

IICA-CIDIA

CONVENIO MAC-IICA

DOCUMENTO 15

11 CA
DIO
120

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

04 FEB 1987

IICA — CIDIA

FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL EN EL
PROYECTO ARDI AROA

SAN FELIPE, Julio 1983



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

0 4 FEB 1987

IICA — CIBIA

CONVENIO MAC-IICA

Documento N° 15

"FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL EN EL
PROYECTO ARDI-AROA"

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA

AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO DEL VALLE DE AROA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
(OFICINA DEL IICA EN VENEZUELA)

PROYECTOS PROPLAN

San Felipe, Julio de 1983

00000017

PRESENTACION

El presente documento contiene el resultado de diversos trabajos realizados por Erik G. Theinhardt-Sommar, consultor del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, dentro del marco del Convenio MAC-IICA de apoyo al Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado (ARDI).

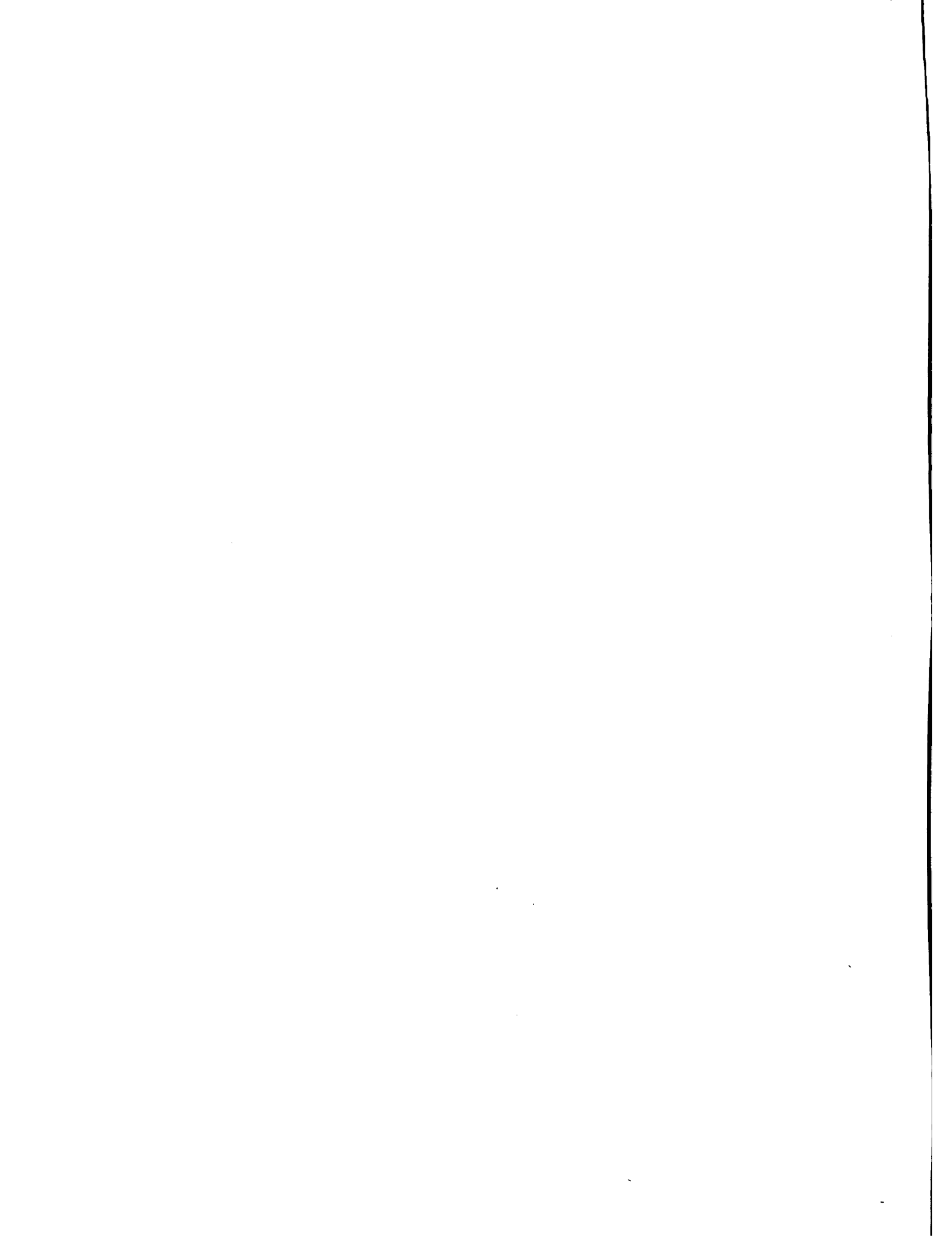
A los fines prácticos estos trabajos se publican en forma conjunta, por cuanto corresponden a los resultados de la misión realizada durante los meses de junio y julio de 1983 en el ARDI-AROA, como seguimiento de una anterior misión efectuada en 1982 para identificar mecanismos adecuados para el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional del Proyecto.

Debe mencionarse los valiosos aportes de Rafael Barroso, Benjamín Samanez, Juan Aponte, Santiago Ruiz y todos los Coordinadores de Programa, Jefes de Zona y Encargados de Sector del ARDI-AROA, tanto al responder a las entrevistas realizadas, como en lo que se refiere a los comentarios sobre los borradores para discusión que fueron presentados.

El documento ha sido dividido en tres Secciones, con sus respectivos Capítulos y Anexos:

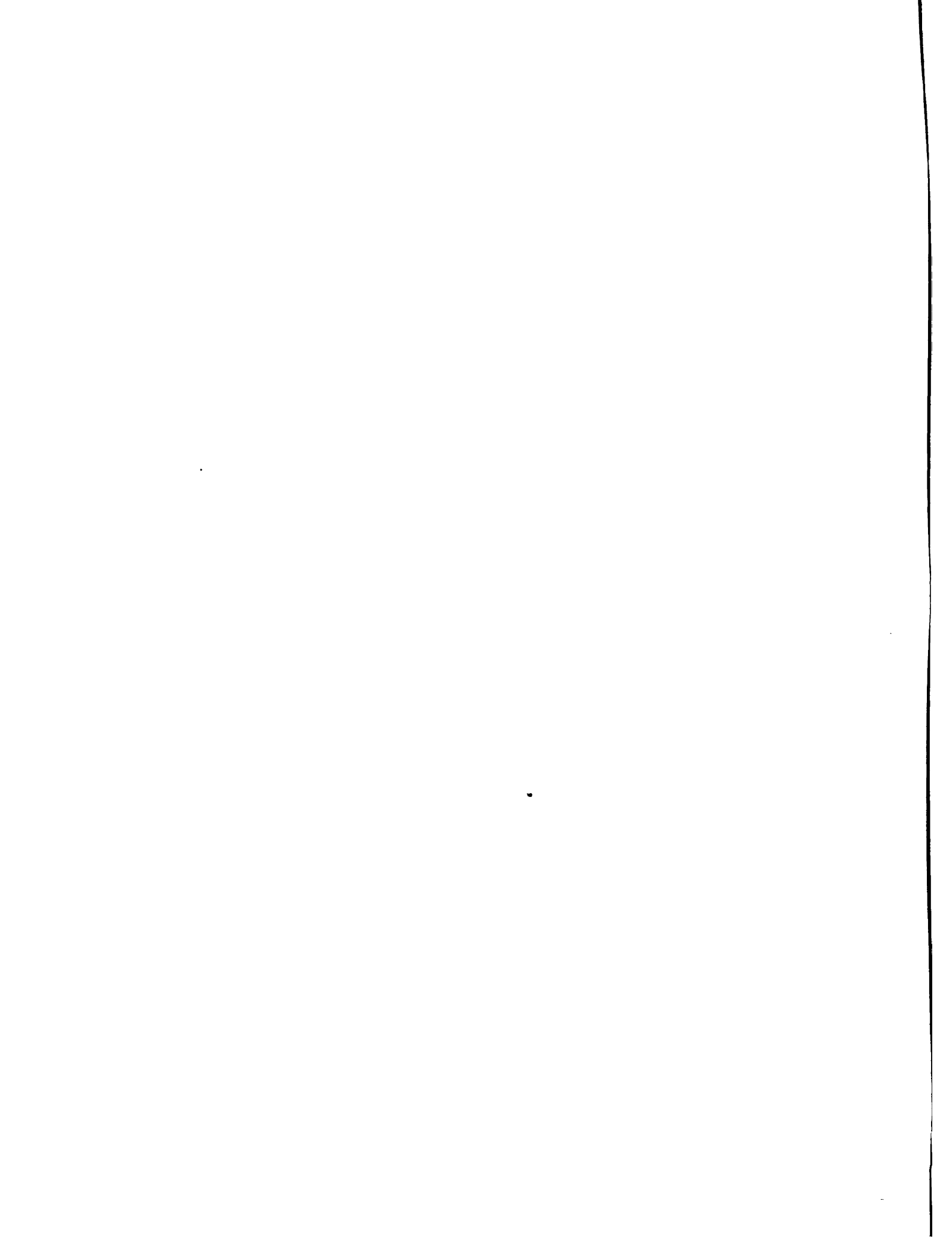
- Sección I Experiencias de la aplicación de una concepción de de programación dinámica para la coordinación institucional en el Area Rural de Desarrollo Integrado del Valle de Aroa.
- Sección II Encuesta de seguimiento sobre las estrategias propuestas para fortalecer la coordinación institucional.
- Sección III Propuesta para la especificación de funciones de la Jefatura del Proyecto, Coordinadores de Programa y Jefes de Zona y Perfil Profesional de los Jefes de Zona.

San Felipe, 29 de Julio de 1983



SECCION I

**EXPERIENCIAS DE LA APLICACION DE UNA CONCEPCION
DE PROGRAMACION DINAMICA PARA LA COORDINACION INSTITUCIONAL EN EL
AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO DEL VALLE DE AROA**



I N D I C E

PRESENTACION

INTRODUCCION

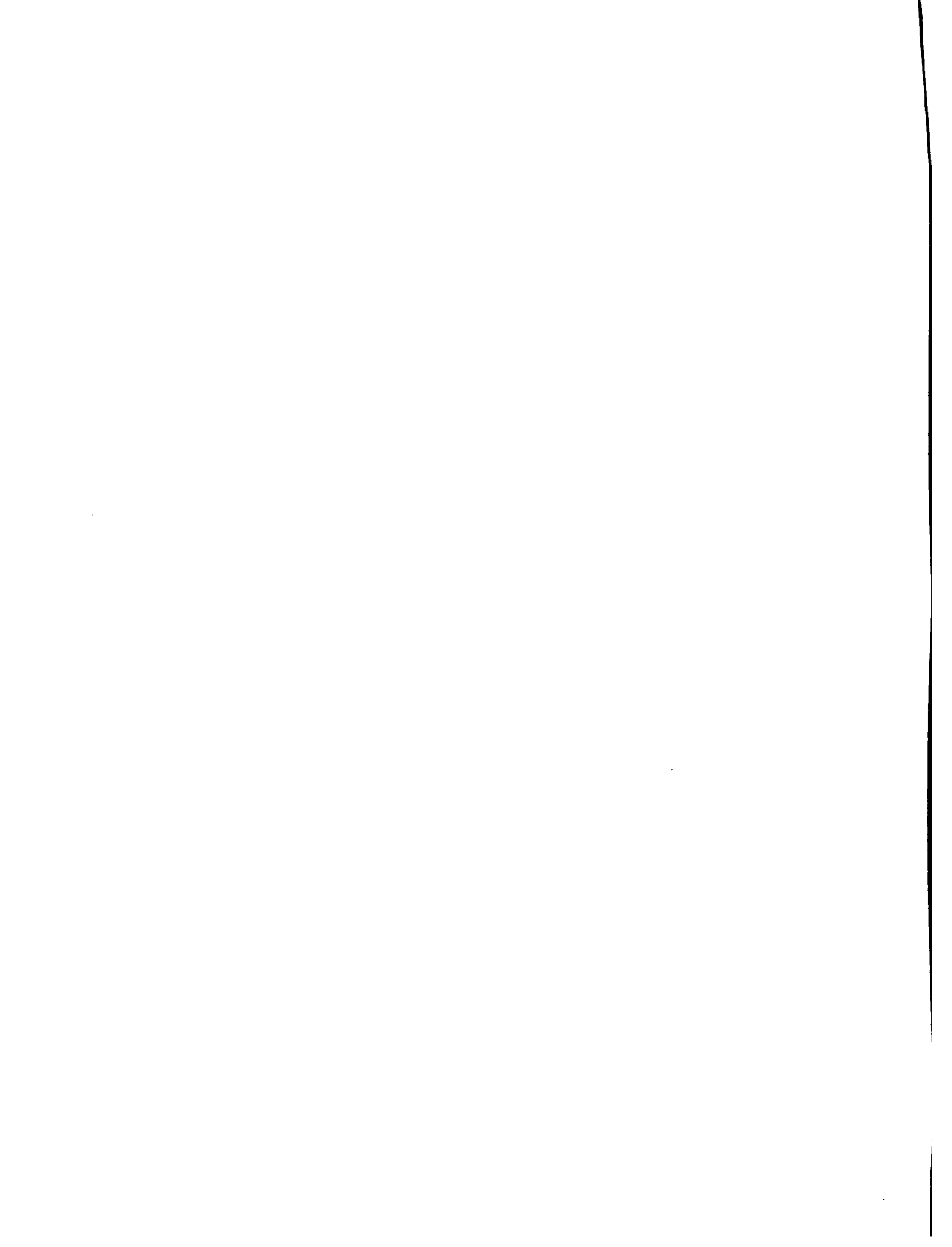
I ALGUNOS MECANISMOS E INSTRUMENTOS PARA PROMOVER LA COORDINACION INSTITUCIONAL Y LA DIRECCION PARTICIPATIVA

- A. Generalidades**
- B. Dinámica del desarrollo organizacional cooperativo**
- C. La coordinación institucional y el desarrollo organizacional del Proyecto ARDI-AROA**
- D. Una propuesta de acción**
- E. Conclusiones**

II. PROPUESTA PARA UN INSTRUMENTO DE PROGRAMACION DINAMICA

- A. Etapa I: Objetivos organizacionales y medición del desempeño actual**
- B. Etapa II: Identificación y análisis de problemas de coordinación y desempeño organizacional. Fuerzas impulsoras y obstaculizantes.**
- C. Etapa III: Identificación de estrategias y programas de acción para fortalecer la coordinación institucional y mejorar el desempeño organizacional.**
- D. Etapa IV: Disposiciones para la implementación**

NOTAS y REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS



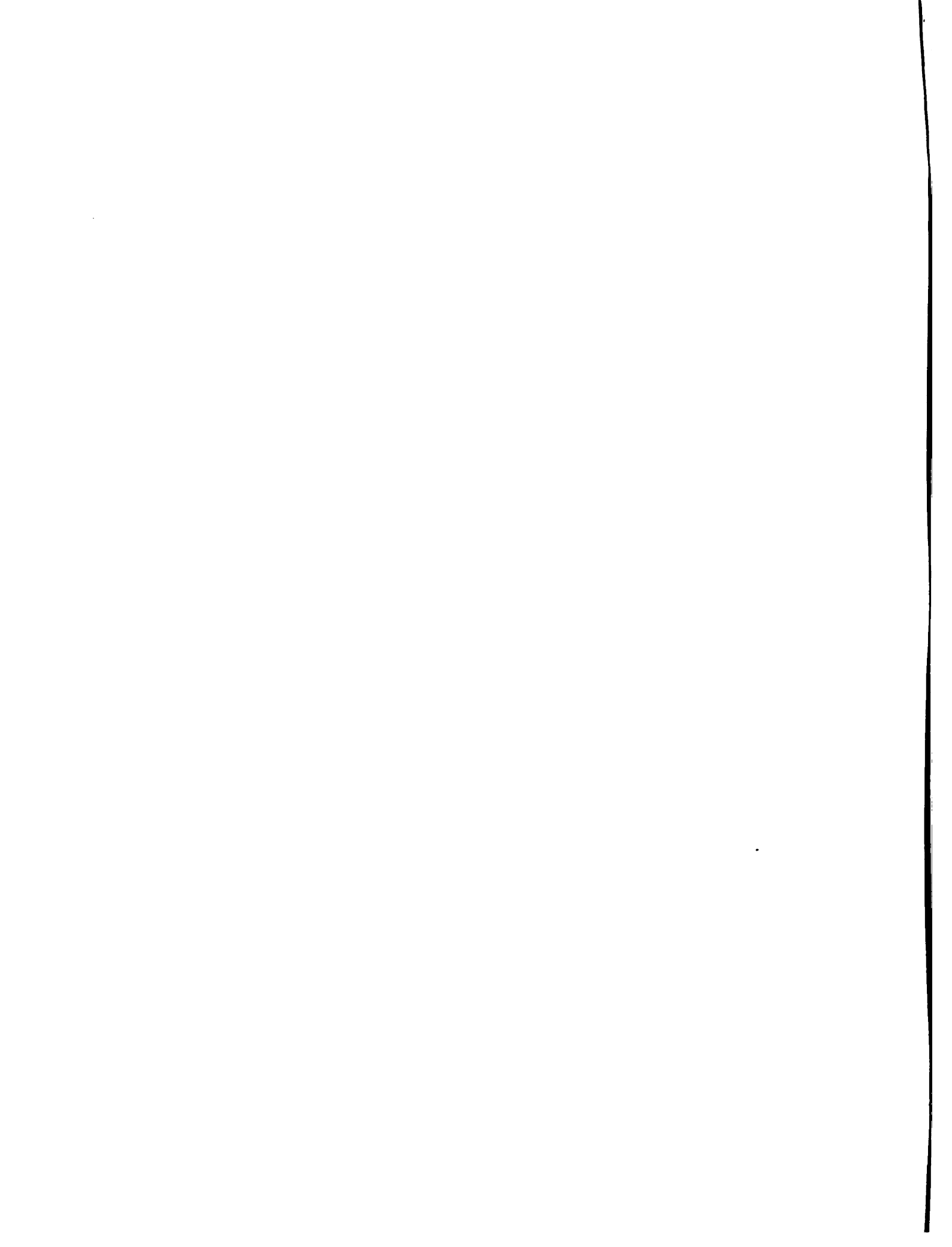
PRESENTACION

Diversos estudios y trabajos realizados en el marco de los Proyectos PROPLAN del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, ponen un énfasis creciente en el hecho de que las funciones y tareas de quienes participan en la conducción del proceso de desarrollo deben expresarse en grupos o equipos, a los cuales se integren quienes se verán afectados por las decisiones que se tomen.

Esta posición denota una preocupación por el factor humano de las organizaciones, avance importante en las consideraciones tradicionales sobre eficiencia, eficacia y congruencia para la toma de decisiones. En este caso, 'lo humano' caracteriza al hombre como sujeto social; se aleja de modelos orgánico-mecanicistas que impiden examinar relaciones de causalidad y buscan modelos deterministas o behavioristas que ponen de manifiesto una concepción del hombre como 'caja vacía', aunque en diferentes formas procuran presentar un discurso supuestamente 'humanista'.

Gran parte de las experiencias en que se aplican esos modelos han contribuido a opacar aún más la dimensión humana; parten de supuestos que permiten discurrir sobre el individuo, su conducta y relaciones 'como si' existiese una preocupación auténtica por la persona en sí, cuando en realidad lo que preocupa es la organización, sus fines e intereses. Lo que se pretende, en otras palabras, es un comportamiento funcional y, con arreglo a ello, son aplicadas técnicas de motivación y modificación conductual.

En este documento se presenta una alternativa al 'manejo del factor humano', elaborada con base en las experiencias de aplicar una concepción de programación dinámica de acciones para el fortalecimiento de la coordinación institucional en el Área Rural de Desarrollo Integrado del Valle de Arca (Proyecto ARDI-ARCA).

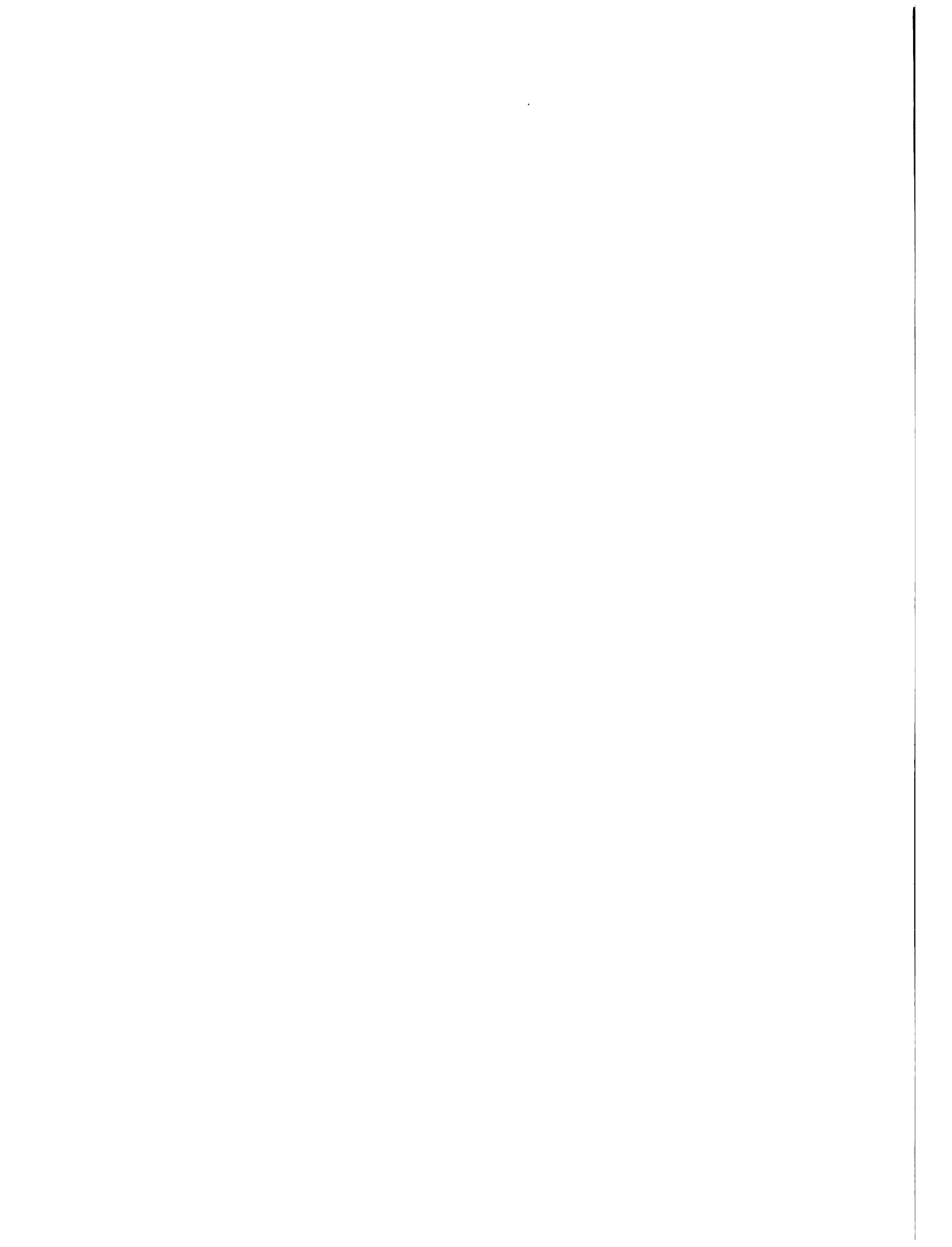


En estas experiencias se procuró reconceptualizar la organización como sistema o ámbito constituido fundamentalmente por personas humanas. Para ello se asumió que la estructura, propósitos y objetivos de la organización debían compatibilizarse con los proyectos personales y los motivos de quienes la integran y no sólo de quienes la lideran, planteando alternativas concretas para un trabajo grupal eminentemente cooperativo. Esta reflexión apunta a una integración de superación dialéctica de elementos (organización - persona), en la cual no se elimina ninguno de los elementos antagónicos.

La experiencia se llevó a cabo como parte de un seminario sobre coordinación institucional, en el cual se introdujeron elementos de la concepción operativa de grupos, aplicados a la técnica de programación dinámica, a través de un instrumento que reconoce como antecedente cercano una experiencia similar que utilizara un Proyecto del PMUD/OCT en el Ecuador la cual, a su vez, estaba basada en una metodología desarrollada por Fouad Sheriff y James Green.

El desarrollo de este ejercicio de programación dinámica también ha sido un trabajo de equipo, donde cada uno de los miembros del grupo hizo aportes referidos a sus disciplinas profesionales y experiencias laborales. La participación de cada uno de ellos, tanto para el desarrollo conceptual como para la articulación final del documento, en todo el proceso de preparación de este trabajo merece un especial agradecimiento. De una u otra forma colaboraron P. Lizardo de las Casas, Guillermo Guillory, Ricardo Cáceres, Benjamín Samanez, José Luis Parisí y Erik Theinhardt. La edición final fue realizada por Tomás Saraví.

Es necesario destacar el paciente y eficaz trabajo realizado por el grupo de secretarías de la Oficina del IICA en Venezuela y de los Proyectos PROPLAN quienes, luego de repetidas transcripciones de manuscritos y originales han llegado casi a memorizar párrafos enteros de este documento.



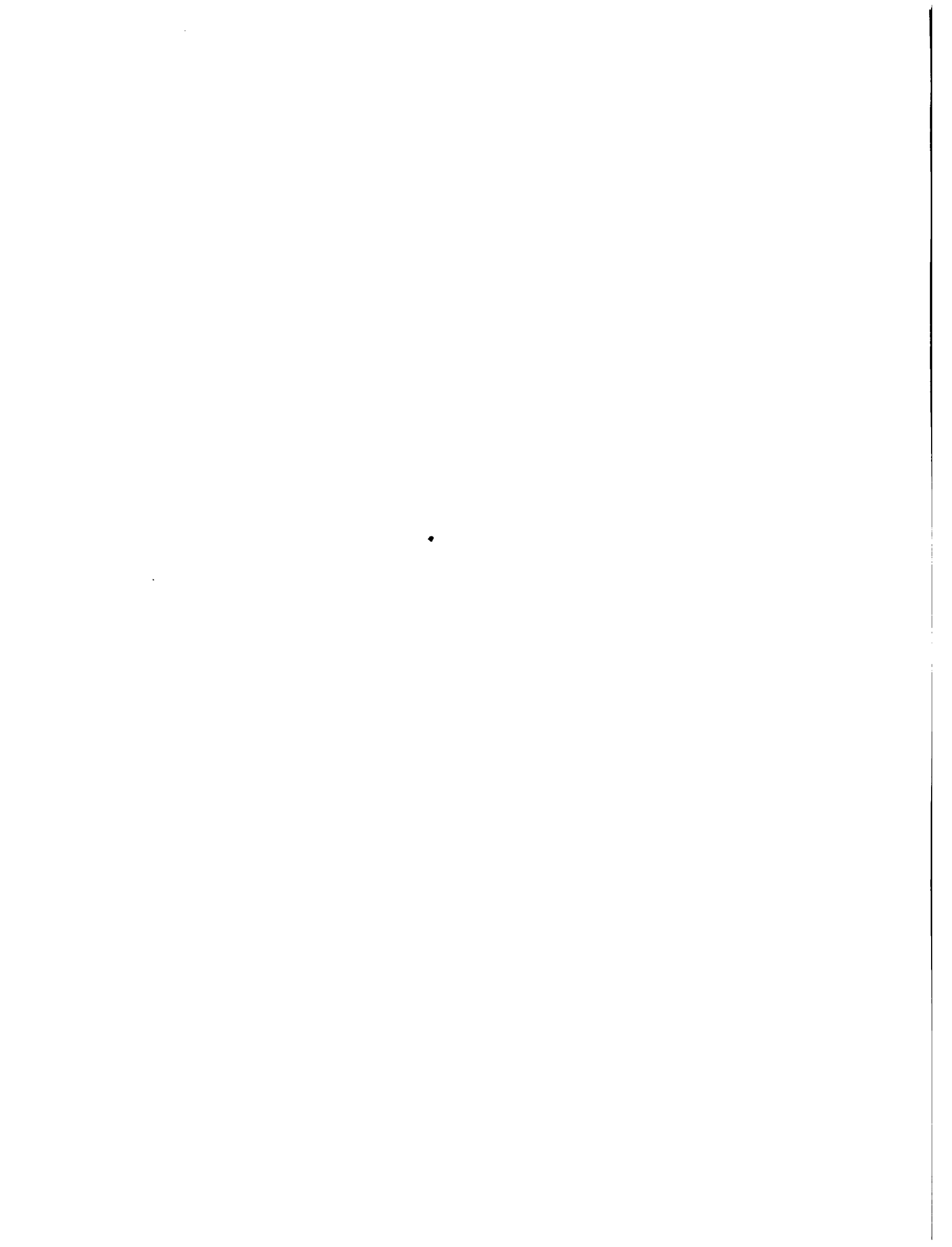
INTRODUCCION

La programación dinámica se realiza a través de grupos de trabajo que permiten al personal técnico y administrativo informarse cabalmente del propósito principal y objetivos de la organización y de los objetivos de sus respectivas unidades de trabajo, incorporando sus proyectos y motivos personales en un contexto de trabajo cooperativo e interdisciplinario.

El ejercicio se inicia con el análisis de las actividades de las diferentes unidades organizativas, para determinar el grado de su relación con los propósitos y objetivos organizacionales del Programa, Proyecto o Institución en su conjunto, generados según la dinámica expresada en el párrafo anterior. Se identifica así actividades fructíferas y aquellas que no contribuyen efectivamente al logro de los objetivos; a la vez, se solicita ideas acerca de posibles modalidades que prometerían una mayor participación de quienes sean afectados por las decisiones que se toman en la programación.

Los participantes del ejercicio identifican asimismo los problemas de sus unidades de trabajo, las fuerzas que obstaculizan su labor y las que impulsan el logro de los objetivos socialmente definidos. Luego, teniendo en cuenta dichos factores, se procede a diseñar un programa de acción en forma participativa.

A grandes rasgos, y sin entrar en detalle en las formas de análisis utilizadas en cada etapa, estos son los elementos básicos que conforman el ejercicio de programación dinámica: después de su aplicación en los niveles operativos de la organización (en el caso del ARDI-AROA, Zonas y Sectores), los documentos producidos son presentados por cada grupo de trabajo al Coordinador del Programa respectivo y, a su vez, el análisis se lleva a cabo por los Coordinadores y Jefes de Zona con la Jefatura del Proyecto. De esta manera, los programas de acción de las distintas unidades son compatibilizados en este proceso de agregación, obteniéndose un programa de acción para el Proyecto en su conjunto, con lo que se cierra así el ciclo de programación dinámica.

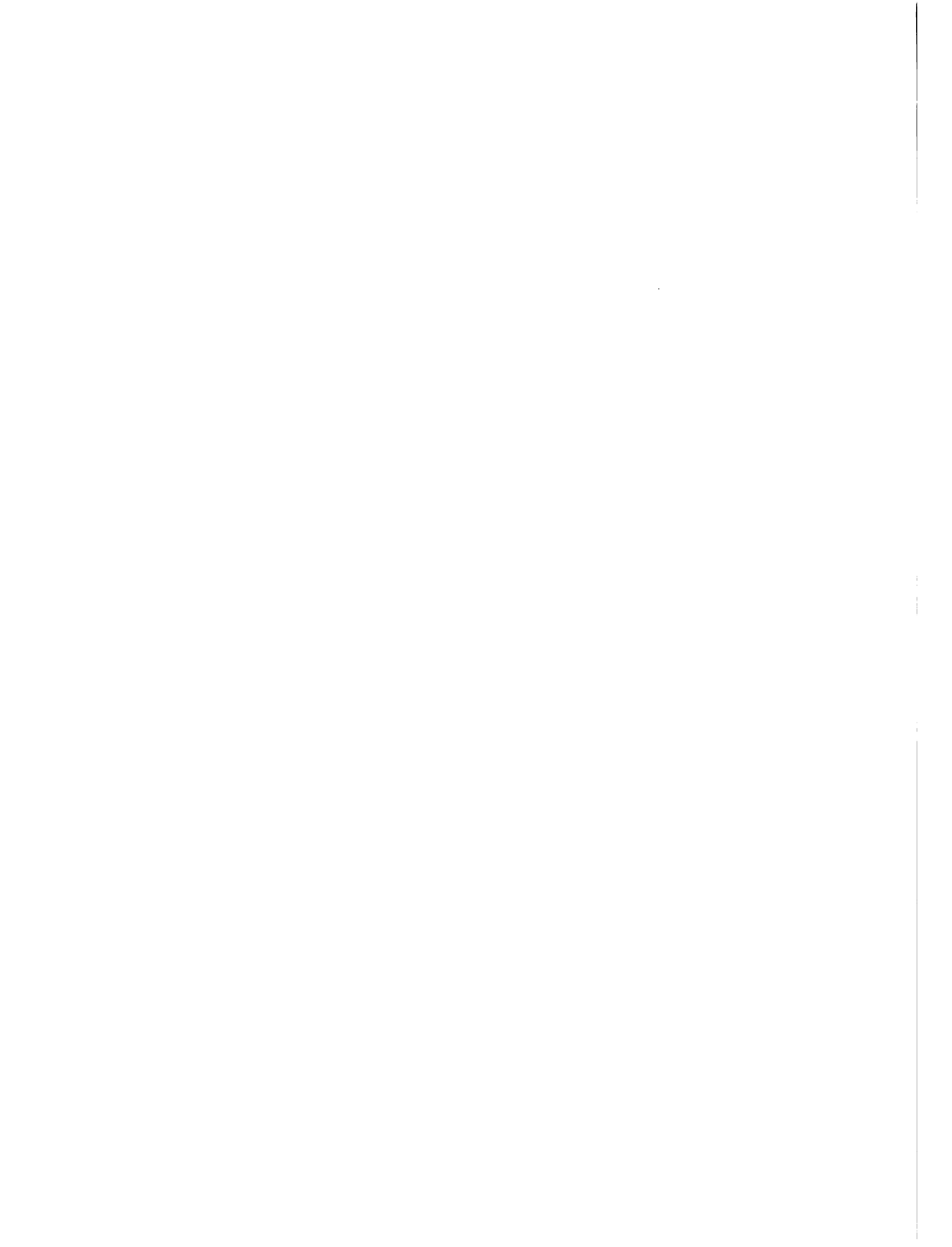


Las primeras experiencias de aplicación de la programación dinámica en situaciones reales resaltan el valor de la misma para: 1) recoopila información sobre la problemática del medio en el cual se desarrolla el Proyecto; 2) diagnosticar estructuras y procesos; 3) favorecer la participación de miembros relevantes de la organización; y 4) efectuar la programación de p.ej. el trabajo de campo, aprovechando el conocimiento colectivo de la totalidad del personal involucrado.

La programación dinámica despierta gran expectativa en el personal, pese a cierto escepticismo implícito en cuanto a si los directivos realmente van a seguir las pautas señaladas a nivel de unidades operativas. Como resultado de la aplicación práctica de la programación dinámica, los directivos reciben información de base para la programación del trabajo y, a su vez, se obtiene una identificación positiva del personal con los programas de trabajo en cuya elaboración ellos mismos han participado. A la postre, los resultados finales de esta experiencia dependen de la inteligencia, preparación flexibilidad, habilidad, voluntad y honestidad tanto de los directivos como de los demás funcionarios del Proyecto.

Se ha comprobado que la programación dinámica permite mejores logros institucionales, socialmente acordados, aunque los resultados de su aplicación dependen fundamentalmente de las cualidades antes enumeradas. Además, constituye un buen instrumento de base para investigaciones ulteriores.

Este documento ha sido organizado en dos capítulos: el primero incluye consideraciones generales sobre mecanismos e instrumentos para promover la coordinación institucional y un enfoque de dirección participativa en el Proyecto ARDI-AROA; el segundo constituye la propuesta de un instrumento de programación dinámica.



I. ALGUNOS MECANISMOS E INSTRUMENTOS PARA PROMOVER LA COORDINACION INSTITUCIONAL Y LA DIRECCION PARTICIPATIVA

A. Generalidades

A continuación se propone un cambio en el enfoque de 'manejo del factor humano' mediante el cual se recupere la preeminencia de la persona en su relación con el trabajo y se reconceptualice la organización como sistema o ámbito constituido fundamentalmente por personas humanas, de tal modo que su estructura, propósitos y objetivos deben compatibilizarse con los proyectos personales y los motivos de pertenencia de quienes la integran y no sólo de quienes la lideran.¹

La dirección participativa, como enfoque de acción sistémica integrada al proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural es, en parte, una reacción frente a la frustración producida frente a anteriores enfoques parciales y simplificados que, muchas veces, ya no son aplicables, dados los cambios producidos en las mismas situaciones que trataban de 'reformular' o 'mejorar'.

Por otra parte, en el concepto de dirección participativa se involucra una serie de conceptualizaciones e instrumentos orientados a intervenir deliberadamente sobre las organizaciones y sus recursos, con la finalidad de elevar sostenida y crecientemente los niveles de efectividad de su desempeño organizacional, apuntando a una integración dialéctica de los elementos que determinan el resultado de la tarea de conducir el proceso de desarrollo (organización-personas).

En tal sentido, la dirección participativa procura captar la naturaleza del fenómeno de cambio, en las organizaciones y sus contextos, de modo que pueda guiar las acciones con mayor posibilidad de integrar el proceso de planificación-ejecución con el ritmo necesario y deseable. Los instrumentos y las acciones propuestas se derivan de la reconceptualización de modelos que proporcionan, entre otras, la teoría de sistemas y las ciencias del comportamiento. Estos modelos se sintetizan en un enfoque de desarrollo organizacional cooperativo, considerando al Proyecto ARDI-AROA como un sistema en sí mismo y como parte de un sistema mayor.

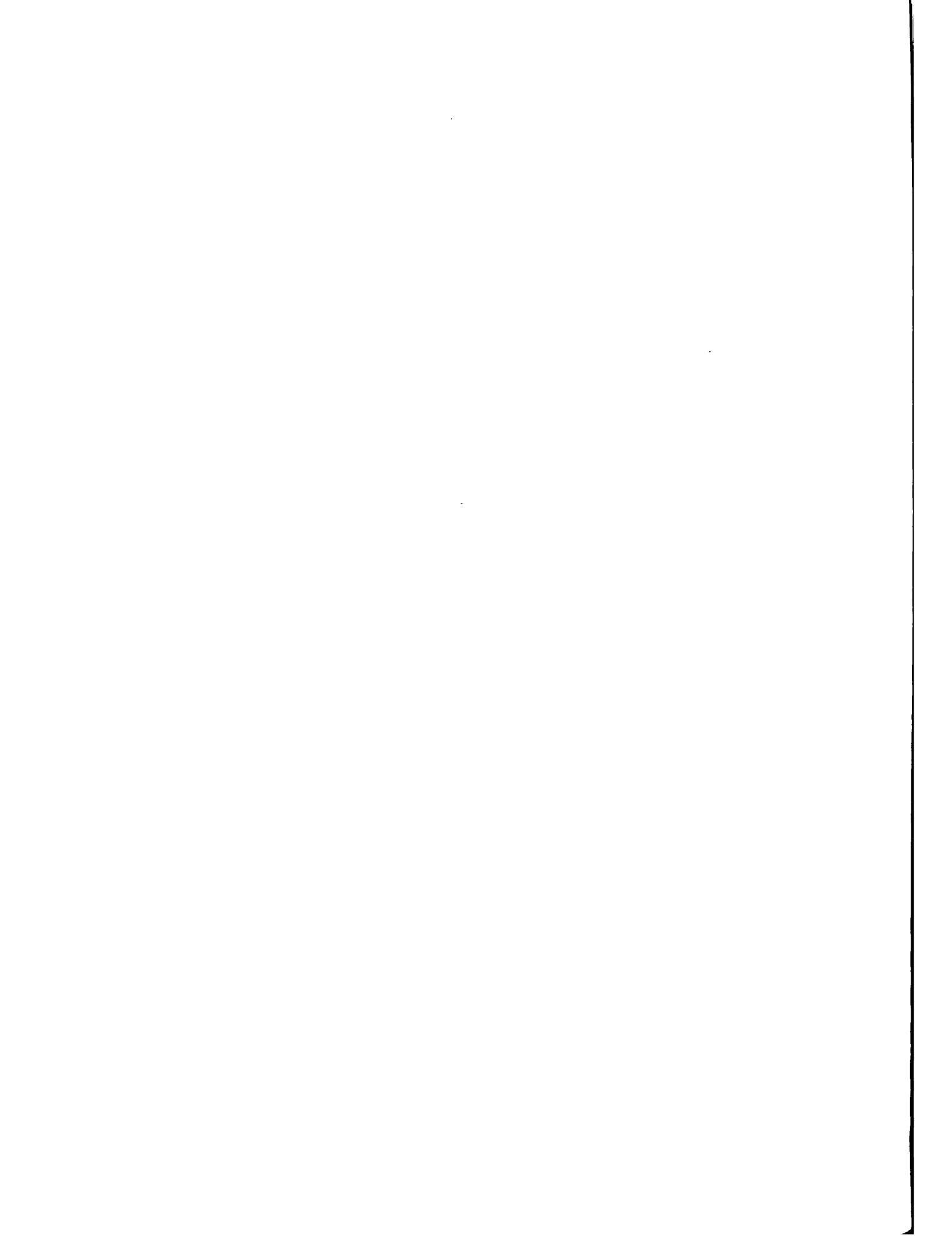
La utilidad de este enfoque radica básicamente en que proporciona elementos para identificar y analizar las relaciones fundamentales al interior de la organización estudiada, y entre ésta y las organizaciones, los procesos, fenómenos y casos con quienes está vinculada.

Como un sistema en sí mismo, el Proyecto ARDI-AROA, se subdivide en subsistemas (Programas), los que se desagregan a su vez hasta llegar a niveles operativos (Zonas y Sectores). Los sistemas o Programas sustantivos son: Administración de Tierras, Desarrollo Agropecuario, Desarrollo Social, Infraestructura, Agroindustria y Comercialización, Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables. El Programa de Investigación y la función de Dirección del Proyecto, así como el comité de coordinación interna (formado por los Encargados de Programa, Jefes de Zona y el Jefe del Proyecto) se consideran como sistemas de apoyo.

Como parte de un sistema mayor, el Proyecto ARDI-AROA interactúa con los sistemas social, económico y político de la región y está limitado por estos últimos; deriva de ellos los marcos de referencia para su acción y es, a su vez, un factor que influye, limita y facilita la acción y la expresión de esos sistemas en el área del Proyecto.

Dentro de esta perspectiva, un enfoque de dirección participativa promovido por el desarrollo organizacional cooperativo permite postular:

- a) Que la efectividad del Proyecto como sistema socio-técnico en su conjunto y cada uno de los Programas o subsistemas en particular es, en buena parte, función de las relaciones crecientes y creativas entre los actores clave de esos programas con las instituciones ejecutoras y de los Programas entre sí;
- b) Que esa efectividad puede ser alcanzada con más probabilidad cuando se combinan creativamente esfuerzos fundamentados en la teoría de sistemas y en las ciencias sociales y del comportamiento, aplicándolos a la integración de las actividades de análisis, asesoramiento y toma de decisiones propias del manejo de programas o proyectos², con una concepción operativa de grupos³.



B. Dinámica del desarrollo organizacional cooperativo

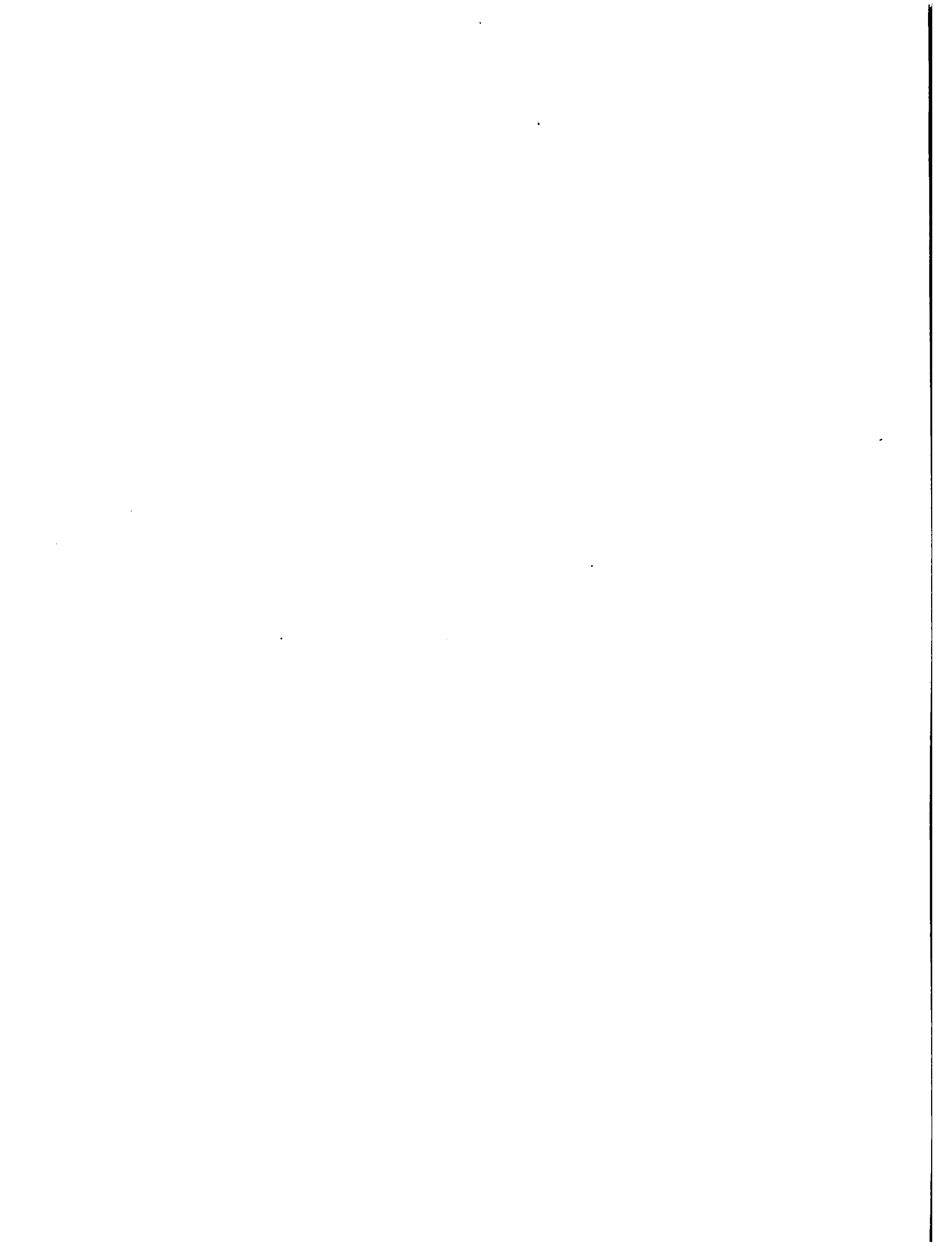
Al alcanzar crecientes relaciones, inter- e intra-institucionales, con la aplicación de un enfoque de desarrollo organizacional cooperativo orientado a una dirección participativa, se alcanzan, entre otras, las siguientes precondiciones de una efectiva coordinación institucional:

1. Un mayor ordenamiento y sistematización.
2. Un proceso continuo, sostenido y participativo de reflexión acerca de las experiencias alcanzadas.
3. Un esfuerzo continuo y creativo de proyección de dichas experiencias, ya sea por medio de su continuación, de su alternabilidad o de su reordenamiento.
4. Un control adecuado y oportuno de los resultados.
5. Un aprovechamiento del control de resultados para actividades futuras.
6. Una participación activa, generalizada y relevante de los elementos humanos pertinentes dentro y fuera del Proyecto ARDI-AROA.
7. Una interacción continua y significativa con los sistemas y sub-sistemas externos al Proyecto.

En otras palabras, el desarrollo organizacional cooperativo, aplicado al Proyecto ARDI-AROA, o a cualquier organización de cierta magnitud, demanda la aceptación y adopción de una modalidad de trabajo que incorpore elementos de la concepción operativa de grupos.

Además de las condiciones mencionadas, este desarrollo organizacional orientado a una dirección participativa hace resaltar otros tres aspectos de suma importancia:

- a. La participación amplia de todos los miembros pertinentes del Proyecto y, en los casos que corresponda, también de representantes de la población.
- b. El desarrollo de una red de coordinación institucional, mediante el uso equilibrado de criterios de centralización y descentralización.
- c. Una mayor preocupación por los sistemas sustantivos, para hacer que los demás sistemas converjan en apoyo de esos sistemas sustantivos y no viceversa.



El Proyecto ARDI-AROA, como un complejo de personas, recursos materiales y organizacionales, influye sobre los diversos programas ejecutados en el área. Para que esta incidencia sea positiva y oportuna, la coordinación del Proyecto (a la que se refieren las siete condiciones antes enumeradas) debe considerar las necesidades sustantivas para un efectivo manejo del Proyecto en su conjunto y no solamente las necesidades de los sistemas técnicos y/o programas de apoyo.

En ese sentido, hace falta un proceso de desarrollo y fortalecimiento de los diversos Programas sustantivos, para hacer girar en torno a ellos los Programas y actividades de apoyo, de manera tal que se facilite el desarrollo creativo y sostenido de los primeros.

Ahora bien, todo este proceso de transformación para fortalecer las actividades propias del manejo sin perder la visión de conjunto, no puede ser dirigido pura y exclusivamente por la Jefatura del Proyecto. Si bien inicialmente tiene que ser promovido desde ese nivel, para que se sostenga y desarrolle tiene que continuar y ejecutarse efectivamente a nivel de cada uno y en todos los Programas y Zonas del ARDI-AROA, con la participación de las instituciones ejecutoras y de la población del área, incorporando elementos de una concepción operativa de grupos. En caso contrario - o sea si el esfuerzo se asienta en los niveles operativos de cada Programa y Zona solamente - los esfuerzos tienden a diluirse, perder vitalidad y, en definitiva, a desaparecer totalmente.

Además, como se ha señalado, dentro de cada Programa, hace falta la participación amplia de todo el personal asignado al ARDI-AROA por las instituciones, vinculado a las actividades de análisis, asesoramiento y toma de decisiones dentro del Proyecto.

C. La coordinación institucional y el desarrollo organizacional del Proyecto ARDI-AROA.

Con el instrumento de programación dinámica para promover la coordinación institucional propuesto en el Capítulo siguiente de este documento, se pretende lograr:



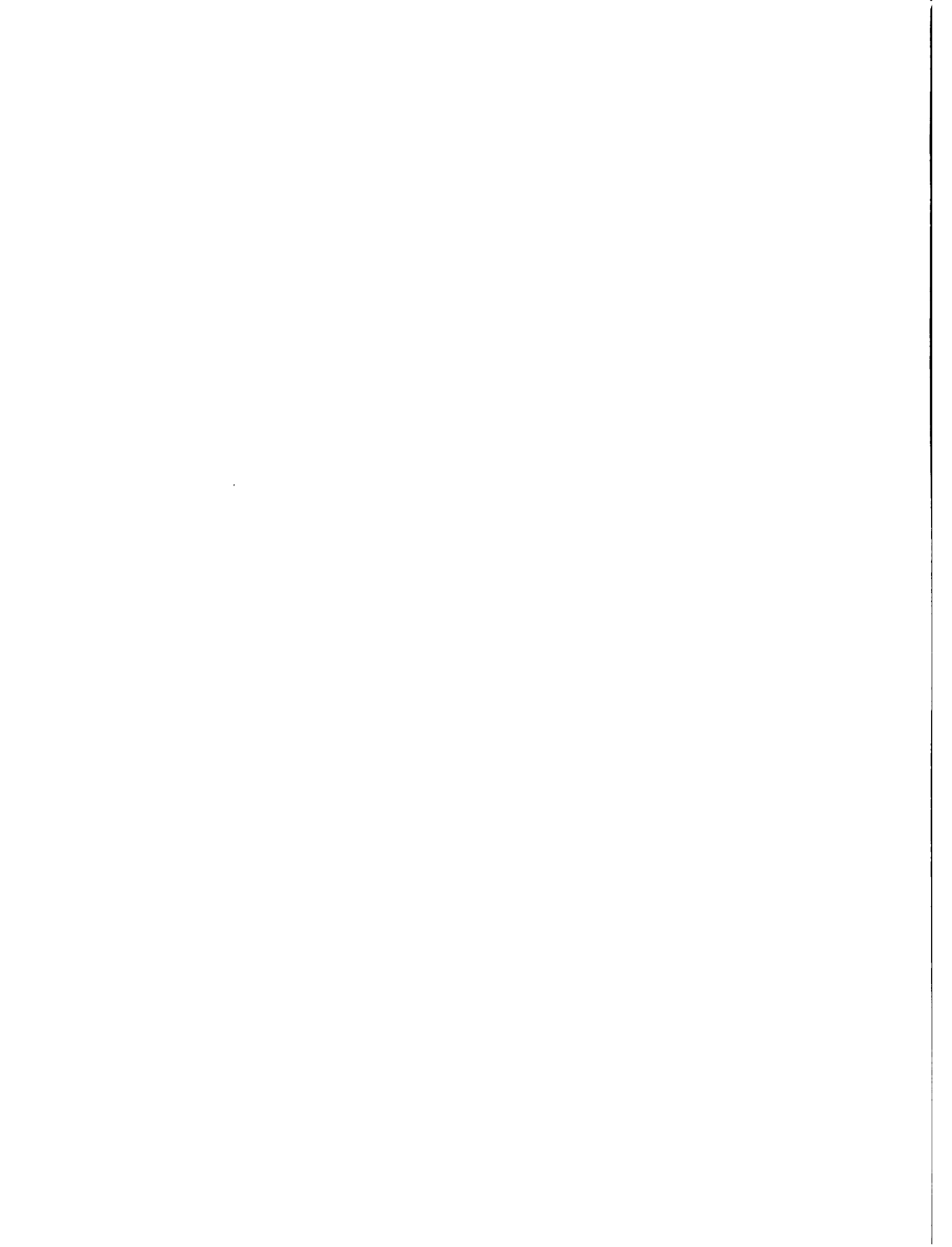
1. Una reflexión básica y profunda que promueva el efectivo ejercicio de las actividades propias del manejo de programas o proyectos.
2. Una orientación deliberada hacia la institucionalización de las actividades de análisis, asesoramiento y toma de decisiones en la acción cotidiana, con una concepción operativa de grupos.
3. Simultaneidad en la institucionalización, de modo que todas las actividades convivan e interactúen en el conjunto.
4. Vincular todas y cada una de las actividades propias del manejo de programas y proyectos con los aspectos relevantes de los sistemas socio-económico y político, con los que interactúa el Proyecto.
5. Organizar la acción para influir, en lo necesario, a esos sistemas externos, a la vez que organizarlos en términos de alcanzar con eficiencia una capacidad de respuesta.

Por ello, se hace necesario estimular el desarrollo institucionalizado de:

- a. Un efectivo manejo del Proyecto ARDI-AROA.
- b. La motivación necesaria para procurarlo y lograrlo.
- c. La iniciativa e innovación requerida para tal fin, y
- d. La institucionalización de todo el proceso, enfatizando el fortalecimiento de la coordinación institucional mediante el uso de elementos de una concepción operativa de grupos.

En ese sentido, los esfuerzos que se hagan sin antes tener en cuenta y resolver los elementos precedentes, pueden llevar más que al logro de una mayor coordinación, a la dominación de una unidad organizativa (Programa, Zona o Sector), por parte de otra o por parte de una institución ejecutora. Además, la falta de desarrollo de la unidad 'dominada' llevará a un decaimiento del manejo del Proyecto en su conjunto.

Una excesiva centralización en la toma de decisiones lleva a que se carezca de la información necesaria, especialmente de información de primera mano que revele un conocimiento íntimo de la situación. Esta circunstancia



conduce a que las decisiones resultantes no siempre sean las mejores.

Uno de los principales objetivos de la coordinación institucional es el desarrollo organizacional participativo y recíproco, a la par que un compatible desarrollo del personal involucrado.

Esto demanda un esfuerzo deliberado y generalizado, orientado al fortalecimiento del efectivo manejo del Proyecto, dentro de todos y cada uno de los Programas, Zonas e Instituciones vinculadas al ARDI-AROA.

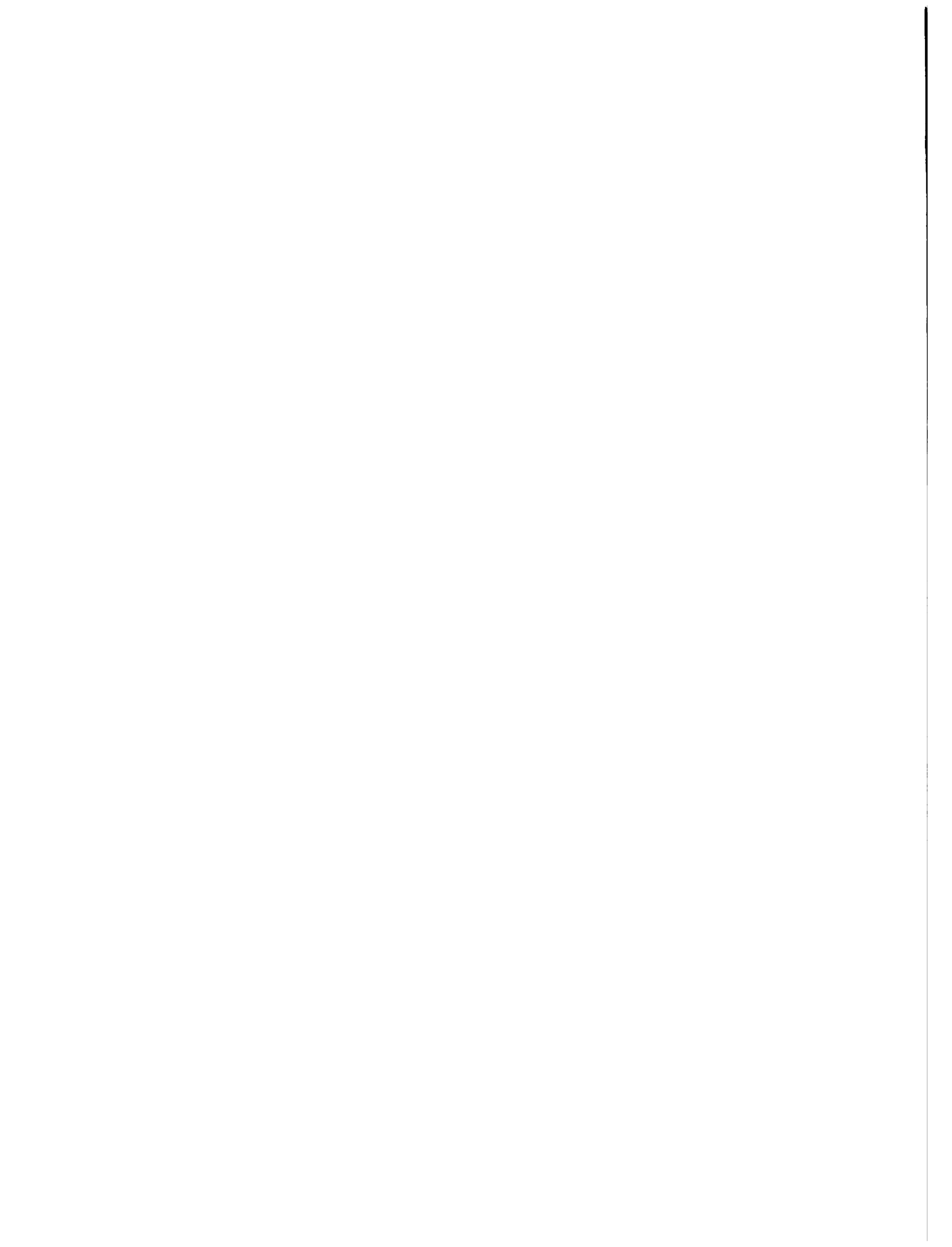
Una estrategia apropiada para lograr este desarrollo organizacional integral y cooperativo, tal como se desprende de estas reflexiones, es la institucionalización de la programación dinámica para la coordinación y desarrollo institucional participativo.

D. Una propuesta de acción

Mediante la programación dinámica, sistemática y regular, se puede lograr un ordenamiento interno y un clima organizacional al que pueden converger los esfuerzos de todos los Programas, Zonas e Instituciones vinculadas al Proyecto ARDI-AROA, como así también los de la población del área.

Con este clima y con esa convergencia de esfuerzos, puede iniciar y llegar a institucionalizarse un proceso donde predominen los elementos mencionados en secciones anteriores. Luego con los recursos de la programación dinámica para la coordinación y el desarrollo institucional participativo, los miembros de cada unidad organizativa pueden abocarse periódicamente a:

- a. Analizar comparativamente lo logrado en un determinado período con lo que se preveía conseguir, involucrando en ese análisis a todos los miembros pertinentes del Proyecto ARDI-AROA, de las instituciones ejecutoras y de la población.
- b. Determinar los problemas encontrados, las fuerzas que impidieron u obstaculizaron el logro de los objetivos propuestos, y las fuerzas que impulsa-



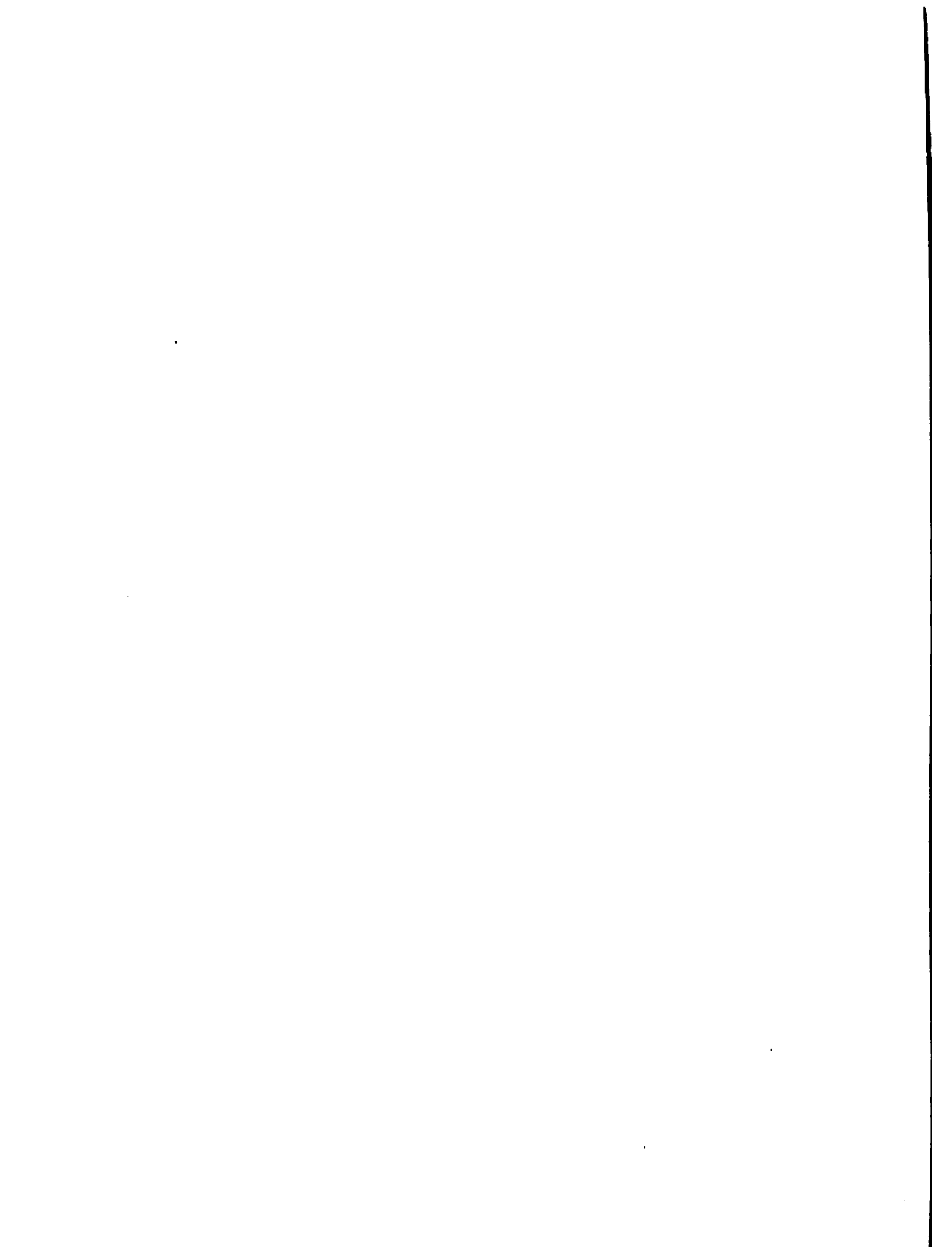
ron o hicieron posible los logros alcanzados.

- c. Diseñar colectivamente actividades para neutralizar o eliminar las fuerzas obstaculizantes y para introducir o fortalecer el efecto de las impulsoras.
- d. Establecer objetivos socialmente definidos que sean descripciones realistas de situaciones a alcanzar dentro de un tiempo determinado, con los recursos disponibles y las limitaciones que se afronta.
- e. Establecer, definir y sistematizar socialmente indicadores (medidas de desempeño organizacional) de control y evaluación, que midan el impacto de la coordinación existente entre del Programa o Zona analizada, con los que se relaciona o con los que se debiera relacionar; así como la efectividad con que se logra los objetivos propuestos y la eficiencia (relación entre insumos y productos) con que se obtienen.
- f. Determinar en forma participativa un plan de trabajo detallado y preciso;
y
- g. Acordar normas y tomar medidas para la realización de dicho plan de trabajo, hacer un seguimiento concomitante, evaluar periódica y regularmente los progresos y repetir regularmente este proceso con el fin de afianzarlo cada vez más.

1. La programación dinámica y el manejo del Proyecto ARDI-AROA

La programación dinámica para la coordinación y desarrollo organizacional cooperativo, tal como se propone dar en el ARDI-AROA, es un instrumento a través del cual se procura:

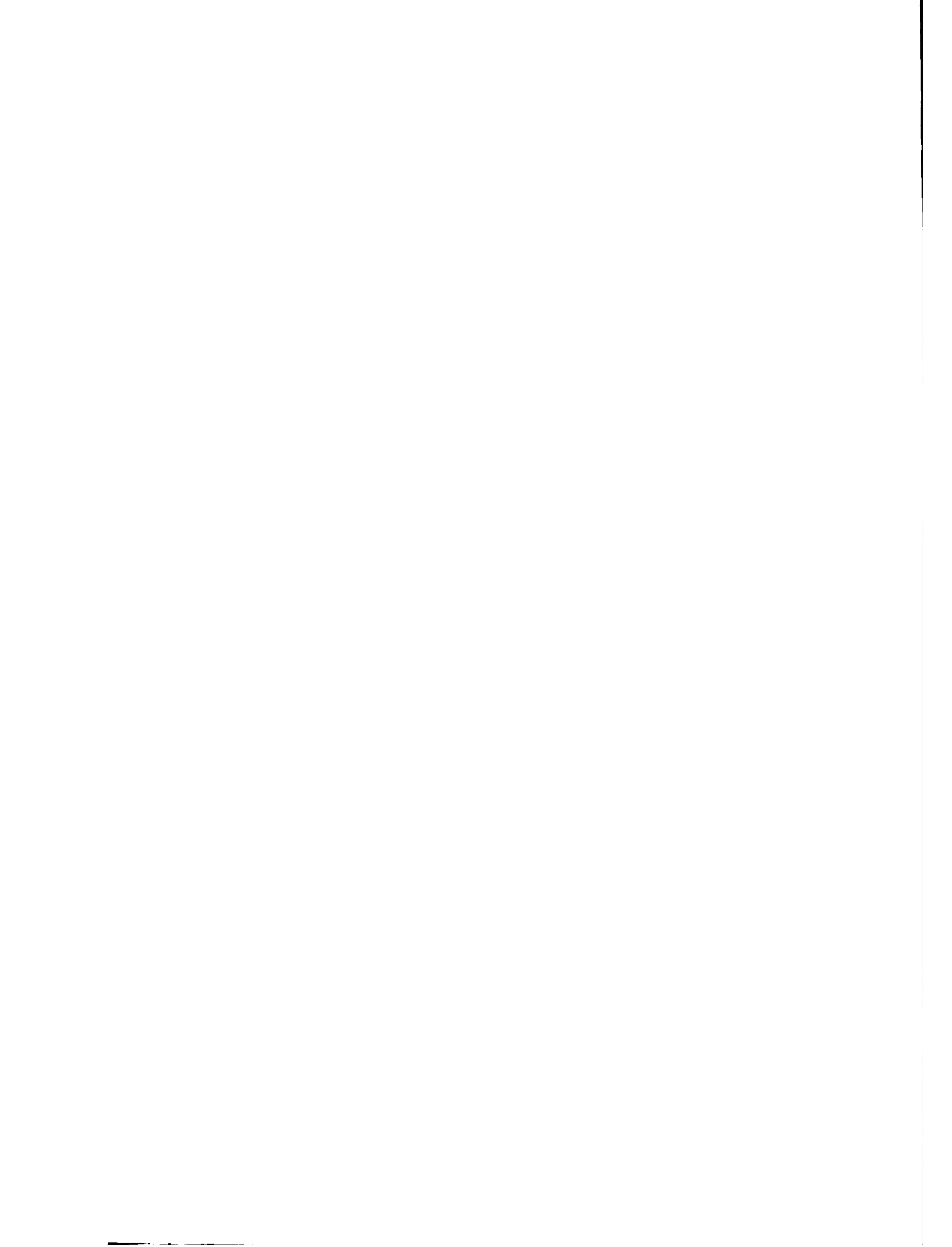
- a. Fortalecer el proceso decisorio participativo a nivel de cada Programa o Zona y en el conjunto del Proyecto.
- b. Aumentar la capacidad de manejo, para reducir la brecha entre planes y realizaciones.
- c. Llevar a cabo un análisis en función de las necesidades del área sustantiva dentro de cada Programa, para hacer que los sistemas de apoyo, en efecto, converjan y concurren al apoyo del 'área sustantiva principal' del Proyecto.



Uno de los efectos importantes que conspira contra la realización de los planes, es la insuficiente capacidad de coordinación por parte de ciertos Programas y/o Instituciones ejecutoras. A veces, los planes son formulados, pero ante la falta de un esfuerzo colectivo de sistematización no son sucesiva y adecuadamente desagregados hasta llegar a los niveles operativos. Mientras que en el nivel global existen los planes, los niveles operativos funcionan casuísticamente. Suele faltar un flujo de acontecimientos concatenados racionalmente, que fluya iterativamente de la base a la cúspide y viceversa. Con frecuencia los planes no son formulados siguiendo un enfoque de iteración para la ejecución. Para que ocurriera esto, sería necesario que cada nivel elaborara la parte del plan a él correspondiente y produjera los programas que pudieran hacer falta, para que los correspondientes mecanismos inherentes al proceso de planificación-ejecución funcionen apropiadamente. En otras palabras, la capacidad de coordinación, dentro de cada uno y en todos los niveles de operación, es una condición sine qua non para lograr el efectivo manejo del Proyecto en su conjunto, es decir también para la efectiva conducción del proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural a nivel microregional.

Con la programación dinámica, al hacer la comparación entre logros y los objetivos formulados y determinar las actividades necesarias para corregir las diferencias que existen, se obtiene como producto un análisis permanente de la coordinación institucional y un proceso participativo de desarrollo organizacional. Como parte del proceso, se produce también una mayor 'coordinación informal' de quienes participan regularmente en esa programación colectiva. La programación dinámica proporciona un clima de trabajo que no ofrece una simulación de la realidad, sino la realidad misma del Proyecto.

En suma, la programación dinámica como actividad continua introduce un mayor ordenamiento, sistematización interna y coordinación. Pone en marcha un proceso continuo y sostenido de reflexión acerca de las experiencias pasadas y proporciona oportunidades para ajustar acciones en curso, por la actualización de las experiencias. También propicia un control adecuado y



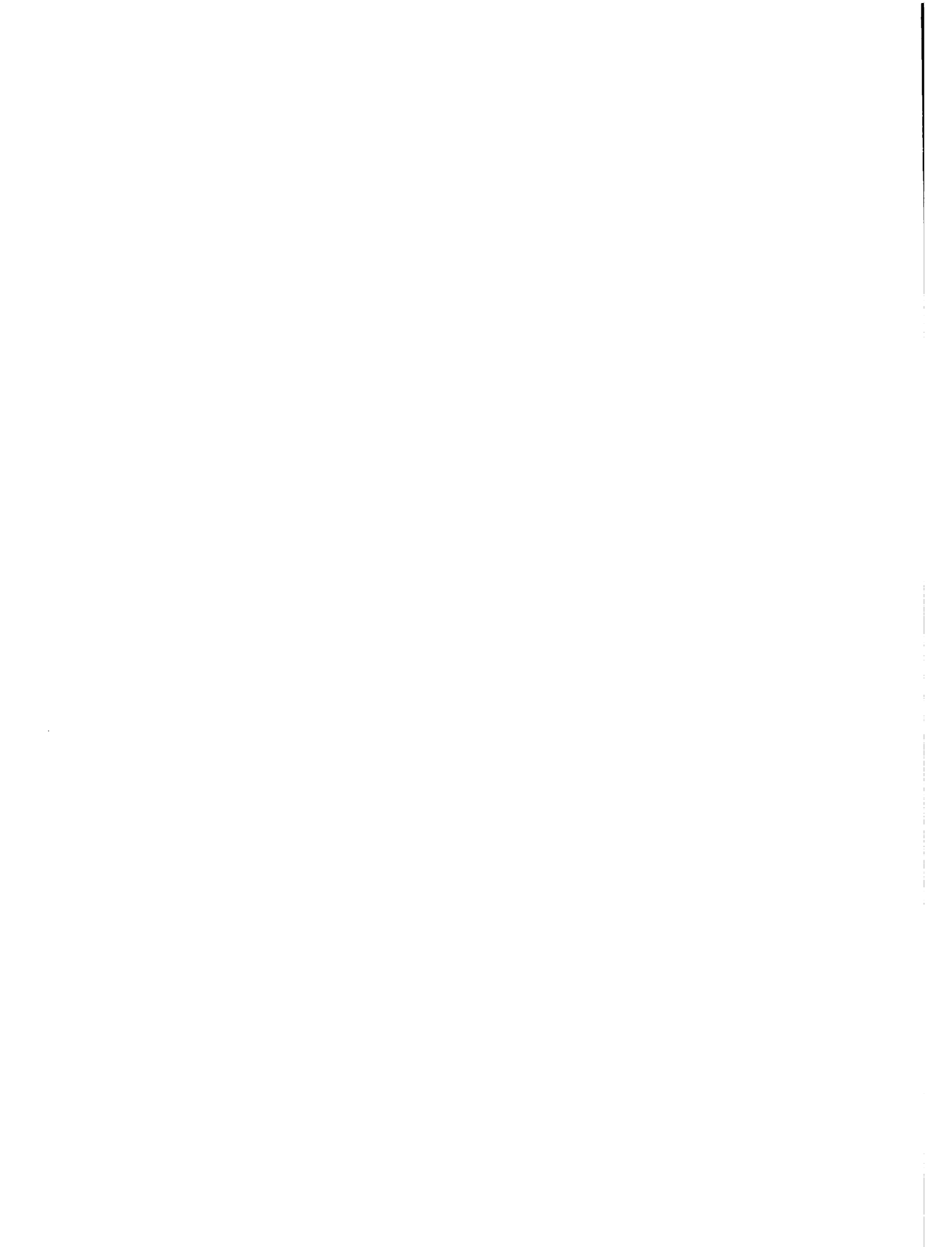
oportuno de resultados, sistematiza la programación de actividades futuras, estimula una participación generalizada y concertada de los miembros de la organización y otros organismos relevantes y fortalece la coordinación inter-institucional.

2. Naturaleza y operacionalización del instrumento de programación dinámica

Como ejercicio, este instrumento de programación dinámica proporciona una metodología simple y uniforme para iniciar un proceso de sistematización y coordinación, con la participación de los Coordinadores de Programa, Jefes de Zona, representantes de las instituciones ejecutoras y de la población rural pertinente. Sirve también para dos propósitos colaterales:

1. Como instrumento de capacitación, a través del cual se examina la naturaleza y dinámica de la dirección participativa por objetivos.
2. Como instrumento para difundir la idea de una programación colectiva, con el fin de que se aplique regularmente, fortaleciendo así el efectivo manejo del Proyecto ARDI-ARQA.

El instrumento de programación dinámica consta de cuatro partes principales. En la primera se ofrece una serie de indicaciones para determinar participativamente objetivos intermedios e indicadores de desempeño. En la segunda, se hace otro tanto para identificar y analizar con claridad los problemas de desempeño organizacional y específicamente de coordinación institucional, así como las fuerzas impulsoras y obstaculizantes de un mejoramiento del desempeño. En la tercera, se ofrece una serie de sugerencias y guías para formular estrategias y programas de acción que mejoren la coordinación y el desempeño. En la cuarta, se concentra el diseño de las disposiciones necesarias para la implementación de los programas de acción. En esta última parte se sientan, además, las bases para trabajar cíclicamente con el instrumento de programación dinámica.



a. Objetivos intermedios e indicadores de desempeño

i) Area de actividad

La determinación del 'área de actividad' del Programa o Zona, lo que en apariencia es sumamente simple, tiene sus dificultades. Si no se reflexiona, es muy probable que se tome el área de actividad como algo dado y que lo requerido de la actividad quede fuera de atención.

En una aplicación anterior de este instrumento en el Ecuador, se trabajó con un grupo en el 'área' definida como de 'construcciones escolares'. Al profundizar en la definición del área, surgió que, además, no sólo se entendían con locales de escuelas sino también con edificios deportivos, museos y otros. De quedarse con la primera definición convencional del 'área de actividad', los objetivos a formular no podrían haber incluido aspectos relativos a las otras actividades que en la práctica se atendían. Finalmente, la definición fue: "construcción y mantenimiento de la infraestructura básica para actividades educativas, físicas y culturales". En muchos otros casos, surgió que la actividad definida convencionalmente como 'área principal', hacía ya tiempo que había dejado de serlo; y que las actividades que en realidad eran las principales estaban consideradas marginalmente. De esa manera, éstas últimas no se beneficiaban de los mejores recursos a disposición de la unidad analizada.

La identificación de áreas de actividades, objetivos, problemas, fuerzas obstaculizantes, fuerzas impulsoras y programas de acción, se realiza en grupos de trabajo a nivel de cada unidad organizativa. El hecho de participar en esos grupos, escuchar los informes plenarios y leer los documentos escritos, que se redactan al final de las cuatro etapas del ejercicio, permite tener una visión conjunta de la realidad de una organización.

Esta información representa el conjunto de conocimientos del personal involucrado. Literalmente, adquirir esta información por medio de entrevistas, requeriría varios meses. Además, la concepción operativa de grupos y la actitud crítica constructiva que fomenta la aplicación acertada del instrumento,

produce altos niveles de confianza en los intercambios de experiencias. Tales niveles son difícilmente alcanzables en situaciones de entrevistas personales. Por otra parte, lograr la misma información que produce el ejercicio por medio de encuestas, sería poco factible, dado lo engorroso que tendrían que ser los cuestionarios. Inclusive, se puede aseverar que el ejercicio de programación dinámica es un buen instrumento para identificar áreas problemáticas, que podrían requerir investigaciones posteriores mediante otras técnicas.

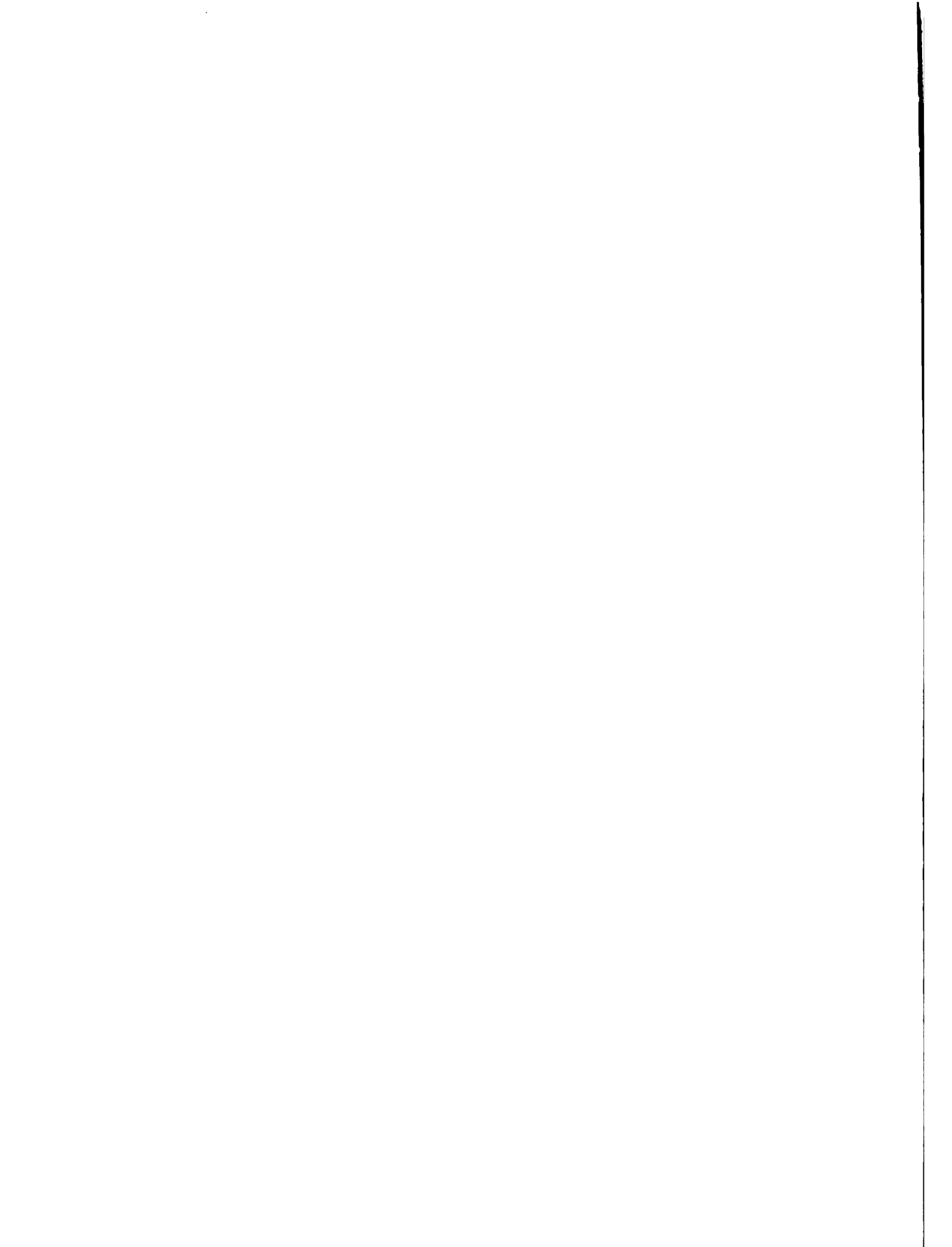
En resumen, la información que proporciona el ejercicio de programación dinámica, ofrece la oportunidad de obtener rápida y económicamente una visión de conjunto del Proyecto. La información recogida aporta también datos que pueden ser de gran utilidad para diseñar otras investigaciones.

ii) Objetivos

Una vez determinada el 'área de actividad', y con una lista de las principales funciones de la unidad o programa analizado, se invita a los participantes en pensar en la necesidad de formular objetivos intermedios operativos y significativos. Es decir, a formular objetivos que sean la desagregación lógica, necesaria y compatible de los objetivos generales formulados, en forma participativa, a nivel de la unidad superior en que se desarrolla la programación dinámica. Los objetivos se consideran significativos cuando se requiere su logro para alcanzar los objetivos del nivel superior. Los objetivos del Proyecto ARDI-AROA, a nivel de cada Programa y Zona, deben ser el marco de referencia para formular los objetivos de los niveles operativos sucesivos.

La operatividad del objetivo se define como la descripción de una situación determinada específicamente, para ser alcanzada o mantenida en forma realista, en un determinado período de tiempo, por una acción deliberada, con los recursos que se dispone y con las limitaciones que se afrontan.

Para aclarar más el sentido de esta definición, se presenta otra conceptualización: se considera objetivo general un enunciado socialmente definido de la razón de ser de una organización o unidad organizativa y de la situa-



ción que se piensa alcanzar por la acción de dicha unidad, durante la vida prevista para ella (se trata de un período de tiempo relativamente indeterminado). Los objetivos generales proporcionan, desde ese punto de vista, el marco general de la organización (unidad, Programa, Zona, etc.) y la base de la que se parte para derivar los objetivos de naturaleza operacional (objetivos específicos y objetivos intermedios).

Resumiendo, el objetivo general abarca todos los objetivos específicos e intermedios; los objetivos intermedios engloban todas las metas. En algunos casos de extrema simplicidad, a un objetivo general puede corresponder un solo objetivo específico y a un objetivo intermedio una sola meta, por lo que se confunden unos con otros consecuentemente.

Estas definiciones no necesariamente son exhaustivas y definitivas. Puede admitirse otras; sin embargo, en la realización del ejercicio de programación dinámica, se solicita aceptarlas como válidas, aunque sólo sea para esos efectos.

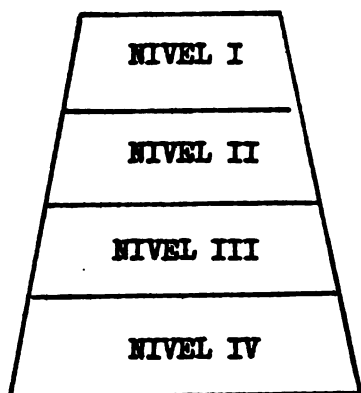
iii) Estructuración de objetivos

Los objetivos se relacionan con el nivel técnico administrativo espacial o de operación en que se plantean. Tienen que ser alcanzables a ese nivel. Si un objetivo intermedio justifica la creación de otra unidad, se convierte en un objetivo general para la misma. En ese caso, tal objetivo dará lugar a la formulación de objetivos intermedios y específicos alcanzables a ese nivel.

En ese sentido, los objetivos pueden ser vistos como un conjunto que forma varios niveles de precisión. En el nivel superior, hay un solo y simple objetivo, formulado en términos muy generales. El logro de ese objetivo general implica primero la realización de una serie de objetivos más explícitos y específicos. Esta serie está compuesta por el segundo nivel de la estructura, que luego se divide en un escalón a tercer nivel de objetivos intermedios. Este proceso de subdivisión continúa hasta un nivel final, variable, que depende de lo específico que se quiera ser al determinar las metas. No hay regla fija e inflexible, pero un principio de guía es llevar la precisión de los



objetivos intermedios hasta un nivel en el cual se consigan con una a cuatro actividades o metas diferentes.

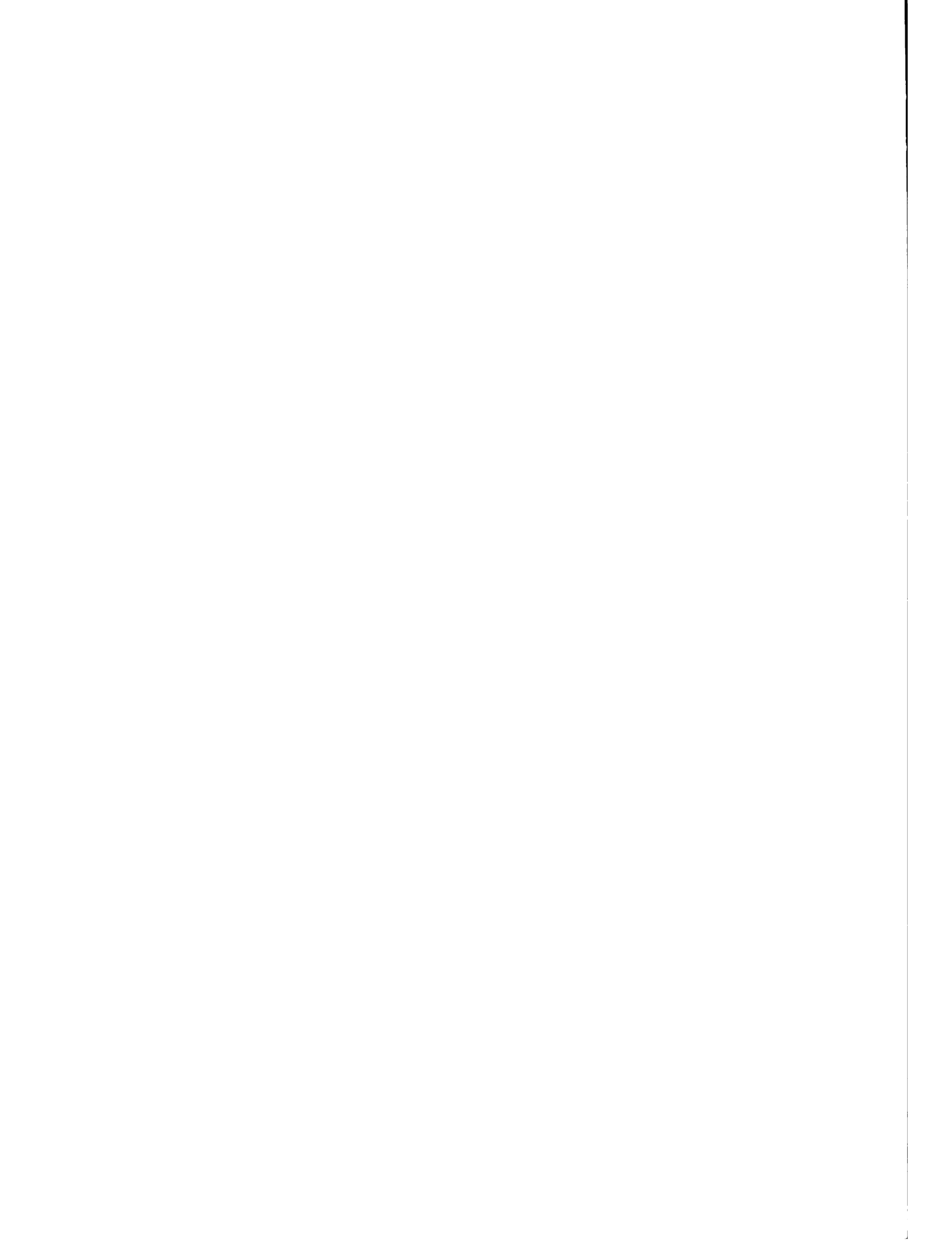


- Objetivo general y objetivos específicos del Proyecto ARDI-AROA
- Objetivos específicos del Nivel I y objetivos generales de los Programas y Zonas
- Objetivos específicos e intermedios del Nivel III. (Sectores)
- Objetivos intermedios y metas de los proyectos específicos del ARDI-AROA.

iv) Indicadores

Hay tipos de actos, factores o condiciones, por medio de los cuales se puede saber si se cumplió un objetivo y en qué proporción. Se convierten en evidencias indirectas del fenómeno que se quiere captar. Permiten medir, mediante inferencias, algunos aspectos o dimensiones que no puede observarse directamente. Así, por ejemplo, si se desea medir el grado de cultura de un pueblo, es bastante difícil hacerlo directamente; se tendrá que recurrir a ciertas manifestaciones de cultura (número de receptores de radio y/o televisión, número de periódicos, índice de analfabetismo, número de museos, teatros, etc.). Estos son los indicadores del fenómeno que se quiere analizar. Igualmente, si se quiere saber el grado de desarrollo de un país, hay que recurrir a manifestaciones o signos tales como ingreso per cápita, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, índice de alfabetización, etc., que serían en ese caso los indicadores del desarrollo de un país.

Todo fenómeno o parte de él se refleja en una serie de manifestaciones empíricas. En estas manifestaciones hay algunas más importantes que otras, dada su asociación con aspectos claves en el comportamiento del fenómeno. Esas son las manifestaciones que primordialmente deberán ser captadas, para transformarlas en indicadores. Ya con estos últimos, se puede 'manejar' el fenómeno en su conjunto.



Los indicadores relativos a cada variable son propiedades manifiestas u observables, que están ligadas de manera empírica, aunque no necesariamente en forma causal, a una propiedad latente. Por eso revelan alguna modificación en la variable.

Como se ve en el ejemplo, ningún indicador mide total o absolutamente a la variable, salvo en casos muy extremos. Pero si los indicadores escogidos son siempre obtenidos dentro de una misma base, la variación entre un período y otro indudablemente señala un cambio en el comportamiento de la variable.

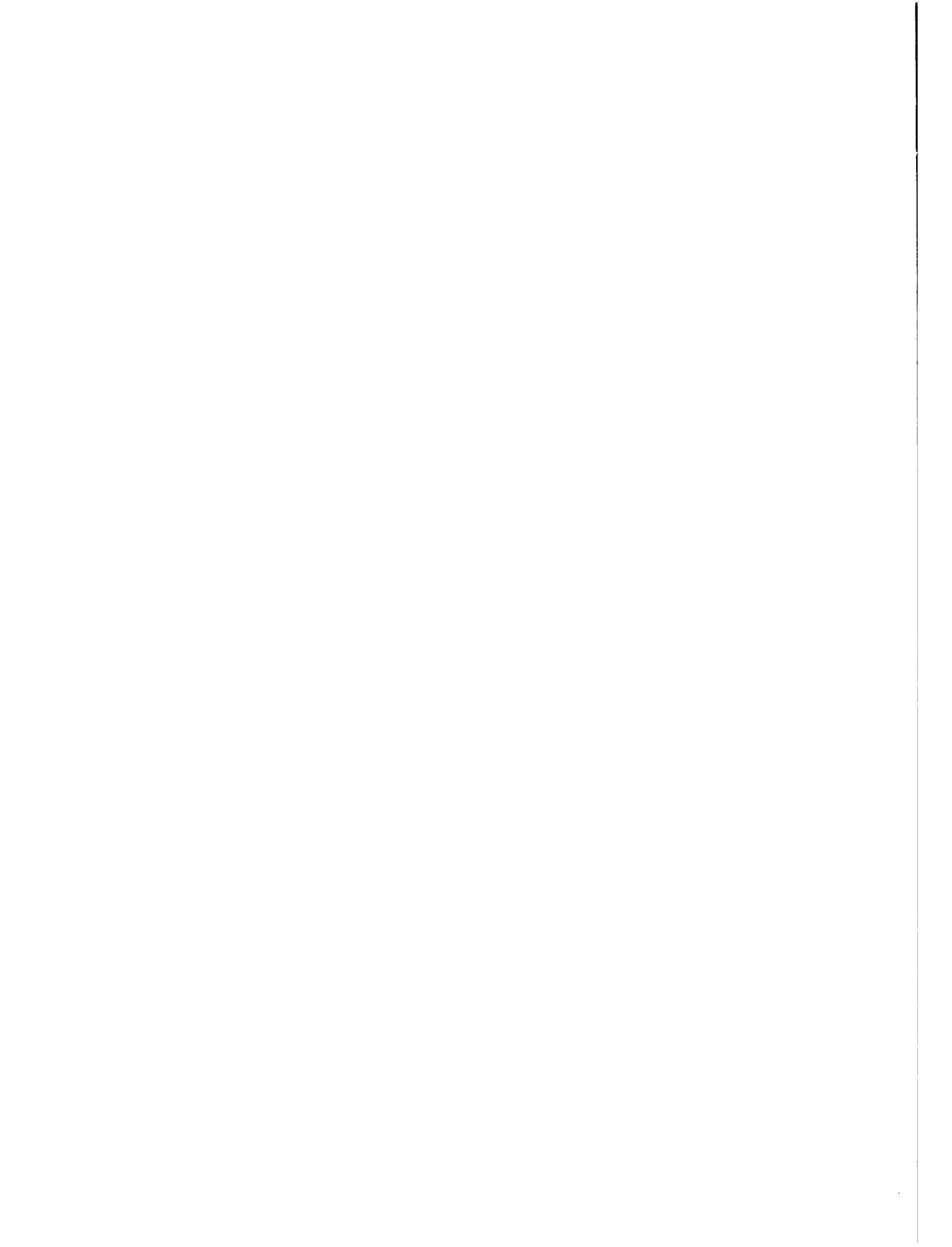
Por lo general puede hacer falta varios indicadores por cada variable, como en el ejemplo anotado. Si se quiere lograr una sola medida, puede obtenerse un índice que combine a todos los indicadores. La combinación podría ser una simple media aritmética o una media ponderada.

En conclusión, debe señalarse que esta primera parte del instrumento de programación colectiva, es la etapa aparentemente más simple, aunque en realidad es la más complicada y productiva. Con su desarrollo se introducen mecanismos de ordenamiento y reflexión metodológica, que gravitan sobre un mejoramiento de los niveles de desempeño y sobre la revitalización de la organización en que se apliquen.

b. Identificación y análisis de problemas, fuerzas impulsoras y obstaculizantes

En esta etapa se obtiene un diagnóstico de la unidad organizativa (Programa, Zona, etc.). Si identifica y analiza los principales problemas. Se identifica y sopesa las relaciones de los diversos problemas entre sí, hasta lograr su clasificación.

Después se identifica y analiza las fuerzas obstaculizantes y las impulsoras. Tanto unas como otras deben analizarse en detalle, de modo que puedan luego articularse medidas apropiadas para eliminar, neutralizar o aliviar las primeras, y para introducir o amplificar el efecto de las segundas.



La información que suministra el instrumento de programación dinámica es particularmente útil para diagnosticar áreas problemáticas del Proyecto, por cuanto está basada en la realidad operativa de las unidades, no en una declaración formal de sus funciones. Esta información permite diagnosticar deficiencias en el logro de objetivos y áreas en las cuales no hay ninguna actividad que lleve potencialmente al logro del propósito principal del Proyecto en su conjunto.

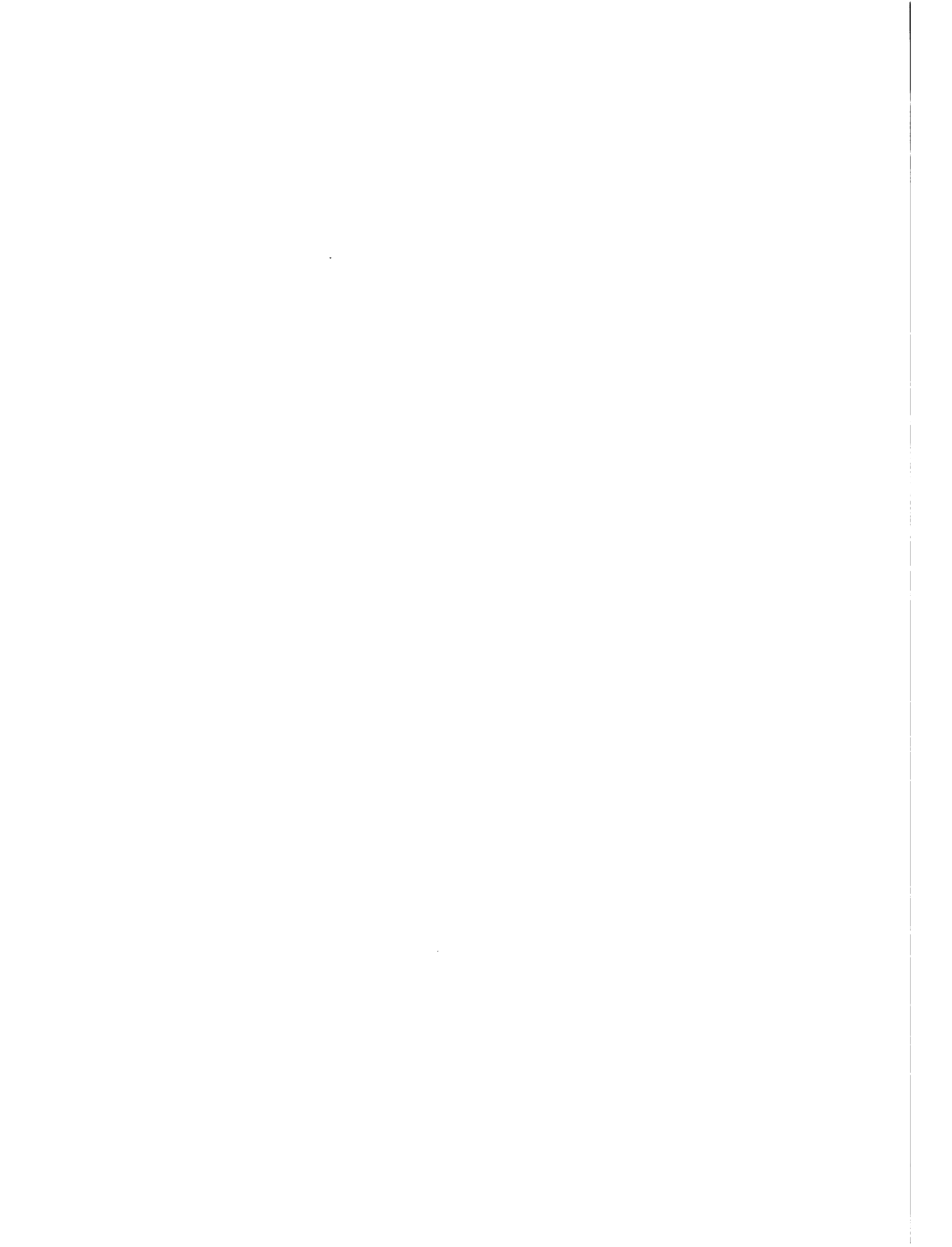
En unidades con deficiencias de funcionamiento, el ejercicio bien aplicado tiene la posibilidad de sensibilizar a los participantes sobre estas deficiencias. Mediante su aplicación global, el ejercicio de programación dinámica sirve también para diagnosticar unidades organizativas cuyo estilo de trabajar se asemeja a 'ideales administrativos adecuados' y aquellas con estilos incongruentes.

El análisis debe orientarse a identificar los problemas que impiden el logro de los objetivos de las diversas unidades organizativas, así como la prioridad dada a la búsqueda de planes de acción para resolver los problemas. Por eso, los documentos resultantes del ejercicio de programación dinámica tienen una gran potencialidad para diagnosticar, pues logran identificar la problemática operacional de la práctica cotidiana en una forma altamente confiable y a un costo muy reducido.

c. Estrategias y programas de acción para mejorar el desempeño y la coordinación institucional.

En esta etapa, con los problemas ya diagnosticados participativamente y en detalle, se articulan los esfuerzos del grupo para trazar los programas de acción y los planes de trabajo.

Los programas de acción y los planes de trabajo se diseñan colectivamente mediante técnicas como las del 'torbellino de ideas'⁴. Se plantean en relación con cada fuerza obstaculizante y con cada fuerza impulsora. Para cada una de ellas se determinan las estrategias, los programas de acción, los responsables de la acción, los coordinadores y la obligatoriedad de producir



informes, con indicación de su tipo, destinatario y frecuencia.

d. Disposiciones para la implementación

En esta última etapa del instrumento se toman las medidas necesarias para asegurar la implantación de los programas de acción, en los que se incluye el control concomitante del desarrollo de las acciones realizadas.

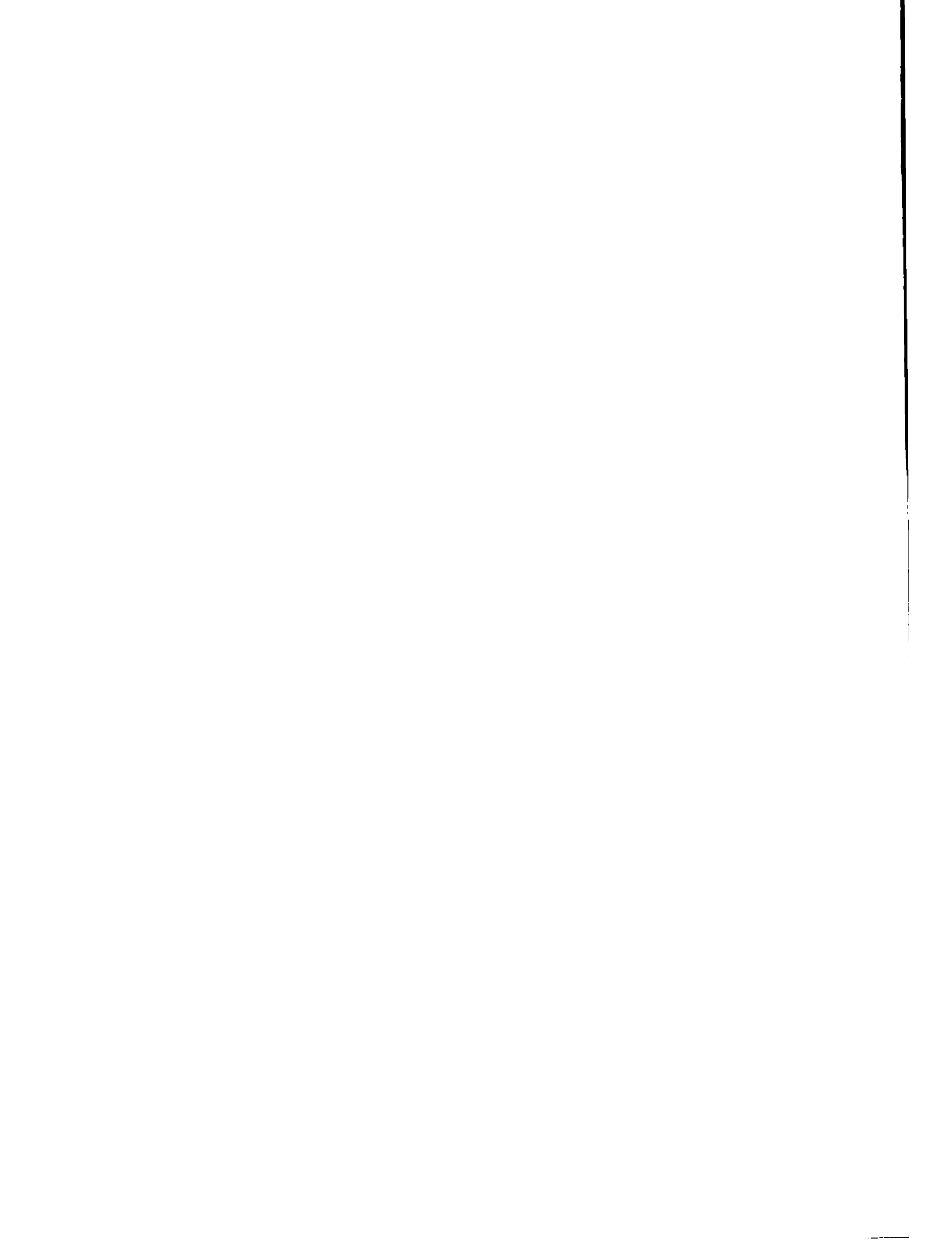
Finalmente, en esta etapa se deja establecido el programa que debe repetir el ejercicio cíclicamente. En cada nueva aplicación, se comparan los logros con los objetivos inicialmente formulados. Cada nuevo programa de acción es un diseño de actividades para un período siguiente, en que se deben eliminar o reducir las causas que impidieron alcanzar un nivel apropiado de logros, o introducir y acentuar el efecto de las que facilitaron el logro de lo alcanzado en el período anterior.

E. CONCLUSIONES

1. El ejercicio de programación dinámica genera una gran receptibilidad por parte del personal involucrado. Como es natural, reacciona positivamente a la posibilidad de participar en la programación de su propio trabajo. El ejercicio de programación dinámica le da la oportunidad de exponer en grupo las ideas, innovaciones y quejas que cada uno puede haber abrigado desde hace tiempo, sin que hubiera un mecanismo adecuado para encauzarlos. La concepción operativa del ejercicio refuerza un ambiente de franqueza y de superación personal.

El ejercicio implica un paréntesis temporal en las relaciones de autoridad. Todos participan como pares en el análisis del trabajo. Inclusive se producen cambios de papeles a través de la rotación de los participantes como moderadores de las sesiones. Esto facilita la expresión de opiniones diferentes a las que se transmiten por canales normales.

Entre los mayores logros inmediatos de la aplicación del instrumento de programación dinámica se puede destacar la identificación de unidades que



menoscaban su creatividad, conocimientos y motivación del personal involucrado, sólo para alimentar el ego de algún jefe autoritario. El ejercicio, bien manejado, puede producir una sensibilización de este hecho y de lo perjudicial que resulta para la unidad organizativa afectada y para el Proyecto en su conjunto.

Los ejercicios de programación dinámica tocan problemas reales de las unidades organizativas analizadas y de los individuos que las integran. Asimismo, ofrecen grandes oportunidades para identificar problemas de relaciones humanas que están estorbando el buen funcionamiento de una unidad o del Proyecto en su conjunto.

2. De la aplicación práctica del ejercicio de programación dinámica, surgen planes concretos de acción, para cada una de las unidades organizativas y para el Proyecto en su conjunto. La experiencia ha probado que es útil que la unidad de planificación sea encargada de velar por el cumplimiento de los planes que resulten aprobados después de su agregación a nivel de Proyecto y de su confrontación con los objetivos específicos del ARDI-AROA. Es recomendable evaluar participativamente los logros después de, aproximadamente, seis meses y realizar un ejercicio similar para programar el semestre siguiente, en el cual se identifiquen las fuerzas obstaculizantes que condicionaron los resultados del período anterior.

El ejercicio despierta gran expectativa en el personal, pese a cierto escepticismo inicial en cuanto a si los directivos realmente van a seguir las pautas señaladas a nivel de unidades operativas. Como resultado de la aplicación práctica del instrumento de programación dinámica, los directivos reciben información de base para la programación y, a su vez, se obtiene una identificación positiva del personal con los programas de trabajo en cuya elaboración ellos mismos han participado.

A la postre, los resultados finales de esta experiencia dependen de la inteligencia, preparación, flexibilidad, habilidad, voluntad y honestidad tanto de los directivos como de los demás funcionarios del Proyecto. Se ha comprobado repetidas veces que la programación dinámica conduce a mejores logros institucionales, pero los resultados de su aplicación dependen fundamentalmente de las cualidades antes enumeradas.



3. Todo esto busca la introducción del concepto de programación dinámica permanente y cíclica, para que opere como un 'termostato' de la coordinación y el desarrollo organizacional participativo, capaz de dar la 'voz de alarma' oportuna e informada acerca de las desviaciones que se produzcan en el desempeño corriente, y lograr así que esas desviaciones se corrijan a tiempo.

La aplicación continuada de este ejercicio debe probar una serie de indicadores, al punto de que se puedan conservar aquellos de naturaleza más significativa. Por este medio, cada unidad administrativa refine una 'batería de indicadores' altamente significativos, con los que puede configurar su 'cuadro de mando'.

Con un cuadro de mando integrado por indicadores significativos y probados, cada unidad y el conjunto de ellas indudablemente eleva la coordinación y la capacidad de manejo del Proyecto. Los funcionarios, por este medio, pueden hacer una administración de excepción. O sea que no necesitan dedicar su atención a todas las variables de la organización, ni necesitan dejarse esclavizar por lo 'urgente'. Tienen a su disposición un instrumento que les permite atender las variables cuyo comportamiento acusa una desviación, sin salirse de los márgenes de tolerancia que se haya previsto.

4. Se considera que con la programación dinámica se logra un real incremento de capacidad mediante un proceso de investigación y desarrollo articulado de acciones de transformación de la realidad concreta, poniendo énfasis en importantes elementos de la conducción del proceso de planificación-ejecución de las acciones para el desarrollo agrícola y rural. Lograr este incremento de capacidad a través de una programación colectiva tal como se la ha presentado, implica una dinámica polivalente que se expresa en:

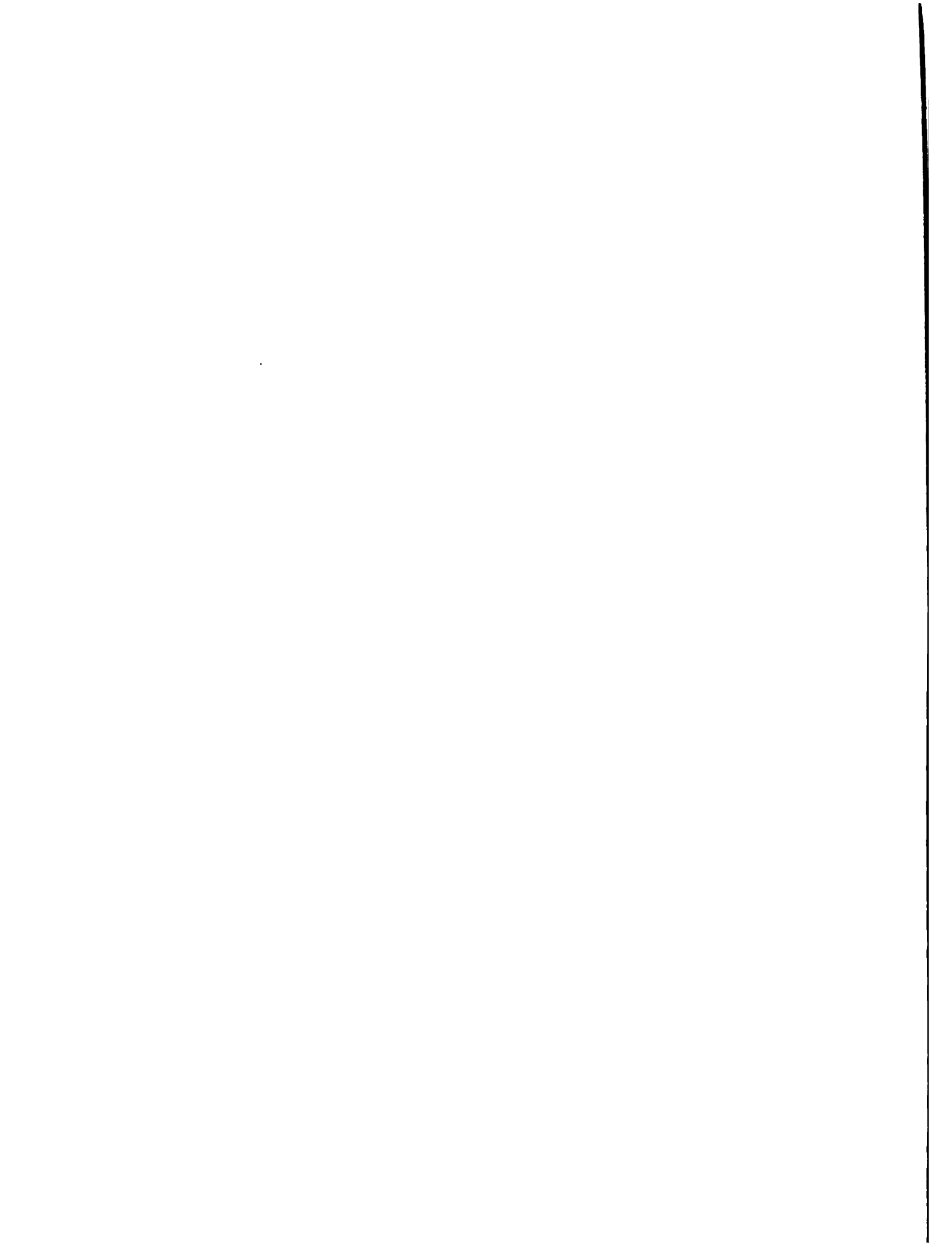
- Incremento de capacidad institucional, a través de cambios en los mecanismos de dirección, mediante la adopción e institucionalización de nuevas metodologías y esquemas de trabajo, con el objeto de optimizar la coordinación institucional y el desempeño organizacional y propiciar la eficiencia autosostenida en el tratamiento de sus problemas y potencialidades;



- Incremento de capacidad en relación al conocimiento;
- Incremento de capacidad instrumental, mediante la generación y adaptación de instrumentos, métodos y procedimientos adecuados;
- Incremento de capacidad en los recursos humanos, a través de la generación de equipos de trabajo con conocimientos, destrezas y habilidades orientadas a la solución de problemas y desarrollo de potencialidades, dentro de la peculiaridad que presentan las diferentes situaciones de su realidad de trabajo.

En resumen, el instrumento de programación dinámica sirve para recopilar información básica, diagnosticar la realidad para corregir deficiencias e impulsar aquellas actividades que se desarrollan efectivamente, mejorar las relaciones humanas y efectuar la programación operativa. Además, constituye un buen instrumento de investigación.

- - - - -



II. PROPUESTA PARA UN INSTRUMENTO DE PROGRAMACION DINAMICA PARA FORTALECER LA COORDINACION INSTITUCIONAL Y PROMOVER EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ARDI-AROA.

El propósito de este instrumento de programación dinámica es proporcionar el punto inicial para desarrollar una metodología apropiada y facilitar el logro de los dos principales objetivos que plantea esta experiencia: revitalizar la coordinación institucional y llegar a mejores niveles de desempeño con un enfoque participativo y recíproco.

Mediante el uso de este instrumento se procura impulsar un proceso de análisis y solución de problemas. Por ello, contiene una serie de instrucciones para las diferentes etapas de acción.

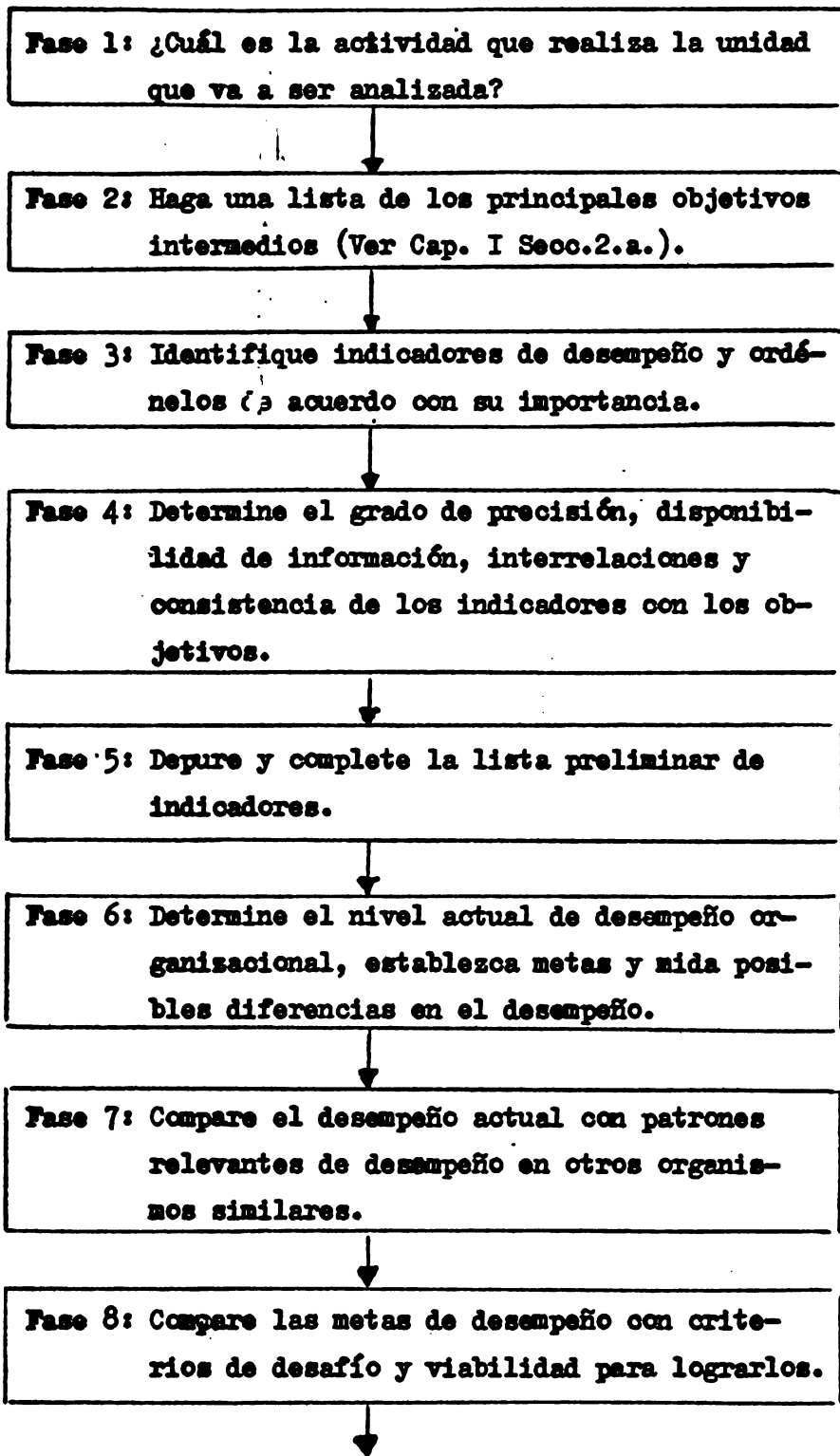
Cabe destacar que el instrumento propuesto puede ser adoptado o descartado, o también ajustado parcialmente o en su totalidad, de manera que resulte más relevante y válido.

Se recomienda a los participantes de un ejercicio que analicen el diagrama de flujos de la programación dinámica en profundidad y hagan las adaptaciones del caso, para emplearlo de la forma más pertinente.

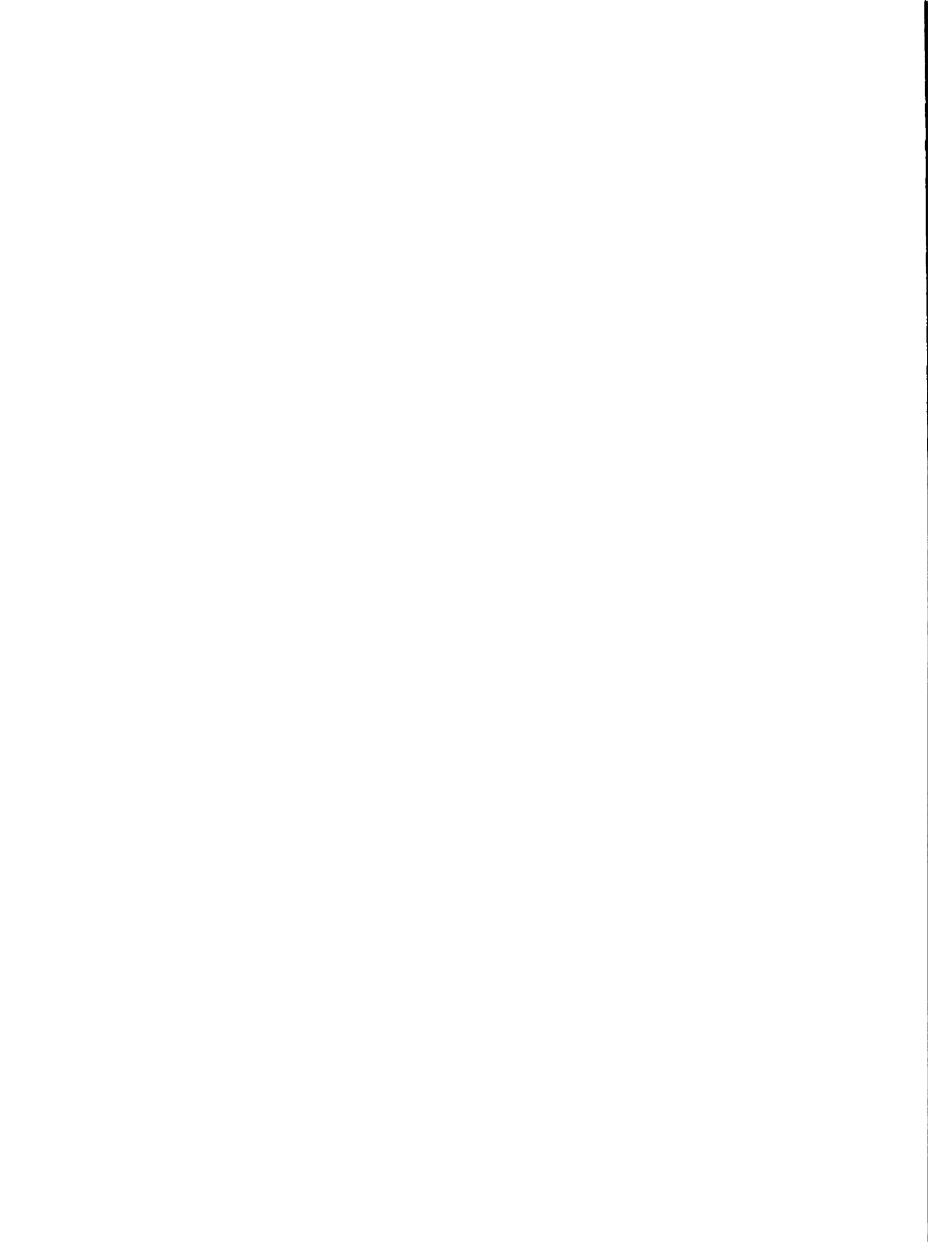
En las páginas siguientes se presenta este diagrama de flujos.



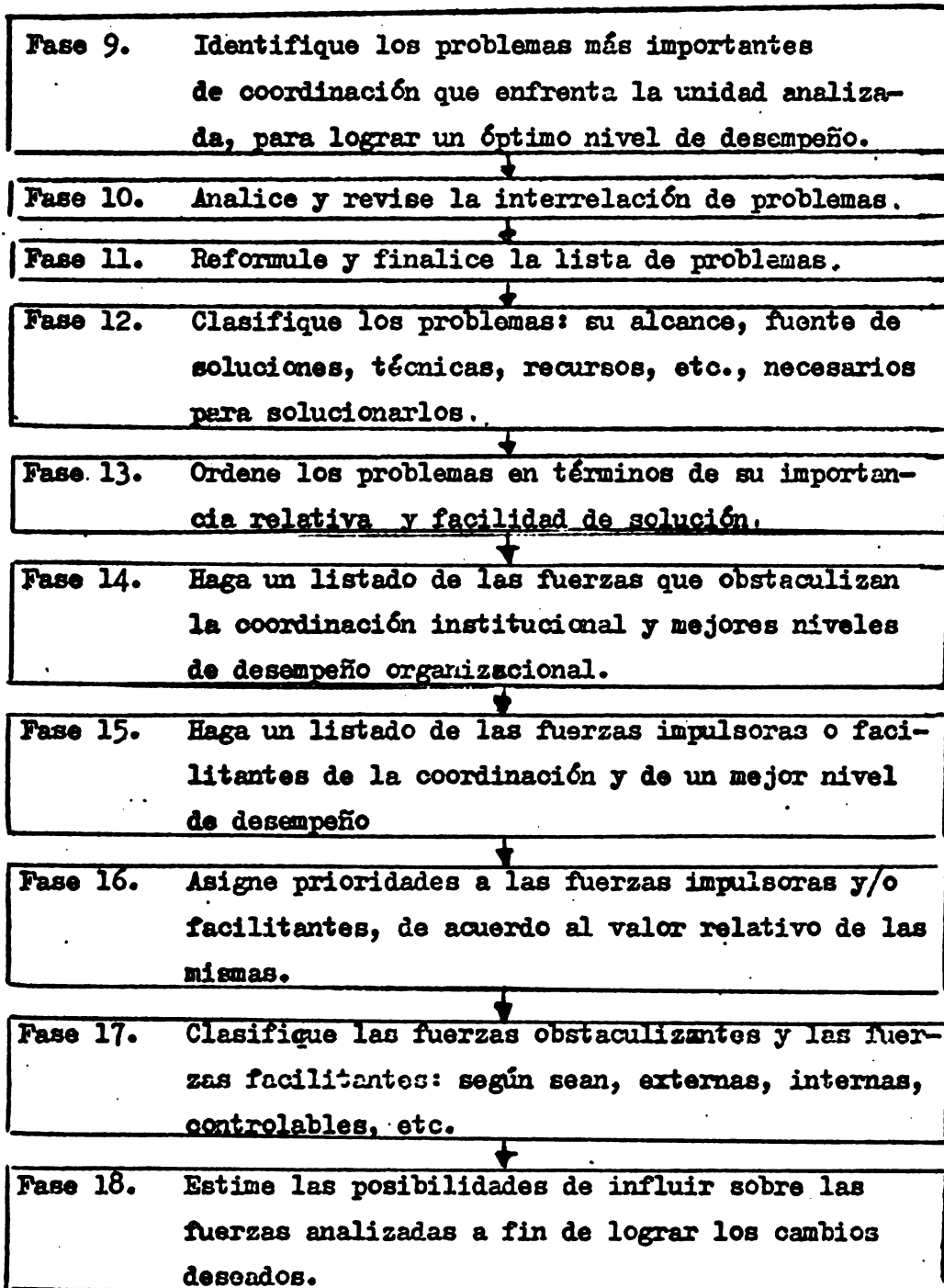
ETAPA I: Objetivos organizacionales y medición del desempeño actual.



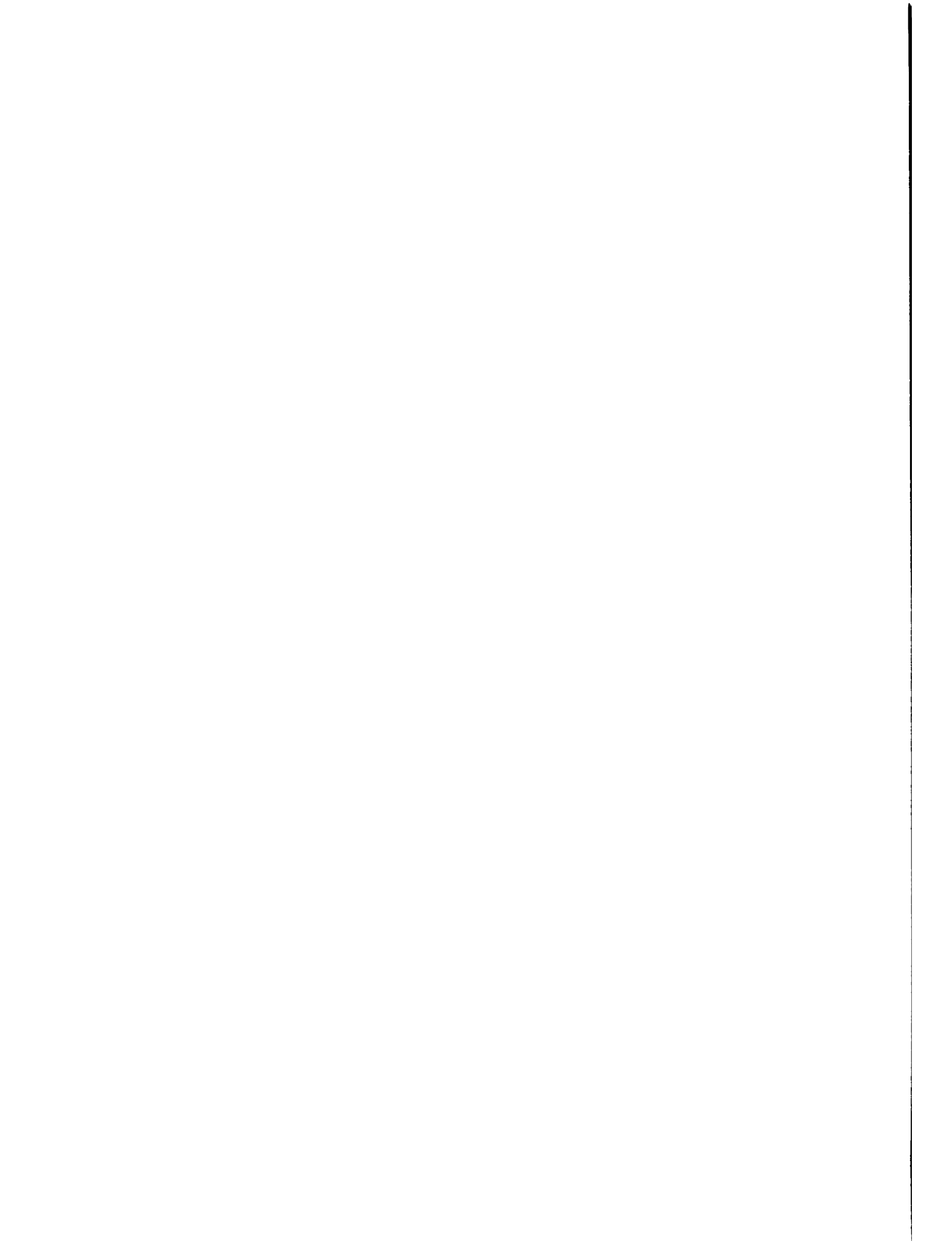
PROCEDA A LA ETAPA II



ETAPA II: Identificación y análisis de problemas de coordinación de coordinación y desempeño organizacional. Fuerzas impulsoras y obstaculizantes.



PROCEDA A LA ETAPA III



ETAPA III: Identificación de estrategias y programas de acción para fortalecer la coordinación institucional y mejorar el desempeño organizacional.

Fase 19: Considere vías y medios para disminuir el impacto de las fuerzas obstaculizantes y para introducir y/o ampliar el efecto de fuerzas impulsoras.

Fase 20: Realice sesiones de trabajo capaces de hacer surgir ideas de acción innovadora para mejorar la coordinación institucional y el desempeño de la organización.

Fase 21: Analice y clasifique las ideas obtenidas en 'paquetes' de estrategias y programas de acción relevantes para cada una de las fuerzas impulsoras u obstaculizantes detectadas.

Fase 22: Identifique estrategias alternativas y estime posibles situaciones y resultados; en caso de ser necesario revise las estrategias de la Fase 21.

Fase 23: Registre, frente a cada fuerza obstaculizante o impulsora las estrategias pertinentes, programas de acción, responsabilidades, coordinador de las acciones e informes de progreso.

PROCEDA A LA ETAPA IV



ETAPA IV: Disposiciones para la implementación

Fase 24: Forme un grupo de acción con el fin de activar, coordinar y revisar el plan para fortalecer la coordinación institucional y mejorar el desempeño organizacional.

Fase 25: Seleccione coordinadores de los planes de acción.

Fase 26: Anticipe posibles dificultades en la implementación de los programas de acción.

Fase 27: Estime su grado de optimismo o pesimismo para salvar las dificultades.

Fase 28: Formule estrategias de implementación capaces de iniciar cambios y vencer resistencias.

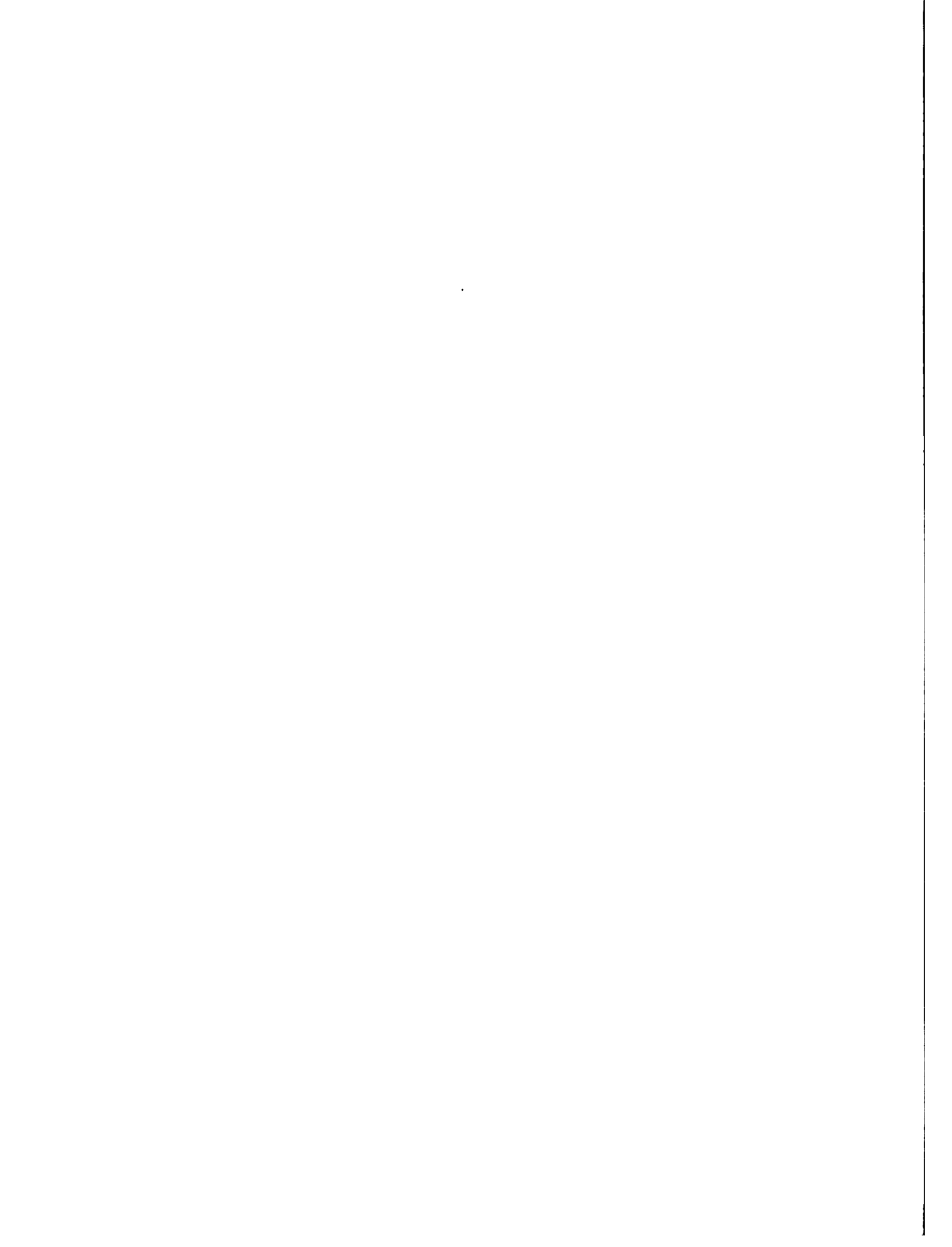
Fase 29: Identifique situaciones a ser negociadas con autoridades superiores. Describa lo que necesita de ellas.

Fase 30: Indique con precisión los programas de acción de alta prioridad. Determine el tiempo adecuado, secuencia y orden de implementación de los programas de acción.

Fase 31: Fije una sesión de revisión para dentro de seis a doce meses.

Fase 32: Considere la coordinación institucional y el mejoramiento del desempeño organizacional como un proceso continuo, enfatizando el trabajo según una concepción operativa de grupos y el compromiso colectivo de acción.

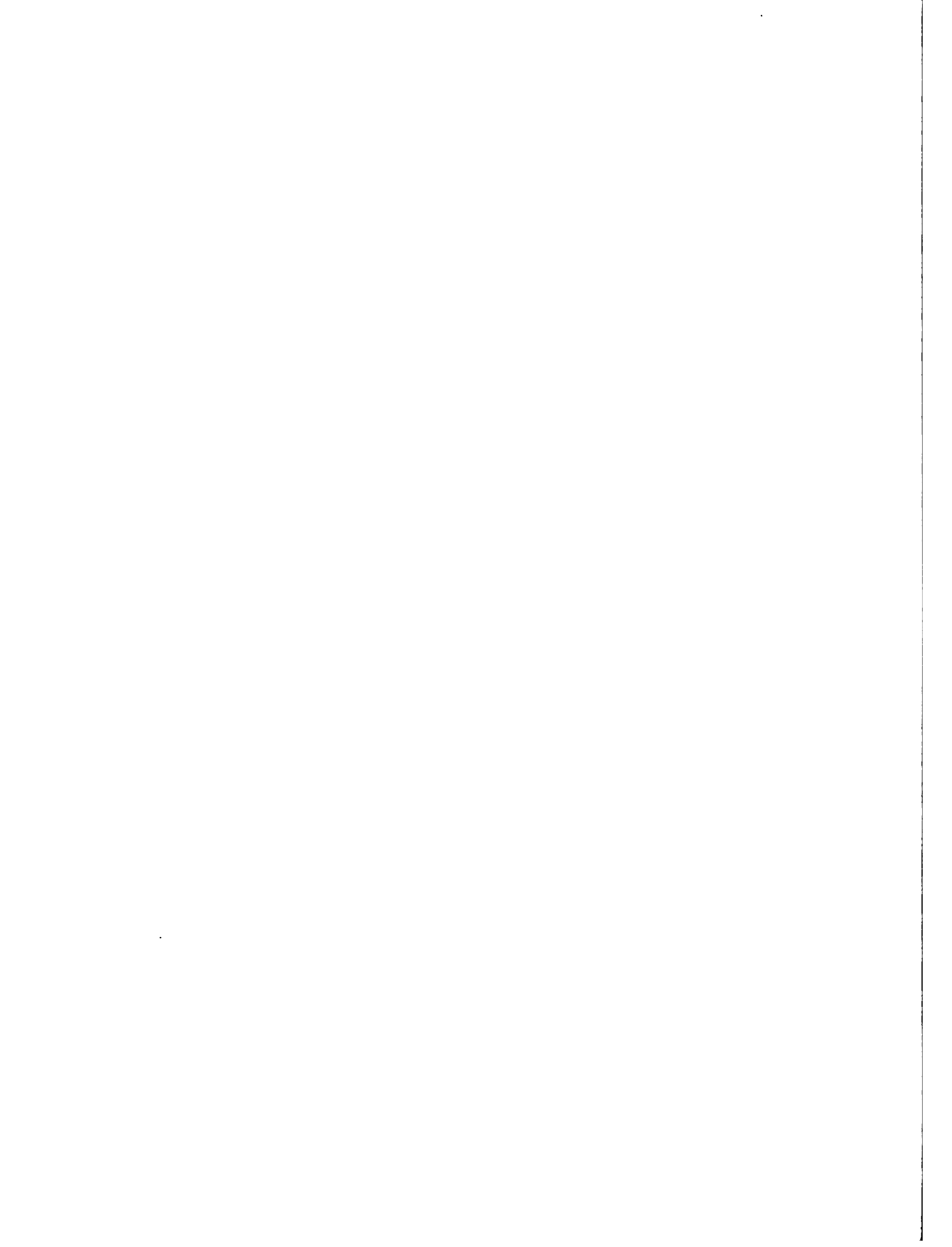
PROCEDA A LA IMPLEMENTACIÓN



A. ETAPA I: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y MEDICION DEL DESEMPEÑO

Fase 1a. En breves palabras, por medio de un trabajo grupal, conteste a la pregunta: ¿Cuál es la actividad principal que realiza la unidad que se va a analizar?

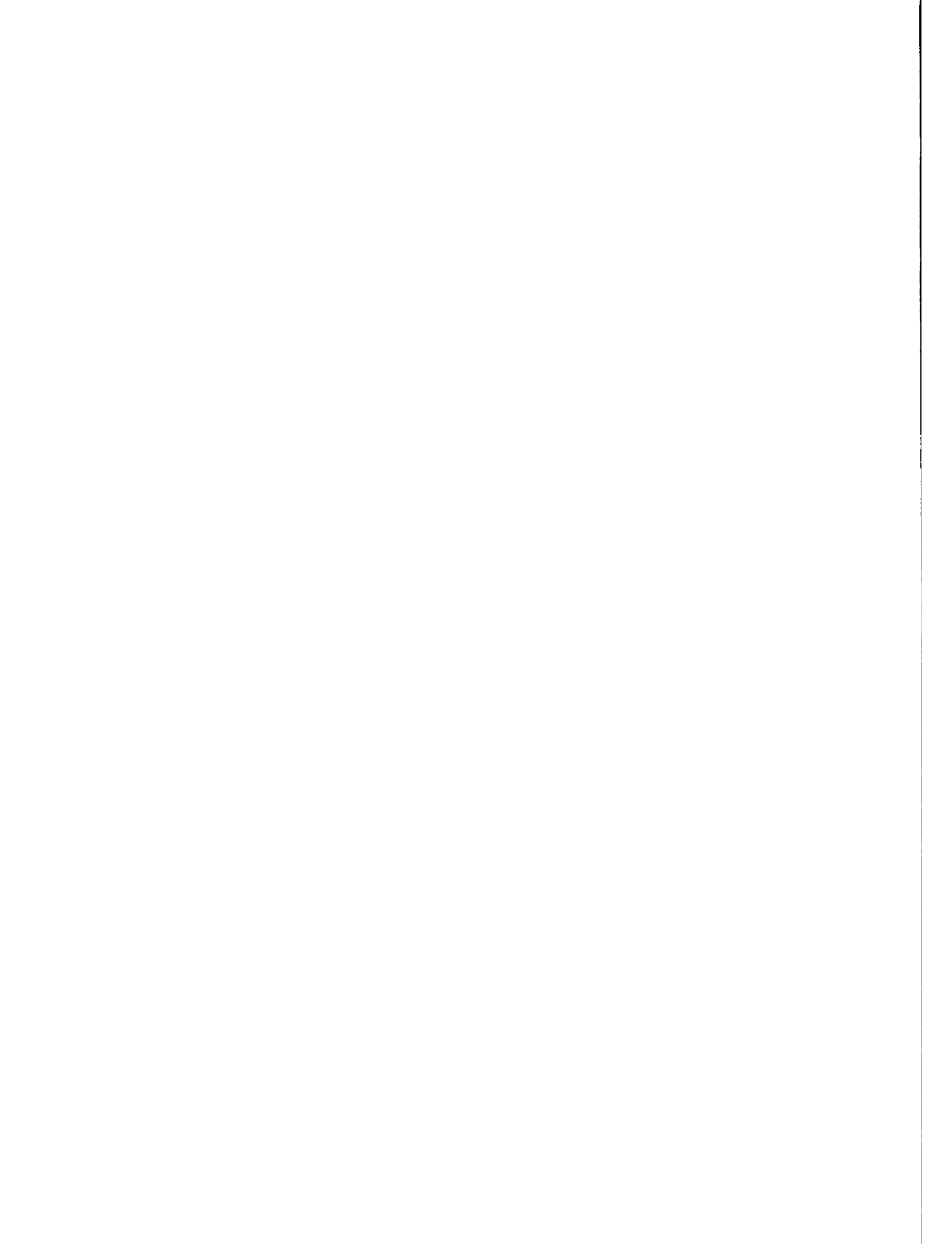
Fase 1b. Haga una lista de las funciones y tareas principales de esta unidad. (Procure que no sean más de 10 funciones).



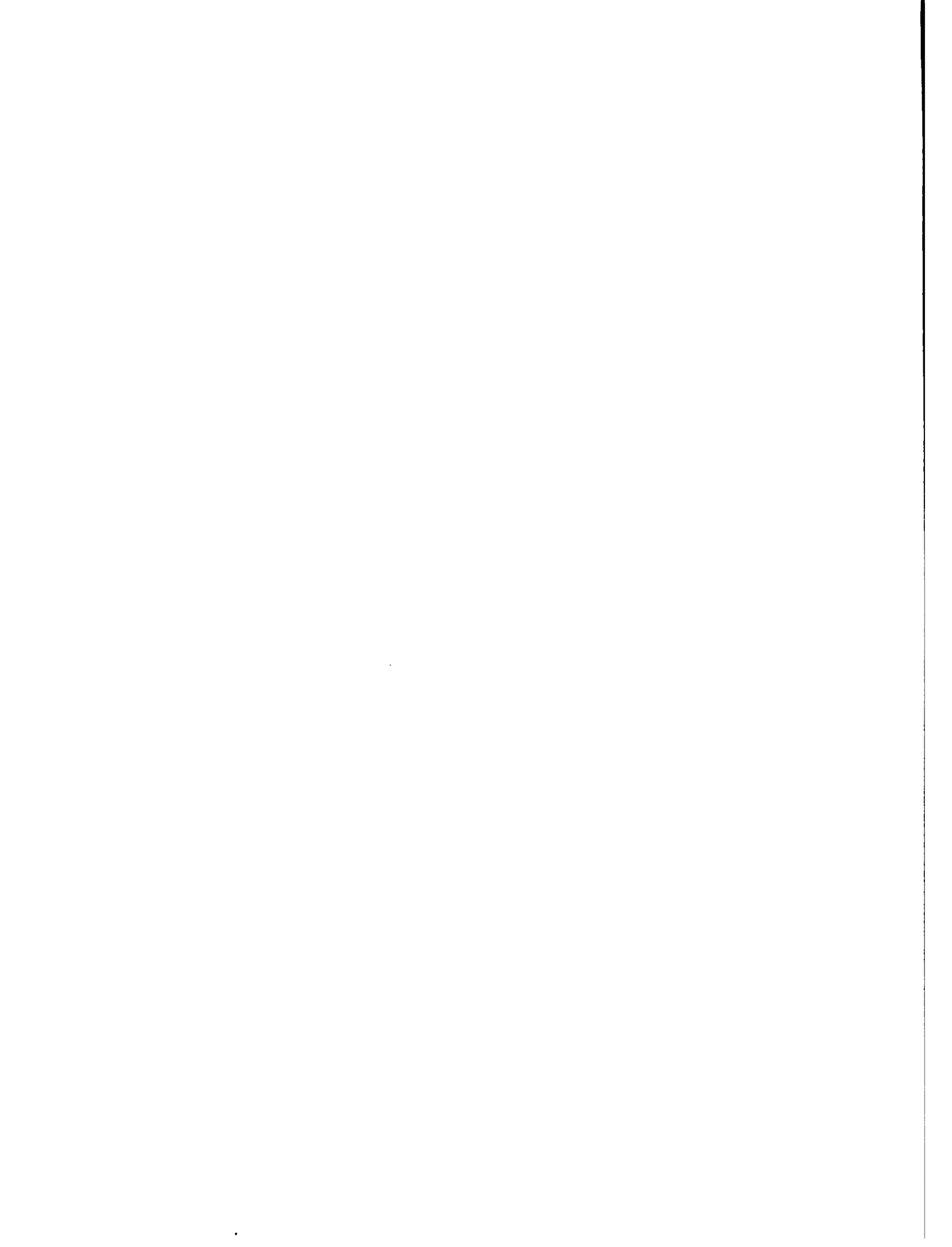
Fase 1c. Sobre la base del listado anterior, redefina el 'área de actividad de la unidad analizada.

Fase 2a. Con base en la declaración general formulada en la fase anterior - y siempre mediante un esfuerzo común - decida y haga un listado individual de los principales objetivos de la unidad que se analiza. (Observe que los objetivos se ajusten a los conceptos vertidos en el Cap. I Secc. 2a.)

Fase 2b. Anote en un rotafolio los objetivos formulados por los participantes y haga una consolidación de los mismos para lograr una lista única. A continuación, registre esa lista en el espacio que sigue:



Fase 2c. Justifique cada objetivo con no más de dos líneas

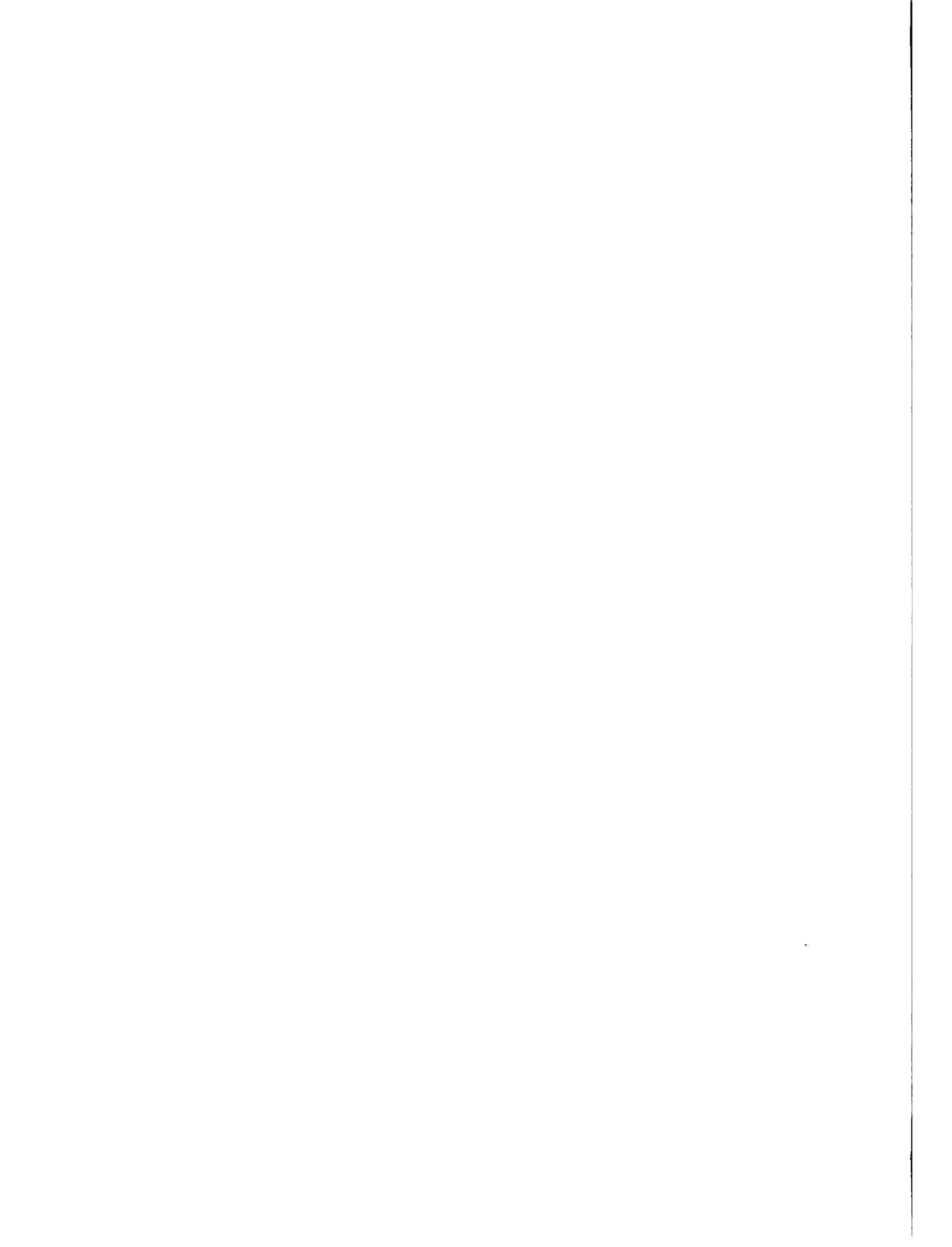


Fase 3

Con relación a los objetivos enumerados, señale los indicadores de desempeño que evidencia el logro de ellos. Al señalarlos, considere sólo los de mayor importancia. (Ver Cap.I Secc. 2.a.iv.)

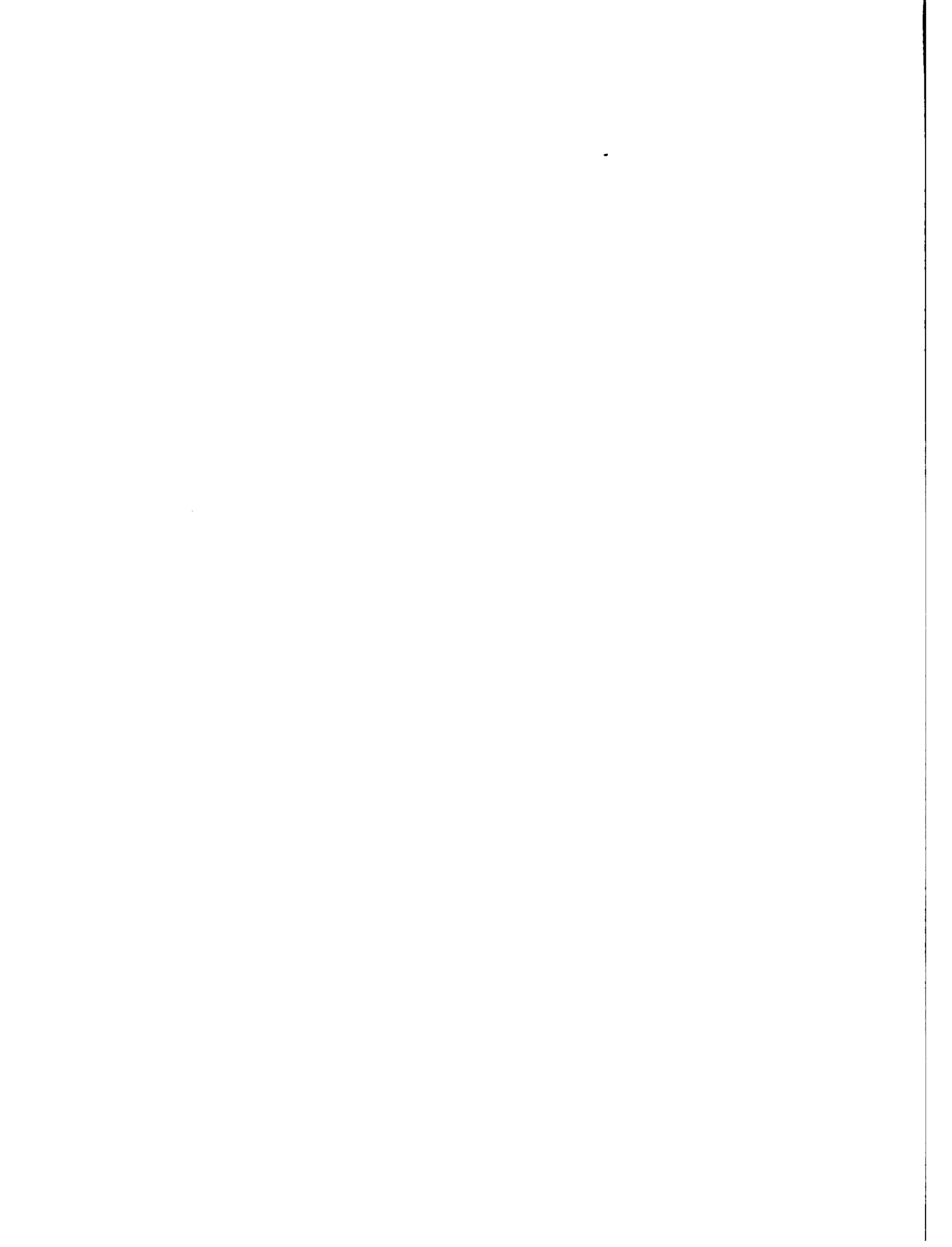
- a. En la página siguiente describa brevemente dichos indicadores. Sea lo más específico posible. Obtenga aprobación general del grupo para cada caso.
- b. En cada caso designe el tipo de indicador, por ejemplo: de servicio, de productividad, económico u otro.
- c. Ordene esos indicadores en términos de su importancia relativa.

Antes de continuar, asegúrese que el grupo logre la aprobación de cada indicador para incluirlo en la lista, así como también para la lista en su conjunto.



LISTA PRELIMINAR DE INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

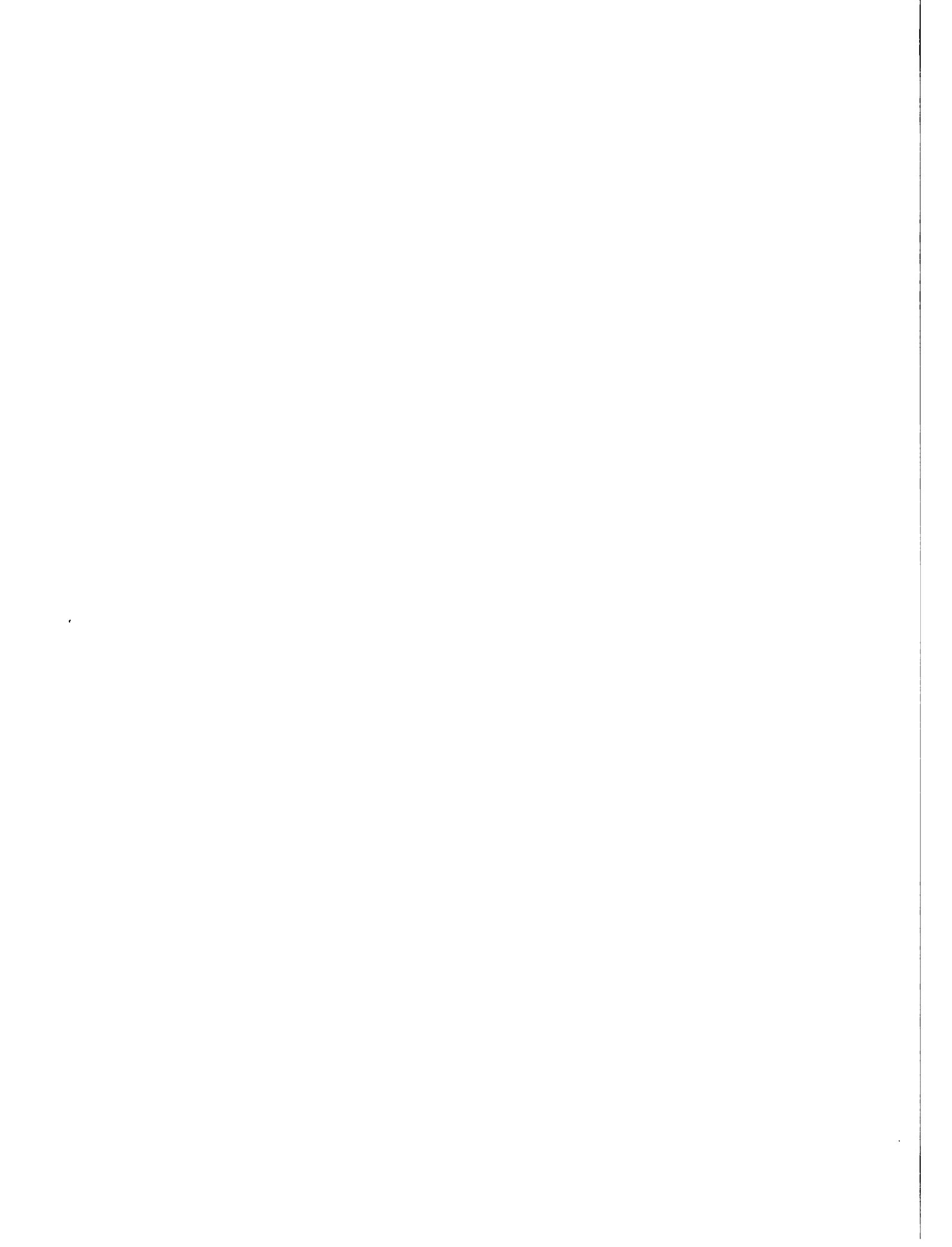
Descripción del indicador	Tipo de indicador	Orden de importancia del indicador
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		



Fase 4:

Observe de nuevo, muy detenidamente, el conjunto de indicadores sobre los cuales el grupo ha logrado un relativo acuerdo. Haga las siguientes pruebas y análisis.

- a) Distinga los indicadores fácilmente mensurables de los que no lo son.
- b) Señale para cuáles indicadores hay información disponible.
- c) Anote para cuáles indicadores se necesitan datos adicionales (Esto puede requerir un nuevo sistema de información, tal vez demasiado costoso o imposible de establecer).
- d) Analice las inter-relaciones entre indicadores. ¿Se contraponen entre sí? ¿La variación de uno o algunos indicadores hace que otro u otros también varíen? ¿Se refuerzan mutuamente? ¿Se superponen o duplican?
- e) Distinga los indicadores dominantes de los dominados.
- f) Distinga los indicadores de una mejor coordinación institucional más consistentes y óptimos de aquellos que pueden conducir sólo a una optimización menor.
- g) Analice la consistencia de los indicadores, comparándolos con los objetivos formulados.
- h) Proceda a realizar cualquier otro tipo de análisis si lo considera necesario.



Fase 5:

Considerando los análisis anteriores, depure y complete la lista original de indicadores, antes de proseguir con el ejercicio:

LISTA FINAL DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Descripción del indicador de desempeño	Tipo de indicador
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



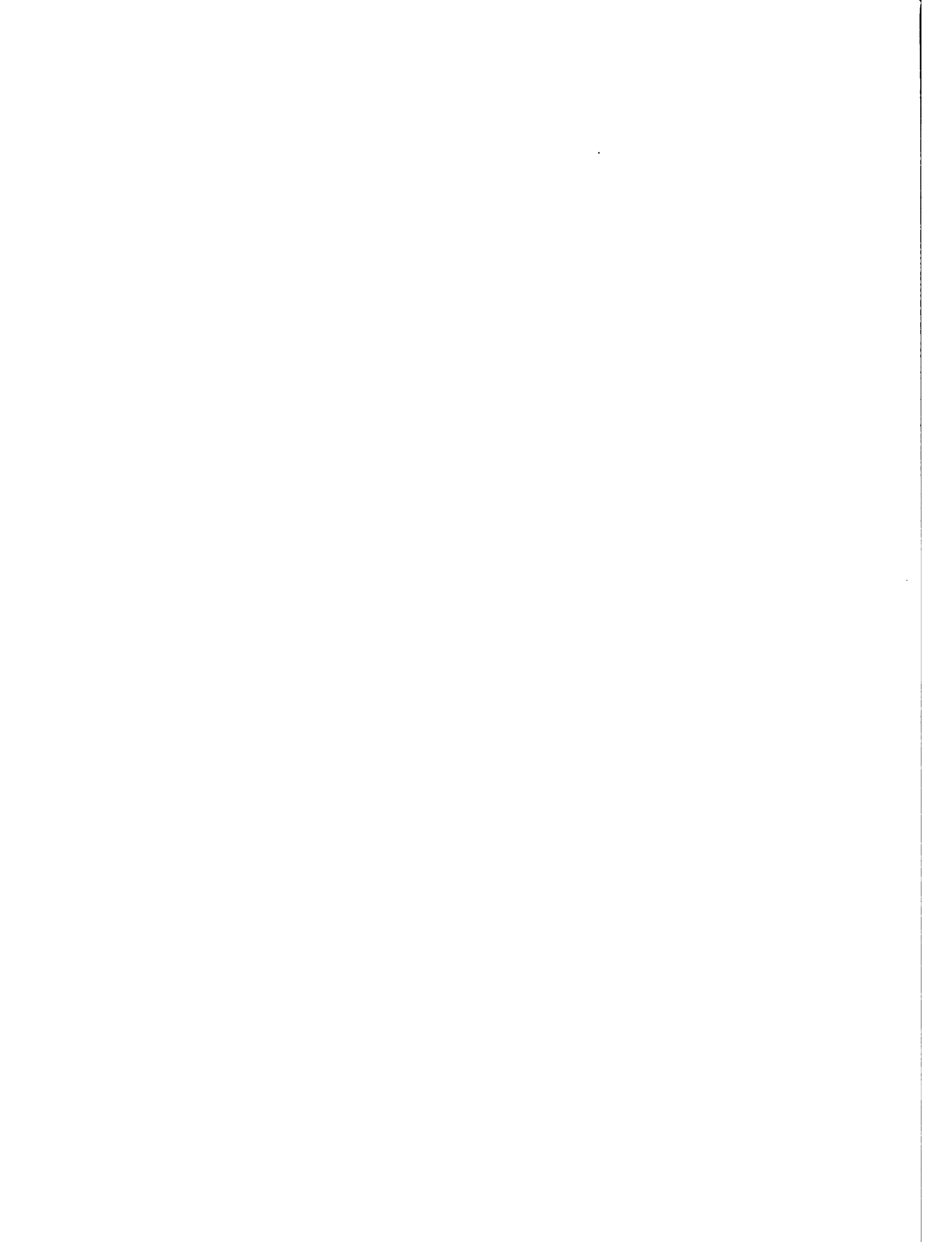
Fase 6a:

Con los indicadores identificados, analizados, probados y depurados, se está ahora en condiciones de observar y medir el nivel de desempeño organizacional actual.

En términos de desempeño, compare la situación presente con la deseada dentro de, por ejemplo 5 años, con mayor énfasis en el primero y segundo año.

Las metas a establecer con el fin de disminuir la diferencia de desempeño deben ser ambiciosas pero realizables. Deben estar basadas en una estimación real, no sólo de necesidades sino también de la capacidad y recursos de la unidad en análisis.

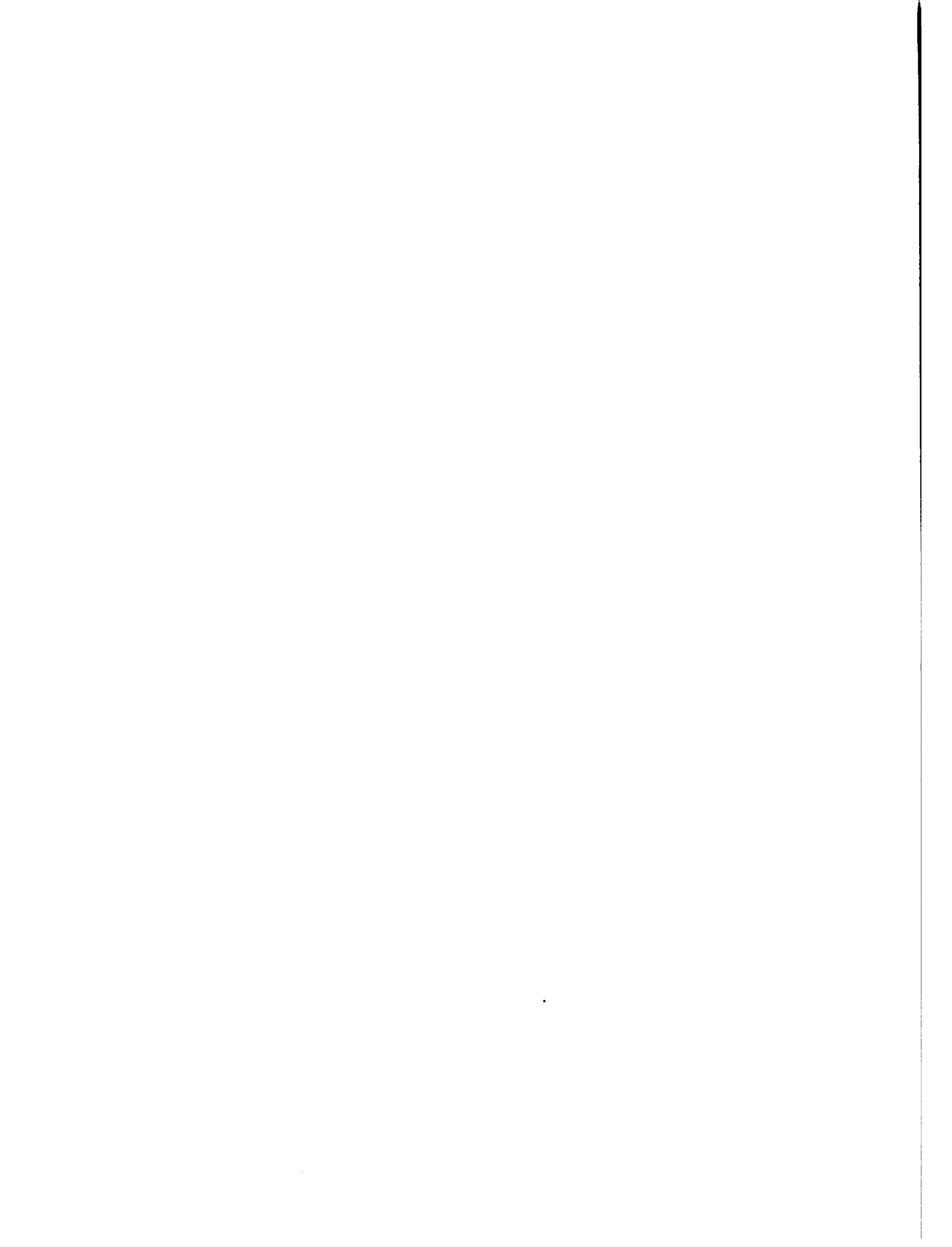
Ahora, proceda a la Fase 6.b y anote en la tabla suministrada las conclusiones en cuanto a los niveles actuales y deseados.



mediante la tabla siguiente.

- 1) Establezca el nivel de desempeño actual para cada indicador. (Antes de pasar al siguiente punto, estudie la Fase 7)
- 2) Basado en la opinión del grupo, decida en cada caso cuál será el nivel a alcanzar (meta) para uno, dos o cinco años. Al establecer las metas, considere cualquier restricción crítica en la situación interna o externa, que pueda afectar el logro de la meta.
- 3) Establezca la diferencia entre los niveles actuales y deseados, a fin de determinar la diferencia de desempeño a ser salvada. Esta diferencia debe ser cuantificada, siempre en relación con el indicador.

Indicador	Nivel actual de desempeño	Nivel alcanzable (metas de desempeño)		
	1982	1983	1984	1985
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

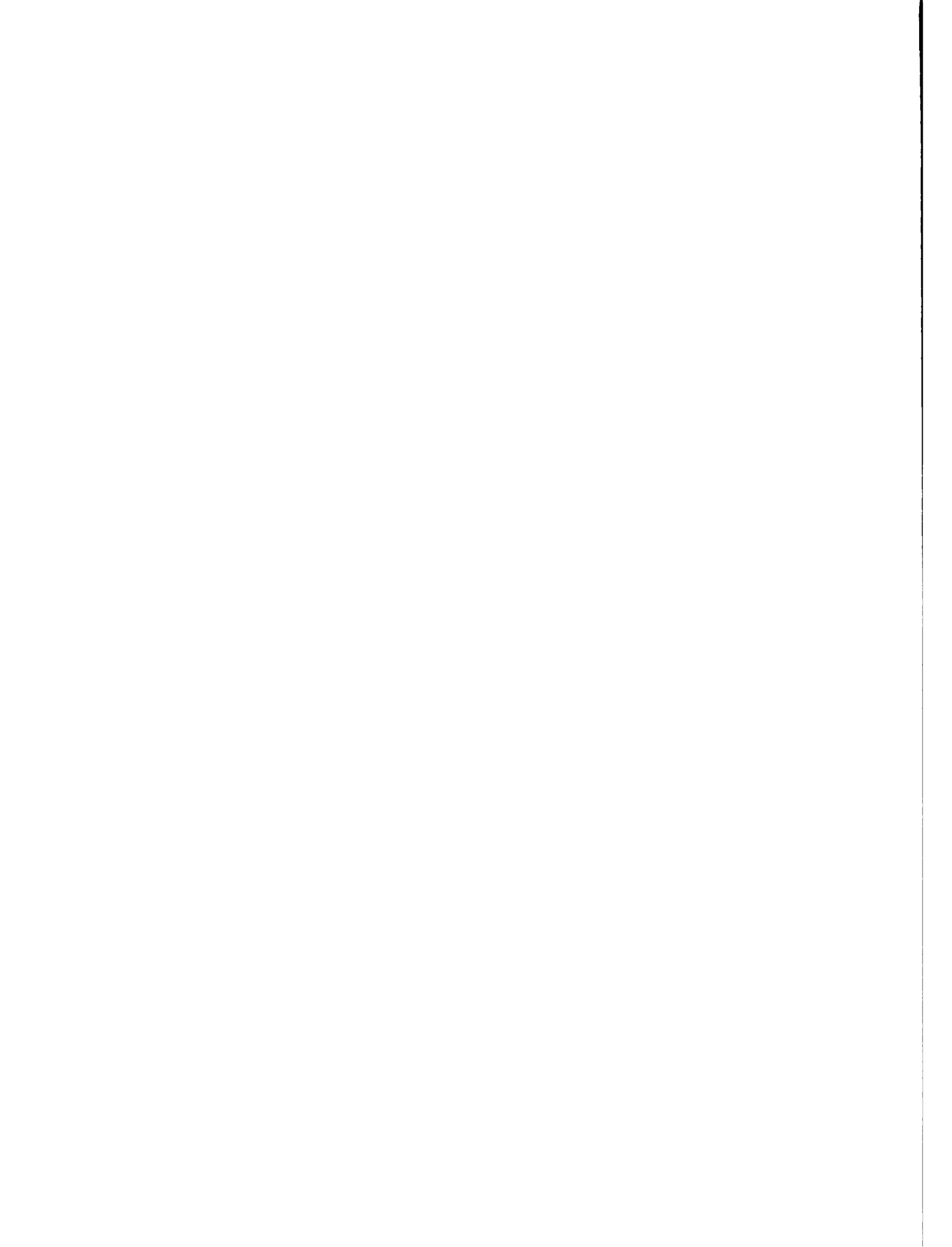


Fase 7:

Ahora clasifique el nivel de desempeño actual comparado con:

Standard de Comparación	Escala de comparación Nivel actual de desempeño de la unidad		
	Mayor	Igual	Menor
Organizaciones similares en América Latina			
Organizaciones comparables en otros países en desarrollo			
Organizaciones similares en el país			
Lo que Ud. considere como un patrón de desempeño aceptado a nivel internacional.			
Cualquier otro patrón de desempeño que Ud. identifique como más pertinente (especifíquelo)			

N.B.: Luego de hacer las comparaciones arriba indicadas vuelva al punto 2 de la Fase 6.b.



Fase 8:

A modo de evaluación, analice la lógica de las metas para fortalecer la coordinación institucional y mejorar el desempeño organizacional del Proyecto, determinadas en la fase 6.b. Comparándolas con los siguientes criterios:

1. ¿Son las metas suficientemente significativas y ambiciosas como para constituir un desafío para la unidad y para el resto de la organización?
2. ¿Son esas metas suficientemente factibles como para que exist, una posibilidad razonable de que sean logradas?
3. ¿Hay suficiente acuerdo y compromiso entre los ejecutivos de la unidad en cuanto a esas metas y a la necesidad de lograrlas?
4. Use cualquier otro criterio relevante.

Haga las revisiones finales que sean necesarias.

Indicador	Nivel actual de desempeño	Nivel alcanzable (metas de desempeño)		
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				



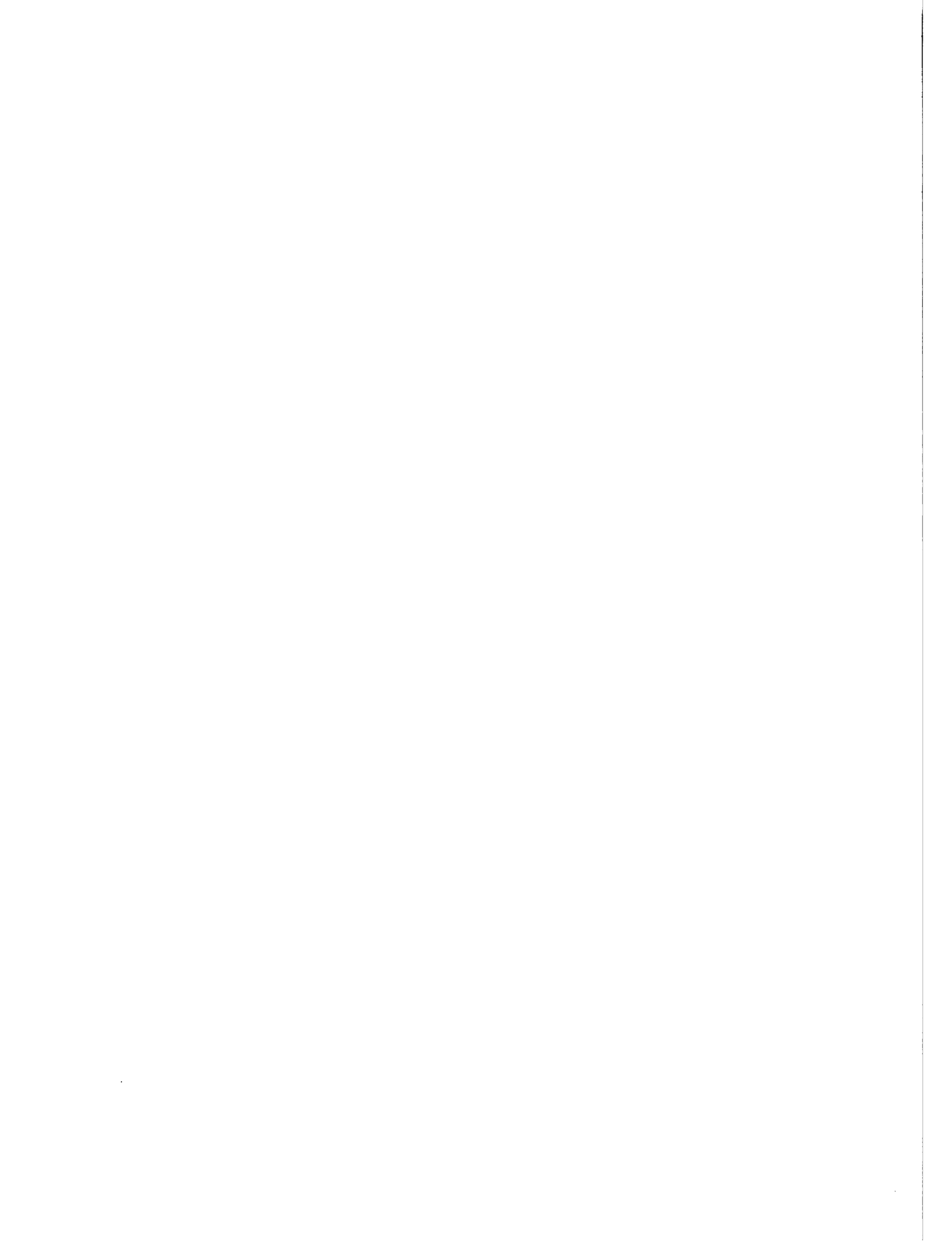
B. ETAPA II: IDENTIFICACION Y ANALISIS DE PROBLEMAS DE COORDINACION INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.- FUERZAS IMPULSORAS Y OBSTACULIZANTES.

Fase 9: Describa brevemente, y con la mayor precisión posible, la naturaleza de cada uno de los diez problemas más importantes que afronta la unidad en análisis. No más de una línea por problema.

Evite toda clase de antecedentes innecesarios. Use los recursos del grupo para hacer el listado de problemas.

Número	Descripción del problema
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	



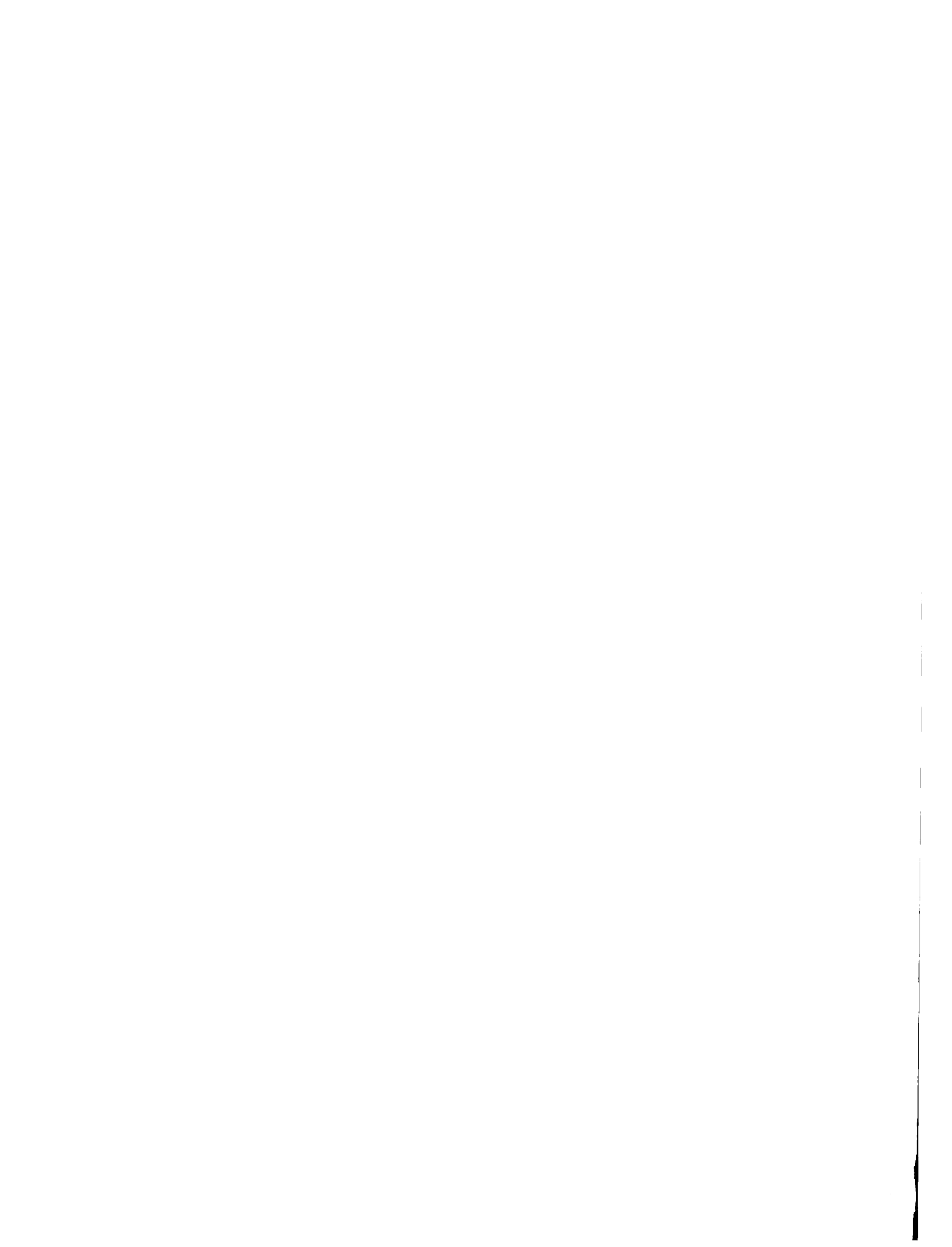


Fase 11:

Sobre la base del análisis realizado en la fase 10, vuelva a la lista original y reformúlela si fuera necesario. Puede en algunos casos combinar y/o reducir los problemas. Busque dar mayor precisión a las descripciones anteriores y trate de llegar a un acuerdo con sus compañeros, superiores y asesores.

LISTADO CONSOLIDADO

No.	Descripción del problema
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

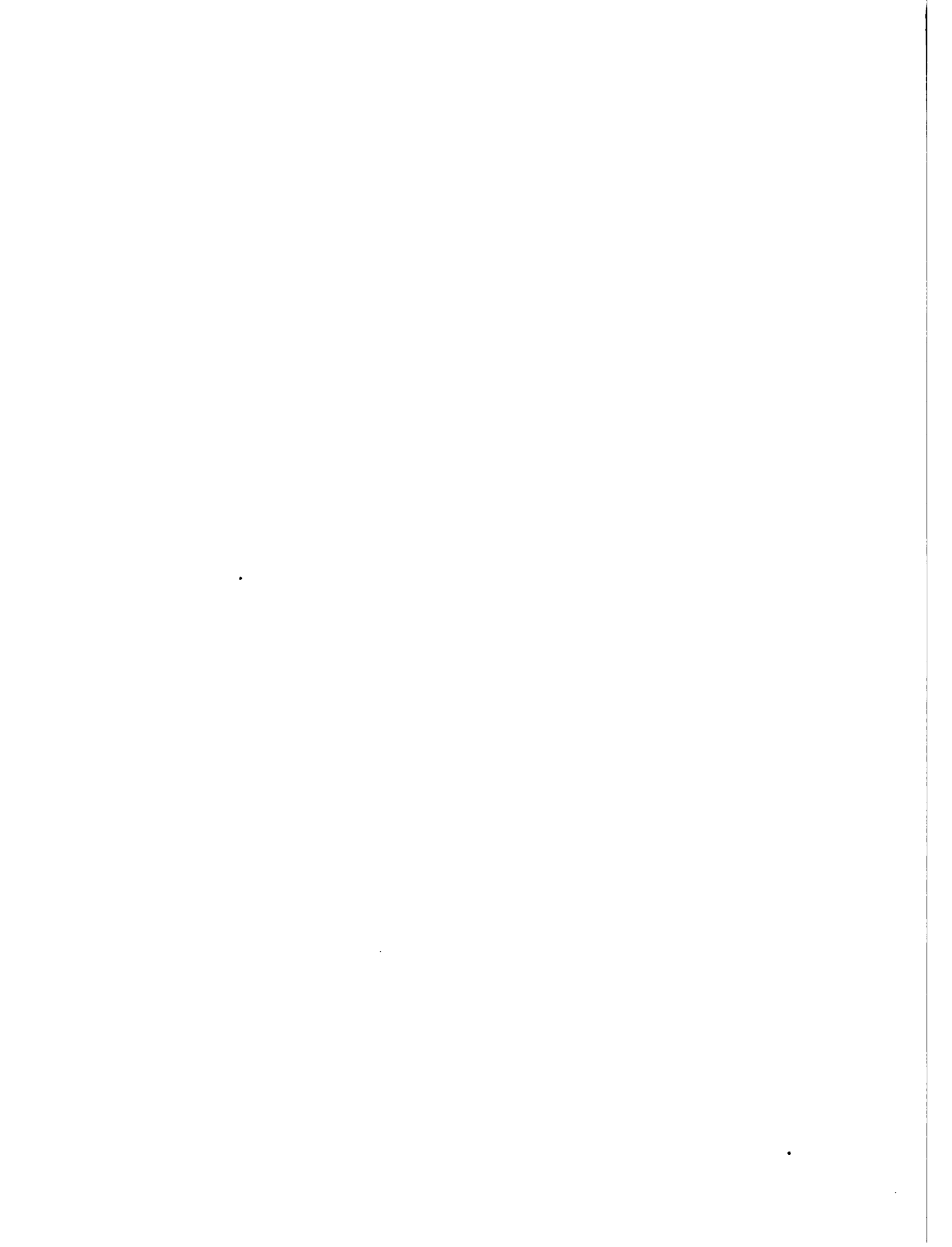


Fase 12:

Mediante el empleo del cuadro de categorización de problemas de la página siguiente, haga un análisis y clasificación tentativa comparando su listado consolidado con las siguientes categorías:

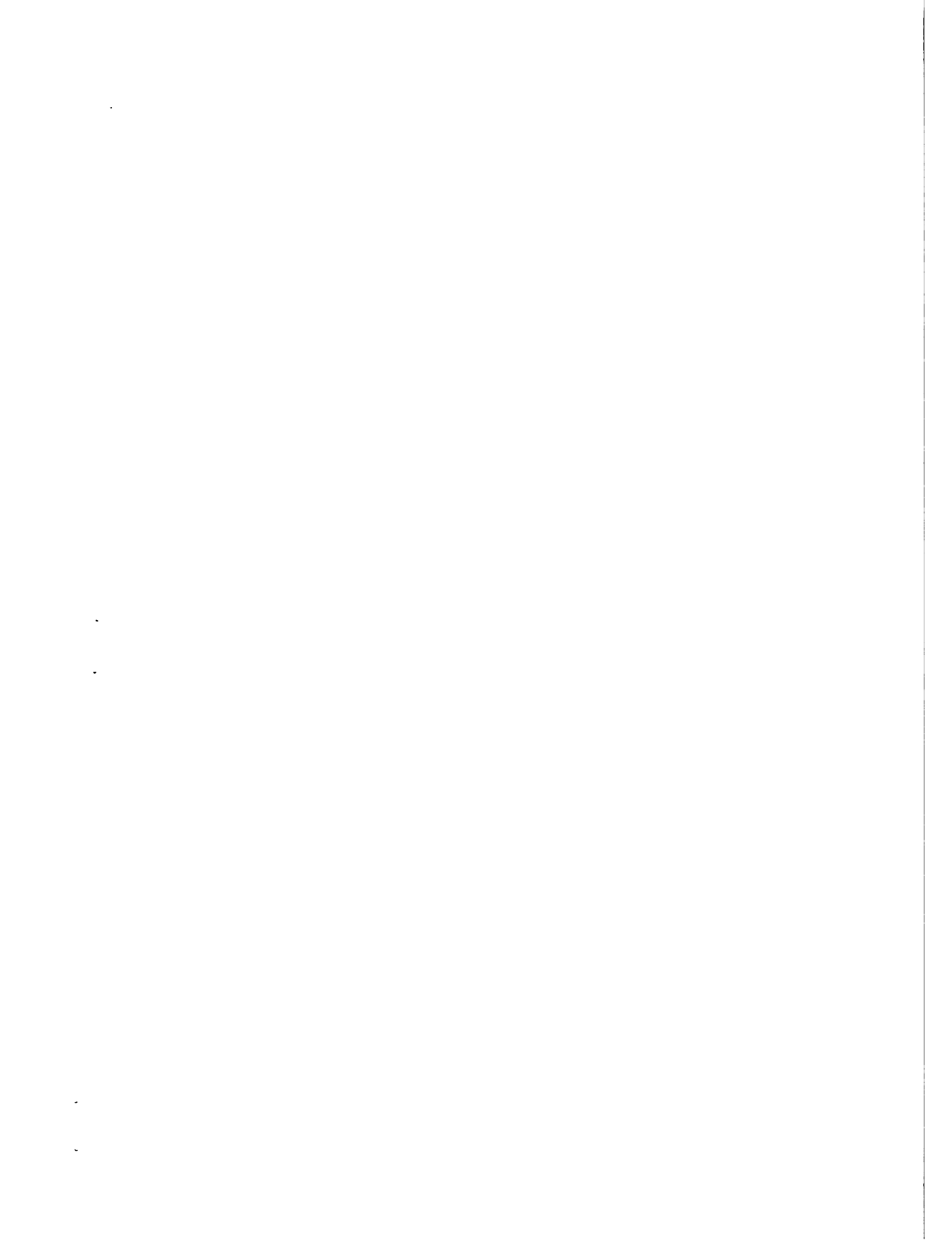
1. Problemas relativos a la unidad en su conjunto (cortando a través de diferentes funciones o subunidades), versus aquellos problemas estrictamente relacionados con las funciones o subunidades (problemas de subsistema).
2. Problemas cuya solución primordialmente depende de acciones que deben tomarse dentro de los límites de la organización formal de su unidad, versus aquellos otros cuya solución depende principalmente de acciones dependientes de unidades externas a la suya.
3. Problemas de naturaleza predominantemente físico-tecnológico versus aquellos otros vinculados predominantemente a las relaciones entre elementos humanos y organizacionales.
4. Problemas que son fácilmente definibles en términos que podrían hacer susceptible su solución mediante el empleo de modernas técnicas de gestión, que estén al alcance de la unidad (por ejemplo: teoría de colas, control de inventarios, asignación de recursos, programación lineal y no lineal, investigación operativa, análisis costo-beneficio, PERT/CPM, etc.), versus aquellos problemas cuya solución aún escapan a una definición o solución al alcance de la unidad en términos de los modelos ya existentes.
5. Problemas que son demasiado complejos y multidimensionales, como para ser clasificados entre alguna de las anteriores categorías.
6. Otras categorías de relevancia.

De ser necesario, indique por porcentajes la cantidad relativa de cada problema dentro de la subcategoría correspondiente. Tenga en cuenta que las dos subcategorías dentro de cada categoría general sumen 100%.



CATEGORIZACION DE PROBLEMAS

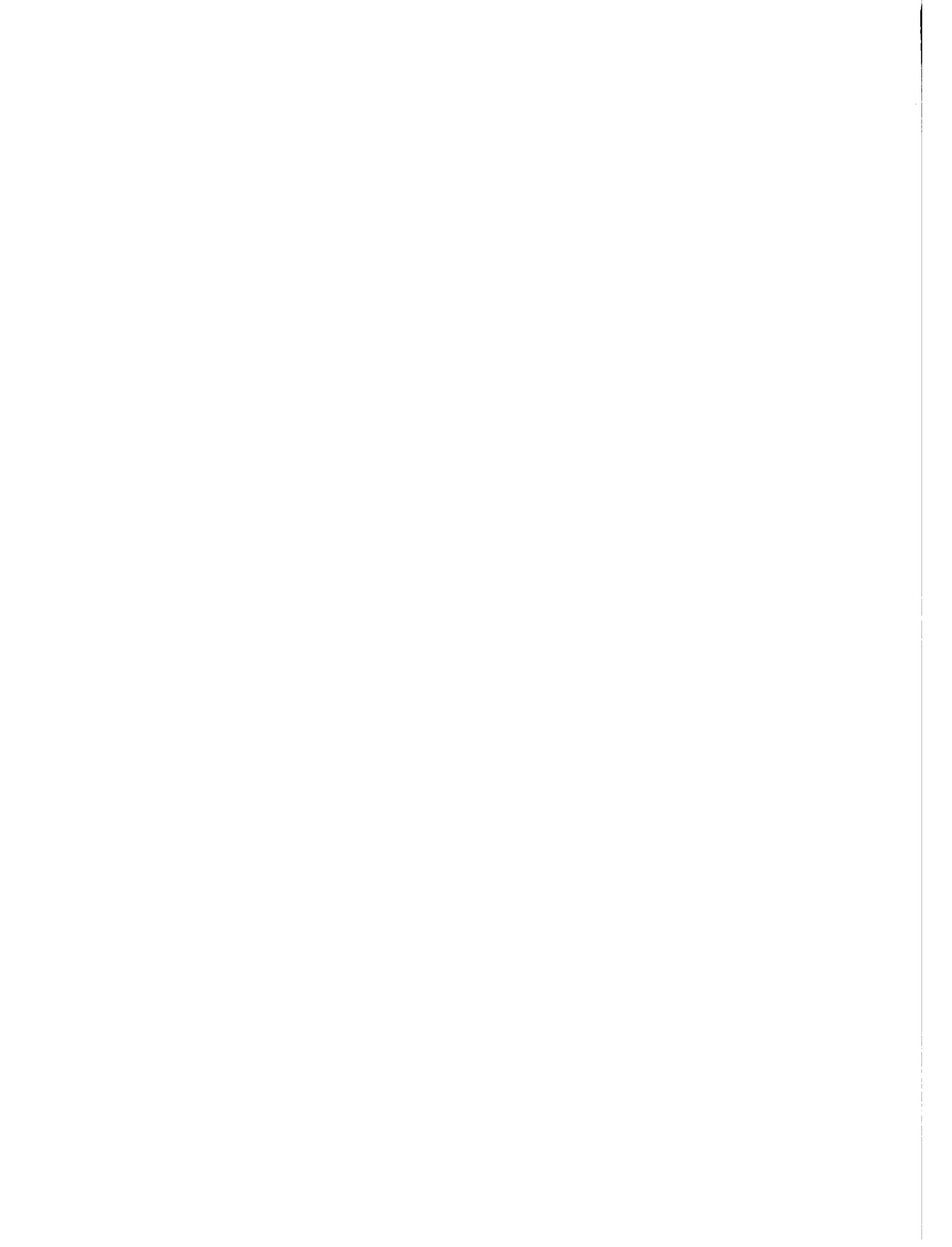
Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Categoría 6
Problemas que alcanzan a toda la unidad.	La solución de ser buscada dentro de la unidad.	La solución se encuentra fuera de la unidad.	Problemas de naturaleza física, tecnológica (suceptibles de cuantificar).	Problemas de naturaleza humana u organizacional.	Problemas de mas p _o sibles de ser resueltos con técnicas modernas de gestión.
Número del problema					
			Problemas que no se solucionan sino los anteriores.	Problemas de mas p _o sibles de ser resueltos con técnicas modernas de gestión.	Problemas de mas p _o sibles de ser resueltos con técnicas modernas de gestión.



Fase 13:

Ponga los problemas en orden de importancia.

No. de problemas según el listado consolidado	Número de orden - En cuanto al efecto relativo del mismo sobre la unidad analizada	Número de orden En cuanto a las posibilidades de ser encarada su solución con facilidad y de inmediato.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

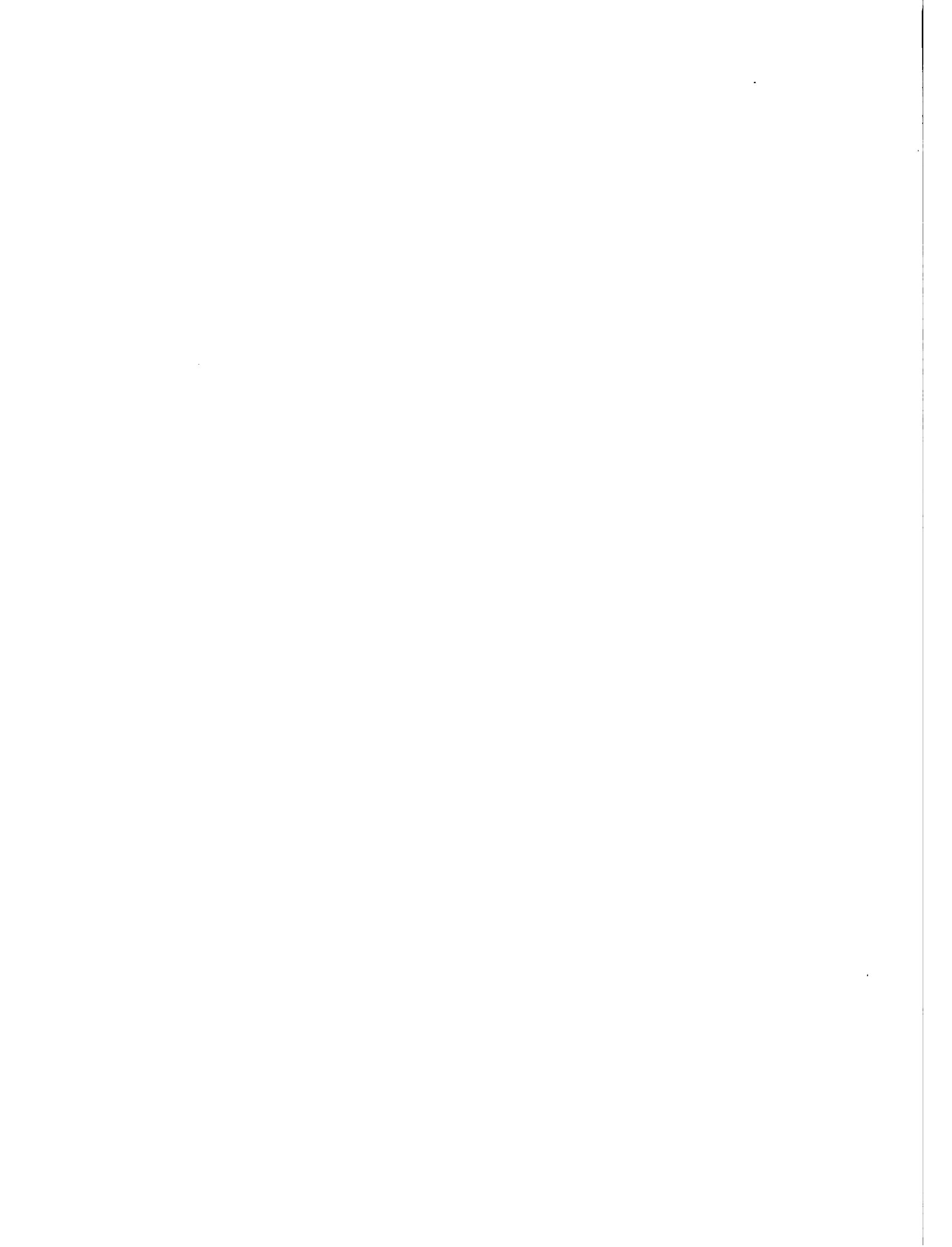


Fase 14:

Con base en el orden jerárquico de problemas de la fase 13, liste todas las fuerzas que a su juicio están impidiendo u obstaculizando la coordinación institucional y el logro de un mejor nivel de desempeño organizacional dentro de la unidad analizada.

FUERZAS OBSTACULIZANTES

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

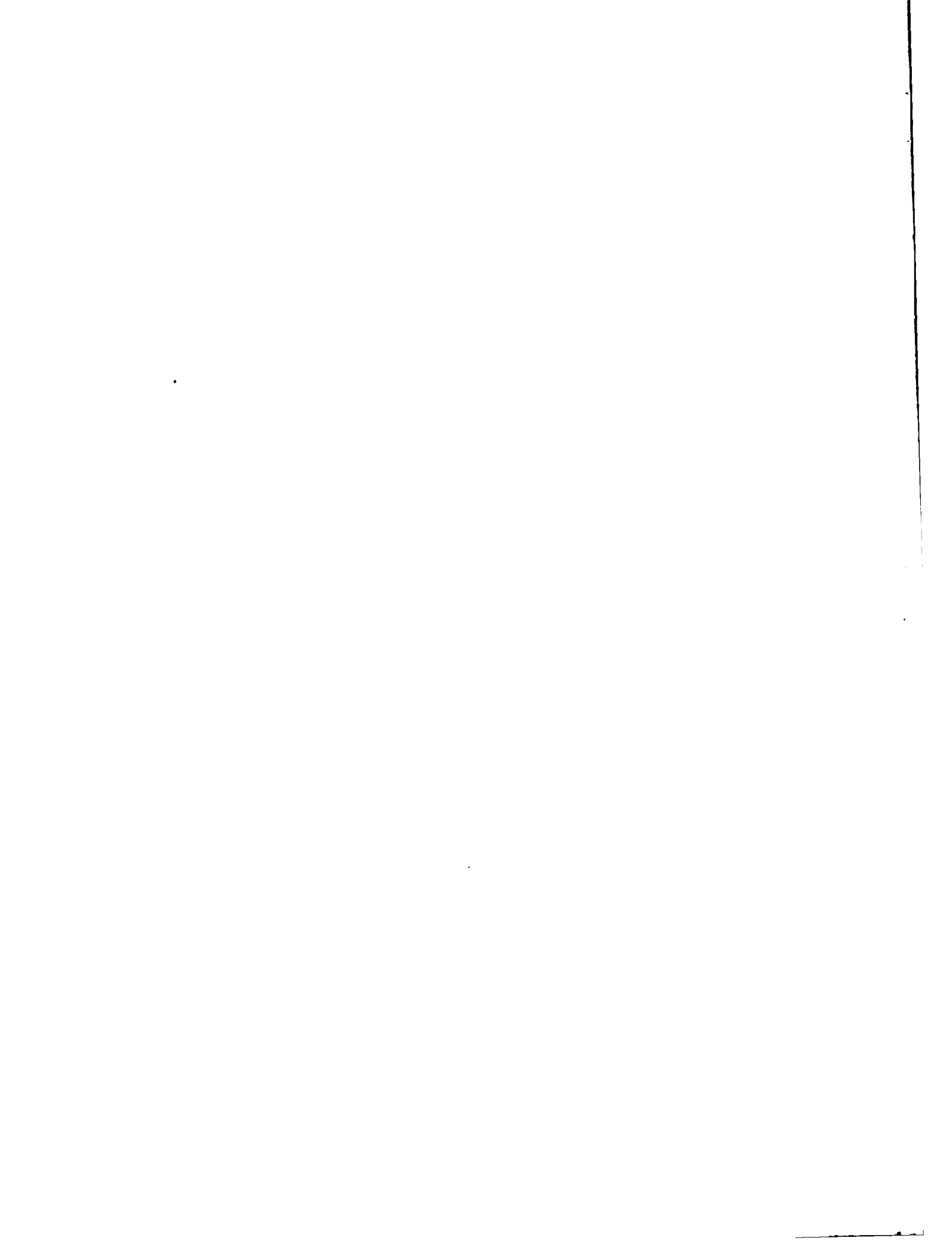


Fase 15:

Liste las diez fuerzas impulsoras de más importancia, que a su juicio están interviniendo para facilitar el logro de los objetivos que persigue la unidad analizada.

FUERZAS IMPULSORAS

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	



Fase 16:

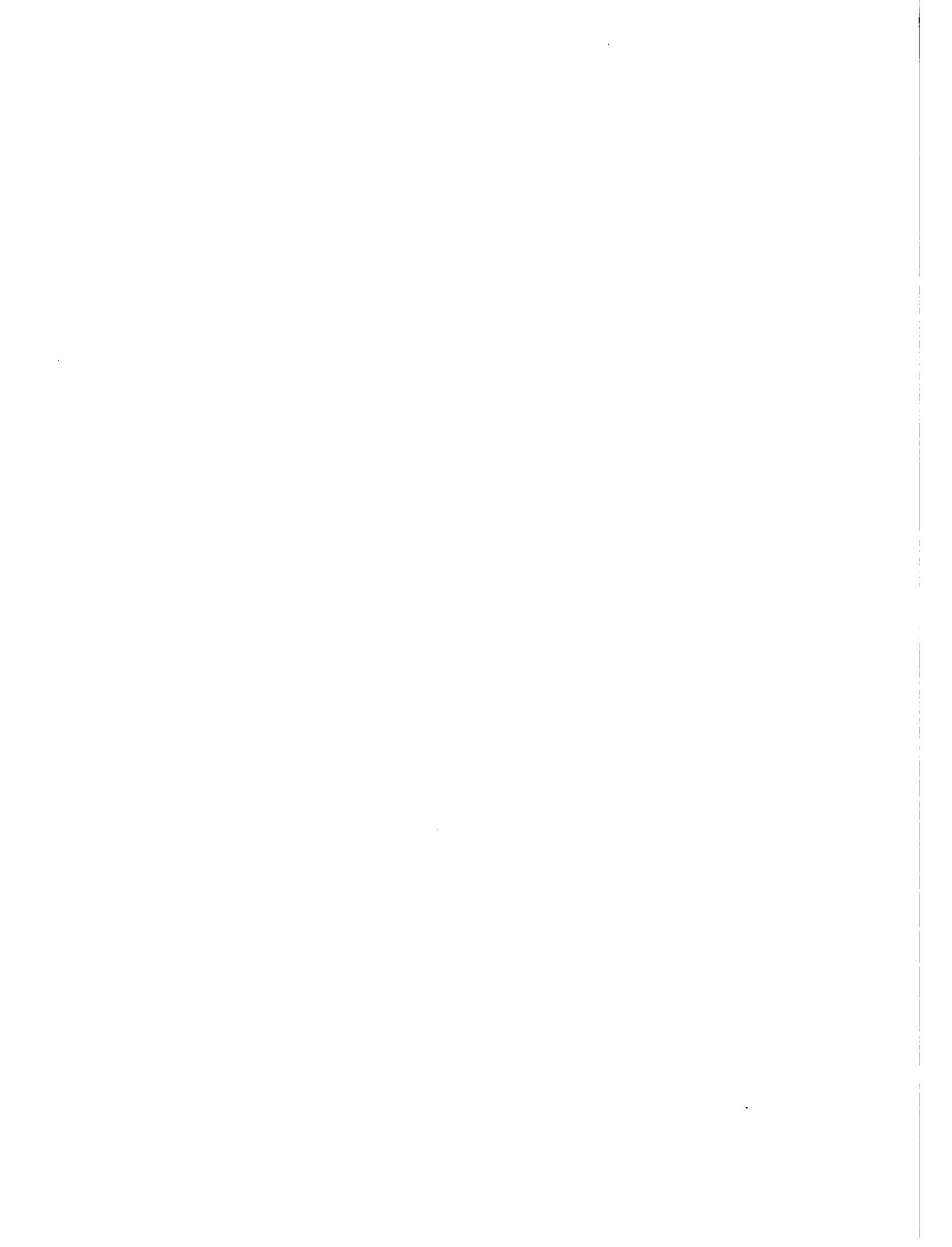
Marque con una (x) en el diagrama que sigue, las fuerzas impulsoras y obstaculizantes que haya identificado en los puntos anteriores. Al hacerlo ubique dichas fuerzas en la escala de 1 a 5, que figura en el diagrama, teniendo como grado más alto de importancia el No. 5.

FUERZAS OBSTACULIZANTES

Grados de importancia	5											
	4											
	3											
	2											
	1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No. de la Fuerza

FUERZAS IMPULSORAS

Grados de importancia	5											
	4											
	3											
	2											
	1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No. de la Fuerza



Fase 17a:

Clasifique las fuerzas obstaculizantes entre las categorías que siguen:

Categorías	No. de las fuerzas obstaculizantes en fase 14
1. Externas y no directamente controlables al nivel de la dirección de la unidad	
2. Internas y no directamente controlables por la dirección de la <u>uni</u> dad.	
3. Internas y dentro de la posibilidad de ser controladas por la dirección de la unidad.	
4. Políticas.	
5. Relacionadas a aspectos humanos.	
6. Otras categorías (especifique)	



Fase 17b:

Clasifique a las fuerzas impulsoras entre las categorías que siguen:

Categorías	No. de las fuerzas impulsoras en la fase 15
1. Podrían ser fortalecidas por la acción independiente de la dirección de la unidad	
2. Podrían ser fortalecidas sólo con la intervención de las autoridades gubernamentales superiores o con las autoridades superiores de la institución a la que pertenece la unidad	
3. Podrían ser introducidas por la acción independiente de la dirección de la unidad.	
4. Podrían ser introducidas solo por la acción de autoridades superiores a las de la unidad	
5. Otras categorías (especifique)	

Fase 18:

Sobre la base del análisis realizado en relación con las fuerzas obstaculizantes e impulsoras: ¿Cómo caracterizaría ahora las posibilidades de neutralizar las fuerzas obstaculizantes y robustecer las impulsoras, para fortalecer la coordinación institucional y elevar el nivel de desempeño organizacional?

- Poner en las casillas el No. de las fuerzas.

No. de las fuerzas obstaculizantes

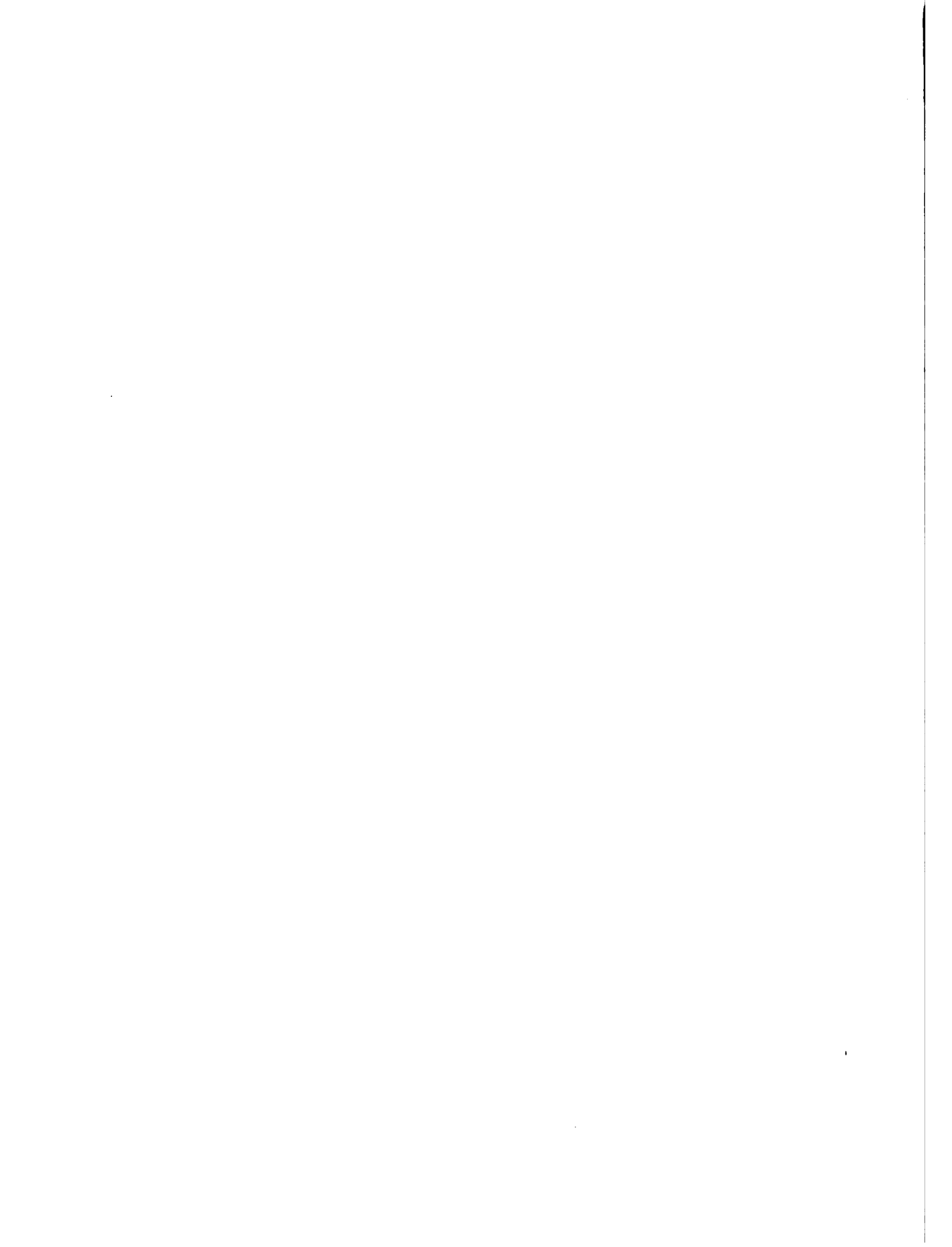
No. de las fuerzas impulsoras

Seguro (90 a 100%)

Casi seguro (50 a 89%)

Incierto (0 al 50%)

Imponderable



B.

E T A P A III

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE ACCION PARA FORTALECER LA COORDINACION INSTITUCIONAL

Y MEJORAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Fase 19:

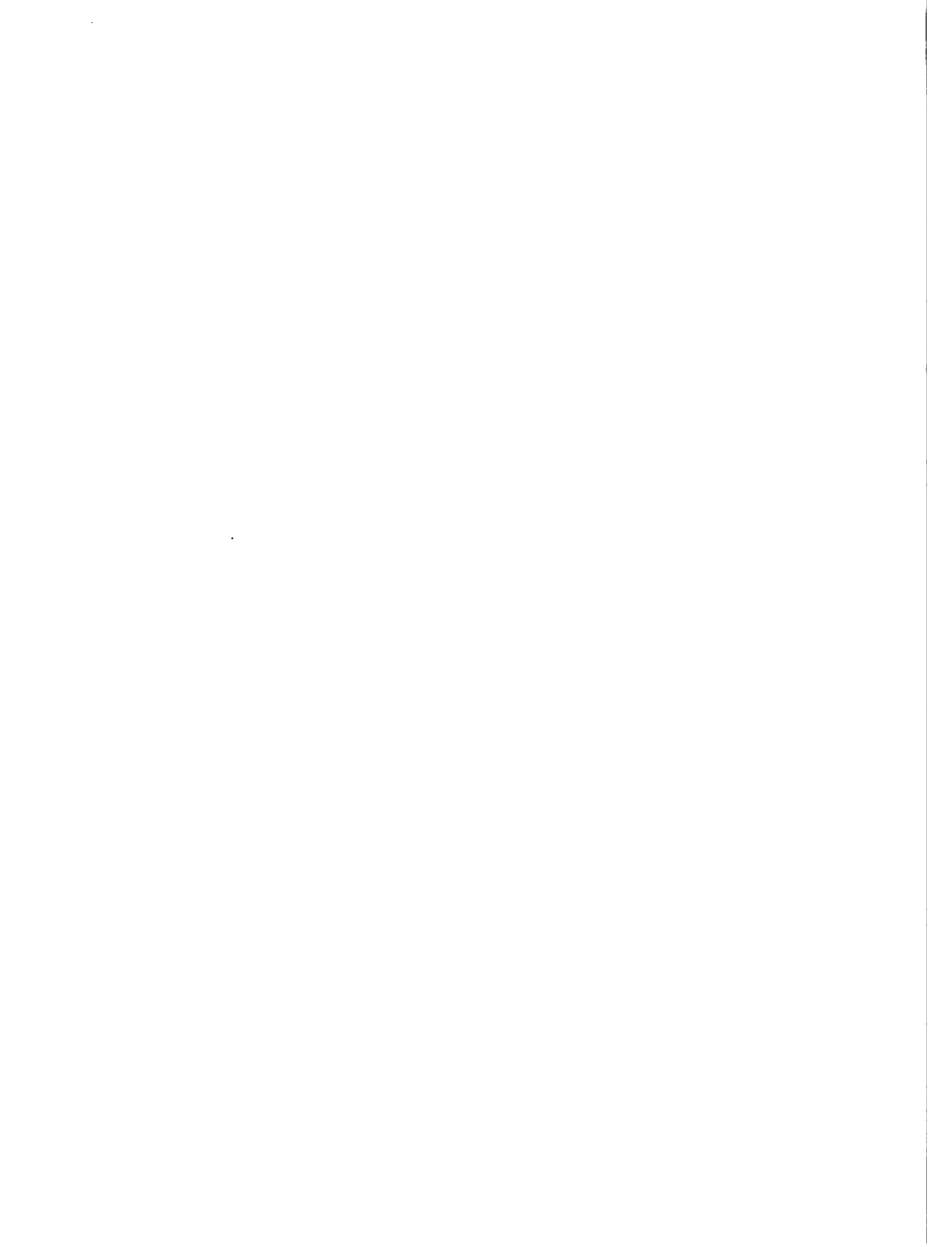
Una vez diagnosticados los problemas, se puede tomar medidas positivas hacia los objetivos y metas establecidas para aumentar los efectos de las fuerzas impulsoras y reducir o erradicar el poder de las fuerzas obstaculizantes.

Esta última tarea reviste importancia vital. Sobre dicha base el grupo tiene que deliberar y decidir acerca de las estrategias necesarias y de los programas específicos de acción con relación a cada fuerza.

Es conveniente tratar cada una de las fuerzas impulsoras u obstaculizantes por sí solas. Es igualmente recomendable dedicar mayor atención a las fuerzas más poderosas y, por tanto, más cruciales.

La experiencia indica que conviene considerar estrategias y programas de acción simultáneamente, a través de una búsqueda de ideas, recurriendo a una metodología especial de sesiones de 'torbellinos de ideas'. Algunas de las ideas que surjan de estas sesiones, podrán tornarse en programas de acción que estén de acuerdo con las estrategias.

A los fines de este ejercicio, una estrategia puede ser reconocida como una declaración amplia y más general, que abarque un grupo de programas de acción. En cambio, los programas de acción se identifican mejor como movimientos tácticos y detallados en su naturaleza.



Fase 20.

Un procedimiento y secuencia que ayuda a conducir la sesión de torbellino de ideas, para lograr estrategias y programas de acción, es el siguiente:

- a. Decida qué fuerza impulsora u obstaculizante desea tratar primero (posiblemente una de las fuerzas más poderosas).
- b. El secretario del grupo deberá escribir el número y descripción de cada fuerza en la parte superior de una pizarra, franelógrafo o rotafolio.
- c. El jefe del grupo de trabajo solicitará ideas de acción con relación a cada fuerza, pidiendo a los presentes que contribuyan con todas las ideas que les venga a la mente en materia de estrategias y programas de acción, por ahora sin diferenciar entre ambos.
- d. Conforme a las reglas del torbellino de ideas, el secretario debe escribir sin corregirlas rápida y visiblemente, todas las ideas que surjan de los miembros del grupo. Esto significa que todas las personas deben tener su oportunidad para contribuir con sus pensamientos, sin evaluación o crítica alguna que interrumpa o restrinja el flujo de ideas. Este es un punto importante.
- e. Sólo una vez que este manantial de ideas haya sido agotado, debe comenzar la próxima fase de análisis y evaluación (ver fase 21 a continuación).*

* El proceso descrito en esta fase y en 21-22 debe seguirse también cuando se vaya tratando cada una de las otras fuerzas impulsoras y obstaculizantes.

Fase 21:

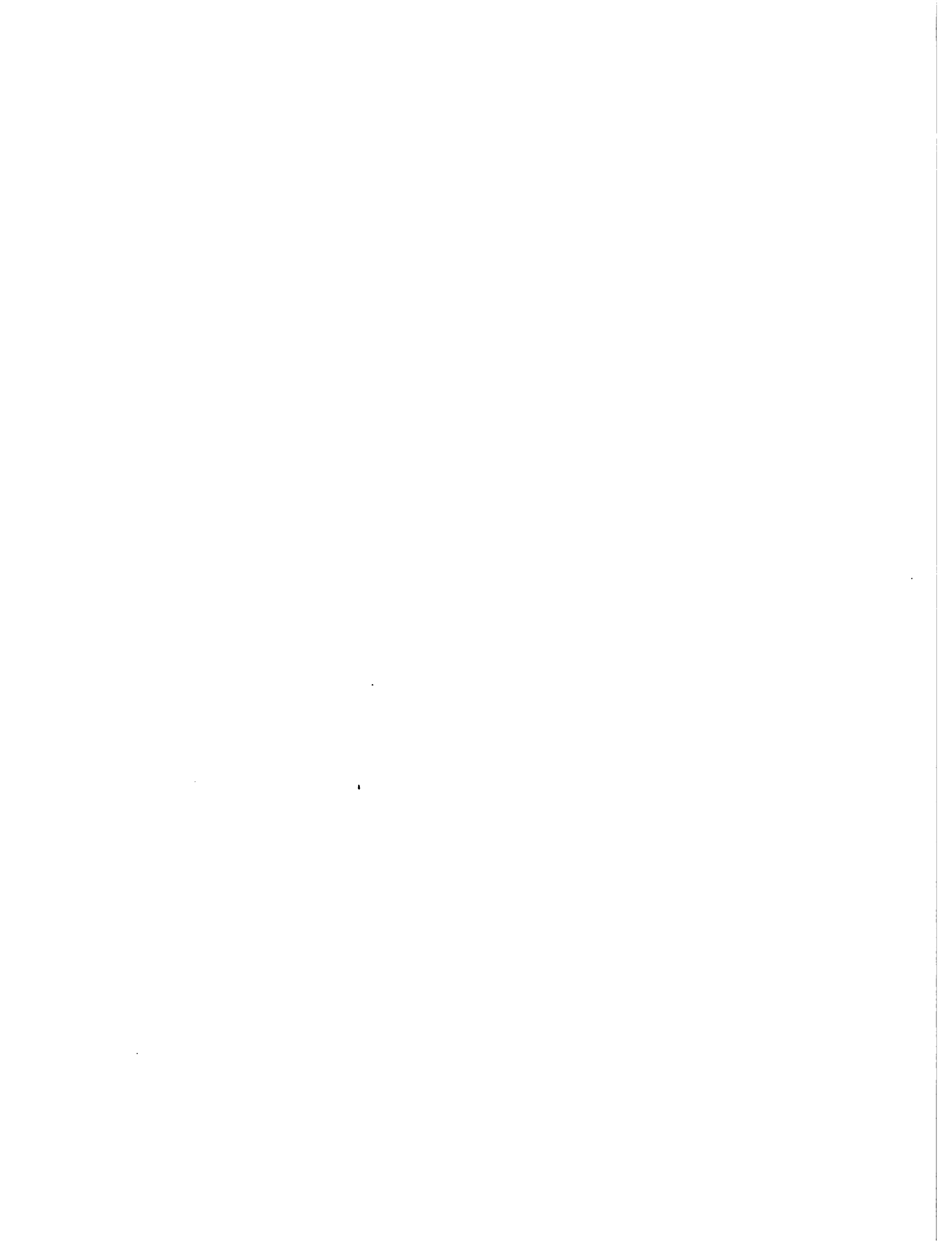
Una táctica adecuada para la etapa de análisis y evaluación de la sesión de 'torbellino de ideas' es la siguiente:

- a) Durante el proceso de combinación, consolidación, modificación, descarte y reformulación de ideas de acción generadas en la Fase 20, el grupo tiene que:
 - identificar la estrategia o estrategias más adecuadas para influir sobre cada una de las fuerzas, luego de haber examinado todas las alternativas factibles (Ver Fase 22).
 - determinar con precisión los grupos de programas de acción congruentes con las estrategias que prometan ser más innovadoras, efectivas y seguras.
- b) Esas estrategias y programas de acción identificados, deben registrarse en una hoja de papel visible a todos.

Fase 22.

"Cuidado". Asegúrese de no sacar conclusiones demasiado pronto, antes de considerar las estrategias alternas factibles para cada fuerza. Es decir, como una muy importante extensión de la Fase 21, haga lo siguiente:

- a) Identifique claramente una o dos estrategias alternas factibles (si hay alguna que ha llamado la atención del grupo en términos de su intención de influir efectivamente sobre la fuerza en cuestión).
- b) Projete claramente las situaciones que con mayor probabilidad podrían presentarse, de ser seguidas las estrategias alternas. O sea, mire hacia el futuro y diseñe brevemente un escenario de posibles eventos y consecuencias.
- c) Calcule los posibles beneficios que resultarían en términos de logros de objetivos, para mejorar el desempeño con relación a cada una de las estrategias alternativas propuestas.
- d) Revise, si fuera necesario, su selección de estrategia (s), luego de este estudio de alternativas.



Fase 23.a

Los datos generados y examinados durante las anteriores fases 20-22 deben ser registrados en la hoja de papel para que todos los vean, estructurados en la siguiente forma:

- número y descripción de la fuerza impulsora u obstaculizante.
- estrategia o estrategias.
- programas de acción.
- responsabilidad de la acción y coordinador de la misma.
- informe de progreso (a quién y con qué frecuencia)

Para un registro más permanente, use los formularios de las páginas siguientes con el fin de consignar los datos arriba indicados: Fase 23 b. para el conjunto de fuerzas obstaculizantes y Fase 23.c para el grupo de fuerzas impulsoras. (En caso de ser necesario, se les facilitará hojas adicionales para el registro de estrategias y programas de acción).

Observe bien que el producto final aquí registrado será un "paquete" completo de estrategias y programas de acción. Este paquete, junto con su lista de indicadores de desempeño y metas, y su lista de fuerzas obstaculizantes e impulsoras, suman en total un plan sistemático y completo de fortalecimiento de la coordinación institucional y mejoramiento del desempeño organizacional.



LISTA DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE ACCION

PARA AFRONTAR FUERZAS OBSTACULIZANTES

Fuerzas Obstaculizantes	Estrategia	Programa de Acción	Responsable de la acción y coordinador	Informes de progreso: a) A quién, b) Frecuencia
No. Descripción				

LISTA DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE ACCION
PARA INTRODUCIR O AMPLIFICAR LAS FUERZAS
IMPULSORAS

Impulsora	Estrategia	Programa de Acción	Responsable de la acción y coordinador	Informe de progreso: a) A quién b) Frecuencia
Descripción				

D. **ETAPA IV: DISPOSICIONES PARA IMPLEMENTAR LA PROGRAMACION DINAMICA
CON EL FIN DE FORTALECER LA COORDINACION INSTITUCIONAL Y PROMOVER
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Fase 24:

La experiencia indica que, si ha de haber una implementación efectiva del plan de fortalecimiento de la coordinación institucional y mejoramiento del desempeño, un requisito vital es que se forme un pequeño 'grupo de acción' para activar, dirigir, coordinar y revisar el progreso y prioridades en lo que respecta a:

- implementación de estrategias y programas de acción;
- logro de objetivos para mejorar el desempeño;

Al organizar el 'grupo de acción, deberá determinarse su composición, términos de referencia y cronogramas de reuniones, lo cual hará más efectivo el trabajo. Anote a continuación cualquier acuerdo alcanzado al respecto.

Fase 25

A pesar de que la conformación del Grupo de Acción es de vital importancia, no es suficiente.

Como otra estrategia clave para acelerar este proceso de cambio planificado para mejorar el desempeño, se recomienda lo siguiente:

Elija un coordinador para cada programa de acción y comprometa su responsabilidad para las acciones de coordinación e informes de progreso.

Nombre del Coordinador:	Programa de acción
-------------------------	--------------------

Fase :6.

A medida que se prepara la implementación del programa para mejorar el desempeño: qué dificultades mayores puede anticipar? Liste esas dificultades en orden descendente de importancia. (Haga una lista por programa de acción)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Fase 27.

¿Qué esperanzas de éxito tiene para vencer dificultades?

Controle las 10 dificultades más importantes e indique su grado de optimismo o pesimismo para superarlas.

Dificultades	Sumamente optimista 1	Moderadamente optimista 2	Inseguro 3	Moderadamente pesimista 4	Sumamente pesimista 5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					



Fase 28

Para salvar mejor las dificultades previstas y la resistencia al cambio, busque las estrategias que con mayor probabilidad puedan eliminarlas, teniendo en cuenta la unidad analizada y su contexto.

Estrategia para eliminar dificultades y resistencias:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Fase 29

a) Identifique brevemente las situaciones que con mayor fuerza afectan la implementación del plan de mejoramiento de la coordinación y del desempeño organizacional, que quisiera elevar y negociar con autoridades superiores.

- 1.
- 2.
- 3'
- 4.
- 5.

b) Especifique sus expectativas en cuanto a las autoridades superiores. O sea, describa lo que necesita de ellas en lo que se refiere a decisiones y políticas para dichas situaciones, a fin de mejorar el desempeño y la coordinación en el ARDI-AROA.

- 1'
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Fase 30:

No es práctico lanzar todos los programas de acción simultáneamente y con igual vigor. Por eso, ordene su lista de programas de acción para mejoramiento de desempeño. Indique con precisión cuáles tienen mayor prioridad, cuáles necesitan más tiempo, esfuerzo y recursos para su implementación.

Cualquier acuerdo que logre en cuanto al orden de implementación del conjunto de programas de acción, debe ser registrado a continuación.

No. del Programa de Acción	Orden de Implementación	Tiempo necesario
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Luego de haber hecho las disposiciones preliminares necesarias, se está a punto de encarar la implementación del plan para mejorar la coordinación institucional y el desempeño organizacional. Sin embargo, la realidad de la vida organizacional indica que si resulta difícil encontrar tiempo para planificar, se torna aún más difícil conseguir una implementación efectiva de los planes.

Como otra medida estratégica para asegurar que los planes sean convertidos en acción y no terminen como 'receptores de polvo' en algún estante o archivador, es necesario destacar el importante papel que tienen las sesiones de evaluación y revisión; por lo tanto, deben programarse de inmediato.

Tales sesiones permitirán lo siguiente:

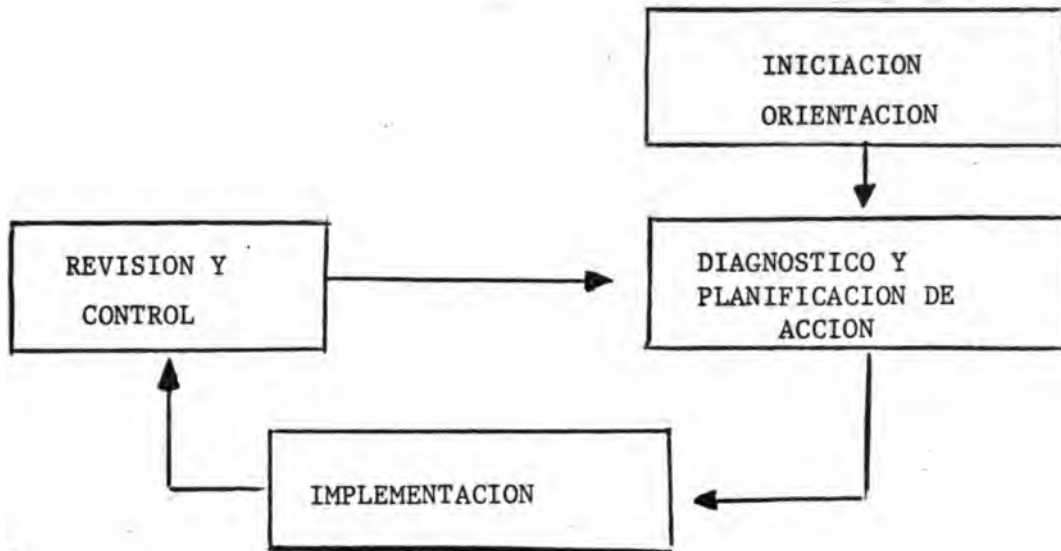
1. Revisar el progreso del proceso de planificación-ejecución al lograr metas de desempeño e implementar programas de acción para fortalecer la coordinación y mejorar el desempeño.
2. Reexaminar y revisar, en los casos que sea necesario, el conjunto de planes de acción o cualquier parte de los mismos (indicadores, metas, fuerzas impulsoras y obstaculizantes, estrategias y programas de acción).

Se recomienda planificar esta sesión de revisión y control para un período no mayor de un año, a partir del comienzo de la implementación del plan que mejorará la coordinación y el desempeño organizacional. Mejor aún, luego de seis meses, en los casos en que no sea posible antes.

Deje registrado el acuerdo al que haya llegado el grupo, en cuanto a la periodicidad con que se repetirá este ejercicio.

Fase 32:

Se debe ver al esfuerzo de programación dinámica en perspectiva, como un ciclo sin fin que contiene las cuatro fases mayores indicadas a continuación:



Esto significa que el ciclo de fortalecimiento de la coordinación y mejoramiento del desempeño, en realidad se torna en un proceso cíclico que puede continuar indefinidamente: primero, diagnóstico de la coordinación y planificación de acción; luego, implementación; después, un tiempo para revisar el progreso. De esa revisión, a su vez, resulta un nuevo diagnóstico y determinación de planes de acción para su implementación.

En otras palabras, el esfuerzo de programación dinámica en el cual se están involucrando, es visualizado mejor como un proceso continuo de desarrollo y renovación organizacional participativo, caracterizado por una serie de pasos a niveles superiores de coordinación y desempeño. Si se quiere acelerar el proceso, se debe prestar especial atención a la creatividad del trabajo de grupo y al establecimiento de un compromiso de acción genuino.

NOTAS:

1. DE LAS CASAS, P. Lizardo "Un enfoque sobre la conducción del proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo agropecuario y rural". IICA, Serie Publicaciones Misceláneas No. 399 (Documento PROPLAN 21). San José, Costa Rica. 1982
2. IICA (Programa de Manejo de Proyectos) Guía para el Manejo de Proyectos. Fascículo 3. "Organización y coordinación institucional". San José, Costa Rica. 1978.
3. _____ (PROPLAN) "El manejo de programas y proyectos en el contexto del proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo agrícola y rural". IICA, Serie Publicaciones Misceláneas No. 415 (Documento PROPLAN 36). San José, Costa Rica, 1983
4. Este es un procedimiento de trabajo grupal, en el que se incentiva un "lanzamiento espontáneo de ideas, sin ninguna restricción, hasta acumular el mayor número posible de ellas, y de allí proceder a su análisis y sistematización. (Ver presentación detallada en el Cap. II)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- IICA (PROPLAN) "Metodología para la preparación de diagnósticos organizativos en torno a las interrelaciones institucionales". Documento Interno PROPLAN DIP 48, San José, Costa Rica, 1981.
- _____ Memoria del Seminario-taller sobre "Fortalecimiento de la coordinación institucional". Documento Interno PROPLAN DIP 91. San José, Costa Rica. 1982
- MENIN, Ovide "Los grupos operativos en la educación". Edit. Escarabajo. San José, Costa Rica. 1981
- PARISI, J.L. "El asesoramiento a la toma de decisiones como trabajo grupal". IICA (PROPLAN). Documento de trabajo, San José, Costa Rica. 1983.
- DE LELLA, Cayetano "La concepción operativa de grupos en la formación de docentes universitarios". CISE- UNAM, México D.F., 1981
- IICA (PROPLAN) "Fortalecimiento del Sistema de Dirección del Programa DEI' La experiencia de PROPLAN/A en Colombia. Documento Interno PROPLAN DIP 85, San José, Costa Rica. 1983.
- THEINHARDT, Erik "La coordinación institucional en el Proyecto ARDI-ARCA". Convenio MAC-IICA. Documento N°6. San Felipe, Venezuela.



CONVENIO MAC-IICA
Apoyo al ARBI-AROA

**ENCUESTA DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES PROPUESTAS PARA FORTALECER
 LA COORDINACION INSTITUCIONAL EN EL PROYECTO ARDI-AROA**

Como resultado del Seminario-taller sobre "Fortalecimiento de la Coordinación Institucional", realizado en el mes de Septiembre de 1982, se propuso una serie de programas de acción.

Sírvase indicar su opinión sobre el grado de cumplimiento de esos programas, de acuerdo con la siguiente clasificación

- 6 = Cumplido
- 5 = En vias de realización
- 4 = Programado pero aún no iniciado
- 3 = No se ha programado su realización
- 2 = Descartado (de ser posible, indique la causa probable)
- 1 = Desconozco si hubo acción
- 0 = Desconozco ese programa

Programa propuesto	Opinión (anote el número que corresponde con su opinión)
Mejorar vínculos entre Gobernadores para con el Proyecto.	
Crear mecanismos de divulgación y extensión.	
Crear mecanismos para la participación de la comunidad.	
Mejorar los vínculos entre las instituciones ejecutoras y el Proyecto.	
Poner en funcionamiento la Oficina de Planificación del ARDI.	
Delegar funciones para que el Jefe del Proyecto pueda ejercer una efectiva gestión ante los organismos.	
Crear la coordinación del Programa ARDI a nivel nacional.	
Aplicar la ley de procedimientos administrati-	



Programa propuesto	Opinión
Implementar convenios específicos para la ejecución de programas.	
Evaluación periódica y participativa de la ejecución de los programas.	
Proponer la revisión del Convenio Interinstitucional al M.A.C.	
Garantizar reuniones periódicas del Comité de Area.	
Elaborar el Manual de Normas y Procedimientos.	
Propiciar una programación participativa, incorporando a las Instituciones y a la población.	
Establecer un sistema de evaluación y seguimiento, tanto para la ejecución de obras como para el control de los aportes.	
Proponer que las oficinas de Planificación a nivel regional, de los organismos, hagan las veces de enlace de su organismo con el ARDI.	
Crear un sistema de selección y asignación de funcionarios idóneos.	
Que los organismos involucrados cumplan con asignar personal suficiente, de acuerdo con el programa anterior.	
Lograr la personalidad jurídica para el ARDI-AROA.	



DOCUMENTO
MICROFILMADO
21 OCT 1985