

IICA  
PRRET-32

17 AGO 1984  
PROYECTO DE PLANIFICACION AGROPECUARIA Y ANALISIS DE POLITICAS  
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE  
(PROPLAN/AP)

Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones  
de Eventos Técnicos No. 329  
ISSN-0253-4746  
Documento PROPLAN 39

# Memoria del curso sobre asesoramiento para la toma de decisiones en el sector público agropecuario

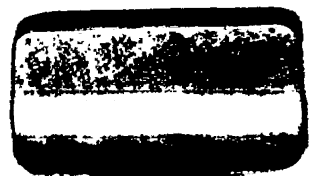
Mayo 16 a Junio 17, 1983  
San José, Costa Rica

## TALLER TERMINAL Volumen II

IICA  
PRRET-329  
V. 2



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
San José, Costa Rica. 1983



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

---

*V*  
MEMORIA DEL CURSO SOBRE  
ASESORAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES  
EN EL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

Mayo 16 a Junio 17, 1983  
San José, Costa Rica

TALLER TERMINAL  
Volumen II

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Documento PROPLAN 39  
San José, Costa Rica. 1983

BN 001011

11A  
CPCV + - 2001  
J 2

00001089

~~00001089~~

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
1. <u>Encuadre del Taller</u> .....	1
2. <u>Trabajo realizado por el Grupo Sectorial Nacional</u> .....	3
2.1 Generalidades.....	3
2.2 Atributos deseables para el cumplimiento del rol asesor en el nivel sectorial nacional.....	3
2.3 Identificación y priorización de necesidades básicas por área temática.....	5
2.3.1 Identificación de necesidades básicas.....	5
2.3.2 Priorización de necesidades básicas.....	8
2.4 Soluciones propuestas y factores condicionantes para dar respuesta a las necesidades básicas de primera prioridad.....	12
3. <u>Trabajo realizado por el Grupo Institucional</u> .....	19
3.1 Generalidades.....	19
3.2 Atributos deseables para el cumplimiento del rol asesor en el nivel institucional.....	19
3.3 Identificación y priorización de necesidades básicas por área temática.....	23
3.3.1 Identificación de necesidades básicas.....	23
3.3.2 Priorización de necesidades básicas.....	25
3.4 Soluciones propuestas y factores condicionantes para dar respuesta a las necesidades básicas de primera prioridad....	28
4. <u>Trabajo realizado por el Grupo Regional</u> .....	32
4.1 Generalidades.....	32
4.2 Atributos deseables para el cumplimiento del rol asesor en el nivel regional.....	32
4.3 Identificación y priorización de necesidades básicas por área temática.....	38
4.3.1 Identificación de necesidades básicas.....	38
4.3.2 Priorización de necesidades básicas.....	42
4.4 Soluciones propuestas y factores condicionantes de primera prioridad.....	43
<u>ANEXO N°1</u> : Esquema de trabajo y procedimiento de priorización empleado por el grupo regional	



## 1. Encuadre del Taller

El taller terminal del curso multinacional de "Asesoramiento a la toma de decisiones en el Sector Público Agrario", se desarrolló durante los días 15, 16 y 17 de junio de 1983, en las instalaciones de la Sede Central del IICA en San José de Costa Rica.

El propósito general del taller terminal, fue realizar una actividad grupal que produzca instrumentos útiles, vinculados a las necesidades de los países, y cuya producción permita a los participantes manejar los productos del Curso y fortalecer niveles de síntesis que les sirvan posteriormente como marcos de acción.

Los objetivos para el taller se definieron como sigue:

Que los participantes:

- Identifiquen necesidades básicas de los asesores para un desempeño eficaz y eficiente en los niveles nacional, sectorial, institucional y regional;
- Definan algunas estrategias viables para apoyar a los asesores en los tres niveles mencionados:
- Validen los productos tanto dentro del Curso como posteriormente en sus respectivos países.

Tomando como base lo tratado en el curso y las propias experiencias de los participantes se desarrollaron las siguientes actividades:

- Identificación de atributos deseables para el cumplimiento del Rol Asesor e identificación de necesidades básicas en relación a aquéllos (trabajo individual).
- Preparación de listas consolidadas (atributos y necesidades), ajuste y complementación por área temática (trabajo en grupos: un grupo por cada uno de los tres niveles seleccionados).
- Definición de criterios y priorización de las necesidades, en función de las áreas temáticas (trabajo en grupos).

- Determinación de factores condicionantes (positivos y negativos) que afectan a las necesidades básicas de primera prioridad (trabajo en grupos).
- Definición de estrategias viables (trabajo en grupos)
- Presentación de resultados por grupos y discusión (sesión plenaria).

Orientaciones para el Taller:

a. Las áreas temáticas para la preparación de listas consolidadas, selección de criterios y priorización, debían ser:

- Definición de decisiones de orientación y preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo.
- Definición de decisiones operativas y preparación y ajuste de planes y programas operativos.
- Manejo de programas y proyectos.
- Seguimiento y evaluación.

b. Los productos parciales que al finalizar cada actividad debían alcanzar los grupos, fueron señalados de la siguiente forma:

- Lista consolidada de problemas/necesidades, por área temática.
- Matriz con los resultados de la priorización.
- Relación de factores condicionantes.

El producto final de cada grupo debía añadir la definición de estrategias viables en función de los productos parciales señalados.

Actuaron como coordinadores del Taller Terminal: Ricardo Cáceres F. y Fernando Del Risco S. del Grupo Central de PROPLAN y Mariano Olazabal B. de la Oficina del IICA en Colombia y Mayo Vega L. de la Oficina del IICA en Guatemala.

Resultados del Taller

Se incluye seguidamente el trabajo presentado por los grupos.



## 2. Trabajo realizado por el grupo sectorial nacional

### 2.1 Generalidades

El grupo fue constituido por funcionarios que en su mayoría se desempeñan en funciones de asesoramiento a la toma de decisiones en el nivel sectorial nacional. Este hecho les permitió, aportar como insumos al taller su experiencia de trabajo, que junto con el enfoque tratado en el curso permitieron desarrollar un fructífero trabajo grupal.

Una vez concluido el trabajo del grupo, los miembros que fueron designados para el efecto, expresaron en sesión plenaria el resultado obtenido.

El grupo estuvo constituido por los siguientes participantes:

- . Haydeé Fletcher Balcazar
- . Elizabeth Castillo Segovia
- . Luis Antonio Sánchez Córdova
- . Gustavo Adolfo Almengor Lacayo
- . Jorge Omar Enciso Martínez
- . Wilfrido Isidor Batista
- . Francisco Héctor García Tomín

Actuó como facilitador Mariano Olazabal Balcazar, funcionario de la Oficina del IICA en Colombia

### 2.2 Atributos deseables para el cumplimiento del rol asesor en el nivel Sectorial Nacional

Los participantes consideraron que las personas que desempeñen el rol de asesor en este nivel, deberían tener los siguientes atributos:

- . Conocimiento profundo de las causas y manifestaciones del funcionamiento, comportamiento y necesidades del sistema agropecuario y su papel en el contexto de la economía nacional.

- . Conocimiento de las potencialidades con que cuenta el sector para enfrentar las limitaciones que impiden el desarrollo agropecuario.
- . Capacidad de generar mecanismos de comunicación e interacción que permitan lograr niveles de coordinación intra e interinstitucional.
- . Capacidad de captar, interpretar y contribuir a explicitar de la manera más clara posible el modelo imaginario de desarrollo agropecuario del Gobierno.
- . Conocimiento exacto de las fuentes de información, de su disponibilidad, y de las formas de aprovechar dichos recursos.
- . Conocimiento de la especificación e interrelación de los tres roles: asesor, decisor y ejecutor.
- . Suficiente capacidad para poder interpretar los efectos y evolución en el tiempo de las políticas que se vienen implementando.
- . Creatividad en la generación y oportunidad en la presentación de las alternativas de orientación. Dichas alternativas deben tener coherencia integral.
- . Capacidad de percepción oportuna de las principales demandas que ejercen los distintos agentes que afectan en forma directa e indirecta el proceso de desarrollo agropecuario.
- . Conocimiento de la estructura y funcionamiento del Sistema de Planificación Nacional y Sectorial.
- . Debe ser capaz de ganar y mantener vigencia con el nivel ejecutor y decisor a través de un accionar dinámico que le permita contribuir permanentemente en la toma de decisiones.
- . Conocimiento de la capacidad institucional agropecuaria y nacional para afrontar (parcial o totalmente) las necesidades más sentidas de la población.

- . Capacidad de manejar en forma eficiente y eficaz un conjunto mínimo necesario de teorías, enfoques, métodos, técnicas en campos disciplinarios esenciales para el cumplimiento del rol asesor.
- . Capacidad para priorizar políticas que corresponden a la realidad social, económica y política.

## 2.3 Identificación y priorización de necesidades básicas por área temática

### 2.3.1 Identificación de necesidades básicas

Las necesidades básicas de los asesores fueron identificados según áreas temáticas de la siguiente manera:

a. Para la definición de decisiones de orientación y la preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo

- . Contar con los cuadros técnicos apropiados en calidad y cantidad.
- . Elaborar mecanismos institucionales adecuados que permitan medir en forma oportuna la eficacia de las decisiones, con el fin de estar en capacidad de corregir incoherencias con el marco orientador.
- . Definir un conjunto de parámetros, variables y categorías adecuados para implementar un sistema único de información nacional.
- . Necesidad de contar con estudios básicos para determinar el potencial agropecuario.
- . Demostrar la bondad del proceso de planificación-ejecución como conductor del proceso de desarrollo agropecuario.
- . Necesidad de contar con un marco de acción que permita interpretar adecuadamente y en forma permanente la posición del nivel decisor.
- . Necesidad de contar con un conjunto mínimo necesario de teorías, enfoques y técnicas apropiados para la planificación agropecuaria.

- . Diseño de metodologías para priorización de alternativas de política.
- . Necesidad de lograr un permanente y adecuado acceso y apoyo político del decisor.
- . Análisis permanente del funcionamiento y capacidad de las oficinas del sector público agropecuario.
- . Contar con un modelo explícito de desarrollo agropecuario.
- . Evaluar periódicamente la efectividad del desempeño de la unidad central asesora.
- . Necesidad de contar con la información relacionada a las causas y manifestaciones del funcionamiento, comportamiento, necesidades y potencialidades del Sistema agropecuario y de su papel en el contexto de la economía nacional.

b. Para la definición de decisiones operativas y la preparación y ajuste de planes y programas operativos

- . Disponer de un marco orientador para el desarrollo del sector agropecuario.
- . Necesidad de contar con la capacidad y atribución para orientar la asignación efectiva de recursos en el contexto del sector público agropecuario.
- . Necesidades de conocer con mayor detalle la capacidad de gestión de las instituciones del sector público agropecuario.
- . Contar con el instrumental técnico e información necesaria para el análisis y tratamiento de aspectos coyunturales (banco de datos).
- . Apoyarse en especialistas para el estudio de problemas específicos, que permanentemente se presentan, a efectos de conjuntamente elaborar alternativas de política.

- . Análisis permanente de las decisiones de ejecución adoptadas que se vienen implementando con el fin de que éstas mantengan su coherencia integral.
- . Disponer de metodologías para la priorización de la asignación de los recursos disponibles.
- . Necesidad de establecer metodologías uniformes de programación técnica y presupuestaria a nivel del sector público.

c. En materia de  
Manejo de Programas  
y Proyectos

- . Conocimiento sobre qué área de acción incidirá el programa o proyecto con relación a los objetivos del marco orientador.
- . Contar con la información referente al desenvolvimiento de los programas y proyectos y el conocimiento del ámbito en que se desarrollan.
- . Necesidad de definir un conjunto de programas y proyectos requeridos para llevar a la práctica la política planificadora del desarrollo agropecuario.
- . Conocimiento y análisis de la población objeto o beneficiario de los programas y proyectos.
- . Conocimiento de las relaciones intra e interinstitucionales de los programas y proyectos.
- . Necesidades de manejar información fluida y práctica, teorías, métodos e instrumental propios de la programación y en materia de proyectos fundamentalmente lo concerniente a evaluación.
- . Tener un conocimiento adecuado del conjunto de programas y proyectos disponibles en sus diversas fases y etapas de avances.

d. En materia de  
Seguimiento y Evaluación

- . Necesidad de contar con mecanismos e instrumentos adecuados, de programación, seguimiento y evaluación, a distintos niveles del sector público agropecuario.
- . Necesidad de una estructura técnica capaz de generar productos con suficiente calidad que permita conocer el avance y resultados de programas, proyectos y políticas a efecto de retroalimentar el proceso de conducción.
- . Obtener información adecuada y oportuna sobre el grado de cumplimiento de las políticas, programas y proyectos.

2.3.2 Priorización de necesidades básicas

El grupo Sectorial definió como criterios para priorizar las necesidades básicas, los siguientes:

- 1 Necesidades más sentidas en cada país.
2. Soluciones más inmediatas.
3. Viabilidad
  - Técnica
  - Económica
  - Institucional
  - Política

Los resultados de la priorización según áreas temáticas fueron los siguientes:

Area Temática: Definición de decisiones de orientación y preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo.

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>1. Contar con los cuadros técnicos apropiados en calidad y cantidad.</p> <p>2. Necesidad de contar con la información relacionada a las causas y manifestaciones del funcionamiento, comportamiento, necesidades y potencialidades del sistema agropecuario y de su papel en el contexto de la economía nacional.</p> <p>3. Contar con un modelo explícito de desarrollo agropecuario.</p>	<p>1. Definir un conjunto de parámetros variables y categorías adecuados para implementar un sistema único, de información nacional.</p> <p>2. Necesidad de contar con un marco de acción que permita interpretar adecuadamente y en forma permanente la posición del nivel decisor.</p> <p>3. Necesidad de contar con un conjunto mínimo necesario de teorías, enfoques y técnicas apropiadas para la planificación agropecuaria</p> <p>4. Elaborar mecanismos institucionales adecuados, que permitan medir en forma oportuna la eficacia de las decisiones con el fin de estar en capacidad de corregir incoherencias con el marco orientador</p>	<p>1. Necesidad de contar con estudios básicos para determinar el potencial agropecuario.</p> <p>2. Demostrar la bondad del proceso de planificación ejecución como conductor del proceso de desarrollo agropecuario.</p> <p>3. Diseño de metodologías para priorización de alternativas de política.</p> <p>4. Análisis permanente del funcionamiento y capacidad de las oficinas del sector público agropecuario.</p> <p>5. Evaluar periódicamente la efectividad del desempeño de la unidad central asesora.</p> <p>6. Necesidad de lograr un permanente y adecuado acceso y apoyo político del decisor.</p>

Area Temática: Definición de decisiones operativas y preparación y ajuste de planes y programas operativos

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>1. Disponer de un marco orientador para el desarrollo del sector agropecuario.</p> <p>2. Contar con el instrumento técnico e información necesaria para el análisis y tratamiento de aspectos coyunturales.</p>	<p>1. Necesidad de contar con la capacidad y atribución para orientar la asignación efectiva de recursos en el contexto del sector público agropecuario.</p> <p>2. Apoyarse en especialistas para el estudio de problemas específicos que permanentemente se presentan a efectos de conjuntamente elaborar alternativas de políticas.</p> <p>3. Análisis permanente de las decisiones de ejecución adoptadas que se vienen implementando, con el fin de que éstas mantengan coherencia integral.</p>	<p>1. Disponer de metodologías para la priorización de la asignación de los recursos disponibles.</p> <p>2. Necesidad de conocer con mayor detalle la capacidad de gestión de las instituciones del sector público agropecuario.</p> <p>3. Necesidad de establecer metodologías uniformes de programación técnica y presupuestaria a nivel del sector público.</p>

Area Temática: Asesoría para toma de decisiones en el manejo de programas y proyectos

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>1. Manejar en forma fluida y práctica, teorías, métodos e instrumentos propios de la programación y en materia de proyectos, fundamentalmente lo concierne a evaluación.</p>	<p>1. Conocimiento y análisis de la población objetivo o beneficiaria de los programas o proyectos.</p>	



Continuación...

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>2. Contar con la información referente al desenvolvimiento de los programas y proyectos y el conocimiento del ámbito en que se desarrollan.</p> <p>3. Tener un conocimiento adecuado del conjunto de programas y proyectos disponibles en sus diversas fases y etapas de avance.</p>	<p>2. Conocimiento sobre qué área de acción incidirá el programa o proyecto con relación a los objetivos del marco orientador.</p> <p>3. Definir un conjunto de programas y proyectos requeridos para llevar a la práctica la política planificada de desarrollo agropecuario.</p> <p>4. Conocimiento de las relaciones intra e interinstitucionales de los programas y proyectos.</p>	

Area Temática: Seguimiento y evaluación

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>1. Necesidad de una estructura técnica capaz de generar productos con suficiente calidad que permita conocer el avance y resultados de programas, proyectos y políticas a efecto de retroalimentar el proceso de conducción.</p> <p>2. Necesidad de contar con mecanismos e instrumentos adecuados, de programación, seguimiento y evaluación, a distintos niveles del sector público agropecuario.</p>	<p>1. Obtener información adecuada y oportuna sobre el grado de cumplimiento de las políticas, programas y proyectos.</p>	

2.4 Soluciones propuestas y factores condicionantes para dar respuesta a las necesidades básicas de primera prioridad.

En las tablas que siguen a continuación se presentan por área temática considerada, las necesidades de primera prioridad, las correspondientes alternativas de solución que el grupo propone y los factores condicionantes más importantes para poner en práctica las alternativas indicadas

AREA TEMATICA: Definición de decisiones de orientación y preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo.

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>1. Contar con los cuadros técnicos apropiados en calidad y cantidad.</p>	<p>Fortalecer la capacidad técnica de las oficinas sectoriales de planificación, lo que se puede lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacitación del personal actual</li> <li>- incorporando personal nuevo mejor calificado</li> </ul> <p>La capacitación del personal estaría relacionada con aspectos fundamentales de política económica (análisis de política), métodos, técnicas económicas y de planificación.</p> <p>Se realizaría a través de capacitación en servicio y cursos cortos de refrescamiento de conocimientos los que debería tener cierta permanencia.</p> <p>Para la incorporación de personal nuevo mejor calificado, se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- establecer criterios mínimos de selección y reclutamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de personal técnico (nacional y/o internacional) altamente calificado, responsable de la capacitación.</li> <li>- Disponer de recursos para financiar esta actividad.</li> <li>- Contar con el apoyo político para llevar a la práctica esta iniciativa.</li> <li>- Existencia de condiciones atractivas de trabajo (remuneración, estabilidad).</li> <li>- Institucionalizar los mecanismos legales correspondientes (leyes, reglamentos, manuales)</li> </ul>
<p>2. Necesidad de contar con la información relacionada a las causas y manifestaciones del funcionamiento, comportamiento, necesidades y potencialidades del sistema agropecuario y de su papel en el contexto de la economía nacional.</p>	<p>1. Mejorar los actuales mecanismos y procedimientos de captación, procesamiento, análisis y divulgación de información requerida para análisis de políticas de orientación.</p> <p>2. Sistematizar, procesar y analizar la información disponible relacionada con el sistema agropecuario a efecto de detectar la cobertura de dicha información e identificar necesidades de nueva información en términos de parámetros, categorías, indicadores, pertinentes y relevantes para la preparación de alternativas de política.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un sistema único de información institucionalizado.</li> <li>- Disponer de cuadros técnicos y metodologías que permitan alcanzar lo propuesto.</li> <li>- De lograr el mejoramiento de la calidad de la información primaria, contar con un sistema computarizado de la misma.</li> <li>- Disponer de recursos que permitan financiar las actividades.</li> </ul>

Continuación ...

	<p>3. Mejorar la capacidad institucional para el diseño y preparación de diagnósticos (generales, específicos, regionales) útiles para el análisis de alternativas de política.</p>	<p>- Actitudes de celo institucional minimizados a niveles que no obstaculicen el logro de lo propuesto.</p>
<p>3. Contar con un modelo explícito de desarrollo agropecuario.</p>	<p>Emprender el esfuerzo de elaborar un modelo explícito de desarrollo agropecuario, en lo posible matemático que sirva de base para la elaboración de alternativas de política de decisiones de orientación. Este modelo debería ser sujeto de permanente perfeccionamiento.</p>	<p>- Contar con la información pertinente y relevante (a esto contribuye lo planteado en 2.1, 2.2 y 2.3).</p> <p>- Contar con el personal técnico idóneo.</p> <p>- Lograr la participación efectiva de agentes y sectores relacionados de forma directa o indirecta con la actividad agropecuaria nacional.</p> <p>- Contar con el apoyo político.</p> <p>- Contar con recursos financieros necesarios.</p>

AREA TEMATICA : Definición de decisiones de ejecución y preparación y ajuste de planes y programas operativos.

NECESIDADES BASICAS PRIORIZADAS	PLANTEAMIENTOS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>1. Disponer de un marco orientador para el desarrollo del sector agropecuario.</p>	<p>1. Realizar esfuerzos tendientes al conocimiento de la realidad económico-política y social que será objeto de transformación.</p> <p>2. Identificar y explicitar los nuevos lineamientos generales de política económica del gobierno para la conducción del proceso de desarrollo.</p> <p>3. Identificar y explicitar los efectos e impactos que las políticas vigentes están originando en la realidad económica, y contrastarlas con las nuevas políticas diseñadas para conducir el proceso de desarrollo hacia una situación deseada, de tal forma que se guarde coherencia integral.</p> <p>4. Capacidad de percibir cuales son las áreas, actividades prioritarias y población que el gobierno desea beneficiar en la conducción del proceso de desarrollo.</p> <p>5. Disponer de un balance de recursos económicos con que se cuenta y la asignación que de ellos se realiza.</p>	<p>1. Grado de interés y apoyo político para una real conducción del proceso de desarrollo a través de un proceso de planificación-ejecución.</p>
<p>2. Contar con el instrumento técnico e información necesaria para el análisis y tratamiento de aspectos coyunturales.</p>	<p>Medidas atinadas que contribuyan a la solución de esta problemática que en grado sumo incide en el cuestionamiento que en forma permanente se hace al proceso de planificación. Se han identificado las siguientes:</p>	<p>- Disponibilidad de personal idóneo.</p> <p>- Necesario lograr una estrecha vinculación entre especialistas por áreas y el nivel asesor.</p>

Continuación ...

- Generar información sobre la problemática que se enfrenta de forma coyuntural, que sea:

- . pertinente
- . oportuna
- . específica
- . adecuada

- Adaptar y si es preciso diseñar metodologías y técnicas propias para el análisis de coyunturas, lo cual ayudaría en gran medida a formular alternativas de políticas de forma ágil y oportuna.

- Establecer un registro cronológico de las situaciones coyunturales y las soluciones que se le dieron, a efecto de facilitar en caso de que se presenten situaciones similares, respuestas precisas y oportunas.

AREA TEMATICA: Asesoría para toma de decisiones en el manejo de Programas y Proyectos.

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTOR CONDICIONANTE
<p>1. Manejar en forma fluída y práctica teoría, métodos e instrumentos propios de la programación y en materia de proyectos, fundamentalmente lo concerniente a evaluación.</p>	<p>Fortalecer la capacidad técnica del nivel asesor, relacionando principalmente con el proceso de programación y evaluación de proyectos.</p>	<p>Contar con el personal dedicado a este proceso de asesoría.</p>
<p>2. Contar con la información referente al desenvolvimiento de los programas y proyectos en el conocimiento del ámbito en que se desarrolla.</p>	<p>Establecer e institucionalizar mecanismos de captación, procesamiento y análisis de la información, relacionados con programas y proyectos. Generar instrumentos que permitan un flujo de información consistente y oportuna para la ejecución de Programas y proyectos.</p>	<p>Contar con el apoyo y la decisión de los niveles directivos e institucionales.</p>
<p>3. Tener un conocimiento adecuado del conjunto de programas y proyectos en sus diversos fases y etapas de avance.</p>	<p>Elaborar y mantener permanentemente actualizado un inventario de programas y proyectos en ejecución. Sistematizar y homogenizar los instrumentos y/o formatos para la recopilación de información pertinente al Programa y Proyecto.</p>	<p>Apoyo de las instituciones del Sector.</p>

AREA TEMATICA: Seguimiento y Evaluación

1. Necesidades de una estructura técnica capaz de generar productos con suficiente calidad que permita conocer el avance y resultados de programas y proyectos y políticas a efecto de retroalimentar el proceso de análisis de políticas

Fortalecer la capacidad técnica a nivel institucional mediante el entrenamiento en técnicas de sistematización, procesamiento y análisis para la información procedente de la acción directa del sector público y del desenvolvimiento del sector agropecuario, que permitan el diseño y operación de metodologías pertinentes al proceso de seguimiento y evaluación.

Se debe contar con la participación y apoyo de las diferentes instituciones del sector público agropecuario.

2. Necesidad de contar con mecanismos e instrumentos adecuados, de programación, seguimiento y evaluación, a distintos niveles del sector público agropecuario

Diseñar, validar y operar mecanismos e instrumentos de programación, seguimiento y evaluación en los diferentes niveles de las instituciones involucradas en el sistema de planificación.

Las instituciones involucradas deberán apoyar la etapa de diseño y puesta en marcha para la institucionalización.



### 3. Trabajo realizado por el Grupo Institucional

#### 3.1 Generalidades

El grupo definió como "institución" para efectos de su trabajo, una unidad organizacional creada en atención al desarrollo de una función sustantiva específica (comercialización de granos básicos, investigación agropecuaria, reforma agraria). En este sentido, no se tomó en cuenta instituciones que tienen una función adjetiva (de apoyo) dentro de un ordenamiento organizacional dado.

Esta institución tiene un ámbito de acción nacional en lo referente a esa función sustantiva, y dentro de su estructura organizacional se identifica una división por regiones.

El grupo estuvo conformado por funcionarios que actuaron en funciones de asesoramiento a la toma de decisiones a nivel de diversas instituciones del Sector Público Agropecuario. Una vez que concluyeron su trabajo, lo presentaron a consideración de la plenaria a través de los relatores designados para tal efecto.

El grupo estuvo constituido por los siguientes participantes:

- . Jorge Sánchez
- . Benjamín Gallegos
- . Juan Carlos Herrera
- . Isabel Alvarado Alpízar
- . Oscar Chacón
- . Max Montano

El facilitador del Grupo fue Ricardo Cáceres Flores, funcionario del Grupo Central de los Proyectos PROPLAN..

#### 3.2 Atributos deseables para el cumplimiento del rol asesor en el nivel Institucional.

Los participantes ordenaron los atributos deseables según áreas temáticas de la siguiente manera:

a. Decisiones de orientación y preparación y ajuste de programas y proyectos de desarrollo.

Atributos

- . Tener conocimiento de la realidad general del ámbito de análisis y de las necesidades de desarrollo del país.
- . Identificación con objetivos, estrategias y metas de la institución en su ámbito de acción.
- . Capacidad de análisis para interpretar el marco doctrinario.
- . Capacidad técnica del asesor para manejar los instrumentos que hacen a la tarea.
- . Identificar y plantear oportunamente alternativas de soluciones viables.
- . Capacidad para dar coherencia a las decisiones de orientación a nivel institucional, con respecto a los niveles sectorial y regional.
- . Capacidad de vincular entre los niveles decisor y ejecutor.
- . Permanente consulta con los niveles involucrados en las decisiones de orientación.
- . Capacidad de análisis de situaciones o aspectos coyunturales.
- . Conocimiento de los procesos que involucra la función específica de la institución y de la capacidad de desempeño de la misma.
- . Vinculaciones con el nivel sectorial y regional.
- . Contar con información relevante y actualizada.

b. Decisiones operativas y preparación y ajuste de planes y programas operativos

Atributos

- . Dar seguimiento oportuno y permanente a la programación operativa según los cambios que se operan.
- . Vinculación con las regiones para conocer su realidad socio-económica y política y social.
- . Integración de los beneficiarios en los planes y programas operativos para asegurar su apoyo a los mismos.
- . Capacidad de negociación.
- . Información suficiente sobre lo programado y ejecutado.
- . Identificar prioridades para la ejecución.
- . Homogeneizar los criterios para la preparación y ajuste de los planes y programas operativos.
- . Mantener informados a otros niveles de los avances y ajustes que se dan.
- . Facilitar la coordinación.
- . Capacidad de análisis para interpretar decisiones de orientación para dar consistencia a las decisiones de ejecución mediante planes y programas operativos.
- . Capacidad de actuar y relacionarse interinstitucionalmente.
- . Capacidad para definir la imagen objetivo institucional.
- . Capacidad para definir su rol institucional.

c. Con relación a Manejo de Programas y Proyectos

Atributos

- . Capacidad para plantear oportunamente las alternativas de decisión.
- . Mecanismos para interrelacionar los diferentes componentes y funciones de manejo de planes y programas operativos.

- . Claridad de la función que desarrolla un proyecto o programa en el esfuerzo o la estrategia global de desarrollo.
- . Capacidad de orientar el nivel decisor sobre la capacidad de desempeño institucional con respecto al proyecto.
- . Capacidad para orientar al nivel ejecutor.
- . Comprender los objetivos del proyecto en su relación con el nivel institucional sectorial para el planteamiento de alternativas de política.
- . Comunicación fluída y relaciones sistemáticas con los niveles vertical y horizontal.
- . Capacidad de validar los planes y programas.
- . Claridad en el manejo de instrumentos de seguimiento y evaluación.
- . Capacidad para detectar factores internos y externos que afectan a los planes y programas.
- . Conocimiento de la capacidad del sector público para plantear responsabilidades adecuadas.

d. Con relación a Seguimiento y Evaluación

Atributos

- . Definidos y establecidos los instrumentos y procesos de seguimiento y evaluación.
- . Capacidad para orientar el tipo de evaluación a formularse (intencionalidad).
- . Capacidad en el planteamiento de medidas correctivas oportunas para toma de decisiones.
- . Capacidad para definir métodos confiables y consistentes de control para seguimiento y evaluación.

- . Capacidad para precisar los modelos conceptuales y categorías que sirven de base para seguimiento y evaluación.
- . Mantener un seguimiento y evaluación continuo de las actividades realizadas.
- . Plantear medidas correctivas que permitan la coherencia integral.

### 3.3 Identificación y priorización de necesidades básicas por área temática

#### 3.3.1 Identificaciones de necesidades básicas.

Los miembros del grupo consideraron las siguientes necesidades básicas, ordenadas según área temática.

a. Para la definición de decisiones de orientación y la preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo

- . Contar con información confiable, precisa, suficiente, relevante y oportuna, para el análisis de políticas en el ámbito de las decisiones de orientación.
- . Disponibilidad de recursos humanos adecuados, oportunos y suficientes para cumplir el rol.
- . Definir las funciones básicas de asesoría que precisan el ámbito de trabajo dentro de la institución.
- . Permanente consulta (vinculación) con los niveles decisores-ejecutores para garantizar el rol asesor.
- . Seguimiento sobre la marcha de los planes y programas que permitan la retroalimentación de las decisiones de orientación.
- . Capacitación del personal para el asesoramiento en la toma de decisiones.
- . Desarrollo en las instituciones, equipo multidisciplinario de asesoría.

- . Participación del nivel regional en la elaboración de los planes y programas institucionales.

b. Para la definición de decisiones operativas y la preparación y ajuste de planes y programas operativos

- . Establecer un sistema de información (calidad-precisión y relevancia) para realimentar niveles de ejecución y ajustar planes y programas.
- . Orientar la labor de los mecanismos de coordinación para la ejecución de los planes y programas operativos.
- . Revisión constante de los reglamentos operativos institucionales para ajustarlos a la dinámica de la realidad.
- . Conocimiento de las necesidades de la zona (ámbito geográfico) para la formulación de planes ajustados a la realidad.
- . Establecer mecanismos que permitan reaccionar oportunamente ante las situaciones coyunturales.
- . Fortalecer la capacidad teórica del rol asesor para lograr el apoyo de los niveles decisor-ejecutor (espacio del asesor).
- . Establecer y fortalecer la relación entre asesor y ejecutor, en función de lograr una coherencia integral, en el proceso de planificación-ejecución.

c. En materia de Manejo de Programas y Proyectos

- . Establecimiento y desarrollo de mecanismos adecuados y mejoramiento de instrumentos para lograr una coherencia integral en la conducción de programas y proyectos.

- . Capacitación de personal en el área de formulación y manejo de programas y proyectos.
  - . Disponer de información detallada sobre la realización de actividades de programa o proyecto que ejecuta la institución.
  - . Definir en forma precisa el rol del proyecto dentro del ámbito institucional (objetivos, estrategias y políticas).
- d. En materia de Seguimiento y Evaluación
- . Sistematizar la información.
  - . Necesidad de lograr la integración entre el nivel asesor y ejecutor en el proceso de seguimiento y evaluación.
  - . Precisar los roles de los niveles decisor-asesor-ejecutor en el proceso de seguimiento y evaluación.
  - . Definición de los parámetros y métodos de medición del impacto del proyecto.
  - . Validación del sistema de seguimiento y evaluación.
  - . Definir los períodos de evaluación.
  - . Institucionalizar los sistemas de seguimiento y evaluación.

### 3.3.2 Priorización de necesidades básicas

El grupo institucional definió como criterios de priorización los siguientes:

1. Importancia (a. Institucional; b. Sectorial; c. Grado de Impacto).
2. Ocurrencia (Frecuencia en Países).
3. Factibilidad (a. Implementación; b. Corto Plazo).

Los resultados de la priorización de las necesidades básicas son las siguientes:

Area Temática: Definición de decisiones de orientación y ajuste de planes y programas de desarrollo.

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>1. Contar información confiable, precisa, suficiente, relevante y oportuna, para el análisis de políticas en el ámbito de las decisiones de orientación.</p> <p>2. Capacitación del personal para el asesoramiento en la toma de decisiones.</p> <p>3. Desarrollo en las instituciones equipo multidisciplinario de asesoría.</p>	<p>1. Disponibilidad de recursos humanos adecuados, oportunos y suficientes para cumplir el rol.</p> <p>2. Definir las funciones básicas de asesoría que precisan el ámbito de trabajo dentro de la institución.</p> <p>3. Seguimiento sobre la marcha de los planes y programas que permitan la retroalimentación de las decisiones de orientación.</p> <p>4. Participación en el nivel regional en la elaboración de los planes y programas institucionales.</p>	

Area Temática: Definición de decisiones de orientación y preparación y ajuste de planes y programas operativos

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>1. Establecer un sistema de información (calidad, precisión y relevancia) para realimentar niveles de ejecución y ajustar planes y programas.</p>	<p>1. Conocimiento de las necesidades de la zona (ámbito geográfico) para ajustarlos a la dinámica de la realidad.</p> <p>2. Establecer mecanismos que permitan reaccionar oportunamente ante las situaciones coyunturales</p>	<p>1. Orientar la labor de los mecanismos de coordinación para la ejecución de los planes y programas operativos.</p> <p>2. Revisión constante de los reglamentos operativos institucionales para ajustarlos a la dinámica de la realidad.</p>



Continuación.....

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
	<p>3. Establecer mecanismos que permitan reaccionar oportunamente ante las situaciones coyunturales.</p> <p>4. Establecer y fortalecer la relación entre asesor y ejecutor, en función de lograr una coherencia integral, en el proceso de planificación-ejecución.</p>	

Area Temática: Asesoría para la toma de decisiones en el manejo de programas y proyectos

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>1. Establecimiento y desarrollo de mecanismos adecuados y mejoramiento de instrumentos para lograr una coherencia integral en la conducción de programas y proyectos.</p> <p>2. Capacitación de personal en el área de formulación y manejo de programas y proyectos.</p>	<p>1. Disponer de información detallada sobre la realización de actividades de programa o proyecto que ejecuta la institución.</p>	<p>1. Definir en forma precisa el rol del proyecto dentro del ámbito institucional (objetivos, estrategias y políticas).</p>

Area Temática: Seguimiento y Evaluación

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
<p>1. Sistematizar la información.</p>	<p>1. Necesidad de lograr la integración entre el nivel asesor y ejecutor en el proceso de seguimiento y evaluación.</p>	<p>1. Precisar los roles de los niveles decisorio y ejecutor en el proceso de seguimiento y evaluación.</p>

Continuación...

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
2. Definición de los parámetros y métodos de medición del impacto del proyecto. 3. Validación del sistema de seguimiento y evaluación.	2. Definir los períodos de evaluación. 3. Institucionalizar los sistemas de seguimiento y evaluación.	2. Precisar los roles de los niveles decisor-asesor-ejecutor en el proceso de seguimiento y evaluación.

3.4 Soluciones propuestas y factores condicionantes para dar respuesta a las necesidades básicas de primera prioridad.

En las tablas que a continuación se presentan, se han considerado por área temática las necesidades básicas definidas como de primera prioridad por el Grupo Institucional, y paralelamente las propuestas de alternativas de solución y los factores externos condicionantes de mayor relevancia, que sería necesario considerar para que las alternativas propuestas alcancen la solución esperada.

Area Temática: Definición de decisiones de orientación y preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo.

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>-Contar con información confiable, precisa, suficiente, relevante y oportuna, para el análisis de políticas en el ámbito de las decisiones.</p>	<p>Establecer un sistema de información con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-el diseño del sistema debe partir de la definición del marco teórico (debe contener hipótesis, categorías, variables e indicadores).</li> <li>-explicita responsabilidades y requerimientos de personal.</li> <li>-participación del nivel decisor, ejecutor y asesor en el diseño del sistema.</li> <li>-identificación de fuentes y usos de información.</li> <li>-consulta de otras instituciones que suministran información.</li> <li>-precisar las necesidades de información para cada nivel de decisión y análisis.</li> <li>-incorporar mecanismos actuales introduciendo los cambios en forma progresiva.</li> <li>-determinación de flujos de información y recomendaciones producto del análisis.</li> <li>-definición de métodos de recolección y análisis (encuestas, censos).</li> <li>-precisar los mecanismos de evaluación del sistema.</li> <li>-para el diseño debe considerarse la posibilidad de apoyo de organismos internacionales.</li> </ul>	<p>Que se disponga del recurso humano calificado en el manejo de la información.</p> <p>Que la recopilación de la información sea sistematizada.</p> <p>Que estén bien definidas las necesidades de información para cada nivel de decisión.</p>

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>Desarrollo en las instituciones equipo multidisciplinario de asesoría.</p>	<p>Que haya un programa continuo de capacitación para asesores sobre el tema del trabajo grupal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-uno de los objetivos del programa sería formar personal en el área del trabajo grupal y buscar un efecto multiplicador.</li> <li>-la definición y establecimiento del programa debe tener la aprobación y apoyo de los niveles superiores de la institución para lograr su institucionalización.</li> <li>-el objetivo del programa es llegar a desarrollar un marco referencial común entre los involucrados en la tarea de conducción, con respecto al ámbito de trabajo de la institución.</li> </ul>	<p>Que exista disponibilidad de personal multidisciplinario.</p> <p>Que los responsables de las instituciones y los llamados a desempeñar un rol asesor tengan un marco referencial común sobre la relación asesoramiento-decisión.</p> <p>Que haya confianza y aceptación de la labor de asesoría de las oficinas de planificación a nivel institucional.</p>

Area Temática: Asesoría para la toma de decisiones en el Manejo de Programas y Proyectos

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>Establecimiento y desarrollo de mecanismos adecuados y mejoramiento de instrumentos para lograr una coherencia integral en la conducción de programas y proyectos.</p> <p>Capacitación de personal en el área de formulación y manejo de programas y proyectos.</p>	<p>Tomando en cuenta los factores condicionantes, el grupo consideró que para resolver la necesidad de "establecimiento y desarrollo de mecanismos adecuados y mejoramiento de instrumentos en la conducción de programas y proyectos", se tiene que cubrir la necesidad de capacitación, ya que por medio de la capacitación del personal en la formulación y manejo de programas y proyectos, inducimos a un cambio de enfoque. Este cambio de enfoque estaría orientado a buscar la coherencia integral de los programas y proyectos dentro de la estrategia de desarrollo.</p> <p>En este sentido, el programa de capacitación en formulación y manejo de programas y proyectos debe ser diseñado bajo los siguientes criterios:</p>	<p>Que los individuos involucrados en el manejo de programas y proyectos desarrollen una conceptualización integrada de estos.</p> <p>Que se disponga de personal capacitado en el manejo de programas y proyectos.</p> <p>Que haya criterios adecuados de selección de personal a capacitar.</p> <p>Se cuenta con los recursos técnicos, conceptuales y humanos que son la base de la capacitación.</p> <p>Hay interés de capacitar personal en esta área.</p>

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
	<p>-definición de necesidades de capacitación</p> <p>-debe ser formulado por la institución en función de su capacidad de desempeño</p> <p>-definir productos que sean viables</p> <p>-incorporar diferentes modalidades de capacitación</p> <p>-determinar perfiles de entrada y salida de los capacitados</p> <p>-el plan debe estar fundamentado en un marco conceptual o enfoque básico sobre la conducción de programas y proyectos.</p> <p>En la puesta en marcha del plan, debe considerarse la gestión de apoyo técnico y económico de organismos internacionales.</p>	<p>Hay apoyo de los organismos internacionales para la capacitación en esta área.</p>

Area Temática: Seguimiento y Evaluación

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>Sistematizar la información.</p> <p>Definición de los parámetros y métodos de medición del impacto del proyecto.</p> <p>Validación del sistema de seguimiento y evaluación.</p>	<p>La solución a las necesidades de "Sistematizar la información" y "Validar los sistemas de Seguimiento y Evaluación", estaría dado por la operación del "Sistema de Información", que se planteó como solución en las áreas temáticas de definición de decisiones de orientación y de ejecución. (Áreas Temáticas I y II).</p> <p>En cuanto a la necesidad de "Definición de parámetros y métodos de medición del impacto", se recomienda como solución, revisar el proceso de formulación de planes, programas y proyectos a fin de que se le dé énfasis a la definición de esos parámetros y métodos.</p>	<p>Que exista un marco teórico que precise las necesidades y propósitos de la información para el seguimiento y evaluación.</p> <p>Que exista una definición de fuentes, procesamiento y uso de la información.</p> <p>Que se disponga del recurso humano calificado en el manejo de la información (Ver 1.1).</p> <p>Que en la formulación del proyecto estén claramente definidos los objetivos, estrategia, productos y factores condicionantes.</p>

Contar con una definición precisa del ámbito de impacto.

NOTA: Con relación al área temática: Decisiones de ejecución, preparación y ajuste de planes y programas operativos, los miembros del grupo identificaron como problema de primera prioridad "Establecer un sistema de información con la calidad-precisión y relevancia) para realimentar niveles de ejecución y ajustar planes y programas". Consideraron para ello que la solución sería la de establecer un sistema de información con las características del descrito en el área temática referida a decisiones de orientación y la preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo.

#### 4. Trabajo realizado por el Grupo Regional

##### 4.1 Generalidades

El grupo que le correspondió desarrollar el tema del taller, referido al nivel regional, estuvo conformado por funcionarios que en los países se desempeñan, a ese nivel, en tareas de asesoramiento a la toma de decisiones.

Los diferentes miembros del grupo participaron en la exposición que se realizó en sesión plenaria, una vez que se concluyó con la generación del producto que se incluye mas adelante.

El grupo estuvo constituido por los siguientes participantes:

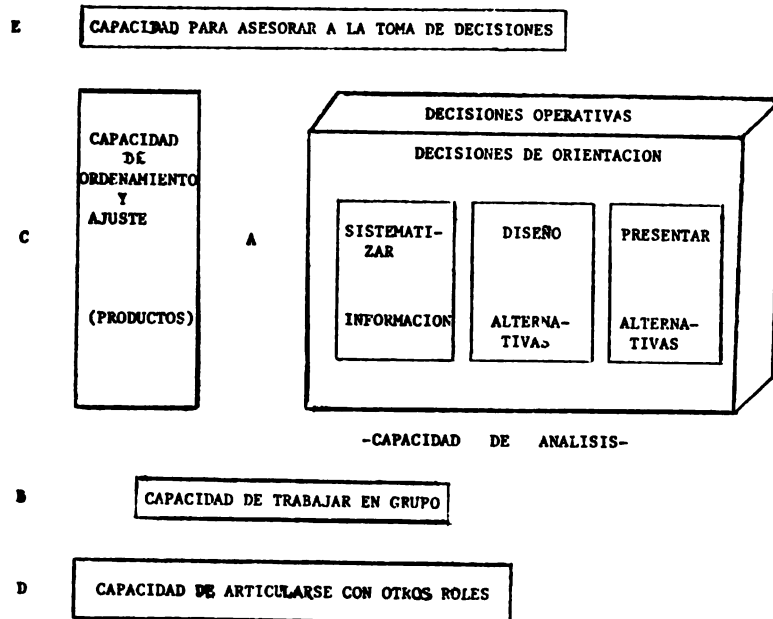
- . Cesar Augusto Palma Espina
- . David Torrico Zeballos
- . Alfredo Heredia Chirinos
- . Jorge Ceferino Herasme M.
- . Guillermo Alvarado Pérez

Actuaron como facilitadores: Fernando Del Risco Saldívar, funcionario del Grupo Central de los Proyectos PROPLAN y Mayo Vega Luna, funcionario de la Oficina del IICA en Guatemala.

##### 4.2 Atributos deseables para el cumplimiento del rol asesor en el nivel regional.

Los participantes emplearon el esquema que a continuación se incluye, como base para ordenar los atributos que deberían preocuparse en desarrollar quienes tienen como responsabilidad la tarea de asesoramiento a la toma de decisiones en el nivel regional.

III. ATRIBUTOS DEL ROL ASESOR EN EL NIVEL REGIONAL



a. Capacidad de análisis

La capacidad de análisis se entiende a través de las aptitudes que el equipo interdisciplinario debe buscar desarrollar en un proceso continuo y progresivo de aprendizaje para:

- . Un manejo adecuado de categorías de análisis que le permita identificar, caracterizar e interpretar adecuadamente la problemática económico-social y política de la región.
- . Definir ámbitos de análisis que les permita ubicar la problemática regional en función de las relaciones interregionales, de la problemática nacional y de la internacional cuando sea pertinente.
- . Establecer las necesidades de información para poder generar los productos que demanda el asesoramiento al nivel decisor de la región, e incidir en forma gradual en el ajuste y mejoramiento de sistemas de información.
- . Cubrir vacíos de información mediante la participación de personas que en la región o fuera de ella, dispongan de un

conocimiento que se juzgue necesario para la identificación de problemas y de alternativas de solución, involucrándolas directamente en el proceso de análisis.

- . Fortalecimiento progresivo de la capacidad de análisis, preocupándose por la identificación y adaptación de métodos y técnicas que se adecúen a las limitaciones y posibilidades de cada región, dando mayor importancia a aquellas que:
    - faciliten la articulación de roles;
    - faciliten el diálogo con asesores locales y nacionales;
    - incorporen la concepción y técnicas de trabajo grupal;
    - puedan ser aplicadas por el equipo asesor.
  - . Tener como preocupación esencial la coherencia integral de las alternativas de decisión que se diseñen, preocupándose muy especialmente por su viabilidad política.
  - . Fundamentar los costos y beneficios de cada alternativa con objetividad, con el propósito de mejorar la toma de decisiones.
  - . Preocuparse permanentemente por la evolución de las decisiones de orientación y operativas que se adoptan en el nivel nacional, para ajustar la consistencia de las alternativas.
  - . Mantener una actitud crítica constructiva.
  - . Desarrollar la capacidad previsorá adelantándose a los acontecimientos para asesorar en forma oportuna.
  - . Preocuparse por la identificación y seguimiento de los factores externos condicionantes.
- b. Capacidad de trabajar en grupo
- . Preocuparse por la construcción gradual del esquema común referencial operativo a través del trabajo grupal.
  - . Conocer y aplicar enfoques y técnicas orientados a mejorar el trabajo en equipo.



- . Involucrar en el proceso de análisis a otros grupos asesores, decisores y ejecutores, con responsabilidad en aspectos determinantes para la identificación y diseño de alternativas de solución.
- c. Capacidad de ordenamiento y ajuste
- . Identificar y perfeccionar las técnicas destinadas a mejorar los instrumentos ordenadores de decisiones a nivel regional (planes, programas, proyectos, planes operativos, planes de implementación).
  - . Preocuparse permanentemente por la revisión y ajuste de los instrumentos ordenadores.
  - . Identificación y priorización de otros productos que se requiera generar en la región para asesorar a la toma de decisiones (por ejemplo Marco Orientador Regional).
- d. Capacidad de articularse con otros roles
- . Conocer las demandas y posibilidades de los otros roles y del papel que ellos suponen deben jugar los asesores.
  - . Articularse con otros roles en función de un liderazgo técnico.
  - . Desarrollar la capacidad de comunicación y la habilidad negociadora y de persuasión del equipo asesor.
  - . Desarrollar capacidades para que los roles articulados a nivel de la región (articulación horizontal) sean capaces de compatibilizar los flujos de decisiones que provienen del nivel nacional con las demandas y necesidades de la población.
  - . Identificar la forma en que se pueda mejorar la articulación entre roles regionales con los del nivel nacional (articulación vertical).

e. Atributos del Asesor a nivel de programas o proyectos.

Adicionalmente el grupo señaló los atributos referidos al rol asesor, ubicado a nivel de la conducción o manejo de programas y proyectos. Sobre este aspecto señalamos los siguientes atributos deseables:

- . Tener pleno conocimiento de los componentes y técnicas involucradas en el manejo de Programas y Proyectos.
- . Contar con capacidad de ordenamiento y ajuste de las decisiones adoptadas durante el manejo del Programa o Proyecto en instrumentos tales como:
  - Diseño validado
  - Plan de Implementación
  - Red de dependencia
  - Matriz de tareas
  - Estrategias de coordinación y otros.
- . Desarrollar la capacidad de asesorar mediante el fortalecimiento de vínculos con la población objetivo, en torno a las actividades del Programa o Proyecto.
- . Contar con capacidad de articularse con los otros roles a nivel horizontal y vertical dentro del Programa o Proyecto de tal manera que sea posible facilitar la captación de apoyo técnico, político y de recursos para el logro de objetivos del Programa o Proyecto.
- . Desarrollar capacidad de Análisis con base en un trabajo grupal y para la conducción de ese trabajo grupal dentro del Programa o Proyecto.
- . Desarrollar capacidad de previsión y análisis de situaciones o problemas coyunturales que afectan la realización de actividades de Programa o Proyecto.

- . Contar con capacidad para relacionar el contenido de las actividades del Programa o Proyecto (condicionantes externos).
- . La tarea de Asesoría a nivel de Programas o Proyectos se diferencia claramente de los otros roles en un Programa o Proyecto de gran envergadura, mientras que en los de menor magnitud, la tarea de asesoría se integra entre los diferentes actores involucrados en la ejecución del Programa o Proyecto.

f. Capacidad para asesorar la toma de decisiones

Lo anterior permitirá, en forma gradual y progresiva, y reconociendo las limitaciones y posibilidades de cada caso, asesorar en forma eficaz y oportuna a los decisores de la región y, además, prepararlos para que estos sean interlocutores válidos frente a los decisores nacionales, de manera de buscar la coherencia integral del conjunto de decisiones que se den y pongan en práctica para la transformación intencionada de la realidad regional.

Los miembros del grupo regional incluyeron además unos elementos de la estrategia que recomendaron seguir para fortalecer la capacidad de asesoramiento en el nivel regional, los cuales se detallan a continuación:

- i) Caracterizar los roles a nivel regional y apreciar su actual funcionamiento para iniciar la homogenización del Esquema Conceptual de la Tarea de Asesoría.
- ii) Determinar los elementos o características que serían deseables para el funcionamiento del Sistema de Dirección Regional (Sistema de Decisión + Sistema de Planificación).

- iii) Con base en lo anterior y en consulta con los decisores, establecer con mayor precisión las demandas de asesoramiento que ellos tienen y priorizarlas con base en los recursos disponibles y los que se puedan cortar en corto plazo.
- iv) Identificar y caracterizar los productos que se deben generar para atender las demandas de asesoramiento y preveer otros que la experiencia indica que se podrían presentar en cualquier momento.
- v) Identificar, priorizar y programar las actividades a desarrollar para generar esos productos y asignar responsabilidades internas, e identificar qué otros agentes y en qué actividades sería deseable que participen.
- vi) Determinar, con base en los procedimientos y técnicas actualmente en uso y los conocimientos del curso qué técnicas y procedimientos se podrían innovar o mejorar.
- vii) En función de lo anterior, diseñar un programa de capacitación en servicio.
- viii) Establecer los mecanismos para viabilizar el diálogo con asesores del nivel nacional y para concertar esfuerzos con otros grupos asesores en el nivel regional.
- ix) Determinar la tarea de Asesoría vinculada con la fase de contacto con la población objetivo.

#### 4.3 Identificación y priorización de necesidades básicas

##### 4.3.1 Identificación de necesidades básicas

Los componentes del grupo regional identificaron las siguientes necesidades básicas para fortalecer la capacidad de asesoramiento en el nivel regional y los ordenaron según las áreas temáticas indicadas en el encuadre del taller.

a. Para la definición de  
decisiones de orientación  
y la preparación y  
ajuste de planes y  
programas de desarrollo

- Adaptación de métodos y técnicas de diagnóstico y de análisis de alternativas.
- Capacitación en servicio, complementada con seminarios.
- Revisión, ajuste y mejoramiento de sistemas de información.
- Adaptación de métodos y técnicas de trabajo grupal.
- Preparación y ajuste de marcos orientadores.
- Preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo.

b. Para la definición  
de decisiones operativas  
y la preparación y ajuste  
de planes y programas operativos

- Adaptación de métodos y técnicas de diagnóstico y de análisis de alternativas.
- Capacitación en servicio complementada con seminarios.
- Revisión, ajuste y mejoramiento de sistemas de información.
- Adaptación de métodos y técnicas de trabajo grupal.
- Desarrollo de métodos y técnicas de análisis de la coyuntura.
- Preparación y/o ajuste de planes operativos.
- Preparación y/o ajuste de programas operativos.
- Preparación y/o ajuste de planes de implementación.

c. En materia de  
Manejo de Programas  
y Proyectos

- Necesidades inmediatas del mejoramiento tecnológico del personal del Programa o Proyecto.
- Necesidad de revisar y mejorar las técnicas y métodos de formulación y de manejo durante la ejecución de los Programas y Proyectos.
- Definir claramente los roles de Asesoría, Decisión y Ejecución de todo el proceso de manejo.
- Para mantener una coherencia integral del Programa o Proyecto es necesario:
  - . Fortalecer la capacidad de análisis, sistematizando la captura, ordenamiento y presentación de información relevante en cada componente.
  - . Mejorar la utilización de esa información en el diseño de alternativas para la operacionalización de cada componente de manejo.
  - . Mejorar la presentación de alternativas para facilitar la adopción de decisiones dentro de cada componente de manejo y facilitar la interrelación entre los componentes de manejo.
  - . Adecuar los objetivos, metas y actividades del programa o proyecto a las expectativas de la población y las decisiones de orientación.
  - . La tarea de Asesoría deberá dar énfasis al análisis y diseño y presentación de alternativas de solución a problemas coyunturales del programa o proyecto y de ejecución del nivel sectorial-nacional y sectorial-regional.

- Necesidad de mantener una coherencia entre recursos disponibles y realización de actividades, así como la oportunidad de dichos recursos.
- Necesidad de poner especial énfasis a la integración horizontal y vertical de la tarea de Asesoría a nivel del Programa o Proyecto.
- La tarea de Asesoría deberá poner énfasis especial en identificar y precisar relaciones horizontales entre los diversos ejecutores para facilitar la toma de decisiones durante la realización de actividades del Programa o Proyecto en forma oportuna.

d. En materia de  
Seguimiento y Evaluación

- Considerar los instrumentos ordenadores de las decisiones, las necesidades de Seguimiento y Evaluación.
- Identificar y adaptar las condiciones regionales, métodos y técnicas para el seguimiento y evaluación para un asesoramiento eficaz y oportuno.
- Capacitar al equipo asesor en el uso de instrumentos de seguimiento y evaluación de realizaciones.
- Capacitar al equipo asesor en el uso de instrumentos de evaluación de impacto.
- Ajustar y desarrollar el sistema de información con base en las necesidades que establece el Seguimiento y Evaluación.
- Establecer mecanismos de participación para diferentes agentes regionales y la población, para identificar adecuadamente los problemas y proponer alternativas viables.
- Fortalecer la capacidad de seguimiento de factores externos que usualmente generan situaciones coyunturales.

- Comunicación permanente y mutua de retroalimentación entre asesores regionales y nacionales.
  - . Viabilidad técnico-económica
  - . Viabilidad social (población rural)
  - . Viabilidad política (grupos regionales)

#### 4.3.2 Priorización de necesidades básicas

El grupo regional, elaboró un procedimiento de priorización que se incluye en el anexo N°1 del presente documento.

Los criterios empleados para realizar la priorización de las necesidades básicas fueron los siguientes:

1. Grado de importancia por su magnitud relativa.
2. Frecuencia con que se dá el problema.
3. Posibilidades de recursos humanos para afrontar soluciones del problema.
4. Disponibilidad de recursos financieros para su solución.
5. Disponibilidad de apoyo político.
6. Necesidades del decisor.
7. Incidencia en la solución de problemas de la población de la región.

Después de definir los criterios los aplicaron y ponderaron para cada área temática y este resultado permitió priorizar las necesidades básicas dentro de cada área temática, habiéndose obtenido los siguientes resultados.



4.4 Soluciones propuestas y factores condicionantes para dar respuesta a las necesidades básicas de primera prioridad.

En las tablas que se presentan a continuación se detallan, según el área temática considerada, las necesidades básicas que el grupo regional definió como de primera prioridad.

Seguidamente se indica para cada necesidad básica las alternativas de solución que el grupo propone, así como los factores condicionantes, redactados en términos de problemas que restringen o limitan la adopción de la solución propuesta, y que será necesario actuar sobre tales problemas para obtener los resultados deseados.

Area Temática: Definición de decisión de orientación y preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo.

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
-Adaptación de métodos y técnicas de diagnóstico y análisis de alternativas. -Adaptación de métodos y técnicas de trabajo grupal. -Preparación y ajuste de marcos orientadores.	-Revisión, ajuste y mejoramiento de sistemas de información. -Preparación y ajuste de planes de desarrollo.	-Capacitación en servicio complementada con seminarios. -Preparación y ajuste de programas de desarrollo.

Area Temática: Definición de decisiones operativas y preparación y ajuste de planes y programas operativos.

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
-Adaptación de métodos y técnicas de trabajo grupal. -Preparación y/o ajuste de planes operativos. -Preparación y/o ajuste de planes de implementación.	-Revisión, ajuste y mejoramiento de sistemas de información. -Métodos y técnicas de análisis de la coyuntura. -Preparación y/o ajuste de programas operativos.	-Adaptación de métodos y técnicas de diagnóstico. -Capacitación en servicio complementada con seminarios.

Area Temática: Asesoría para la toma de decisiones en el manejo de programas y proyectos.

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
-Mantener la coherencia integral del programa o proyecto	-Mejoramiento tecnológico del personal de programas y proyectos	-Revisar y mejorar las técnicas y métodos de formulación y de manejo durante la ejecución de programas y proyectos.

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
-Mantener la coherencia entre recursos y realización de actividades.	-Fortalecer las relaciones horizontales.	-Definir claramente los roles de asesoría, decisión y ejecución en todo el proceso de manejo.  -Propiciar la integración horizontal y vertical.

Area Temática: Seguimiento y Evaluación

I Prioridad	II Prioridad	III Prioridad
--Identificar y adoptar a las condiciones regionales, métodos y técnicas para el seguimiento y evaluación que permitan un asesoramiento eficaz y oportuno.  -Ajustar y desarrollar el sistema de información con base en las necesidades que establece el seguimiento y evaluación.  -Establecer mecanismos de postergación para diferentes agentes regionales y la población, para identificar adecuadamente los problemas y proponer alternativas viables.	-Fortalecer la capacidad de seguimiento de factores externos que inicialmente generan situaciones coyunturales.  -Comunicación permanente y mutua de retroalimentación entre asesores regionales y nacionales.	-Considerar en los instrumentos ordenadores de las decisiones, las necesidades de seguimiento y evaluación.  -Capacitar al equipo asesor en el uso de instrumentos de seguimiento y evaluación de realizaciones.  -Capacitar al equipo asesor en el uso de instrumentos de evaluación de impacto.

Area Temática: Decisiones de orientación y preparación y ajuste de planes y programas de desarrollo

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>-Adaptación de métodos y técnicas de diagnóstico y de análisis de alternativas.</p> <p>-Adaptación de métodos de trabajo grupal.</p>	<p>-Replantear la concepción tradicional del diagnóstico e involucrar a los decisores y ejecutores en la identificación y caracterización de la problemática con el auxilio de técnicas de trabajo grupal.</p> <p>-Adaptar técnicas de diagnóstico y análisis de alternativas que se hayan aplicado con éxito en otras regiones o países.</p> <p>-Capacitar en servicio a los asesores regionales y nacionales conjuntamente.</p> <p>-Individualmente fortalecer el conocimiento de la concepción y técnicas de trabajo grupal y definir las actividades en las que se pueda aplicar.</p> <p>-Propiciar gradualmente trabajos grupales con base en la experiencia del curso.</p>	<p>-Tendencia a realizar voluminosos estudios de poca utilidad práctica.</p> <p>-Individualismo y desconfianza frente al trabajo grupal.</p> <p>-Falta de precisión de las necesidades del diagnóstico y de su validez en el diseño de decisiones de orientación.</p> <p>-Desconocimiento de técnicas de trabajo grupal para análisis expeditivos.</p> <p>-Diagnóstico considerado como una etapa del proceso poco articulado al análisis de alternativas.</p> <p>-Falta de interés y apoyo para que se hagan estudios de diagnóstico.</p> <p>-Imposición de metodologías por el nivel nacional.</p> <p>-Poco uso de los diagnósticos para el diseño de decisiones de orientación.</p> <p>-Falta de información pertinente.</p> <p>-Técnicas desarrolladas para cubrir demandas de investigación y no de decisión.</p> <p>-Debilidad del equipo asesor.</p> <p>-Formación tradicional de algunos especialistas.</p> <p>-Desconocimiento de las posibilidades del trabajo grupal.</p> <p>-Falta de personal con experiencia en el trabajo de grupos.</p>

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocer y adaptar nuevas técnicas grupales de acuerdo a las necesidades y restricciones de cada situación específica.</li> <li>-Realizar actividades de capacitación en servicio con seminarios y otros eventos de apoyo.</li> <li>-Difundir ventajas del trabajo grupal mediante experiencias prácticas de aplicación.</li> <li>-Mejorar los mecanismos de comunicación interinstitucional.</li> <li>-Asignar tareas a los grupos.</li> <li>-Comprometer a decisores y ejecutores en el trabajo grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Individualismo y desconfianza frente al trabajo grupal.</li> <li>-Limitado conocimiento de bases teóricas, experiencias y técnicas de trabajo grupal.</li> <li>-Acción individual de las instituciones (celo institucional).</li> <li>-Débil comunicación interinstitucional y con el nivel nacional.</li> <li>-Difusa asignación de responsabilidades.</li> <li>-Falta de apoyo político y facilidades logísticas.</li> </ul>
<p>Preparación y ajuste de marcos orientadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptar y desarrollar una metodología de elaboración del marco orientador regional (con diferente nombre según región o país).</li> <li>-Preocuparse por sistematizar y actualizar periódicamente el marco orientador regional para garantizar su coherencia integral y usarlo efectivamente en la conducción del proceso de desarrollo en la región.</li> <li>-Involucrar en su preparación y ajuste a decisores y ejecutores.</li> <li>-Revisar y adecuar sistema de información a necesidades de asesores, decisores y ejecutores en la definición del marco orientador regional.</li> <li>-Capacitar a asesores, decisores y ejecutores en aspectos de formulación de decisiones de orientación.</li> <li>-Fortalecer las unidades asesoras para que estén en capacidad de diseñar marcos orientadores y ajustar los mismos al marco orientador nacional y a la realidad económica, social y política regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Debilidad en la capacidad de generar alternativas de decisiones de orientación.</li> <li>-Falta de metodologías sencillas de fácil adaptación.</li> <li>-Desconocimiento de otras experiencias.</li> <li>-Falta de marco orientador nacional explícito.</li> <li>-Falta de integración de roles asesor, decisor, ejecutor.</li> </ul>

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>Preparación y o ajuste de planes operativos regionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar los planes operativos existentes para garantizar su coherencia integral.</li> <li>- Articular participación de asesores, decisores y ejecutores en el análisis y preparación del plan operativo.</li> <li>- Aumentar la capacidad del análisis del equipo asesor.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• conocer y adaptar métodos de análisis para la identificación y diseño de decisiones de ejecución</li> <li>• capacitar en servicio para el uso de tales métodos y técnicas.</li> </ul> </li> <li>- Mejorar los métodos de preparación de planes operativos regionales.</li> <li>- Preocuparse por su revisión y ajuste periódico para mantener su coherencia integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de un marco consistente y viable</li> <li>* Políticas específicas difusas</li> <li>* Falta de capacidad y de métodos adecuados para preparar planes operativos regionales con coherencia integral.</li> <li>* Limitada capacidad de análisis para identificar y jerarquizar problemas y para diseñar y presentar alternativas de decisiones de ejecución.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>' información inconsistente</li> <li>' poca capacidad para definir necesidades de datos e información</li> <li>' falta de métodos y técnicas de análisis adecuados</li> <li>' falta de participación de los ejecutores y de grupos organizados para el análisis y formulación</li> <li>' poca capacidad de análisis de coyuntura</li> </ul> </li> <li>' poca atención y falta de seguimiento de la evolución de factores condicionantes externos</li> <li>* Falta de una realimentación y ajuste periódico</li> </ul>
<p>Preparación y/o ajuste de planes de implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducir o mejorar la preparación de planes de implementación, preocupándose por ajustarlos periódicamente para garantizar la coherencia integral.</li> <li>- Usar los planes de implementación como instrumento ordenador de decisiones de ejecución y medio para articular roles (asesores, decisores, ejecutores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deficiente formulación de planes de implementación.</li> <li>* Separación e inconsistencia entre programación de actividades y programación presupuestaria.</li> </ul>

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>Adaptación de métodos de trabajo grupal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal de los equipos asesores regionales en la preparación y ajuste de planes de implementación.</li> <li>- Tener en cuenta en su preparación las demandas del seguimiento y evaluación.</li> <li>- Individualmente fortalecer el conocimiento de la concepción y técnicas de trabajo grupal y definir las actividades en las que se pueda aplicar.</li> <li>- Propiciar gradualmente trabajos grupales con base en la experiencia del curso.</li> <li>- Conocer y adaptar nuevas técnicas grupales de acuerdo a las necesidades y restricciones de cada situación específica.</li> <li>- Realizar actividades de capacitación en servicio con seminarios y otros eventos de apoyo.</li> <li>- Difundir ventajas del trabajo grupal mediante experiencias prácticas de aplicación.</li> <li>- Mejorar los mecanismos de comunicación interinstitucional.</li> <li>- Asignar tareas a los grupos.</li> <li>- Comprometer a decisores y ejecutores en el trabajo grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desconocimiento de métodos y técnicas para preparación de planes de implementación.</li> <li>* Inconsistencia entre objetivos y metas y, la programación y ajuste de actividades.</li> <li>* Asignación efectiva de recursos no siempre compatibles con ajusted en la programación de actividades.</li> <li>* Reducido uso de planes de implementación para la conducción a nivel regional.</li> <li>* No se consideran las necesidades del seguimiento y evaluación.</li> <li>* Desconocimiento de las posibilidades del trabajo grupal.</li> <li>* Falta de personal con experiencia en el trabajo de grupos.</li> <li>* Individualismo y desconfianza frente al trabajo grupal.</li> <li>* Acción individual de las instituciones (celo institucional).</li> <li>* Limitado conocimiento de bases teóricas, experiencias y técnicas de trabajo grupal.</li> <li>* Débil comunicación interinstitucional y con el nivel nacional.</li> <li>* Difusa asignación de responsabilidades</li> <li>* Falta de apoyo político y facilidades logísticas.</li> </ul>

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>Coherencia integral del Programa o Proyecto</p> <p>Coherencia entre realizaciones de actividades y recursos disponibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urge implementar el elemento estratégico de capacitación y asesoría en técnicas, metodologías e instrumentos del manejo integral de P/P.</li> <li>- Diseño de mecanismos específicos de articulación entre grupos de asesores en la región y de mecanismos de vinculación de la población objetivo, definiendo estrategias deliberadas de integración grupal.</li> <li>- Diseño de sistemas de comunicación, negociación y persuasión para mejorar la capacidad de Asesoría hacia los decisores.</li> <li>- Capacitación de los grupos asesores, decisores y ejecutores en técnicas y metodologías para el manejo de la coyuntura a nivel de P/P.</li> <li>-Mejorar la capacidad para asesorar en alternativas para ampliar el uso de fondos rotativos de trabajo a nivel regional y local.</li> <li>-Mejorar la capacidad para asesorar en alternativas para implementar la descentralización administrativa y presupuestaria a nivel regional.</li> <li>-Capacitación de asesores en técnicas y metodologías para priorización y selección de áreas geográficas de trabajo en las regiones.</li> <li>-Implementación de grupos asesores regionales y clarificación de la tarea a nivel regional y nacional.</li> <li>-Fortalecer la tarea de Asesoría regional y descentralizar el proceso de formulación y ejecución presupuestaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desconocimiento de las técnicas y metodologías disponibles y homogenización de criterios para su utilización.</li> <li>* Deficiente capacidad técnica de los grupos responsables de la tarea de Asesoría.</li> <li>* Deficiente articulación entre los grupos asesores y la realidad socio-económica que se desea transformar.</li> <li>* Bajo grado de receptividad al cambio por parte de los roles decisorios.</li> <li>* Bajo grado de capacidad de previsión de la incidencia de los aspectos de coyuntura en la realización de las actividades del proyecto.</li> <li>-Alto grado de centralización de los recursos financieros y de manejo.</li> <li>-Baja agilidad administrativo-contable a nivel de región como consecuencia del punto anterior.</li> <li>-Falta de criterios técnicos-sociales-económicos y políticos para selección y priorización de áreas geográficas dentro de la región para asesorar la conducción eficiente y efectiva del proceso de planificación-ejecución.</li> <li>-Centralización de la tarea de Asesoría que corresponde a nivel regional en el nivel nacional.</li> <li>-Centralizaciones, análisis y aprobación presupuestaria regional indiscriminada a nivel nacional.</li> </ul>



Area Temática: Seguimiento y Evaluación

NECESIDADES PRIORITARIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	FACTORES CONDICIONANTES
<p>Sistema de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ajustar el sistema de información para atender las necesidades regionales para dar seguimiento y evaluar                             <ul style="list-style-type: none"> <li>.Factores condicionantes</li> <li>.Desempeño instituciones</li> </ul> </li> <li>-Suplir los vacíos de información mediante la participación de personas que puedan aportarla.</li> <li>-Recolección de datos y búsqueda de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indefinición de necesidades regionales de información para el seguimiento y evaluación.</li> <li>-Sistemas diseñados para atender necesidades nacionales.</li> <li>-Centralización en el procesamiento y excesiva demora para devolver datos a la región.</li> </ul>
<p>Mecanismos de participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incorporar gradualmente a la población en algunas actividades del proceso de seguimiento y evaluación.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>.como fuente para contribuir a caracterizar desviaciones</li> <li>.como medio para identificar alternativas de medidas correctivas.</li> </ul> </li> <li>-Considerar en los procedimientos de seguimiento y evaluación mecanismos de consulta y validación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de definiciones claras sobre formas y niveles de participación.</li> <li>-Debilidad de las organizaciones representativas de la población.</li> <li>-Falta de canales para el diálogo sector público/población.</li> <li>-Dispersión del esfuerzo de las instituciones del sector público.</li> <li>-Falta de conscientización del equipo asesor sobre la validez de participación de otros agentes.</li> </ul>



**ANEXO N° 1**

**ESQUEMA DE TRABAJO Y PROCEDIMIENTO DE PRIORIZACION**

**EMPLEADO POR EL GRUPO REGIONAL**



I. ESQUEMA DE TRABAJO

1. Definición procedimiento de trabajo.
2. Definición de atributos.
3. Identificación necesidades básicas por Area Temática.
  - Decisiones de Orientación
  - Decisiones Operativas
  - Manejo de Programas y Proyectos
  - Seguimiento y Evaluación

Trabajo individual

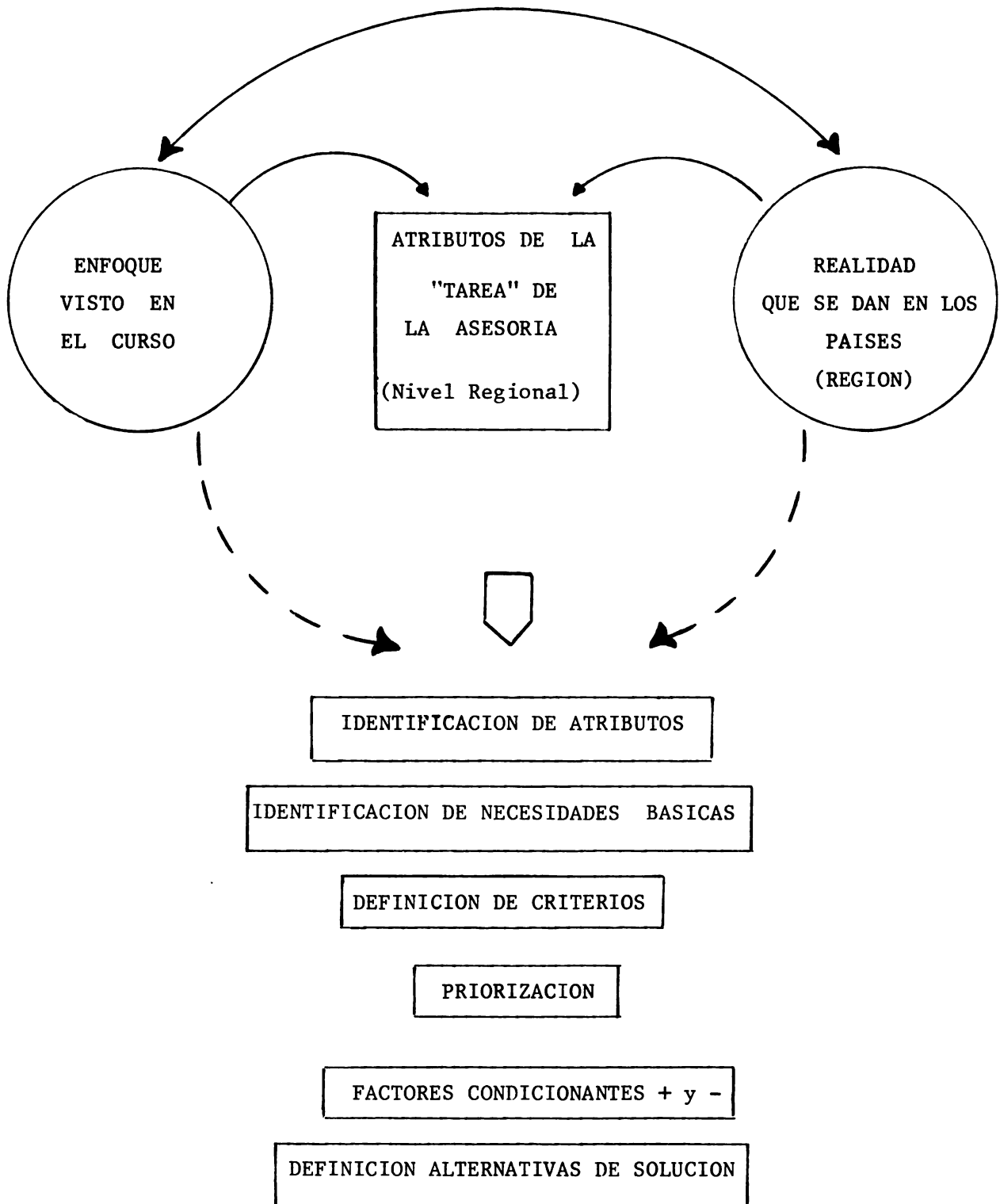
Consolidación por subgrupos

SUBGRUPO A Decisiones de Orientación, Decisiones Operativas, Seguimiento y evaluación.

SUBGRUPO B Manejo de Programas y Proyectos  
Complemento Atributos

4. Identificación y priorización de criterios básicos para la priorización de necesidades básicas (trabajo subgrupos y grupo).
5. Priorización de necesidades básicas por área temática.
6. Identificación individual de factores condicionantes y alternativas básicas de primera prioridad.
7. Consolidación a nivel de subgrupos y grupo por área temática.

### ESQUEMA DE TRABAJO



A. CRITERIOS DE PRIORIZACION

CRITERIOS	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	ORDEN DE PRECEDENCIA
1. Grado de importancia por su magnitud relativa.									
2. Frecuencia con que se da el problema.									
3. Posibilidades de Recursos Humanos para afrontar soluciones del problema.									
4. Disponibilidad de recursos financieros para su solución.									
5. Disponibilidad de apoyo político.									
6. Necesidades del decisor.									
7. Incidencia en la solución de problemas de la población de la región.									

B. CRITERIOS PRIORIZADOS POR EL GRUPO  
PARA PRIORIZAR NECESIDADES BASICAS

CRITERIOS

Orientación Ejecución Programas y Proyectos Seguimiento y Evaluación

1. Grado de importancia por su magnitud.	3	3		1
2. Frecuencia con que se da el problema.				
3. Posibilidades de Recursos Humanos para afrontar soluciones del problema.		2	3	3
4. Disponibilidad de recursos financieros para su solución.		1	2	
5. Disponibilidad de apoyo político.	2	3		
6. Incidencia en la satisfacción de necesidades del decisor.	1	3	3	2
7. Incidencia en la solución de problemas de la población de la región.			1	3



(Resultados de la Priorización)  
1. DECISIONES DE ORIENTACION

DESCRIPCION	N E C E S I D A D E S B A S I C A S										Prioridades			
	Puntajes Parciales										Orden de Precedencia	I	II	III
	Total													
1. Adaptación de métodos y técnicas de diagnóstico y análisis de alternativas.	5	2	5	4	5	3	3	4	4	28	3	X		
2. Capacitación en servicio, complementada con seminarios.	2	3	3	5	4	3	4	4	4	24	6			X
3. Revisión, ajuste y mejoramiento de sistemas de información.	4	3	4	5	4	4	4	3	3	27	4		X	
4. Adaptación de métodos y técnicas de trabajo grupal.	3	4	4	5	5	3	5	5	29	29	2	X		
5. Preparación y ajuste de marcos orientadores.	5	5	5	4	5	5	5	5	34	34	1	X		
6. Preparación y ajuste de planes de desarrollo.	4	5	4	4	4	5	4	1	27	27	4		X	
7. Preparación y ajuste de programas de desarrollo.	3	4	4	4	4	5	4	1	25	25	5			X

(Resultados de la Priorización)

2. DECISIONES

DESCRIPCION	BASICAS										PRIORIDADES						
	PUNTAJES					PARCIALES					Orden de Precedencia	I	II	III			
	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4					3	4	total
1. Adaptación de métodos y técnicas de diagnóstico y de análisis de alternativas	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	23	5			X
2. Capacitación en servicio complementada con seminarios.	1	3	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	26	4			X
3. Revisión, ajuste y mejoramiento de sistemas de información.	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	27	3		X	
4. Adaptación de métodos y técnicas de trabajo grupal.	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	31	1	X		
5. Métodos y técnicas de análisis de la coyuntura.	4	4	2	5	5	4	3	5	5	4	3	5	27	3		X	
6. Preparación y/o ajuste de planes operativos.	5	5	3	4	4	4	5	3	3	4	5	3	29	2	X		
7. Preparación y/o ajuste de programas operativos	5	3	3	4	4	4	5	3	3	4	5	3	27	3		X	
8. Preparación y/o ajuste de planes de implementación.	5	2	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	29	2	X		

3. DECISIONES DE MANEJO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS

NECESIDADES BASICAS	Criterios de Priorización					Orden de Precedencia	PRIORIDADES			
	Total						I	II	III	
	3	2	5	4	5					5
1. Mejoramiento tecnológico personal	3	2	5	4	5	5	28	3	X	
2. Técnicas y métodos	4	3	3	4	4	4	26	4		X
3. Definición Roles	3	3	3	5	2	4	25	5		X
4. Mantener c. Int.	5	5	5	5	5	5	35	1	X	
5. Coherencia RR y reelaboración actividades	5	5	4	4	5	3	31	2	X	
6. Integración H. y V.	4	4	3	4	3	3	26	4		X
7. Relaciones Horizontales	5	4	3	3	5	3	28	3	X	

(Resultados de la Priorización)

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

NECESIDADES BASICAS	PUNTAJES PARCIALES										Total	PRIORIDADES			
	2	3	3	4	3	3	4	5	5	4		Orden de Precedencia	I	II	III
1. Considerar los instrumentos ordenados de las decisiones, las necesidades de S y E.	2	5	3	3	4	3	3	3	3	3	23	7			X
2. Identificar y adaptar las condiciones regionales, métodos y técnicas para el seguimiento y evaluación para un asesoramiento eficaz y oportuno.	3	4	5	5	5	3	4	3	4	4	29	2	X		
3. Capacitar al equipo asesor en el uso de instrumentos de seguimiento y evaluación de realizaciones.	2	4	2	4	2	5	4	5	4	4	23	7			X
4. Capacitar al equipo asesor en el uso de instrumentos de evaluación de impacto.	2	3	4	4	5	5	4	5	1	1	24	6			X
5. Ajustar y desarrollar el sistema de información con base en las necesidades que establece S y E.	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	28	3	X		

<p>6. Establecer mecanismos de participación para diferentes agentes regionales y la población para identificar adecuadamente los problemas y proponer alternativas viables.</p>	5	3	3	5	5	5	5	31	1	X	
<p>7. Fortalecer la capacidad de seguimiento de factores externos que usualmente generan situaciones coyunturales.</p>	4	1	5	4	4	3	5	26	4		X
<p>8. Comunicación permanente y mutua de retroalimentación entre asesores regionales y nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Viabilidad técnico-económica.</li> <li>-Viabilidad social (población rural)</li> <li>-Viabilidad política (grupos regionales)</li> </ul>	5	1	3	5	5	3	3	25	5		X



IICA  
PRRET-329  
v.2  
Autor  
TALLER TERMINAL. MEMORIA DEL CURSO SOBRE ASesorAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES ,...

Fecha Devolución	Nombre del solicitante
25-1-99	R. Solera

DOCUMENTO  
MICROFILMEADO  
Fecha: - OCT. 1988



DOCUMENTO  
MICROFILMADO  
Fecha: 6 AGO. 1988