

IICA

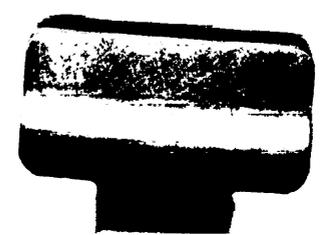
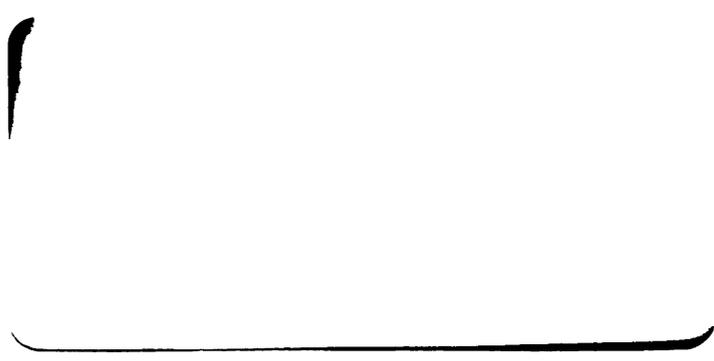


Relatório de Consultoria
IICA/EMBRAPA-PROCENSUL II
SOCIOLOGIA E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

IICA
PM-A4-
BR-89-
054

ESCRITÓRIO NO BRASIL

Faint, illegible markings or text at the top of the page.



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
10 NOV 1993
IICA — CIDIA

Relatório de Consultoria
IICA/EMBRAPA-PROCENSUL II

SOCIOLOGIA E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

B.T. 006749

II CA

PM A4/BR

N° 89-054

00001655

Série Publicações Miscelâneas Nº A4/BR-89-054
ISSN-0534-0591

SOCIOLOGIA E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO
(2da. etapa)

Relatório de Consultoria
IICA/EMBRAPA-PROCENSUL II

Pedro Enrique Gorondi

Brasília, agosto de 1989

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

Gorondi, Pedro Enrique
Sociologia e planejamento estratégico (2da.
etapa). Relatório de consultoria IICA/EMBRAPA-
PROCENSUL II/por Pedro Enrique Gorondi.-Brasí-
lia:IICA/EMBRAPA, 1989.
11 p. (IICA. Série Publicações Miscelâneas,
A4/BR 89-054).
ISSN 0534-0591

1. Planejamento Estratégico. I. Título. II.
Série.

AGRIS D10
CDU 65.C.2

APRESENTAÇÃO

A reprodução e difusão dos Relatórios de Consultores, no âmbito restrito das Diretorias das Unidades do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, vinculado à EMBRAPA, tem como objetivo principal o de divulgar as atividades desenvolvidas pelos consultores e as opiniões e recomendações geradas sobre os problemas de interesse para a pesquisa agropecuária.

As atividades de consultoria são realizadas no âmbito do Projeto de Desenvolvimento da Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia na Região Centro-Sul do Brasil - PROCENSUL II, financiado parcialmente pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e a EMBRAPA conforme os contratos de Empréstimo 139/IC-BR e 760/SF-BR, assinados em 14 de março de 1985 entre o Governo Brasileiro e o BID.

As opiniões dos consultores são inteiramente pessoais e não refletem, necessariamente, o ponto de vista do IICA ou da EMBRAPA.

A coordenação dos Contratos IICA/EMBRAPA agradeceria receber comentários sobre estes relatórios.



Horacio H. Stagno
Coordenador Contratos IICA/EMBRAPA



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Convenio IICA/EMBRAPA

INFORME FINAL DE CONSULTORIA

1. Nombre del Consultor: *Pedro Enrique Gorondi*
2. Especialista en: *Sociología, Planeamiento Estratégico*
3. Nombre del Proyecto del IICA: *2.S3.3.*

4. Programa(s) de EMBRAPA al cual se presta la consultoría:

PROGRAMA: *PROCENSUL II*
 SUBPROGRAMA: *03-PESQUISA ANIMAL*

Codigo Act. Proy. IICA: <i>a.SB.3.03</i>	Codigo Contable: <i>R 4894 B1B 03103</i>
Titulo de la Actividad del Proyecto IICA correspondiente a esta consultoria	<i>Apoyo al desarrollo de las actividades de investigación en el Campo animal.</i>

PERIODO DE CONTRATACION	UNIDAD SEDE DE LA CONSULTORIA
<i>7 al 13 de mayo de 1989</i>	<i>CNPISA, Concordia - SC.</i>
PERIODO DE PRORROGA	UNIDAD SEDE DE LA CONSULTORIA

5. Fuente Financiera: *PROCENSUL II*



AGRADECIMIENTOS.

Además de los señores Jefe y Jefe Adjunto del CNPSA, Sr. Paulo Roberto Souza da Silveira y Sr. Ademir José Basso, cuyo imprescindible apoyo he recibido, quisiera agradecer especialmente al Sr. Carlos Claudio Perdomo, coordinador del comité redactor del Informe del Planeamiento Estratégico y de las actividades de puesta en marcha (implementación) de dicho plan.

RESUMEN.

Las actividades realizadas durante esta consultoría (tal como se ven reflejadas en el programa adjunto como Anexo I), consistieron básicamente en la revisión de la "Versão Preliminar" del "Primeiro Plano Estratégico do CNPSA (1989-1991)" con el conjunto de todos los investigadores y administrativos y una tarea de capacitación del "Comité Coordinador" para la continuación e implementación del Plan Estratégico.

6. INSTITUCIONES ASISTIDAS.

Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA) del sistema de EMBRAPA, Concordia, Santa Catarina.

7. PERSONAL DE CNPSA QUE COLABORO EN EL PROYECTO.

- a) En la revisión y actualización del "Informe Preliminar" (del cual he enviado copia al IICA en mi informe del mes de noviembre de 1988) han participado más de 30 personas, aproximadamente las mismas que participaron en el primer curso y ejercicio del mes de noviembre de 1988. Hubo algunas ausencias, especialmente por viajes de estudio o participación en congresos.

Por otro lado, se incorporaron 3 nuevos investigadores que habían estado en el extranjero durante el primer curso.

- b) En las actividades dirigidas a la "Comisión" se incluyeron las siguientes personas:

1. La "Comisión de Planeamiento Estratégico" propiamente dicha:

Coordinador: Carlos Claudio Perdomo

Secretario: Paulo Antonio R. de Brum

Miembros: Macy Pinto Barbosa

Jerônimo Antonio Favero

Isabel Regina Scheid

Ademir Francisco Giroto

Paulo Armando V. de Olivera

Laurimar Fiorentin

Walcom.ro Barioni Junior

2. Las autoridades del CNPSA:
Sr. Paulo Roberto Souza da Silveira (Chefe).
Sr. Ademir José Basso (Chefe Adjunto) - Apoio).
3. Representantes de cada área de investigación.
4. Además, estas reuniones estaban abiertas a los que quisieran participar libremente.

En la práctica, a estas reuniones del "Equipo Coordinador" concurren aproximadamente de 10 a 12 personas (Un tercio del total de investigadores).

8. PERSONAS ENTREVISTADAS.

Todas las mencionadas en el punto 7.

9. ACTIVIDADES DESARROLLADAS.

9.1. Día 22/5/89 (Lunes).

A mi arribo al CNPSA a las 2.00 p.m., nos dedicamos a programar las actividades de la semana con el Equipo Coordinador y el Jefe y Jefe Adjunto del centro. Allí se elaboró la agenda (ANEXO I) que se distribuyó inmediatamente a todos los investigadores y personal administrativo.

9.2. Día 23/5/89 (Martes).

- a) **MAÑANA:** Reunión plenaria con el equipo Multidisciplinar.
TEMA: Revisión de la "Versión Preliminar Corregida" del Plan Estratégico 1989/1991 de fecha mayo 1989.

Se revisaron en grupos de trabajo los siguientes capítulos del Plan:

- Misión y Propósitos del Centro
- Análisis del Contexto | Futuro (Escenarios)
 | Actual
- Amenazas y Oportunidades
- Estrategias

El Plan se revisó desde el punto de vista de su adecuación a la realidad cambiante y de su coherencia interna (coherencia de los distintos elementos del Plan entre sí).

- b) **TARDE:** Revisión con el Equipo Coordinador y los responsables de las áreas de investigación.

TEMA: Aspectos prácticos de la implementación del proceso de ADMINISTRACION ESTRATEGICA POR OBJETIVOS (ADEPO).

- Conocimiento de las distintas etapas y actividades.

- Cronograma anual y multi-anual.
- Formación de los equipos de trabajo:
 - . Equipo coordinador.
 - . Responsables por áreas.
 - . Equipos multidisciplinarios.

9.3. Día 24/5/89 (Miércoles).

- a) **MARANA:** Reunión plenaria con equipo multidisciplinar.
TEMA: Revisión de los planes de acción.

- Control de gestión: grado de avance de cada Plan (previsto vs. realizado).
- Análisis y explicación de los desvíos.
- Propuestas de cambios y ajustes de los Planes:
 - . Por cambios en los objetivos y estrategias (por cambios en la situación)
 - . Por cambios en los medios para alcanzar los objetivos pre-establecidos.

- b) **TARDE:** Reunión del Equipo Coordinador y Responsables de Área.

TEMAS: 1) Profundización de las metodologías para la construcción y revisión de los escenarios.

2) Metodología de revisión de las fortalezas y debilidades internas.

3) Metodología de elaboración de objetivos individuales y sectoriales.
 Concepto de "Áreas de Resultados Clave" y "Factores Clave de Éxito".

9.4. Día 25/5/89 (Jueves: Feriado, Corpus Christi).

Este día trabajamos 5 horas a la mañana con el Equipo Coordinador y responsables de área.

TEMAS: 1) Revisión de los criterios y metodología para la selección y priorización de proyectos de investigación.

- Inclusión en los Programas Nacionales de Investigación.
- Adecuación a las prioridades estratégicas.
- Adecuación a la disponibilidad de recursos (humanos, instalaciones e instrumental).

2) Utilización de las matrices bidimensionales (portfolio análisis) para determinar prioridades de apoyo:

- Nivel de impacto en el corto y largo plazo.

- Nivel de impacto sobre distintos segmentos de "usuarios" (productores, laboratorios, corporaciones, etc.) y "beneficiarios" (población local, urbana, sistema económico, etc.)

3) Temas varios: Asesoramiento sobre distintos problemas planteados por los participantes.

9.5. Día 26/5/89 (Viernes).

a) **MAÑANA:** Reunión con equipo multidisciplinar.

TEMA: Herramientas prácticas de Administración Estratégica.

- Creatividad individual, grupal y organizativa.
- Negociación y manejo de conflictos.

b) **TARDE:** Reunión con Equipo Coordinador y responsables de área.

TEMA: Puesta en marcha del proceso de ADMINISTRACION ESTRATEGICA POR OBJETIVOS.

- Se elaboró junto con los coordinadores del Programa Estratégico, un cronograma detallado de trabajo para los próximos 12 meses.
- Se discutió la composición de los equipos multidisciplinarios y las líneas de responsabilidad.
- Se analizó en detalle el tema de las evaluaciones del personal, en función del grado de cumplimiento de sus compromisos en el Plan Estratégico.
- Se revisaron, finalmente, los factores motivacionales para asegurar la participación entusiasta de los investigadores en el proceso de Planeamiento Estratégico y Dirección por Objetivos.

10. RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD.

- Se completó la nueva versión del "Plan Estratégico 1989/1991" con la participación de todos los investigadores.
- Se conformaron definitivamente los equipos de planeamiento y se designaron los responsables de cada plan de acción.
- Se aprendieron nuevas metodologías para la fijación de prioridades de proyectos de investigación.
- Se fortaleció la conciencia de que para poder implementar el Planeamiento Estratégico se debe utilizar la "Administración Estratégica", y se ejercitaron dos de las herramientas

gerenciales que esta comprende: la creatividad y la negociación y manejo de conflictos.

- e) A medida que el equipo fue adquiriendo experiencia en Administración Estratégica, también fue fortaleciendo su seguridad en el manejo del proceso.
- f) Asimismo, la percepción de la utilidad concreta del método, manifestada en los primeros resultados, determinó una mayor motivación de los investigadores para la prosecución de los procesos de Administración Estratégica.
- g) Estos resultados concretos fueron, principalmente, los siguientes:
 - Integración de los equipos multidisciplinarios.
 - Evaluación de los programas de investigación bajo nuevos criterios.
 - Reasignación de recursos por prioridades estratégicas.
 - Claridad en los objetivos y prioridades comunes.

11. CONCLUSIONES.

- a) He notado un gran progreso en el aprendizaje de la metodología del Planeamiento Estratégico por parte de los investigadores (esto se ha reflejado en la buena calidad del informe y de su revisión).
- b) El proceso, a 6 meses de su puesta en marcha, ha comenzado a dar sus frutos prácticos, perceptibles para todos los participantes.
- c) Los puntos débiles son principalmente dos:
 - Desconocimiento de las técnicas específicas de planeamiento y evaluación de tareas.
 - Falta de práctica de las habilidades gerenciales requeridas para el éxito de la Administración Estratégica (negociación, orientación al mercado, liderazgo, dinámica de grupos, etc.)

12. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.

- a) Consolidar el Equipo Coordinador por medio de un entrenamiento específico en técnicas de planeamiento y habilidades gerenciales.

- b) Efectuar reuniones mensuales para discutir, entre todos los investigadores, aquellos problemas o temas donde no se puede hallar unanimidad. Esto es esencial tanto para ir reconociendo obstáculos al proceso, como para mantener la motivación e integración del equipo -principales objetivos de la Administración Estratégica.
- c) Al cumplir un año del programa, efectuar una evaluación de todo el proceso, tomando en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:
- Logros (resultados) obtenidos.
 - Aciertos y desaciertos de las previsiones estratégicas efectuadas.
 - Dificultades y obstáculos que se deben superar.
 - Propuestas para hacer más práctica y eficiente la metodología utilizada.

Buenos Aires, 20 de julio de 1989

Sedro Perouel.



EMBRAPA

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
CENTRO NACIONAL DE PESQUISA DE SUÍNOS E AVES

CURSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dr. Pedro Gorondi

23 a 26.05.89

AGENDA:

Terça-feira - 23.05.89

8:30 horas - Reunião Geral

9:00 às 12:00 horas

- implementação
- acompanhamento

* comissão, representantes de cada área e participação em aberto

13:00 às 17 horas

- metodologia de revisão
 - . revisão de diagnóstico
 - . diagnóstico x estratégia

* Equipe multidisciplinar e responsáveis por setores

Quarta-feira - 24.05.89

8:30 às 12:00 horas

- avaliação

* Equipe multidisciplinar e responsáveis por setores

13:00 às 17:00 horas

- Negociação e manejo de conflitos

* Equipe multidisciplinar e responsáveis por setores

Quinta-feira - 25.05.89

8:30 às 12:00 horas

- assessoramento específico a quem interessar

* participação em aberto - Hotel Alvorada

Sexta-feira - 26.05.89

8:30 às 12:00 horas

- criatividade
 - . individual
 - . grupal
 - . organizativa

* Equipe multidisciplinar e responsáveis por setores

13:00 às 17:00 horas

- Planos de ação

* Comissão e Chefias.

Programa II. Geração e Transferência de Tecnologia

O Programa de Geração e Transferência de Tecnologia é a resposta do IICA a dois aspectos fundamentais: (i) o reconhecimento, por parte dos países e da comunidade técnico-financeira internacional, da importância da tecnologia para o desenvolvimento produtivo do setor agropecuário; (ii) a convicção generalizada de que, para aproveitar plenamente o potencial da ciência e da tecnologia, é necessário que existam infra-estruturas institucionais capazes de desenvolver as respostas tecnológicas adequadas às condições específicas de cada país, bem como um lineamento de políticas que promova e possibilite que tais infra-estruturas sejam incorporadas aos processos produtivos.

Nesse contexto, o Programa II visa a promover e apoiar as ações dos Estados membros destinadas a aprimorar a configuração de suas políticas tecnológicas, fortalecer a organização e administração de seus sistemas de geração e transferência de tecnologia e facilitar a transferência tecnológica internacional. Desse modo será possível fazer melhor aproveitamento de todos os recursos disponíveis e uma contribuição mais eficiente e efetiva para a solução dos problemas tecnológicos da produção agropecuária, num âmbito de igualdade na distribuição dos benefícios e de conservação dos recursos naturais.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) é o organismo especializado em agricultura do Sistema Interamericano. Suas origens datam de 7 outubro de 1942, quando o Conselho Diretor da União Pan-Americana aprovou a criação do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas.

Fundado como uma instituição de pesquisa agrônômica e de ensino, de pós-graduação para os trópicos, o IICA, respondendo às mudanças e novas necessidades do Hemisfério, converteu-se progressivamente em um organismo de cooperação técnica e fortalecimento institucional no campo da agropecuária. Essas transformações foram reconhecidas oficialmente com a ratificação, em 8 de dezembro de 1980, de uma nova convenção, que estabeleceu como fins do IICA estimular, promover e apoiar os laços de cooperação entre seus 31 Estados membros para a obtenção do desenvolvimento agrícola e do bem-estar rural.

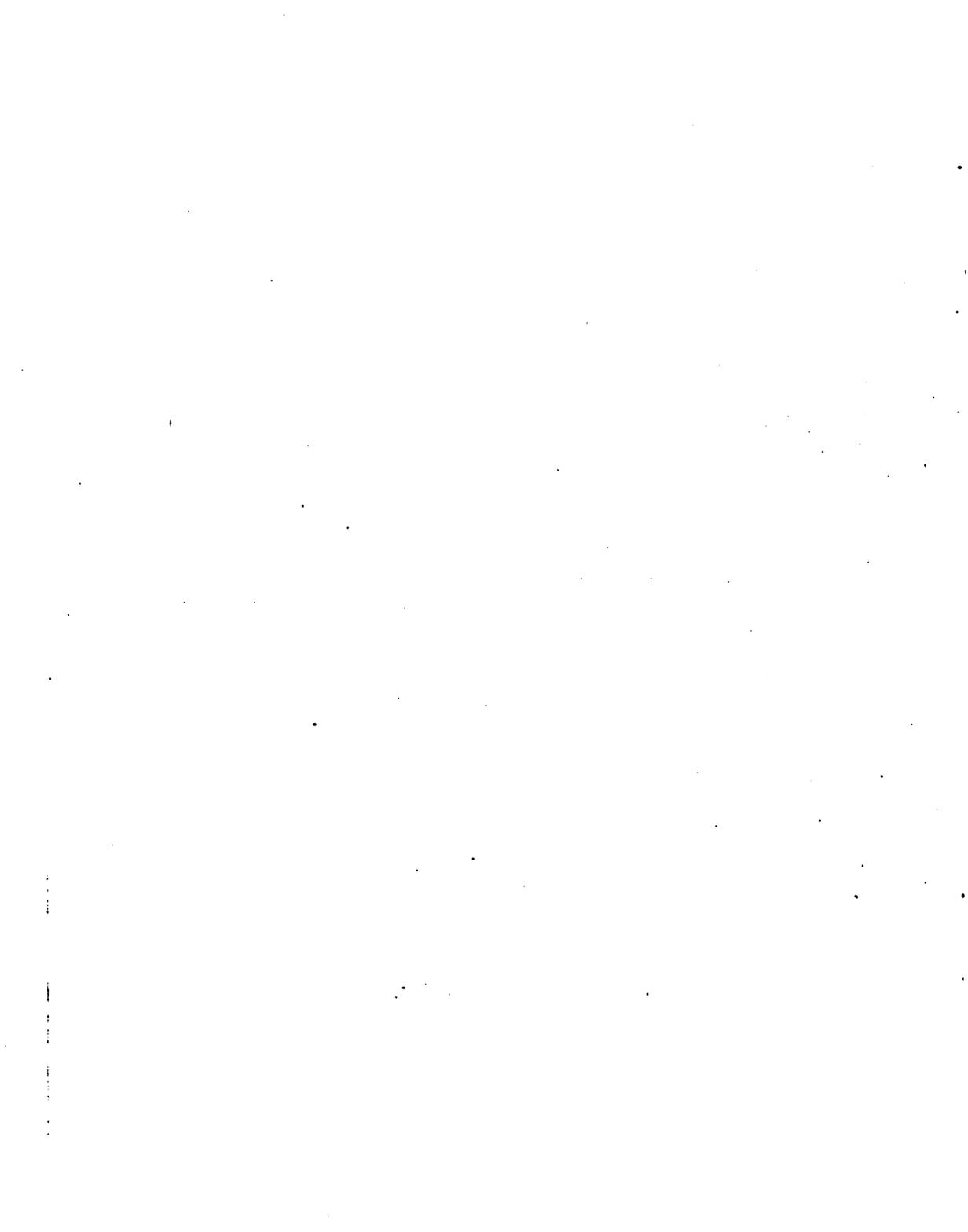
Com um mandato amplo e flexível e com uma estrutura que permite a participação direta dos Estados membros na Junta Interamericana de Agricultura e em seu Comitê Executivo, o IICA conta com ampla presença geográfica em todos os países membros para responder a suas necessidades de cooperação técnica.

As contribuições dos Estados membros e as relações que o IICA mantém com 12 Países Observadores, e com vários organismos internacionais, lhe permitem canalizar importantes recursos humanos e financeiros em prol do desenvolvimento agrícola do Hemisfério.

O Plano de Médio Prazo 1987-1991, documento normativo que assinala as prioridades do Instituto, enfatiza ações voltadas para a reativação do setor agropecuário como elemento central do crescimento econômico. Em vista disso, o Instituto atribui especial importância ao apoio e promoção de ações tendentes à modernização tecnológica do campo e ao fortalecimento dos processos de integração regional e sub-regional.

Para alcançar tais objetivos o IICA concentra suas atividades em cinco áreas fundamentais, a saber: Análise e Planejamento da Política Agrária; Geração e Transferência de Tecnologia; Organização e Administração para o Desenvolvimento Rural; Comercialização e Agroindústria, e Saúde Animal e Sanidade Vegetal.

Essas áreas de ação expressam, simultaneamente, as necessidades e prioridades determinadas pelos próprios Estados membros e o âmbito de trabalho em que o IICA concentra seus esforços e sua capacidade técnica, tanto sob o ponto de vista de seus recursos humanos e financeiros, como de sua relação com outros organismos internacionais.



Esta publicação foi reproduzida, em agosto de 1989, numa tiragem de 100 exemplares.

