos al entrevistado para que los mire y dé su conformidad o aprobación.. La fase final de conversación informal para concluir la entrevista es muy importante pues en ella el entrevistado puede transmitir valiosa información complementaria.. El entrevistador no debe comprometerse a suministrar información que no está autorizado a proporcionar o a realizar tareas que después no pueda cumplir. <p>Realizar esfuerzos para que la redacción sea sintética y clara y que refleje lo más fielmente posible lo expresado por el informante.</p> <p>No postergar esta tarea por el riesgo de perder información valiosa o disminuir la calidad.</p> <p>Si existe material adicional entregado como sustento de la información brindada por el entrevistado debe registrarse como documentación recibida y archivar-se sistemáticamente.</p>

PASO	PROPOSITO DEL PASO	RECOMENDACIONES
7. <u>Verificación y complementación</u>	Validar la información que se recopiló y captar información adicional.	Al momento de sintetizar la información captada pueden surgir dudas o la necesidad de obtener información adicional. Esto debe hacerse si es posible el mismo día de la entrevista. Cambios en la situación que dió origen a la decisión en las definiciones de política, pueden modificar sutancialmente los efectos de una decisión. En este sentido, será necesario complementar la información que originalmente entregó el entrevistado.

3.5 Conductas deseables a observar por el entrevistador durante la entrevista

- El entrevistador debe denotar seguridad y sus preguntas deben ser claras y sencillas. Si se muestra tímido, inseguro o se disculpa influirá negativamente en el curso de la entrevista.
- El entrevistador, mediante sus comentarios debe demostrar que ha entendido al entrevistado, e incorporar la información que recibe en la reelaboración de las preguntas siguientes. Esta posibilidad otorga gran flexibilidad y utilidad a esta técnica.
- El entrevistador debe desempeñarse de manera fluida, natural y tranquila de tal forma que estimule la espontaneidad del entrevistado.
- El entrevistador debe entender que solo logrará un mejor desempeño si evalúa sus acciones, para lo cual debe adoptar una actitud de observación de sí mismo y hacer un esfuerzo de autocrítica al evaluarse.

3.6 Evaluación del desempeño del entrevistado

La fuente principal de aprendizaje del entrevistador para desarrollar las habilidades y destrezas que requiere el adecuado uso de la técnica, se logra principalmente a través de la evaluación de su propio desempeño, ayudado por personas más experimentadas en el uso de la técnica. Los siguientes son los aspectos principales sobre los que debe centrarse la reflexión y conclusiones del análisis del desempeño del entrevistador.

1. Principales deficiencias encontradas en la preparación de la entrevista que se reflejaron en los resultados de la misma.
2. Calidad y pertinencia de la información obtenida:
 - Aspectos que no se consideraron
 - Aspectos que se trataron en forma insuficiente
 - Información no pertinente que se obtuvo
3. Deficiencias en la comunicación durante la entrevista.
4. Valoración de la capacidad del entrevistador de despertar el interés en el entrevistado.
5. Aspectos que se podrían mejorar en el cierre de la entrevista.

3.7 Fuentes principales de error

Entre las principales pueden citarse las siguientes:

- a. La dificultad del entrevistador de despojarse de sus creencias y prejuicios para indagar sobre los hechos en forma más objetiva teniendo como marco de referencia el propósito de la decisión en análisis.
- b. El entrevistador por razones políticas o de simpatías o antipatías personales interpreta a su modo las expresiones del entrevistado.
- c. Cada situación (entrevista) es original y única y por lo tanto es difícil establecer reglas generales, por lo que solo el entrenamiento y la práctica ayudan a desarrollar aptitudes y habilidades del entrevistador para evitar errores.
- d. Incluir una tercera persona en la entrevista rompe una buena relación y facilita las interferencias, dificultando el logro del propósito de la entrevista.

3.8 Cuestionamiento a la validez de la entrevista

Es importante tener en cuenta algunos cuestionamientos que se hacen a ésta técnica para estar concientes del valor de la información que se obtiene y mejorar su utilización.

La validez y confiabilidad de la entrevista depende del contexto en que se lleva a cabo y del entrevistado. La validez respecto al entrevistador depende de su capacidad para obtener información pertinente y combinar los datos de la manera más adecuada. En ello influyen:

- la experiencia del entrevistador en materia de análisis y del uso de la técnica;
- su entrenamiento sistemático, incluyendo los mecanismos de retroalimentación para que los entrevistadores aprendan de su propia experiencia;
- la conducta del entrevistador y su influencia en el entrevistado. En este último es importante el manejo de la comunicación y los estímulos para obtener respuestas a las preguntas guías y las repreguntas, comentarios que requiere llegar a obtener la información que se busca;

- la exactitud de la información. Puede ser que el entrevistado no tenga datos a la mano y no recuerde debidamente los hechos, esto sucede por una deficiente preparación (se debe comunicar con tiempo el propósito y momento de la entrevista y solicitar que el entrevistado se documente);
- las deficiencias del entrevistador como son: imprecisión en lo escuchado, inadecuada interpretación, y deficiencia en la toma de notas

3.9 Recomendaciones para las actividades de capacitación

De acuerdo con los estudios existentes sobre el uso de técnicas de entrevista se recomienda: i) capacitar a los entrevistadores en la preparación de la guía de entrevista que, siguiendo una pauta general, se estructura en forma ad-hoc para cada caso; ii) diseño y utilización de formas estandarizadas para resumir la información obtenida durante la entrevista; iii) diseño y uso del registro de evaluación para facilitar al propio entrevistador evaluar su desempeño y el logro del propósito de la entrevista; y iv) entrenar en forma intensiva a los entrevistadores en condiciones reales de trabajo, para desarrollar en ellos la actitud requerida y las aptitudes necesarias con base en la propia experiencia que ellos obtengan. Entre estas últimas, es necesario que los entrevistadores desarrollen las habilidades y destrezas siguientes:

- a. Conocimiento de las técnicas de preparación de cuestionarios
- b. Conocer la problemática del Sector Agropecuario
- c. Conocer el marco orientador de política del Sector
- d. Habilidades para expresarse con facilidad, para escuchar y para crear un clima apropiado para el desarrollo de la entrevista.
- e. Conocimiento de sus propias preferencias, valores y bases.
- f. Formación en planificación y administración para el desarrollo y específicamente en análisis de políticas.

E. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Bibliografía General para todas las Técnicas

- ANZIEN, Didier y JACQUES-IVES, Martín. 1971. La Dinámica de los Grupos Pequeños. Editorial Kapelusz. Buenos Aires
- DE GREENE, K.A, 1973. Socio Technical Systems Factors in Analysis. Design and Management. Englewood Cliffs, N.J. Prentice - Hall, U.S.A
- DELP, P. Arne Thesen y Otros. 1977. Systems Tools for Project Planning. International Development Institute. Indiana University. Indiana. U.S.A.
- IICA (Costa Rica). 1979. Programa Manejo de Proyectos: Programación de Actividades y Uso de Recursos. Fascículo No. 5, San José, Costa Rica.
- IICA/PROPLAN. 1983. El Proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones Operativas. San José, Costa Rica. Documento PROPLAN-37.
- IICA/PROPLAN. 1983. El Proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones de Orientación: El Marco Orientador. San José, Costa Rica. Documento PROPLAN-35.
- IICA/PROPLAN. 1982. Una Visión Global del Proceso de Análisis de Políticas para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. San José, Costa Rica. Documento PROPLAN-25.
- PICHON, RIVIERE, E. 1965. Del Psiconálisis a la Psicología Social. Ed. Calerna, Buenos Aires.
- QUADE E. S. 1982 "Analysis for Public Decisions" Editorial North Holland.

2. Bibliografía Específica para cada Técnica

Red de Pertenencia:

PROPLAN/IICA. 1985. Guía para la Preparación del Resumen Operativo Gerencial (ROG). San José, Costa Rica. IICA. Documento Interno PROPLAN 95.

Grupos de Análisis de Redes de Problemas (GARP):

DELBECQ, A.L. y Otros. 1984. Técnicas Grupales para la Planeación. Editorial Trillas. México, D.F.

IICA/PROPLAN. 1983. El Enfoque Grupal y la Articulación de Roles en la Conducción del Proceso de Planificación y Ejecución. San José, Costa Rica. Documento Interno PROPLAN-94.

Guía para Trabajo Grupal:

DELBECQ, A.L. y Otros. 1984. Técnicas Grupales para la Planeación. Editorial Trillas. México, D.F.

DELDECQ, A. L y otros 1982. Bases para la conducción de Reuniones con Técnica de Grupo Nominal TGN.

GUILLEN, R. y VEGA, M. 1985. Taller de Análisis de los Factores que Limitan la Entrega de Servicios del Sector Público Agrario a los Productores de la Micro-Región Melgar. IICA/OSPA. Perú.

IICA - PROPLAN (República Dominicana). 1985. Diagnóstico Abreviado. Santo Domingo, República Dominicana.

Diagrama de Gantt:

IICA (Costa Rica) 1979. Programa Manejo de Proyectos: Programación de Actividades y Uso de Recursos. Fascículo 5, San José, Costa Rica.

HANDY, H.W. y K.N. Hussain. 1969. Network analysis for educational - Management. Prentice Hall, Inc. N.J., USA.

Técnicas de Redes (PERT-CPM):

Rusell A. Archibald y R.L. Villoria. 1967. Network - based Management Systems. (PERT/CPM). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Diagrama de Definición de Responsabilidades:

DELAND, D.I. y W.R. KING. 1967. Systems Analysis and Project Management.

Matriz de Objetivos:

AID. 1973. The Logical Framework: Modifications Based on Experience. Washington, D.C.

IICA/PROPLAN 1985 Guía para la preparación del Resumen Operativo Gerencial (ROG), Costa Rica, IICA Documento Interno PROPLAN

IICA (Costa Rica) 1979. Programa de Manejo de Proyectos: Resumen Operativo Gerencial Fascículo 2, San José, Costa Rica

ROSENBER, Leon J. and HACE BOECK, M. 1973. "Management Technology in the Developing World". In Systems Approaches to Developing Countries. Proceedings of the Symposium Sponsored by IFAC and IFORS. May 28-31, 1973. Algeria.

USAID. Office of Program Evaluation. 1974. Evaluation Handbook, 2d. ed. Washington, D.C. United States. Agency of International Development.

Entrevista Dirigida:

MORGAN, H. y John W. Cogger. 1975. El Manual del Entrevistador. Editorial El Manual Moderno S.A. Traduc. Juan M. Beltran V., México.

UMANA MONTERO, E. 1981. Evaluación de la Entrevista como Instrumento de Selección de Personal en la Dirección General de Servicio Civil. Tesis de Grado. Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Psicología. San José, Costa Rica

MICHEL .V. CHARNELEY. 1971. Periodismo Informativo. Ed. Troquel.

FECHA DE DEVOLUCION

13 NOV 1989		
15/2/91		
25 MAY 1992		
6 AGO. 2000		

IICA	
E14	
C794	
Autor	
Titulo Técnicas para seguimiento y evaluación	
Fecha Devolución	Nombre del solicitante
13 NOV 1989	Fausto J
15/2/91	Pedro mart
25 MAY 1992	Hé

Editorial



El Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe — PROPLAN/A—, es un esfuerzo conjunto del IICA y la Fundación W. K. KELLOGG dirigido a fortalecer la capacidad de las instituciones públicas en los países miembros del IICA para que sea más efectiva su labor de captar y responder apropiadamente a las necesidades de la población rural de escasos recursos.



W.K. KELLOGG
FOUNDATION