

C. R. U. 307.1412 JS918e

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

EXPERIENCIAS DE LA APLICACION EN COLOMBIA DEL ENFOQUE DE PROPLAN PARA
EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCION

IICA
2.340

COLECCION ESPECIAL
NO SACAR DE LA BIBLIOTECA
HONOLULU

II CA
2.340

ENRIQUE POLO.

EXPERIENCIAS DE LA APLICACION EN COLOMBIA DEL ENFOQUE DE PROPLAN
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCION.

This One



RYBX-6TF-PBY8

Digitized by Google

INTRODUCCION

La variada gama de respuestas institucionales a los problemas y potencialidades que presenta el desarrollo agrícola y rural, generalmente se orienta a la búsqueda de nuevas alternativas. Con estas alternativas se procura enfrentar los problemas que presentan las diferentes combinaciones de las áreas de servicio que constituyen el sector, como son: infraestructura rural, comercialización, empresas asociativas, crédito, extensión, investigación, promoción y producción agrícola, etc. Frecuentemente, estas respuestas se encuentran incorporadas a "nuevas" políticas, programas y proyectos, de tal manera que se convierten en vehículos del desarrollo del sector.

Se puede observar que, históricamente, se ha dado gran énfasis a la transferencia de recursos financieros y técnicos para lograr resultados que se plasmen en el desarrollo agrícola y bienestar rural. Sin embargo, no se ha manifestado el mismo interés por un esfuerzo consciente de compatibilizar y adaptar dichos recursos a las condiciones reales del medio en el cual son aplicados y, menos aún, por generar una tecnología propia de los países receptores de asistencia o cooperación técnica. En lo que se refiere al área de la conducción del proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural, las limitaciones que se manifiestan reflejan, en gran parte, las consecuencias de la adopción de enfoques que enfatizan la separación entre la definición de políticas y su ejecución.

El presente trabajo examina la aplicación de un nuevo enfoque, basado en la integración de diversas corrientes que orientan la permanente evolución de las disciplinas de planificación y administración para el desarrollo. Este enfoque ha sido aplicado con éxito en programas y proyectos de desarrollo en países miembros del IICA por los Proyectos PROPLAN. La experiencia presentada corresponde a la aplicación del en-

foque de PROPLAN en Colombia, acción que está orientada al fortalecimiento del sistema de dirección de organismos vinculados al desarrollo agrícola y rural en este país.

Los trabajos en Colombia, son fuente importante de información para impulsar la actividad de estudios de los Proyectos PROPLAN, como parte del desarrollo y perfeccionamiento de marcos conceptuales y de su instrumentación teórico-metodológica.

Las siguientes ideas directrices para la operacionalización del enfoque de PROPLAN, constituyen un conjunto de elementos relacionados e interdependientes, de índole normativa para el desarrollo de sus acciones de cooperación técnica:

- El trabajo directo sobre el objeto de transformación.
- La participación/reciprocidad en la realización del trabajo.
- La realización del trabajo en un contexto caracterizado por la articulación de "componentes" y "grupos técnicos".
- La vinculación directa de la investigación y producción de estudios a la acción y a la transferencia en la acción.
- La modalidad grupal e interdisciplinaria en la realización del trabajo y en el desarrollo de los recursos humanos.

Esto permite afirmar que la participación del IICA a través de los Proyectos PROPLAN en los procesos de desarrollo agrícola y rural de los países con los que coopera, no queda en el nivel normativo o indicativo - modalidad de algunos servicios de asesoría y apoyo - sino que se traduce en un compromiso concertado que involucra a los técnicos del Instituto en esos procesos.

El apoyo técnico así brindado se cumple en el seno de equipos conformados por personal de las instituciones vinculadas a la Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en los países, y personal del IICA; corresponsables, en sus respectivos ámbitos, del diseño y realización de las actividades en el marco de la posición doctrinaria del gobierno, de las restricciones institucionales y del medio ambiente.

Si bien las acciones de la Oficina del IICA en Colombia en el área de planificación y administración para el desarrollo rural se remontan al año 1969, es a partir de fines de 1979, al concluir las acciones del Programa de Manejo de Proyectos del IICA que se consideró necesario recoger las experiencias obtenidas a nivel hemisférico y de países e integrarlas con otros esfuerzos realizados en el campo de la planificación. De esta manera, se pasó a trabajar en forma integrada en el fortalecimiento de las actividades de conducción del proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo rural en todos los niveles espaciales, a través de apoyo al sistema de dirección de organismos vinculados a esa conducción.

Se puede afirmar que esta experiencia permite visualizar la integridad del proceso de planificación-ejecución, el desarrollo de un ambiente propicio para el uso de técnicas de transferencia de conocimientos que se desarrollan conjuntamente con las instituciones, así como el diseño de metodologías y su aplicación en la generación de productos, lo cual se lleva a cabo en conjunto con el personal que será responsable de su aplicación. Lo anterior constituye sin duda algunas de las características más importantes del enfoque que sustenta las acciones de PROPLAN para el fortalecimiento del sistema de dirección.

Se considera que el esfuerzo realizado, en el cual se ha logrado una integración entre teoría y práctica en la permanente búsqueda de soluciones válidas para los problemas y potencialidades de una realidad específica, tiene una importante perspectiva, tanto para la expansión de los trabajos a nivel de Colombia, como para la proyección del enfoque de PROPLAN a otros países de América Latina y el Caribe, particularmente aquellos que enfrentan situaciones semejantes en materia de desarrollo agrícola y bienestar de la población rural.

Si bien el trabajo tiene como propósito documentar la experiencia obtenida, se dirige también a todas aquellas personas interesadas en la evolución permanente de las disciplinas de planificación y administración para el desarrollo.

El Capítulo I presenta las características fundamentales del enfoque de PROPLAN para fortalecer el sistema de dirección de los organismos vinculados al desarrollo agrícola y rural. También se introducen brevemente elementos conceptuales referidos al uso de una concepción operativa de grupos y el proceso de acción como elementos de integración de principios de administración, metodologías de análisis y organizaciones humanas.

El objeto de transformación, ; abordado en términos del ámbito de acción de PROPLAN, es caracterizado en el Capítulo II, donde también se presentan las necesidades de fortalecimiento definidas conjuntamente con la institución receptora de la cooperación técnica, en este caso el Programa de Desarrollo Rural Integrado del gobierno colombiano.

En el Capítulo III se ilustra la experiencia de la aplicación del enfoque que sustenta las acciones de PROPLAN para fortalecer el sistema de dirección. Se dá especial énfasis a los procesos que condujeron al logro de los objetivos planteados, haciéndose ver el desarrollo acelerado de la aplicación de este enfoque en Colombia, como resultado de los logros obtenidos.

La experiencia es presentada conforme a las diferentes dimensiones que caracterizan el proceso de desarrollo de los componentes país de PROPLAN, a saber:

- Identificación y caracterización (definición de límites y ajustes)
- Fortalecimiento del Sistema de dirección (acción dentro de los límites y necesidades socialmente definidos)
- Desarrollo de Mecanismos para un fortalecimiento autosostenido. (acción autogenerada y propulsada dentro de los límites definidos)
- Desarrollo de Mecanismos para expansión. (nuevo ambiente en otros procesos de planificación-ejecución).

El Capítulo IV resume los resultados, la incidencia de los factores condicionantes y las proyecciones de la aplicación del enfoque en los distintos niveles espaciales.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones presentadas en el Capítulo V se refieren a la efectividad y congruencia del enfoque con relación a la experiencia local, a los conocimientos adquiridos con este esfuerzo y a ciertas sugerencias para una adecuada proyección del enfoque a nivel hemisférico.

I CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL ENFOQUE DE PROPLAN PARA FORTALECER EL SISTEMA DE DIRECCION (*)

Las características de la operacionalización del enfoque que sustenta las acciones de los Proyectos PROPLAN reflejan la estrategia básica de cooperación técnica del IICA, cualitativamente diferente a aquella concepción de "asistencia técnica" cuya misión fundamental era la de proveer a los países en vías de desarrollo ciertos insumos científicos y tecnológicos, así como modelos institucionales que hubieren mostrado su utilidad y beneficio en las llamadas áreas desarrolladas del mundo. Estas características, constituyen puntos de partida para el desarrollo de las actividades de fortalecimiento del sistema de dirección y pueden resumirse en:

- i. El trabajo directo sobre el objeto de transformación.
- ii. La participación/reciprocidad en la realización del trabajo.
- iii. La realización del trabajo en un contexto caracterizado por la articulación de "componentes" y "grupos técnicos".
- iv. La vinculación directa de la investigación y producción de estudios a la acción y a la transferencia en la acción.
- v. La modalidad grupal e interdisciplinaria en la realización del trabajo y en el desarrollo de los recursos humanos.

Estas características permiten afirmar que la participación del IICA a través de los Proyectos PROPLAN en los procesos de desarrollo agrícola y rural de los países, no queda en el nivel normativo o indicativo, sino que se traduce en un compromiso concertado que involucra a los técnicos del Instituto en esos procesos. Por acción concertada se entiende aquí: lograr la identidad de fines o propósitos de acciones diversas o intenciones diferentes, para identificar y atender problemas y oportuni-

(*) Este capítulo se basa en extractos del documento "Planificación y Administración para el Desarrollo Rural: La capacitación como elemento esencial de la cooperación técnica". IICA-PROPLAN _ DIP-79. San José, Costa Rica. Dic. 1982.

dades que sean de interés de los gobiernos, partiendo de un enfoque congruente con las tendencias que señala la agricultura en América Latina y el Caribe.

A. POSTULADOS BASICOS DEL ENFOQUE DE PROPLAN

El enfoque para fortalecimiento del sistema de dirección, que sustenta las acciones de los Proyectos PROPLAN, se deriva de los siguientes postulados básicos, desarrollados para enfrentar en forma sistemática y efectiva el reto multidimensional del desarrollo agrícola y rural:

- i. Redefinición de los procesos de planificación y ejecución como un solo proceso integrado de planificación-ejecución.
- ii. Rediseño de los sistemas de planificación, integrados a los sistemas de decisiones, en un solo sistema de dirección.
- iii. Readequación de las relaciones del sector público con el sector privado (no público), de manera tal que incorpore la participación de la población rural en la conducción del proceso de planificación-ejecución.
- iv. Reunificación de teoría y práctica, de decisión y acción, a partir de la realidad como objeto de transformación.
- v. Replanteamiento de las disciplinas de planificación y administración y del papel de los respectivos profesionales, en el sentido de lograr una verdadera integración disciplinaria y destacar el carácter grupal del trabajo.

B. FUDNAMENTOS TEORICOS

El conjunto de postulados básicos presentados se sustenta, a su vez, en un determinado cuerpo de ideas que forman parte del marco teórico en el que se basa la acción de los Proyectos PROPLAN, a saber:

1. El trabajo sobre el objeto de transformación

Las acciones de los Proyectos PROPLAN se llevan a cabo dentro de una modalidad de trabajo directo sobre el objeto de transformación. Este objeto de transformación es abordado en términos del ámbito de acción de PROPLAN, el cual está definido por los límites del sistema de dirección del conjunto de organizaciones del sector público, cuyo objetivo primordial es el desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural.

Esta modalidad de trabajo implica una perspectiva referida tanto al ámbito del conocimiento como al de los procesos destinados a resolver problemas o desarrollar potencialidades con el fin de reorientar la realidad socio-económica y política en un sentido determinado. La preeminencia del objeto de transformación se traduce en una nueva forma de identificar el objeto de trabajo en términos de problemas o potencialidades socialmente definidos.

Desde un punto de vista cognoscitivo esto lleva, a su vez, a reconocer como principal fuente de conocimiento el proceso mismo de transformación de la realidad. Por consiguiente, el objeto de conocimiento, cuyo eje no es ya el "saber dado", sino problemas concretos socialmente definidos, implica una relación entre el saber, las prácticas sociales y el objeto de esas prácticas en la realidad concreta.

2. La unidad de decisión-acción

Este aspecto, se refiere a una concepción dinámica del comportamiento humano en los procesos sociales que procura superar la separación dicotómica entre decisión y acción, la cual se asienta en una desvalorización de la práctica concreta; siendo la práctica, en realidad, la verdadera instancia que permite articular, integrar y enriquecer ambas conductas.

La unidad de desición-acción llega a ser posible a partir de la redefinición de la realidad como objeto de transformación, objeto en torno al cual se decide y se actúa dentro de una operación que lo modifica, pero que también modifica los contenidos conceptuales de los involucrados en la toma de decisiones. Así, estas decisiones se despojan de toda su dimensión de pensamiento abstracto y las acciones pierden, a su vez, la dimensión puramente pragmática para dar paso a una integración de ambos elementos.

3. El sentido de totalidad.

El sentido de totalidad supone que el significado básico de cualquier aspecto o porción de la realidad es comprensible sólo en el contexto de una realidad mayor, más compleja y abarcante, pero cuyas leyes y determinaciones se expresan de un modo específico en ese aspecto o porción singular de la realidad.

Este sentido de totalidad se manifiesta también en el enfoque de PROPLAN, en cuanto que integra en las funciones de dirección para conducir el proceso de planificación-ejecución, distintas corrientes de las disciplinas de planificación y administración para el desarrollo, especialmente en lo que se refiere ^{al} principios, metodologías de análisis y organizaciones humanas

4. La dimensión participativa.

Este aspecto se refiere a la necesidad de reconocer no sólo en teoría que todo sujeto es, en esencia, social. En consecuencia, todo esfuerzo por transformar la realidad sin incluirlo en la "decisión-acción" sobre el objeto de transformación, no tendrá éxito o llegará a resultados poco significativos en el mejor de los casos.

La participación se enfatiza no sólo desde una perspectiva eficientista, sino principalmente en una perspectiva ética y humanista, toda vez que lo que está en juego es la realización humana, como proceso inseparable de la acción cooperativa en la transformación de la propia realidad.

Consecuentemente, el enfoque de PROPLAN, implica trabajar en forma participativa a partir del diseño mismo de métodos e instrumentos, lo cual se lleva a cabo entre los técnicos que conforman los grupos central y países y los funcionarios nacionales. Esta relación entre los grupos técnicos y los funcionarios nacionales, dentro de una modalidad de operación multinacional, permite aprovechar las grandes posibilidades que plantea la adopción y transferencia de experiencias y desarrollos conceptuales y metodológicos entre países que enfrentan problemas y potencialidades semejantes.

Por otra parte, la dimensión participativa implica la necesidad de readecuar las relaciones del sector público con el sector privado (no público), a fin de permitir la participación activa de la población rural en la conducción del proceso de planificación-ejecución, elemento esencial tanto para la captación de demandas reales como para la generación de una respuesta efectiva.

C. OPERACIONALIZACION DEL ENFOQUE

Como podrá verse más adelante, este aspecto puede considerarse como comprensivo e integrados de las características ya mencionadas, a través de la acción sobre el objeto de transformación.

1. La modalidad grupal e interdisciplinaria.

El carácter grupal del trabajo enfatiza dos dimensiones específicas. Por una parte, el valor que implica la constitución de equipos de trabajo, cuya articulación no sea sólo de índole sumativa sino que tienda a lograr un esquema referencial común en función de la tarea concreta que se enfrenta. Por otra, la búsqueda de una verdadera integración disciplinaria que impida el tratamiento unilateral de problemas y potencialidades, los cuales en la realidad concreta son de alta complejidad y exigen ser encarados en una perspectiva que trascienda fronteras, a menudo artificiales, de las disciplinas científicas.

Es así como se procura que los equipos funcionen orientando la dinámica grupal a una elaboración progresiva de un verdadero denominador común - o esquema referencial - que cohesione a los técnicos en la realización de las actividades. La acción se orienta a una conformación grupal de amplio espectro profesional en la que prevalezca la interrelación dinámica de las disciplinas en juego, con el propósito de alcanzar productos originales, no sólo por su adecuación o pertinencia a la realidad en la que se opera sino también por su complejidad y riqueza "transdisciplinaria".

Es necesario reconocer que el enfoque grupal e interdisciplinario no es algo que se logra siempre. Cuando se logra representa un movimiento gradual y un proceso arduo entre cuyos obstáculos se encuentran los enfoques científicos estereotipados y la inercia de prácticas profesionales aisladas o individualistas que bloquean la posibilidad de integración tanto en el trabajo como en el orden conceptual.

2. El uso de la concepción operativa de grupos y el proceso de acción como elementos de integración.

Cabe destacar que, según el contexto de uso, la expresión "grupo operativo" puede indicar muchas cosas. En la idea general de los grupos operativos, se incluye un concepto relativo al "producto" de la actividad grupal, en el que se destaca la nueva dimensión cualitativa que puede surgir de la convergencia de varios y diferentes agentes. En el contexto del enfoque de PROPLAN la concepción operativa de grupos implica la integración de especialistas de diferentes disciplinas que aportan, a través de una tarea común, a la resolución de un problema.

También se incluye otro concepto, según el cual la actividad grupal modifica progresivamente los esquemas referenciales de quienes participan en ella. La tarea grupal misma se convierte en aprendizaje

que genera conocimientos y hábitos nuevos y permite superar los enfoques polares y unilaterales en el enfrentamiento y resolución de problemas.

La tarea es así el elemento integrador de los resultados de la acción y del aprendizaje en la acción. En torno a la tarea convergen los grupos como organizaciones humanas con un propósito definido socialmente, a fin de integrar los dos elementos restantes del enfoque para fortalecimiento del sistema de dirección que nos ocupa, a saber: los principios básicos de administración y las metodologías para racionalizar el análisis y la toma de decisiones.

3. La vinculación directa de la investigación a la acción.

La investigación y producción de estudios que se realizan en los Proyectos PROPLAN, se llevan a cabo dentro de un enfoque de investigación en la acción (action-research), el cual enfatiza la actividad de investigar o estudiar sobre el comportamiento del objeto de transformación. En este sentido, la realimentación que se da entre las actividades de investigación y estudios y las de apoyo técnico directo, permiten desarrollar elementos conceptuales y metodológicos a través de un proceso evolutivo continuo. Estas actividades de investigación y estudios tienen su origen en las necesidades identificadas a través de un proceso de concertación, las cuales dan lugar a las posteriores actividades de capacitación y apoyo técnico directo.

A partir de esta vinculación entre la investigación o estudio y la identificación o búsqueda de solución a los problemas en los países, es que se convierten los productos de los estudios o investigaciones en elementos facilitadores o precipitadores de la transferencia de capacidad en la propia acción sobre el objeto de transformación.

La modalidad de investigación en la acción, aunque presenta restricciones por su característica situacional o casuística, tiene la ventaja de ser práctica y directamente relevante en relación al problema real.

Dentro de la operación de los Proyectos PROPLAN, las actividades relativas a la investigación y producción de estudios comprenden tres tipos de tareas que son: el desarrollo de marcos conceptuales, metodologías básicas, guías técnicas y la documentación de experiencias.

4. Transferir y aprender haciendo

La transferencia de conocimiento en el enfoque que sustenta las acciones de los Proyectos PROPLAN es un concepto específico a situaciones concretas; implica "aprender y transferir haciendo". Esto significa participar directamente con los técnicos nacionales y, por medio de sus instituciones en las tareas que son de su preocupación, de tal forma de propiciar el desarrollo de una capacidad nacional permanente.

La concreción de la transferencia en éstos términos requiere contar con conocimientos adaptados o adaptables a situaciones específicas que se encuentran en los países donde actúan los Proyectos PROPLAN. Esta adaptación continúa de desarrollo-adopción de capacidad técnica, posibilita, además, un real incremento de capacidad rebasa los límites de la "capacitación", ya que no se restringe a la transmisión de conocimientos, destrezas y habilidades en un entorno académico.

El concepto de "capacitación en la acción" se perfila como un proceso de investigación y desarrollo articulado a acciones de transformación de la realidad concreta, poniendo énfasis en la conducción del proceso de planificación-ejecución de las políticas de desarrollo agrícola y rural.

Traducir incremento de capacidad a "capacitación" no implica únicamente el desarrollo de recursos humanos vía acciones específicas de enseñanza-aprendizaje, sino a una dinámica polivalente que se expresa en:

- i. Incremento de capacidad institucional, a través de cambios en los mecanismos de dirección, mediante la adopción e institucionalización de nuevas metodologías y esquemas de ope-

ración, con el objeto de optimizar el desempeño del sector público y propiciar la eficiencia autosostenida en el tratamiento de sus problemas y potencialidades.

- ii. incremento de capacidad en relación al conocimiento, mediante la reformulación de enfoques teóricos y esquemas interpretativos referidos a la evolución de la problemática del sector agropecuario y a las alternativas de políticas más adecuadas para su desarrollo, así como a la disponibilidad y tratamiento de la información necesaria para la toma de decisiones.
- iii. incremento de capacidad instrumental, mediante la generación y adaptación de instrumentos, métodos y procedimientos adecuados a las actividades que cumple el sistema de dirección en los distintos niveles de decisión. De esta manera se enriquece al mismo tiempo el acervo de medios útiles transferibles en materia de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural.
- iv. incremento de capacidad en los recursos humanos, a través de la generación de equipos de trabajo con conocimientos, destrezas y habilidades orientados a la solución de los problemas y desarrollo de potencialidades dentro de la peculiaridad que presentan las diferentes situaciones de los países de la región.

El incremento de capacidad referido a los cuatro rubros expuestos, está en estrecha relación con dos de los más importantes postulados educativos de la pedagogía contemporánea, que son el "aprender a hacer" y "aprender a aprender".

Este trabajo de cooperación está orientado al desarrollo de una capacidad autosostenida para enfrentar cambios que ocurran, enfatizando el principio de generación de tecnología apropiada. Tal tecnología no puede darse sin un esfuerzo intencionada y deliberadamente orientado hacia una síntesis entre la contribución meritoria de la visión de los problemas y de la forma de resolverlos de quienes se enfrentan con ellos

en forma cotidiana y el aporte, no menos importante, contenido en los instrumentos metodológicos que plantean su resolución desde un plano predominantemente conceptual.

La forma de llegar a esta síntesis demanda un esfuerzo participativo y recíproco, entre los grupos implicados en la búsqueda de las soluciones a los problemas, dentro de una modalidad de acción directa sobre el objeto de transformación. Esta acción directa es una forma específica de actividad humana y material, adecuada a fines, mediante la cual se crea y se transforma la realidad humano-social; pero a su vez, lo hace también respecto de quienes realizan esta actividad.

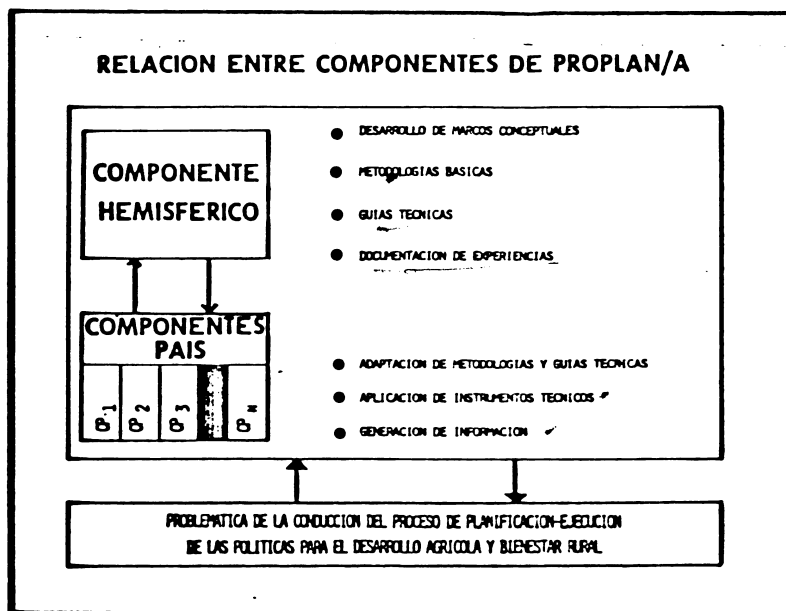
Es así como los procesos y resultados de transferir y aprender haciendo tienen siempre a la persona y grupos humanos como ejes productores y beneficiarios y es a través del hombre que cobra sentido cualquier bagaje conceptual, instrumental e institucional innovadores. Es decir, a través del hombre que en el esfuerzo cooperativo por cambiar las condiciones de su existencia, aprende a resolver sus problemas y lo aprende resolviéndolos.

5. Articulación de "componentes" y "grupos "técnicos"

La modalidad de operación que desarrollan los Proyectos PROPLAN, se caracteriza porque permite dedicar una parte de los recursos a las actividades de diseño de tecnología apropiada (componente hemisférico), la cual es probada, adaptada y mejorada a través de actividades a nivel de país (componentes-país). Estas actividades generan, a su vez, información para el mejoramiento o rediseño de dicha tecnología (componente hemisférico).

La interacción entre estos "componentes" genera un proceso de realimentación, que constituye un elemento fundamental en la operación de los Proyectos PROPLAN. De esta manera, se garantiza el sentido de totalidad de los productos a obtenerse. Por otra parte, se logra un verdadero trabajo en equipo, el cual por las características de esta modalidad de operación, une conscientemente pensamiento y acción, teoría y práctica. También cabe destacar que esta relación de un grupo de técni-

cos a nivel central con grupos a nivel de país, de ninguna manera implica un sentido de centro-periferia.



Resumiendo, la acción de cooperación de PROPLAN se lleva a cabo dentro de una modalidad de trabajo directo sobre el objeto de transformación, la cual comprende cuatro aspectos, a saber:

- el trabajo con funcionarios nacionales,
- en sus instituciones,
- dentro de sus prioridades y políticas vigentes,
- para identificar y resolver sus problemas y desarrollar sus potencialidades actuales.

D. PRINCIPALES CONDICIONES FACILITANTES PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE PROPLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCION

Las acciones de fortalecimiento deben partir del reconocimiento de la existencia de un solo proceso integrado de planificación-ejecución; de la importancia del desarrollo de marcos conceptuales como elementos ordenadores de la acción de fortalecimiento; y de la necesidad de generar tecnología propia, adaptada o adaptable a las necesidades específicas de los países.

En lo que se refiere a la entidad cooperante se pueden mencionar como condiciones facilitantes:

- Si la cooperación ofrecida se adecúa a las definiciones del país.
- Si esta cooperación se basa en el apoyo a las acciones que el país viene desarrollando en sus instituciones y en los problemas que son de su preocupación; de tal forma, que las propuestas y trabajos - en lo posible - estén referidos a problemas y potencialidades ya identificados por los gobiernos nacionales.
- Cuando los productos que se generan como resultado de la cooperación para fortalecer el sistema de dirección son oportunos, generados y/o adaptados conforme a las necesidades del país.
- El hecho de identificar conjuntamente áreas temáticas, para focalizar en ellas las acciones de fortalecimiento.
- Si se parte de instrumentos técnicos existentes o de experiencias exitosas en áreas similares.
- La modalidad de cooperación participativa y recíproca, que enfatiza el "aprender y transferir haciendo" y el trabajo directo sobre el objeto de transformación.

En cuanto al gobierno receptor de la cooperación técnica, se pueden indicar:

- La importancia del liderazgo de la entidad receptora, para hacer un efectivo uso de la cooperación ofrecida.
- El apoyo del gobierno a la realización de acciones de fortalecimiento del sistema de dirección de las instituciones vinculadas al desarrollo agrícola y rural.
- La continuidad y monto suficiente de recursos que se comprometen y las medidas que se deben adoptar para institucionalizar los resultados.

Por otra parte, se considera que tanto la entidad cooperante como la institución receptora deben prestar preferente atención a la continuidad de las acciones, asegurando el flujo suficiente y continuo de los recursos y a través de la permanencia del personal asignado para la rea-

Finalmente, tanto el personal técnico de la entidad cooperante como el personal nacional que participa en las acciones de fortalecimiento del sistema de dirección deben tener, además de una adecuada calificación profesional, la necesaria capacidad de captación, adaptación, creatividad y convicción para desarrollar sus actividades en el propio terreno donde se lleva a cabo la acción conjunta.

II. CARACTERIZACION DEL OBJETO DE TRANSFORMACION

A. BREVE RESENA HISTORICA

Como antecedente, se puede señalar que las acciones de la Oficina del IICA en Colombia en el área de planificación y administración para el desarrollo rural se remontan al año 1969, cuando se inicia una acción conjunta con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el objeto de realizar un programa de adiestramiento en preparación y evaluación de proyectos agrícolas.

En 1978 el IICA concretó un acuerdo de cooperación técnica con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) a fin de desarrollar modelos para el manejo de proyectos en dos Distritos de Transferencia de Tecnología, los aspectos relevantes de esta acción y su estrecha vinculación con el trabajo que se realiza en la actualidad son detallados en el C-apítulo III de este documento.

Por otra parte, el Ministerio de Agricultura de Colombia manifestó al IICA su interés por llevar a cabo acciones conjuntas orientadas al fortalecimiento de su capacidad de planificación sectorial. Fue así como se suscribió un convenio para implementar actividades que permitieran a dicho Ministerio fortalecer su capacidad de análisis de políticas y vincularla a la identificación, priorización, manejo y evaluación de programas y proyectos para el sector agropecuario.

A fines de 1979, al concluir las acciones del Programa de Manejo de Proyectos del IICA, se consideró necesario recoger las experiencias obtenidas a nivel hemisférico y de país e integrarlas con otros esfuerzos realizados anteriormente en el campo de la planificación. Es así como, - a través de la acción conjunta de la Oficina del IICA en Colombia y PROPLAN, se capitalizan esas experiencias y se define el componente Colombia del Proyecto PROPLAN/A.

B. LAS ACCIONES CON EL PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO (DRI)

1. Antecedentes

La labor de cooperación técnica a través del componente Colombia del Proyecto PROPLAN/A, se sustenta en el acuerdo celebrado por la Jefatura del Departamento Nacional de Planeación y el IICA, para fortalecer el proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo rural en todos los niveles espaciales (nacional, regional y micro-regional) a través de acciones de apoyo al sistema de dirección del Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI) del gobierno colombiano.

El Programa DRI está dirigido al sector de pequeños productores rurales, beneficiará a más de 800.000 campesinos y se encuentra en su Segunda Fase de realización. Para el período 1976-1978 cuenta con un presupuesto de ejecución de US\$ 60 millones.

Si bien no es propósito de este documento presentar las características y alcances del Programa DRI, debe indicarse que el mismo es conducido por el Departamento Nacional de Planeación a través de la Dirección del Programa y de las Direcciones Regionales en los Departamentos en los cuales se llevan a cabo acciones. El Programa DRI cuenta con la participación de más de 20 Instituciones del Estado, responsables del desarrollo de la infraestructura básica y de los servicios a la producción agropecuaria y a la población rural.

Se considera que el Programa DRI debe operar en aquellas regiones con cierto potencial productivo, buscando al mismo tiempo articular el conjunto de la inversión pública y la acción del Estado, en función de las necesidades prioritarias del desarrollo.

2. Contexto del sistema de dirección del Programa DRI (*)

El proceso de desarrollo en las áreas de mayor pobreza ha sido muy lento. Esto es debido en muchos casos a la fuerte estructura ver-

(*) Tomado de: "El Programa de Desarrollo Rural Integrado DRI del Gobierno de Colombia", Anexo al Documento IICA No. 258 Op.Cit.

tical de las entidades, con poca autoridad delegada en las Regiones, incertidumbre en los presupuestos y deficiente coordinación interinstitucional a nivel central y regional.

Para lograr los objetivos planteados por el Gobierno Nacional, el Programa DRI se ha planteado las siguientes estrategias:

- Integración de instituciones de carácter productivo, social y de infraestructura física,
- Concentración de acciones de acuerdo con prioridades claramente definidas.
- Desconcentración administrativa, para aumentar la eficiencia general de la administración y dar a las regiones una mayor participación en las decisiones que afectan su desarrollo.
- Apoyo mediante acciones del Estado, al esfuerzo propio de los campesinos, con el fin de aumentar los recursos totales disponibles y desarrollar una mentalidad positiva entre los participantes del Programa.
- Participación de la comunidad y de los niveles locales de la administración en la programación y seguimiento de actividades.
- Establecimiento de mecanismos para determinar prioridades de inversión y para hacer el seguimiento.
- Establecimiento de una estructura de comunicación entre las Regiones y la Dirección General para medir la eficiencia de las entidades estatales en la ejecución de los sub-programas, así como el impacto de éstos en la comunidad y la forma como ésta los visualiza.

3. Estructura y organización

Las estrategias indicadas se hacen operativas a través de los Comités: Nacional, Departamental, Municipal y Veredal, en los cuales tienen participación tanto representantes de las Instituciones Ejecutoras como los beneficiarios del Programa DRI.

La Dirección General del Programa DRI, tiene las funciones de dirección, coordinación, evaluación y asesoría en sus diferentes aspectos, desde la programación hasta la ejecución del Programa; así como la articulación de éste al Plan Nacional de Alimentación y Nutrición del Gobierno Colombiano.

B. EL TRABAJO SOBRE EL OBJETO DE TRANSFORMACION
(Necesidades de fortalecimiento del sistema de dirección)

A pesar de que en el Programa DRI, se habían establecido mecanismos ágiles, principalmente para conseguir una mejor coordinación interinstitucional y la adecuada participación de la comunidad, evaluaciones efectuadas sobre la marcha indicaron la necesidad de una acción comprehensiva de fortalecimiento del sistema de dirección en su conjunto. Es así como, con base en el acuerdo celebrado con el IICA, fueron definidas las siguientes áreas de atención para las acciones de cooperación técnica:

- diagnósticos globales y parciales,
- definición de la política microregional de desarrollo rural,
- elaboración de programas de desarrollo,
- identificación y preparación de proyectos,
- elaboración de programas operativos,
- organización interinstitucional,
- seguimiento e información gerencial, y
- evaluación sobre la marcha.

En cuanto a la ubicación territorial de las acciones, se optó por concentrarlas en una primera etapa en el nivel local o microregional, para luego ascender a los niveles regional y nacional.

En el capítulo siguiente se detallan las distintas fases del proceso para el desarrollo de las acciones de fortalecimiento al sistema de dirección.

III. LA APLICACION DEL ENFOQUE DE PROPLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCION EN INSTITUCIONES DEL SECTOR AGRICOLA Y RURAL COLOMBIANO

A. MANIFESTACION DE LAS CONDICIONES FACILITANTES PARA LA REALIZACION DE ACCIONES

Varios de los elementos mencionados en el Capítulo I, como condiciones facilitantes para la realización de acciones de cooperación técnica sustentadas por un enfoque como el de PROPLAN para el fortalecimiento del sistema de dirección, son encontrados al analizar el proceso llevado a cabo para desarrollar el componente Colombia del Proyecto PROPLA /A.

La siguiente categorización, si bien correspondiente a un ordenamiento ad-hoc, refleja sin embargo los aspectos más relevantes que han facilitado la realización de acciones.

1. Aspectos humanos

Estos se refieren tanto a las relaciones personales entre los técnicos que conforman el equipo asesor, como a las interrelaciones de ellos con los funcionarios nacionales y con los técnicos del grupo central del Proyecto. También se encuentran elementos motivadores como la modalidad de trabajar en equipos y la oportunidad de llegar a tomar decisiones efectivas basadas en las experiencias adquiridas. Finalmente, se debe tener en cuenta el prestigio que implicaba las calificaciones profesionales de las personas involucradas en el proceso (tanto por parte de las instituciones receptoras, como por parte de la entidad cooperante). En ese sentido, cabe mencionar:

- Una excelente relación personal y laboral del profesional nacional del equipo asesor del IICA en el grupo país, con los más altos ejecutivos de las instituciones receptoras del apoyo técnico.
- La complementariedad técnico-humana entre el profesional nacional y ~~el~~ ^{los} profesional ^{es} internacional ^{es} del grupo país, también fue un factor importante para la conformación de un núcleo de trabajo, el cual a su vez, estableció fructíferas relaciones interdisciplinarias y humanas con los grupos de trabajo que se formaron en las instituciones receptoras del apoyo técnico.
- La motivación generada en los funcionarios de las instituciones nacionales, ante la posibilidad de trabajar grupal e interdisciplinariamente en acciones concretas de fortalecimiento de sus propias instituciones, generando productos que llegarían a ser reconocidos y adoptados como instrumentos relevantes para hacer frente a los problemas y potencialidades que se presentan.
- Los funcionarios del nivel local, también consideraron que las experiencias adquiridas les permitieron salir de un proceso de "activismo", sin propósitos ni metas definidas, consiguiendo elementos fundamentales para lograr confianza en su toma de decisiones.

2. Aspectos conceptuales y metodológicos.

Principalmente, se refieren a la existencia de marcos conceptuales, metodologías e instrumentos que habían demostrado su efectividad y aplicabilidad en otros contextos, tales como los desarrollados por el Programa de Manejo de Proyectos y el Marco Conceptual del Proceso de Planificación Agrario en América Latina y el Caribe; razón por la cual se contaba con un enfoque para fortalecimiento del sistema de dirección que considera la integralidad del proceso de planificación-ejecución.,

3. Necesidades sentidas por las instituciones receptoras

Aún cuando las instituciones nacionales habían establecido mecanismos de dirección ágiles, principalmente para conseguir una mejor coordinación interinstitucional y la adecuada participación de la comunidad; evaluaciones propias hechas sobre la marcha indicaron la necesidad de fortalecer tales mecanismos e introducir otros, razón por la cual se establecieron los acuerdos de cooperación con el IICA.

4. Coyuntura institucional

Bajo este rubro se encuentran aspectos referidos tanto a la entidad cooperante, como a las instituciones receptoras de la cooperación técnica:

- El interés del IICA de proyectar al ámbito hemisférico las experiencias a nivel de país, en materia de planificación y administración para el desarrollo rural.
- La acción anterior de la Oficina del IICA en Colombia en el campo de la planificación y administración para el desarrollo rural; la cual, si bien estaba orientada fundamentalmente a actividades de capacitación y mejoramiento administrativo en las instituciones, sentó precedentes para el reconocimiento del acervo técnico del IICA por parte de las autoridades nacionales.
- La adopción de una modalidad de trabajo con proyectos multinacionales que se manifiesta a través de "componentes" y "grupos técnicos"
- La decisión de las instituciones nacionales al permitir que sus funcionarios de nivel regional participen en acciones desarrolladas en otras zonas, para que luego facilitaran la replicación de las experiencias en las zonas de su competencia.
- La positiva actitud institucional del Programa DRI, manifestada por su Director General, para extender el ámbito de la realización de acciones al nivel nacional y a los demás Dis-

tritos DRI (extensión de la cooperación que se presta a nivel microregional y regional)

5. Estrategia y modalidad de trabajo

Aquí se encuentran múltiples elementos, que se pueden agrupar de la siguiente manera:

- La adopción de una modalidad de cooperación participativa y recíproca, sustentada en - arcos conceptuales, metodologías e instrumentos elaborados a partir de un enfoque congruente con las tendencias que señala la agricultura en América Latina y el Caribe, junto con la perspectiva de lograr el desarrollo de una capacidad nacional permanente.
- El reconocimiento de la participación de técnicos de las instituciones nacionales, especialmente del nivel local, en el desarrollo de metodologías e instrumentos que luego llegaron a institucionalizarse como producto de su labor, con el apoyo técnico del IICA.
- La modalidad de iniciar acciones a nivel local, para luego replicar y ampliar los esfuerzos a otros niveles (regional - y nacional), procurando lograr la generación de un flujo ascendente de decisiones, que se armoniza con el flujo descendente de orientaciones provenientes del nivel nacional.
- La posibilidad de incorporar a la población rural que se vería afectada por las decisiones que se tomaban.
- Todas las demás características que se observan al operacionalizar acciones con una modalidad participativa y recíproca, mencionadas anteriormente, las cuales enfatizan el aprender y transferir haciendo y se refieren al trabajo directo sobre el objeto de transformación.

- El hecho de iniciar las acciones en un organismos como el Instituto Colombiano Agropecuario, donde el IICA contaba ya con prestigio y aceptación debido al trabajo realizado por el profesional nacional del equipo asesor del IICA (grupo país), como funcionario del ICA en distintos niveles. Esto facilitaba la estrategia planteada inicialmente de un desarrollo escalonado en tres fases, a saber: cubrir organismos como el ICA, HIMAT, INCORA e INDERENA en áreas no DRI, para luego extender la acción al Programa de Desarrollo Rural Integrado y, finalmente, aceptar el reto de un trabajo integral, lo cual se conseguiría apoyando a la Federación Nacional de Cafeteros y con la cooperación que se brinda a la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario del Ministerio de Agricultura. De esta manera se cubrirán todas las instituciones (públicas y no públicas) que participan en la conducción del proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y rural en Colombia.
- La validación de la experiencia sobre manejo de proyectos llevada a cabo en el Segundo Seminario de Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional, con funcionarios de alto nivel de las instituciones, donde también se presentó el enfoque integrado de planificación-ejecución.

El Contacto permanente con personal de nivel nacional del Programa de Desarrollo Rural Integrado, que los vinculaba con la realización de acciones y logros obtenidos a nivel regional y local, permitiendo dar continuidad a dichas acciones a pesar de frecuentes cambios en la Dirección General del Programa.

- La adopción de una estrategia y mecanismos de información y negociación oportuna para hacer frente a los cambios en la Dirección General del Programa DR
- El Uso de técnicas preparatorias para motivar a los participantes en las acciones y favorecer las condiciones con que

se debe trabajar en equipo.

- Todos estos aspectos podrían ordenarse en un modelo del proceso de acción estructurada, que refleja lo ocurrido en función de los principales indicadores del proceso.

(figura del modelo de proceso)

Figura 4 actividades de Componente País

B. LA REALIZACIÓN DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO AL SISTEMA DE DIRECCIÓN

El desarrollo de las acciones para el fortalecimiento del sistema de dirección de instituciones vinculadas al desarrollo agrícola y rural en Colombia, puede ser apreciado desde cuatro dimensiones dinámicas pero relacionadas e interdependientes, a través de las cuales se detectan indicadores del avance de este proceso estructurado. Estas dimensiones corresponden a:

- La identificación, caracterización y reajuste de los límites de la acción de fortalecimiento, con una modalidad dinámica a través del tiempo que permite reconsiderar permanentemente los problemas y potencialidades que se enfrentan.
- El fortalecimiento propiamente dicho del sistema de dirección, el cual se refiere a las acciones llevadas a cabo dentro de los límites y necesidades definidos socialmente.
- El desarrollo de mecanismos para un fortalecimiento autosostenido del sistema de dirección, referido a una acción auto-generada y propulsada dentro de los límites definidos; y
- El desarrollo de mecanismos para expansión a nuevos ambientes, en otros procesos de planificación-ejecución.

Para facilitar el análisis de los distintos aspectos de este proceso, la relación del mismo se presenta en función de las dimensiones indicadas arriba.

1 Identificación, caracterización y ajuste

Inicialmente, la Oficina del IICA en Colombia realizó acciones coyunturales para presentar a organismos del sector agropecuario el carácter de la cooperación técnica ofrecida por el Instituto. Estas actividades estuvieron coordinadas por un profesional nacional, quien anteriormente había desempeñado importantes cargos a nivel directivo en varias instituciones nacionales (ICA, Caja Agraria y Programa DRI).

Es así como se realizó el 1er. Seminario Nacional sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional (Noviembre de 1978, auspiciado por el IICA y con la participación del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA), Instituto de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT) y el Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Medio Ambiente (INDERENA), en el cual se identificaron áreas críticas relacionadas con el manejo de proyectos en el nivel local y se detectó como una de las necesidades más sentidas en las instituciones responsables, el desarrollo de metodologías a instrumentos apropiados a la realidad. De esta manera, se obtuvieron las bases para orientar la elaboración de un proyecto de cooperación técnica sobre fortalecimiento de la capacidad de manejo en acciones de desarrollo rural regional.

También dentro del marco de acciones coyunturales, se llevaron a cabo dos cursos sobre manejo de proyectos (Distritos de Pamplona y Sur Huila del ICA, en 1979), a los cuales se invitó a representantes de la población rural, conforme a las características de una acción participativa.

Ante las perspectivas de solicitudes de cooperación por parte de otras instituciones del sector agropecuario colombiano, se creó en la Oficina del IICA en Colombia, un cargo de profesional internacional, en vistas a la aprobación formal del Proyecto.

Una vez realizados los ajustes correspondientes al documento de proyecto que se proponía, en julio de 1979 el IICA y el Instituto Colombiano Agropecuario, suscribieron un acuerdo con el objeto de implementar acciones de apoyo y asesoría en manejo de proyectos en los dos Distritos de Transferencia de Tecnología, en lo cuales se habían llevado a cabo los cursos. Esto, a su vez, llevó a la realización del Segundo Seminario sobre Manejo de Proyectos, ahora auspiciado conjuntamente ICA-IICA.

Los objetivos de dicho seminario eran: evaluar la aplicabilidad del modelo de manejo de proyectos diseñado para el DTT-Pamplona, su potencial de expansión a otros Distritos y sugerir acciones para implementarlo y asegurar su continuidad. También se buscaba definir el grado de complementación de este modelo con las metodologías utilizadas por el ICA y obtener sugerencias para su mejoramiento.

Con base en los resultados de estos eventos, se procedió a la conformación de grupos de trabajo específico con técnicos del ICA para el desarrollo de actividades en cada una de las siguientes áreas de manejo de proyectos:

- Validación de los objetivos y estrategia del programa/proyecto;
- Programación de acciones específicas y del uso de recursos;
- Organización y coordinación interinstitucional; y
- Seguimiento e información gerencial.

Estas acciones se desarrollaron, primero en términos experimentales dirigidos a la adaptación de metodologías diseñadas por el Programa de Manejo de Proyectos del IICA, a la realidad de un Distrito de Transferencia de Tecnología, para luego proceder a su aplicación más generalizada.

Por otra parte, los resultados de la evaluación de este Segundo Seminario, llegaron a conocimiento de la Dirección General y de la Dirección Regional del Programa DRI, quienes se mostraron interesados

en rescatar las acciones y logros de la cooperación brindada a nivel del Distrito de Transferencia de Tecnología del ICA en Pamplona.

Por otra parte, al concluir las acciones del Programa de Manejo de Proyectos del IICA, se consideró necesario recoger las experiencias obtenidas a nivel hemisférico y de país e integrarlas con otros esfuerzos realizados en el campo de la planificación, en especial las experiencias más recientes del Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas (PROPLAN/AP) del IICA. Es así que, a través de la acción conjunta de la Oficina del IICA en Colombia y PROPLAN, se capitalizan esas experiencias y se define el componente Colombia del Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe, (PROPLAN/A).

Se decidió realizar acciones coyunturales en apoyo al Programa de Desarrollo Rural Integrado del gobierno colombiano, por cuanto así se obtenía una cobertura interinstitucional y multisectorial, lo cual permitía un tratamiento más amplio e integrado de la problemática del desarrollo rural.

Bajo la modalidad de transferir y aprender haciendo, se amplía así un sistema de manejo de programas y proyectos al integrarle aspectos de planificación estratégica y operativa, que le dan coherencia a la acción total del programa, en lo que se refiere a la conducción del proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y rural.

En cuanto a la ubicación territorial de las acciones, se consideró centralizarlas en una primera etapa a nivel local o microregional (Distrito DRI), para luego ascender a los niveles departamentales (Región) y nacional del Programa. Fueron consideradas como posibles áreas de trabajo los Departamentos de Santander, Sucre, Norte de Santander y Huila.

La estrategia original fue modificada sólo en lo que se refiere a la cobertura geográfica, a sugerencia de la Dirección General del Programa DRI, en el sentido de que se trabajara sólo en los Departamentos

tamentos incorporados a la Fase II del Programa, a fin de facilitar su accionar en zonas donde aún no habían sido aplicadas metodologías generadas por el mismo Programa DRI en su Fase I.

Se seleccionó como primer frente de trabajo el Departamento Norte de Santander, circunscribiendo las acciones al Distrito DRI Pamplona.

A la luz de los resultados alcanzados en éste Distrito DRI, la Dirección General del Programa, solicitó la ampliación de las acciones de apoyo al Departamento del Cesar y al Distrito DRI-Málaga del Departamento de Santander, en los cuales se aplicarían y perfeccionarían las metodologías probadas. Es de notar, que si bien el Distrito DRI-Málaga corresponde a la Fase I del Programa DRI, se consideró dicho apoyo como una actividad estratégica que permitiría identificar la viabilidad de realizar también acciones similares en otras áreas del Programa, es decir las correspondientes a la Fase I, aspecto que ha sido confirmado por los resultados obtenidos.

Al concretarse el acuerdo celebrado por la Jefatura del Departamento Nacional de Planeación del gobierno colombiano y el IICA en 19-81 para fortalecer las actividades de conducción del proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo rural en todos los niveles espaciales (nacional, regional y micro-regional), se decidió que las acciones se centraran en:

- Delimitación microregional;
- Diagnóstico microregional;
- Marco orientador distrital;
- Programa Distrital de Desarrollo Rural;
- Programa Operativo Anual Distrital; y
- Organización y coordinación interinstitucional.

Cabe destacar que para el desarrollo de las acciones se tuvo particular interés en el análisis y perfeccionamiento de instrumentos vigentes, así como en la generación y adaptación de metodologías en aquellas áreas de atención que se consideraban importantes.

2. El fortalecimiento del sistema de dirección

a. Sobre la conducción del proceso de ejecución: el manejo de programas y proyectos.

Dado el interés manifestado por el Instituto Colombiano Agropecuario, se desarrollaron conjuntamente modelos para el manejo de proyectos en Distritos de Transferencia de Tecnología del ICA. Inicialmente se realizaron acciones para identificar la problemática de manejo de proyectos del sector agropecuario en general y de las entidades relacionadas al mismo en particular, en cuyo proceso participaron técnicos de dichas instituciones de nivel local regional y nacional, representantes de los usuarios de los servicios que brinda el ICA y representantes de las entidades relacionadas con su acción

Estas actividades se desarrollaron primero en términos experimentales, dirigidos a la adaptación de las metodologías diseñadas, para luego proceder a su aplicación más generalizada.

La modalidad de aprender y transferir haciendo se plasmó en el uso de técnicas de integración grupal y análisis de los problemas y potencialidades que se enfrentan, las cuales contienen elementos de desarrollo organizacional, análisis transfaccional y análisis de actividad.

(Hacer listado que suministre Aníbal Alvarez)

Los principales productos obtenidos como resultado de esta acción de fortalecimiento del sistema de dirección, se indican en el cuadro....

(Hacer mapa que muestre las acciones con el ICA)

b. La planificación operativa y estratégica y su integración con los aspectos de manejo de programas y proyectos.

En base a las funciones que teóricamente debería desempeñar el sistema de dirección, se definieron las acciones que dicho sistema desarrollo en Colombia a nivel distrital, con lo cual fue posible identificar los mecanismos a fortalecer, procediéndose a diseñar o adaptar las metodologías correspondientes de planificación y manejo de programas y proyectos.

El fortalecimiento de los mecanismos de dirección, referidos a la planificación operativa y estratégica tiene que verse - en el caso de Colombia - como mejoras reconocidas en los instrumentos de los que se valen el sistema de dirección de las instituciones receptoras de la cooperación técnica para desarrollar sus actividades, frente a los que tuvieron vigencia antes de las acciones del Proyecto PROPLAN/A.

En lo que se refiere al sistema de dirección del PROGRAMA DRI, éste desarrolla actividades referidas a:

- delimitación de áreas geográficas de trabajo;
 - elaboración de planes y programas de desarrollo,;
 - identificación, preparación y priorización de proyectos y elaboración de planes y programas operativos;
 - elaboración de programas de trabajo institucionales;
 - diseño, implantación y operación de mecanismos de coordinación,
 - diseño, implantación y ejecución de sistemas de seguimiento e información gerencial, y
- preparación de evaluaciones sobre la marcha.

Cabe señalar que para el desarrollo de las acciones de fortalecimiento, se tuvo particular interés en el análisis y perfeccionamiento de instrumentos vigentes, así como en la generación y adaptación de metodologías en aquellos campos que se consideró importante la generación de nuevos productos, tales como el Diagnóstico Micoregional, el Marco Orientador y el Programa Distrital de Desarrollo Rural.

AREAS DE ACCION DEL COMPONENTE-PAIS COLOMBIA



Hacer mapa actualizado (27 distritos DRI)
 y Paes un mapa Paes del 1961

NIVEL MICROREGIONAL

Los resultados alcanzados en el 2o. Seminario sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional realizado en Febrero de 1980, y especialmente por la evaluación del trabajo realizado en el Distrito Pamplona, sirvieron de base para poner en marcha actividades en el Programa DRI, en Distritos de fase II del programa 1/.

Las acciones de apoyo al Sistema de Dirección en esta etapa de inicio se iniciaron sin que existiera una carta de entendimiento con la Dirección General del DRI.

Las actividades y resultados alcanzados en Pamplona fueron expuestos a la Directora Regional del DRI en Santander. Se le mostraron aspectos como programación de mediano plazo, programación operativa (plan de implementación, información y seguimiento, organización técnico administrativa.

Por otra parte, el contacto entre funcionarios del Componente Colombia y el Componente Hemisférico por esa misma época permitió orientar el Programa de Manejo de Proyectos al enfoque de Planificación-Ejecución. Así el proyecto reorientaba, sus acciones a lo que se presenta actualmente como PROPLAN: Planificación y Administración para el Desarrollo Rural. Para entonces se acordó trabajar solo con el DRI, ya que tenía como característica la de ser interinstitucional y multisectorial, con un ámbito de cobertura mayor que otras instituciones en el tratamiento de los problemas de Desarrollo Rural. En 1981, la Dirección General DRI de esa época solicitó apoyo en la realización de un diagnóstico en el Departamento de Cesar que estaba en Fase II. Esta metodología fue posteriormente aplicada en Pamplona.

A su vez la Dirección General DRI solicitó la ampliación de las acciones de apoyo al Distrito DRI-Málaga del Departamento de Santander de

1/: Los Distritos de Fase I habían iniciado acciones en el desarrollo de metodologías e instrumentos, sin la participación del Componente Colombia a esa fecha.

Fase I, en el cual se aplicará un plan post-cosecha de industrialización de la leche. Se iniciaba así actividades de apoyo al Sistema de Dirección en Distritos de Fase I.

Conjuntamente con el apoyo de IICA en comercialización dentro del ámbito de OSPA, se desarrollo acciones referidas a producción comercialización, infraestructura necesaria para el Proyecto de leche dentro de un esquema de Planificación-Ejecución. Las metodologías e instrumentos que se aplicaron son diagnóstico, marco orientador, programación de mediano plazo, programación operativa, información y seguimiento. Todo lo anterior tuvo como resultado bases para probar a la D.G. del DRI que era necesario diseñar un esquema para todo el país. Además, permitió ajustar y validar todo lo relacionado a lo desarrollado en Pamplona.

NIVEL REGIONAL

Posteriormente, con el nuevo cambio en la Dirección General del DRI, 1981, las acciones se concentraron en Santander con sus tres distritos Málaga, Socorro y Barbosa y simultáneamente continuar con Pamplona como laboratorio. De esta forma los alcances se extenderán del proyecto se expandirán a nivel regional con el apoyo del IICA.

NIVEL NACIONAL

Finalmente, a raíz de un nuevo cambio de Dirección General las acciones se extienden a nivel nacional como nueva extrategia dentro del proyecto. Se acordó integrar un equipo central de trabajo apoyado por IICA encargado de la multiplicación de las experiencias con contrapartes definidas, jefes de división que son funcionarios de nivel nacional. Dentro de las actividades acordadas están la elaboración del marco orientador y la definición de metodologías de diagnóstico, planes de desarrollo distrital y el reforzamiento de áreas temáticas de comercialización.

Así se produce una modificación de estrategia de desarrollo con el apoyo del Grupo Colombia del IICA en el fortalecimiento del sistema de Dirección con una disminución en el trabajo en el Distrito de Santander.

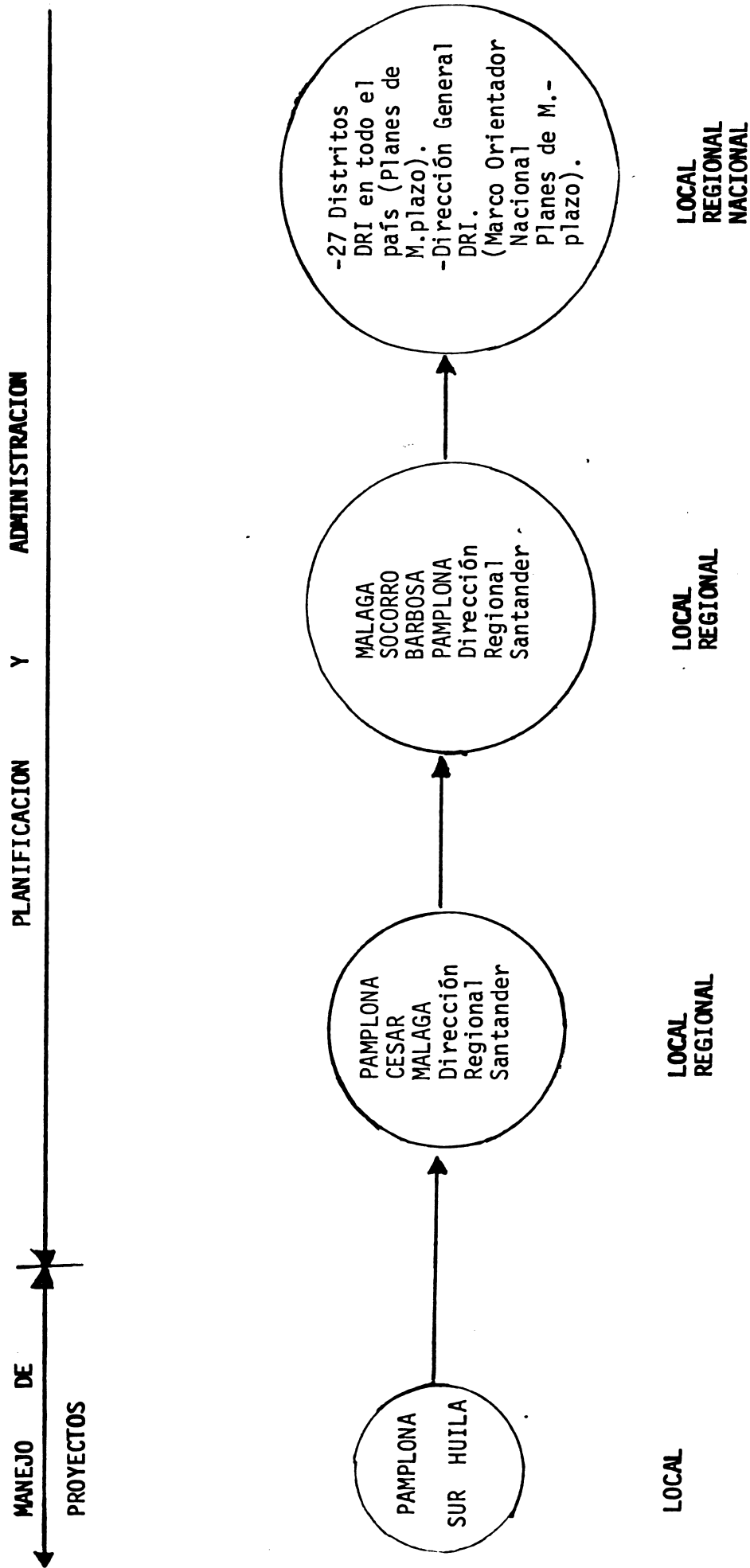
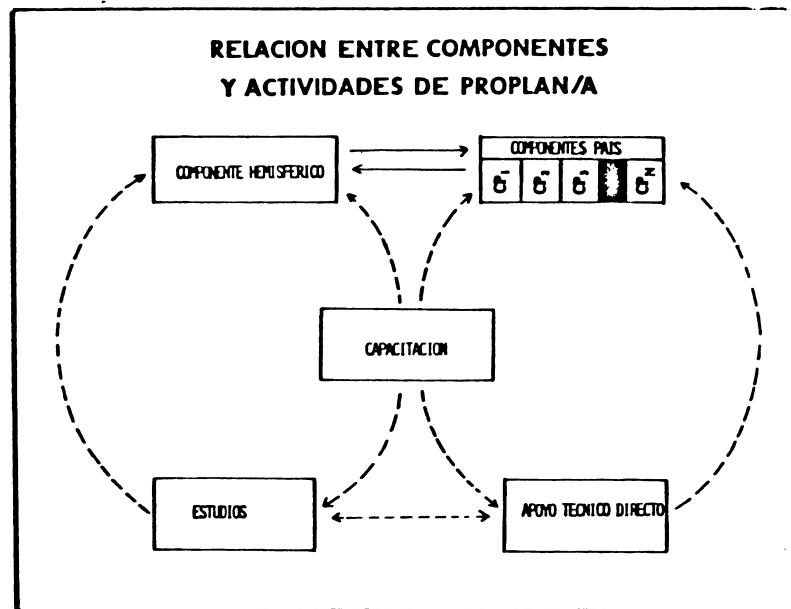


Fig. Evolución de las acciones de fortalecimiento al Sistema de Dirección en los diferentes niveles espaciales.-

C. Relación componente hemisférico/componente país para la realización de acciones.

Como se ha indicado en el Capítulo I, los grupos técnicos del Proyecto PROPLAN/A están ubicados, uno en la Sede Central del IICA y otros en las Oficinas del Instituto en los países en los que actúa el Proyecto. En el contexto multinacional, estos grupos aunque ubicados en distintas sedes, forman parte de un esfuerzo unificado. La relación entre los componentes hemisférico y país constituye así una de las características esenciales del Proyecto PROPLAN/A.



Esta relación se ha manifestado en el caso de Colombia fundamentalmente en actividades de estudios y de apoyo técnico directo, en función de las demandas de apoyo que se han presentado en el país y basadas en una problemática específica ya identificada.

En ese sentido, el apoyo del grupo central se ha manifestado en la colaboración para definir aspectos conceptuales y metodológicos, especialmente para la elaboración del Diagnóstico Microregional, Marco Orientador, Programa Distrital de Desarrollo Rural y Programa Operativo Anual Distrital y en el apoyo técnico directo para la elaboración del Marco Orientador del Distrito DRI-Pampiona.

5

9 El Desarrollo de mecanismos para un fortalecimiento autosostenido.

Con motivo del interés de la Dirección General del Programa DRI de ampliar el ámbito de acción (microregional en todos los Distritos DRI y nacional), se creó un equipo de trabajo a nivel central del Programa, en el cual participan los profesionales del equipo asesor del IICA del grupo país. Este equipo está encargado de poner en operación la estrategia de expansión, replicando las experiencias en 27 Distritos DRI.

Para ello, se están llevando a cabo actividades de capacitación para funcionarios regionales, bajo la modalidad de aprender y transferir haciendo. El producto de estas actividades se refiere fundamentalmente a la elaboración de planes de desarrollo distrital, diagnósticos, marcos orientadores y programación operativa para 1983.

También se ha establecido un sistema de visitas periódicas a las nuevas regiones donde se realizan acciones y seminarios-taller en Bogotá auspiciados por el Departamento Nacional de Planeación, el Programa DRI y el IICA, en los cuales se dan a conocer los avances del proceso de extensión del sistema y se evalúan los reajustes recomendados a raíz de la aplicación de las metodologías e instrumentos a la realidad concreta de cada región.

En cuanto a las acciones de cooperación con el Instituto Colombiano Agropecuario, debe indicarse que dentro de las actividades realizadas con el Programa DRI en Pamplona y Málaga, se continuó el apoyo al ICA. Como resultado de este esfuerzo, se fueron afinando las metodologías que en febrero de 1982 se presentaron a Gerentes Regionales del ICA y otras autoridades vinculadas al desarrollo rural en un Seminario realizado en Cali. Como resultado de ese Seminario=taller, se tomó el acuerdo de institucionalizar el sistema propuesto y extender su aplicación a las actividades del ICA en el resto del país.

4.

El desarrollo de mecanismos para expansión del enfoque a nuevos ambientes, en otros procesos de planificación-ejecución.

Desde los nicios, se consideró la importante perspectiva de llegar a incorporar en este esfuerzo a la Federación Nacional de Cafeteros, para lograr una acción integral que implique el fortalecimiento del sistema de dirección de la totalidad de organismos colombianos vinculados al desarrollo rural integrado. En ese sentido, se han iniciado las primeras acciones coyunturales, propias de todo proceso inicial de cooperación.

Como resultado de este esfuerzo, se espera también alcanzar las actividades no DRI de las demás instituciones vinculadas a la conducción del proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural en Colombia.

Finalmente, y ya dentro del contexto de la relación componente hemisférico/componentes país que caracteriza la modalidad de operación de los Proyectos PROPLAN, se puede indicar que los miembros del grupo de técnicos con sede en Colombia han participado en la expansión del enfoque de PROPLAN sobre fortalecimiento del sistema de dirección en procesos de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y rural en República Dominicana, Venezuela y Costa Rica.

En lo que se refiere a manejo de proyectos, se ha colaborado con el grupo técnico con sede en República Dominicana en sus acciones ~~parax~~ con la Secretaria de Estado de Agricultura relacionadas con programación de mediano plazo (aplicando el resumen operativo Gerencial), programación operativa y aspectos referidos a la organización técnico-administrativa.

En Venezuela se ha colaborado con el Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado (ARDI), en la capacitación de funcionarios del Proyecto ARDI-AROA y en Costa Rica en aspectos relacionados con el inicio de la identificación de la problemática para formular un proyecto del gobierno del país.

También se ha contemplado la posibilidad de que una vez finalizado el actual financiamto de la Fundación W.K. Kellogg, el componente Colombia se convierta en un Proyecto Multinacional de apoyo a los países del área andina, conforme con la nueva estructura del IICA y con el apoyo económico de los mismos países receptores de la cooperación técnica. De esta manera el componente Colombia de PROPLAN/A se proyectaría como generador de experiencias en otros contextos. de planificación-ejecución.

IV RESULTADOS, (INCIDENCIA DE LOS FACTORES CONDICIONANTES) Y
PROYECCIONES DE LA APLICACION DEL ENFOQUE

El cuadro a continuación resume los principales resultados y alcances del esfuerzo de fortalecimiento del sistema de dirección realizado con instituciones vinculadas al desarrollo agrícola y rural en Colombia.

AREA DE ATENCION	INICIO	EVOLUTO Y TECNICA	PARTICIPACION	
Diagnósticos globales y parciales.	"Identificación y priorización de áreas para el Programa DRI" Cúcuta, Norte de Santander, Febrero de 1980.	Selección de Municipios y Veredas con base en los criterios establecidos por la Dirección General DRI.	Funcionarios de las Instituciones ejecutoras y técnicos adscritos al grupo Asesor IICA.	- a M c
	"Diagnóstico Microregional" Pamplona, Norte de Santander, Marzo de 1981.	-Selección e inducción de técnicos que participarán. -Integración para el trabajo grupal, a través de Seminarios-Taller en los que se empleaban técnicas de análisis transaccional, análisis de actividad y ejercicios de desarrollo organizacional. -Simulación de la realización del trabajo (aplicación de la "Ficha Veredal" complementada con una hoja de indicadores económico-sociales. -Cursos específicos para la aplicación de instrumentos de toma y análisis de la información.	-Informantes calificados de la población rural. -Funcionarios del nivel local de las instituciones ejecutoras (Pamplona y Bucaramanga). -Funcionarios del nivel regional -Técnicos del IICA. (Grupo Central y grupo Colombia).	D: M: d: Ca: 1: G: d:
Definición de la política microregional de desarrollo rural.	"Marco de referencia para la formulación y ejecución del Programa DRI en el Distrito de Pamplona. Cúcuta, Marzo de 1981.	-Seminarios-taller para la preparación del MO y validación del Diagnóstico. -Introducción de la Técnica Nominal de Grupos. -Trabajo dentro de la modalidad de transferir y aprender-haciendo. -Orientación hacia una concepción operativa de grupos.	Grupo de trabajo compuesto por la Dirección Regional DRI, funcionarios de las instituciones ejecutoras, representantes de los beneficiarios y técnicos del IICA (Grupo central y Grupo Colombia).	"Me: M: a: 2: de
Elaboración de Programas de desarrollo.	-Decisión de incorporar al M.O. de Pamplona Planes de Producción y Comercialización. -La metodología se aplicó posteriormente en Málaga y se cumplió para incorporar elementos referidos a los componentes de infraestructura y social.	-Capacitación conceptual y metodológica a técnicos de las entidades ejecutoras de los distritos, con participación de funcionarios de la región y de los beneficiarios. -Experiencia piloto en Pamplona.	-Funcionarios de Nivel Microregional, regional y nacional. -Técnicos del IICA. (Grupos país y central)	P: pa: Co: f:
Elaboración de Programa Operativo	-Proceso similar a los Planes de Producción elaborados para Pamplona en Octubre de 1980	-Adopción de la metodología ya empleada por el DRI, con la incorporación de algunos nuevos elementos, especialmente referidos al gráfico tarea-responsabilidad. -Reuniones de trabajo con el Comité Técnico Distrital.	-Representantes de la Dirección Regional DRI y técnicos de las entidades ejecutoras del Programa a nivel local. -Aportes metodológicos del grupo central y ajustes a la metodología con la colaboración del grupo país.	Me: gr:
Validación del Programa o Proyectos	Distritos de Transferencia de tecnología. -Primer Seminario Nacional sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional, Nov. 1978. -Trabajos iniciales en DTT. Pamplona del IICA durante 1979. -Curso de Manejo de Proyectos. Diciembre de 1979.	-Cursos de capacitación en Manejo de Proyectos en Pamplona y Sur Huila, Noviembre, Diciembre 1978, empleando técnicas como el análisis de campos de fuerza para determinar indicadores de éxito y factores condicionantes. -Utilización del Resumen Operativo Gerencial.	-Funcionarios de nivel distrital Representantes de los beneficiarios y equipo asesor del IICA.	Re: Pa:
Programación de acciones específicas y del uso de recursos.	-DTT Pamplona, Febrero 1980.	-Grupo de trabajo que utilizó como insumo principal el ROG e información desgrada sobre la problemática identificada.	-Funcionarios del nivel local, regional y nacional del IICA.	Re: ci: Me: me: de:
Organización y Coordinación interinstitucional.	-Propuesta-tipo para la estructura técnico-administrativa de los Distritos Pamplona y Málaga del IICA.	-Modalidad de transferir y aprender haciendo en la que se destaca la vinculación con los beneficiarios y las relaciones identificadas del IICA con las demás instituciones.	-Técnicos de nivel local y regional y Directores de los distritos. -Equipo asesor de la Oficina del IICA en Colombia.	Or: DD: po:
Seguimiento e información gerencial y evaluación sobre la marcha.	-Fase experimental Málaga, Sur de Huila, 1979	-Definir las necesidades de información gerencial, el diseño de registros y otros mecanismos para el seguimiento de acciones específicas y tareas realizadas.	-Grupo de trabajo con representantes del nivel local, regional, y nacional. -Equipo asesor de la Oficina del IICA en Colombia.	S: pe: l: ga:
Organización y participación de población rural.	-Julio-Agosto 1982 en los Distritos DRI de Málaga, Socorro y Barbosa.	-Investigación llevada a cabo en Santander en la actualidad. -Recolección de información con técnicos de desarrollo comunitario del DRI, (ICA, CECORA y SENA) e investigación de la Dirección General del DRI..		Se: ci:

PRODUCTO	NIVEL ESPACIAL	INSTITUCIONALIZACION	REPLICADO EN:
--- Distritos DRI seleccionados para acciones DRI. Metodología para la selección de Municipios. Enero, 1982.	Microregión en todo el país.	Cúcuta, 1980. Resto del país.....	----- Distritos DRI
Diagnóstico Microregional del Distrito DRI-Pamplona y del Cesar. Metodología para la realización de 27 diagnósticos microregionales. Capítulo sobre Diagnóstico incorporado a la metodología para planes de desarrollo distrital. Güfas para conformar los documentos de diagnóstico.	Microregional interno interinstitucional .	Pamplona, Mayo de 1981. Resto del país, Octubre de 1982 .	27 Distritos DRI y Departamento del Cesar.
"Metodología para la preparación de un Marco Orientador del Desarrollo Rural a Nivel Microregional". 27 M.O. distritales, incorporados al plan de desarrollo distrital.	Microregional, de aplicación en todo el país.	Pamplona, Mayo de 1981, resto del país, Octubre de 1982.	27 Distritos DRI.
Planes de Desarrollo Rural Distrital para 27 Distritos, con 304 Planes de Comercialización y Producción específicos incorporados a cada uno de ellos.	Microregional, de aplicación en todo el país.	Pamplona y Málaga en 1980 y Diciembre de 1981. Resto del país, Noviembre 1982.	27 Distritos DRI.
Metodología que se aplicó para la programación operativa en 27 Distritos.		Pamplona, Octubre 1980. Resto del país.	
Resumen Operativo Gerencial DTT-ICA, Pamplona.	Microregional Institucional, en todo el país.	Febrero 1982, adopción para aplicarlo centro del ICA en todo el país.	
Resumen Operativo Gerencial y Programación DTT-Pamplona del ICA. Metodología para la programación de mediano plazo en el Componente Social del ICA.		Adoptado a nivel nacional del ICA en Febrero de 1982.	
Organización Técnico-Administrativa del DDT. Pamplona, Sur de Huila y del Componente Social del ICA en Málaga.	Nivel Microregional Institucional		
Sistema de Información y Seguimiento para el DTT Pamplona, Sur de Huila y el Componente Social del ICA en Málaga.	Nivel Distrital, Zona y frente de trabajo (Municipio con sus veredas).		
Se espera un informe de esta investigación.	Departamental, Distrital, Municipal y Veredal.		

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La aplicación del enfoque que sustenta las acciones de PROPLAN para el fortalecimiento del sistema de dirección en las instituciones vinculadas a la conducción del proceso de planificación-ejecución en Colombia ha demostrado:

La importancia de un trabajo grupal interdisciplinario, alrededor de una tarea socialmente definida orientada al objeto de transformación (el sistema de dirección).

El valor de contar con óptimas relaciones interpersonales entre los funcionarios de la ~~entidad~~ institución que recibe la cooperación y los profesionales de la entidad cooperante. Esto también se refiere a las relaciones entre los profesionales del equipo asesor de la entidad cooperante.

La viabilidad de aplicar un enfoque ~~integral~~ que enfatize la integralidad del proceso de planificación-ejecución, iniciando acciones a nivel local, que luego se compatibilizan con las del nivel regional y nacional, mediante la modalidad de aprender y transferir haciendo.

Un factor determinante del éxito ha sido el profundo conocimiento del objeto de transformación, por parte de los profesionales de la entidad cooperante, el cual se ha cimentado en la interrelación con los funcionarios de las instituciones receptoras de la cooperación.

y oportuna

La activa participación de funcionarios del nivel nacional y regional en acciones referidas al nivel microregional, han permitido afianzar el proceso de fortalecimiento al reconocer la labor realizada por los técnicos locales.



En resumen y generalizando la experiencia, se puede afirmar que la tecnología a transferir, para ser apropiada, debe ser previamente adaptada e inclusive desarrollada para servir a condiciones particulares y específicas. Este es quizás el aporte más importante que puede presentar PROPLAN/A y que ha determinado la utilidad de los productos del Proyecto. En efecto ha sido necesario primero analizar las situaciones concretas, evaluar los instrumentos utilizados, impulsar acciones para el desarrollo conceptual y metodológico y, luego, diseñar "ad-hoc" diferentes metodologías y guías técnicas. Todo ello, ha dado como resultado que los métodos y técnicas empleadas sean en esencia sencillos y de fácil aplicación, y por lo tanto aceptados por los funcionarios nacionales, quienes reconocen su utilidad, principalmente porque les sirven en su trabajo cotidiano.

La estrategia de trabajo empleada ha permitido integrar a los funcionarios nacionales y del IICA directamente en el trabajo de campo, en una vinculación directa con la población rural. Esto ha contribuido a fortalecer las relaciones interpersonales de todos los agentes involucrados en el Programa, y, lo que es más importante, ha favorecido la preparación de programas y proyectos más realistas, con mayores perspectivas de contener respuestas apropiadas a las demandas reales de la población rural y asimismo, comprometerlos en la ejecución de las acciones previstas para el logro de los objetivos planteados por ellos mismos.

Es así como, dentro de una estrategia de contexto espacial, las acciones del proyecto se orientan a fortalecer mecanismos que permitan tanto la interpretación de la problemática del medio rural como el planteamiento, definición e implementación de soluciones apropiadas a dicha problemática a través de la interacción entre los organismos públicos y las organizaciones de la población rural.

En cuanto a la acción de PROPLAN/A dentro de su modalidad de proyecto multizonal, se ha mostrado que gran parte de las ventajas del Proyecto se derivan de su acción multizonal. Al respecto es necesario destacar:

- i) la interacción componente-hemisférico/componente-país a través de actividades de estudios, capacitación y apoyo técnico directo, ha permitido el desarrollo de marcos conceptuales y metodologías que luego han sido aplicados para la elaboración de instrumentos concretos;
 - ii) la vinculación entre los componentes hemisféricos y país ha resultado determinante, tanto por la participación de los técnicos del grupo central en las actividades que los vincula directamente con las acciones del componente-país, como por los aportes de los técnicos de los grupos país, en la generación de metodologías y el desarrollo de marcos conceptuales, es decir su participación en las actividades de componente-hemisférico;
 - iii) las actividades de capacitación no solamente se realizaron con fines de difundir e intercambiar conocimientos y experiencias sino que fueron concurrentes a las de apoyo técnico directo, al trabajar con los técnicos nacionales en sus instituciones y en los diferentes niveles espaciales. De esta forma la capacitación no ha sido un objetivo en sí misma, sino un producto del proceso;
 - iv) el llegar a institucionalizar los procedimientos y el empleo de determinadas técnicas sencillas y de fácil aplicación, posibilitando a las propias instituciones capacitar al personal de reemplazo evitando con ello que la normal rotación de personal signifique para la institución una pérdida difícilmente recuperable de conocimientos, tecnología y experiencia;
- y,

- v) posibilitar la capitalización de experiencias que, a su vez, pueden ser adaptadas a la realidad en otros países.

Resumiendo, los productos generados muestran en su concepción y estructura un uso integrado de conceptos, técnicas e instrumentos referidos a las disciplinas de planificación y administración. Por otra parte los funcionarios que los usan reconocen el carácter integral del proceso de planificación-ejecución. De esta forma, las instituciones nacionales disponen de nuevos instrumentos para la planificación y el manejo de programas y proyectos a nivel local, que en forma complementaria y conceptualmente integrados, se incorporan a los correspondientes instrumentos a los niveles regional o intermedio y nacional. Además, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar las acciones, disponen de instrumentos flexibles y útiles para orientar su acción y los responsables del seguimiento y la evaluación disponen de los medios para cumplir la función que les corresponde.

Falta aún bastante por aprender y desarrollar, pero lo que se ha generado hasta la fecha permite afirmar que existen posibilidades ciertas de lograr mayor eficiencia y eficacia en los sistemas de dirección del conjunto de entidades responsables del desarrollo agrícola y del bienestar de la población rural. En esta tarea compete a los organismos internacionales una gran responsabilidad; para cumplirla es necesario ubicarse en el propio terreno de las realizaciones, complementando los esfuerzos nacionales y, al mismo tiempo, cumpliendo una función fundamental en la generación de tecnología apropiada y en la documentación de experiencias.

IICA-DIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia

