



I C A  
963

# INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

Subdirección General Adjunta de Planificación  
Dirección de Planificación Prospectiva

COSTA RICA 630.715918 1975

## POLITICA INSTITUCIONAL DE LA LINEA II

San José, Costa Rica  
Noviembre 1975

i5978P 1975



Faint, illegible text or markings located below the dark rectangular area.

Faint, illegible text or markings located in the middle of the page.



Faint, illegible text or markings located near the bottom center of the page.

## POLITICA INSTITUCIONAL DE LA LINEA II

La propuesta de política institucional que a continuación se presenta es el resultado de las deliberaciones de un Grupo de Trabajo reunido a tales efectos en Montevideo, Uruguay, en setiembre de 1975.

Este documento pretende cubrir dos cuestiones fundamentales: el contenido sustantivo de la política institucional, y la sistematización de los pasos lógicos seguidos para establecerla, y para asegurar la coherencia continuada entre la línea, los programas, los proyectos y las actividades<sup>\*/</sup>

Como punto de partida, el Grupo de Trabajo reconoció que la educación es, en toda sociedad, un proceso amplio, multifacético y con una multiplicidad de objetivos. Se reconoció también que, aún respetando esta visión global, al IICA sólo corresponde cooperar con los países en el área de la educación, concebida como instrumento valioso y efectivo para el desarrollo rural.

Tomando en cuenta estos antecedentes, el planteamiento de la política de la Línea II se realiza en una presentación secuencial lógica que consta de los siguientes elementos:

- a) La descripción de los propósitos generales del Instituto, a través de los tres objetivos específicos consignados en el Plan General (en materia de producción y productividad, generación de empleo, e incremento de la participación);
- b) La descripción de los problemas de la educación rural en los Estados Miembros (concebida como instrumento capaz de contribuir a la obtención de los tres objetivos citados);
- c) La fijación de objetivos para la Línea, cuyo cumplimiento contribuye a la solución de los problemas detectados y descritos en b);

---

<sup>\*/</sup> Este último punto se desarrollo siguiendo el modelo de "logical framework" utilizado por AID para la elaboración y evaluación de proyectos. (Ver anexo).

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

- d) La descripción de los principales y más relevantes supuestos de los que partimos que, de mantenerse, harán posible que el cumplimiento de los objetivos de la Línea contribuyan al cumplimiento de los propósitos generales.

Además de estos cuatro elementos, se presenta a título de ejemplo, el tipo de productos que pueden ser obtenidos mediante la aplicación de los insumos con los que cuenta el IICA, y los supuestos que relacionan este tipo de productos con la obtención de los objetivos de la Línea. Entendemos que estos productos, a los efectos de la Línea, están constituidos por los objetivos - cumplidos - de los proyectos.

Igualmente, se estima necesario que los avances en el cumplimiento de los propósitos generales y los objetivos de la Línea, y el ingreso de los productos, se verifiquen objetivamente a través de la medida de ciertos indicadores que deben ser fijados en el momento de elaborar la política de la Línea y medidos de acuerdo a ciertos medios conocidos.

La presentación que se hace de la política es esquemática, y sigue esta secuencia:

### 1. Propósitos Generales del Instituto

El Plan General los presenta como objetivos específicos del IICA para la década, y son:

- a. Aumentar la producción y la productividad agrícolas de manera que alcancen tasas ajustadas al crecimiento demográfico y de los ingresos, especialmente de los rubros que tengan poder de competencia en el mercado internacional y los que contribuyan a mejorar la dieta de la población.
- b. Aumentar la capacidad de generar empleo en el sector rural de manera que guarde una relación proporcionada con el ritmo de crecimiento de la población campesina activa.

This One



JOL4-1UW-7HR8

... .. of ... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

- c. Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo su marginalidad a tasas que permitan una transformación continua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa.

## 2. Problemas Principales de la Educación Rural como Instrumento para el Desarrollo, en el Marco de los Propósitos Generales

- a. Se puede constatar que la educación rural ha sido tradicionalmente postergada en los esfuerzos educativos globales de los países. En este contexto, la falta de servicios educativos cuantitativa y cualitativamente adecuados a la demanda ha actuado como obstáculo al desarrollo rural. La remoción de este obstáculo no se logrará automáticamente por medio de incrementos o mejoras convencionales en el sistema total (urbano y rural) de educación, dado que la distribución interna tradicional de recursos - en respuesta a presiones y demandas más o menos articuladas - continuará postergando la educación rural.

Ello exige que ésta sea analizada por separado. Exige también que la planificación de su expansión y mejora se derive de las necesidades del sector rural, y se dirija a apoyar y fortalecer su desarrollo.

- b. No existe un liderazgo unificado (y coherente) para todos los organismos y subsistemas de la educación rural en los países. La función de liderazgo es, en consecuencia, dispersa, y no se organiza para el cumplimiento de objetivos compartidos en materia de desarrollo del sector.
- c. No existe doctrina única coherente para todos los organismos y subsistemas de la educación rural. Las postulaciones doctrinarias fragmentarias que existen generalmente no se refieren de manera sistemática al desarrollo del sector rural (ni en general, ni en particular en términos de producción y productividad, empleo y participación).

*[The text in this block is extremely faint and illegible, appearing as a series of light gray smudges and faint lines across the page.]*

- d. Pese a la gran diversidad entre programas, en mayor o menor grado éstos tienen como característica común el no dirigirse deliberadamente a la habilitación de los egresados para la ocupación de roles laborales diferenciados, coincidentes con la solución de problemas del desarrollo. Este juicio - también en mayor o menor grado - mantiene su vigencia en los diferentes niveles y modalidades educativas.
- e. Pese a la evolución favorable registrada en los últimos años, los recursos (de todo tipo) son por lo general inadecuados, en términos de cantidad y de calidad. Son inadecuados en cuanto a cantidad, por no ser suficientes para satisfacer la demanda. En cuanto a calidad, no resultan adecuados para solucionar problemas cualitativos de la enseñanza, ni para mejorar su eficiencia, ni para hacerla eficaz. Se entiende que una de las dimensiones de la eficacia estará dada por la capacidad de la educación para entregar a la sociedad un producto apropiado para la solución de los problemas del desarrollo. Esta situación es particularmente grave en el caso de la educación rural, y su contribución a la solución de los problemas del sector.
- f. La estructura interna de los organismos y subsistemas de educación rural refuerza su dispersión y no favorece la articulación de los mismos en un sistema integrado. Agudiza asimismo el divorcio entre el producto de estos organismos y subsistemas y las necesidades del desarrollo rural.
- g. Los enlaces habilitantes son complejos y superabundantes, dificultando cualquier innovación.
- h. Los enlaces normativos no ligan necesariamente a la educación rural con el desarrollo rural. Son generalmente superficiales, ingenuos y escasamente coherentes.

The first part of the paper is devoted to a general discussion of the problem of the existence of solutions of the system of equations (1) under the assumption that the functions  $f_i(x)$  are continuous and bounded. It is shown that the system (1) has a solution if and only if the matrix  $A$  is nonsingular. In this case the solution is unique and can be expressed in terms of the elements of the inverse matrix  $A^{-1}$ .

In the second part of the paper the problem of the existence of solutions of the system (1) is considered under the assumption that the functions  $f_i(x)$  are continuous and bounded and the matrix  $A$  is singular. It is shown that the system (1) has a solution if and only if the vector  $b$  belongs to the column space of the matrix  $A$ . In this case the solution is not unique and can be expressed in terms of the elements of the generalized inverse of the matrix  $A$ .

In the third part of the paper the problem of the existence of solutions of the system (1) is considered under the assumption that the functions  $f_i(x)$  are continuous and bounded and the matrix  $A$  is singular. It is shown that the system (1) has a solution if and only if the vector  $b$  belongs to the column space of the matrix  $A$ .

The author wishes to thank the Ministry of Higher Education of the USSR for the grant which made it possible for him to work in the Institute of Mathematics of the Academy of Sciences of the USSR.

- i. Los enlaces difusos se caracterizan (como proceso de doble vía) por una muy escasa vocación de la educación para relacionarse con la comunidad y sus problemas, y particularmente con los problemas del desarrollo rural.
- j. Los enlaces funcionales son rutinarios (en cuanto a insumos) y deficientes (o prácticamente inexistentes) en cuanto a productos.
- k. Los productos de la educación rural, tradicionalmente concebidos en términos de "egresados"<sup>\*</sup>, investigación y servicios a la comunidad, son inadecuados, en términos de cantidad y calidad, a las necesidades del desarrollo rural.

### 3. Objetivos de la Línea

Se considera que, dados los problemas señalados en el punto anterior, y para cumplir los propósitos generales indicados, la Línea II debe adoptar el siguiente objetivo general:

Lograr que en cada país se establezca, de manera formal o informal, pero con capacidad operacional efectiva, un sistema de educación rural capaz de desempeñar las siguientes funciones:

- a. Investigar los factores relevantes de la situación educacional de la población rural y determinar los requerimientos actuales, potenciales y teóricos de dicha población en tales aspectos.
- b. Analizar el proceso general de desarrollo agrícola del país y determinar las necesidades educacionales que se derivan de tal proceso, particularmente en lo que se refiere al aumento de la producción y la productividad, la generación de empleo y la reducción de la marginalidad en el sector rural.

---

\* Se entiende aquí por egresados no sólo a aquéllos que se han graduado en algún nivel educativo, sino también a todos aquéllos que han participado de enseñanza formal o informal con alguna regularidad durante algún período de tiempo.

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..

---

... ..  
... ..  
... ..

- c. Planificar, sobre la base de las investigaciones mencionadas, la acción que corresponde realizar a las organizaciones y subsistemas que integran el sistema, para lograr con eficacia la satisfacción de los requerimientos y necesidades de la población y del desarrollo rurales.
- d. Ejecutar, a través de las organizaciones y subsistemas mencionados, las acciones previstas en el plan, para lo cual cada una de ellas debería organizarse, programar su labor y evaluarla para cumplir con eficiencia la parte que le corresponda.

#### 4. Supuestos Relevantes

El objetivo citado sólo podrá contribuir al cumplimiento de los propósitos generales, en la medida en que mantengan su vigencia los siguientes supuestos:

- a. La educación para el sector rural, planeada, organizada e impartida coherentemente, a todos los niveles y en todas las modalidades necesarias, contribuirá sustancialmente al aumento de la producción y la productividad agrícolas, a la generación de empleos en el medio rural y a la disminución de la marginalidad en la población campesina.
- b. Los objetivos del Plan General del IICA, que aparecen como Propósitos Generales de esta Línea de Acción, no son contradictorios con los objetivos de los planes nacionales de desarrollo de los países en los que actúa dicha Línea.
- c. La acción de las otras instituciones nacionales relacionadas con el sector rural contribuirá a los mismos propósitos en la forma y medida previstas por las diversas Líneas de Acción del IICA que operan en los mismos países.



## 5. Productos

Dentro de la secuencia lógica que se utiliza, los objetivos de la Línea serán cumplidos en la medida en que se haya obtenido, a partir de los insumos disponibles, un conjunto determinado de productos, y que no se haya variado un conjunto pre-establecido de supuestos que relacionan dichos productos con los objetivos citados.

Estos productos estarán constituidos por los objetivos (alcanzados) de los proyectos.

Dentro del sistema de planeamiento del IICA, los actuales programas multiznales de la Línea II constituyen un primer nivel de subdivisión sustantiva de la Línea, que da pie a la operación de proyectos de ésta en la situación especial de cada Estado Miembro.

Los proyectos, en cambio, constituyen evidentemente acciones concurrentes a un mismo fin general. Pero (en términos de la Línea) tal concurrencia se funda en la yuxtaposición y no en el efecto combinado de sus resultados<sup>\*/</sup>. Tanto es así, que el o los proyectos en un Estado Miembro pueden ser exitosos o no, sin afectar por ello los resultados de proyectos similares desarrollados en otros Estados Miembros.

Dada esta característica de los proyectos, sus objetivos generales no pueden diferir sustancialmente de los objetivos de la Línea. Sus objetivos específicos, sus metas, y las actividades previstas en cambio, constituirán la aproximación y el enfoque específicos de la Línea para un país determinado, con problemas y estructuras institucionales concretas, sin perder coherencia con el programa al que pertenecen, en particular, y con la Línea, en general.

En este esquema, los Programas de la Línea II constituyen una definición del conjunto de objetivos (o variables) intermedios sobre los que

---

\*/ La concurrencia y el efecto combinado de diversos proyectos a nivel de cada país deben ser programados y previstos en el Plan de Acción en ese país.



deben actuar los distintos tipos de proyectos, a los efectos de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Línea. Constituyen, así, un puente entre las condiciones específicas que el IICA encuentra a nivel de cada país, y los objetivos generales y específicos de la Línea II.

Considerando, pues, que al formularse cada uno de los proyectos se estará dando respuesta a situaciones diferentes en cada país, es legítimo esperar que exista cierta variación, de país a país, en la formulación de los objetivos específicos, metas y actividades de los proyectos correspondientes. Estas variaciones pueden tomar dos formas o combinaciones de éstas:

- a) La primera se concreta en un mayor detallamiento o especificidad de los objetivos. Esta situación se da cuando los supuestos relevantes a nivel del objetivo del proyecto son más completos y significativos que a nivel de Línea donde, por referirse a una situación continental, se mantienen lógicamente en un plano de mayor generalidad.
- b) La segunda forma responde a razones estratégicas y conduce, por necesidades de esta índole que deben quedar explicitadas en los supuestos relevantes, a la subdivisión del objetivo de la Línea en dos o más, que dan origen a otros tantos proyectos, coincidentes con las variables intermedias identificadas en los programas. Esto, obviamente, puede combinarse o no con un mayor detallamiento o especificidad de los objetivos.

En cualquier caso, sin embargo, los objetivos a nivel de proyecto, así modificados, ya se trate de un objetivo único o de dos o más, deben implicar, en conjunto, el objetivo de la Línea.

a) Ejemplo de Mayor Detallamiento y Especificidad

Supuesto relevante adicional: en el país existe un organismo o subsistema central (x) para la educación rural que, si bien no está en condiciones de cumplir todas las funciones previstas en el objetivo, podría constituirse en el eje central u "organismo clave" del sistema que se pretende establecer.



En tal caso, la primera parte del objetivo podría modificarse de la siguiente forma: "Lograr que el organismo (o subsistema) (x) del país refuerce su estructura y su organización y amplíe su ámbito de acción en forma tal que lo habilite para desempeñarse como eje central de un sistema formal de educación rural, capaz de: etc..."

b) Ejemplo de Subdivisión del Objetivo

Supuestos relevantes adicionales

- i. Las funciones de investigación y planeamiento que debería asumir el sistema propuesto se encuentran fraccionadas en distintas dependencias (ej. Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura y Ministerio de Trabajo) y no se cuenta con un "organismo clave". Esto implica que debería realizarse un esfuerzo previo de coordinación para establecer la central de investigación y planeamiento que requiere el sistema.
- ii. Los organismos o subsistemas involucrados en la educación rural se encuentran distanciados entre sí y, particularmente, con los que podrían constituir la central de investigación y planeamiento. Las tensiones existentes, si bien no representan obstáculos insalvables, implican que a corto plazo no resultaría conveniente intentar iniciar la integración del sistema mediante la unión, aunque sea informal, de la central de planeamiento con los organismos o subsistemas de ejecución. No obstante ello, las condiciones permiten trabajar con uno o más de tales organismos o subsistemas con el fin de habilitarlos para que, en un futuro más oportuno, puedan incorporarse al sistema y cumplir en él su papel con eficiencia.

En tal caso podría ser conveniente trabajar simultáneamente en dos planos que darían lugar a dos proyectos con objetivos convergentes: el primero podría ocuparse de lograr el establecimiento de una central de investigación y planeamiento, con el propósito ulterior de integrarlo en



el sistema propuesto; el segundo se ocuparía de fortalecer convenientemente los organismos y subsistemas de ejecución, preparando al mismo tiempo el terreno para su integración en el sistema propuesto.

La consecuencia sería la subdivisión del objetivo de la Línea partiendo de las variables intermedias identificadas en los Programas, en dos objetivos parciales conjugados por un propósito común de lograr oportunamente la integración de un sistema.

Este propósito común debe aparecer explícitamente en el objetivo de cada uno de los proyectos, acompañado por los indicadores, objetivos y medios de verificación que permitan evaluar periódicamente el progreso realizado en tal sentido.

Operarían como supuestos relevantes que enlazarían el producto con el cumplimiento del objetivo general de la Línea los siguientes:

- i. Hay consenso general en el país en cuanto a la conveniencia de integrar y coordinar esfuerzos en materia de educación rural.
- ii. Existe consenso superior, y a nivel de los organismos y subsistemas, en cuanto a la necesidad de establecer un sistema integrado.
- iii. No existen obstáculos legales insalvables para el establecimiento de dicho sistema.
- iv. Existen recursos adicionales para incrementar la eficiencia y la eficacia de los servicios educativos a través del establecimiento de un Sistema Integrado, o el establecimiento de dicho sistema permite una mejor utilización de los recursos disponibles.
- v. Existen objetivos sectoriales que permiten la integración de dicho Sistema al conjunto de los esfuerzos del país en materia de desarrollo rural.

A los efectos de la Línea, pues, los productos estarían constituidos por los objetivos cumplidos de los proyectos, con el tipo de variaciones que hemos tratado de ejemplificar. Estas acciones, como se mencionó, estarán dirigidas a la alteración de las variables (u objetivos) intermedias

Faint, illegible text, possibly bleed-through from the reverse side of the page. The text is arranged in several paragraphs and is mostly illegible due to low contrast and blurring.

definidas a nivel de programa y se relacionarán con los objetivos de la Línea a través de éstas. La selección de las variables intermedias sobre las que se va a actuar, y la redacción de los objetivos específicos, metas y actividades de cada proyecto dependerán del Plan de Acción correspondiente al país en que se ejecutará el proyecto. De esta manera, éstos tendrán un nivel de especificidad adecuado para identificar su función en el Plan de Acción, sin que se pierda de vista su relación con los objetivos del programa y de la Línea a la que pertenecen.

#### 6. Indicadores Objetivamente Verificables

Se ha considerado necesario elaborar dos conjuntos de indicadores: uno para medir el avance de aquellos elementos componentes de los propósitos generales del Instituto que se relacionan específicamente con la Línea II, y otro para medir, a nivel de país, el avance en el cumplimiento del objetivo de la Línea. Se tratan a continuación, sucesivamente, acompañados por los medios de verificación correspondientes:

##### a) Indicadores de Avance en el Cumplimiento de los Propósitos Generales

- i) Disminución de la brecha entre trabajadores rurales y urbanos en materia de ingreso personal y de acceso y uso de servicios.
- ii) Aumento del número de roles ocupacionales diferenciados en el sector rural.
- iii) Aumento de la proporción de los trabajadores rurales que desempeñan roles ocupacionales diferenciados.
- iv) Aumento del nivel medio de escolaridad de los trabajadores rurales
- v) Disminución progresiva de las diferencias de escolaridad, a edades comparables, entre trabajadores urbanos y rurales, comenzando por las edades escolares menores.
- vi) Aumento de las tasas de escolaridad de la población rural a todos los niveles educacionales.

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

- vii) Disminución de las diferencias actuales en las tasas de escolaridad de las poblaciones rural y urbana, en todos los niveles educacionales.
- viii) Reducción de la proporción de abandonos y de repitencia de los estudios en la población rural
- ix) Aumento en el número de las asociaciones campesinas, gremiales y de producción.
- x) Aumento de la capacidad de negociación de las asociaciones campesinas, gremiales y de producción, para la defensa de sus intereses.
- xi) Aumento de la proporción en el número de maestros y profesores capacitados o especializados.
- xii) Disminución de la diferencia en la proporción de maestros y profesores capacitados o especializados, ocupados en educación rural y urbana.

b) Medios de Verificación<sup>\*/</sup>

- i) Estadísticas de ingresos y su distribución regional y sectorial.
- ii) Verificación de las opciones que ofrece el sistema educativo para ocupaciones diferenciadas en el sector rural. Encuestas.
- iii) Estadísticas censales sobre estratificación ocupacional de la mano de obra rural, por ramas de actividad y por regiones. Encuestas.
- iv) Estadísticas educativas. Información censal. Encuestas.
- v) Estadísticas educativas. Información censal. Encuestas.
- vi) Estadísticas educativas. Información censal. Encuestas.
- vii) Comparación de estadísticas educacionales rurales y urbanas.
- viii) Estadísticas educativas.

---

<sup>\*/</sup> Los números coinciden con los de a)

...the ... of ...

- ix) Datos de las centrales obreras, Ministerio de Trabajo, Institutos de colonización y de reforma agraria, Ministerio de Agricultura, etc.
- x) Encuestas
- xi) Estadísticas educativas
- xii) Estadísticas educativas.

c. Indicadores para el Objetivo de la Línea

Los siguientes podrían ser los indicadores objetivamente verificables del objetivo de la Línea, a nivel de país:

- i) El país cuenta con un instrumento (centro, comisión, instituto, división, dirección, etc.) capaz de investigar efectivamente la situación educacional, ocupacional y cultural de la población rural, así como los requerimientos que en tal sentido presenta dicha población y las necesidades del desarrollo general del sector agrícola en particular con relación a producción y productividad, empleo y participación.
- ii) El país cuenta con el mismo instrumento, u otro institucionalmente enlazado con el primero, capaz de planificar, en función de los resultados de las investigaciones realizadas, las acciones necesarias de los organismos y subsistemas de educación pertinentes, destinadas a satisfacer los requerimientos de la población rural y las necesidades del desarrollo general del sector.
- iii) El país cuenta con un mecanismo para la ejecución efectiva de un Plan Nacional de Educación en el Sector Rural, a través de los organismos y subsistemas pertinentes que lo adoptan, sea en carácter normativo o indicativo.
- iv) Cada uno de los organismos y subsistemas que integran el sistema cumple en plazo, calidad y cantidad su cometido dentro del Plan Nacional de Educación en el Sector Rural.



d) Medios de Verificación<sup>\*/</sup>

- i) Presupuesto de operación; diagnóstico institucional del instrumento (centro, comisión, instituto, división, dirección, etc.); estudio analítico del producto institucional.
- ii) Presupuesto de operación; diagnóstico institucional; estudio analítico del producto institucional.
- iii) Presupuesto de operación; diagnóstico institucional; estudio analítico del producto.
- iv) Presupuesto de operación; diagnóstico institucional; estudio analítico del producto.

7. Funciones de la Línea

Para cumplir con los objetivos y estrategias de la Línea II se reconocen las siguientes funciones:

- a) Investigación. La Línea deberá actualizar permanentemente el diagnóstico sobre la situación socio-cultural del sector rural y sobre el sistema educacional para el sector y sus organismos componentes.
- b) Planeamiento. La Línea deberá programar, dentro de cada Plan de Acción, las acciones necesarias y los ajustes correspondientes para contribuir, mediante sus productos, a la solución de los problemas vinculados al ajuste del sistema educativo rural a las necesidades sectoriales.
- c) Capacitación o Adiestramiento. La Línea deberá apoyar especialmente la preparación del personal nacional requerido para la investigación educativa, el planeamiento, la reforma institucional y todas aquellas otras funciones que determinen el ajuste del sistema educativo sectorial al cumplimiento de sus objetivos. La función de adiestramiento será desarrollada contemplando las características que el Plan General atribuye a las acciones del IICA.

---

\*/ Los números coinciden con los de c)



Será también función de la Línea la capacitación y reciclaje permanente de sus técnicos, según lo requiera la puesta en práctica de la política institucional.

- d) Promoción. La Línea deberá promover la adopción y ejecución de los objetivos y acciones que tiendan al fortalecimiento del sistema educativo sectorial por parte de los organismos de dicho sistema y de los correspondientes niveles de decisión política.
- e) Coordinación. La Línea deberá mantener e iniciar una serie de acciones destinadas a maximizar el aprovechamiento de los recursos asignados en cada país al sistema educativo sectorial y a sus organismos, para alcanzar los objetivos propuestos por el proceso de investigación-planeamiento sectorial.
- f) Asesoramiento. La Línea deberá asesorar al sistema institucional y sus organismos en la preparación e implementación de los programas de acción derivados del proceso de investigación-planeamiento.
- g) Documentación. La Línea deberá disponer de la información exacta y sistematizada que requiere el cumplimiento de las funciones aquí expuestas y para suplir las deficiencias de información sistematizada que se detectanen algunos países.
- h) Coordinación Interna. La Línea mantendrá relaciones de coordinación con las demás líneas del Instituto, en los niveles hemisférico, regional y de país.

### 3. Competencias Requeridas

El desempeño de las funciones asignadas a la Línea II requiere que en cada equipo operativo esté presente una serie de competencias. En razón de los objetivos y funciones asignados a la Línea, dichas competencias se agruparán en dos categorías.

La primera categoría de competencias incluye a aquéllas que cada uno de los técnicos de la Línea deberá dominar suficientemente para conducir



independientemente los proyectos y acciones de la Línea, planificadas individualmente o con la colaboración de otros miembros del equipo operativo.

a) Competencias de la primera categoría

- i) Planificación y organización institucional
- ii) Planeamiento de la educación
- iii) Planeamiento de recursos humanos
- iv) Organización y coordinación de la enseñanza
- v) Investigación educativa

La segunda categoría de competencias agrupa a aquéllas que deberán estar presentes en cada equipo pero no necesariamente compartidas por dos o más miembros de dicho equipo. A estas competencias también podrá tenerse acceso mediante la contratación de consultores extraordinarios.

b) Competencias de la segunda categoría

- i) Economía de la educación
- ii) Sociología de la educación
- iii) Legislación de la educación
- iv) Psicología educativa
- v) Planeamiento curricular
- vi) Metodología de la enseñanza
- vii) Tecnología educativa
- viii) Comunicación
- ix) Evaluación educativa
- x) Servicios estudiantiles
- xi) Educación universitaria
- xii) Educación desescolarizada
- xiii) Educación primaria y media
- xiv) Educación técnico-vocacional
- xv) Extensión rural

1899

1899

1899

1899

1899

1899

1899

## 9. Estructura de la Línea II

La estructura funcional de la Línea II comprenderá tres niveles, que serán: la Coordinación a Nivel Hemisférico; Las Coordinaciones a Nivel Regional y los equipos técnicos regionales, cuyos integrantes se distribuirán en las sedes nacionales correspondientes.

En cada uno de los niveles indicados se distinguen funciones de planeamiento y operación.

La Línea II operará sobre la base de la integración funcional en cada nivel y entre niveles.

La Coordinación Hemisférica ejercerá el liderazgo e integrará las acciones de la Línea a nivel continental.

Las siguientes serán responsabilidades del Coordinador Hemisférico:

- Participar en el Planeamiento de las acciones de la Línea
- Analizar la coherencia de los proyectos y acciones, a nivel hemisférico, con el cumplimiento de los objetivos de la Línea.
- Asesorar a las Direcciones Regionales y a las Representaciones en la gestión de los proyectos.
- Establecer y conducir las acciones de capacitación del personal de la Línea.
- Organizar y conducir la Reunión Anual Hemisférica de la Línea, con la participación de los Coordinadores designados para tal fin por los Directores Regionales y técnicos seleccionados según los tipos de proyectos a su cargo.
- Coordinar las acciones complementarias con las otras Líneas establecidas en el Plan General.
- Coordinar el intercambio de información técnica entre los equipos regionales, y de éstos con la coordinación hemisférica.
- Colaborar con la creación y distribución de cargos, descripción de tareas y selección de candidatos para la Línea II.

The text on this page is extremely faint and illegible. It appears to be a list or a series of entries, possibly related to a historical record or a collection of documents. The entries are arranged in a somewhat regular pattern, but the specific details are impossible to discern due to the low contrast and blurriness of the scan.

La Coordinación Regional de la Línea será ejercida por el Director Regional, quien podrá delegarla en un educador de la Zona, para estos fines.

Las siguientes serán responsabilidades de estos Coordinadores Regionales:

- Participar en todas las instancias de Planeamiento a nivel de Zona
- Participar en la elaboración del Plan de Acción a nivel de país en aquellos casos en que en la sede nacional correspondiente no haya proyectos de la Línea con responsable designado.
- Asesorar a los miembros del equipo técnico destacados en los países.
- Coordinar el uso regional del tiempo disponible de los técnicos de la Zona.
- Organizar y conducir la reunión anual de planeamiento con los técnicos del equipo regional y el Coordinador Hemisférico.
- Coordinar las acciones complementarias con las otras Líneas a nivel regional.
- Analizar y evaluar la marcha de los proyectos ubicados en los países de la Zona y proponer las acciones de reprogramación correspondientes.
- Mantener informado al Coordinador Hemisférico sobre la marcha de los proyectos en la Zona.

Serán responsabilidades de los técnicos en las sedes nacionales:

- Participar en la elaboración del Plan de Acción Nacional en el país sede y en aquellos otros en los que tenga actividades a su cargo.
- Programar los proyectos y actividades en educación en el país sede y en aquellos otros en que tenga actividades a su cargo.
- Informar al Director Regional y al Coordinador que éste designe sobre la marcha de los proyectos correspondientes.
- Participar en las acciones de cooperación regional programadas.
- Participar en la Reunión Anual de Programación Regional de la Línea II.



- Participar en las actividades internas de capacitación que programe la Coordinación Hemisférica o la Coordinación Regional correspondiente.
- Mantener un intercambio regular de información técnica con los otros técnicos de la Línea y con el sistema central de información a nivel de la Coordinación Hemisférica.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support informed decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in modern data management. It discusses how advanced software solutions can streamline data collection, storage, and analysis, leading to more efficient and accurate results.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that data is used responsibly and ethically.

5. The fifth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of ongoing monitoring and evaluation to ensure that data management practices remain effective and up-to-date.

## POLITICA INSTITUCIONAL DE LA LINEA II

Introducción

El Grupo de Trabajo que se reunió en Montevideo, Uruguay, en setiembre de 1975, para considerar la Política Institucional de la Línea desarrolló también consenso sobre una metodología para el diseño y evaluación de los proyectos. Esta metodología, que será discutida con los técnicos de la Línea en las reuniones de reprogramación previstas, se basa en el "Logical Framework" (marco lógico) utilizado para estos propósitos por la AID.

Este anexo incluye una descripción resumida del Marco Lógico, con dos fines fundamentales:

a) Comprensión de la Política Institucional de la Línea: la presentación de dicha política se ha realizado en una secuencia lógica de pasos que corresponde al Marco Lógico. Resulta más sencillo comprender dicha secuencia, y los enlaces entre los pasos, a partir del dominio de los aspectos básicos de la metodología.

b) Apreciación del proceso de diseño (y futura evaluación permanente) de los proyectos, dentro del sistema de planeamiento sustantivo del IICA: el diseño de los proyectos dentro de la metodología del Marco Lógico es independiente y no afecta el actual sistema de elaboración de los Planes de Acción a Nivel de País: una vez detectada la necesidad de un componente educativo en el Plan, este componente se diseña como proyecto, de acuerdo a la metodología, poniendo de relieve su coherencia con el Plan General del IICA, la Política de la Línea, y los objetivos (o variables) intermedios definidos a nivel de Programa.

La descripción resumida de la metodología del Marco Lógico se hace específicamente para los fines mencionados, dentro del marco institucional del IICA y su Plan General. Por este motivo, se omiten comentarios que más atañen al avance teórico de la metodología desarrollada por AID, que a nuestros propósitos particulares.



### A. Descripción del Marco Lógico

En su forma esquemática (ver la figura) el Marco Lógico es una matriz con dieciseis cuadros o casilleros, formados por cuatro columnas verticales y cuatro horizontales. Explicaremos el contenido y propósito de cada uno de estos cuadros en una secuencia lógica. Esta secuencia lógica es una de las varias que se pueden seguir para el diseño de un proyecto.

Cuadro 1. Propósitos Generales. Se incluye la descripción de los grandes propósitos a cuyo cumplimiento contribuirá parcialmente el cumplimiento de los objetivos del nivel de programación (línea, programa, proyecto) que nos ocupa. Si estuviéramos operando en programación a nivel de la Línea, deberíamos incluir en este cuadro los tres objetivos del Plan General.

Cuadro 2. Situación Inicial según Diagnóstico. Consiste en la sistematización de un listado analítico de los problemas (un diagnóstico en este sentido) detectados en el cumplimiento de los propósitos generales, en relación con el objeto del trabajo que estamos programando. Utilizando el mismo ejemplo, cabría señalar en este cuadro todos los problemas de la educación que impiden o dificultan el logro de los propósitos generales.

Cuadro 3. Objetivos. Los objetivos de nuestro trabajo se conciben como la solución de los problemas señalados en el cuadro 2. Así, si uno de los problemas principales de la educación, en términos del cumplimiento de los propósitos generales, es su actual incapacidad de producir los egresados capaces de asumir los roles laborales diferenciados que necesita el desarrollo, nuestro objetivo será lograr que el sistema educativo los produzca en la cantidad y calidad necesaria predeterminada.

Cuadro 4. Supuestos Relevantes que Ligan los Objetivos con los Propósitos Generales. Al realizar nuestro trabajo presuimos que el cumplimiento de nuestros objetivos nos permitirá contribuir al logro de los propósitos generales. Operamos, pues, sobre una serie de "supuestos". En el caso de la educación, estos supuestos explican cómo la educación contribuye a incrementar la producción y la productividad, la capacidad de

... of the ...

FIGURA 1

Descripción Narrativa	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos relevantes
1. Propósitos Generales	9. Indicadores objetivos de avance en el cumplimiento de los propósitos generales	10.	4. (Que en conjunción con 3 determinan ne-cesariamente 1)
3. Objetivos	11. Indicadores objetivos de éxito (condiciones ter-минаles de nuestro tra-bajo)	12.	8. (Que en conjunción con 5 determinan ne-cesariamente 3)
5. Productos	13.	14.	7. (Que en conjunción con 6 determinan ne-cesariamente 5)
6. Insumos	15.	16.	2. Situación inicial según Diagnóstico

1841

Date	Description	Debit	Credit	Balance
Jan 1	Balance forward			100.00
Jan 5	Received from A		50.00	150.00
Jan 10	Paid to B	20.00		130.00
Jan 15	Received from C		30.00	160.00
Jan 20	Paid to D	10.00		150.00
Jan 25	Received from E		20.00	170.00
Jan 30	Balance forward			170.00

generar empleo y a reducir la marginalidad aumentando la participación. Como en última instancia lo que el IICA debe hacer es contribuir al cumplimiento de esos propósitos generales, en el momento en que los supuestos sean alterados, deben variar los objetivos específicos del IICA en materia de educación. Los objetivos (cumplidos) más el mantenimiento de la vigencia de los supuestos, producen necesariamente un avance en el logro de los propósitos generales.

Cuadro 5. Productos. Se describen de manera específica los resultados que debe producir el uso de nuestros insumos. Los productos pueden expresarse en términos de currículos elaborados, personal adiestrado, etc.

Cuadro 6. Insumos. Se cuantifican y califican los insumos indispensables para obtener los productos que hemos considerado necesarios para lograr los objetivos. Se expresan en términos de meses/técnico con una u otra especialidad, dinero de operaciones, etc.

Cuadro 7. Supuestos Relevantes que Ligan los Insumos con los Productos. La simple disponibilidad de los insumos necesarios no nos conduce directa o necesariamente a los productos esperados. Para que dicha conversión ocurra es preciso que se cumplan ciertas condiciones. Estas pueden referirse, por ejemplo, a la oportunidad, cantidad y calidad de los insumos, a las condiciones de uso de los mismos, etc. Plausiblemente algunas de estas condiciones estarán dadas y deben hacerse explícitas en este cuadro de tal manera que en conjunción con los insumos impliquen necesariamente los productos.

Cuadro 8. Supuestos Relevantes que Ligan los Productos con los Objetivos. Será también necesario especificar bajo qué condiciones esperamos que los productos conduzcan a los objetivos planteados. Como ejemplo, la disponibilidad de personal capacitado contribuirá al objetivo de cambio que nos hayamos planteado, sólo si ese personal es utilizado de manera apropiada por los organismos correspondientes. Nuestro supuesto es que será utilizado. Tanto en este caso como en el anterior, una alteración en los supuestos conduce, necesariamente, a un cambio en los insumos y en los productos.

... and ...

Cuadro 9. Indicadores Objetivos de Avance. Es la lista analítica de las condiciones que deberán estudiarse para determinar el grado de avance logrado en el cumplimiento de los propósitos generales, como resultado del cumplimiento de nuestros objetivos.

Cuadro 10. Medios de Verificación. Forma explícita de medición del comportamiento de dichos indicadores.

Cuadro 11. Indicadores Objetivos de Exito. Se incluye en este caso la lista de condiciones que, cumplidas, indican el final del programa o proyecto específico.

Cuadros 12, 14 y 16. Medios de Verificación (igual que el cuadro 10).

Cuadro 13. Indicadores Objetivamente Verificables. Se describen las condiciones mediante las cuales se considerarán obtenidos los productos.

Cuadro 15. Indicadores Objetivamente Verificables. Se describen las condiciones mediante las cuales podrán considerarse "disponibles" los insumos.

#### B. Comentarios Generales

1. Una vez que sean aprobados la Política Institucional de la Línea y los Programas, la elaboración de los proyectos sólo requerirá la definición de tres "franjas" horizontales y de los supuestos que ligan los objetivos del proyecto con los del programa.

2. Dentro de este esquema, los programas constituyen "ámbitos" de objetivos (o variables) intermedios. Estos objetivos intermedios operacionalizan la Política de la Línea, y constituyen puntos de referencia valiosos para la construcción de los proyectos.

3. La revisión de los proyectos se realiza a partir de un re-examen del cuadro 2 (situación inicial según diagnóstico), que conduce a una reformulación de los objetivos y, sucesivamente, a la de los demás cuadros en la secuencia indicada. Especialmente importante es la permanente

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

constatación de la vigencia del aparato de supuestos, ya que cualquier modificación en ellos exige un ajuste en el cuadro total. De este aparato de supuestos se deriva, en gran medida, la estrategia del proyecto para la solución de los problemas sobre los que se ha escogido actuar.

4. Nuestra pretensión es que esta metodología sea utilizada como un auxilio útil para la formulación y evaluación de proyectos de la Línea. No se pretende interrumpir la acción hasta que la metodología haya sido aplicada totalmente a todos los proyectos, sino que se considera útil para irlos ajustando paulatinamente a los Programas, a la Política de la Línea, y a los objetivos del Plan General.

Servants

Alvarez

✓ Alvaro Sanchez for you  
reporter & helper