

BOLIVIA 307.1412 I5978c 1983

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Oficina en Bolivia

CURSO EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGROPECUARIO  
Y RURAL REGIONAL

IICA  
# 2.333  
1983

Cochabamba, Bolivia  
26 de setiembre - 5 de octubre, 1983



COLECCION ESPECIAL  
NO SACAR DE BIBLIOTECA  
HE... ..

IIIA  
#9.333  
1983

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROYECYOS ESPECIALES: PROYECTOS PROPLAN

OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA

CURSO

"EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA CONDUCCION  
DEL  
DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL - REGIONAL"

UNIDAD                    III COMPONENTES CENTRALES DE LA CONDUCCION EN EL  
                                 NIVEL REGIONAL

TEMA                      2 PROGRAMACION, ASIGNACION DE LAS RESPONSABILIDADES

EJERCICIO SOBRE:    PROGRAMACION (PLAN DE IMPLEMENTACION)

Cochabamba-Bolivia

26 de setiembre - 5 de octubre

1983

This One



D9XA-JC2-YRB6

Digitized by Google



## C O N T E N I D O

|  | Página |
|--|--------|
| 1. Presentación del ejercicio.....   | 1      |
| 2. Objetivo.....   | 2      |
| 3. Información necesaria para el desarrollo<br>del ejercicio.....            | 3      |
| 3.1. Mecánica prevista.....  | 3      |
| 3.2. Información básica.....   | 9      |
| 3.3. Información adicional.....  | 9      |
| 4. Caracterización del Producto.....   | 9      |
| 5. Pauta para el trabajo de los grupos y la<br>presentación en plenaria..... | 10     |





EJERCICIO SOBRE PLAN DE IMPLEMENTACION

1. PRESENTACION DEL EJERCICIO

El presente ejercicio ha sido diseñado con base en un proyecto real, que fue formulado y ejecutado en un país latinoamericano. Algunos de sus componentes originales han sido modificados y adaptados, y otros fueron eliminados, con el objeto de configurar un conjunto simple y de manejo relativamente sencillo, dentro de las limitaciones de tiempo del presente curso. No obstante se procuró conservar la mayor concordancia posible, con la situación real en que de desarrollaron los hechos originales.

Lo nombres geográficos son supuestos, pero propios del ambiente latinoamericano y no es remoto que algún participante pueda llegar a relacionar parte de la información presentada, con situaciones propias de su país de origen. En este sentido interesa que algunas de las conclusiones obtenidas del ejercicio, contribuyan a desarrollar habilidades y elementos de juicio entre los participantes, que les ayuden a enfrentar exitosamente su propia problemática nacional.

El ejercicio ha sido estructurado de modo que presenta la estrategia y el Resumen Operativo Gerencial, de un proyecto hipotético que será iniciado dentro de pocos meses. Por tanto, el equipo responsable de la ejecución deberá preparar un Plan de Implementación detallado para el primer año, que sirva de base para la conducción de las acciones a desarrollar en dicho período.



## 2. OBJETIVO

El ejercicio tiene por objetivo lograr que los participantes consoliden los fundamentos conceptuales y metodológicos relativos a la fase de Programación de Actividades, del proceso de Manejo de programas y proyectos mediante la aplicación práctica de los procedimientos pertinentes en un caso particular á través del cual se facilitará el "aprender-haciendo".

## 3. INFORMACION NECESARIA PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO

### 3.1. MECANICA PREVISTA

Cada grupo seleccionará un producto u objetivo intermedio, y procederá a preparar la parte correspondiente del plan de implementación, para lo cual deberá:

- a. identificar los eventos
- b. identificar, ordenar y precisar las actividades y establecer su duración probable
- c. preparar un calendario de trabajo
- d. definir las responsabilidades de los que participarán en la realización de las actividades.

#### a. Identificación de los eventos:

Tomando como base el objetivo intermedio o producto que representa un resultado esperado, se identificarán resultados intermedios, que sean relevantes y se conseguirán en una tabla con el siguiente formato:

| EVENTO | Fecha de logro<br>día/mes/año | RESULTADO PARCIAL ESPERADO |
|--------|-------------------------------|----------------------------|
| 1.     |                               |                            |
| 2.     |                               |                            |
| 3.     |                               |                            |
| 4.     |                               |                            |



LISTA DE EVENTOS

| EVENTOS  | FECHA LOGRO | RESULTADOS  |
|--|-------------|---|
| 1. HUERTAS CASERAS<br>DEMOSTRATIVAS,<br>ESTABLECIDAS | NOV. 30/81. | 1. 33 HUERTAS DEMOS-<br>TRATIVAS ESTABLECI-<br>DAS EN:<br>PAMPLONA = 18<br>TOLEDO = 10<br>LABATECA = 10 |



b. Listado de actividades:

Para el producto u objetivo intermedio seleccionado, se identificarán y preparará una lista de actividades, siguiendo el formato que se ilustra a continuación:

| ACTIVIDADES |             | DURACION<br>(semanas) | PERIODO DE EJECUCION |     |
|-------------|-------------|-----------------------|----------------------|-----|
| CODIGO      | DESCRIPCION |                       | INICIO               | FIN |
|             |             |                       |                      |     |

En el ejemplo que se acompaña se muestra la forma en que se espera se presente la lista de actividades para el objetivo intermedio o producto seleccionado por el respectivo grupo.





### LISTA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES   | DURACION<br>(SEMANA) | PERIODO DE EJECUCION |            |
|---|----------------------|----------------------|------------|
|   |                      | INICIO               | FIN        |
| 1.1 SELECCIONAR PARTICIPANTES   | 3                    | SET. 1/81            | SET. 20/81 |
| 1.2 REALIZAR REUNIONES DE<br>MOTIVACION                                 | 1                    | OCT. 1/81            | OCT. 7/81  |
| 1.3 REALIZAR DEMOSTRACIONES<br>SOBRE PREPARACION DEL<br>SUELO Y SIEMBRA | 2                    | OCT. 15/81           | OCT. 30/81 |
| 1.4 SIEMBRA   | 2                    | NOV. 15/81           | NOV. 30/81 |

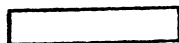


c. Cronograma o calendario de trabajo:

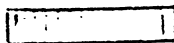
Para el cronograma de actividades se empleará un gráfico de Gannt, siguiendo el formato que se ilustra:

CALENDARIO

| ACTIVIDADES |             | AÑO 198 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |   |   |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |    |    |    |   |    |    |    |    |
|-------------|-------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|---|---|----|----|----|---|----|----|----|---|---|----|----|----|---|----|----|----|---|----|----|----|----|
|             |             | ENE     | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SET | OCT | NOV | DIC |    |   |   |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |    |    |    |   |    |    |    |    |
| CODIGO      | DESCRIPCION | 1       | 10  | 17  | 24  | 31  | 7   | 14  | 21  | 28  | 4   | 11  | 18  | 25 | 1 | 8 | 15 | 22 | 29 | 5 | 12 | 19 | 26 | 2 | 9 | 16 | 23 | 30 | 6 | 13 | 20 | 27 | 3 | 10 | 17 | 24 | 31 |
|             |             |         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |   |   |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |    |    |    |   |    |    |    |    |



PROGRAMADO



REALIZADO



D. Definición de responsabilidades:

Para definir las responsabilidades, se empleará la matriz Tarea-Responsabilidad que se muestra a continuación:

| ACTIVIDADES |             | ORGANISMOS RESPONSABLES (CARGOS) |  |  |  |  |  |
|-------------|-------------|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| CODIGO      | DESCRIPCION |                                  |  |  |  |  |  |
|             |             |                                  |  |  |  |  |  |

- R= Responsabilidad
- I= Se le informa
- S= Supervisa
- P= Participa

En el gráfico que se acompaña a título de ejemplo se muestra como debe completarse la correspondiente matriz.



GRAFICO TAREA - RESPONSABILIDAD

| ACTIVIDAD | CARGOS   |            |          |          |                       |
|-----------|----------|------------|----------|----------|-----------------------|
|           | DIRECTOR | ECONOMISTA | PROFOTOR | AGRONOMO | ESPECIALISTA REGIONAL |
| 1.1       | I        | R          | P        |          |                       |
| 1.2       | I        | S          | R        |          |                       |
| 1.3       | S        | I          | P        | R        | P                     |
| 1.4       | S        | I          | P        | R        |                       |

I= Se le informa  
 S= Supervisor  
 R= Responsable  
 P= Participa





### 3.2. INFORMACION BASICA

La información requerida para el desarrollo del ejercicio se encuentra contenida en el documento "Proyecto de producción de leche con pequeños ganaderos", que se acompaña al presente instructivo.

### 3.3. INFORMACION ADICIONAL

El ejercicio, según ha sido enseñado puede ser realizado con la información que se menciona en los numerales 3.1 y 3.2.. Sin embargo los facilitadores del trabajo grupal, proporcionarán cualquier otro elemento complementario de información para asegurar el cumplimiento de la tarea encomendada a cada grupo.

## 4. CARACTERIZACION DEL PRODUCTO

Al finalizar el ejercicio los participantes deben haber elaborado el Plan de Implementación detallado de uno de los productos u objetivos intermedios para el primer año de ejecución del proyecto "Producción de Leche con Pequeños Ganaderos", consistente en una lista de eventos, una lista de actividades, un cronograma de actividades, un gráfico Tarea-Responsabilidad y un presupuesto.

Dichos productos se presentarán en hojas de papel tamaño papelógrafo, en la sesión plenaria final del ejercicio siguiendo los formatos definidos en la sección 3.1. 'mecánica prevista' del presente instructivo.



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

1. El coordinador de la unidad efectuará el encuadre del ejercicio, precisado la modalidad de trabajo a seguir y caracterizando el producto a obtener por los grupos.

2. El coordinador de la unidad, resumirá el contenido y función del plan de implementación, que fue expuesto como uno de los instrumentos en la sesión que se analizó el Tema de Programación.

3. Los participantes se organizarán en grupos de 5 a 8 personas, debiendo nombrar entre ellos un moderador y un relator, quienes serán responsables de conducir el trabajo y registrar las conclusiones respectivamente.

4. Los miembros de los diferentes grupos, leerán individualmente y con detenimiento el documento "Proyecto de producción de leche con pequeños Ganaderos", anotando las consideraciones que se estimen pertinentes para la preparación del Plan de Implementación.

5. No obstante, todos los miembros deberán participar activamente en las deliberaciones y actuar como un verdadero grupo operativo, compartiendo sus conocimientos, habilidades y experiencias, para el logro de la TAREA.

6. Cada grupo trabajará en el local designado, donde tendrá disponible los implementos y el material necesario para la realización del ejercicio, tales como papelógrafo, marcadores, papel periódico, asientos, mesas, etc.

7. Además cada grupo debe establecer las normas y procedimientos de trabajo, que le permitan alcanzar eficientemente los resultados esperados, en el tiempo asignado.

• •

8. Habrá un ~~facilitador~~ facilitador disponible para cada grupo, cuya función será asesorar y orientar ~~el~~ desarrollo del ejercicio y aclarar las posibles dudas que eventualmente puedan surgir.

9. El relator ~~de~~ cada grupo expondrá al plenario el producto generado por el respectivo grupo. Terminada la presentación, los demás participantes formularán preguntas ~~al~~ grupo. Tales preguntas podrán referirse tanto al producto generado ~~como~~ al procedimiento seguido.

10. Cada grupo registrará el trabajo presentado en forma clara y legible, de manera que pueda ~~incorporarse~~ incorporarse al archivo de documentos del evento.

.....

...

.



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**DIRECCION DE PROYECTOS ESPECIALES: PROYECTOS PROPLAN**

**OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA**

**C U R S O**

**"EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA CONDUCCION**

**DEL**

**DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL - REGIONAL"**

**UNIDAD** COMPONENTES CENTRALES DE LA CONDUCCION EN EL NIVEL REGIONAL

**TEMA:** 3 COORDINACION INTERINSTITUCIONALES Y VINCULACION CON EL MEDIO

**Ejercicio sobre:** Problemática de la coordinación

Cochabamba-Bolivia

26 de setiembre - 5 de octubre

1983

100



## PROPOSITO

Se trata de analizar un caso escrito sobre la experiencia cotidiana de un funcionario público, a través del cual los participantes discutirán en torno a la problemática de la coordinación y a la luz de su propia experiencia darán respuesta al cuestionario que se presenta al final del documento que contiene el caso.

12

## ESTUDIO DE CASO\*

### "EL DILEMA DE ANACLETO"

El gobierno de Napolandia acaba de recibir la noticia oficial de que el "Programa de Mejoramiento del Pequeño Agricultor" ha sido aprobado y el financiamiento solicitado ya se encuentra listo para iniciar los desembolsos respectivos. El Ministro de Agricultura Pablo Rossi, lee complacido la carta entregada por el representante de la NPI, Agencia Financiera de Desarrollo Internacional, a la que se solicitó el financiamiento respectivo.

El programa mencionado, tiene como objetivo mejorar el ingreso rural y se compone de cuatro grandes componentes, a saber: 1) un componente de Colonización de la Frontera Agrícola; 2) un componente de Construcción de Caminos Rurales con mano de obra intensiva; 3) un componente de Mejoramiento de Recursos Humanos del Sector Público Agrícola; y 4) un componente de Recuperación de Tierras, que incluye aspectos de conservación de suelos y obras de miniriego.

El programa se propone utilizar \$ 13.0 millones de dólares (equivalentes) provenientes de la NPI, más un total en moneda nacional (Napos) de N 16.6 1/, equivalentes a \$8.3 millones de dólares de contra-

---

\* Preparado por Mayo Vega Luna. Especialista en Gestión para el Desarrollo. Oficina del IICA en Guatemala. 1983.

1/ La convertibilidad oficial del dólar en Napolandia es de N2 (dos napos) por un dólar. Esta tasa se mantiene en Napolandia desde hace 23 años, a raíz del "coup d'etat" ocurrido en esa época.

100

partida. Durante 1982, el sector agropecuario recibió un total de ayuda internacional, entre préstamos y donaciones, de 119.02 millones de dólares.

Este nuevo programa, tuvo un período de "hibernación" de casi 4 años, desde su concepción hasta su aprobación final por la NPI.

En realidad, aún cuando los 4 componentes del programa eran considerados importantes, el componente clave lo constituía, la recuperación de tierras (con sus subcomponentes de conservación de suelos y miniriego). Este absorbía el 69.7% de la asignación de recursos de que disponía el programa.

Los productos del programa, según cada componente incluían la generación de los siguientes resultados, de acuerdo al diseño original (ver Cuadro No. 1):

100

CUADRO NO. 1

---

| COMPONENTE                 | Resultados al final del Programa (4o. año)   |
|----------------------------|--|
| 1. Colonización            | 1.1 Incorporar 20,000 Ha. de nuevas tierras.<br>1.2 Asentar 5,000 familias en las nuevas tierras.  |
| 2. Construcción de caminos | 2.1 Completada la construcción de un total de 501 Km. de caminos vecinales de todo tiempo.   |
| 3. Recursos humanos        | 3.1 Becar a 20 técnicos Napolandeses para obtener el Master.<br>3.2 Becar a 150 técnicos para cursos cortos de adiestramiento en el extranjero.  |
| 4. Recuperación de tierras | 4.1 Recuperar 5,000 Ha. de tierras agrícolas bajo prácticas de conservación de suelos adecuadas.<br>4.2 Instalar y poner en operación un total de 150 pequeñas obras de riego, que beneficiarían a un igual número de pequeños productores del país. |

---

100



Básicamente, la NPI lo que pretendía era que las tierras recuperadas bajo nuevos sistemas de conservación de suelos, fueran dotadas de pequeñas obras de miniriego, en donde fuese posible, de manera de lograr que estos pequeños productores, se incorporasen plenamente al sistema de producción social del agro de Napolandia, a través de un esfuerzo intensivo de asistencia técnica y crediticia estatal.

.....  
..... 0 .....

.....  
Preguntas para Discusión

1. ¿Cree el grupo que los cuatro componentes, constituyen un Programa orgánico o son componentes independientes agrupados en un documento de préstamo? Explique su respuesta.
2. ¿Cuál es la hipótesis de Desarrollo interconexa en la cual se basa el diseño del Programa?
3. ¿Cuál es la hipótesis de Desarrollo del Componente de Recuperación de Tierras en particular?

.....  
..... 0 .....

Durante la entrega de la nota oficial de aprobación del préstamo, el representante de la NPI, enfatizó al Ministro Rossi, la naturaleza experimental con que la Agencia miraba el Programa. Ese carácter altamente experimental exigía, por parte de la misma, una actividad de seguimiento y evaluación muy estrecha.

11

El Ministro, agradeció efusivamente al Representante manifestándole así mismo que personalmente él avalaba la naturaleza experimental del Programa, (aún cuando solo tenía un año de ocupar el cargo) y que el Ministerio haría todo lo posible, por lograr una ejecución adecuada de dicho programa, para no defraudar las expectativas de la NPI.

Una semana más tarde, el Lic. Camilo Sexto, Director de la Oficina de Planificación, Evaluación y Política (OPEP)<sup>1/</sup> del Ministerio de Agricultura, estaba sentado frente al Ministro Rossi, recibiendo instrucciones para una adecuada gerencia de la ejecución y coordinación del "Programa de Mejoramiento del Pequeño Agricultor". El Ministro remarcó la naturaleza experimental del programa, sobre todo la del componente de Recuperación de Tierras, por lo que esto necesariamente inducía a la OPEP a mantener un seguimiento y evaluación estrechos del proyecto, durante su ejecución.

0

#### Preguntas para Discusión

1. ¿A qué se refería el representante de la NPI, cuando mencionó el carácter experimental del Programa y a la necesidad de mantener un seguimiento y evaluación estrechos?

<sup>1/</sup> La OPEP, disponía de un cuadro de 10 profesionales, todos ingenieros agrónomos. La tarea básica de la Oficina era el manejo de la Coyuntura del desarrollo (tal y como ellos mismos designaban su trabajo) y la responsabilidad de coordinar la ejecución de ciertos proyectos y programas especiales de preferencia, aquellos que contaban con financiamiento internacional.



2. ¿Cree el grupo, que había coincidencia entre las instrucciones del Ministro Rossi y la preocupación del representante de la NPI?
3. ¿Cuál es la primera impresión que tiene el grupo, acerca de la OPEP?

.....  
..... 0 .....

Esta constituía la cuarta tarea de esta naturaleza, que se le encomendaba a la OPEP, la cual manejaba actualmente la ejecución de dos proyectos y un programa, de gran envergadura financiera.

A su vez el Licenciado Sexto llamó al Ingeniero Anacleto Nochelarga, uno de los "tigres" del cuadro de profesionales de la OPEP, y le encargó el "negocito", de hacerse cargo de la gerencia del programa. Así mismo se le recalcó la naturaleza experimental con que la NPI miraba el programa y la recomendación del Ministro de mantener un seguimiento estrecho de la ejecución del mismo.

Anacleto, al regresar a su oficina, se acomodó en su sillón, subió los pies en el escritorio, cerró los ojos y empezó un recorrido de imágenes mentales, en relación a la nueva situación profesional a la que se enfrentaba, como Coordinador General del "Programa de Mejoramiento del Pequeño Productor".

Una tras otra discurrían las imágenes mentales, a través de las cuales Anacleto iba entretejiendo el enfoque de Manejo que le daría a su nuevo juguete. Su pensamiento le llevó a dos premisas de partida:



- 1) Que cuatro años (desde la concepción hasta la aprobación) era suficiente tiempo y prueba de que el Programa tenía un contenido de acciones sólido. Además el Ministro y la NPI, estaban urgidos de iniciar cuanto antes la ejecución.
- 2) El era un aficionado de la "descentralización". Incluso ese era su tema favorito en las discusiones con su jefe el Lic. Sexto. Por consiguiente, la "estrategia" más indicada, era la de asignar cada uno de los 4 componentes del programa a una "Unidad Ejecutora". Estas se encargarían de asegurar una ejecución efectiva de las actividades.

En conclusión, se dijo para sus adentros Anacleto, cada quien será responsable de generar los resultados previstos y yo me voy a asegurar de que todo se coordine a la perfección, a través de un seguimiento continuo de la ejecución. Mi tarea como Coordinador del Programa, pensó Anacleto será la de "Manejar las Riendas" de los 4 componentes y controlar los desembolsos de la NPI y la ejecución financiera y física de todo el programa.

0

#### Preguntas para Discusión

1. ¿Cuál cree el grupo, que es el concepto que maneja el Lic. Sexto, cuando le habla a Anacleto, de mantener un seguimiento estrecho del Programa?





2. ¿Como juzga el grupo, las premisas con que partía Anacleto, para esbozar su enfoque de manejo futuro del Programa? Explique porque el grupo, las considera correctas o erradas.
3. Si el grupo, estuviese en el lugar de Anacleto (pero no exactamente sentado en el sillón con los ojos cerrados y los pies encima del escritorio, ¿Cómo hubiese procedido para definir el enfoque de manejo? Explique.
4. ¿Qué componente esencial de manejo estaba dejando de lado Anacleto, de acuerdo a las premisas con que partía?
5. ¿Cuál cree el grupo que es el concepto de coordinación, que utiliza Anacleto?

..... 0 .....

---

Jaimy Lyquello, monitor del Programa por parte de la Oficina de la NPI en Napolandia, entró pocos días después al despacho de Anacleto para ultimar detalles administrativos del préstamo. Quedó muy impresionado de ver en la pared de la oficina, un despliegue de 1.87 x 3.16 metros que contenía el "Diagrama de Flechas" de cada componente del programa. Anacleto con un estilo muy de "ejecutivo" pensó conveniente tener en exhibición uno de éstos, ampliado del Plan de Ejecución original que formaba parte de la propuesta que se sometió a la NPI. Así mismo, en la pared opuesta, tenía otra serie de despliegues, con los organigramas de las cuatro unidades ejecutoras.



El gringo<sup>1/</sup> pensó para sus adentros<sup>2/</sup>, ¡Con éste sí que me saqué la lotería, ya tengo asegurado contrato por otros 4 años!

Anacleto le dió un "briefing" (a como siempre se refería él mismo a las reuniones que sostenía) a Jaimy de su estrategia de manejo del programa. En síntesis, cada componente se le asignaría a una Unidad Ejecutora. Anacleto se encargaría de la coordinación de cada componente y de todo el Programa. Así mismo él rendiría informes de evaluación trimestral a la NPI y se encargaría de manejar personalmente los "vouchers" de desembolsos de dicha agencia.

De esta manera, el Ministerio de Obras Públicas, a través del Departamento de Caminos Rurales se encargaría de la construcción de caminos con mano de obra intensiva. El departamento de Colonización del Instituto de Reforma Agraria y Desarrollo de Fronteras, se encargaría del respectivo componente. Y la Oficina de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal del Ministerio de Agricultura se encargaría del componente respectivo. Y finalmente el Instituto de Asistencia Técnica y Desarrollo de la Agricultura, se encargaría del componente de Recuperación de Tierras. El Departamento de Pequeñas Obras de Riego se encargaría de las actividades de miniriego y la División de Conservación de Suelos de las respectivas actividades.

Cada Unidad Ejecutora, después de los arreglos y reuniones para la entrega formal de cada paquete de responsabilidades dió inicio a la eje-

- 
- 1/ "Gringo es un término aplicado en Napolandia, a toda aquella persona de tez blanca y cabellos rubios (aún cuando sus ojos sean de color café) incluyendo a aquellos ciudadanos que se diferencian del Napolandés común y corriente.
  - 2/ Otra característica de Napolandia y de todos lo que residen en el país, es de que todo mundo aprende a "pensar para sus adentros".



cución del Programa.

Anacleto por su lado, realizaba visitas de "Coordinación", como las denominaba él mismo, y rendía sendos informes trimestrales en donde hacía resaltar los desfases que iban ocurriendo en cada componente y en el Programa en general. El original era dirigido al Sr. Liguello y copias para el Lic. Sexto y el Ministro.

0

Preguntas para Discusión

1. ¿Qué piensa el grupo acerca de la estrategia de organización para la ejecución, que adoptó Anacleto? Explique.
2. ¿Cree el grupo que Anacleto realmente se reservaba el mejor rol en la conducción del Programa y en asegurar su ejecución coordinada? ¿Por qué? ¿Cuál era el verdadero rol de Anacleto?
3. ¿Cómo evalúa el grupo, en este momento, el esfuerzo de coordinación que realizaba Anacleto? ¿Podrían adelantar una predicción acerca del resultado final que se avecina?
4. ¿Cree el grupo que Anacleto desempeñaba su tarea de coordinación, dentro de un "nivel de ignorancia óptima"?

0

Jairy después de leer los informes, sostenía sus respectivos "briefings" con su jefe. Aquí manifestaba su inquietud de que la naturaleza del programa no pudiese realmente pasar por un período de experimenta-

100

ción bajo condiciones adecuadas de ejecución. El pensaba que el manejo del programa demandaba un enfoque especialmente centrado en los aspectos de coordinación tanto internos como con los productores y familias que recibirían los posibles beneficios del programa. Estas observaciones así mismo se las hicieron llegar al Ministro. Este a su vez las retransmitió a la OPEP hasta llegar a manos de Anacleto.

Ante esta situación, Anacleto hizo un recuento de los problemas de descoordinación que sistemáticamente él venía señalando en sus informes. Estos problemas se resumían en la inoportunidad con que aportaban los recursos las instituciones participantes para la realización de actividades bajo su responsabilidad, debido a la lentitud de los trámites nacionales con la Oficina Nacional de Presupuesto. A la falta de previsión de actividades complementarias. Cada componente se ejecutaba en forma independiente y vertical, aún cuando Anacleto desde el inicio detectó esto y así lo registraba en sus informes de coordinación. Las familias se asentaban, pero la lotificación y la infraestructura no estaba terminada. Las viviendas para los colonos no se habían iniciado y las familias ya estaban habitando el lugar. Los caminos iban atrasados.

Aún cuando el componente de conservación de suelos y miniriego avanzaba en forma razonable. Sin embargo, el estudio de mercado previsto se retrasó y sucedió una saturación de productos en el área. Desde luego que los productores (los pocos que participaban, ya que la mayoría todavía no entendían la importancia de este componente) cayeron en manos de los intermediarios. Posteriormente se logró organizar una cooperativa de transporte aún cuando esto no se había previsto en el plan de eje-





cución. Sin embargo, Anacleto se sentía satisfecho de haber contribuido a organizarla aún cuando esto se logró, dos años después de ocurrido el problema y 3 años después de iniciada la ejecución. Donde mayores problemas de coordinación identificaba Anacleto era entre los dos departamentos del Instituto de Asistencia Técnica y Desarrollo de la Agricultura. No se cumplía con la asignación de especialistas a tiempo, las comunidades <sup>estaban</sup> rezagadas en su incorporación al programa a medida que se iban recuperando tierras para cultivo. Se realizaba la promoción entre los productores pero no se les daba la asistencia técnica. Aún más, Anacleto trajo a memoria las tres reprogramaciones que se hicieron en los dos primeros años de ejecución debido a incrementos de costos por inflación.

Agustín Mirelo, el Ingeniero Agrícola a cargo de las actividades de conservación de suelos, le reclamaba a Anacleto, cada vez que aparecía, que las motoniveladoras que se habían comprado eran para suelos franco-arenosos y los suelos del área eran arcillosos. Estas finalmente se quebraron. Anacleto lo evadía al final ya que él atribuía esta responsabilidad a negligencia de parte del Instituto de Asistencia Técnica.

0

#### Preguntas para Discusión

1. El esfuerzo de manejo de un Proyecto o Programa, debe ser deliberado e intencional y deberá orientarse a crear las condiciones necesarias durante la ejecución, para permitir que cristalicen en forma eficiente, las condiciones lógicas o empíricas asumidas du-

100

rante el diseño.

Discuta la proposición anterior, en términos de el esfuerzo de Manejo y en especial de coordinación del Programa, que realizaba Anacleto.

2. Anacleto asume, en su enfoque, que los componentes esenciales de Manejo del Programa, se dan por "generación espontánea". Discuta si esta proposición es correcta o incorrecta, dentro del enfoque que aplicó Anacleto.
3. ¿Cree el grupo que Anacleto realmente aplicaba una estrategia racional de coordinación del programa?

0

Finalmente, Anacleto decidió realizar una evaluación del programa (a los dos años de ejecución). Los resultados fueron muy claros. Las metas del programa eran demasiado optimistas en relación a la capacidad instalada de las unidades ejecutoras.

De las 5,000 Ha. de tierra a recuperar en 4 años, solamente había capacidad instalada para alcanzar 1,000 Ha. De las 5,000 familias que se iban asentar en las tierras de colonización, solamente había capacidad para 3,800 y a la fecha solamente se habían asentado 400.

Estos hallazgos se sumaron a los problemas propios de la gerencia del programa y su "Coordinación" respectiva. Anacleto pedía a cada Unidad Ejecutora un informe de ejecución y de logros. Cada institución enviaba diferentes tipos de información a criterio de cada una y en volúmenes diversos. Al leer los resultados de la evaluación,

100

Anacleto llegó a la conclusión de que era el momento justo para aprovechar y poner orden, en relación a los indicadores de ejecución y de logro en los cuales centraría a futuro el seguimiento para fines de coordinación; y en definir la estrategia de recopilación de información y la estandarización de formatos para concentrar la información que enviaría cada unidad ejecutora. 1/.

Por otro lado, Anacleto con el ceño fruncido, leyó una crítica en el informe, en que se señalaba que no era una estrategia de manejo apropiada, la que se había adoptado, de reasignar constantemente a Becas, aquellos recursos de otros componentes, en los cuales se prevía que no se podrían gastar oportunamente.

Con todos estos ingredientes, Anacleto reaccionó y se trazó una nueva estrategia de manejo para asegurar una buena coordinación del programa, por lo menos para los últimos 2 años que faltaban.

Anacleto reunió a los Jefes de las Unidades Ejecutoras y al Monitor de la NPI, y les indicó que lo que deseaba era que en forma conjunta establecieran procedimientos apropiados, con base a la experiencia pasada. La tarea central sería la de diseñar conjuntamente, procedimientos y formatos, para facilitar el que todos pudiesen reportar en forma hon-

---

1/ Anacleto siempre se quejó de la incompetencia de las Unidades Ejecutoras, porque no sabían reportar sus avances y los logros que iban alcanzando. Una estrategia que utilizó, fue la de distorsionar los informes, subestimando los avances que reportaban las instituciones para provocar una reacción positiva de éstas y su respectiva cooperación.



ta la ejecución física o financiera lograda.

0

Preguntas para Discusión y presentación en plenaria

1. ¿Cómo considera el grupo, lo oportuno de esta evaluación?
2. ¿Cómo relaciona el grupo, la importancia de los resultados de la evaluación, con la recomendación inicial del representante de la NPI y la preocupación que manifestaba Jaimy Lyquello al leer los informes de Anacleto?
3. ¿Cómo relaciona el grupo, la necesidad perentoria de asegurar una buena coordinación del Programa, con la naturaleza experimental con que enfocaba la NPI dicho programa?
4. ¿Cree el grupo, que Anacleto contaba con todos los ingredientes necesarios para predecir y prescribir las necesidades de coordinación así como para definir estrategias de coordinación apropiadas?
5. ¿Funcionaba Anacleto realmente en un "nivel de ignorancia óptimo" o, sub-óptimo?  
Cómo hubiese procedido el grupo, para alcanzar este "nivel de ignorancia óptimo" del esfuerzo de coordinación que demandaba el programa? Explique el procedimiento a seguir.
6. ¿Cómo califica el grupo, el entorno ambiental en que se daba la debacle del enfoque de manejo y del esfuerzo especial de coordinación que desarrollaba Anacleto?
7. ¿Cuál cree el grupo, que es la realidad del dilema que enfrentaba Anacleto? Descríbalo.





EPILOGO

Este programa está por finalizar el mes próximo. Los despliegues que estaban en la pared de la Oficina de Anacleto han desaparecido y en su lugar hay nuevos despliegues relacionados con un nuevo "Proyecto de Asistencia Crediticia Supervisada para pequeños Agricultores de Zócalo en Tierras Bajas".

Una conclusión incluída en el informe final del Programa por parte de la NPI, es de que, es posible que un esfuerzo de apoyar la conservación de suelos y el establecimiento de pequeñas obras de riego en pequeñas fincas pueda demostrar su valor como impulsores del desarrollo. Sin embargo, los problemas de coordinación son tan complejos y no "agarrables" en los países en desarrollo, que se requiere de un esfuerzo especial para generar estrategias y herramientas analíticas apropiadas para generar soluciones adecuadas.

— o —

Este caso describe una situación ficticia. Cualquier parecido con personas, situaciones o países en particular es pura coincidencia.

EL AUTOR

100

## GUIA PARA EL TRABAJO DE LOS GRUPOS

1. El coordinador de la Unidad presentará el contenido y alcance del ejercicio y caracterizará el producto a generar por los grupos.
2. Se constituirán grupos de trabajo, cada uno de los cuales devengará un moderador y un relator.
3. Los miembros del grupo realizarán, en forma individual una detenida lectura del documento "El Dilema de Anacleto" y anotarán sus observaciones.
4. Los grupos discutirán el caso a la luz de las preguntas formuladas.
5. Con base en los resultados de la discusión, darán respuesta a las preguntas. En el caso que no exista consenso sobre alguna en particular la opinión u opiniones divergentes deberán ser registradas.
6. El relator del grupo presentará al plenario los resultados del trabajo correspondiente.
7. El grupo dará respuesta a las preguntas que formulen los restantes participantes sobre los resultados presentados.
8. El resultado del trabajo grupal, deberá ser registrado y mecanografiado para su distribución a los participantes y el archivo de documentos del evento.

4

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**DIRECCION DE PROYECTOS ESPECIALES: PROYECTOS PROPLAN**

**OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA**

**C U R S O**

**"EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA CONDUCCION  
DEL  
DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL - REGIONAL"**

**UNIDAD II EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS**

**TEMA: I EL ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES DE ORIENTACION**

**Ejercicio sobre: Decisiones de orientación (Política específica)**

**Cochabamba-Bolivia**

**26 de setiembre - 5 de octubre**

**1983**



## C O N T E N I D O

Página

|  |   |
|--|---|
| 1. Presentación del ejercicio.....                           | 1 |
| 2. Objetivo.....   | 1 |
| 3. Información general para el desarrollo del ejercicio..... | 1 |
| 3. Caracterización del producto.....                         | 3 |





## EJERCICIO DE VALIDACION

### 1. Presentación del ejercicio

El presente ejercicio ha sido diseñado con base en un proyecto real, que fue formulado y ejecutado en un país latinoamericano. El ámbito geográfico del proyecto corresponde a un área específica. Algunos de sus componentes originales han sido modificados y adaptados y otros fueron eliminados, con el objeto de configurar un conjunto simple y de manejo relativamente sencillo, dentro de las limitaciones de tiempo del presente curso. No obstante, se procuró conservar la mayor concordancia posible, con la situación real en que se desarrollaron los hechos originales.

Los nombres geográficos son supuestos, pero propios del ambiente latinoamericano y no es remoto que algún participante pueda llegar a relacionar parte de la información presentada, con situaciones propias de su país de origen. En este sentido interesa que algunas de las conclusiones obtenidas del ejercicio, contribuyan a desarrollar habilidades y elementos de juicio entre los participantes, que les ayuden a enfrentar exitosamente su propia problemática nacional.

El ejercicio ha sido estructurado de tal manera que presenta una descripción amplia y con relativo nivel de detalle, de un proyecto hipotético que fue formulado años antes del momento en que se iniciara la ejecución. Por tal motivo, el equipo responsable de ponerlo en marcha antes que nada debe acometer la tarea de validarlo, para asegurarse que los planteamientos y supuestos básicos continúan vigentes, de acuerdo al marco orientador y demás políticas del Gobierno y a la realidad socioeconómica y política del área a ser afectada. Asimismo, se debe clarificar el diseño del proyecto, con el fin de identificar los elementos centrales de su estrategia y organizar sus objetivos, resultados esperados, actividades, recursos y factores condicionantes, de una manera que facilite su manejo adecuado y que a la vez permita verificar la coherencia entre sus componentes. Finalmente, en anexo se incluye el resumen de un diagnóstico actualizado, una lista de problemas relevantes del mismo y las respectivas redes de pertinencia, elementos que serán de utilidad para el desarrollo del ejercicio.

### 2. Objetivo

El presente ejercicio tiene por objeto lograr que los participantes consoliden los fundamentos conceptuales y metodológicos relativos a la validación de objetivos y metas proceso de Manejo de Programas y Proyectos, mediante la aplicación práctica de los mismos a un caso concreto.



### 3. INFORMACION NECESARIA PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO

3.1 Mecánica prevista. El procedimiento de preparación de la matriz del Resumen Operativo Gerencial (ROG) es el siguiente:

Lo primero que el grupo debe definir es el objetivo específico del proyecto, de tal forma que su logro signifique la resolución del problema específico que representa la razón de ser del proyecto. Asimismo, se busca precisar un objetivo superior hacia el cual se contribuye al alcanzar el objetivo específico. Igualmente se definen resultados u objetivos intermedios que permitan ir mostrando a través de productos concretos que se está avanzando hacia el logro del objetivo específico.

Esta sección se presenta en la forma de una matriz de 3x3. En esta matriz las filas corresponden a los tres niveles de objetivos. La fila 1 se refiere al objetivo general, la fila 2 al objetivo específico y la 3 a los objetivos intermedios o productos. Las columnas definen para cada nivel de objetivo tres elementos que permiten caracterizarlos en una forma integral ya que hacen explícita la relación entre ellos y con el medio ambiente del cual dependen. La columna 1 permite presentar el resumen narrativo de cada nivel de objetivo, la columna 2 hace explícitos los indicadores y metas verificables, mientras que la columna 3 se refiere a los factores externos condicionantes que permite el logro del objetivo del nivel superior.



MATRIZ DEL RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL (ROG)

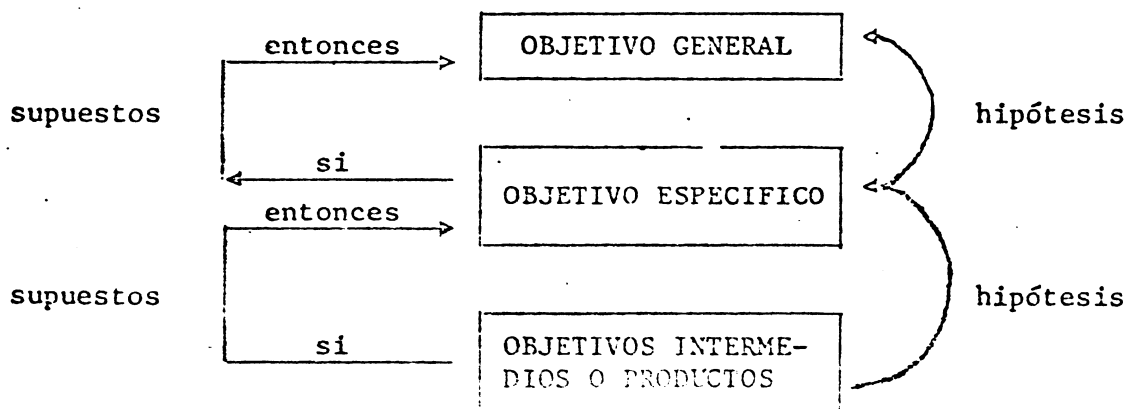
| RESUMEN NARRATIVO   | INDICADORES Y METAS VERIFICABLES  | FACTORES CONDICIONANTES  |
|---|---|--|
| <u>OBJETIVO GENERAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</u><br><br>(PASO 6)           | <u>Indicadores y metas de logro del objetivo general:</u><br><br>(PASO 7) |  |
| <u>OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO</u><br><br>(PASO 1)                         | <u>Indicadores y metas de terminación del Proyecto</u><br><br>(PASO 2)    | <u>Para contribuir al logro del objetivo general</u><br><br>(PASO 8) |
| <u>OBJETIVOS INTERMEDIOS O PRODUCTOS QUE GENERA EL PROYECTO</u><br><br>(PASO 3) | <u>Indicadores y metas de logro de los productos:</u><br><br>(PASO 4)     | <u>Para lograr el objetivo específico</u><br><br>(PASO 5)            |



|   | COLUMNA 1<br>Resumen Narrativo | COLUMNA 2<br>Indicadores y Metas | COLUMNA 3<br>Factores Ext. Condic |
|---|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| FILA 1<br>Objetivo General                  |                                |                                  |                                   |
| FILA 2<br>Objetivo Específico               |                                |                                  |                                   |
| FILA 3<br>Objetivos Intermedios o Productos |                                |                                  |                                   |

La construcción de esta matriz permite resaltar los aspectos de consistencia interna del proyecto, o sea consistencia entre objetivos, así como la consistencia o coherencia externa del mismo, es decir su relación con el medio ambiente en el cual se desarrolla.

Las relaciones de causalidad entre los objetivos (consistencia interna) expresan un conjunto de hipótesis interrelacionadas que se construyen a partir de una serie de supuestos. Estas relaciones se pueden esquematizar de la siguiente manera:







Este tipo de diseño reconoce que hay incertidumbres que deben traducirse en términos de supuestos para el logro de cada nivel de objetivo. Estos supuestos se expresan al explicitar en la tercera columna de la matriz como factores externos condicionantes; con ello se reconoce que la administración o manejo del proyecto no se debe limitar a lo controlable, sino también al ambiente del proyecto y con esto se incorpora desde el diseño elementos de seguimiento-evaluación, y se reconoce el carácter de adaptabilidad a la evolución de la realidad económica-social y política.

Para la construcción de la matriz se pueden seguir los siguientes pasos\*:

- Paso 1: Resumen narrativo del Objetivo Específico.

El objetivo específico debe ser uno y es el que precisa el propósito del proyecto, es la motivación del proyecto y debe responder a por qué hacer el proyecto. Este objetivo debe ser consistente con:

- . el problema específico que se intenta resolver;
- . los objetivos del Programa de desarrollo donde se ubica el proyecto\*\*

- Paso 2: Indicadores y metas de terminación del Proyecto.

Se explicará como el que prepara el proyecto o cualquier otra persona conocerá cuando será alcanzado el propósito del proyecto. En general, y aplicable a los pasos 2, 4 y 7 se puede decir que los indicadores y metas traducen la naturaleza narrativa de los objetivos (general, específico e intermedios) en expresiones cuantitativas o bien cualitativas que precisan las

---

\* En cada celda de la matriz se indica en paréntesis la secuencia de pasos a seguir.

\*\* Para efectos del presente ejercicio, y con la intención de simplificarlo prescindiremos de este aspecto.



características de contenido, cantidad, tiempo y lugar de las situaciones deseables reflejadas en dichos objetivos.

Ejemplo:

| RESUMEN NARRATIVO   | INDICADORES Y METAS                             |              | FACTORES CONDICIONANTES |
|---|---|--------------|-------------------------|
| Objetivo Específico   | Indicadores y Metas de Terminación del Proyecto |              |                         |
| Incrementar la producción y productividad de las explotaciones lecheras menores de 20 hectáreas de Valle de Amatapa | <u>Indicadores</u>                              | <u>Metas</u> |                         |
|   |   | año base     | 5° año                  |
|   | -Natalidad (%)                                  | 63           | 73                      |
|   | -Rendimiento leche vaca/día (lts)               | 3.7          | 6.0                     |
|   | -Capacidad carga pastizales (cabezas/ha)        | 1.4          | 2.3                     |
| -Producción de leche fresca (miles de lts)  | 360   | 900          |                         |

- Paso 3: Resumen narrativo de los objetivos intermedios o productos que genera el Proyecto.

Se definen y explicitan los principales resultados inmediatos que se pretende obtener con el proyecto, los cuales se espera sean logrados con una apropiada utilización de los recursos (insumos) que se emplearán. Estos resultados deben ser consistentes con el objetivo específico diseñado en el Paso 1 y sus indicadores y metas definidos en el Paso 2.

- Paso 4: Indicadores de logro de los productos.

Siguiendo el mismo procedimiento descrito en el Paso 2, se hará lo propio para cada uno de los objetivos intermedios o productos. La selección de indicadores debe realizarse cuidadosamente teniendo en cuenta, además, que ellos constituirán un elemento muy importante para el registro, seguimiento y evaluación de las realizaciones.



para el caso de un objetivo intermedio o producto:

| OBJETIVO NARRATIVO  | INDICADORES Y METAS  | FACTORES CONDICIONANTES |                                 |  |  |          |               |           |      |    |    |     |      |    |    |     |      |    |    |    |       |    |     |     |  |
|---|--|-------------------------|---------------------------------|--|--|----------|---------------|-----------|------|----|----|-----|------|----|----|-----|------|----|----|----|-------|----|-----|-----|--|
| <p><u>Objetivos Intermedios</u></p> <p>1. Personal del Sistema de Dirección capacitado en el uso de metodologías para el manejo de programas y proyectos.</p> | <p><u>Indicadores y Metas de logro de los productos</u></p> <p>1.1 Durante 1984-86 se capacitarán 25 funcionarios del nivel central, 120 a nivel departamental y 350 a nivel distrital, en el uso de metodologías referidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de diagnósticos</li> <li>- Elaboración de marco orientador</li> <li>- Formulación de planes de desarrollo distrital</li> <li>- Organización y coordinación</li> <li>- Programación operativa</li> <li>- Seguimiento y evaluación de realizaciones</li> </ul> <p>1.2 La distribución por años y niveles administrativos se presenta a continuación:</p> <table border="1" data-bbox="877 723 1252 1564"> <thead> <tr> <th rowspan="2">AÑOS</th> <th colspan="3">No. de Funcionarios Capacitados</th> </tr> <tr> <th>Nacional</th> <th>Departamental</th> <th>Distrital</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1984</td> <td>15</td> <td>60</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>1985</td> <td>10</td> <td>40</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>1986</td> <td>--</td> <td>20</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>25</td> <td>120</td> <td>350</td> </tr> </tbody> </table> | AÑOS                    | No. de Funcionarios Capacitados |  |  | Nacional | Departamental | Distrital | 1984 | 15 | 60 | 140 | 1985 | 10 | 40 | 120 | 1986 | -- | 20 | 90 | TOTAL | 25 | 120 | 350 |  |
| AÑOS  | No. de Funcionarios Capacitados  |                         |                                 |  |  |          |               |           |      |    |    |     |      |    |    |     |      |    |    |    |       |    |     |     |  |
|   | Nacional   | Departamental           | Distrital                       |  |  |          |               |           |      |    |    |     |      |    |    |     |      |    |    |    |       |    |     |     |  |
| 1984  | 15   | 60                      | 140                             |  |  |          |               |           |      |    |    |     |      |    |    |     |      |    |    |    |       |    |     |     |  |
| 1985  | 10   | 40                      | 120                             |  |  |          |               |           |      |    |    |     |      |    |    |     |      |    |    |    |       |    |     |     |  |
| 1986  | --   | 20                      | 90                              |  |  |          |               |           |      |    |    |     |      |    |    |     |      |    |    |    |       |    |     |     |  |
| TOTAL   | 25   | 120                     | 350                             |  |  |          |               |           |      |    |    |     |      |    |    |     |      |    |    |    |       |    |     |     |  |



- Paso 5: Factores condicionantes para el logro del objetivo específico.

Se trata de identificar las condiciones principales que deben cumplirse (supuestos) para que la obtención de los productos (objetivos intermedios) se traduzca en el logro del objetivo específico. Para ello, se procederá a:

- i) identificar los principales factores, ya sean institucionales, económicos, sociales, tecnológicos u otros fuera del ámbito de decisiones del debe del proyecto, pero que al ser complementarios o concurrir con los productos del proyecto hacen posible el logro del objetivo específico.
- ii) precisar el comportamiento requerido de esos factores, en el sentido que sean la condición suficiente para el cumplimiento de las hipótesis (relación de causalidad) que relaciona los productos con el objetivo específico.
- iii) señalar las acciones que se deben realizar y los responsables de su cumplimiento, para que se de el comportamiento requerido de los factores identificados.

Al concluir el procedimiento descrito, los factores condicionantes para lograr el objetivo específico se expresarán en los términos que comprende el literal (iii).

Ejemplos:

- El Ministerio de Agricultura continúa el proceso de descentralización en las acciones que realiza en el campo de la investigación agrícola.
- La Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda aprobará el financiamiento requerido para desarrollar la infraestructura destinada a la producción de leche.





- Paso 6: Resumen narrativo del objetivo general al que contribuye el proyecto.

El objetivo general constituye un objetivo de nivel superior hacia el cual se contribuye al alcanzar el objetivo específico del proyecto.

El objetivo general está constituido por un enunciado sintético y preciso que describe los aspectos centrales de la situación deseada. En síntesis representa una contra-imagen resumida del enunciado del problema general en el que se enmarca el proyecto.

Para su definición se sugiere el siguiente procedimiento:

- i) definir en forma sintética y precisa el resultado esperado;
- ii) indicar quien o para quien y para que se desarrollará el esfuerzo que el proyecto supone;
- iii) verificar la consistencia entre el enunciado del objetivo general y el problema general en que se enmarca el proyecto.

Ejemplo:

Contribuir al incremento sostenido de los niveles de ingreso de los pequeños productores del Valle de Amatapa, haciendo más rentable y dinámica la producción lechera.

- Paso 7: Indicadores y metas de logro del objetivo general.

La descripción del objetivo general se complementa con la precisión de los correspondientes indicadores y metas, que expresan en términos cuantitativos la magnitud del logro final del proyecto. Mediante tales elementos será posible establecer si el proyecto alcanzó la contribución esperada a la solución del problema general.

Los indicadores deben ser en lo posible cuantificables, en todos los casos deben reflejar adecuadamente los aspectos esenciales de contenido



del objetivo general y ser susceptible de verificación.

- Paso 8: Factores condicionantes para contribuir al logro del objetivo general.

Corresponde a la identificación de las condiciones (supuestos) para que la obtención del objetivo específico haga posible la contribución esperada al logro del objetivo general. Para ello el procedimiento a seguir consiste en:

- i) Identificar los principales factores de origen institucional, económico, social, tecnológico u otros externos al ambiente de decisiones del jefe del proyecto que al ser complementarios o concurrir de manera convergente con el objetivo específico del proyecto hacen posible el logro de la contribución esperada para la obtención del objetivo general.
- ii) Precisar el comportamiento requerido de tales factores, de manera que constituyan condición suficiente para que se cumpla la hipótesis (relación de causalidad) que relaciona el objetivo específico con el general.
- iii) Señalar e incluir en el casillero del Paso.8 las acciones que se deben realizar y los responsables de su cumplimiento para que se de el comportamiento requerido de los factores identificados.

### 3.2 Información básica

En el documento que se anexa, que corresponde a la última versión disponible del Proyecto "Transferencia de tecnología para el pequeño productor", se encuentra la información básica que requerirán los participantes para el desarrollo del ejercicio.

Por ello, los participantes deberán proceder a una lectura individual que les permita familiarizarse con su contenido y posteriormente tener los elementos



de juicio necesarios para la discusión a nivel del grupo y la generación del producto o resultado del ejercicio.

### 3.3 Información adicional

Como información adicional se ha incluido una síntesis o resumen del diagnóstico, (Anexo N°1). Así como en las últimas páginas se ha resumido la problemática actualizada del área, mediante el empleo de redes de pertinencia. Dicha información servirá para:

- a) Redefinir los objetivos de diferente nivel (General, Específico e intermedios).
- b) Precisar los indicadores y niveles de metas.
- c) Mejorar la identificación y caracterización de los factores externos condicionantes o supuestos.

### 4. Caracterización del producto

Al finalizar el ejercicio, los participantes deberán haber analizado el documento del proyecto "Tecnología Apropriada para Pequeños Productores" para identificar los elementos centrales de la estrategia del mismo y elaborar una matriz del resumen operativo gerencial, con base en la situación descrita en el resumen diagnóstico y las respectivas redes de pertinencia.

Este producto se presentará según el formato que se presenta a continuación (matriz del ROG) en las hojas de papel tamaño papelógrafo, lo cual facilitará la sesión plenaria que se realizará al final del ejercicio.



MATRIZ DEL RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL (ROG)

| OBJETIVOS  | INDICADORES Y META   | SUPUESTOS   |
|--|--|---|
| <p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Los fines hacia los que el proyecto contribuye, y hacia los cuales se dirigen los esfuerzos a nivel del programa o sector.</p> | <p>-Condición objetivamente verificable de la situación que se espera y que indica que se generó la contribución deseada al logro del objetivo general.</p>                        |   |
| <p><u>OBJETIVO ESPECIFICO</u></p> <p>Lo que se espera lograr si el proyecto se ejecuta completamente y con éxito en el tiempo previsto.</p>                      | <p>-La condición objetivamente verificable que se espera y que indica que se lograron los propósitos.<br/>El indicador o indicadores que señalen que el proyecto fue un éxito.</p> | <p>Eventos, acciones o factores sobre los cuales el equipo del proyecto tiene poco control y que inciden significativamente para el logro del objetivo básico.</p>    |
| <p><u>OBJETIVOS INTERMEDIOS O PRODUCTOS</u></p> <p>Los resultados específicos que se pueden esperar de un buen manejo de los insumos del proyecto.</p>           | <p>La magnitud y calidad de los resultados que se buscan con el proyecto.</p>  | <p>Eventos, acciones o factores sobre los cuales el equipo del proyecto tiene poco control y que inciden significativamente para el logro del objetivo específico</p> |

100



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

1. El coordinador de la unidad efectuará el encuadre del ejercicio, precisando la modalidad de trabajo a seguir y caracterizando el producto a obtener por los grupos.
2. El coordinador de la unidad revisará la utilidad y el procedimiento a seguir para emplear una Matriz ROG, que fue presentada en la sesión correspondiente.
3. Los participantes se organizarán en grupos de 5 a 8 personas, debiendo nombrar entre ellos un moderador y un relator, quienes serán responsables de conducir el trabajo y registrar las conclusiones respectivamente.
4. Los miembros de los diferentes grupos leerán con detenimiento la propuesta de ejercicio y el documento "Transferencia de Tecnología apropiada para los pequeños productores", anotando las observaciones que consideren pertinentes para la preparación de la Matriz ROG.
5. No obstante, todos los miembros deberán participar activamente en las deliberaciones y actuar de tal forma que compartan sus conocimientos, habilidades y experiencias, para el logro de la TAREA.
6. Cada grupo trabajará en el local designado, donde tendrá disponible los implementos y el material necesario para la realización del ejercicio, tales como papelógrafo, marcadores, papel periódico, asientos, mesas, etc. Además, cada grupo debe establecer las normas y procedimientos de trabajo que le permitan alcanzar eficientemente los resultados esperados, en el tiempo asignado.
7. Los grupos procederán a la construcción de la Matriz ROG del Proyecto y a sistematizar los elementos de juicio que facilitaran su sustentación.
8. Habrá un "informador" sobre el tema, cuya función será orientar el desarrollo del ejercicio y aclarar las posibles dudas que eventualmente puedan surgir.



9. El relator de cada grupo expondría al plenario el producto generado por el respectivo grupo. El grupo dará respuesta a las preguntas que formule el resto de participantes sobre los resultados del trabajo presentado.

.....

.....

.

ICOM-INA  
Banco de la India







