

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

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

DOCUMENTO INTERNO PROPLAN 105

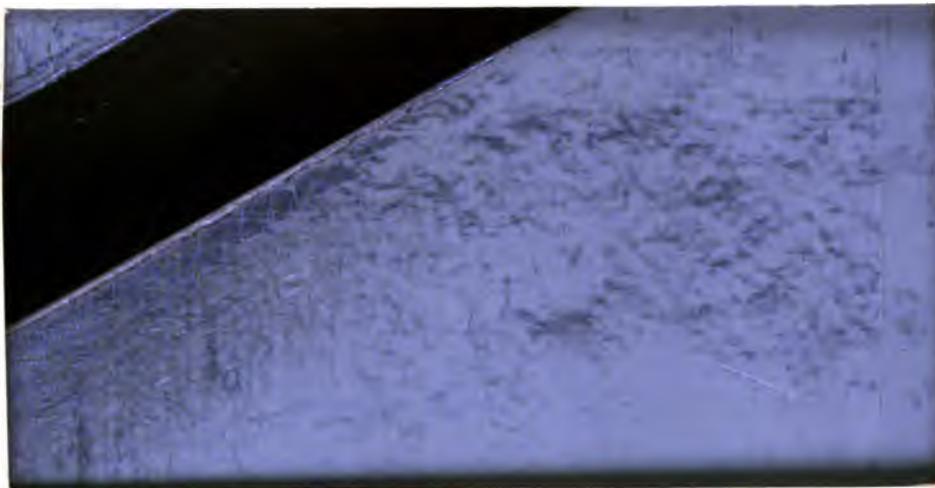
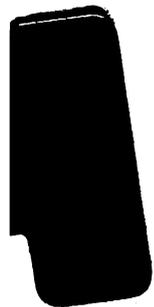
EJERCICIO SOBRE ARTICULACION DE ROLES



IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

San José, Costa Rica



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

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

10 May / 1993

**IICA — CIDIA**

**DOCUMENTO INTERNO PROPLAN 105**

**EJERCICIO SOBRE ARTICULACION DE ROLES**

**IICA**



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**San José, Costa Rica**

B.7  
006885

110A  
C10  
I59e

00002894

## C O N T E N I D O

	<b>Página</b>
Introducción.....	i
1. Presentación del ejercicio.....	1
2. Objetivo.....	2
3. Información necesaria para el desarrollo del ejercicio.....	2
3.1 Mecánica prevista.....	2
3.2 Información básica.....	4
4. Caracterización del Producto.....	8
5. Pauta para el trabajo de los grupos y la presentación en plenaria.....	9



## INTRODUCCION

En este documento se presenta un ejercicio de aplicación en materia de Articulación de Roles, (Decisor, Asesor, Ejecutor) para ser utilizado en actividades de capacitación, mediante el trabajo de grupos.

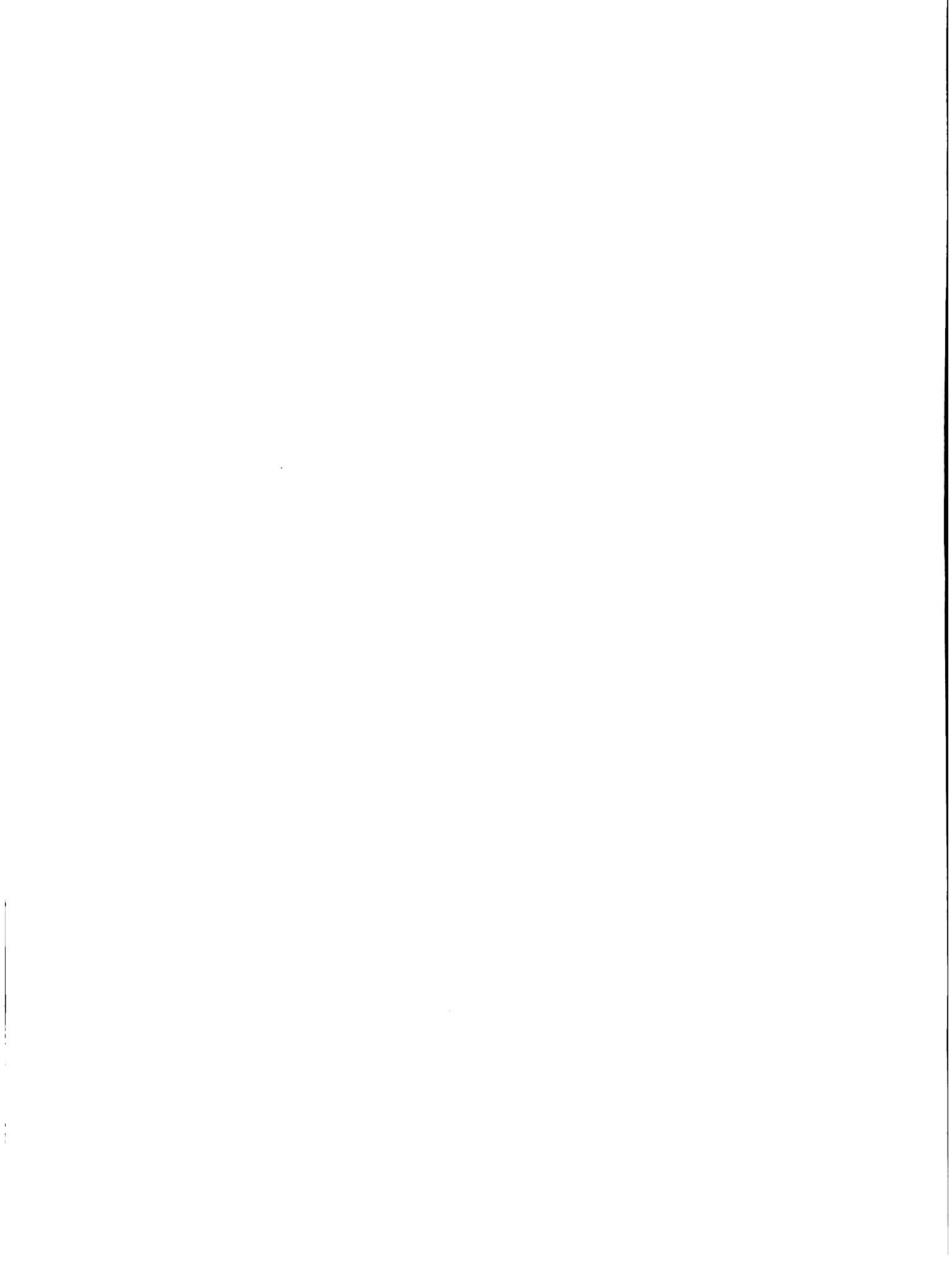
En el documento numerales 1, 2 y 3 se ha considerado, una presentación del contenido, el objetivo de su realización y la información necesaria para que los participantes puedan desarrollar el ejercicio.

Para ello, en cada grupo de trabajo, los participantes deben asumir funciones que corresponden a los roles de asesor, decisor y ejecutor. Cada uno recibe solamente la parte de información correspondiente a su rol, así como la indicación expresa de no intercambiar tal información.

En el numeral 4, se caracteriza el producto que los grupos deben generar y el numeral 5, contiene los pasos que los grupos deberán seguir para el desarrollo del ejercicio y presentación de los resultados en sesión plenaria.

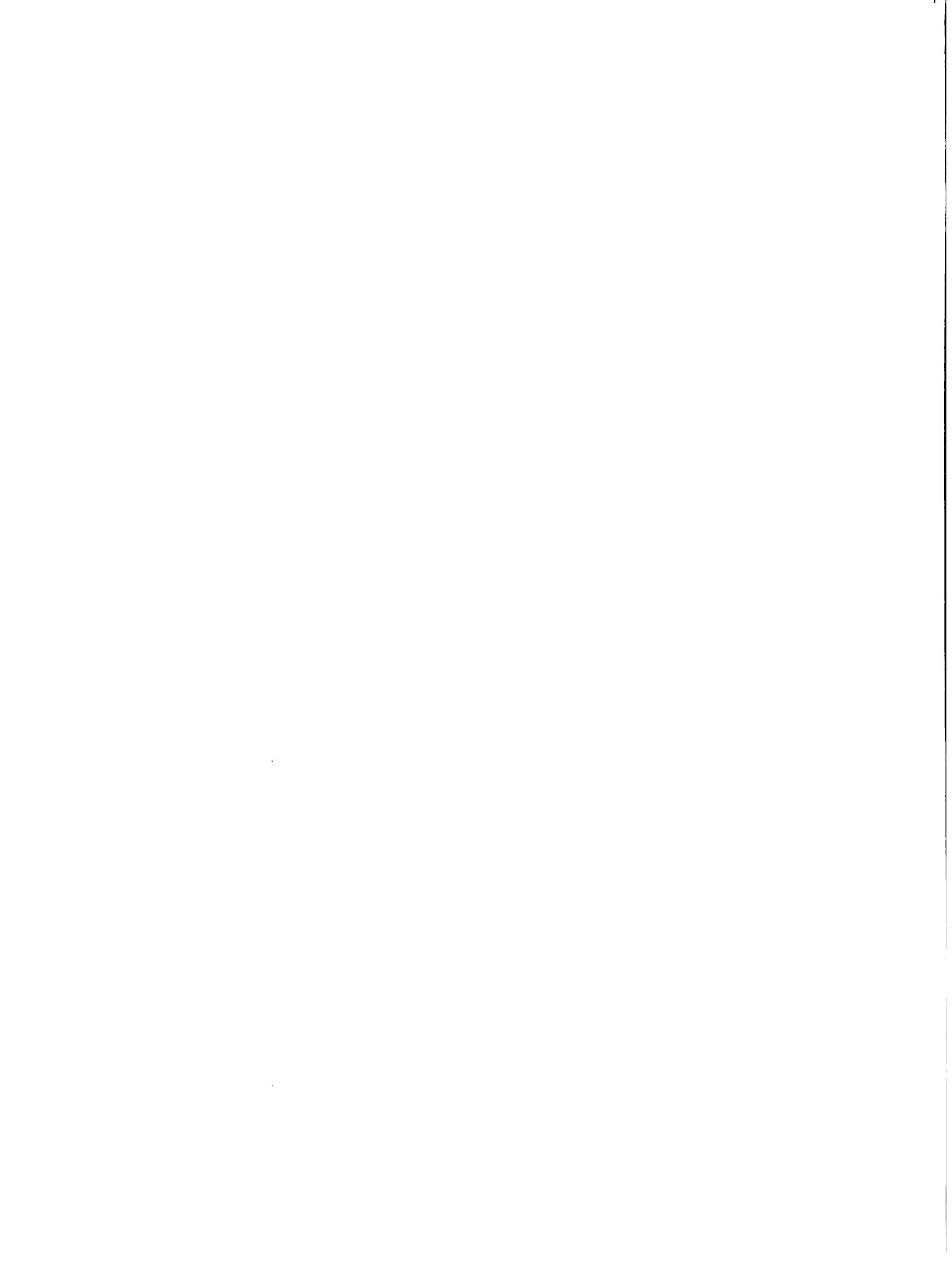
El ejercicio ha sido preparado por Mariano Olazábal con la colaboración de Fernando del Risco, y se aplicó en el Curso Internacional de Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Agropecuario, realizado en San José, Costa Rica del 16 de mayo al 15 de junio de 1983; en el Curso Internacional para países del Area Andina, sobre el papel del planificador en la conducción del desarrollo agrícola y rural-regional realizado en Cochabamba, Bolivia, del 26 de setiembre al 5 de octubre de 1983.; en el Curso Nacional de Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario, realizado en Lima, Perú del 17 al 28 de octubre de 1983, y en el Curso "El Papel del Asesoramiento en la Conducción del Desarrollo Agrícola", realizado en la ciudad de San Salvador 'El Salvador', entre el 29 de agosto al 9 de setiembre de 1983.

Este documento, y los restantes incluidos en la serie de documentos denominada "material para capacitación", ha sido generado sobre la base de experiencias concretas y casos documentados por los Proyectos PROPLAN, y tiene por finalidad contribuir a facilitar el aprendizaje del enfoque, actuando como



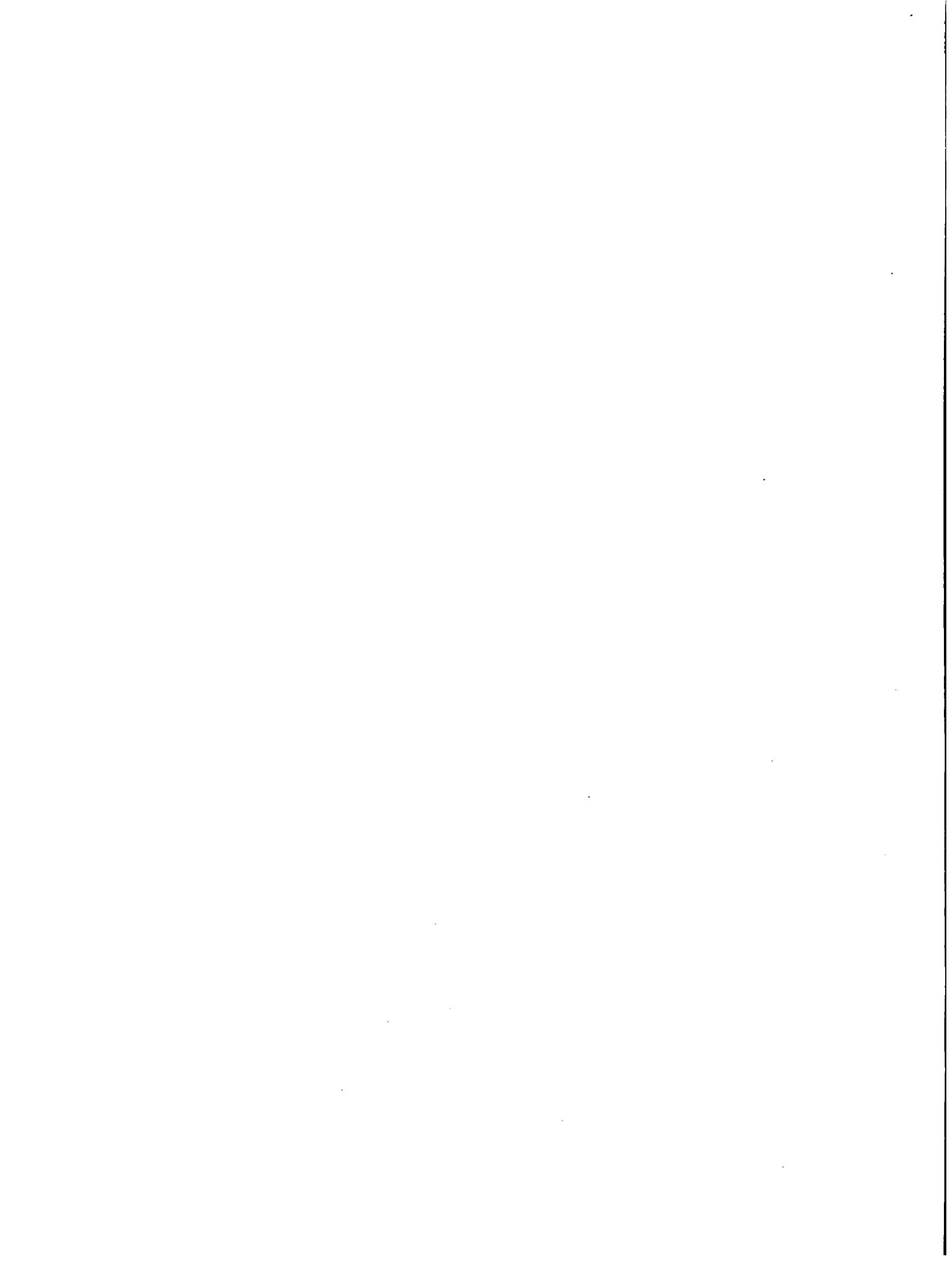
elemento ilustrativo de conceptos y categorías centrales, y como medio para la práctica en el uso de métodos y técnicas específicas.

De esta manera, cumple el requisito de constituir "tecnología transferible", ya que se refiere a métodos y técnicas seleccionados y probados, y lo que es más importante adecuados a las necesidades de los países para la conducción de procesos de desarrollo agrícola y rural.



## **I. PRESENTACION DEL EJERCICIO**

- 1. Usted conforma un equipo que representa a uno de los roles siguientes: decisor, ejecutor o asesor, y la tarea consiste en decidir y llevar a cabo la localización y construcción de un Centro de Acopio para la comercialización de frutas a nivel de una región de PROPLANDIA. En dicho centro las frutas serán tratadas, clasificadas y empacadas, para su envío a la Central de Abastecimiento ubicada en Upar, considerada como la ciudad más importante de la región, a partir de la cual la fruta será distribuida para el consumo urbano y para el envío a otras ciudades.**
- 2. La construcción del Centro de Acopio responde a la política de comercialización establecida a nivel de Marco Orientador, destacándose en él como áreas prioritarias de acción en este campo, el desarrollo del Programa de Centros Regionales de Acopio a Nivel Nacional. Este programa se realizará con la participación del Ministerio de Agricultura, la Corporación Financiera del Desarrollo Agropecuario y la Asociación de Centrales de Abasto (ACA) como institución responsable de la construcción y administración de los Centros de Acopio. El Programa Nacional contempla la construcción y funcionamiento de determinado número de Centro de Acopio en diferentes regiones del país, habiéndose asegurado el financiamiento para el desarrollo de los proyectos respectivos.**
- 3. Uno de estos proyectos deberá realizarse en la región de Chongoyapi, para lo cual hace falta definir el lugar donde será localizado. Además dicho centro será inaugurado por el Presidente de la República de PROPLANDIA el 30 de noviembre próximo conforme lo solicitara al Ministro de Agricultura.**
- 4. Los objetivos del Programa Nacional de Centros de Acopio se refieren al mejoramiento de la eficiencia del sistema de distribución, a la simplificación de los canales de comercialización, al logro de mejores precios para los agricultores y a la organización de la oferta de los productos involucrados en el programa. La precisión de los objetivos, metas y organización de los proyectos será efectuada en cada región por ACA, institución responsable de la ejecución.**
- 5. Es importante destacar que la política de comercialización señalada en el Marco Orientador para el Desarrollo Agropecuario de PROPLANDIA, contempla, además, el apoyo a la construcción de Centrales de Abasto; fomento a la organización de cadenas cooperativas voluntarias; ampliación de la red de silos, bodegas y tratamiento de granos; mejoramiento del mecanismo de**



formación de precios por medio de Instrumentos como Bolsa Agropecuaria, subastas, información de mercados (estadísticas básicas sobre precios y mercado, pronósticos de cosecha, etc.); precios de sustentación; mayor estabilización de precios, con manejo racional de existencias reguladoras, red de almacenamiento y mecanismos adecuados de predicción de cosechas por parte del IMA (Instituto de Mercadeo Agropecuario).

## 2. OBJETIVO

El objetivo del ejercicio, es demostrar, a través de un trabajo de grupos la importancia de la articulación de roles en el proceso de análisis de políticas y toma de decisiones, referido a un caso concreto, en el cual se debe adoptar y fundamentar determinadas decisiones, con la intervención de diferentes personas que representan los roles de decisor, asesor y ejecutor.

## 3. INFORMACION NECESARIA PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO

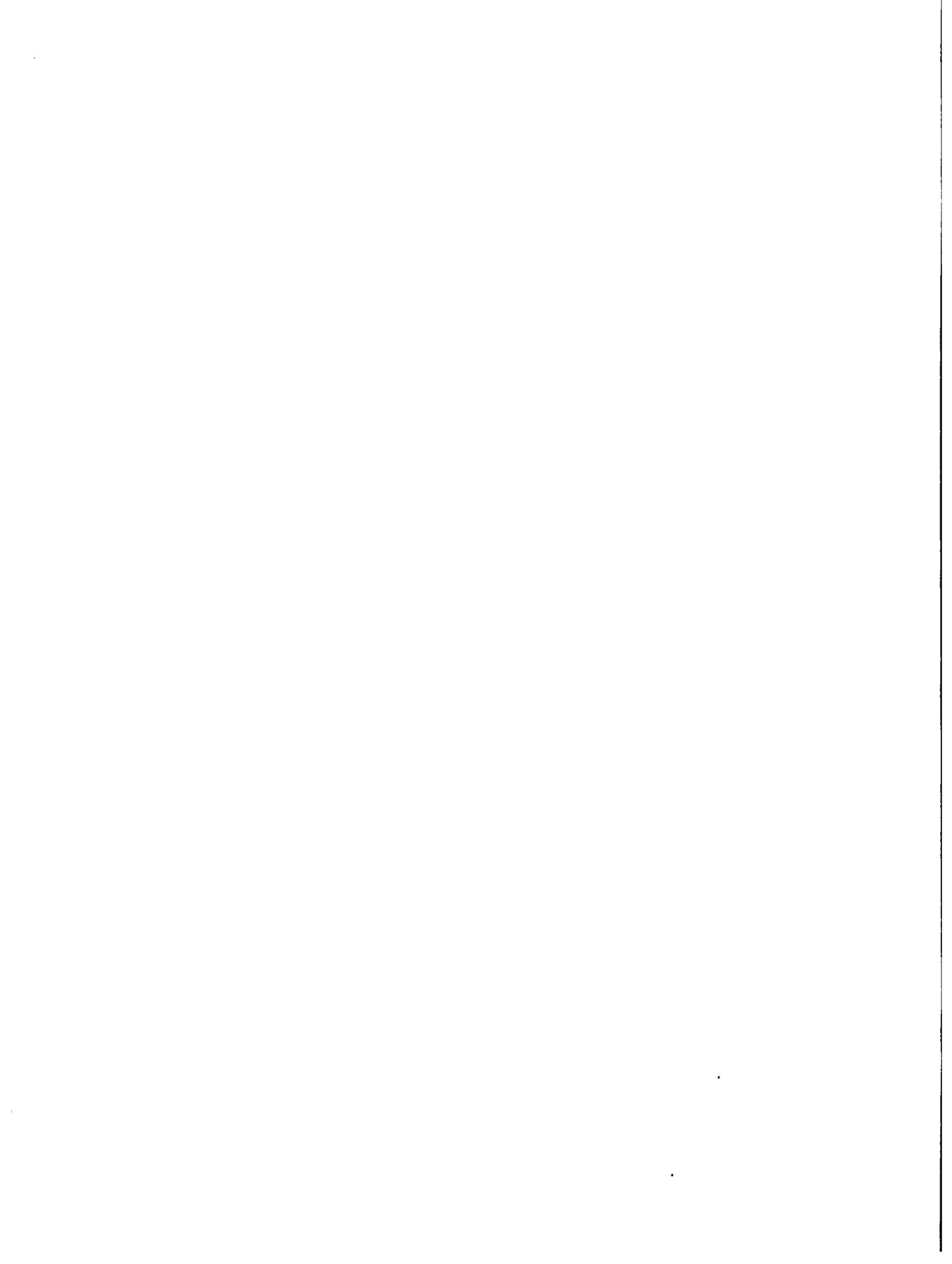
### 3.1 Mecánica prevista

El problema consiste en decidir en qué lugar de la región de Chongoyapi será localizado el proyecto Centro de Acopio y, además, llevar a cabo la construcción que deberá terminarse antes del 30 del presente año.

La localización se efectuará en uno de los tres centros urbanos (Distracciones, Cañaverales, El Molino) que posee la región, debido a que han sido previstas actividades complementarias en torno al proyecto.

La mecánica prevista considera que se integrarán grupos que tendrán la siguiente conformación:

Rol Decisor: Ministro de Agricultura  
Vice Ministro de Agricultura



**Rol Asesor:** Especialistas de la Oficina de Planificación Agropecuaria

1 Funcionario de la Corporación Financiera

1 Funcionario de ACA del nivel nacional

**Rol Ejecutor:** Director Regional de ACA en Chongoyapi

1 Funcionario de ACA a nivel regional

1 Agricultor representante de la provincia de Distracciones.

1 Agricultor representante de la Asociación de Agricultores de la provincia de El Molino

1 Agricultor representante de la provincia de Cañaverales.

Cada grupo analizará la información que se les entregue y se organizará para desarrollar la tarea, definiendo el procedimiento que se juzgue más conveniente en cada caso. Es pertinente señalar que el producto del trabajo grupal será presentado en sesión plenaria, siguiendo lo indicado en los numerales 4 y 5 de estas instrucciones.



### 3.2 Información básica para los diferentes roles

#### A. ROL DECISOR

1. El Ministro solicita a la Oficina de Planificación Agropecuaria, a la Corporación Financiera y a ACA, un informe que le permita decidir respecto a la ubicación del proyecto en la región de Chongoyapi, a fin de que se proceda inmediatamente a la construcción. El Presidente de la República deberá inaugurar la obra el 30 de noviembre del presente año.
  
2. El Viceministro es cuñado de uno de los grandes productores de la Provincia de Distracciones quien le ha manifestado su interés porque el proyecto se localice en dicha provincia. Igualmente existe un interés marcado de los productores de Distracciones, quienes en su mayoría son partidarios del Gobierno.
  
3. El Viceministro es miembro del Directorio del partido de gobierno.
  
4. El Ministro aspira postular a las elecciones complementarias del año 1984 como candidato a senador.



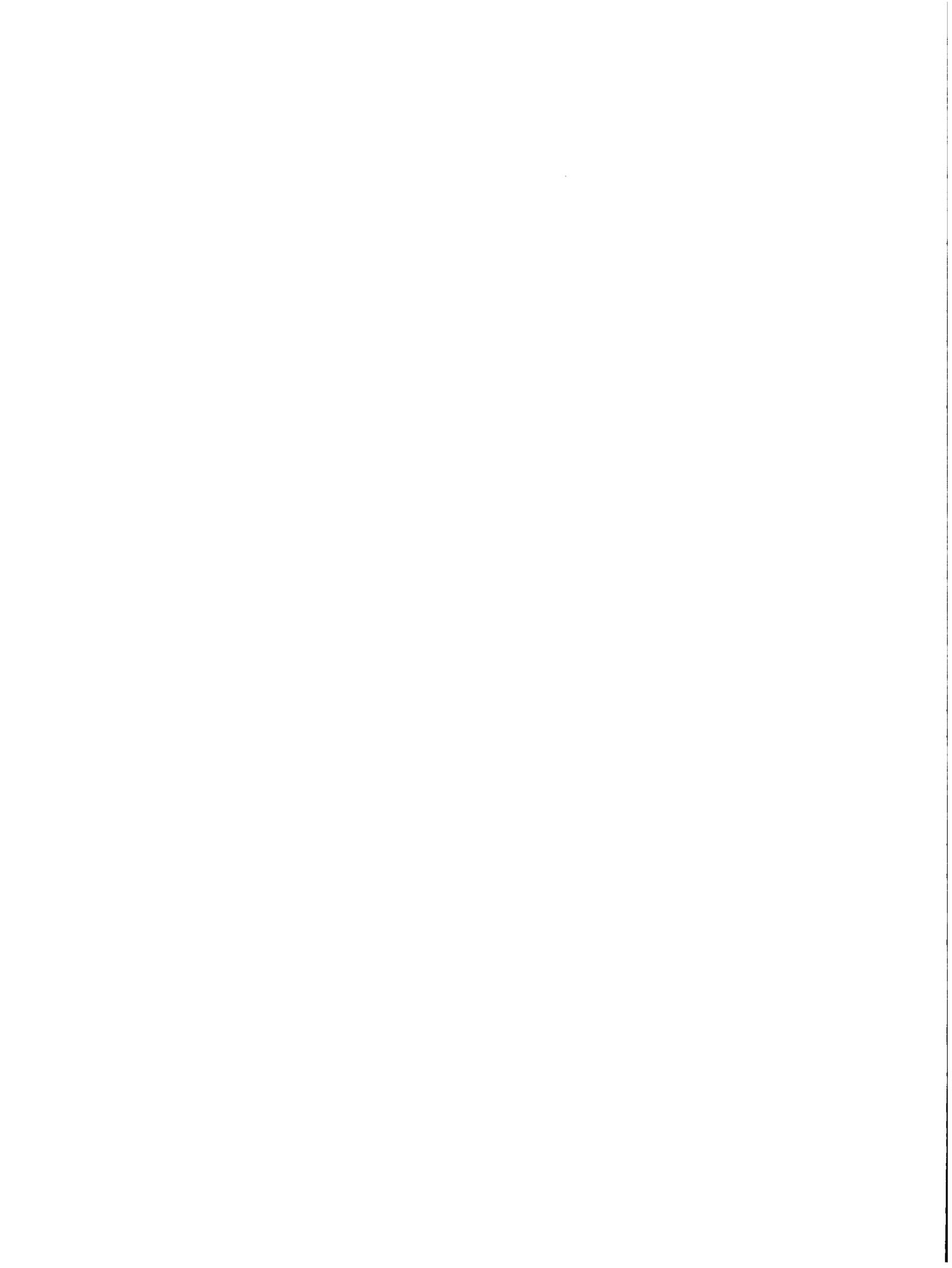
**B. ROL ASESOR**

**1. La Oficina de Planificación cuenta con la siguiente información:**

- Las provincias candidatas para la localización del proyecto en la región de Chongoyapi son: Distracciones, Cañaverales y el Molino.
- La región es eminentemente frutera y de importancia en el abastecimiento del mercado nacional.
- Las principales frutas que se producen son: limones, naranjas, mangos y aguacates (paltas).
- La tecnología regional, en términos generales se le puede calificar de media; salvo algunos productores de las provincias poseen una tecnología avanzada.
- La producción anual de frutas es la siguiente:

	<u>t/año</u>
Cañaverales	60.000
El Molino	40.000
Distracciones	20.000

2. La Corporación Financiera tiene especial interés en un mejor uso de los recursos monetarios conforme lo manifestara su presidente en reciente reunión. Dicha corporación, considera que en proyectos tipo "Centros de Acopio" un aspecto definitivo para su localización es la minimización de los costos de transporte.
3. La experiencia ganada por ACA en la administración y construcción de Centrales de Abastecimiento es importante, pero aún se requieren esfuerzos en capacitación para sus funcionarios a nivel regional, donde adelanta algunos proyectos de comercialización.
4. Además se cuenta con la información que contiene el documento Programa Nacional de Centro de Acopio. En él se presenta información general y desactualizada de la región Chongoyapi, respecto a la producción, rendimientos, costos, canales de comercialización, márgenes, análisis de precios, etc.
5. Se conoce que el Vice Ministro es miembro del Directorio del partido de Gobierno.



### C. ROL EJECUTOR

1. La región de Chongoyapi está conformada por 3 provincias de condiciones ecológicas productivas y culturales homogéneas entre sí.
2. Las tres provincias tienen a UPAR como centro comercial y económico de la región.
3. La superficie total es de 1.500 kilómetros cuadrados, siendo Cañaverales la provincia con mayor superficie con un 52% del total. Asimismo, el área se encuentra a una altura que oscila entre 200 - 400 metros s.n.m. y la temperatura promedio anual es de 20°-25° centígrados.
4. En algunas épocas la precipitación es deficiente para el requerimiento de los cultivos.
5. En general, la mayor intensidad de lluvias se presenta entre diciembre y marzo, descendiendo en los otros meses del año. En la región existe cierta disponibilidad de riego.
6. La región es eminentemente frutera y de importancia en el abastecimiento del mercado nacional. Las principales frutas que se producen son: limones, naranjas, mangos y aguacates. La tecnología regional, en términos generales se le puede calificar de media, salvo algunos productores de las provincias poseen una tecnología avanzada.
7. El cuadro siguiente presenta información respecto al tamaño de las explotaciones y los volúmenes de producción que actualmente se vienen registrando en las provincias de la región.



Región Chongoyapi

PROVINCIA	TAMAÑO DE EXPLOTACION	PRODUCCION DE FRUTAS t/año
Distracciones	La mayoría de las explotaciones poseen en promedio 30-40 hectáreas de frutas, son muy pocas las pequeñas.	20.000
Cañaverales	Las explotaciones son en promedio medianas y pequeñas. La zona no tiene posibilidades para ampliar la superficie de frutales.	60.000
El Molino	Las fincas son en su mayoría pequeñas, y el 80% presentan entre 1-2 hectáreas de frutas.	40.000

8. La provincia El Molino se caracteriza por la concentración alta de pequeños agricultores, quienes han consolidado una asociación
9. La población residente en la región es eminentemente rural con núcleos urbanos de relativa importancia, ubicados en cada una de las provincias.
10. Las condiciones de vivienda presentan marcadas deficiencias. El 70% de la población no tiene acceso a servicios de agua potable.
11. La situación de salud es deficiente, observándose altas tasas de mortalidad infantil.
12. Sólo el 40 % de la población en edad escolar asiste a la escuela, siendo notorio el déficit de escuelas y maestros.
13. El promedio de ingresos/año per cápita es bajo, ocasionado, principalmente, por los precios poco remunerativos que reciben los productores.
14. El sistema de comercialización es deficiente, los costos de transporte son altos y los márgenes netos de comercialización a nivel de productor son muy variables.



15. La alta concentración de compra por parte de los intermediarios, permite a estos influir en los precios y ejercer determinado control del mercado.
16. La problemática señalada es más acentuada en la provincia de El Molino y con menor grado se presenta en las otras provincias.
17. La producción de frutas es la actividad económica más importante para los agricultores de la región.

#### 4. CARACTERIZACION DEL PRODUCTO

El producto del trabajo grupal será registrado en una hoja de papelógrafo en la cual se presentan los factores positivos y negativos que se tomaron en consideración para cada lugar alternativo de localización.

LOCALIDAD	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
A. <u>Cañaverales</u>		
B. <u>El Molino</u>		
C. <u>Distracciones</u>		



Finalmente los dos grupos presentaron la localización seleccionada en una hoja de papelógrafo que tenga el siguiente formato.

AREA SELECCIONADA <sup>*/</sup>	FACTORES DETERMINANTES PARA LA SELECCION DE LA ALTERNATIVA <sup>**/</sup>	
<input type="checkbox"/>	Cañaverales	1. _____
<input type="checkbox"/>	El Molino	2. _____
<input type="checkbox"/>	El Molino	3. _____
<input type="checkbox"/>	Distracciones	4. _____
<input type="checkbox"/>	Distracciones	5. _____
		n. _____

\*/ Colocar en el retículo el orden de preferencia.

\*\*/ Señalar los factores únicamente para la alternativa elegida.

5. PAUTA PARA EL TRABAJO DE LOS GRUPOS Y LA PRESENTACION EN PLENARIA

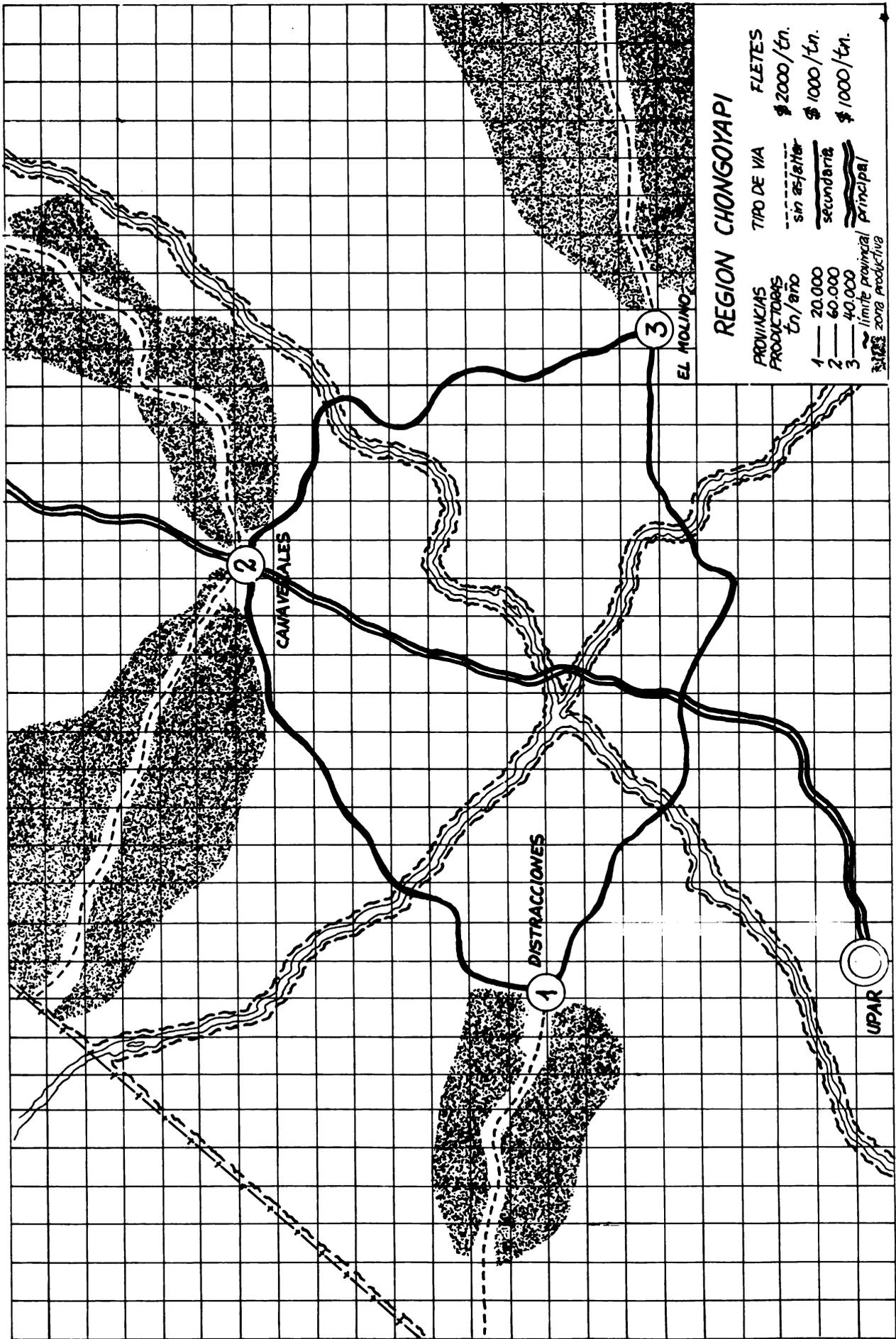
Pasos a seguir:

1. Conformación de los grupos
2. Lectura del ejercicio a nivel de grupo
3. Distribución de los cargos que representarán a cada uno de los roles



4. Entrega de información complementaria a los equipos que representan los roles, la misma que no podrá intercambiarse
5. Entrega de la relación de materiales para la construcción del centro de Acopio
6. Iniciación de la tarea por parte del equipo decisor
7. Desarrollo de la tarea: solución al problema de localización, y construcción del centro
8. Finalizada la tarea el 'facilitador' hará un inventario de los materiales utilizados
9. El 'facilitador' solicitará al grupo opinión respecto a:
  - La especificidad o naturaleza de cada uno de los roles
  - Las relaciones entre los roles
  - Obstáculos a la cohesión
10. El 'facilitador' pedirá al grupo que la presentación en plenaria de los resultados de la solución del problema, se haga detallando los procedimientos seguidos
11. Luego, el grupo hará una presentación de las opiniones a que llegaron respecto a los puntos señalados en el numeral ocho
12. En plenaria cada grupo hará una evaluación del otro.





**REGION CHONGOYAPI**

PROVINCIAS PRODUCTORAS tn/año	TIPO DE VIA	FLETES \$ 2000/tn. \$ 1000/tn. \$ 1000/tn.
1 — 20.000	sin asfalto	
2 — 60.000	secundaria	
3 — 40.000	principal	
límite provincial		
zona productiva		

2

CAVAVEALES

1

DISTRACCIONES

3

EL MOLINO

UPAR



