

LAGRINTER-AGRIS

IICA-CIDIA

7 ENE 1983

IICA
D10
453

CONVENIO M.A.C. - IICA
DOCUMENTO N° 04

MEMORIA DEL SEMINARIO - TALLER SOBRE
"FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL"

----- 0 -----

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA
AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO DEL VALLE DE AROA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE
PROYECTOS ESPECIALES

OFICINA DEL IICA
EN VENEZUELA

IICA
D10
453

San Felipe, Octubre de 1.982

100-100000

100

100-100000



IICA-CIDIA

7-ENE 1983

**CONVENIO M.A.C. - IICA
DOCUMENTO N° 4**

**MEMORIA DEL SEMINARIO - TALLER SOBRE
"FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL"**

----- o -----

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA
AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO DEL VALLE DE AROA**

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

**DIRECCION DE
PROYECTOS ESPECIALES**

**OFICINA DEL I I C A
EN VENEZUELA**

San Felipe, Octubre de 1982

001500

00000000

C O N T E N I D O

PRESENTACION

INTRODUCCION

1. Información General
 - 1.1 Antecedentes y Objetivos
 - 1.2 Programa
 - 1.3 Lista de Participantes
2. Trabajos Grupales
 - 2.1 Temas Propuestos para ser analizados en los grupos
 - 2.2 Cuadro Consolidado de las causas que generan Problemas de Coordinación
 - 2.3 Estrategias y Programas de Acción para fortalecer la Coordinación Institucional en el ARDI-AROA
 - 2.4 Presentación de la Comisión de Síntesis
3. Conclusiones y Recomendaciones

A N E X O S

- I. "Cualidades de la persona que sabe dirigir"
- II "Reglas para dar un feedback acertado"
- III "Relaciones humanas Decálogo"
- IV "Píramide de las necesidades humanas"
- V "Apuntes sobre elementos y dinámica de la Coordinación"
- VI "Presentación de los temas a tratar en los trabajos grupales y guía metodológica"
- VII "Relación del proceso del trabajo grupal"

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

P R E S E N T A C I O N

El Seminario-Taller sobre "Fortalecimiento de la Coordinación Institucional", cuyo proceso y resultados se presentan en este informe, se realizó como una actividad dentro del Convenio que el Ministerio de Agricultura y Cria de Venezuela tiene con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, para apoyo al Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado ARDI. El evento se llevó a cabo en San Felipe, Edo. Yaracuy, durante los días 8-10 de Septiembre de 1.982, con el fin de identificar y analizar alternativas para fortalecer mecanismos de coordinación institucional.

Entre los aspectos fundamentales que preocupan a los Gobiernos de América Latina y el Caribe, para lograr sus objetivos de desarrollo Agrícola y bienestar rural, está el fortalecimiento de los sistemas institucionales responsables de la entrega de los bienes y servicios que requiere la población rural para su desarrollo integral.

Dentro de las tareas que desempeñan estos sistemas, ocupa un lugar de importancia, la de conducir el proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo rural.

Es en ese sentido que adquiere fundamental relevancia el objetivo de orientar acciones para mejorar y fortalecer la coordinación institucional, a fin de elevar la capacidad del conjunto de instituciones y entidades que deben participar en la conducción de dicho proceso.

Las ponencias, resultados y recomendaciones que constituyen este informe, representan el conjunto de experiencias, tanto en el campo conceptual y metodológico, como en el trabajo práctico, de la totalidad de los participantes en el Seminario-Taller realizado, entre quienes figuraban funcionarios del Proyecto ARDI-AROA, de las instituciones ejecutoras de programas en el ARDI-AROA del nivel local y regional y técnicos de la oficina del IICA en Venezuela y de la Sede Central de Instituto.

Este documento, es otro ejemplo concreto de una modalidad de cooperación técnica participativa y recíproca, operacionalizada por el IICA con los organismos nacionales que solicitan su apoyo, por cuanto a este Seminario Taller concurren representantes de la mayoría de los organismos vinculados al Proyecto ARDI-AROA y todos ellos participaron activamente, tanto en los grupos de trabajo como en las sesiones plenarias, expresando valiosos aportes para el mejoramiento de la coordinación institucional.

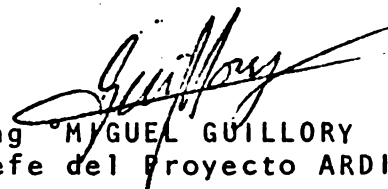
Finalmente, no debe olvidarse tampoco el intenso y arduo trabajo secretarial que demandó la realización del evento, el cual fué llevado a cabo por secretarias del Proyecto ARDI-AROA, de la Oficina del IICA en Venezuela y del Proyecto PROPLAN en la Sede Central del IICA.

Es con gran satisfacción que la Jefatura del Proyecto ARDI-AROA, la Dirección de Proyectos Especiales del IICA y la Oficina del IICA en Venezuela, presentan esta publicación a consideración de las autoridades de las Instituciones signatarias del Convenio Inter-Institucional del 20 de Octubre de 1980 y a los participantes del Seminario.

Pueblo Nuevo, Noviembre de 1.982.



Ing. BENJAMIN SAMANEZ
Especialista en Desarrollo
Rural Oficina del IICA en
Venezuela.



Ing. MIGUEL GUILLORY
Jefe del Proyecto ARDI-AROA



I N T R O D U C C I O N

Este informe recoge lo acontecido en torno al Seminario-Taller sobre "Fortalecimiento de la Coordinación Institucional" llevado a cabo del 8 al 10 de Septiembre de 1.982 en San Felipe, Edo. Yaracuy, con la activa participación de funcionarios del Proyecto ARDI-AROA, representantes de diversas instituciones ejecutoras y técnicos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, de la Oficina en Venezuela y de la Sede Central.

Los documentos básicos presentados al evento, se refieren fundamentalmente a elementos y dinámica de la coordinación Institucional y a las características del Proyecto ARDI-AROA, cuyas presentaciones estuvieron a cargo de Ricardo Cáceres (IICA-PROPLAN) y Miguel Guillori (Jefe del Proyecto ARDI-AROA). Marta Beato de Herrera tuvo a su cargo la presentación teórica y conducción de ejercicios de técnicas para la integración grupal e identificación personal con el objetivo del Seminario-Taller. Erik Theinhardt (IICA) presentó los principales elementos obstaculizantes de la coordinación institucional, detectados en un Estudio realizado recientemente en el ARDI-AROA y en las instituciones ejecutoras de programas dentro del contexto de dicho Proyecto. Finalmente, Hugo Ortega (IICA) expuso sobre aspectos relevantes relacionados con la participación de la población en el Desarrollo Rural.

Las exposiciones sirvieron de tema central para la discusión en grupos de trabajo, los cuales se formaron durante el Seminario-Taller. Las conclusiones y recomendaciones de los grupos aparecen también en este informe. Los grupos acordaron trabajar según las recomendaciones metodológicas de la guía propuesta por los coordinadores del evento, con el fin de lograr uniformidad en la presentación de resultados. También, nombraron una comisión de síntesis para elaborar una propuesta de acciones que conduzcan a un mejoramiento y fortalecimiento autosostenido de la coordinación institucional.

En ese sentido, los trabajos se concentraron en determinar las causas que generan problemas de coordinación institucional, para luego identificar y analizar

[REDACTED]

acciones que permitirán dar solución a la situación actual. Es así como los grupos recomendaron, de manera general, que estas acciones deben partir de un esfuerzo generalizado para mejorar las comunicaciones entre el Proyecto ARDI-AROA, los organismos involucrados y la población; para lo cual presentaron diversas alternativas, que se orientan fundamentalmente a una mayor difusión de los objetivos, programas, acciones específicas y logros del Proyecto en los diversos niveles en que opera. Asimismo, como tema de importancia para cualquier acción relacionada con la coordinación institucional, se planteo la necesidad de dar personería jurídica a este tipo de Proyectos.

Al presentar este informe, se espera que el mismo sirva como material de consulta y genere reflexiones sobre temas relacionados con la coordinación institucional necesaria para una efectiva conducción del proceso integrado de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural.

Pueblo Nuevo, Noviembre de 1.982

1. INFORMACION GENERAL

1.1 Antecedentes y objetivos

1.1.1 Generalidades (*)

Del análisis de la situación actual del proceso de desarrollo rural en Venezuela, se hace evidente que: "...los diferentes organismos vinculados al desarrollo rural, ejecutaron proyectos y obras, sin que formen parte de planes de desarrollo; no se dió la coordinación interinstitucional para la realización de las actividades. En ese sentido, se han propuesto una serie de mejoras "... las que exigen la integración de distintas actividades y sectores vinculados al proceso agrícola, para lo cual se sugiere la coordinación de las actividades entre los entes públicos interesados a nivel de las áreas rurales". De esa manera, el objetivo que se busca es coordinar y concertar los esfuerzos de todos los organismos públicos, con los de la población, debidamente organizada, a fin de elevar sustancialmente la calidad de vida de los pobladores rurales asentados en el área e incorporarlos efectivamente a la vida política, económica, social y cultural de la nación.

El Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado, ARDI, fue constituido en 1980 por el Gobierno Venezolano con el objetivo de mejorar los niveles sociales, económicos y técnicos del hombre y la comunidad rural a la cual pertenece, así como las condiciones de producción en las cuales realiza sus actividades. La estrategia del Programa ARDI, comprende la coordinación de las activida-

(*)

Esta información se basa en los siguientes documentos:
IICA, Oficina en Venezuela. "Documento de Proyecto IICA VXAV-12", Caracas, Venezuela, 1982; y

GUILLORY M. "El Proyecto ARDI-AROA", Exposición hecha en el Seminario sobre Planificación y Administración para el Desarrollo Rural, IICA-Cancillería de Venezuela-U.S.B., Caracas, Venezuela. 1982

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

des y de las inversiones entre las entidades públicas involucradas a ni vel de áreas rurales definidas.

La región del valle del río Aroa, fué constituída como la primera Area Rural de Desarrollo Integrado y denominado ARDI-AROA. Esta región-comprende aproximadamente 300 mil hectáreas en los Estados Yaracuy y - Falcón, de la Región Centro-occidental de Venezuela.

El MAC, consideró de interés que el IICA, con la experiencia ad quirida en éste tipo de proyectos, preste asesoría y apoyo al Programa ARDI, suscribiéndose el Convenio MAC-IICA "Apoyo al Programa ARDI" que contempla la ejecución de una serie de actividades con la participación de los técnicos de la Oficina del IICA en Venezuela y del Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Lati na (PROPLAN), las que son financiadas por el presupuesto de cuotas de - La Oficina en Venezuela, el Fondo Simón Bolívar y PROPLAN por parte del IICA y la aportación del país. Una de las actividades a realizar para - el fortalecimiento de los mecanismos de dirección es la de Coordinación Institucional, que es ejecutada con la activa participación de técnicos del Proyecto PROPLAN A.

En el Documento del Proyecto IICA VXAV - 12 se menciona: "La es trategia del Proyecto, se fundamentará en la concentración de las accio nes del ARDI-AROA y en el fortalecimiento de los mecanismos de coordina - ción del Comité de Area, con el fin de adquirir experiencias y generar-- mecanismos e instrumentos que, una vez probados, puedan ser instituciona lizados y transferidos a otras áreas". Para ello, se contempla "la reali zación de un evento sobre aspectos de motivación, concentrado en el for talecimiento de las relaciones interpersonales en función de la coordina ción, con la participación de integrantes del Comité de Area, funciona rios del ARDI-AROA y del Programa PIRA del Instituto Agrario Nacional".

Por solicitud del Jefe del Proyecto ARDI-AROA, ing° Miguel -- Guillori, se determinó que el alcance del Seminario-Taller debería---

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

comprender también una presentación de los resultados preliminares del Estudio sobre Coordinación Institucional realizado con el apoyo del IICA y una introducción al tema: "La participación de la población en el desarrollo rural"; todo lo cual estaría orientado al logro del objetivo propuesto para el evento, a saber: IDENTIFICAR Y ANALIZAR ALTERNATIVAS PARA FORTALECER MECANISMOS DE COORDINACION INSTITUCIONAL.

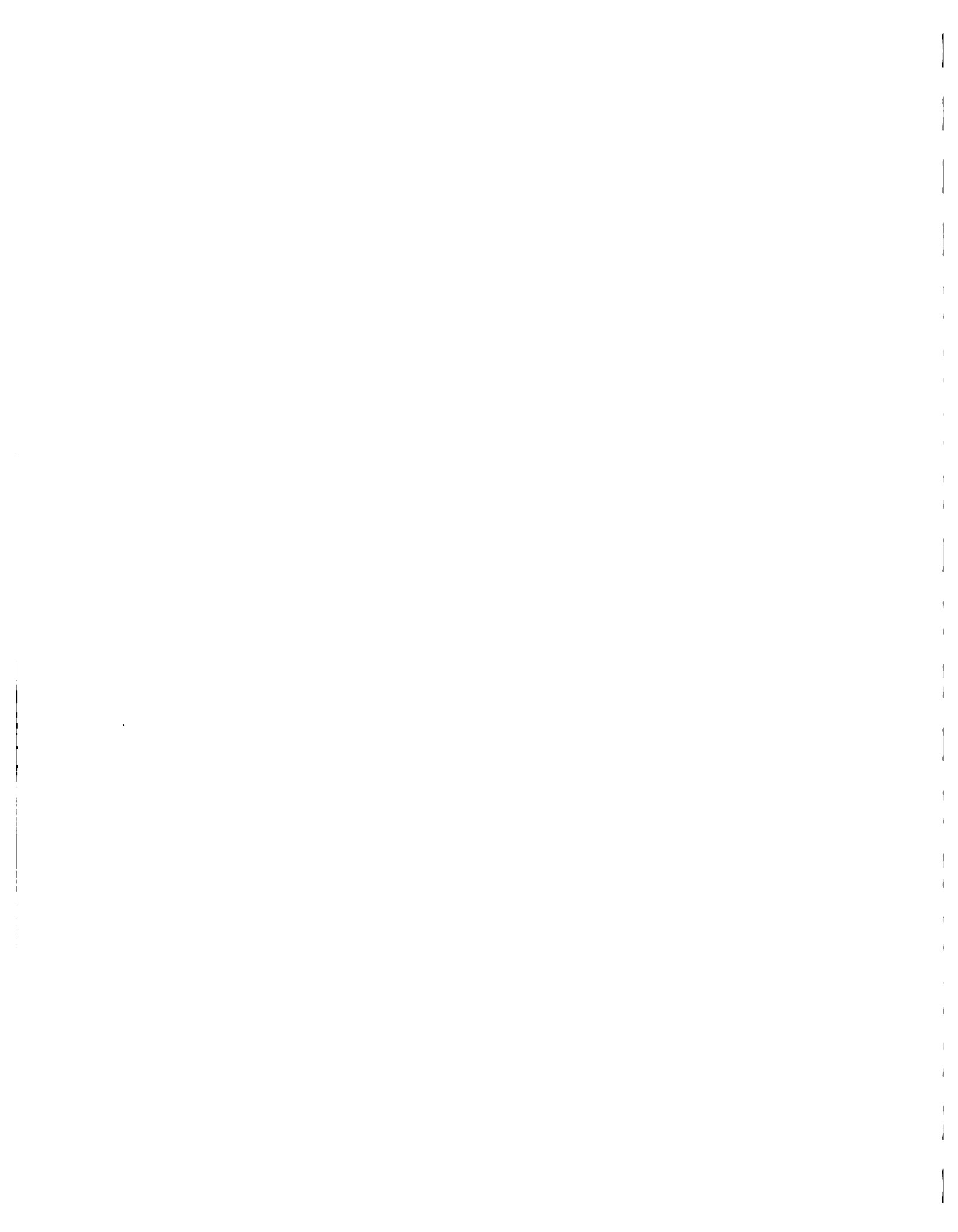
1.1.2 Metodología y dinámica propuesta para el Seminario-taller.

Debido a la problemática en la cual se encuentra la coordinación institucional del ARDI-AROA, se consideró de fundamental importancia lograr una efectiva integración humana que evitara enfrentamientos personales e institucionales durante el transcurso del evento y promoviera un efectivo trabajo grupal para el logro del objetivo planteado.

En términos generales, la metodología propuesta considera la integración de sesiones de motivación con los trabajos directamente relacionados al tema central del evento.

Considerando que ésta era la primera oportunidad para muchos de los participantes de reflexionar sobre problemas de coordinación institucional en general y sobre la coordinación con el ARDI-AROA en particular, se propuso plantear como "temas a tratar" durante la fase práctica del evento, los problemas detectados en el Estudio sobre Coordinación ya mencionado.

Para el tratamiento de estos temas, se escogió un plan de trabajo en grupos, cada uno de los cuales contaba con nueve miembros escogidos en forma heterogénea, un relator elegido por el grupo mismo y un facilitador del equipo del IICA. También se confeccionó una



guía, la cual sirvió como marco de referencia para el trabajo grupal. (Ver Anexo IV de este Informe).

En primer lugar, los grupos trabajaron caracterizando los problemas de coordinación, según los mismos se refirieran a:

- Factores humanos, de comunicación, de proyección de imagen del Proyecto, etc.
- Factores técnico-administrativos.
- La estructura institucional vigente.
- Los mecanismos e instrumentos de coordinación.
- Factores económicos o presupuestarios.

Los relatores de cada grupo, formaron luego una comisión de síntesis para la presentación sistemática de los resultados del trabajo. En esta comisión también participó el Jefe del Proyecto ARDI-AROA y se contó con la colaboración del equipo del IICA.

1.2 Programa

(Ver Página siguiente)



CONVENIO 4 / C. IICA - APOYO AL PAR (DA)

LOCAL: I.U.T.Y. - SAN FELIPE - EDO. YARACUY
 FECHA: 08-09 y 10 de SEPTIEMBRE.

| DIAS | MIÉRCOLES 08 | JUEVES 09 | VIERNES 10 |
|------------|--|---|---|
| - 9 | Inscripción de Participantes | PLENARIA 5 Importancia de la Conducta y la Comunicación en la Coordinación (M. DE HERRERA) | PLENARIA 7 Presentación de los Trabajos grupales por los relatores. |
| 10:15 a.m. | INSTALACION (Programa Especial) | | |
| 15_ 1030 | CAFE | CAFE | CAFE |
| 30_ 1130 | Presentación del Programa (F. Antillano) PLENARIA 1 Elementos y Dinámica de la Coordinación (R. Cáceres) | Sesión 1. Grupos de Trabajo Categorización de los Problemas y Análisis de las Causas que inciden en los mismos. | PLENARIA 8 Instrumento de Motivación para la Coordinación Institucional. (M. de Herrera) |
| 30 - 1 pm | Ejercicios de Integración (M. de Herrera) | | |
| - 2 | ALMUERZO | ALMUERZO | ALMUERZO |
| - 315 | PLENARIA 2 El ARDI - AROA (M. Guillory) | PLENARIA 6 Análisis del Proceso | PLENARIA 9 Participación de la Población En el Desarrollo Rural (M. Ortega) |
| 5_ 330 | CAFE | CAFE | CAFE |
| 0_ 5 00 | PLENARIA 3 Determinación de Objetivos Constitución de Grupos (M. de Herrera) | Sesión 2. Grupos de Trabajo Estrategias y Propuestas de Acción para fortalecer la Coordinación. | PLENARIA 10 Presentación de las Conclusiones Por los relatores. |
| 00- 6 pm | PLENARIA 4 Presentación de los Temas a Analizar en los Grupos (E. Theinhardt) | | CLAUSURA (Programa Especial) |



1.3 Lista de participantes

| | |
|---------------------------|---|
| Joaquín MOSQUERA | Economista Agrícola M.A.C., San Felipe |
| Omar José CHAVEZ S. | Médico Veterinario M.A.C., San Felipe |
| Julio Ernesto BOSSEERE M. | Educador CIARCO, Yaritagua |
| Hernán JIMENEZ | Médico Veterinario M.A.C., Coro |
| Germán Pastor GIMENEZ | Ingº Agrónomo I.A.N., Coro |
| Rafael BARROSO | Ingº Agrónomo I.A.N., San Felipe |
| Victor AMAYA | Ingº Agrónomo ARDI-AROA, Pueblo Nuevo |
| Carlos GUEDEZ | Técnico Superior FONCAFE, Aroa |
| Bernardino ARIAS | Ingº Agrónomo ARDI-AROA, Pueblo Nuevo |
| Tobías S. SALAZAR M. | Ingº Agrónomo ARDI-AROA, Aroa |
| José A. ARRIANDIAGA | Técnico Superior ARDI-AROA, Pueblo Nuevo |
| Luis FONSECA MUÑOZ | Abogado ARDI-AROA, Pueblo Nuevo |
| Luis MARCIAL | Ingº Agrónomo ARDI-AROA, Pueblo Nuevo |
| Ramón RAMIREZ LOPEZ | Ingº Agrónomo I.A.N., Yaritagua |
| Braulio VASQUEZ | Perito Agropecuario INAGRO, San Felipe |
| Rafael BARTOLOMEI | Ingº Agrónomo I.A.N., Yaritagua |
| Adolfo QUINTERO | Perito Agropecuario INAGRO, S.n Felipe |
| Luis Guillermo ROMAN | Ingº Agrónomo SERVIA, Barquisimeto |
| Violeta de RUMBOS | Técnico Superior M.A.C., San Felipe |

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

| | |
|------------------------|---|
| Luis E. HEREDIA | Perito Agropecuario PIRA, Nirhua Cabuy |
| Ramón ISEA | Ingº Agrónomo FONDEFRU, San Felipe |
| Flor ANTILLANO | Trabajadora Social FUDECO, San Felipe |
| Miguel GUILLORY | Ingº Agrónomo M.A.C. (Jefe del Proyecto ARDI-AROA) Pueblo Nuevo |
| Ricardo CACERES | Administrador Público IICA - Sede Central, San José. C.R; |
| Marta BEATO de HERRERA | Psicóloga Consultora, Sto.Domingo. Rep.Dominicana |
| Erik THEINHARDT | Educador IICA- Sede Central, San José. C.R., |
| Benjamín SAMANEZ | IngºAgrónomo IICA, Oficina en Venezuela, Caracas |
| Alfonso NUÑEZ | Técnico superior ARDI-AROA,Pueblo Nuevo |
| Armando NAVARRIO | Bachiller Agropecuario I.A.N., Coro |
| Santiago RUIZ | Ingº Agrónomo Consultor IICA, San José |
| Hugo ORTEGA | Ingº Agrónomo Consultor IICA, Caracas |



2. TRABAJOS GRUPALES

2.1. Temas Propuestos para ser analizados en los grupos

"Problemas de Coordinación Institucional"

Tal como fué señalado en el Item 1.1 .2 y en razón de la frecuencia en la mención de algunos de los problemas por los funcionarios entrevistados en el estudio sobre Coordinación Institucional, se seleccionaron los siguientes temas para ser analizados por los grupos de trabajo.

1. Falta de motivación de algunas instituciones para coordinar con el ARDI-AROA.
2. Incumplimiento de algunos organismos al fondo de operaciones.
3. Escasa o nula participación de los pobladores.
4. Falta de convenios específicos para normar los aportes, participación y ejecución de programas y proyectos.
5. Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura.
6. Dificultad en la toma de decisiones
7. Inseguridad en cuanto a la continuidad del Proyecto.
8. Poca agilidad en los trámites.
9. Falta de infraestructura acorde con la envergadura del Proyecto.
10. El ARDI-AROA no cuenta con presupuesto propio para ejecutar los programas
11. Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos de coordinación en los distintos niveles.
12. No se conocen los planes del ARDI-AROA
13. Competencia con otros organismos
14. Falta de presencia física del ARDI-AROA
15. Deficiente localización de la Sede Central del Proyecto.

2.2. Cuadro consolidado de los problemas de Coordinación Institucional y sus causas.

Los informes de los grupos de trabajo, presentados por los relatores en sesión plenaria, fueron consolidados por la comisión de síntesis, designada por los participantes y luego, priorizados según el proceso que se detalla en el Anexo VII que se adjunta a este informe.

A continuación se presentan los resultados de este proceso.

CUADRO CONSOLIDADO DE LOS PROBLEMAS DE COORDINACION INSTITUCIONAL Y SUS CAUSAS:

ORDEN DE
PRIORIDAD

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

C A U S A S

1 Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos de coordinación en los distintos niveles.

1.1.) Desconocimiento de normas y estatutos, lo cual dificulta el establecimiento de convenios específicos para promover la participación activa de las Instituciones signatarias del Convenio Interinstitucional.

1.2.) Percepción de la existencia de varias líneas de mando (los funcionarios del nivel local responden en primer lugar a sus Instituciones).

1.3.) Falta de identificación y compromiso de quienes suscriben el convenio a nivel nacional.

1.4.) Inexistencia de un manual de procedimientos que garantice la efectiva participación de cada una de las Instituciones ejecutoras.

2. Falta de motivación de algunas Instituciones para coordinar con el ARDI-AROA.

2.1) Pérdida de identidad institucional al llevar a cabo acciones conjuntas con el ARDI-AROA.

2.2.) Los niveles superiores no emiten lineamientos, razón por la cual las Instituciones ejecutoras no sienten motivación para coordinar con el ARDI-AROA pensando que, posiblemente se toman atribuciones que no les competen



3. Incumplimiento de algunos organismos al Fondo de Operaciones.

- 3.1.) Escasez de recursos propios por reducciones presupuestarias.
- 3.2.) Falta de compromiso con los objetivos del Proyecto ARDI-AROA.
- 3.3.) Competencia institucional por el liderazgo de las acciones.
- 3.4.) El nivel superior no obliga a los niveles operativos de sus instituciones a cumplir con los compromisos requeridos.
- 3.5.) Falta de personería jurídica del ARDI-AROA.
- 3.6.) Inexistencia coordinación institucional
- 3.7.) No hay credibilidad en la factibilidad del Proyecto.
- 3.8.) Negligencia de ciertos organismos comprometidos según el Convenio Interinstitucional.
- 3.9.) Falta de mecanismos para la integración.
- 3.10) Factores políticos que generan falsos regionalismos.
- 3.11.) Centralización administrativa de los organismos.
- 3.12.) Falta de idoneidad de algunos funcionarios directivos a nivel regional.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

4. Falta de convenios específicos para normar los aportes, participación y ejecución de programas y proyectos.

4.1.) Incumplimiento del Convenio Inter-Institucional, en cuanto a la aplicación de normas para la consecución de convenios específicos

4.2.) Falta de contacto y seguimiento entre el Proyecto y las Instituciones ejecutoras.

4.3.) La estructura organizativa vigente, centraliza funciones en el Jefe del Proyecto.

4.4.) Falta de credibilidad en el Proyecto, - por parte de las Instituciones ejecutoras.

4.5.) Falta de coordinación y funcionamiento efectivo de la Comisión Central.

4.6.) Falta de recursos económicos en las instituciones.

4.7.) Falta de personería jurídica.

5. El ARDI-AROA no cuenta con presupuesto propio para ejecutar los Programas.

5.1.) Las limitaciones que establece el Decreto N° 723 para la creación del ARDI.

5.2.) La falta de personería jurídica del ARDI -AROA.

5.3.) Celo institucional.

5.4.) Falta de una oficina administrativa centralizada en el ARDI.

5.5.) Problemas geo-políticos.

5.6.) Politiquerías.

- 5.7.) Celos presupuestarios.
- 5.8.) Falta de recursos económicos por la reducción del presupuesto.

6. No se conocen los planes del ARDI-AROA.

- 6.1.) Falta de comunicación del ARDI-AROA hacia los organismos.
- 6.2.) Falta de información al sector de apoyo en cada Institución.
- 6.3.) Falta de información al sector sustantivo de las instituciones que ejecutarán las acciones y a la población.

7. Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura.

- 7.1.) Falta de divulgación de objetivos y estructura del Proyecto a nivel de Instituciones ejecutoras y de los Programas del ARDI-AROA.
- 7.2.) Desconocimiento de la Población en general de un Proyecto generado sin la participación de las Instituciones y Organismos ejecutores.
- 7.3.) Falta de planificación de las líneas de trabajo.
- 7.4. Debido a la actual estructura organizativa, hay demasiada centralización de funciones en el Jefe del Proyecto.
- 7.5.) Falta de información y seguimiento entre el Proyecto y las Instituciones ejecutoras.
- 7.6.) Falta de promoción de la imagen del Proyecto.



8. Escasa o nula participación de los pobladores.

8.1.) El "engaño" (frustración por incumplimientos anteriores).

8.2.) Falta de responsabilidad de algunos funcionarios del ARDI.

8.3.) No hay credibilidad en el Proyecto.

8.4.) Falta de comunicación con la Población

8.5.) Falta de integración de la Población al Proyecto.

8.6.) Causas políticas.

8.7.) Dispersión y duplicidad de los esfuerzos de los organismos.

8.8.) Falta de personal idóneo

8.9.) Falta de planes de desarrollo a corto plazo.

8.10) Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos de coordinación en los distintos niveles.

8.11) Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura.

8.12) Falta de motivación de algunas Instituciones para coordinar con el ARDI-AROA.

8.13) Falta de un desarrollo comunitario que incentive a la población.

8.14.) Marcado paternalismo.



9.) Competencia con otros organismos.

9.1.) La relación de trabajo es ambigua, al no contar el ARDI-AROA con presupuesto propio para la ejecución de programas.

9.2.) Los celos institucionales que se representan en el momento de ejecutar actividades.

9.3.) Falta de identificación de los organismos regionales con el Proyecto.

9.4.) Falta de feed-back entre Proyecto-Instituciones

9.5.) Designación inadecuada de personal - en cargos directivos.

9.6.) Traslape de objetivos entre las Instituciones

10.) Inseguridad en cuanto a la continuidad del Proyecto.

10.1) No existe consenso político en torno al Programa ARDI.

10.2) Falta de motivación, participación y apoyo en general de algunas Instituciones.

10.3) Antecedentes negativos con anteriores cambios de la Administración.

10.4) Poca estabilidad laboral del personal - del ARDI-AROA.

10.5) Falta de funcionamiento de la infraestrutura agroindustrial instalada.

10.6) Lentitud propia del arranque de todos - los Programas de esta naturaleza.

2.3 Estrategias y Programas de acción para fortalecer la Coordinación Institucional.

Los grupos procedieron de distintas formas para abordar la identificación y análisis de las estrategias y programas de acción propuestos para el fortalecimiento de la Coordinación Institucional.

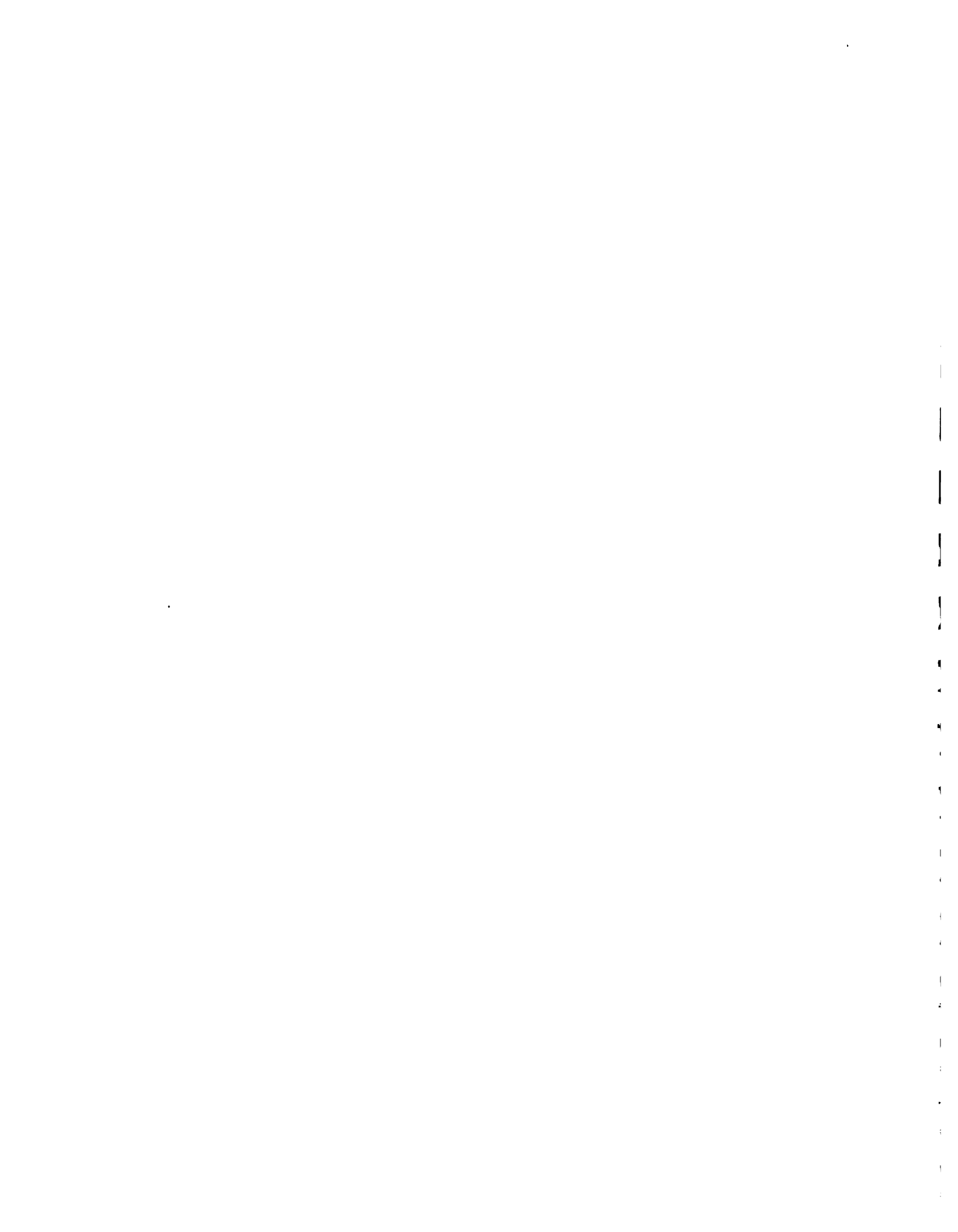
Cada uno de los grupos presentó en sesión plenaria sus propuestas de estrategias y programas de acción, para dar solución de la problemática analizada tomando esta información de base es que se presenta a continuación el cuadro consolidado correspondiente.

Estrategias y acciones sugeridas para solucionar los problemas de coordinación analizados.

| E n u n c i a d o | C a u s a s | Estrategias globales p/ enfrentar su solución | Programas de acción | Responsable |
|---|--|---|---|---|
| No se conocen los planes del ARDI-ARCA. | 1.1 Falta de comunicación del ARDI-ARCA, hacia los organismos y hacia la población | 1.1.1 Creación de una Oficina de Información, debidamente equipada, que dé a conocer hitos, logros, etc. 1.1.2 Establecer un sistema de información, con personas de enlace, en las instituciones ejecutoras | 1.1.1.a Audiovisuales Campañas de charlas a la población, etc. | Jefe de Proyecto. |
| Incumplimiento de algunos organismos al Fondo de Operaciones. | 2.1 Escasez de recursos en las Instituciones, para ejecutar programas en el ARDI-ARCA, debido a las reducciones presupuestarias. | 2.1.1 Der autonomía al ARDI-ARCA para manejar recuros. | 2.1.1.a Solicitar a la Consultoría Jurídica del M.A.C. que, en coordinación con las Consultorías de los demás signatarios del Convenio Inter-institucional, se aboque a la elaboración de un anteproyecto para reformar el Decreto 723 (sigue) | Junta de Admin. Junta de Minist. y Jefe del Proyecto. |

| Enunciado | Causas | Estrategias | Programas | Resp. |
|-----------|---|---|--|---|
| | | <p>2.1.2. Fiscalizar la ejecución presupuestaria de las Instituciones Ejecutoras.</p> <p>2.1.3. Pedir la aplicación de la Ley de Procedimientos Administrativos, para que los organismos aporten de acuerdo con los compromisos contraídos.</p> | <p>2.1.2.a Crear mecanismos para el seguimiento y evaluación continua de la ejecución.</p> | <p>Jefe de Proyecto, Coord.de Prog. y Jef.de Zon.</p> |
| | <p>2.2 Falta de compromiso con los objetivos del ARDI-AROA.</p> | <p>2.2.1 Involucrar a las Instituciones Ejecutoras en la Programación.</p> | <p>2.2.1.a Diseñar mecanismos para Programación Participativa.</p> <p>2.2.1.b Establecer convenios específicos para fijar las responsabilidades de cada Institución</p> <p>2.2.1.c Mejorar las comunicaciones con las Instituciones (Ver Programas:1.1.1 a y b).</p> | <p>Junta de Administr. Jefe del Proyecto</p> |
| | | <p>2.2.2 Mejorar la participación de las organizaciones de base.</p> | <p>2.2.2.a. Organizar las Asociaciones para una participación efectiva en reuniones de coordinación (sigue)</p> | <p>Jefe del Proyecto</p> <p>Coordinador del Programa Social</p> |

| Cont.Causa 2.2. | Cont.Estrat. 2.2.2 | 2.2.2.b (Ver Programa 1.1.1a) | Prog.Soc. |
|--|--|--|---|
| 2.2.3 Incentivar la participación de las Asociaciones para lograr respeto en las gestiones del Gobierno estatal, referidas al ARDI-AROA. | 2.2.3.a (Ver Programa 2.2.2b) | Ver. 1.1.1a | Todos los funcionarios del Proyecto. |
| 2.2.4 Concientizar a la población sobre la necesidad e importancia del Programa ARDI. | Ver. 1.1.1a | Ver. 2.2.3.a | |
| 2.3 Deficientes contactos y seguimiento de las relaciones del Proyecto con las Instit.ejecut. | 2.3.1. (Ver estrategia 1.1.2) 2.3.2. Poner en funcionamiento la Oficina de Planificación prevista para el Proyecto. | 2.3.2a Contratación de personal y dotación de equipos de acuerdo a las necesidades (Eventualmente, mediante asignación de alguna Inst.Ejecutora) | Jefe del Proyecto |
| 2.3.3. Establecer vínculos efectivos entre los Coordinadores de Programas y las respectivas Inst.Ejec. | 2.3.3.a. (Ver Programa 2.2.1.a.) | 2.3.3.a. (Ver Programa 2.2.1.a.) | Jefe del Proyecto |
| 2.4 Falta de lineamientos en cada una de las Instituciones para su participación en el ARDI-AROA. | 2.4.1. Promover una campaña de motivación/concientización rígida a quienes toman decisiones en las Inst.Ejec. | 2.4.1.a. Realización de eventos de motivación, comprometiendo la participación de los Funcion.Superiores. | Junta de Administ. Jefe del Proyecto |



| | | |
|--|--|----------------------------------|
| 2.4. (Cont.) | 2.4.2 Evaluar y re- visar las líneas de mando. 2.4.2a Realizar un estudio de Organi- zación y Métodos y un Análisis del De- sempeño Organizacio- nal como insumo pa- ra la revisión del Manual de Funciones. | Jefe del Proyecto |
| | 2.4.2b Delegar Fun- ciones al Jefe del Proyecto, para que pueda realizar una gestión efectiva an- te las Institucio- nes involucradas en el ARDI-AROA. | Com. Central y Junta. Adm. |
| | 2.4.2c. Delegar, a su vez funciones en los Jefes de Zona, para que cumplan gestio- nes similares en el Nivel Local. | Jefe del Proyecto |
| | 2.4.3 Buscar cana- les y medios ade- cuados para que to- dos los niveles de las Instituciones conozcan las nor- mas y procedimien- tos del ARDI-AROA | |
| 2.5 Negligencia por parte de algu- nos organismos, en el cumplimiento de las obligaciones contraídas. | 2.5.1 Evaluar perió- dicamente, junto con los organismos, los Programas desa- rrollados en el ARDI-AROA. | 2.5.1.a (Ver 2.2.1a-c) |

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

| | | |
|--|---|--|
| <p><u>Cont.Causa 2.5</u></p> | <p><u>2.5.2</u> (Ver estrategias 2.4.1 y 2.3.3.)</p> | <p>Com.Central Jefe de Proyecto.</p> |
| <p><u>2.6</u> Falta de recursos en los organogramas del convenio, debido a las reducciones presupuestarias.</p> | <p><u>2.5.3</u> Establecer una efectiva coordinación del ARDI a nivel Nacional.</p> | |
| <p><u>2.7</u> Desconocimiento de las normas y estatutos que rigen el establecimiento de compromisos institucionales.</p> | <p><u>2.6.1</u>(Ver 2.1.2 y 2.1.2)</p> <p><u>2.6.2</u> (Ver 2.4.1)</p> | |
| <p><u>2.8</u> Falta de coordinación para un efectivo funcionamiento de la Comisión Central.</p> | <p><u>2.6.3</u> Establecer convenios a nivel regional, entre el ARDI-AROA y las instituciones ejecutoras, para la efectiva realización de los Programas</p> | <p>Junta Adm. Jefe de Proyecto.</p> |
| <p><u>2.8</u> Falta de coordinación para un efectivo funcionamiento de la Comisión Central.</p> | <p><u>2.7.1</u> (Ver. 1.1.1. y1.1.2)</p> | |
| <p><u>2.8</u> Falta de coordinación para un efectivo funcionamiento de la Comisión Central.</p> | <p><u>2.7.2</u> Diseñar los mecanismos administrativos y legales, conjuntamente con las instituciones involucradas</p> | <p>Junta.Adm. Jefe del Proyecto</p> |
| <p><u>2.8</u> Falta de coordinación para un efectivo funcionamiento de la Comisión Central.</p> | <p><u>2.8.1</u> Fortalecer los vínculos del Proyecto con todos los organismos participantes, no sólo con el MAC</p> <p><u>2.8.2</u> Analizar las posibilidades para agilizar el funcionamiento de la Com.Cen.</p> | <p>Jefe del Proyecto</p> <p><u>2.8.2a</u> Realizar un ejercicio similar al Seminario-taller con Jefe de Proyecto el nivel nac.</p> |

Las otras causas que inciden en el Problema No. 2, no pudieron ser analizadas en detalle, para presentar estrategias o acciones concretas para su mejoramiento.

| No. del Problema | Enunciado | Causas | Estrategias | Prog. de Acción | Respons. |
|------------------|--|---|---|--|--|
| 3 | Falta de motivación de algunas Instituciones para coordinar con el ARDI-AROA | <p>3.1 Celo institucional.</p> <p>3.2 Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura.</p> <p>3.3 Pérdida de la identidad institucional al realizar acciones conjuntas.</p> | <p>3.1.1 Invitar a reuniones periódicas de las Instituciones ejecutoras, una por una, con representantes de todos sus niveles y funcionarios del ARDI-AROA.</p> <p>3.2.1 Ver 2.2.1</p> <p>3.2.2 Ver 1.1.2</p> <p>3.3.1 Ver 2.2.1.b</p> <p>3.3.2 Ver 2.3.2</p> <p>3.3.3 Promover el contacto de los Coordinadores de Programas con las oficinas de Planificación de las Instituciones ejecut.</p> <p>3.3.4. Solicitar la presencia del Gobernador y autoridades de las Instituciones en los avances del Proyecto</p> <p>3.3.5 Fortalecer el efectivo funcionamiento del Comité de Area, para lograr un mayor compromiso inter-institucional.</p> | <p>3.1.1.1a Crear un programa de "relaciones públicas del Proyecto" que contemple esta necesidad.</p> <p>3.1.1b Ver 1.1.2</p> <p>3.3.3a Realizar reuniones de consulta y coordinación con las Instituciones.</p> | <p>Jefe del Proyecto</p> <p>Jefe del Proyecto</p> <p>-1-</p> |



| Enunciado | Causas | Estrategias | Prog.de Acción | Resp. |
|---|--|---|---|--|
| Falta de convenios específicos para normar los aportes, participación y ejecución de programas y proyectos. | <p>4.1 Falta de credibilidad por parte de las Instituciones ejecutoras</p> <p>4.2 Incumplimiento del Convenio Inter-instituc. en cuanto a la aplicación de normas para convenios específicos.</p> <p>4.3 Falta de contacto y seguimiento entre el Proyecto y las Instituciones ejecut.</p> | <p>4.1.1 Desarrollar un efectivo mecanismo de comunicación relevante y fluida del Proyecto hacia las Instituciones y viceversa.</p> <p>4.1.2 Creación de un Centro de Información (Ver 1.1.1)</p> <p>4.1.3 Garantizar la realización de reuniones del Comité de Area.</p> <p>4.2.1 Firmar convenios a nivel Regional entre el ARDI-AROA y las Instituciones.</p> <p>4.2.2 Ver 2.2.1</p> <p>4.2.3 Ver 2.2.3</p> <p>4.3.1 Hacer participar a las Instituciones en la programación de actividades.</p> | <p>4.1.1a (Ver 2.8.2a)</p> <p>4.1.1b (Ver 2.2.1b)</p> <p>4.1.3a Garantizar la presencia de los Gobernadores.</p> <p>4.1.3b Plantear una minuta de temas relevantes</p> <p>Ver 2.6.3</p> <p>4.3.1a (Ver. 2.2.1a y 2.1.2a.)</p> | <p>Junta de Adm.</p> <p>Jefe de Proyecto</p> |

Continuación
Problema 4

| | | |
|--|---|---------------------------|
| <p>4.4 Falta de una adecuada estructura organizativa, en la actualidad hay demasiada centralización de funciones en el Jefe de Proyecto.</p> | <p>4.4.1 Hacer una revisión del Manual de funciones y distribuirlo para conocimiento de los funcionarios del ARDI-AROA y de las personas vinculadas al Proyecto en las Instituciones.</p> | <p>Jefe del Proyecto</p> |
| | <p>4.4.2. Implementar la Oficina de Planeación en el ARDI-AROA.</p> | <p>Junta de Administ.</p> |
| | <p>4.4.3. Delegar las funciones y responsabilidades pertinentes en los coordinadores de programas y jefes de zona del ARDI-AROA.</p> | <p>Jefe de Proyecto</p> |
| <p>Falta de presencia física del ARDI-AROA.</p> | <p>5.1.1. Comprometer a las Instituciones para que cumplan los aportes prometidos.</p> | <p>Junta de Adm.</p> |
| | <p>5.1.1.1.a Cubrir necesidades básicas de personal, para que el ARDI-AROA funcione.-</p> | <p>Comité de Area</p> |
| | <p>5.2.1 Establecer mecanismos para supervisar la marcha, que den insumos para un seguim.y evaluación.</p> | <p>Jefe del Proyecto</p> |
| | <p>5.2.1a Hacer cronogramas de actividades 5.2.1b Establecer medios de comunicac.</p> | |



| Enunciado | Causas | Estrategias | Programas | Responsab. |
|---|--|--|--|--------------------------------|
| Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos de coordinación en los distintos niveles. | 6.1 Falta de identificación y compromiso de quienes suscribieron el Convenio | 6.1.1 Cumplir reuniones pautadas según convenio 6.1.2 Comprometer la asistencia de los Gobernadores en los avances del Proyecto | | Comité de Area.- Junta Adm. |
| | 6.2. Falta de feed-back entre el Proyecto y las Instituciones. | 6.1.3 Fortalecer el vínculo entre los Gobernadores para los asuntos referidos al Proyecto. 6.2.1 Diseñar un mecanismo de comunicación y participación. 6.2.2. Proponer una revisión general del Convenio | 6.1.3.a Ver 6.1.1 6.2.1a (Ver. 2.2.1) | |
| | | 6.2.3 Establecer convenios específicos para fijar responsabilidades | 6.2.3a Mejorar los vínculos entre los Programas y las Instituciones 6.2.3b Informar sobre normas y procedimientos | Com. Central |
| | | 6.2.4 Elaborar un Manual de Sistemas y Procedimientos que garantice la efectiva participación/integración | 6.2.4a Solicitar el apoyo de las Fundaciones y Corporaciones para elaborar el Manual, que sirva de modelo para otros ARDI. | |



| Enunciado | Causas | Estrategias | Prog.de Ac. | Respons. |
|--|---|--|-------------|--|
| Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura. | <p>7.1 Falta de contacto y seguimiento entre el Proyecto y las Instituciones.</p> <p>7.2. Falta de vinculación con la población del area.</p> <p>7.3 Por fallas en la estructura-organizativa, hay demasiada centralización de funciones en el Jefe del Proyecto.</p> | <p>7.1.1 (Ver. 4.1.1, 4.1.3 y 4.2.1)</p> <p>7.1.2 Crear mecanismos de difusión</p> <p>7.2.1 Crear mecanismos para participación de la población involucrada en el ARDI-AROA</p> <p>7.3.1 Estudio y presentación de un manual de funciones.</p> | | <p>Todos los funcionarios del ARDI</p> <p>Ofic.de Planif.</p> |
| El ARDI-AROA no cuenta con presupuesto propio para ejecutar los programas. | <p>Ver causas, estrategias y programas de acción relacionadas con el Problema No. 1</p> <p>8.1 El Decreto que dió origen al Programa, no le dá presupuesto ni personería jurídica para obtener fondos propios.</p> <p>8.2 Antecedentes sobre las consecuencias de los cambios de administración</p> | <p>8.1.1 Propiciar una revisión del Decreto</p> <p>-----</p> <p>8.1.2 Velar si los recursos comprometidos son verdaderamente asignados al ARDI</p> <p>8.2.1 (Ver. 8.1.1.) y propiciar una "Fundación"</p> | | <p>Junta de Administ. Jefe de Pr. Com. Central Junta de Adm. J.de PROYECTO</p> <p>Junta Adm.</p> |

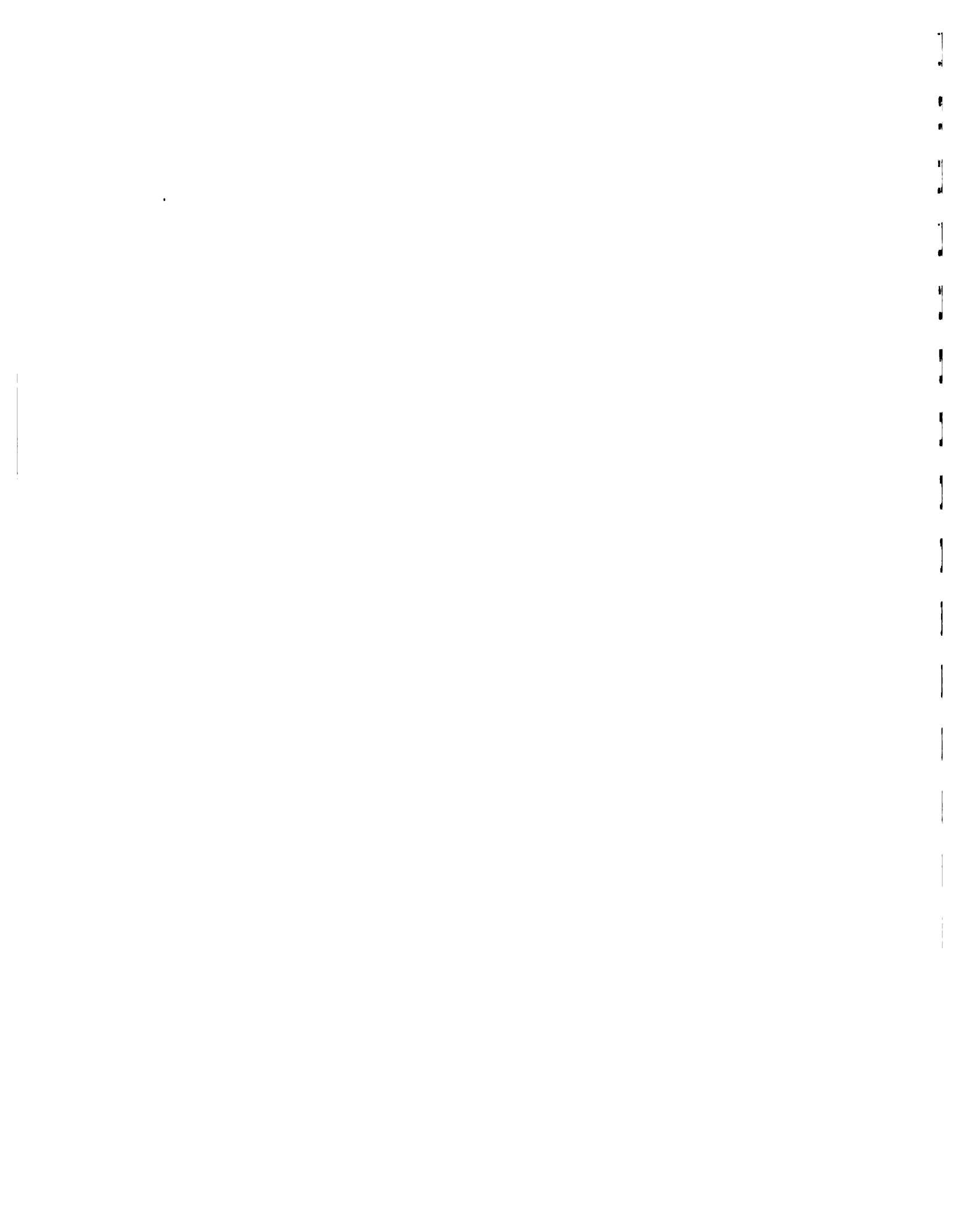
| Enunciado | Causas | Estrategias | Prog.de Acc. | Respons. |
|---|---|---|---|--|
| Escasa o nula participación de los pobladores. | <p>9.1 No hay credibilidad en el Proyecto</p> | <p>9.1.1 Hacer más efectivo el seguimiento para la dotación de créditos</p> <p>9.1.2 Hacer más efectiva la ejecución de obras del Programa Social</p> | <p>9.1.1a Descentralizar los créditos</p> <p>9.1.1b Fortalecer el vínculo con el ICAP</p> <p>9.1.2a Racionalizar las inversiones en el Programa.</p> <p>9.1.2b Implementar un sistema de seguimiento y evaluación</p> <p>9.1.3a Contratar personal idóneo</p> <p>(Ver programas del problema 1)</p> | <p>ICAP</p> <p>ICAP Pers. ARDI-AROA</p> <p>Coord. de Prog.</p> <p>Jefe Proy.</p> <p>ARDI</p> |
| 9.2 Carencia de mecanismos para una efectiva participación de la población. | <p>9.2.1. Incorporar a la población a las reuniones de los Grupos de Trabajo en las Zonas</p> | <p>9.2.1. Incorporar a los representantes de la población en la programación.</p> <p>9.2.1b Capacitar a la población para que puedan participar en la planificación-ejecución</p> | <p>ARDI</p> | |

(sigue)



| | | |
|--|--|--------------------------------|
| 9.3 Experiencias negativas o frustrantes con Proyectos anteriores. | 9.3.1. Propiciar la autonomía del ARDIA-ROA, para garantizar su continuidad. | Junta Adm. |
| 9.4 Falta de comunicación directa con la población. | Ver 1.1.1q | |
| 10.1 Falta de identificación de los organismos regionales con el Proyecto. | 10.1.1. Cumplir con las reuniones de comité de Area, el cual es un óptimo mecanismo de comunicación y participación. | Junta Adm. Jefe de Proyecto |
| 10.2. Traslape de objetivos de las Instituciones. | 10.2.1 Ver 2.2.1 | |
| 10.3 Falta de feedback entre el Proyecto y las Instituciones | 10.3.1 Promover mecanismos de integración regional 10.3.2 Vincular efectivamente los programas con las Instituciones. | |
| 10.4. Falta de personal idóneo que se interesa por la integración de las acciones. | 10.4.1 Establecer el nombramiento de funcionarios por concurso. | |

En muchos casos, el trabajo de los grupos de manera inicial, abarcó un tratamiento amplísimo de las causas que generaban los problemas de coordinación. No obstante, debido a las limitaciones de tiempo se optó por reducir el análisis y la determinación de estrategias y programas de acción que se propusieron para el fortalecimiento de la coordinación institucional. El cuadro anterior, necesariamente, es un resumen que de ninguna manera pretende ser exhaustivo ni excluyente de cualquier otro análisis posterior.



2.3 Cuadro elaborado por la Comisión de Síntesis para relacionar las estrategias propuestas, con las categorías de los problemas que afectan la coordinación institucional.

- A.- Factores humanos, de comunicación, de proyección de imagen del Proyecto, etc.
 B.- Factores técnico-administrativos.
 C.- La estructura institucional vigente.
 D.- Los mecanismos e instrumentos de coordinación.
 E.- Factores económicos o presupuestarios.

C A T E G O R I A S

| E S T R A T E G I A S | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| Mejorar vínculos entre Gobernadores para con el Proyecto | X | | | | |
| Crear mecanismos de divulgación y extensión | X | | | X | |
| Crear mecanismos para la participación de la comunicación | X | | | X | |
| Mejorar los vínculos entre las Instituciones, ejecutoras y el Proyecto | X | | | X | |
| Poner en funcionamiento la Oficina de planificación del ARDI | X | X | | | |
| 6. Delegación de funciones para que el jefe del Proyecto pueda ejercer una efectiva gestión ante los organismos | | X | X | | |
| Crear la coordinación del Programa ARDI nivel nacional | | X | X | X | |
| Aplicar la ley de procedimientos administrativos | | X | X | X | |
| Implementar convenios específicos para la ejecución de programa | | X | X | X | |
| Evaluación periódica y participativa de la ejecución de dos programas | | X | X | X | |
| Proponer la revisión del convenio interinstitucional al M.A.C. | | X | X | X | |
| Garantizar reuniones periódicas del Comité de Areas | X | X | X | X | |



| | A | B | C | D | E |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. Elaborar el Manual de Normas y Procedimientos | | X | X | X | |
| 14. Propiciar una programación participativa incorporando a las Instituciones y población | X | X | X | X | |
| 15. Establecer un sistema de evaluación y seguimiento tanto para la ejecución de obras como para el control de los aportes | | X | X | X | |
| 16. Proponer de las oficinas de Planificación, a nivel regional, de los organismos hagan las veces de enlace de su organismo con el ARDI | | X | | X | X |
| 17. Crear un sistema de selección de asignación, de funcionarios idóneos | X | X | X | X | |
| 18. Que los Organismos involucrados cumplan con asignar personal suficiente de acuerdo al punto 17. | X | X | X | X | X |
| 19. Lograr la personalidad jurídica para el ARDI | | X | X | X | X |

Los resultados anteriores fueron elaborados por la comisión de síntesis, designada por los participantes, la cual contó además con la participación Jefe de Proyecto y del ing. B. Samanez del IICA.

Las estrategias se categorizaron de la siguiente forma :

- 8 referidas a factores humanos, de comunicación, de proyección de imagen del Proyecto, etc.
- 14 Referidas a factores técnico-administrativos.
- 13 Referidas a la estructura institucional vigente.
- 14 Referidas a los mecanismos e instrumentos de coordinación; y
- 8 Referidas a factores económicos o presupuestarios.

(Ver además los comentarios en el Capítulo conclusiones).

Conclusiones y Recomendaciones.

Vertical line of dashes on the right edge of the page.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusión

En primer lugar, se puede indicar la expectativa algo reservada respecto del Seminario-taller por parte de los mismos organizadores, originada en dos motivos:

- a) Las experiencias anteriores de intentos de desarrollo no llegaron a feliz término y generaron una disminución en la receptividad de los funcionarios y organismos involucrados (Proyectos PRIDA, Plan de Desarrollo del AROA, etc.) b) La percepción de un cierto grado de tensión entre el ARDI-AROA y las Instituciones ejecutoras de programas.

El principal temor, se basaba en una posible parcialidad al analizar los problemas, por parte de las Instituciones ejecutoras, lo cual podría haber conducido a enfrentamientos personales con los funcionarios del Proyecto ARDI-AROA.

Afortunadamente, estos problemas no se suscitaron, lo cual puede deberse a tres causas que, a su vez, pueden ser analizadas por separado o conjuntamente, a saber:

- la efectiva integración grupal realizada
- la presencia de instituciones con las cuales el ARDI-AROA ya tenía buenas relaciones, o de funcionarios con los cuales no se habían generado problemas anteriormente
- la disposición de los participantes a resolver problemas que les son propios (como se indica en la evaluación hecha por los participantes, en lo que se refiere a la relevancia de los objetivos del Seminario-taller).

3.1.1. Recomendaciones

- a) Que la Jefatura del ARDI-AROA continúe analizando en profundidad las propuestas presentadas por los grupos de trabajo, para mejorar las comunicaciones del Proyecto con las Instituciones ejecutoras; a fin de evitar percepciones equivocadas con respecto a las verdaderas causas que generan los problemas de coordinación institucional.
- b) Toda actividad de capacitación que se lleve a cabo, debe incluir en su programa actividades de motivación para lograr una efectiva integración grupal lo cual, a su vez, facilita considerablemente el logro del objetivo; aún cuando, como en esta oportunidad, las expectativas originales sean limitadas.
- c) Evidentemente, resta mucho por hacer en lo que se refiere a "captar la atención" de las Instituciones que no enviaron representantes al evento, o que optaron por "delegar" la participación en funcionarios que se percibían a sí mismos como marginados de la toma de decisiones en sus respectivas Instituciones; aún cuando consideraban que los temas de la coordinación institucional son relevantes para su labor cotidiana.

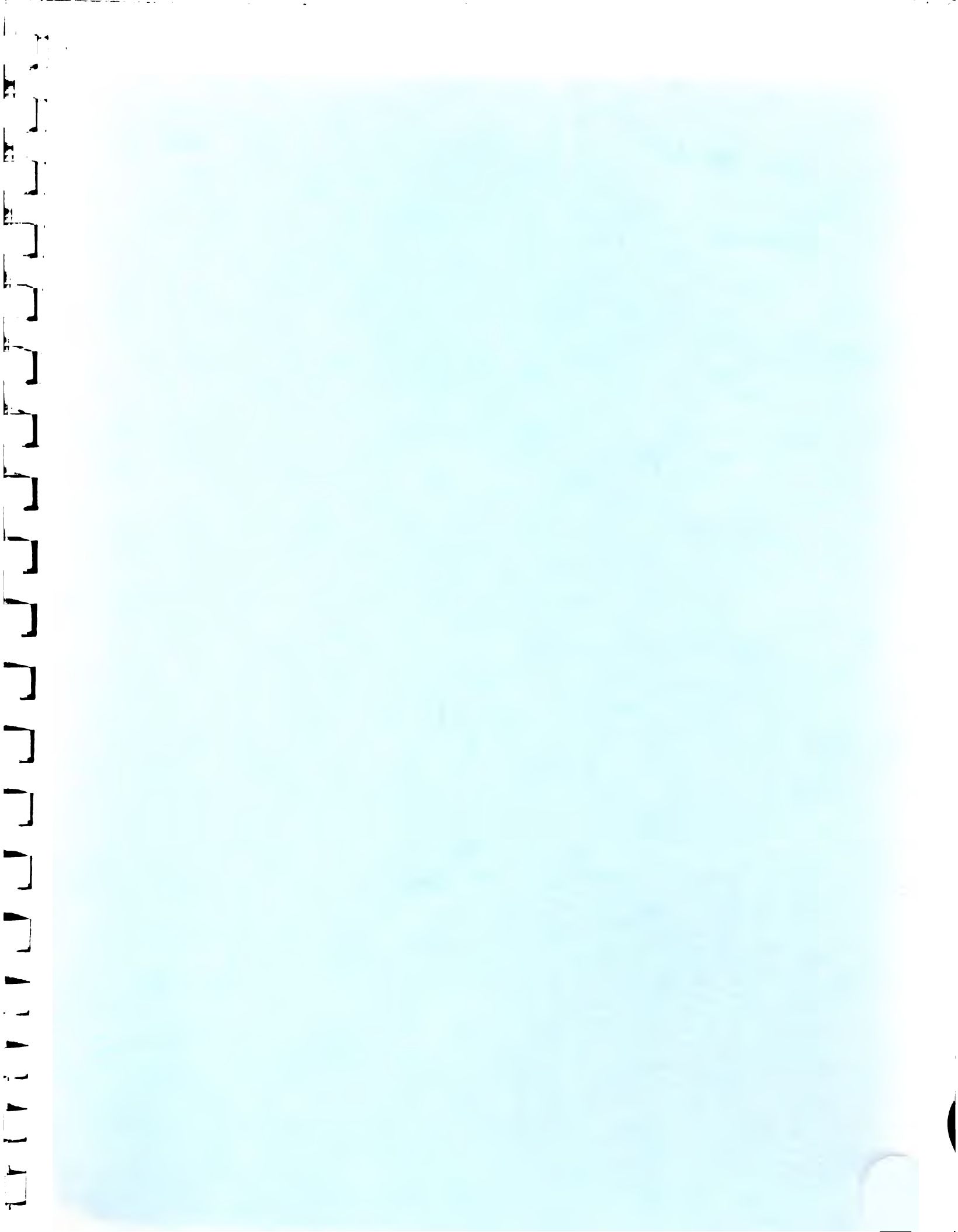
3.2 Conclusión

La heterogeneidad del grupo, tanto en cuanto a nivel jerárquico, como a experiencia en este tipo de trabajo metodológico, dificultó en alguna medida la labor de los grupos; incidiendo principalmente en el

- b) Los participantes expresaron su preocupación de que los resultados del Seminario-Taller no lleguen, por los canales respectivos, a las autoridades regionales y nacionales. Se encomendó al Jefe del Proyecto velar por la adecuada distribución de la Memoria del Seminario, a fin de que las recomendaciones puedan ser analizadas por las autoridades superiores y se tomen decisiones orientadas a fortalecer la coordinación institucional.
- c) También se manifestó la importancia de llevar a cabo una reunión para presentar, tanto los resultados del Estudio sobre Coordinación Institucional realizado en el ARDI-AROA, como las propuestas que incluye la Memoria del Seminario-Taller, junto con propuestas de un programa concreto que llevaría a cabo el ARDI-AROA para un fortalecimiento autosostenido de la coordinación institucional. Este programa, debe comprender tanto los temas de cada actividad, como los instrumentos idóneos que puedan ser probados, adaptados y adoptados antes de ser transferidos a otras áreas que los requieran.

-----o-----







A N E X O S

A N E X O I.-

Documento presentado por Marta Beato de Herrera (Consultora)

HOJA DE TRABAJO No.

CUALIDADES DE LA PERSONA QUE SABE DIRIGIR

A continuación le presentamos una lista sobre las principales cualidades que contribuyen a hacer más eficaz la labor de dirección. Coméntelas con su grupo de trabajo, para ver cuáles son, a su modo de ver, las 6 cualidades más importantes y por qué.

- 1.- Sabe qué hacer sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
- 2.- Nadie se siente marginado o rechazado por él, al contrario, sabe actuar de tal forma, que cada uno se siente importante y necesario en el grupo.
- 3.- Siempre se muestra dispuesto a atender.
- 4.- Se mantiene calmado en los debates.
- 5.- Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo accesorio o vanal.
- 6.- Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para sus intereses personales.
- 7.- Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente sin dominarlo.
- 8.- Piensa que lo positivo siempre vence lo negativo. Jámás se desanima delante de la opinión de aquellos que sólo ven peligro, sombra o fracasos.
- 9.- Sabe prever. Evita la improvisación. Piensa hasta en los detalles más mínimos.
- 10.- Cree en las posibilidades de que el grupo sabrá encontrar por sí mismo las soluciones a sus problemas, sin tener que recurrir siempre a la ayuda de otros.
- 11.- Da oportunidad para que los otros se promuevan y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.
- 12.- Hace actuar. Toma en serio lo que debe hacer, obtiene resultados positivos.

A N E X O I I . -

Documento presentado por Marta Beato de Herrera (Consultora)

REGLAS PARA DAR UN FEEDBACK ACERTADO

- 1.- Examine la buena disposición del que lo recibe! Aportar feedback a otro significa un acto de franqueza para con él. Examine, pues, la dosis y el momento de ese acto de franqueza! Déle tiempo para que se habitúe a ese feedback. Una franqueza extemporánea, en principio, puede producir un shock y bloquear además su buena disposición para escucharle.
- 2.- Examine si ese feedback es el adecuado! Examine si el feedback que usted aporta es realmente provechoso para el otro y si armoniza con el curso de la conversación. Reflexiones, pues, si no trata más bien de desahogar su espíritu agresivo! ¿Es útil ese feedback? ¿Ayudará al que lo recibe a cambiar su actitud? Y la información que usted aporta ¿es realmente importante para él y para el tema tratado?
- 3.- Examine si el momento escogido es propicio! ¡Sea espontáneo en sus informaciones! ¡No deje que se pudran sus malos humores! La mejor manera de ayudar a su interlocutor será no aludir a cosas viejas, sino a su actitud de "aquí y ahora".
- 4.- Dosifique bien el feedback! ciertamente es agradable abrir la válvula al humor. Pero los análisis generales del carácter aprovecharán poco a su interlocutor. Piense que la capacidad de asimilación del hombre para nuevas informaciones es muy limitada.
- 5.- Examine si el feedback que usted aporta es realmente deseado! Tenga en cuenta que los hombres tienen una capacidad limitada de recepción. Cada cual sólo percibe una parte limitada de la realidad circundante! Y eso, sólo si está en la debida disposición. Examine si su interlocutor está realmente interesado en sus informaciones. El mejor momento es aquel en que él mismo ha solicitado esa información. Por ejemplo si pregunta: "¿Estoy equivocado?" o "No estoy seguro de que", claramente está indicando su falta de seguridad y su deseo de estar informado.
- 6.- En su feedback, sea concreto! No diga generalidades como "Es usted arrogante, dominante; es usted evasivo.....". Eso parece decir: su personalidad toda es arrogante, dominante, evasiva. Diga en concreto lo que ha observado "aquí y ahora": por ejemplo: "Me ha interrumpido en este momento", "En este momento me ha sonreído usted con ironía", "Quizás ha entendido mal mi pregunta..."

2.- Diga concretamente qué informaciones le interesan! No diga generalidades como: "¿Qué impresión le causan?", sino "¿Se ha sentido usted atropellado por lo que acabo de decir en la reunión?"

Evite la tentación de refutar o defenderse! También los ataques de los otros son una especie de feedback. Por ejemplo, pueden ser un indicio valioso de que se sienten molestos por determinadas actitudes de usted. No pase, pues, al contraataque sino infórmese mejor. Recuérdele las reglas del feedback para que exprese más acertadamente lo que desea.

4.- Examine la importancia de las informaciones! Pregúntese lo que el otro ha querido realmente decir, lo que quiere decirle con su "es usted un descortés". Rúequele que concrete y describa el comportamiento de usted que le ha merecido ese calificativo. Y repita ese mismo feedback, reproduciéndolo con palabras propias.

5.- Comunique cuáles son sus reacciones personales ante ese feedback! Los demás, inicialmente, sentirán empacho de decirle con franqueza lo que piensan sobre usted. Generalmente un diálogo franco suele ser benéfico y liberador para ambos interlocutores, pero, para ello, hay que haber pasado previamente por esa experiencia. Usted contribuirá a esa liberación, si comunica qué efecto le han causado esas manifestaciones, tanto si le han agradado como si le han irritado. En todo caso, así vendrán a saber qué efecto le han hecho.

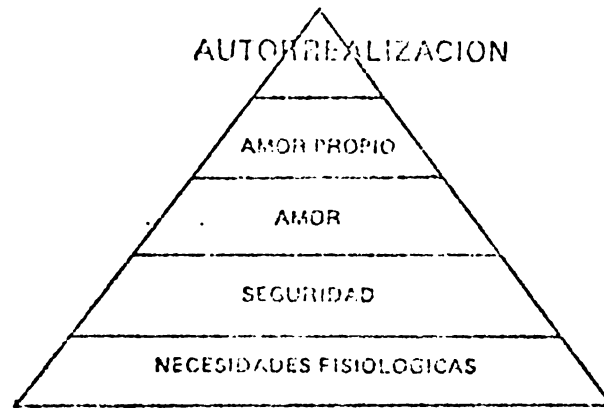
“ RELACIONES HUMANAS ”
DECALOGO

- 1.- CUANDO OTRAS PERSONAS EXPONGAN SUS IDEAS, ESCUCHALAS Y PIENSA EN SUS PUNTOS DE VISTA. NO INSISTAS EN HABLAR TU SOLO, EN OIRTE A TI MISMO NI TE IMAGINES QUE TU TIENES LA RAZON SIEMPRE.
- 2.- RECUERDA QUE SE PUEDE SER SINCERO SIN SER GROSERO; QUE SE PUEDE DECIR LA VERDAD SIN QUE HIERA, QUE SE PUEDE CORREGIR SIN OFENDER.
- 3.- FRENTE A TUS SUPERIORES, PUEDES SER RESPETUOSO SIN DEMASIADA CUMISION; COMPLACIENTE SIN ADULONERIA; FIEL, SIN MENOSCABO DE TUS IDEALES, DE TU CARACTER DE TU IDIOSINCRACIA, DE TUS CREENCIAS.
- 4.- TRATA DE NO USAR LA IRONIA COMO ARMA. ESTE ES UN ARMA DE COMBATE QUE DEJA HERIDAS QUE NO CICATRIZAN. LA PALABRA IRONIA HIERE EN LA SUSCEPTIBILIDAD Y PRODUCE UNA SENSACION QUE NO SE OLVIDA. LA FRANQUEZA SE PERDONA, LA BURLA JAMAS.
- 5.- SI ALGUIEN TE PIDE AYUDA Y NO ESTA A TU ALCANCE CONCEDERLA, NO LE ENGAGES MINTIENDOLE, LAS MENTIRAS PIADOSAS A VECES DESTRUYEN LA FE.
- 6.- COMPORTATE CON SENCILLEZ, NO DES IMPORTANCIA A COSAS QUE NO SEAN TRASCENDENTALES. NO TE ENVANEZCAS POR NINGUNA POSICION QUE OCUPES, RECUERDA SIEMPRE QUE VIVES EN UN PAIS DONDE LAS POSICIONES SON INESTABLES.
- 7.- CUANDO INFLAS EL PECHO Y TE CREES QUE ERES SUPERIOR, EN VEZ DE RESPETARTE SE RIEN DE TI, TE CONViertes ENTONCES EN UN RIDICULO.
- 8.- RECUERDA QUE NADA TE DA DERECHO A MOLESTAR A LOS QUE ESTAN A TU LADO; OFRECE SIEMPRE UNA SONRISA UNA PALABRA AMABLE, Y SI NO SABES HACER ESTAS COSAS, POR LO MENOS CALLA.
- 9.- CONOCETE A TI MISMO, COMO DIJO EL MAESTRO, NO MIRES LOS DEFECTOS EN LOS OTROS SIN ANTES HABERLOS COMPARADO CON LOS TUYOS, PARA QUE TU CRITICA SEA PROVECHOSA. CUANDO JUZGUES A ALGUIEN PIENSA PRIMERO QUE HARIAS TU EN SU CASO, Y ENTONCES EMITE TU OPINION.
- 10.- RESPETA SIEMPRE A LOS DEMAS PORQUE SI TU RESPETAS SERAS RESPETADO, TU TIENES UN VALOR, PERO OTROS TAMBIEN LO TIENEN.

A N E X O I V . -

Documento presentado por Marta Beato de Herrera (Consultora)

PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES HUMANAS



El famoso psicólogo y filósofo, Dr. Abraham Maslow, describió las necesidades humanas y las clasificó en una jerarquía de prioridades. Es decir que la aparición de una necesidad presupone generalmente la previa satisfacción de otra necesidad más importante o más poderosa. Maslow describió al hombre como un animal de deseos.

En cuanto una necesidad ha sido satisfecha, otra ocupa su lugar. Lo que una persona dice que quiere siempre se relaciona con una de sus necesidades, pero no puede usted esperar que la gente hable en términos de necesidades. Para comprender a la gente usted debe aprender a pensar en términos de necesidades más que en términos de lo que una persona dice que quiere.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS.

Maslow concibe al hombre como un ser que se esfuerza por satisfacer necesidades superiores una vez que ha logrado satisfacer sus necesidades inferiores. Las necesidades humanas básicas se llaman necesidades fisiológicas. Abarcan las necesidades que heredamos, las necesidades instintivas. Como ejemplos tenemos el alimento, el abrigo, el calor y el sexo.

Pocas cosas pueden motivar a una persona que no haya logrado satisfacer de una manera razonable sus necesidades básicas. Según las palabras del Dr. Maslow, "El hombre que siente un hambre extrema y peligrosa sólo se interesa en la comida. Sueña comida, recuerda comida, piensa acerca de la comida, lo único que percibe es comida y nada más quiere comida".

Gandhi lo puso en los siguientes términos: "Aun Dios no puede hablarle a un hombre hambriento cuando él

En la Biblia leemos que no sólo de pan vive el hombre, y es cierto. . . Pero cuando no hay pan, sencillamente no vive.

Únicamente cuando se satisfacen estas necesidades básicas puede el hombre esforzarse por satisfacer necesidades superiores.

Cuando un hombre tiene hambre correrá riesgos-grandes riesgos- para conseguir alimento. El hombre paleolítico estaba dispuesto a correr el riesgo de enfrentarse a bestias terribles con tal de recoger un fruto. Pero una vez satisfecha su hambre, encontraba otras cosas importantes por las cuales preocuparse. Como su seguridad personal.

LA NECESIDAD DE SEGURIDAD.

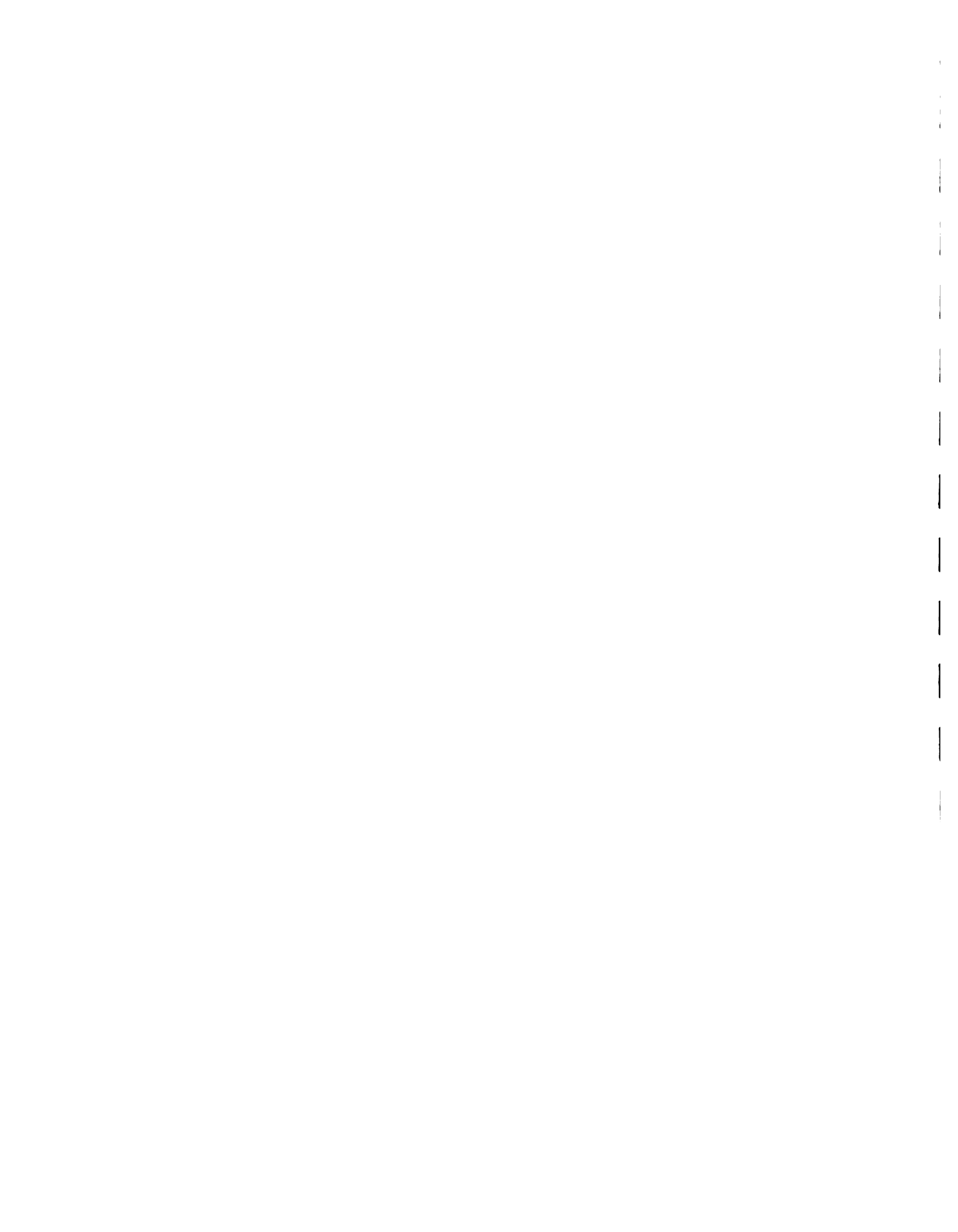
Maslow sitúa la seguridad en el segundo nivel de las necesidades humanas. Nuestra necesidad de vivir seguros es a la vez parentoria y profunda. Todos la hemos sentido. El niño, cuando se cierra la puerta y lo envuelve la oscuridad. La solitaria viuda, cuando el mensajero llega más tarde que de costumbre con el periódico y toca a la puerta. El ciudadano que pisa una culebra en la granja de su primo.

Muchos de nuestros temores derivan meramente de nuestra ignorancia. . . de no conocer algo o entenderlo en forma equivocada.

En nuestra sociedad, el hombre por lo general no tiene que arrostrar peligros que amenacen directamente su seguridad personal. Pero existen peligros más sutiles y refinados. Los millones de palabras pronunciadas para discutir las radiaciones nucleares, el cáncer debido al cigarro o los cinturones de seguridad son sólo algunos ejemplos corrientes de cómo algunas personas aprovechan la necesidad de seguridad de sus semejantes para motivarlos.

Otros ejemplos de esta ansia de sentirse seguro son el tipo de trabajo que elige una persona, los ahorros para los años de las vacas flacas, el programa de pólizas de seguro, y el sinnúmero de frascos que se encuentran en el botiquín casero.

La preferencia por lo familiar frente a lo desconocido también refleja esta necesidad de sentirse seguro. El Dr. Maslow afirma lo siguiente: "La búsqueda de seguridad se manifiesta asimismo en la tendencia a seguir alguna religión o filosofía que organiza el universo y los seres humanos para integrarlos en una totalidad coherente y significativa."



Al tratar con la gente nos topamos con muchas personas que sólo se sienten seguras si hacen lo que siempre han hecho y que se muestran reacios a aceptar cualquier novedad o cosa diferente, ya que todo cambio significa una posible amenaza a su seguridad.

Los mercadotécnicos del ramo farmacológico clasifican a veces a los médicos en dos categorías. La primera es la de los "innovadores", médicos siempre dispuestos a probar un nuevo medicamento, una nueva técnica quirúrgica o un nuevo aparato para su consultorio.

La segunda categoría queda reservada a los "conservadores". Estos probarán una novedad sólo cuando ha estado en el mercado durante unos cinco años y ha pasado todas las pruebas esperadas. Le dirán a Ud. que no deseen someter a sus pacientes a riesgos innecesarios.

Los métodos antiguos y familiares, probados y contraprobados, motivan fuertemente a esta clase de personas. No son precisamente orugas procesionarias, pero tampoco son Cristóbal Colón. Sólo cuando consideran que lo nuevo ofrece menos riesgos que lo antiguo se ven motivados a cambiar, es decir, cuando ven que hacer algo de lo antiguo constituye una amenaza mayor que hacerlo a la moderna, o no hacerlo del todo.

Los temores de esta especie son el fruto natural de nuestra necesidad de seguridad. Puede revestir muchas formas. Puede convertirse en la fuerza motivadora que nos lleva a comprar cinturones de seguridad o un frasco de vitaminas. Pero jamás pierde su conexión con nuestra necesidad de mantenernos vivos y sanos.

LA NECESIDAD DE AMOR

Cuando el hombre ha logrado satisfacer razonablemente sus necesidades fisiológicas y de seguridad, comienza a sentir un anhelo de amor, de afecto, y de una sensación de pertenencia. Esta necesidad se refleja en un deseo de tener esposa o esposo, hijos, padres, amigos, personas todas ellas a las que puede dar afecto y de las que puede recibir otro tanto. Es importante que recordemos esto: una persona necesita tanto dar amor como recibirlo.

LA NECESIDAD DE AMOR PROPIO.

Toda persona psicológicamente madura necesita sentirse importante en cuanto a individuo. Quiere tener respeto de sí misma y amor propio. Y quiere que los demás la consideren una persona valiosa. La actitud que un hombre tiene frente a sí mismo refleja una necesidad de sentirse confiado, preparado y seguro al afrontar los problemas cotidianos que le presenta la vida.

Quiere que la reacción de los otros lo reflejen como hombre de buena reputación y prestigio, como una persona que merece reconocimiento y atención.

La necesidad de amor propio constituye una fuerza motivadora poderosa y dinámica.

Por ser tan enorme el poder de esta necesidad, la gente hará a veces cosas increíbles para satisfacerla. Pero lo más de las veces ello ocurre únicamente cuando las vías normales para alcanzar la satisfacción dejaron frustrados los intentos. Un hombre hambriento comerá prácticamente cualquier cosa cuando se le presente un alimento. Y la necesidad de sentirse importante y valioso es igualmente fuerte para la persona sedienta de reconocimiento.

Hemos de recordar que cada uno de nosotros forma la imagen de sí mismo en parte como resultado de nuestras relaciones con nuestros semejantes.

Para que nosotros nos consideremos personas importantes y valiosos nos fijamos en que otros tienden a tener esa imagen de nosotros . . . y que nos lo digan.

Casi todos sentimos el fuerte deseo de gozar de reconocimiento por parte de quienes nos rodean. Los ejecutivos tienen sus símbolos de "posición social", tales como comedores exclusivos, oficinas alfombradas y una llave para los sanitarios reservados a ellos. El trabajador común, que probablemente muestra un profundo desprecio por estos símbolos, tiene otros tantos símbolos de prestigio para su clase. Si es capataz de un taller o líder sindical, probablemente considere como símbolo de su status el privilegio de tener el casillero del extremo, para poder estar alejado de la barahunda general al ponerse su traje de calle. La secretaria puede adquirir una sensación de amor propio si se le da un puesto de secretaria particular y no de mera mecanógrafa en la sala general. Las amas de casa pueden satisfacer esa necesidad de reconocimiento ocupando puestos de responsabilidad en organismos de trabajo social o beneficencia, en su club o en la sociedad de padres de familia. O pueden encontrar un cálido apoyo a su amor propio cuando llega el camión para entregar el nuevo juego de sala.

No hay por qué avergonzarse de esta necesidad. Forma parte de la naturaleza humana. A la base de incontables historias de éxito yace una apasionada ambición alimentada por una profunda necesidad de sentirnos importantes a nuestros ojos y a los ojos de los demás.

LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACION.

Cuando una persona ha satisfecho sus necesidades fisiológicas básicas, su necesidad de seguridad, sus necesidades de amor y de amor propio —en suma, cuando se siente en paz consigo misma y con el mundo—, entonces

esté en las mejores condiciones para crecer interiormente, para superarse lo más posible. Y el impulso que lo lleva a hacerlo puede ser tan fuerte o más poderoso todavía que el que la llevó a satisfacer los otros niveles de necesidades. El Dr. Maslow lo expresa en los siguientes términos: "Aun cuando todas estas necesidades son satisfechas, podemos estar seguros de que al poco tiempo sentiremos una nueva insatisfacción e inquietud. La duda de este sentimiento aparecerá siempre que el individuo esté haciendo algo que responda a su vocación y a su talento. Un músico tiene que hacer música, un pintor tiene que pintar, un poeta tiene que escribir, si es que cualquiera de ellos ha de alcanzar la felicidad. El hombre debe ser lo que puede ser. A esta necesidad le damos el nombre de autorrealización."

La palabra "mejor" se refiere aquí a una comprensión más cabal y realista de nuestra potencialidad. Por lo tanto, no cabe esperar ni sería sano hacerlo, que una persona deba aspirar a ser algo que esté más allá de su capacidad.

El impulso auténtico hacia la autorrealización sólo se da si la persona ha logrado satisfacer en medida razonable las otras necesidades mencionadas. Queda incluida la satisfacción básica de nuestra imagen de nosotros mismos, de nuestro amor propio.

El estar de acuerdo con lo que somos nos motivará a desarrollar aun más lo que podemos ser.

UN CONFLICTO INTERNO.

En ocasiones se produce un conflicto entre lo que somos realmente y lo que creemos que deberíamos ser, entre el "yo soy" y el "yo debería ser".

El Dr. Maslow apunta que aun la persona básicamente satisfecha es capaz de superarse. Está convencido de que la necesidad de autorrealizarnos y de alcanzar metas superiores jamás llega a satisfacerse totalmente. Podemos rechazar un pastel de manzana porque ya hemos satisfecho nuestra necesidad de alimento. Podemos ir a nuestra oficina felices porque nuestra hija de seis años nos dió un cariñoso beso de despedida. Podemos brincar de satisfacción cuando el tablero o el boletín de la compañía revela que hemos alcanzado el primer lugar en nuestra división gracias al esfuerzo que realizamos la semana pasada.

Pero nuestra necesidad de llegar a ser más de lo que somos nunca llega a saciarse. Requiere alimento constante. Un éxito sirve de pedaleo al siguiente, y éste sirve de aliciente al tercero. Y nos sentimos también que difícilmente estaremos dispuestos a renunciar a esta sensación de bienestar.

Por otra parte, nuestros fracasos y nuestro temor a fracasar influyen en que no hagamos ni seamos más de lo que hacemos y somos ahora.

Por eso es importante recordar los éxitos obtenidos y no los fracasos del pasado.

CINCO PREMISAS ACERCA DE LAS NECESIDADES.

Cualquiera que sea su punto de vista acerca de la pirámide de las necesidades, siempre será posible establecer con respecto a ella ciertas premisas.

PRIMERA. Cuanto más cercana se encuentre una necesidad a la base de la pirámide, tanto mayor poder ejercerá sobre los actos. Es decir que la necesidad insatisfecha inferior requerirá la atención mayor. Si tenemos hambre, un trozo de pan tendrá un poder motivador mucho más fuerte que un estuche con papel de cartas que tenga nuestro nombre. Cuando se trata de necesidades, las primeras cosas van primero. En otras palabras: las necesidades que tenemos se tienen que satisfacer antes de que podamos sentirnos inclinados a poner nuestra atención en las necesidades de hacer algo o de ser alguien.

SEGUNDA. El ser humano siempre tiene necesidades. Obtiene el pan, y luego decide que necesita vino para acompañar el pan . . . más, quizá, un poco de queso para postre. En otras palabras, puede pensar en docenas, cientos o millares de otras necesidades que se encuentran en el mismo nivel en la pirámide. Sin embargo, una vez que ha satisfecho las necesidades más urgentes en este nivel, las necesidades adicionales en el mismo nivel pierden fuerza y abren su susceptibilidad para las motivaciones en un nivel superior;

TERCERA. Una necesidad satisfecha no es un motivador. Si un hombre ha comido hasta hartarse, ni el postre más succulento del mundo lo motivará. Por el momento ha olvidado su necesidad de satisfacer el hambre.

CUARTA. Utilizamos nuestra energía para satisfacer nuestras necesidades. Casi todos nosotros tenemos más energía de la que precisamos meramente para sobrevivir . . . Una vez que las necesidades que una persona tiene han sido cubiertas, responde a nuevas necesidades y dirige sus reservas de energía hacia ellas. Así, por ejemplo, puede elegir escribir una carta en papel membretado si ello resulta que satisface una necesidad de desarrollo del amor propio de esa persona. Ahora está haciendo algo, está gastando energía para satisfacer una necesidad en un nivel superior.

QUINTA. En la medida en que una persona funciona en los niveles superiores de la pirámide se hace también más humano. O para decirlo de otro modo, el movimiento pirámide arriba constituye el proceso de desarrollo o maduración.

Nuestras relaciones con los demás se basan en premisas debido a que tenemos una limitación.

No podemos jamás saber con seguridad lo que otra persona piensa o siente. Lo único que realmente sabemos es cómo se comporta.

Pero si comprendemos que toda la gente tiene en principio las mismas clases de necesidades, podemos entender por qué una persona se comporta de la manera como lo hace.



A N E X O V.-

Documento presentado por Ricardo Cáceres (IICA-Oficina Central)

"APUNTES SOBRE ELEMENTOS Y DINAMICA DE LA COORDINACION"

- 1.- Los Proyectos o Programas de Desarrollo Rural Integrado - constituyen una de las formas organizacionales que utiliza el Sector Público para superar la complejidad inherente al logro de los objetivos de desarrollo rural.
- 2.- En términos generales, los programas o Proyectos de Desarrollo Rural Integrado surgen como respuesta a algunas de deficiencias de los Proyectos manejados o gerenciados desde los niveles Centrales de Instituciones o Agencias Nacionales.
Entre estas deficiencias se destacan el uso ineficiente - de recursos y la falta de incorporación de los intereses y contribuciones de nivel local y de la participación de la participación de la población de base.
- 3.- En este sentido, los proyectos de Desarrollo Integrado Integrado tienen como propósito Central la integración dentro de un área geográfica determinada de una serie de -- funciones del Sector Público que se han venido fragmentando y especializando cada vez más como resultado de la pre dominancia del criterio funcionalista de organización.
- 4.- Sin embargo, los programas o proyectos integrales confrontan entre otros, dos limitaciones principales.
Una se refiere a la dificultad para lograr y mantener la efectiva cooperación de las instituciones públicas y no - públicas que deben aportar sus esfuerzos para el logro de los objetivos del proyecto. La segunda se refiere a que los técnicos asignados o prestados al programa mantienen



una fuerte diferenciación entre los objetivos de su propia institución y los del programa o Proyecto.

- 5.- Es dentro de este contexto que se destaca la necesidad de una efectiva Coordinación Institucional, de tal forma que se neutralicen o disminuyan en buena medida los efectos de a) la especialización excesiva en las estructuras de organización del sector público. b) El celo institucional que hace sobredimensionar la importancia de cada institución, y c) el conflicto de intereses entre instituciones y grupos.
- 6.- Pero, que es Coordinación? : puede definirse como la sincronización ordenada de esfuerzos en cuanto a monto, tiempo y dirección que permite la acción unificada y armónica de los miembros de un contexto organizacional, para el logro de un objetivo común.
- 7.- En esta definición intervienen una serie de conceptos que caracterizan a la coordinación, de los cuales el principal es el de sincronización. Esto significa que Coordinación tiene un sentido más amplio que el de Cooperación aunque ambos implican la integración de esfuerzos.
- 8.- El calificativo de "Ordenada" que se aplica a la Coordinación está fundamentado en la naturaleza "No espontánea", de la misma. O sea que debe estar prevista.
- 9.- Este Ordenamiento debe contener las variables de monto, -- tiempo y dirección. Esta última está relacionada con el



concepto de coherencia tanto interna como externa, las cuales condicionan en gran medida la efectividad de la acción.

- 10.- Contexto Organizacional de un programa o proyecto es el -- conjunto de unidades de organización de tipo público o no público que conforman el medio ambiente relevante del mismo. Esto es, aquellas unidades que tienen intervención directa en el programa o las que por relación indirecta ejercen una influencia estratégica sobre el mismo.
- 11.- La existencia de un objetivo común es elemento fundamental para la acción coordinada, sin embargo, este objetivo, además de ser conocido, debe ser aceptado por los miembros -- del contexto organizacional. Esta segunda condición es la más difícil de lograr, ya que muchas veces se da la situación de objetivos competitivos si no contradictorios.
- 12.- En la definición se expresa como elemento resultante, la acción unificada y armónica de los miembros del contexto -- organizacional. Esto es indicativo del papel preponderante que tiene el elemento humano como factor dinamico de la coordinación. En este sentido, la coordinación no se concreta por la simple relación jerárquica o por el uso de un -- instrumento ordenador; para el logro de una efectiva coordinación es esencial la disposición del elemento humano -- hacia el esfuerzo coordinado.
- 13.- De esta forma, es posible señalar que en la coordinación intervienen dos tipos de factores: los de índole humana o comportamentalista y los de índole técnico-administrativa.



Aunque en la realidad, estos factores se influyen mutuamente mantienen características propias que permiten diferenciarlos. Así, los relativos al comportamiento se centran en la actitud individual o grupal hacia la coordinación, y los técnicos, a los mecanismos e instrumentos orientadores y ordenadores del esfuerzo integrado.

- 14.- Entre los factores humanos pueden citarse principalmente, a) liderazgo, b) Motivación, c) Comunicación d) Ideosincracia, e) Participación, f) Espiritu de grupo (solidaridad).
- 15.- Entre los factores técnicos encontramos; a) el establecimiento de objetivos, políticos y estrategia, b) la organización técnico-administrativa, c) el proceso dinámico de programación, d) los sistemas de información y e) la delegación de autoridad.
- 16.- A partir de estos dos tipos de factores pueden señalarse características propias de la coordinación, ya sea ésta de carácter intra o interinstitucional así como referida a una relación vertical (línea de mando), u horizontal (funcional) El diagrama señala dichas características.

| | VERTICAL | HORIZONTAL |
|-------|---|--|
| INTRA | <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos bien estructurados. - Poca dependencia en la motivación. | <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos flexibles. - Necesidad de identificación y motivación. |
| INTER | <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos bien estructurados, fundamentados en una programación poco flexible. | <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos flexibles fundamentados en una programación dinámica. |

- Relaciones humanas centradas en el compromiso con el objetivo superior.
- Relaciones humanas centradas en la comunidad de intereses y la comunicación efectiva.

17.- La Coordinación vertical y horizontal no son excluyentes, aunque los dirigentes buscan usualmente más apoyo en la de tipo vertical por la facilidad del compromiso vía la línea de mando, sin embargo al percibir que estos nexos son impuestos su efectividad es muy limitada. Las de tipo horizontal -- llevan por su parte, un alto componente de identificación entre los esfuerzos, cuyo logro requiere de mucho trabajo. Los mejores resultados comprenden el llevar a cabo esfuerzos en ambos sentidos de la Coordinación, aunque siempre tratando de dirigir la mayor parte de ellos hacia la de tipo horizontal que es la más difícil de lograr aunque es la que permite la mayor integración de esfuerzos y el uso mas eficiente de los recursos.

18.- Es con base en los elementos antes descritos que se trata de señalar que en la ejecución de un programa o proyecto de desarrollo rural integrado, el fortalecimiento de las relaciones de coordinación es un factor fundamental. Este fortalecimiento sin embargo, no es una tarea fácil y no hay fórmulas mágicas para lograrlo. La parte más simple es quizá el diseño de mecanismos apropiados de coordinación. Con respecto a estos mecanismos guardan primordial importancia la programación dinámica y los sistemas de información. Sin embargo, el desarrollo de ordenadas relaciones intergrupales es un trabajo mas complejo, pero que puede ser propiciado si se mantiene un proceso continuo que comprenda los siguientes aspectos.



19.- Identificación de la comunidad de objetivos.

Generalmente los miembros de una unidad, no tienen una cabal comprensión de los objetivos y productos, de otras unidades que forman parte del contexto organizativo del programa o proyecto. Así mismo, un grupo no está plenamente conciente de su dependencia con relación a otros grupos de su misma o de otras instituciones. El compartir objetivos e identificar diferencias o aún superposiciones es importante para que las relaciones no se transformen en una indiferencia formal o en un control excesivo y burocrático a través de memorandum, etc.

20.- Comprensión y compromiso personal.

Los beneficios de la relación personal no pueden ser aportados por ningún mecanismo de información. Con el conocimiento personal suele darse también una mayor disposición a contactos informales y a pensar en otros en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte parte, la necesidad de contactos personales se hace aún mayor cuando existe la posibilidad de un conflicto. Por lo tanto es importante que los miembros de un grupo lleguen a conocer y comprender los elementos motivadores del comportamiento de los demás.

21.- Desarrollo de canales para la coordinación.

Es frecuente que las grandes organizaciones no mantengan suficientes canales para facilitar las relaciones de coordinación. En este sentido, las organizaciones requieren de mecanismos que los permita aumentar la calidad de sus comunicaciones y la interacción entre los grupos o unida-



des que las componen.

22.- Establecimiento de una identidad grupal.

Suele ocurrir que uno o dos miembros de un grupo o unidad tengan que representar a su grupo ante otros. Es en estos casos que la información y posiciones que se adopten deben ser coherentes, de tal forma que los miembros de otros grupos no desarrollen puntos de vista diferenciados con respecto al grupo por la actua - ción y forma de negociar de los representantes.

23.- Desarrollar un ambiente de confianza.

La confianza se da cuando las personas revelan sus intenciones y la forma de conseguirlas. Es frecuente que la confianza se desarrolle mas aceleradamente cuando, las personas trabajan en conjunto en situaciones difi - ciles, en tal forma que cada uno llega a tener la oportu - nidad de evaluar y apreciar el desempeño de los demás. Los individuos que quieren llegar a desarrollar una re - lación franca y de plena confianza, deberán poner a la luz tanto sus aspectos fuertes como débiles. Deberán demostrar que están preparados para hacer frente a si - tuaciones difíciles y trabajar en conjunto para superar las. También deberán dar seguimiento a las acciones que se comprometan a realizar.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

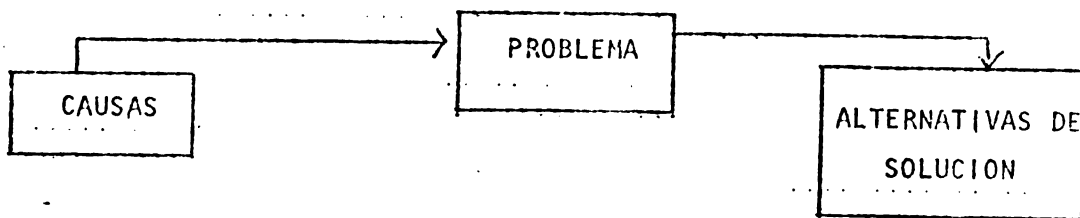
A N E X O V I

Notas de la presentación hecha por Erik Theinhardt (Consultor IICA) sobre los temas a tratarse en los trabajos grupales

PROPOSITO DEL EVENTO:

- Identificar las causas que generan problemas de coordinación institucional.
- Identificar y analizar propuestas de acciones conducentes a un mejoramiento y fortalecimiento autosostenido de la coordinación institucional.

ESQUEMA DE TRABAJO



- | | |
|--|---|
| -Fact. humanos de comunic., de proyección de imagen etc. | ? |
| -Técnico-Administrativos | ? |
| -Estructura institucional | ? |
| -Mecanismos o Instr. de coordinación | ? |
| -Económicos o Presupuestarios. | ? |



FACTORES QUE DETERMINAN LA CAPACIDAD PARA PARTICIPAR EN LA
CONDUCCION DEL PROCESO

- Estructuras
- Mecanismos de apoyo para la coordinación
- Relaciones
- Motivación e idoneidad
- Propósitos

"FUNCIONES DE DIRECCION" QUE SE DESARROLLAN PARA CONducir UN PROCESO
INTEGRADO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE POLITICAS PARA EL DESARROLLO-
AGRICOLA Y EL BIENESTAR RURAL

- Caracterización e interpretación de la problemática socio-económica y política.
- Establecimiento de objetivos y estrategias.
- Definición de políticas estratégicas y operativas.
- Definición de la organización institucional.
- Programación de acciones específicas y asignación de rec. y respons.



OBJETIVO DE LOS TRABAJOS GRUPALES

- Partiendo de "problemas" identificados en la encuesta, hacer un proceso de validación para luego proceder a analizar los principales factores que los determinan e identificar elementos que conducirían a su solución.

FACTORES QUE DETERMINAN LA CAPACIDAD PARA PARTICIPAR EN LA CONDUCCION, QUE SON AFECTADOS POR LOS PROBLEMAS DETECTADOS

- Claridad de propósitos

69 Menciones

- Mec. de apoyo p/ coordinación

65 Menciones

- Relaciones

49 Menciones

- Coordinación de los esfuerzos institucionales

- Seguimiento

- Realiz. acciones

- Factores que determinan la problemática

- Evaluación de realizaciones y de su impacto



FUNCIONES DE DIRECCION MAS AFECTADAS POR LOS PROBLEMAS DETECTADOS

-Programación de acciones específicas y asignación de recursos y respons.

65 Menciones

-Coordinación de los esfuerzos institucionales

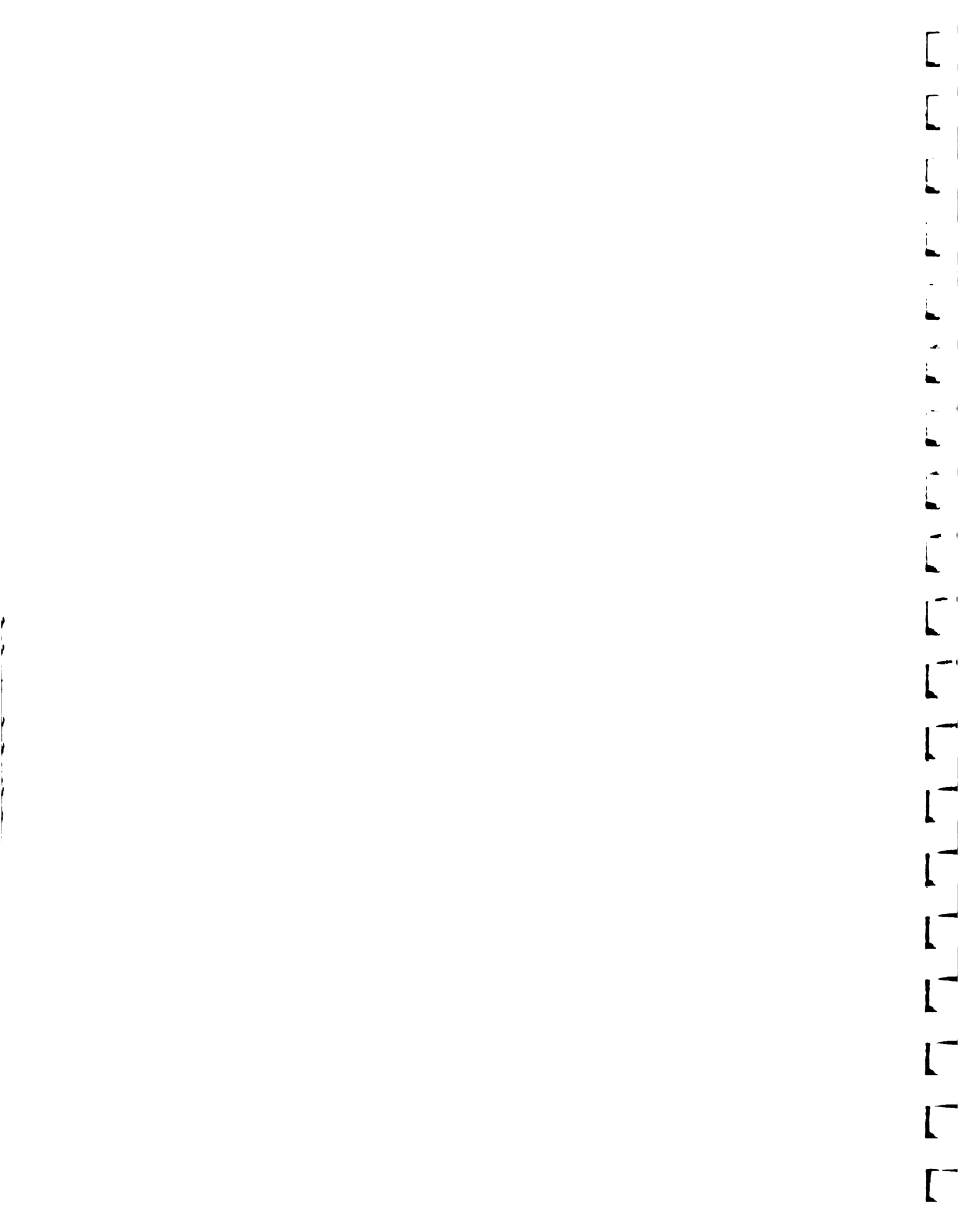
50 Menciones

-Establec. de objetivos y estrategias

36 Menciones

-Definición de políticas estratégicas y operativas

36 Menciones

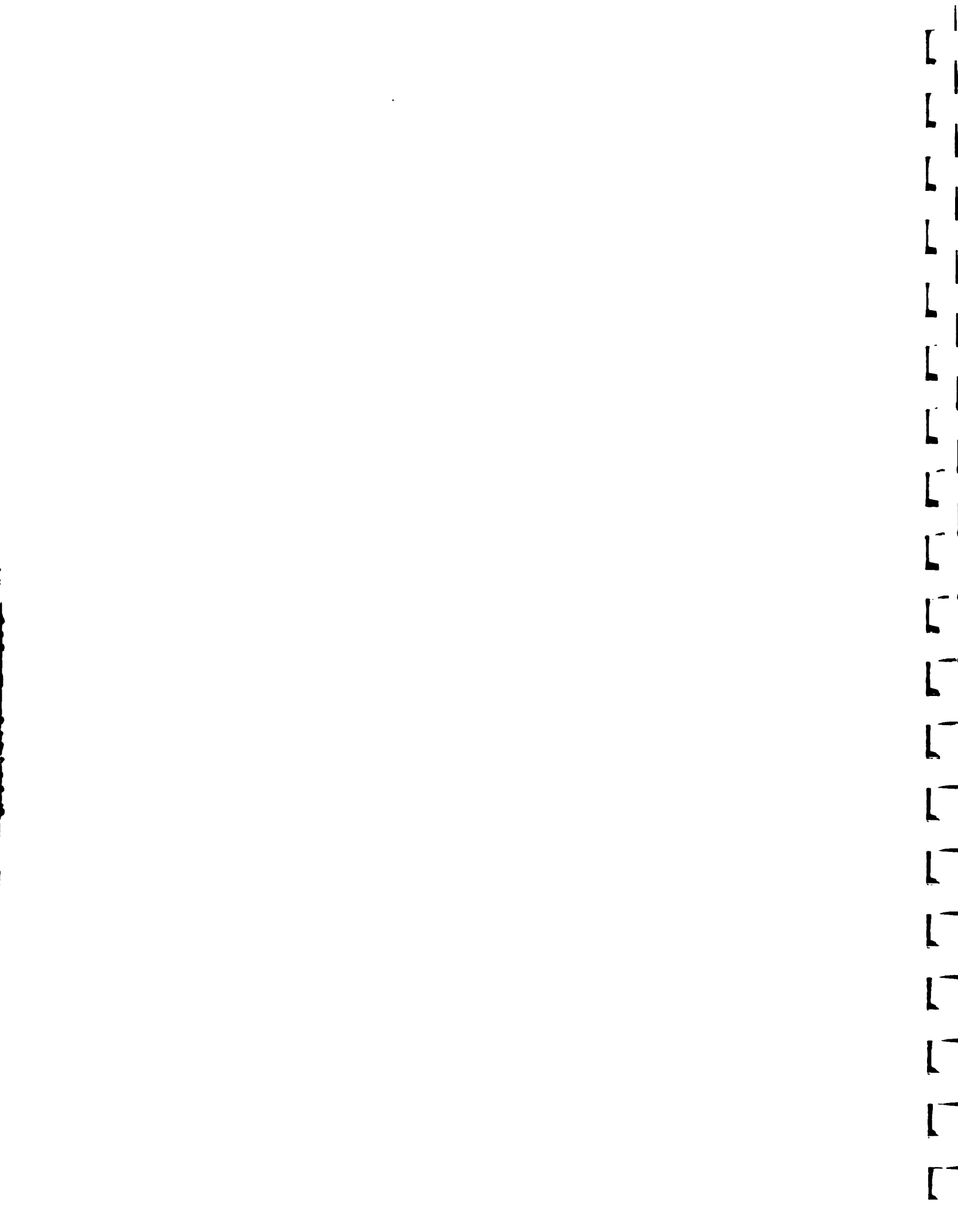


Propuesta de guía para trabajos grupales

Objetivo de la guía: Lograr un ordenamiento tanto del análisis como de los resultados que serán presentados.

E T A P A I

- Fase 1.1 - Los facilitadores distribuyen a los miembros del grupo la lista de "temas a tratar".
- Luego de una lectura individual de la lista de problemas, se procederá a agrupar o categorizar los problemas, según estén referidos a:
 - * Factores humanos, de comunicación, de proyección de imagen del Proyecto, etc.
 - * Factores técnico-administrativos
 - * Factores referidos a la estructura institucional
 - * Factores referidos a mecanismos e instrumentos de coordinación
 - * Factores económicos o presupuestarios
 - Se recomienda usar el método de "torbellino de ideas", para lo cual el facilitador o el secretario/relator deberá escribir en el rotafolio la categoría que se tratará primero:
 - * Los miembros del grupo entonces deberán sugerir los problemas que quieran incluir en dicha categoría, luego de lo cual se continúa con la próxima.



Fase 1.2 Partiendo del listado de problemas que será tratado por el grupo, hacer un análisis y clasificación tentativa, comparando con las siguientes categorías:

- a.) Problemas, cuya solución primordial depende de acciones que deben tomarse dentro de los límites de la organización formal del ARDI - ARCA, versus
- b.) Aquellos otros cuya solución depende principalmente de acciones de grupos o unidades externas al Proyecto.

NOTA: En caso de ser necesario, indique por porcentaje, la cantidad relativa de cada problema, dentro de cada una de las categorías correspondientes. Tenga en cuenta que las dos "subcategorías, sumen 100%.







Fase 1.4.

Con base en el orden jerárquico según la columna B Fase 1.3 liste todas las causas que, a juicio del grupo están generando problemas de coordinación Institucional (Fuerzas obstaculizantes)

PROBLEMA Nº

CAUSA (S)

| | Nº | Enunciado |
|--|----|-----------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100



Fase 1.

Marque con una (x) en el diagrama que sigue, las fuerzas impulsoras y obstaculizantes que haya identificado en los puntos anteriores. Al hacerlo ubique dichas fuerzas en la escala de 1 a 5, que figura en el diagrama, teniendo como grado más alto de importancia el No. 5.

FUERZAS OBSTACULIZANTES

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
| Grados de importancia | 5 | | | | | | | | | | | No. de la Fuerza |
| | 4 | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

FUERZAS IMPULSORAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
| Grados de importancia | 5 | | | | | | | | | | | No. de la Fuerza |
| | 4 | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |



Fase 1.7

Sobre la base del análisis realizado con relación a las fuerzas obstaculizantes e impulsoras: Cómo caracterizaría el grupo ahora las posibilidades de neutralizar las fuerzas que obstaculizan la coordinación institucional y robustecer las fuerzas que podrían impulsar una mejor coordinación.

(Ponga en cada casilla los números de las fuerzas obstaculizantes y de las fuerzas impulsoras, respectivamente)

Indicar los números de las fuerzas obstaculizantes

Indicar los números de las fuerzas impulsoras

Seguro (90 a 100%)

Casi seguro (50 a 89%)

Incierto (0 al 50%)

Imponderable



Etapa 2ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE ACCION PARA FORTALECER LA
COORDINACION INSTITUCIONAL

Una vez diagnosticados los problemas, se pueden tomar medidas positivas orientadas al fortalecimiento de la coordinación institucional, tanto para aumentar el efecto de las fuerzas impulsoras y/o introducir otras y reducir o erradicar el impacto de las fuerzas que en la actualidad obstaculizan la coordinación.

Esta tarea reviste suma importancia. El grupo tendrá que deliberar y decidir acerca de las estrategias necesarias y de los programas de acción específicos, con relación a cada fuerza analizada.

Es conveniente tratar cada una de las fuerzas por sí solas. También es recomendable dedicar mayor atención a las fuerzas clasificadas como más importantes.

La experiencia indica que conviene considerar las estrategias y los programas de acción simultáneamente, recurriendo a la metodología del "torbellino de ideas". Algunas de las ideas que surjan podrán tornarse en programas de acción que estén de acuerdo con las estrategias planteadas.

En ese sentido, una estrategia puede ser reconocida como una declaración amplia y más general, que abarque un grupo de programas de acción. En cambio, los programas, se identifican mejor como movimientos de naturaleza táctica y más detallada.

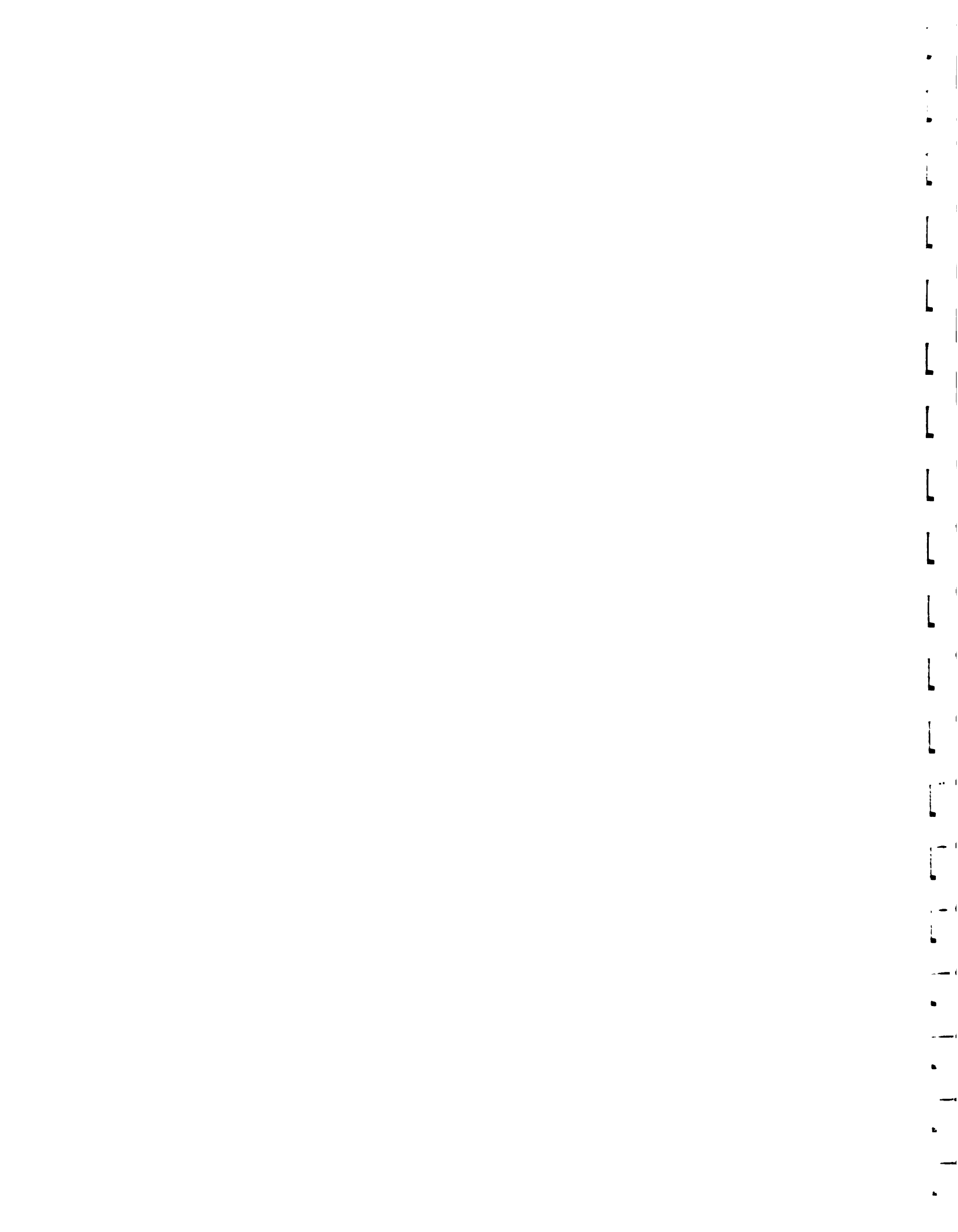


Fase 2.1

Se recomienda el siguiente procedimiento y secuencia como ayuda para la realización de la sesión de "torbellinos de ideas".

- a) Decida primero qué fuerza impulsora u obstaculizante desea tratar (posiblemente la más importante, según la categorización hecha al final de la etapa 1)
- b) El secretario del grupo deberá escribir en el rotafolio la fuerza que se analizará.
- c) Se procede a la sesión de torbellino de ideas, coordinada por el facilitador, con el fin de sugerir estrategias y programas de acción.

El proceso descrito en esta fase, debe seguirse para cada una de las fuerzas impulsoras y obstaculizantes



Fase 2.2

Los datos generados y examinados durante las anteriores fases . . . deben ser registrados en la hoja de papel para que todos los vean; estructurados en la siguiente forma:

- número y descripción de la fuerza impulsora u obstaculizante.
- estrategia o estrategias
- programas de acción
- responsabilidad de la acción y coordinador de la misma.
- informe de progreso (a quién y con qué frecuencia)

Para un registro más permanente, use los formularios de las páginas siguientes con el fin de consignar los datos arriba indicados: Fase 2.3 para el conjunto de fuerzas obstaculizantes y Fase 2.4 para el grupo de fuerzas impulsoras. (En caso de ser necesario, se les facilitará hojas adicionales para el registro de estrategias y programas de acción).

Observe bien que el producto final aquí registrado será un "paquete" completo de estrategias y programas de acción. Este paquete, junto con su lista de indicadores de desempeño y metas y su lista de fuerzas obstaculizantes e impulsoras suman en total un plan sistemático y completo de fortalecimiento de los mecanismos de coordinación institucional



UNIDAD DE PROGRAMAS Y PROGRAMAS DE ACCION
PARA FORTALECER O IMPULSAR LAS FUERZAS
IMPULSORAS

DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL

| Categoría Institucional No. Descripción | Estrategia | Programa de Acción | Responsable de la acción y coordinación | |
|--|------------|--------------------|---|--|
| | | | | |

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

LISTA DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE ACCION

PARA APROVECHAR FUERZAS ORGANIZADAS

DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL

| Fuente Circunscripciones | Estrategia | Programa de acción | Responsable de la acción y coordinador | |
|--------------------------|------------|--------------------|--|--|
| No. Descripción | | | | |



ANEXO VII

Relación del proceso de los trabajos grupales.

Categorización de los problemas, según los factores a los cuales se refieran; determinación de las causas que originan los problemas y de las fuerzas impulsoras que podrían intervenir para facilitar una efectiva coordinación institucional y priorización de dichos elementos.

Fase I.1 Categorizar los problemas de coordinación institucional, según estén referidos a:

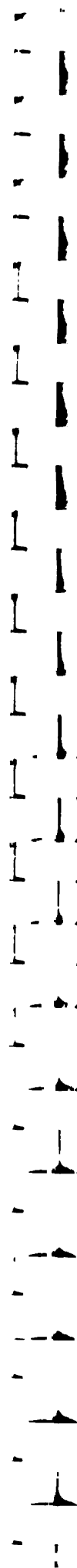
- A- Factores humanos, de comunicación, de proyección de imagen del Proyecto, etc.
- B- Factores técnico-administrativos.
- C- La estructura institucional vigente.
- D- Los mecanismos e instrumentos de coordinación.
- E- Factores económicos o presupuestarios.

Se recomienda usar el método de "torbellino de ideas".

Grupo 1 Este grupo, además de realizar la categorización solicitada, procedió a estimar el grado de relación de cada problema con los factores A - E, con el siguiente resultado

| Grado de relación con las categorías A - E. | Categorización de problemas según los factores a los cuales se refieren | | | | |
|---|---|-----------|--------------|-----------|-----|
| | A | B | C | D | E |
| > 75% | 5 | | | 8,11 | 2,9 |
| 50-75% | 1,3,7,12,14 | | 4,7 | 1 | 10 |
| 25-50% | 13 | 5,6,10,15 | 6,13 | 3,4,12,15 | 4 |
| < 25% | 1,6,9,11,15 | 2,14 | 5,9,10,14,15 | 5,6 | 7 |

Los números se refieren a los "Problemas de Coordinación Institucional" (Ver Cap. 2.1 de este Informe)



| Categoría A | Categoría B | Categoría C | Categoría D | Categoría E |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1,2,3,5,6,7 8,12,13,14 | 2,3,4,8,9,10, 11,13,15 | 2,4,5,6,7,8, 9,11 y 13 | 1,2,3,4,5, 9,11,12,13 y 14 | 2,6,7,9, 10,14 y 15 |

Grupo 3 Este grupo prescindió de la estimación hecha por el grupo 1, ateniéndose a las instrucciones de la guía metodológica en la Fase 1.1.- Es así como categorizaron los problemas:

| Categoría A | Categoría B | Categoría C | Categoría D | Categoría E |
|----------------------|-------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|
| 1, 3, 5, 11,12,14 | 2, 8 y 10 | 4, 6, 7, 16 | 2, 4, 5, 6, 8, 11, 12,12,14 | 2, 4, 7 9,10 |

Fase 1.2 Categorizar los problemas según la solución dependa de acciones que deben tomarse a.) primordialmente dentro de los límites de la organización formal del ARDI-AROA, versus b.) principalmente fuera del Proyecto.-

Grupo 1: Aquí también el grupo, además de la categorización solicitada, hizo una estimación del grado de relación de cada problema con las categorías a.) y b.), llegando al siguiente resultado.

| Grado de relación del problema con las categorías.- a.) y b.) | Categorías | |
|--|--|---|
| | a.) La solución depende de acciones dentro del ARDI-AROA | b.) La solución depende de acciones fuera del ARDI-AROA |
| > 75% | 5,11,12,14 y 15 | 2, 7 y 10 |
| 50-75% | 3,4,6,8,9 y 13 | 1 y 8 |
| 25-50% | 1 | 3, 4, 6 y 13 |
| < 25% | 2 y 10 | 5,12,14 y 15 |



Grupo 2 Procedió a categorizar los problemas tal como lo sugiere la Guía metodológica, de la siguiente manera:

| | |
|--|--|
| a.) Problemas, cuya solución depende primordialmente de acciones que deben tomarse dentro de los límites de la organización formal del ARDI-AROA | b.) Problemas cuya solución depende principalmente de acciones de grupos o unidades externas al Proyecto ARDI-AROA |
| 3, 5, 6, 8, 9,12,14 | 1,2,4,6, 7,8,9,10,11,13,14 |

Como se puede observar, el grupo era de la opinión que algunos de los problemas demandaban acciones tanto dentro como fuera de los límites de la organización del ARDI-AROA.

Grupo 3 Este grupo consideró conveniente asignar porcentajes, según la solución de los problemas se encontrara en la categoría a.) ó b.).-

| Número del problema según la lista original | Categoría a.) | Categoría b.) |
|---|---------------|---------------|
| 1 | 70% | 30% |
| 2 | - | 100% |
| 3 | 100% | - |
| 4 | 50% | 50% |
| 5 | 70% | 30% |
| 6 | 40% | 60% |
| 7 | - | 100% |
| 8 | - | 100% |
| 9 | 50% | 50% |
| 10 | - | 100% |
| 11 | 80% | 20% |
| 12 | 100% | - |
| 13 | - | 100% |
| 14 | 100% | - |
| 16 | 20% | 80% |



Durante este proceso de categorización, el Grupo 3 decidió eliminar el Problema N°15 (Deficiente localización de la Sede Central del Proyecto) e incorporar al análisis un nuevo problema (identificado con el N°16 y definido como "Personalidad jurídica del ARDI-AROA).

Fase 1.3 Ordenamiento de los problemas según la importancia asignada por A) su efecto relativo sobre la coordinación institucional y B) las posibilidades de encarar su solución con facilidad y de inmediato.-

Grupo 1 Esta tarea fué dividida por el Grupo en tres sub-fases, la última de las cuales consistió en asignar prioridades para el tratamiento posterior.

| Número del problema, según la lista original | A Orden de importancia en cuanto al efecto relativo sobre la coordinación instit. | B Orden de importancia en cuanto a las posibilidades de encarar la solución con facilidad y de inmediato |
|--|--|---|
| 1 | 1 | 2 |
| 2 | 5 | 3 |
| 3 | 10 | 7 |
| 4 | (*) | (*) |
| 5 | 2 | 1 |
| 6 | (*) | (*) |
| 7 | 7 | 10 |
| 8 | (*) | (*) |
| 9 | (*) | (*) |
| 10 | 6 | 8 |
| 11 | 3 | 5 |
| 12 | 4 | 4 |
| 13 | 8 | 6 |
| 14 | 9 | 9 |
| 15 | (*) | (*) |

(*) Problema eliminados del análisis posterior



En virtud de este ejercicio, el Grupo 1 asignó las siguientes prioridades a los Problemas restantes.

| No. del Problema según la lista original | Prioridad asignada |
|--|--------------------|
| 1 | 2 |
| 2 | 3 |
| 3 | 10 |
| 5 | 1 |
| 7 | 7 |
| 10 | 4 |
| 11 | 5 |
| 12 | 6 |
| 13 | 8 |
| 14 | 9 |

Grupo 2 Este grupo también procedió a eliminar del trabajo de análisis posterior a varios de los problemas, dejando para ser considerados únicamente cinco de ellos, a saber:

| No. del problema según la lista original | Categoría A | Categoría B |
|--|-------------|-------------|
| 1 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 5 |
| 5 | 4 | 1 |
| 11 | 1 | 4 |
| 13 | 5 | 2 |

En ese sentido, el Grupo 2 expresó que consideraba que el Problema N°5 (Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura) era el que presentaba mayores posibilidades de encarar su solución con facilidad y de inmediato; mientras que el Problema N°4 (Falta de

convenios específicos para normar los aportes, participación y ejecución de programas y proyectos dentro del contexto del ARDI-AROA), era el que presentaba menores posibilidades de solución fácil e inmediata.

Grupo 3 El grupo decidió que era también necesario dar prioridades a los problemas que se tratarían en el análisis posterior, razón por la cual se hizo el siguiente ordenamiento.

| No. del Problema según la lista original | Categoría A(*) | Categoría B(*) |
|--|----------------|----------------|
| 2 | 3 | 1 |
| 3 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 2 |
| 10 | 6 | 5 |
| 11 | 5 | 3 |
| 16 (Pers. Jurídica) | 1 | |

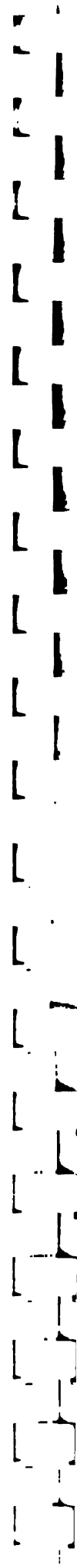
(*)A: Impacto en la coordinación

(*)B: Facilidad para encontrar soluciones.-

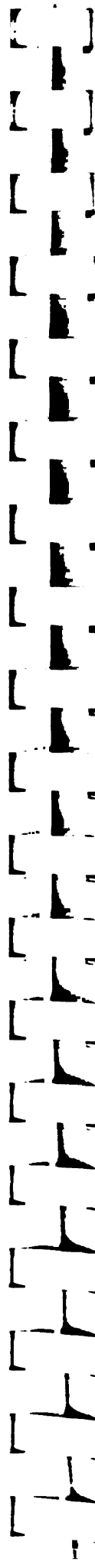
Fase I.4: Listado de las causas que están generando problemas de coordinación institucional.

Grupo 1: El grupo optó por considerar los problemas de la Col. "A"

| Prioridad asignada en la Fase I.3 Columna A | No. del problema según listado original | Enunciado del problema | Causas que lo generan |
|---|---|--|---|
| 1 | 1 | Falta de motivación de algunas Instituciones para coordinar con el ARDI-AROA | a) No hay un aporte específico cuando se realizan labores conjuntas entre organismos participantes. |



| Prioridad asignada en la Fase I.3 "A" | No. del problema según list.orig. | Enunciado | Causas |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| 1. | 1 | Falta de motivación.... | <p>b) Los niveles superiores no emiten lineamientos, razón por la cual las instituciones ejecutoras no sienten motivación para coordinar con el ARDI-AROA; pensando que, posiblemente se toman atribuciones que no les competen.</p> |
| 2. | 5 | Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura.- | <p>1.) Falta de campañas de divulgación a nivel de Instituciones y organismos que deben aportar a los Programas del Proyecto ARDI.</p> <p>2.) Desconocimiento de la población en general sobre un Proyecto, en cuya generación no hubo participación de las Instituciones y Organismos ejecutores.</p> <p>3.) Falta de planificación de las líneas de trabajo.</p> |
| 3. | 11 | Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos de coordinación, en los diferentes niveles. | <p>1.) Desconocimiento de normas y estatutos, lo cual no permite el establecimiento de convenios específicos que comprometan la activa participación de los organismos signatarios del Convenio Interinstitucional de Octubre 80</p> <p>2.) Percepción de la existencia de varias líneas de mando</p> |



| | | | |
|----|----|--|---|
| 4 | 12 | Se desconocen los Planes del ARDI-AROA. | <p>1.) Falta de comunicación del ARDI-AROA hacia los organismos.</p> <p>2.) Falta de información al sector de apoyo en cada Institución</p> <p>3.) Falta de información al sector sustantivo de las Instituciones que ejecutarán acciones y a la población.</p> |
| 5. | 2 | Incumplimiento de algunos organismos al Fondo de Operaciones del ARDI-AROA | <p>1.) Escasez de recursos propios por reducciones presupuestarias.</p> <p>2.) Falta de compromiso con los objetivos del ARDI-AROA.</p> <p>3.) Competencia institucional por el liderazgo de las acciones.</p> <p>4.) El nivel superior no obliga a los niveles operativos de sus instituciones a cumplir con los compromisos adquiridos.</p> |
| 6. | 10 | El ARDI-AROA no cuenta con presupuesto propio para ejecutar los Programas. | <p>1.) Los establecido en el Decreto No.723 para la creación del ARDI.</p> <p>2.) La falta de personería jurídica del ARDI-AROA.</p> |
| 7. | 7 | Inseguridad en cuanto a la continuidad del Proyecto. | <p>1.) No existe consenso político en torno al Proyecto.</p> <p>2.) Falta de motivación, participación y apoyo en general de algunas instituciones.</p> <p>(sigue)</p> |

| | | | |
|-----------|-----------|---|--|
| | | | <p>1.) Antecedentes negativos con anteriores cambios de Administración.</p> <p>4.) Poca estabilidad laboral del personal del ARDI-AROA.</p> <p>5.) Falta de funcionamiento de la infraestructura agroindustrial instalada.</p> <p>6.) Lentitud propia del arranque de todos los Programas de esta naturaleza.</p> |
| <p>8.</p> | <p>13</p> | <p>Competencia con otros organismos.</p> | <p>1.) La relación de trabajo es indefinida al no contar el ARDI con presupuesto de ejecución propio.</p> <p>2.) Los celos institucionales que se presentan al ejecutar actividades.</p> |
| <p>9.</p> | <p>14</p> | <p>Falta de presencia física del ARDI-AROA.</p> | <p>1.) Inadecuada supervisión</p> <p>2.) Líneas de mando cruzadas (los funcionarios sienten que pertenecen a instituciones competativas)</p> <p>3.) Desconocimiento de funciones específicas.</p> <p>4.) Falta de cronogramas de actividades.</p> <p>5.) Falta personal en el número necesario.</p> <p>6.) Problemas de comunicación por la inexistencia de un sistema adecuado de telecomunicaciones.</p> |

| | | | |
|--------------------------|-----------------------------|---|---|
| <p>Prioridad 10.</p> | <p>No.de Problema 3</p> | <p>Enunciado Escasa o nula participación de los pobladores.</p> | <p>Causas 1.) Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos de coordinación en los distintos niveles. 2.) Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura. 3.) Falta de motivación de algunas Instituciones para coordinar con el ARDI-AROA</p> |
|--------------------------|-----------------------------|---|---|

Grupo 2: Este grupo, consideró los problemas de la Columna "B" de la Fase I.3

| <p>Prioridad asignada en la Columna "B"</p> | <p>N° del Problema s/lista original</p> | <p>Enunciado</p> | <p>Causas</p> |
|---|---|---|---|
| <p>1.</p> | <p>5</p> | <p>Desconocimiento del ARDI-AROA.....</p> | <p>1.) Debido a la actual estructura organizativa, hay demasiada centralización de funciones en el Jefe del Proyecto. 2.) Falta de información y seguimiento entre el Proyecto y las Instituciones ejecutoras. 3.) Falta de divulgación del programa en las instituciones ejecutoras y otros organismos que pueden aportar ayuda. (sigue)</p> |

| | | | | |
|---|----|--|---|--|
| 2 | 13 | <p>4.) Desconocimiento de la población hacia un programa donde no hubo participación de ciertos organismos e instituciones.</p> <p>5.) Falta de promoción al Proyecto debida a una falta de planificación por líneas de trabajo.</p> | <p>1.) Falta de identificación de los organismos regionales con el Proyecto.</p> <p>2.) Falta de feed-back entre Proyecto-Instituciones.</p> <p>3.) Designación inadecuada de personal en cargos directivos.</p> <p>4.) Traslape de objetivos entre las Instituciones.</p> <p>5.) La relación está condicionada por no contar con presupuesto propio.</p> <p>6.) Celos institucionales al ejecutar actividades.</p> | <p>1.) El engaño</p> <p>2.) Falta de responsabilidad de algunos funcionarios del ARDI.</p> <p>3.) No hay credibilidad.</p> <p>4.) Falta de comunicación</p> <p>5.) Falta de integración.</p> <p>6.) Causas políticas.</p> <p>7.) Dispersión y duplicidad de esfuerzos.</p> <p>8.) Falta de personal idóneo.</p> <p>9.) Falta de planes de desarrollo a corto plazo.</p> <p>(sigue)</p> |
| 3 | 3 | <p>Competencia con otros organismos.</p> | <p>Escasa o nula participación de los pobladores</p> | |



| | | | | | |
|---|---|--|--|---|-----------|
| <p>10.) Falta de un desarrollo comunal que incentive a la población.</p> <p>11.) Marcado paternalismo.</p> <p>12.) Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos de coordinación en los distintos niveles.</p> <p>13.) Desconocimiento del ARDI-AROA y su estructura.</p> <p>14.) Falta de motivación de algunas Instituciones para coordinar con el ARDI-AROA.</p> | | | <p>1.) Desconocimiento de normas y estatutos.</p> <p>2.) Existencia de varias líneas de mando.</p> <p>4.) Falta de identificación y compromiso de quienes suscriben el convenio a nivel nacional.</p> | <p>Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos de coordinación en los distintos niveles</p> | <p>11</p> |
| <p>5.)</p> | <p>Falta de cumplimiento del Convenio Inter-Institucional, en cuanto a la aplicación de normas para la consecución de convenios específicos.</p> <p>2.) Falta de contacto y seguimiento entre el Proyecto y las Instituciones ejecutoras.</p> <p>3.) La estructura organizativa vigente centraliza funciones en el Jefe del Proyecto</p> <p>4.) Falta de credibilidad en el Proyecto, por parte de las Instituciones ejecutoras.</p> <p>(sigue)</p> | <p>Falta de convenios específicos para normar aportes, participación y ejecución de Programas.</p> | <p>1.) Incumplimiento del Convenio Inter-Institucional, en cuanto a la aplicación de normas para la consecución de convenios específicos.</p> <p>2.) Falta de contacto y seguimiento entre el Proyecto y las Instituciones ejecutoras.</p> <p>3.) La estructura organizativa vigente centraliza funciones en el Jefe del Proyecto</p> <p>4.) Falta de credibilidad en el Proyecto, por parte de las Instituciones ejecutoras.</p> <p>(sigue)</p> | <p>4</p> | <p>4</p> |

- 5.) Falta de coordinación y funcionamiento efectivo de la Comisión Central.
 6.) Falta de recursos económicos.
 7.) Falta de personería jurídica.

Grupo 3: El grupo optó por dar tratamiento a los problemas de la Columna "B"

| Prioridad asignada en la Columna "B" de la Fase I.4 | N° del Problema s/Lista original | Enunciado | Causas |
|---|----------------------------------|--|---|
| 1. | 2 | Incumplimiento de algunos organismos.... | 1.) Falta de personalidad jurídica del ARDI-AROA, 2.) Falta de coordinación inter-institucional. 3.) Falta de recursos económicos. 4.) No hay credibilidad en la factibilidad del Proyecto. 5.) Irresponsabilidad de los organismos comprometidos y negligencia de ciertas organizaciones. 6.) Falta de mecanismos de integración institucional. 7.) Causas políticas que generan un falso regionalismo. 8.) Centralización administrativa de los organismos. (sigue) |



| | | | |
|-----------|-----------|---|--|
| <p>2.</p> | <p>4</p> | <p>Falta de convenios específicos.....</p> | <p>9.) Falta de idoneidad de algunos funcionarios directivos a nivel regional.</p> <p>1.) Falta de credibilidad por parte de los organismos participantes.</p> <p>2.) Falta de coordinación con la Comisión Central.</p> <p>3.) Falta de recursos económicos para la ejecución.</p> <p>4.) Inadecuada personalidad jurídica (inexistente).</p> |
| <p>3.</p> | <p>11</p> | <p>Falta de definición de papeles....</p> | <p>1.) Inexistencia de un Manual de procedimientos que garantice la participación efectiva de cada uno de los entes involucrados en el Proyecto.</p> |
| <p>4.</p> | <p>4</p> | <p>Escasa o nula participación de pobl.....</p> | <p>(Ver causas mencionadas por el grupo 2)</p> |
| <p>5.</p> | <p>10</p> | <p>El ARDI-AROA no cuenta con presupuesto</p> | <p>1.) Falta de personalidad jurídica.</p> <p>2.) Celo institucional.</p> <p>3.) Falta de una oficina administrativa centralizada en el ARDI-AROA.</p> <p>4.) Problemas geo-políticos.</p> <p>5.) Politiquería.</p> <p>6.) Celos presupuestarios.</p> <p>7.) Falta de recursos económicos por la reducción del presupuesto.</p> |



NOTA DEL EDITOR:

Con el fin de facilitar la presentación del resto del material, producto del trabajo de los grupos, se hizo una priorización que procura reflejar la opinión generalizada de los grupos. Para ello se -- adoptó el siguiente procedimiento:

- a) Como los grupos, por distintos motivos, eliminaron del trabajo de análisis algunos de los problemas, para obtener una prioridad global se procedió a asignar a los mismos un "peso específico" igual a un grado inferior al peso específico considerado como de menor-- prioridad por el grupo, según el siguiente cuadro:

| PROBLEMAS | T R A T A D O S | | | T R A T A D O S | | |
|-----------|-----------------|----|-----|-----------------|-----|-----|
| | G R U P O S | | | G R U P O S | | |
| | I | II | III | I | II | III |
| 1 | X | X | - | 1 | 3 | (7) |
| 2 | X | - | X | 5 | (6) | 1 |
| 3 | X | - | X | 10 | (6) | 4 |
| 4 | - | X | X | (11) | 2 | 2 |
| 5 | X | X | - | 2 | 4 | (7) |
| 6 | - | - | - | (11) | (6) | (7) |
| 7 | X | - | - | 7 | (6) | (7) |
| 8 | - | - | - | (11) | (6) | (7) |
| 9 | - | - | - | (11) | (6) | (7) |
| 10 | X | - | X | 6 | (6) | 5 |
| 11 | X | X | X | 3 | 1 | 3 |
| 12 | X | - | - | 4 | (6) | (7) |
| 13 | X | X | - | 8 | 5 | (7) |
| 14 | X | - | - | 9 | (6) | (7) |
| 15 | - | - | - | 11 | (6) | (7) |
| 16 | - | - | X | (11) | (6) | 6 |

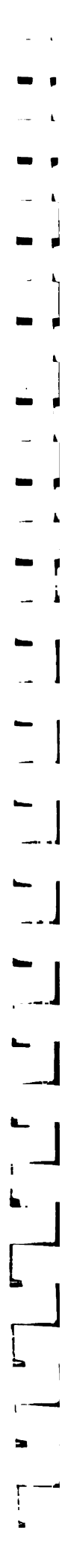


b) Luego se pasaron las escalas de prioridades de todos los grupos a una base similar (1-10), es decir:

-Los valores del grupo que utilizó 1 - 5, se multiplicaron por 1,66; y

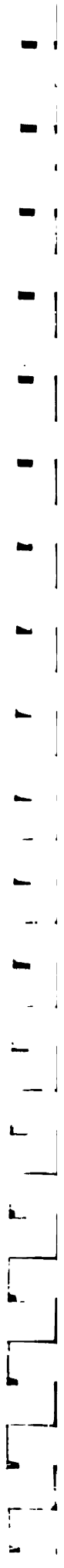
-Los valores del grupo que utilizó 1 - 6, se multiplicaron por 1,43, obteniéndose el siguiente cuadro:

| N° DEL PROBLEMA SEGUN LISTA ORI- GINAL | PRIORIDADES SEGUN ESCALA 1 - 10 | | | PROMEDIO | PRIORIDAD GLOBAL |
|--|------------------------------------|--------|---------|----------|---------------------|
| | G R U P O | | | | |
| | I | II | III | | |
| 1 | 1 | 4,98 | (10,01) | 5,33 | 2 |
| 2 | 5 | (9,96) | (1,43) | 5,46 | 3 |
| 3 | 10 | (9,96) | 5,72 | 8,56 | 8 |
| 4 | (11) | 6,64 | 2,86 | 6,83 | 4 |
| 5 | 2 | 13,12 | 10,01 | 8,37 | 7 |
| 6 | (11) | (9,96) | (10,01) | 10,32 | 13 |
| 7 | 7 | (9,96) | (10,01) | 8,99 | 10 |
| 8 | (11) | (9,96) | (10,01) | 10,32 | 13 |
| 9 | (11) | (9,96) | (10,01) | 10,32 | 13 |
| 10 | 6 | (9,96) | 7,15 | 7,70 | 5 |
| 11 | 3 | 1,66 | 4,29 | 2,98 | 1 |
| 12 | 4 | (9,96) | (10,01) | 7,99 | 6 |
| 13 | 8 | 8,30 | 10,01 | 8,77 | 9 |
| 14 | 9 | (9,96) | (10,01) | 9,66 | 11 |
| 15 | (11) | (9,96) | (10,01) | 10,32 | 13 |
| 16 | (11) | (9,96) | 8,58 | 9,84 | 12 |



En virtud del procedimiento anterior, la prioridad global sería entonces:

| PRIORIDAD | ENUNCIADO | Nº DEL PROBLEMA EN LA LISTA ORIGINAL |
|-----------|---|--------------------------------------|
| 1 | Falta de definición de los papeles que deben cumplir los mecanismos-- de coordinación en los distintos-- niveles. | 11 |
| 2. | Falta de motivación de algunas <u>ins</u> tituciones para coordinar con el - ARDI-AROA. | 1 |
| 3. | Incumplimiento de algunos <u>organis</u> mos al Fondo de Operaciones | 2 |
| 4. | Falta de convenios específicos para normar los aportes, participación y ejecución de programas y proyectos. | 4 |
| 5. | El ARDI-AROA no cuenta con <u>presupues</u> to propio para ejecutar los programas. | 10 |
| 6. | No se conocen los planes del ARDI-AROA | 12 |
| 7. | Desconocimiento del ARDI-AROA y su <u>es</u> trutura. | 5 |
| 8. | Escasa o nula participación de los <u>po</u> bladores. | 3 |
| 9. | Competencia con otros organismos | 13. |
| 10 | Inseguridad en cuanto a la continuidad del Proyecto. | 7 |



Fase I.5

Fuerzas impulsoras que podrían intervenir para facilitar una efectiva coordinación institucional.

(Esta fase fué implementada sólo por dos grupos, de manera que el listado siguiente comprende el trabajo de ambos).

- Existencia de un Fondo de Ejecución
- Interés en solucionar los Problemas
- Decisiones gubernamentales regionales.
- Expectativas por parte de la comunidad.
- Motivación e interés de algunos funcionarios que laboran en el Proyecto.
- Identidad de los Gobernadores involucrados en el área del Proyecto.
- Paulatina incorporación de la población del área del Proyecto.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

EVALUACION DEL SEMINARIO POR LOS PARTICIPANTES

Esta actividad se realizó inmediatamente después de la presentación de los trabajos grupales por la Comisión de síntesis. El formulario de evaluación fué elaborado considerando los siguientes criterios:

- Relevancia del objetivo planteado
- Apreciación del participante en cuanto al logro del objetivo
- Opinión del participante sobre los temas y actividades
- Opinión sobre la metodología y la dinámica (trabajos grupales alternados con plenarias para exponer resultados o sesiones de apoyo y orientación)
- Opinión sobre la organización general del evento; y
- Sugerencias para futuros eventos

3.1 Relación de Resultados de la Evaluación

Objetivo del evento: IDENTIFICAR Y ANALIZAR ALTERNATIVAS PARA FORTALECER MECANISMOS DE COORDINACION INSTITUCIONAL.

Pregunta 1: ¿ En que grado considera Ud. que el objetivo del evento es significativo para su labor cotidiana?

Respuestas: Muy significativo 12 (57% de las respuestas)

Significativo 8 (38% ("-"))

Poco significativo 1 (5% ("-"))

irrelevante -

TOTAL: 21 (100%)

Pregunta 2: ¿ Considera usted que este evento logró el objetivo propuesto?



| | | |
|--------------------|--------------------|------------------|
| <u>Respuestas:</u> | Totalmente | 3 (14,5%) |
| | Satisfactoriamente | 11 (52,5%) |
| | Parcialmente | 7 (33 %) |
| | De ninguna manera | - |
| | Total | 21 (100%) |

Comentarios sobre las respuestas a las preguntas 1 y 2:

De lo anterior, se puede concluir que el objetivo del Evento era considerablemente más que significativo para la mayoría de los participantes, ya que el 57% de éstos lo consideraron muy significativo y el 38% como significativo. En ese sentido, cabe destacar que ningún participante consideró que el objetivo era irrelevante.

En lo que se refiere al logro del objetivo, el 14,5% de los participantes sostuvo que se alcanzó totalmente, el 52,5% satisfactoriamente y 33% consideró que el logro fue solo parcial. Esto nos permite inferir que el objetivo se alcanzó en forma más que satisfactoria.

Pregunta 3: ¿Qué aspecto o tema del evento considera Ud. que contribuyó en mayor medida al logro del objetivo?

Respuestas:

- La activa participación de los asistentes.
- La predisposición a aportar de todos los participantes.
- El trabajo a nivel de grupo y los conceptos teóricos analizados.
- La discusión de los trabajos de los tres grupos.
- La identificación con el Seminario-taller y la comunicación.
- Presentación de los resultados del estudio sobre coordinación.
- La dinámica de las sesiones y el trabajo en grupo.
- La motivación.
- El grado de motivación de los participantes.
- El interés por lograr el fortalecimiento de las relaciones con las Instituciones vinculadas al ARDI-AROA.
- El sistema de trabajo y la presentación de temas.
- Las sesiones de grupos y la motivación para integrarnos al Seminario-taller.

- El mecanismo empleado para enfocar los problemas y soluciones.
- Las incipientes relaciones interinstitucionales.
- El análisis de la problemática y propuesta de acciones (trabajo grupal).
- El trabajo en grupos.
- La formación de grupos de trabajo y fijación de objetivos.
- El trabajo en grupos.
- La metodología empleada.
- El tema No. 2 (Ejercicios de integración)
- Los ejercicios de presentación e integración.

Comentario: Estas expresiones reafirman el comentario anterior en cuanto al logro del objetivo. Al mismo tiempo, se destaca la importancia de una efectiva integración grupal antes de abordar los temas teóricos o el trabajo de análisis de un Seminario-taller, como el que nos ocupa.

Pregunta 4 Indique en la siguiente escala su opinión sobre los temas y actividades y la forma en que fueron presentados:

| | |
|------------|---|
| Excelente | 4 |
| Bueno | 3 |
| Regular | 2 |
| Deficiente | 1 |

(Como en este caso respondieron 22 participantes, el máximo puntaje posible es 8,8).-

Ver cuadro en la página siguiente.-

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

- | | 4. | 3. | 2. | 1. |
|--|----|----|----|----|
| 4.1. Elementos y dinamica de la coordinación | | | | |
| 4.2. Ejercicios de presentación e integración | | | | |
| 4.3. El Proyecto ARDI-AROA | | | | |
| 4.4. Formación de equipos de trabajos y fijación de objetivos | | | | |
| 4.5. Presentación de resultados del estudio sobre coordinación institucional y temas a tratar en el evento | | | | |
| 4.6. Elementos a considerar en la dinamica de un grupo. Caracteristicas de un grupo eficaz. | | | | |
| 4.7. Análisis de la problemática de la coordinación institucional y propuesta acciones para su fortalecimiento | | | | |
| 4.8. La motivación como instrumento de la coordinación | | | | |
| 4.9. Participación de la población en el desarrollo rural. | | | | |
| 4.10. Presentación de resultados del evento. | | | | |
| 5. Qué opina usted sobre la metodología y dinamica del evento? | | | | |
-
-



6. Qué piensa Ud. sobre la organización general del evento?

7. Cual es su opinión sobre: ?

a.) El material distribuido?

b.) La guía para el trabajo grupal?

c.) El papel de los facilitadores del trabajo grupal?

8. Dénos el beneficio de sus sugerencias para futuros eventos:

Muchas gracias

IICA

D10

453

MEMORIA DEL SEMINARIO -
TALLER SOBRE "FORTALECT-
MIENTO DE LA COORDINACION
INSTITUCIONAL"

Autor

Título

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

18 FEB 1988

Billister- Ica

18 MAR 1988

M. Kamin

DOCUMENTO
MICROFILMADO

Fecha: 4 AGO 1983