

S.8.

IICA-CIDIA

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

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
07 OCT 1987  
IICA — CIDIA

DOCUMENTO PROPLAN 33

MANUAL PARA LA PREPARACION DEL MARCO ORIENTADOR  
DEL DESARROLLO RURAL EN EL NIVEL MICROREGIONAL.

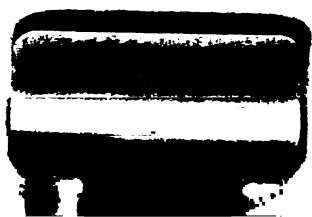
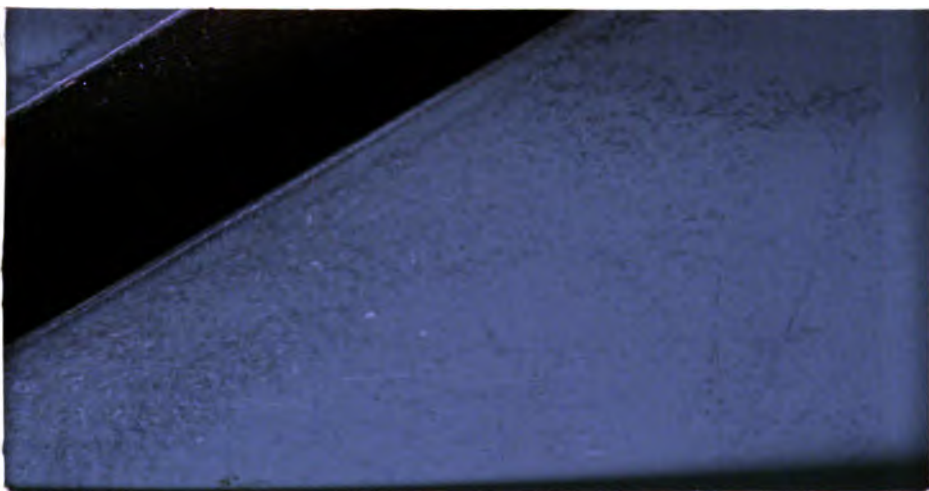
GA  
-413



**IICA**

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

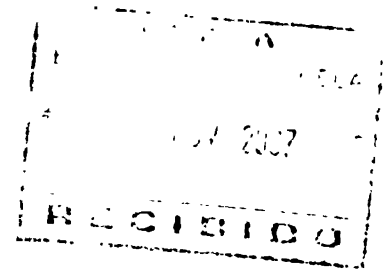
San José, Costa Rica



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

---

Serie Publicaciones Misceláneas No. 413  
ISSN-0534-5391



**DOCUMENTO PROPLAN 33**

**MANUAL PARA LA PREPARACION DEL MARCO ORIENTADOR  
DEL DESARROLLO RURAL EN EL NIVEL MICROREGIONAL.**



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**San José, Costa Rica**

11CA  
PM-413

BV.001181

00000508

## INDICE

	Pág.
PRESENTACION .....	i
INTRODUCCION .....	iii
I FUNCION Y CONTENIDO DEL MARCO ORIENTADOR MICROREGIONAL.....	1
A. ¿Cuál es la función del Marco orientador? .....	1
B. ¿Cuál es el contenido del Marco Orientador? .....	1
II. PROCESO DE ELABORACION DEL MARCO ORIENTADOR MICROREGIONAL .....	3
A. FASE I: Organizaicón de las Actividades .....	5
B. FASE II: Análisis para el asesoramiento .....	9
1). Sistematización de Información .....	9
1.1 Propósito .....	9
1.2 Fundamentación .....	9
1.3 Procedimiento .....	11
i) Revisión del Marco Doctrinario y del Marco Orientador Nacional y Regional .....	11
ii) Síntesis y ordenamiento de la problemática económica, social y política de la microregión, para preparar el Marco Orientador .....	13
iii) Síntesis del desempeño del Sector Público .....	13
1.4 Producto .....	16
2) Diseño de Alternativas .....	17
2.1 Especificación y jerarquización de objetivos .....	18
2.2 Establecimiento de metas globales .....	21
2.3 Diseño de la estrategia .....	24
i) Definición de la población a beneficiar .....	26
ii) Ubicación territorial de las acciones .....	27
iii) Definición de la estrategia .....	27
C. FASE III: Síntesis del Marco Orientador .....	33
1) Propósito .....	33
2) Fundamentación y Procedimiento .....	33



2.1 Redacción de la primera versión .....	33
2.2 Validación .....	33
2.3 Elaboración de la segunda versión .....	34
2.4 Aprobación, edición y difusión .....	35
3) Producto Final .....	36
ANEXO No. 1 .....	37
NOTAS .....	38
BIBLIOGRAFIA .....	40





## PRESENTACION

Existe una base de acuerdo para reconocer que los recursos y el esfuerzo humano que se destinarán para el proceso de desarrollo agrícola y rural de una determinada microregión deben ser asignados en forma adecuada; asimismo, deben ser movilizados y transformados de modo tal que sea posible alcanzar los objetivos propuestos y transformar la realidad en un determinado sentido.

En el conjunto de trabajos de cooperación técnica que han desarrollado los proyectos PROPLAN en diferentes países de América Latina y el Caribe, se ha encontrado como una limitación importante la muy débil ligazón de las acciones que se llevan a cabo en una microregión para buscar su desarrollo agrícola y rural y las decisiones de orientación que establecen el contenido y forma en que los países definen al más alto nivel la forma en que debería darse la transformación de esa realidad.

Ese hecho motivó la necesidad de generar una guía práctica para facilitar la labor de organización y síntesis de las decisiones de orientación, adaptándolas al nivel microregional mediante un procedimiento que permite definir marcos orientadores microregionales considerando, por una parte, los elementos centrales, las definiciones esenciales y el espíritu del marco orientador nacional y, por otra, recogiendo las características particulares propias de la individualidad de cada microregión.

Para ello se tomaron como punto de partida las metodologías (y sus adaptaciones posteriores) generadas por los proyectos PROPLAN con el fin de definir marcos orientadores microregionales para áreas concretas que recibieron la cooperación técnica del IICA, y se introdujeron los ajustes y generalizaciones necesarias para ampliar sus posibilidades de aplicación en microregiones de otros países.

Se han considerado también las experiencias de los proyectos PROPLAN con el propósito de preparar marcos orientadores para el desarrollo agropecuario a nivel regional, y el conjunto de trabajos generados por PROPLAN para sustentar y explicitar su enfoque sobre la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.



El presente documento ha sido preparado por Fernando Del Risco en colaboración con Francisco Barea y Alfonso Bejarano. Ha sido organizado de manera que se facilite su utilización por parte de quienes deban enfrentarse a la tareas de preparar marcos orientadores para el desarrollo agrícola y rural en el nivel microregional o local, en cuyas manos queda el esfuerzo de adaptación y ajuste que requiera cada caso en particular.



## INTRODUCCION

Las decisiones que el gobierno debe adoptar para modificar la realidad económica, social y política, en su propósito de alcanzar el desarrollo económico y social, pueden clasificarse según su nivel de concreción y grado de especificidad en decisiones estratégicas o de orientación y decisiones operativas.

La política de desarrollo que expresa la voluntad de acción del gobierno tiene también diferentes niveles de concreción. Así, se puede señalar que el marco doctrinario, marco orientador y las políticas específicas corresponden a las decisiones estratégicas o de orientación. Por su parte las medidas de política y acciones específicas corresponden a las decisiones operativas.

Por otra parte, es pertinente reconocer que programas y proyectos y otras acciones de desarrollo agropecuario y rural que se desarrollan en el nivel microregional, se llevan a cabo con una muy débil ligazón con las decisiones de orientación que los países adoptan para conducir el desarrollo agropecuario y rural en su conjunto.

Esa 'distancia' es ocasionada por la ausencia de marcos orientadores nacionales o regionales explícitos o, en otros casos, porque las definiciones que contienen tales marcos se pueden considerar muy generales para la conducción del proceso de planificación-ejecución en el nivel microregional o local, lo cual crea un vacío importante que es necesario llenar.

En efecto, se requiere desarrollar un trabajo sistemático de ordenamiento y especificación de las decisiones de orientación, definidas a nivel del marco orientador nacional, con el fin de disponer de un instrumento útil para orientar el proceso de desarrollo en el nivel microregional.

Ello supone realizar la labor de sistematización, contando además con un análisis de la problemática y potencialidades de la microregión, de tal modo que la definición del marco orientador microregional se sustente en una labor de



análisis de políticas y toma de decisiones que genera un producto ajustado a la especificidad local. Con ello es posible atender las necesidades de la conducción del proceso de desarrollo en dicho nivel, constituyéndose el marco orientador microregional en un marco guía, dinámico (de ajuste periódico) para la asignación de recursos y de los esfuerzos que ese proceso de desarrollo agrícola y rural demande.

El presente documento centra su atención en la conceptualización del marco orientador y su papel en el proceso de planificación-ejecución en el nivel microregional, y presenta el procedimiento para su preparación. Constituye un documento metodológico preparado con la finalidad de ayudar a los funcionarios responsables de programas de desarrollo agropecuario y rural en la tarea de generar marcos orientadores para dicho nivel.

El documento ha sido organizado en dos partes. La primera resume los aspectos conceptuales con relación a la conducción del proceso de planificación, define el contenido y función del marco orientador y expone el proceso de análisis de políticas como fundamento para su preparación.

La segunda parte, dividida en 'fases', define las actividades e insumos para la preparación del marco orientador y plantea los elementos que aportan el marco doctrinario y el diagnóstico. Presenta seguidamente el procedimiento para especificar los objetivos, diseñar la estrategia y definir áreas de acción y, finalmente, las actividades de síntesis de todo el trabajo mediante la generación del 'producto' o documento que contiene el marco orientador microregional.

Se ha tenido especial cuidado en insertar ejemplos prácticos para facilitar la utilización de este documento. Cabe señalar, sin embargo, que la presente metodología debe usarse como un documento de orientación y no como un conjunto de reglas y pautas rígidas, debido a que es necesario realizar las adaptaciones correspondientes para satisfacer los requerimientos y necesidades particulares de cada país y cada microregión.





Dado que se hace referencia a diferentes técnicas y procedimientos, se ha optado por remitir al lector a la Bibliografía, señalando los documentos en que se encuentran explicaciones detalladas de los fundamentos, procedimientos y limitaciones de las diferentes técnicas.



## I. FUNCION Y CONTENIDO DEL MARCO ORIENTADOR MICROREGIONAL.

### A. ¿Cuál es la función del Marco Orientador?

La función del Marco Orientador, consiste en establecer el conjunto de decisiones estratégicas que orientan el análisis y definición de políticas específicas, medidas de política y actividades, a través de las cuales el Gobierno pretende superar la brecha existente entre la situación que muestra el diagnóstico y la situación deseable a la que se aspira en el mediano plazo, o en el horizonte de Gobierno, es decir el período en el cual un régimen determinado puede tomar decisiones.

En el nivel distrital, el Marco Orientador servirá para definir en forma orgánica y sistemática las decisiones de orientación, que enmarcarán la elaboración del respectivo programa de desarrollo agropecuario y rural.

### B. ¿Cuál es el contenido del Marco Orientador?

El Marco Orientador del desarrollo a nivel microregional contiene en esencia: i. la definición de objetivos y metas globales; ii. el diseño de la estrategia.

i. La definición de objetivos y metas globales para el desarrollo agropecuario rural, en el nivel microregional, comprende la identificación y diseño de objetivos, el análisis de su concordancia y complementaridad.

Asimismo, establece la magnitud del logro esperado como resultado de las acciones a desarrollar, mediante el empleo de indicadores objetivamente verificables y la determinación de las metas correspondientes. El conjunto de objetivos, define la situación deseada viable a que se aspira llegar en el período de Gobierno, además en ellos se recogen los intereses y aspiraciones de los diferentes agentes económico-sociales que actúan en la microregión.

ii. El diseño de la estrategia, comprende la definición del curso general que deberán seguir las decisiones, es decir la intención y la acción que ellas



implican para que sea posible pasar de la situación actual a la situación deseada. Para ello la estrategia establece como deben alcanzarse los objetivos y, cual es el papel y comportamiento general que se espera, tanto de los agentes del sector privado como del sector público. Define también las decisiones fundamentales a adoptar para que los agentes involucrados puedan cumplir con las responsabilidades asignadas.

La estrategia establece las áreas prioritarias de acción con base en la validación de las áreas problemas encontradas en el diagnóstico y su jerarquización, atendiendo a su significación y relación causal, y considerando las prioridades nacionales y regionales.

Así mismo, define las prioridades, con el fin de asegurar una adecuada asignación de los recursos; establece la trayectoria de las acciones en el tiempo y concreta el papel que les corresponde desempeñar a los organismos públicos al señalar las correspondientes responsabilidades institucionales.

Es pertinente señalar que el contenido específico de un determinado "Marco Orientador" para una determinada microregión, así como el nivel de detalle con que se construye, es potestativo de la autoridad competente en cada caso, pero en esencia el contenido y función del mismo deberían corresponder a lo expuesto en la presente sección.



## II. PROCESO DE ELABORACION DEL MARCO ORIENTADOR

Si bien es cierto que en cada caso la organización de los equipos responsables de esta tarea y el procedimiento específico, serán distintos, es recomendable que se logre la participación de representantes con capacidad de decisión del conjunto de organismos públicos de la microregión, que participen en forma directa o indirecta en el programa de desarrollo agropecuario y rural, así como la necesaria presencia de las organizaciones que representan a la población.

El trabajo demanda una primera fase de organización de las actividades que incluye la conformación del equipo de trabajo, preparación del esquema de contenido inicial, la preparación y presentación del programa de trabajo y de los de instrucciones en torno al procedimiento elegido, así como la definición del papel que se espera deban cumplir los participantes para la generación del producto (Marco Orientador) en las condiciones de contenido, calidad y tiempo que se establezcan, el acopio del material referencial básico y complementario, y el entrenamiento sobre técnicas a utilizar.

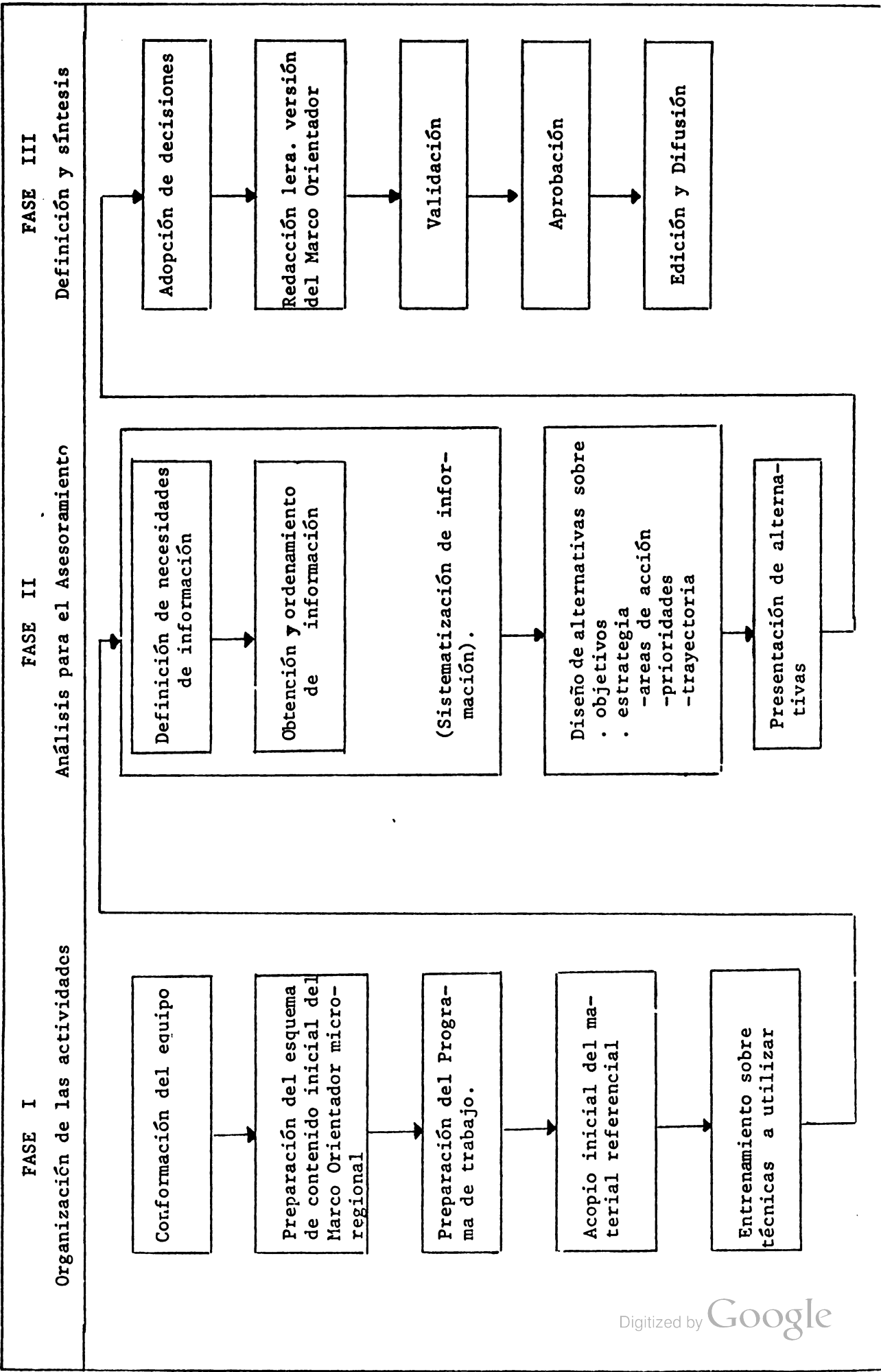
Una segunda fase del procedimiento comprende el análisis para el asesoramiento, que comprende: i) la sistematización de la información, ii) diseño de alternativas y iii) la presentación de alternativas.

La tercera fase referida a la síntesis de lo anterior con base en las decisiones adoptadas y que involucrará la preparación y ajuste del documento Marco Orientador Microregional.

Esta última fase comprende i) la adopción de decisiones, ii) la redacción de la primera versión del Marco Orientador, iii) validación en consulta con los ejecutores, iv) aprobación final y v) edición y difusión. En la Figura No. 1 se muestra la secuencia a través de las cuales el sistema de planificación asesora al de decisiones. En este contexto, la conducción del proceso de desarrollo microregional implica una acción continua de análisis de políticas, que aporta el sustento técnico para la toma de decisiones requerida para el cumplimiento de las funciones de Dirección.<sup>2/</sup>

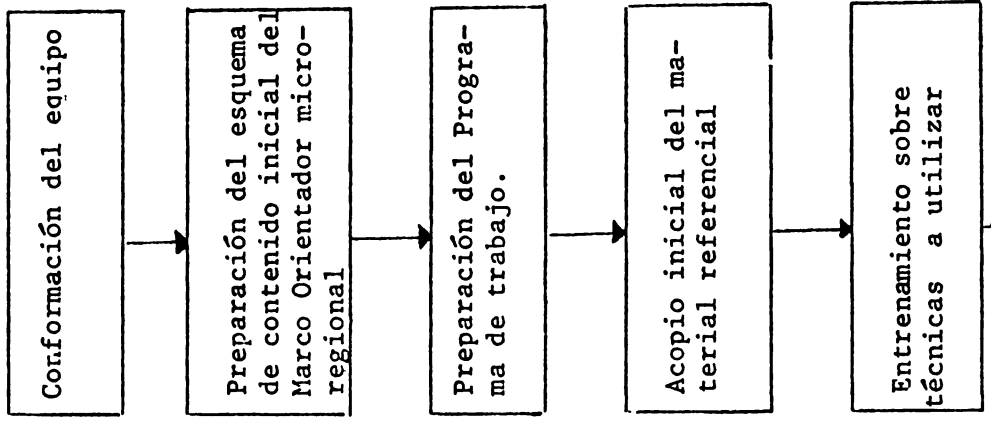






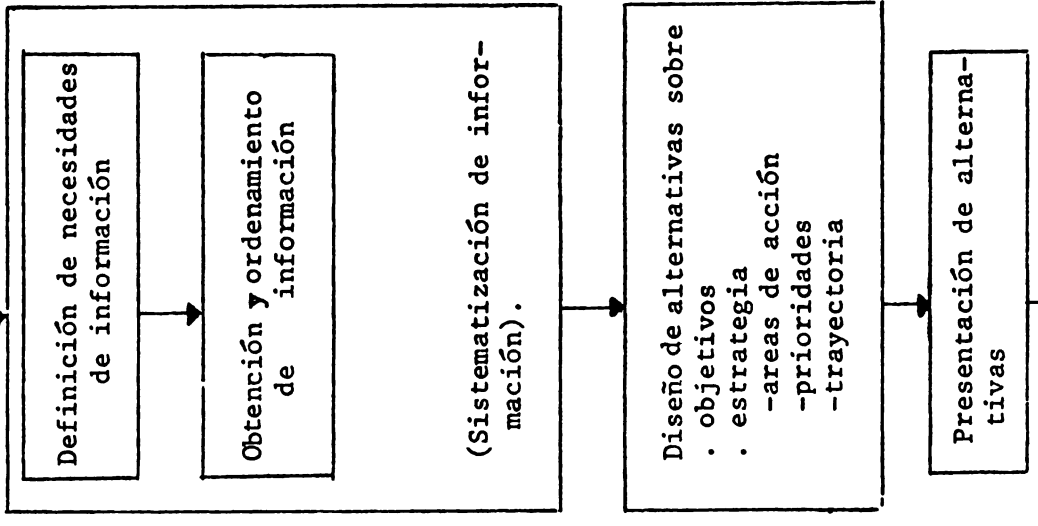
**FASE I**

Organización de las actividades



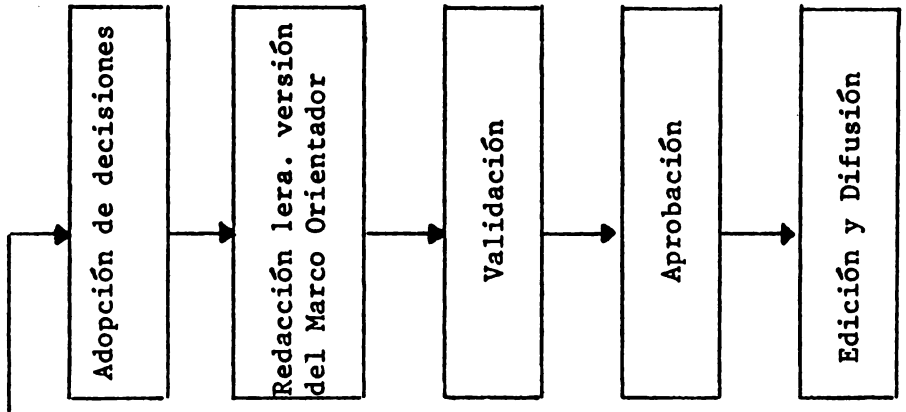
**FASE II**

Análisis para el Asesoramiento



**FASE III**

Definición y síntesis





#### A. FASE I. ORGANIZACION DE LAS ACTIVIDADES

El propósito de esta fase se puede resumir indicando que los individuos y grupos responsables de la preparación del Marco Orientador microregional sepan qué hacer, cuándo y dónde, y sobre todo cómo desarrollar su acción.

Un primer paso constituye la definición de las unidades de organización del sector público que participaran en la preparación del marco orientador y la adopción de las medidas que permitan su activa participación en el lugar, momento e intensidad requeridos.

Una vez constituido el grupo, se procederá a proponer las bases generales del procedimiento a seguir, en función de una propuesta inicial del esquema de contenido para el Marco Orientador.

Sobre la base de un mínimo de consenso en torno a dichos aspectos el grupo procedería a la preparación del programa de trabajo. Para ello, una vez definida con precisión la tarea del grupo (Marco Orientador microregional) se detallarán las actividades específicas a desarrollar ya sea por personas o grupos reducidos, atendiendo a consideraciones tales como disponibilidad de tiempo para el cumplimiento de la tarea, ámbitos de responsabilidad o de mayor conocimiento etc.

El programa de trabajo será por lo tanto específico para cada caso pero deben establecer la fecha límite de obtención del producto final (marco orientador microregional), las actividades y tareas a desarrollar; su secuencia y articulación, duración, demanda de recursos y las responsabilidades claramente establecidas.

A título ilustrativo se adjuntan en el gráfico No. 1 las actividades relevantes que, entre otras, podría considerar el programa de trabajo. Se señalan las técnicas a emplear, así como la fuente para consultas a un mayor detalle sobre cada técnica y el producto parcial que de cada actividad se esperaría obtener.



La agrupación de responsabilidades genéricas se presenta seguidamente, y además se sugiere que en el programa de trabajo se precise el tipo de responsabilidad de cada persona o unidad de organización mediante el empleo de una matriz tarea-responsabilidad como la que se ilustra en el la Figura N° 2.

En general se puede señalar que las responsabilidades pueden corresponder a las que se señalan en forma genérica a continuación:

1/ Ejecutores de la microregión

- .proporcionan información sobre las áreas de su responsabilidad
- .participan en la identificación y diseño de alternativas
- .participan en la validación del marco orientador

1/ Asesores de la microregión

- . coordinan y organizan el proceso de elaboración
- . tienen responsabilidad principal en el diseño de alternativas
- . presentan alternativas a los decisores  
(Equipos de trabajo)

Decisores de la microregión

- .opinan sobre contenido y función del marco orientador
- .apoyan funcionamiento de los grupos de trabajo
- . seleccionan alternativas (toman decisiones)



**Asesores regionales y nacionales**

- . facilitan antecedentes
- . participan en actividades de organización del trabajo y capacitación.
- . apoyan en el análisis de consistencia y viabilidad del marco orientador





INSTITUCIONES, O UNIDADES DE ORGANIZACION O PERSONAS	NIVEL NACIONAL	NIVEL REGIONAL	NIVEL MICROREGIONAL
ACTIVIDADES			
<p><b>FASE I ORGANIZACION DE LAS ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Conformación del equipo de trabajo</li> <li>1.2 Preparación del esquema de contenido</li> <li>1.3 Preparación del programa de trabajo</li> <li>1.4 Acopio de material referencial</li> <li>1.5 Entrenamiento en el uso de técnicas</li> </ul>			
<p><b>FASE II ANALISIS PARA EL ASESORAMIENTO</b></p>			
<p>2.1 Sistematización de información</p>			
<p>2.1.1 definición de necesidades de información</p>			
<p>2.1.2 obtención y ordenamiento de la información</p>			
<p>-síntesis de la problemática Económico-Social</p>			
<p>-síntesis de la problemática del desempeño del sector público</p>			
<p>2.2 Diseño de alternativas</p>			
<p>2.2.1 objetivos</p>			
<p>2.2.2 estrategia</p>			
<p>2.3 Presentación de alternativas</p>			
<p><b>FASE III DEFINICION Y SINTEISIS</b></p>			
<p>3.1 adopción de decisiones</p>			
<p>3.2 redacción 1<sup>ra</sup> versión</p>			
<p>3.3 validación</p>			
<p>3.4 aprobación</p>			
<p>3.5 edición y difusión</p>			

SIMBOLOS-R=Responsable I= Se le informa O=Opina P=Participa A=Aprueba



**FASE I ACTIVIDADES TECNICAS A EMPLEAR Y PRODUCTOS PARCIALES A GENERAR**

<u>Actividad</u>	<u>Procedimientos y técnicas</u>	<u>Producto parcial</u>
1. conformación del equipo de trabajo	--	. unidades de organización y personas comprometidas.
2. preparación del esquema de contenido	.trabajo grupal <sup>3</sup> .consulta a decisores	. contenido del m.o. microregional definido
3. preparación del programa de trabajo	.gráficos de Gantt .diagramas de flechas .matriz-tarea/responsabilidad	. personas conocen lo que hay que hacer y los alcances de su participación
4. entrenamiento sobre técnicas a utilizar	(a definir con base en el conocimiento de las técnicas a usar de las personas que desarrollarán el trabajo)	. personas con mayor conocimiento de fundamentos y toma de aplicación de las técnicas.

**B. FASE II. ANALISIS PARA EL ASESORAMIENTO :** Esta fase comprende:

- Sistematización de información;
- diseño de alternativas y;
- presentación de las alternativas a los correspondientes decisores.

1) Sistematización de información

1.1 Propósito

Ordenar y sistematizar los insumos que se requieren para la preparación del marco orientador.

1.2 Fundamentación

El diseño de un marco orientador a nivel microregional tiene que partir de una necesaria revisión y sistematización de las decisiones de orientación



de los niveles nacional y regional. Muchas veces estas no están explicitadas en forma orgánica y sistemática, por lo que se requiere hacer un esfuerzo para su ordenamiento en una forma que sea útil para la construcción del marco orientador microregional.

Por otra parte es necesario ordenar y jerarquizar la problemática y potencialidades de la microregión incorporando los elementos que constituyen en última instancia la expresión de la especificidad de cada territorio; aspectos que deben ser considerados para diseñar o ajustar las orientaciones y otorgarles coherencia integral<sup>4</sup>.

En cuanto se refiere a la viabilidad institucional es importante conocer como se han desarrollado las acciones a cargo de las instituciones presentes en el área y que capacidad tienen para asumir responsabilidades, siendo este elemento fundamental para definir su papel a nivel del marco orientador microregional.



### 1.3 Procedimiento

El procedimiento comprende i) Revisión del Marco Doctrinario, y de los Marcos Orientadores Nacional y Regional ii) Síntesis y ordenamiento de la problemática y iii) Síntesis del desempeño del sector público.

#### i) Revisión del Marco Doctrinario y del Marco Orientador Nacional y Regional

Las decisiones de orientación a través de las cuales el Sistema de Dirección establece la imagen, objetivo y la estrategia para alcanzarla corresponden al nivel más general de la política de Desarrollo Agropecuario y Rural que se denomina Marco Doctrinario. Con frecuencia dicho marco no se encuentra en un solo documento que lo ordene y sistematice, y es por ello que el sistema de planificación le corresponde, en consulta permanente con el sistema de decisiones, su explicitación y ordenamiento.

Estas decisiones enmarcan todas las acciones que en materia de desarrollo agropecuario y rural deben realizarse en el país, y de allí la importancia de revisarlas como paso previo necesario para la construcción del marco orientador microregional. El marco orientador nacional para el desarrollo agropecuario y rural, además de concretar y especificar lo establecido en el marco doctrinario le otorga una precisión temporal. En algunos casos puede existir también un marco orientador regional que concreta y especifica el marco orientador nacional para una región determinada. Cabe señalar sin embargo que es frecuente no encontrar en forma sistematizada tales marcos orientadores, por lo que se deberá partir de elementos que contengan las decisiones de orientación correspondientes y para ello se debe acudir a fuentes tales como programas de gobierno, manifiestos de partidos en el gobierno, discursos de altas autoridades y diversos documentos que las contengan. La construcción del marco orientador a nivel microregional demanda por lo tanto la revisión de los documentos antes citados que se constituyen junto con la sistematización de la situación de la microregión y del análisis del desempeño y capacidad del sector público en la microregión en los insumos principales.





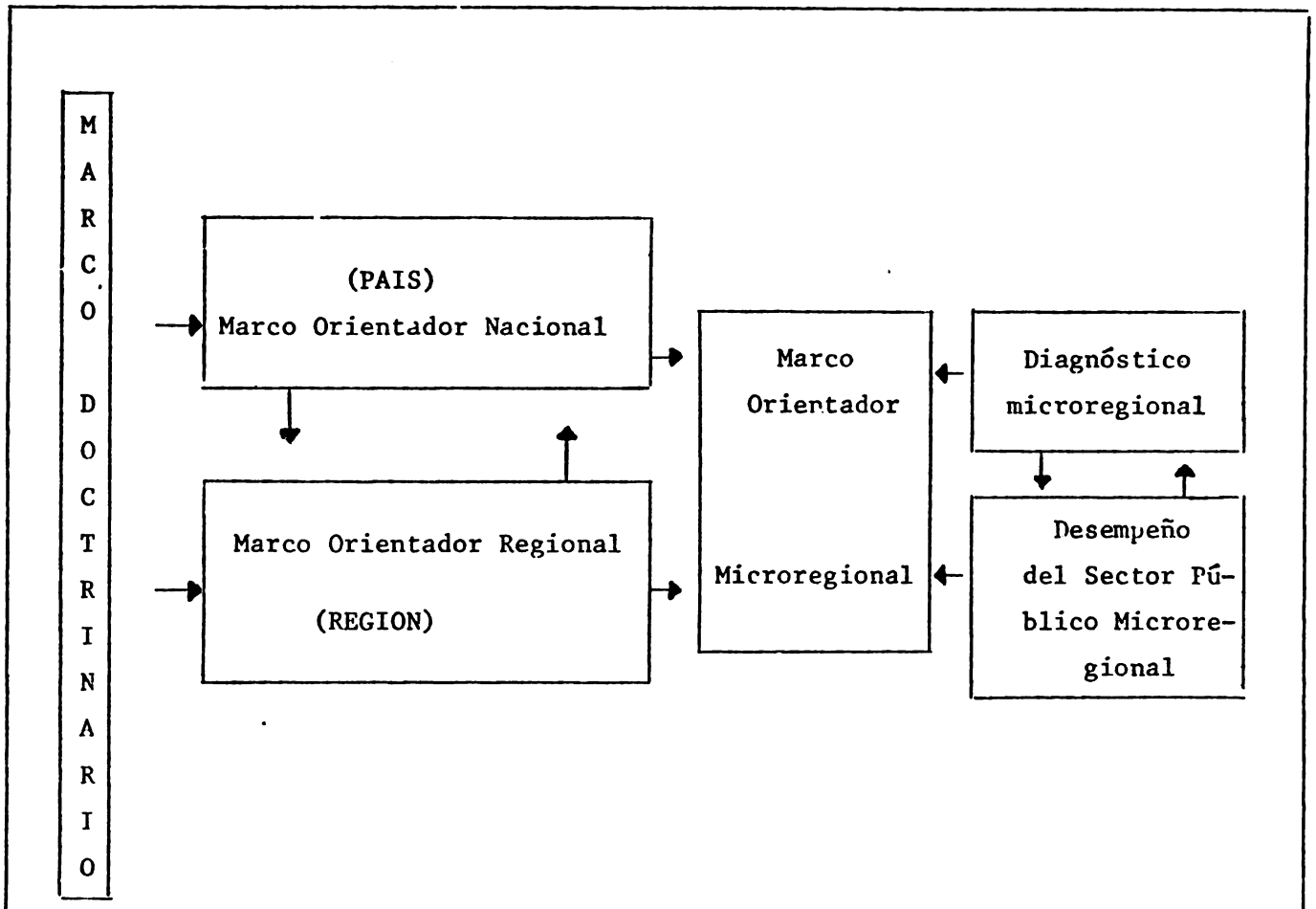


FIGURA N° 3. INSUMOS PRINCIPALES PARA LA ELABORACION DEL MARCO ORIENTADOR MICROREGIONAL.



ii) Síntesis y ordenamiento de la problemática económica, social y política de la microregión para la preparación del marco orientador

La síntesis se concreta en un producto que denominamos el diagnóstico microregional el cual permite caracterizar e interpretar la problemática económica, social y política de una determinada microregión. Para la construcción del marco orientador es necesario que el análisis global de dicha problemática sea presentado en una forma útil para la formulación de objetivos y metas globales, y para el diseño de la estrategia que debe ser presentada en términos de la definición de áreas estratégicas de acción, prioridades y trayectoria.

Para ello entre los procedimientos elegibles están los de construir una tabla de prioridades de los diferentes problemas y ordenarlos con base en el orden de importancia que se les asigne por consenso, o de preparar una red de pertinencia<sup>5</sup> en la que se muestran los problemas principales agrupados en redes parciales según aspectos relevantes (que luego se integran en una red general) y ordenados con base en su relación causal principal.

iii) Síntesis del desempeño del sector público

Un aspecto importante para la realización de los programas de desarrollo agropecuario y rural a nivel microregional, es determinar en una microregión específica la capacidad de las instituciones públicas para asumir responsabilidades y desarrollar acciones específicas. Este análisis se efectúa basándose fundamentalmente en los ámbitos de jurisdicción de las entidades públicas y, en un conjunto de normas preestablecidas de rendimiento o performance que, en esencia establecen un nivel deseable de desempeño de las entidades públicas.

Para la determinación de estas normas es necesario verificar el desempeño de las entidades públicas en condiciones similares a las que el programa enfrentará. Este análisis permite establecer y ajustar coeficientes de desempeño sobre la base de módulos de profesionales, técnicos y personal de apoyo que debe recibir un monto determinado de recursos, desarrollan



un conjunto de trabajos y generar una serie de resultados preestablecidos en un período de tiempo definido.

El análisis del desempeño, entrega por lo tanto, información básica para establecer objetivos y metas y, decidir en el diseño de la estrategia y a nivel de las áreas de acción estratégicas o prioritarias, el papel a desempeñar por las entidades públicas y qué patrones de eficiencia y eficacia se esperan de su desempeño.

Con base en el análisis, se establecen los coeficientes de desempeño que se integrarán después en las normas para programar acciones, asignar recursos, revisar, establecer normas y seguir y evaluar la realización del programa, a efectos de determinar sus resultados e impacto a fin de proponer y poner en práctica medidas reafirmativas o correctivas.



AREA PROBLEMA	PROBLEMAS DE PRIMERA PRIORIDAD	PROBLEMAS DE SEGUNDA PRIORIDAD	PROBLEMAS DE TERCERA PRIORIDAD
Desarrollo Tecnológico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja producción y productividad</li> <li>2. Falta de riego</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitada transferencia de tecnología</li> <li>2. Escasez de mano de obra</li> <li>3. Ataques de Gusano Blanco</li> <li>4. Bajos ingresos provenientes de la explotación agropecuaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala calidad de semilla de papa</li> <li>2. Uso de tecnología inadecuada</li> <li>3. Falta de paquetes tecnológicos</li> <li>4. Presencia de monocultivos</li> <li>5. Uso de semilla de mala calidad</li> <li>6. Deficiente manejo de praderas</li> <li>7. Falta control de parásitos y enfermedades en animales</li> <li>8. Falta de razas mejoradas para leche</li> <li>9. Mal manejo de nutrición del ganado</li> <li>10. Deficiente control de calidad de insumos</li> <li>11. Falta de variedades adecuadas</li> <li>12. Escasez de semillas</li> <li>13. Mal manejo de insumos agropecuarios</li> </ol>
Capacitación y Organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil organización comunitaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Base receptividad de los agricultores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitada capacitación tecnológica</li> <li>2. Inadecuada capacitación del agricultor</li> <li>3. Falta capacitación en manejo de recursos naturales</li> <li>4. Programas de capacitación impuestos</li> </ol>

El procedimiento para llegar a la identificación de PROBLEMAS puede ser definido en cada caso, sin embargo se sugiere la utilización de la técnica de grupos nominal, T.G.N.. Cualquier procedimiento que se elija debería llevar cuando menos a lograr consenso sobre el grado de importancia relativa de los problemas, según se muestra en el Gráfico No. 3. En todo caso, el trabajo grupal es fundamental para este fin.

FIGURA N° 4. EJEMPLO DE CLASIFICACION DE LA PROBLEMATICA POR ORDEN DE PRIORIDAD





#### 1.4 Producto

Como producto de las actividades descritas se obtiene:

- . Una síntesis ordenada de las decisiones de orientación nacionales y regionales .
- . Un listado ordenado y priorizado de los problemas económico-social de la microregión.
- . Un conocimiento de la capacidad y desempeño de las instituciones que asumirán responsabilidades en la microregión, en las áreas de acción que vienen siendo atendidas.

Estos productos son en realidad de carácter intermedio, pues constituyen insumos para las actividades siguientes del proceso de construcción del Marco Orientador Microregional.

En resumen se puede señalar que el Marco Doctrinario aporta:

- a. Los objetivos finales a los que aspira la sociedad.
- b. El papel que se espera desempeñe el sector público.
- c. El papel que se espera desempeñen los agentes del sector privado.

El marco orientador nacional y regional aporta:

- a. Los objetivos del programa para el mediano plazo.
- b. Las metas nacionales y regionales.
- c. La estrategia nacional y regional del Programa en términos de:

- áreas de acción prioritarias
- prioridades
- trayectoria



El diagnóstico microregional aporta:

- a. La problemática global del área;
- b. la problemática y potencialidades para la producción y el mercadeo<sup>6</sup>;
- c. la problemática en materia de servicios sociales básicos<sup>6</sup>;
- d. la problemática en materia de infraestructura<sup>6</sup>.

El análisis del desempeño del sector público en la microregión aporta:

- a. Las áreas problema vienen siendo atendidas por el sector público;
- b. las responsabilidades que el sector público ha asumido y con qué eficacia;
- c. las responsabilidades que el sector público estaría en capacidad de asumir y aquellas que no podría atender.

## 2) DISEÑO DE ALTERNATIVAS

Constituye el elemento central en el proceso de construcción del marco orientador y comprende los siguientes elementos:

- . Especificación y jerarquización
- . Establecimiento de metas globales
- . Diseño de la estrategia.

Estos elementos se detallan a continuación



## 2.1 Especificación y Jerarquización de Objetivos

### - Propósito

Exponer elementos a considerar para la determinación y especificación de los objetivos general, específico e intermedios del Marco Orientador.

### - Fundamentación

Un objetivo no es más que una decisión explícita de alcanzar determinados resultados en un período definido, teniendo en consideración los recursos disponibles, así como las condiciones o factores limitantes y facilitantes para su obtención. Por ello para definir objetivos se requiere contar con una adecuada caracterización e interpretación de los problemas y sus relaciones causales, así como con la identificación de soluciones alternativas, cuya factibilidad dependerá de los recursos disponibles y de las restricciones y potencialidades existentes.

Los objetivos para el Marco Orientador Microregional se diseñan con base en i) Marco Doctrinario, ii) Marco Orientador Nacional y Regional, iii) Análisis de la problemática y potencialidades microregionales y iv) el desempeño del sector público en la microregión.

### - Procedimiento

Entre los instrumentos útiles para la identificación y diseño de objetivos se pueden citar a la matriz de problemática priorizada y la red de pertinencia <sup>7/</sup>, que muestran en forma ordenada los problemas centrales identificados y caracterizados para la microregión. Con base en ellos y como contra imagen se pueden construir redes de objetivos o matrices equivalentes conteniendo las soluciones alternativas.

Una vez identificados los objetivos se procede a su priorización o jerarquización, causal diferenciando los que se pueden lograr en el mediano plazo, con base en la experiencia recogida, los recursos disponibles y el nivel de desempeño esperado de las instituciones comprometidas.



Es útil realizar un análisis determinado de los objetivos que permita discriminar las complementariedades y contradicciones, así como la exigencia de su revisión detenida para eliminar la ambigüedad, falta de claridad y precisión, que determina que su interpretación pueda variar significativamente de persona a persona, dificultando la orientación de las acciones y su evaluación, así como la clara definición de responsabilidades para su logro.

Al diseñar los objetivos es preciso prestar atención a que se redacten en forma precisa y correcta, especificando su relación con los objetivos de nivel Nacional y Regional y destacando sus particularidades locales. Una buena regla a seguir es incluir en lo posible los siguientes elementos:

1) el cambio observable que se pretende obtener, 2) el objeto hacia el cual van las decisiones y acciones que se pretende desarrollar, 3) los beneficiarios potenciales, 4) establecer las condiciones cualitativas del logro, 5) la cobertura geográfica o marco especial y el marco cronológico.

La identificación de nuevo objetivos que apuntan a resolver problemas encontrados, requiere del análisis cuidadoso de su causa, ya que el actuar sobre ellas será posible obtener las soluciones.

Para ello, el análisis para encontrar los factores causales se puede realizar a través de diversos métodos que puedan ir desde la consulta con los propios ejecutores y la población, como la verificación por medios cuasi-experimentales. En el caso de las potencialidades, es necesario precisar que es lo que se requiere hacer para poder aprovecharlas en forma efectiva. La identificación de potencialidades con frecuencia requiere de un gran esfuerzo creativo, siendo conveniente que esta labor se realice a través de procesos participativos.

La jerarquización de objetivos comprende, en esencia la definición de un objetivo básico, un objetivo específico y de objetivos intermedios o productos que determinado programa de desarrollo agropecuario y rural debe lograr a nivel de una microregión determinada en el mediano plazo. Es





necesario considerar a cada nivel de objetivos los supuestos y factores externos condicionantes que se identifiquen como condición necesaria para el logro del objetivo del nivel superior inmediato para lo cual se propone usar el siguiente gráfico:

NIVEL DE OBJETIVO	INDICADORES Y METAS	SUPUESTOS O FACTORES EXTERNOS
. Objetivo Básico o general		
. Objetivo específico		
. Objetivos intermedios o Productos		

Gráfico No. 5. Matriz del resumen operativo gerencial para definición jerarquización y ajuste de consistencia de objetivos, metas y supuestos.



- Producto

Como resultado del procedimiento descrito se obtiene la explicitación de:

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Objetivos intermedios o productos.

## 2.2 Establecimiento de metas globales

- Propósito

Presentar criterios a tomar en cuenta para la definición de metas globales.

- Fundamentación

Una vez definidos los objetivos, es necesario precisar las metas globales para el programa de desarrollo rural en la microregión, en un horizonte temporal de mediano plazo. Las metas contribuyen a precisar el nivel del logro que se pretende alcanzar. Por ello constituyen un punto de referencia fundamental para la toma de decisiones y la acción, pues a partir de las metas globales se podría dar curso a la programación detallada, la instrumentación y el seguimiento de las realizaciones con fines de evaluación.

- Procedimiento

Para la determinación de las metas se emplea un procedimiento similar al señalado para los objetivos, adicionando una visión más detenida de los recursos disponibles, es decir se puede considerar como una fase de profundización de la especificación de los objetivos. En todos casos las metas globales deben estar representadas por indicadores pertinentes y objetivamente verificables, así como tener una dimensión financiera y otra física adecuadamente compatibilizadas.

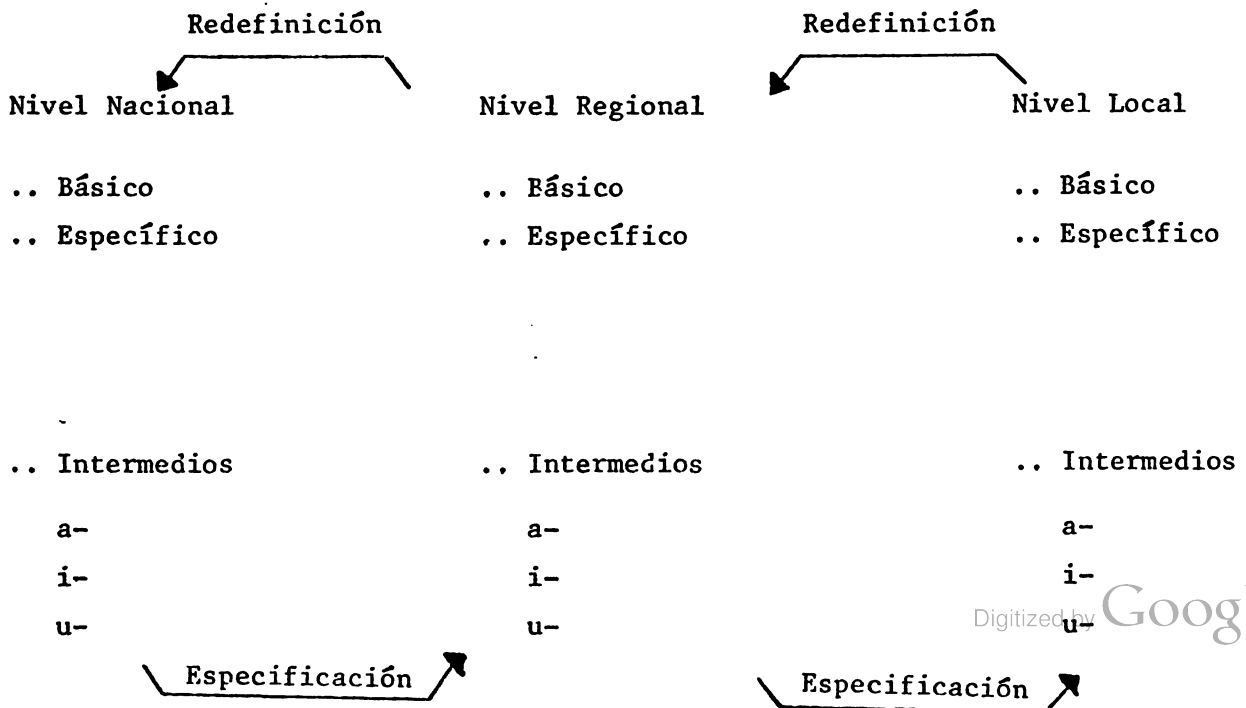


Las metas globales están sujetas a posterior revisión y ajuste, representan únicamente niveles esperados de logros y han de considerarse como órdenes de magnitud. Pueden corresponder, tal como se indica en la siguiente figura al objetivo general, al específico y a los intermedios o al conjunto de ellos.

La definición y ajuste de objetivos se realiza a través de un proceso iterativo que demanda, por una parte, un proceso de especificación y concreción de los objetivos y un regreso al punto del que se partió, afirmando o redefiniendo el conjunto de objetivos generados para la microregión. Como se muestra en el gráfico No. 4 si este proceso involucra ajustes en otros niveles (sectorial nacional o regional) tendríamos una idea más integrada del proceso para garantizar la consistencia en torno del conjunto de objetivos considerados.

Los objetivos (y por lo tanto las metas) se deben encontrar en un proceso permanente de definición y ajuste con base en el seguimiento y la evaluación, para ir ajustando las metas gradualmente hacia las reales posibilidades de realización en función de los recursos disponibles sin perder de vista los objetivos.

Figura No. 7. Definición y ajuste de objetivos





## METAS

Descripción	Unidad de medida	AÑOS					META TOTAL
		1	2	3	4	5	
a) áreas nuevas con riego	Has \$						
i) crédito	Préstamos \$						
n) construcción de vías	km \$						

Figura 6. Tabla de síntesis de metas globales y anuales

En el gráfico anterior se propone una síntesis del conjunto de metas globales para un período de cinco años y una desagregación anual tentativa. Esto no siempre es posible hacerlo, pero el marco orientador debe definirse por lo menos metas globales para el mediano plazo en los aspectos centrales para el desarrollo de la respectiva microregión.





### - Producto

Se obtiene la definición de las metas globales del 1er, 2do, y 3er nivel que corresponde respectivamente a la cuantificación de logros de los objetivos general, específico e intermedio.

## 2.3 Diseño de la Estrategia

### - Propósito

Presenta el contenido y función de la estrategia, como elemento sustantivo del Marco Orientador Microregional, así como el procedimiento de diseño.

### - Fundamentación

La estrategia está integrada en esencia por i) la definición de las áreas de acción, ii) el establecimiento de prioridades y, iii) la determinación de la trayectoria de las acciones. A través de estos elementos se define el camino general que guiará la acción, tanto de los organismos públicos como de los agentes económicos-sociales, de tal manera que les sea posible alcanzar las metas y objetivos establecidos con los recursos dados en el período establecido.

La estrategia señala la forma como se enfrentará la acción y constituye una herramienta concebida para movilizar los recursos, orientándolos a la consecución de los objetivos.

La estrategia comprende un conjunto de definiciones centrales que deben tener permanencia y flexibilidad, para orientar la toma de decisiones de los agentes económico-sociales y condicionar el desenvolvimiento del sector público. La estrategia permite además vincular los objetivos con los instrumentos, es decir constituirse en el puente entre los propósitos y los medios para la acción.

La definición de estrategia tiene un amplio valor, pues permite responder a las preguntas ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? es que debe tener lugar las



acciones y quiénes deben asumir responsabilidades centrales. En vista de que constituye una opción definida para orientar la asignación y el uso de recursos, resulta fundamental como medio para generar consenso y unir voluntades, de tal forma que sea posible otorgar coherencia a la acción de los agentes públicos y privados hacia el logro de los objetivos.

Para el diseño de la estrategia, es necesario disponer de la caracterización e interpretación de la problemática económico, social y política a través de la cual se establece el conjunto de restricciones y posibilidades de solución previsible.

El diseño de soluciones a los principales problemas encontrados debe orientarse hacia las causas de los mismos y también considerarse qué es lo que debe hacerse, cuándo, cuánto, y cómo, para aprovechar las potencialidades. Estas soluciones articuladas y complementadas, constituyen la esencia de la estrategia, las cuales se enuncian en una manera sucinta.

Para diseñar la estrategia se toma en cuenta las limitaciones y potencialidades, los recursos disponibles y la capacidad de acción del sector público. La estrategia debe permitir satisfacer las metas establecidas en un plazo pre-establecido y con un monto de recursos, así como resolver, cómo distribuir actividades, recursos y responsabilidades, tanto en el tiempo como en el espacio.

El diseño de la estrategia requiere:

Como insumos de:

- Síntesis de las orientaciones que contienen el Marco Orientador Nacional y Regional.
- Síntesis ordenada y priorizada de los problemas y potencialidades para la microregión.
- Síntesis de la capacidad y desempeño de las instituciones públicas que actuarán en la Microregión.



Como datos previos:

-La definición de la población a beneficiar en forma directa o indirecta.

-La cobertura Territorial del programa.

La estrategia corresponde:

- a. La definición de Areas Prioritarias de Acción, atendiendo a las orientaciones y la especificidad de cada microregión.
- b. La determinación de prioridades globales y específicas.
- c. El establecimiento de la trayectoria global y la correspondiente a cada programa.

- Procedimiento

Para el diseño de la estrategia es conveniente establecer previamente la población a beneficiar, y la ubicación territorial de las acciones para lo cual se puede optar por el procedimiento siguiente:

- i. Definición de la población a beneficiar

El Sistema de Dirección del nivel nacional, establece los criterios para la identificación de la población a beneficiar a través del acceso a bienes, la prestación de servicios o de la construcción o mejoramiento de la infraestructura.

Estos elementos se recogen del Marco Orientador Nacional haciendo únicamente algunas adecuaciones de acuerdo a las características locales.

Cabe señalar que existen también usuarios indirectos de los programas que reciben algunos servicios o se benefician en forma indirecta del desarrollo de infraestructura. El Marco Orientador microregional debe establecer la magnitud y tipo de recursos que se emplearán para los beneficiarios indirectos. En este sentido la estrategia a nivel microregional deberá establecer la magnitud de la población a beneficiar en el período establecido



tanto en forma directa como indirecta.

ii. Ubicación territorial de las acciones

La definición del ámbito territorial del programa, se da a través de la selección de un conjunto de criterios de delimitación de áreas referidos a condiciones ecológicas, productivas y culturales, teniendo en cuenta la división político-administrativa de cada país y considerando aquellas áreas geográficas con mayor número de beneficiarios potenciales del programa.

ii. Definición de la estrategia

Una vez establecida la población a atender y la cobertura territorial se procede con el diseño de la estrategia, para lo cual se requiere: definir las áreas prioritarias de acción; definir las prioridades y, establecer trayectoria.

- La definición de áreas prioritarias de acción y responsabilidad.

El Marco Orientador Microregional establece los criterios básicos para la programación y realización de las acciones, además define el papel que se espera desempeñen las entidades del sector público y la población.

La identificación y definición de áreas "estratégicas" en cada componente, comprende la identificación de las áreas problema más importantes, en las que se pretende actuar a través de conjuntos coherentes de actividades.

Dentro de cada área de acción se definen las actividades a ser realizadas. Con base en la disponibilidad de recursos y las responsabilidades que en cada caso específico deben asumir los agentes del sector público y privado, se agrupan las actividades en programas atendiendo a criterios de orden operacional e institucional.

Para cada área prioritaria se darán orientaciones para el desarrollo de actividades correspondientes a través de lineamientos. Mediante el empleo de gráficos tarea-responsabilidad se especifican las responsabilidades para lo cual es necesario tener en consideración los resultados del análisis de la capacidad operativa de las agencias públicas y de su desempeño en el pasado.





además, define el papel que se espera desempeñen las entidades del sector público y la población.

La identificación y definición de áreas "estratégicas" en cada componente, comprende la identificación de las áreas problema más importantes, en las que se pretende actuar a través de conjuntos coherentes de actividades.

Dentro de cada área de acción se definen las actividades a ser realizadas. Con base en la disponibilidad de recursos y las responsabilidades que en cada caso específico deben asumir los agentes del sector público y privado, se agrupan las actividades en programas atendiendo a criterios de orden operacional e institucional.

Para cada área prioritaria se darán orientaciones para el desarrollo de las actividades correspondientes a través de lineamientos. Mediante el empleo de gráficos tarea-responsabilidad se especifican las responsabilidades, para lo cual es necesario tener en consideración los resultados del análisis de la capacidad operativa de las agencias públicas y de su desempeño en el pasado.

No existen reglas fijas para definir las áreas de acción, por que esto debe definirse en cada caso. Si se toma el ejemplo que se cita en las páginas de este documento las áreas de acción son tres producción y mercadeo, sociales e infraestructura. Es importante destacar que las áreas de acción representan los ámbitos en los que la acción del desarrollo microregional será más importante.

#### - Definición de prioridades

La definición de prioridades en un determinado programa de desarrollo agropecuario o rural a nivel de una determinada microregión, comprende dos niveles: prioridades globales y específicas. Las primeras hacen referencia a cada uno



No existen reglas fijas para definir las áreas de acción, porque esto debe definirse en cada caso. Si se toma el ejemplo que se cita en las páginas de este documento las áreas de acción son tres: producción y mercadeo, sociales e infraestructura. Es importante destacar que las áreas de acción representan los ámbitos en los que la acción del desarrollo microregional será más importante.

- Definición de prioridades.

La definición de prioridades en un determinado programa de desarrollo agropecuario o rural a nivel de una determinada microregión, comprende dos niveles: prioridades globales y específicas. Las primeras hacen referencia a cada uno de los programas en forma agregada, mientras que las segundas se refieren con mayor detalle al interior de cada uno de los programas.

PRIORIDADES GLOBALES	PROGRAMA	PRIORIDADES A NIVEL DE PROGRAMA		
		1era.	2da.	3era.
1ra.	PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Solución de problemas de mercadeo de los renglones prioritarios.</li> <li>-Impulso a la productividad de papa, trigo, hortalizas y leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación tecnológica.</li> <li>-Desarrollo de la infraestructura de producción a nivel microregional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de la infraestructura de producción a nivel de finca.</li> </ul>
2da.	SERVICIOS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Construcción de obras muy urgentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejoramiento de servicios existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instalación de nuevos servicios.</li> </ul>
3ra.	INFRA-ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejoramiento de la infraestructura básica Regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Construcción de obras de infraestructura básica en la microregión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Construcción de obras de infraestructura complementaria en la microregión.</li> </ul>

Gráfico No. 8. Ejemplo de utilización de una matriz de priorización.



Se definen, las prioridades específicas, al interior de cada programa a través de las cuales se actuará en las áreas de acción prioritarias, diferenciándose las acciones que tendrán en el mediano plazo distintas prioridades. Por ello las prioridades se deben reflejar finalmente y en última instancia en la asignación de los recursos. A nivel del Marco Orientador, por lo tanto, su definición tiene una función de carácter normativo y constituye uno de los elementos centrales de la estrategia, toda vez que se fija el marco guía para la asignación de todos los recursos.

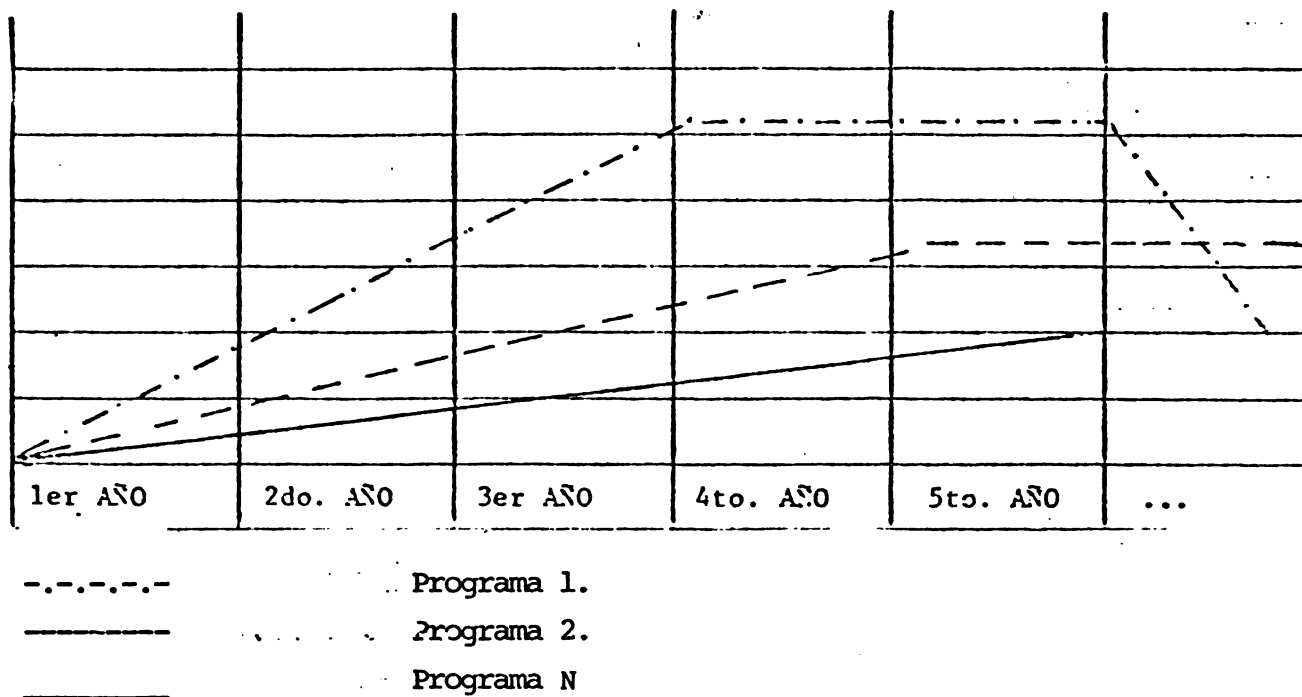
#### - Establecimiento de la trayectoria

La trayectoria a seguir por las actividades durante su desarrollo en cada uno de los años proyectados se define estableciendo la secuencia temporal que se desea asignar a las mismas, en base a su naturaleza, su secuencia lógica de ocurrencia y de la consideración de otros factores conocidos de antemano, capaces de limitar su normal desarrollo.

La trayectoria puede ser entendida como el itinerario de intervención de las acciones de acuerdo a su naturaleza y secuencia lógica de ocurrencia, con base en los principios de prelación y prioridad en el tiempo. La trayectoria muestra por lo tanto la combinación más adecuada en la ubicación temporal de las acciones. El gráfico de la página siguiente ilustra el caso de un determinado programa de desarrollo agropecuario y rural que contempla que las acciones deben cubrir un sostenido apoyo del Estado durante 5 años para consolidar una capacidad propia y pasar luego a otras áreas. La trayectoria general se define para dicho período, señalando en forma específica el orden de atención que se otorga a cada programa, mientras que la trayectoria dentro de cada programa señalará la diferencia de énfasis que en el tiempo se otorgará entre actividades principales.



FIGURA No. 9. TRAYECTORIA GENERAL



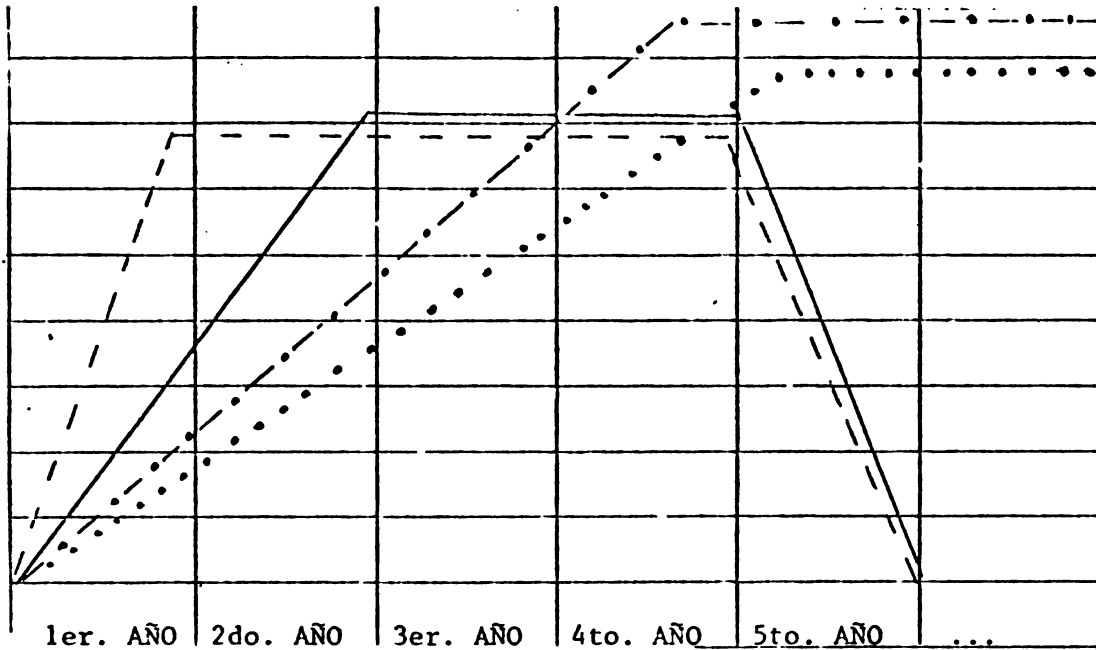
Las diferentes líneas punteadas muestran (en una forma gruesa) el grado de importancia relativo que tendrán los diferentes programas para el desarrollo de una microregión en un período de cinco años.

Para la definición de la trayectoria en un determinado programa constituido por grupos coherentes y articulados de actividades, se define el énfasis que en cada año se otorgará a dichas actividades.





GRAFICO No. 10 TRAYECTORIA PROGRAMA PRODUCCION



----- Actividades de asistencia técnica  
 \_\_\_\_\_ Actividades de capacitación  
 - - - - - Actividades de distribución de semillas  
 .....Actividades de mecanización

Este gráfico cumple la misma función que el anterior solo que toma uno de los programas y en el muestra el grado de importancia relativo que se espera brindar a las actividades centrales en los próximos cinco años. Estos gráficos deben actualizarse periódicamente, toda vez que facilitan visualizar la forma en que el tiempo se espera asignar y usar efectivamente los recursos y el esfuerzo humano.



### C. FASE III: SINTESIS DEL MARCO ORIENTADOR

#### 1) Propósito

Ilustrar sobre el procedimiento de síntesis (redacción del documento que contiene el marco orientador), una vez que los decisores definieron sobre las alternativas que se les presentaron.

#### 2) Fundamentación y Procedimiento

El equipo responsable de la preparación del marco orientador, con base en las definiciones del sistema de decisión en torno a los objetivos y la estrategia <sup>8/</sup> procede a realizar la síntesis y redacción del documento "Marco Orientador Microregional".

Para ello se deben realizar las siguientes actividades:

1. definición del esquema de contenido y redacción de la primera versión,
2. validación,
3. redacción de la segunda versión y
4. aprobación, edición y difusión.

##### 2.1 Redacción de la primera versión:

El paso inicial corresponde a la preparación de un esquema de contenido del documento con base en el cual se ordenan los diferentes elementos que han sido previamente desarrollados. El contenido puede variar de una microregión a otra para atender necesidades particulares, pero en esencia, debe permitir integrar los elementos que se han incluido en las secciones anteriores del presente documento y presentarlos en una forma sistemática concisa y comprensible.

##### 2.2 Validación

Es necesario que la primera versión del documento presentada a los beneficiarios



y a representantes de todas las entidades comprometidas directa e indirectamente en el programa de desarrollo agropecuario-rural aún si estos han tenido una participación limitada en el proceso de construcción del Marco Orientador. En esta reunión se requiere informar ampliamente a los participantes sobre el contenido y función del Marco Orientador y el procedimiento de preparación.

El propósito de la reunión es llegar a consenso sobre los aspectos fundamentales que plantea el Marco Orientador, así como para recoger sugerencias y planteamientos que permitan su perfeccionamiento, siguiendo los diversos puntos de vista y debatiendo aquellos en que exista discrepancia.

A través de este proceso, se integran los puntos de vista de los beneficiarios potenciales, de las instituciones que tienen que aunar responsabilidades en el desarrollo rural y, de las instituciones que se encuentran en el "medio ambiente" del programa y que pueden influir en él o en el comportamiento de los denominados "factores externos condicionantes".

De esta manera se integran y compatibilizan intereses, expectativas y prioridades que preocupan a los diferentes agentes y luego estimular su discusión a profundidad, con el objeto de obtener sugerencias y ajustes y su posterior aprobación.

La validación del Marco Orientador, puede realizarse a través de diferentes mecanismos, de acuerdo a las condiciones específicas en las que se opere y los criterios que enmarcan en cada país las posibilidades de participación. Se recomienda, sin embargo, hacerlo a través de reuniones de trabajo en que esten representantes de todos los grupos citados, a los cuales se les informa con detenimiento sobre el contenido y alcances de la primera versión del Marco Orientador y, sobre la naturaleza de su participación, definiendo qué se espera de ella.

### 2.3 Elaboración de la Segunda Versión

Con base a los planteamientos, acuerdos y sugerencias que obtengan en la



validación, se efectúan los ajustes correspondientes y se prepara una nueva versión del documento, la cual debe ser sometida a consideración de la autoridad competente para su aprobación.

#### 2.4 Aprobación, edición y difusión

En el nivel de decisión correspondiente se revisa el documento y propone los ajustes finales, con base en los cuales se prepara la versión final del Marco Orientador, que debe ser formalmente aprobada.

Seguidamente se procede a la edición y distribución del documento, el cuál será usado para orientar todas las acciones que se realicen en la microregión.

Periódicamente, este documento requerirá de revisión y ajuste para incorporar las modificaciones que se deriven, tanto a nivel del Marco Doctrinario, como de la evolución de la problemática económico-social y política y, del desempeño del sector público que así lo ameriten.

El conjunto de actividades a desarrollar, así como las responsabilidades institucionales para la preparación y síntesis del Marco Orientador deberán definirse en forma específica para cada caso.

#### FASE III. Actividades, técnicas y procedimientos a emplear y productos parciales a generar

<u>Actividad</u>	<u>Procedimiento</u>	<u>Producto Parcial</u>
Adopción de decisiones	Presentación del producto de la fase II a decisores	Objetivos y estrategia definidos
Redacción de la versión del M.O. Microregional	Equipo de redacción	documento redactado





<b>Revisión y Ajuste</b>	<b>Consulta de decisores a otros niveles y ejecutores</b>	<b>marco orientador micro-regional ajustado y completado</b>
<b>Aprobación</b>	<b>Documento se eleva al nivel decisor correspondiente</b>	<b>comunicación oficial de aprobación</b>
<b>Edición y Difusión</b>	<b>Decisión final e impresión</b>	<b>documento editado y distribuido</b>

### 3. Producto Final

El producto constituye el marco orientador para el desarrollo agrícola y rural en el nivel microregional.



## ANEXO N° 1

ESQUEMA REFERENCIAL DE CONTENIDO PARA EL MARCO ORIENTADOR MICROREGIONAL 9/

PRESENTACION

INTRODUCCION

- Capítulo 1. Elementos centrales del marco orientador para el desarrollo agrícola y rural del nivel nacional
- 1.1. objetivos
  - 1.2. estrategia
- Capítulo 2. Elementos centrales del marco orientador para el desarrollo agrícola y rural del nivel regional
- 2.1. objetivos
  - 2.2. estrategia
- Capítulo 3  
(parte central y esencial del documento)
- Marco orientador microregional
- 3.1. síntesis de la problemática
  - 3.2. objetivos
  - 3.3. estrategia
    - 3.3.1. áreas prioritarias de acción
    - 3.3.2. prioridades
    - 3.3.3. trayectoria

NOTAS

DOCUMENTACION CONSULTADA

ANEXOS



NOTAS1/

La conducción entendida como la "conducción del proceso de desarrollo se refiere al conjunto coherente de decisiones que se adoptan y llevan a la acción con el propósito de transformar la realidad económico-social y política en determinado sentido. Esas decisiones se producen tanto en el ámbito del sector público como del no-público, aunque siempre son producto de la interacción tácita o manifiesta entre agentes de ambos sectores. En ese sentido, la conducción se debe ver como un todo integral que se da con diferente contenido a todos los niveles administrativos, desde el nacional, sectorial y sub-sectorial hasta el regional, local y empresarial". (Documento PROPLAN 25: una visión global del proceso de análisis para la conducción del desarrollo agrícola y rural.)

2/

Son funciones de dirección: i) caracterización e interpretación de la problemática socio-económica y política, ii) establecimiento de objetivos y estrategias, iii) definición de políticas operativas y elaboración de planes y programas de desarrollo, iv) definición de políticas operativas, y elaboración de planes y programas operativos, v) definición de la organización institucional, vi) programación de acciones específicas y asignación de recursos y responsabilidades, vii) coordinación de los esfuerzos institucionales, viii) seguimiento de la realización de acciones específicas y del comportamiento de los factores que determinan la problemática socioeconómica y política y, ix) evaluación de las realizaciones y de su impacto.

3/

En todas las referencias a trabajo grupal se recomienda emplear la concepción y técnica de grupos operativos (ver. El enfoque grupal y la articulación de roles en la conducción del proceso de planificación-ejecución DIP-PROPLAN 94 y la bibliografía citada en ese documento.



- 4/ Coherencia integral entendida como consistencia respecto a decisiones de mayor nivel de generalidad y de viabilidad técnica, económica, institucional, social y política.
- 5/ Para mayor detalle del uso de la red de pertinencia, ver serie de manejo de proyectos, fascículo N°2, Resumen Operativo Gerencial.
- 6/ Pueden clasificarse de muy diversa manera en cada caso.
- 7/ Ver Fascículo N°2 de la Guía de Manejo de Proyectos, Resumen Operativo Gerencial, Programa de Manejo de Proyectos del IICA.
- 8/ Esta definición no siempre se da al final de la fase de análisis, si no que mediante sucesivas consultas, en forma gradual y progresiva el decisor correspondiente va adoptando definiciones en torno a las alternativas que se van sometiendo a su consideración. Este proceso en particular debe definirse para cada caso.
- 9/ Este esquema referencial deberá ser desarrollado y adaptado en cada situación particular, considerando las necesidades y limitaciones de cada caso.





## BIBLIOGRAFIA

1. BEJARANO, A., BAREA, F. y OLAZABAL, M. Marco de acción para el análisis de la situación actual en un distrito DRI. Bogotá, IICA, 1980.
2. DE LAS CASAS, P. L., DEL RISCO, F. La dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución. San José, Costa Rica, IICA. (Documento PROPLAN 29).
3. \_\_\_\_\_ . El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas. San José, Costa Rica, 1983 (Documento PROPLAN 37).
4. GARTS, E. Estudio básico de la zona sur del Departamento Norte de Santander. Bogotá, IICA, 1979. s. p.
5. IICA-PROPLAN. Una visión global del proceso de análisis para asesorar en la conducción del proceso de planificación-ejecución para el desarrollo agrícola y rural. San José, Costa Rica, IICA. (Documento PROPLAN 25).
6. \_\_\_\_\_ . Diagnóstico microregional del distrito Pamplona. Proyecto PROPLAN/A, Convenio IICA-DRI. Departamento Norte de Santander, 1981.
7. \_\_\_\_\_ . Marco de referencia para la formulación y ejecución del Programa de Desarrollo Rural Integrado-DRI en el distrito de Pamplona Norte de Santander. Proyecto PROPLAN/A, Convenio IICA-DRI, Bogotá, Colombia 1981.
8. \_\_\_\_\_ . Planificación y administración para el desarrollo rural: el enfoque de PROPLAN/A y sus experiencias en Colombia. San José, Costa Rica, IICA. (Documento PROPLAN 17).
9. \_\_\_\_\_ . El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación: El marco orientador. San José Costa Rica, 1983 (Documento PROPLAN 35).
10. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. Programa de manejo de proyectos, guía para el manejo de proyectos. Resumen operativo gerencial. Fascículo No. 2.
11. MATOS PEREIRA, R. et al. Directiva metodológicas para la planificación del desarrollo rural-urbano (nivel microregional). Revista de la Sociedad Internacional de Planificación 12 (45). 1978,



