

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

EL ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES DE EJECUCION

PROPLAN No. 39

IICA
PROPLAN
No. 39
1983

San José, Costa Rica, 1983

COLECCION ESPECIAL
NO SACAR DEL BIBLIOTECA
IICA - CIDA



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

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

Publicación Miscelánea N°
ISSN-0534-5391
Documento PROPLAN -39

EL ANALISIS DE POLITICAS
PARA LAS DECISIONES
DE EJECUCION

Versión preliminar
San José, Costa Rica, 1983.

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia en diciembre de 1980.

MS. A. 39
1983



INDICE

Página

PRESENTACION	1
INTRODUCCION	2
I. EL ANALISIS DE POLITICAS Y LAS DECISIONES DE EJECUCION.....	4
II. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES DE EJECUCION	8
A. Revisión de las decisiones de orientación.....	8
B. Sistematización de información.....	9
C. Diseño de alternativas de política.....	10
D. Validación de las decisiones de ejecución vigentes.....	23
E. Planteamiento de alternativas.....	24
F. Definición de decisiones de ejecución.....	25
III. LAS DECISIONES DE EJECUCION: MEDIDAS DE POLITICA Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS.....	27
NOTAS.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	32

This One



CH57-28H-T3K7

PRESENTACION

Este trabajo se refiere al proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas o de ejecución, como aspecto esencial de la función del planificador de asesorar permanentemente en la toma de decisiones para conducir el proceso de desarrollo agrícola y rural.

El documento es resultado de trabajos de cooperación técnica y estudios realizados por el proyecto PROPLAN/AP, financiado conjuntamente por el IICA y AID. En él se detallan y complementan los contenidos referentes al análisis de políticas en la dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución desarrollados en el documento PROPLAN-25 "Una Visión Global del Proceso de Análisis de Políticas para la Conducción del Proceso de Desarrollo Agrícola y Rural". En su preparación y desarrollo, el documento se apoya también en el documento PROPLAN-26 "Categorías Centrales e Hipótesis Principales para el Análisis de Políticas" y en el documento PROPLAN-29, "Dimensión Operativa del Proceso de Planificación-ejecución".

Fernando Del Risco y P. Lizardo de las Casas son los autores del documento; debe destacarse que en su elaboración han tenido fundamental significación discusiones y aportes de Ricardo Cáceres, Gonzalo Estefanell, Martín Buxedas y Luis Paz S. Se ha tomado como antecedentes algunos aspectos de un trabajo sobre Análisis de Políticas preparado para PROPLAN por Eduardo Cobas, Hugo Fernández, Jorge Notaro y Carlos Pérez A.

La edición y revisión de estilo correspondió a Tomás Saraví y Erik Theinhardt y el trabajo de secretaría a Patricia Ulate, Yadira González y Lorena Zegarra.

Es importante destacar que la presente constituye una primera versión del documento que se pone en consideración de este curso de Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el sector público agropecuario organizado por PROPLAN, con intención ajustarlo y enriquecerlo con base en la discusión y los aportes y sugerencias de los participantes.

INTRODUCCION

Los países de América Latina y el Caribe enfrentan crecientes y complejos problemas que limitan su desarrollo; los sectores públicos se ven enfrentados a resolver las demandas de una población en aumento acelerado, con alarmantes limitaciones en los medios necesarios para resolver los problemas, en el marco de las agudas crisis económicas y financieras en que se debaten.

Esta situación hace necesaria una cuidadosa y eficaz toma de decisiones y la realización de las acciones correspondientes para conducir adecuadamente el proceso de desarrollo. De allí la importancia de fortalecer los sistemas de dirección responsables de dicha conducción, mejorando sustancialmente el proceso de análisis de políticas que proporciona sustento técnico a la toma de decisiones. Estas pueden ser clasificadas en decisiones de orientación o estrategias y decisiones de ejecución u operativas.

El presente documento, se refiere al proceso de análisis de políticas para las decisiones de ejecución, en el marco de un enfoque preocupado por una efectiva conducción del proceso de desarrollo. Para ello es necesario partir de las decisiones de orientación, que constituyen un substrato permanente y activo con base en el cual interactúa la definición y ajuste de las decisiones de ejecución.

El análisis de políticas, así concebido, permite definir alternativas de decisiones de ejecución, en el marco que establecen las decisiones de orientación. El seguimiento y evaluación de las decisiones de ejecución permite realimentar tanto las decisiones de ejecución como las decisiones de orientación. otorgando continuidad a la conducción del proceso de desarrollo.

En este sentido, el documento presta también atención al papel que debe cumplir el planificador, en su función esencial de asesorar en la toma de decisiones, articulando su desempeño con el de los decisores y ejecutores.

El proceso de análisis de políticas tiene lugar dentro de una realidad concebida como un sistema complejo y de múltiples dimensiones, en la cual los agentes señalados interactúan tomándola como objeto de análisis y de transformación, a través de las decisiones y las acciones que ellas implican y cuya definición realiza en condiciones de incertidumbre y control parcial.

El documento ha sido organizado de la siguiente manera:

El primer capítulo presenta en forma sintética las relaciones principales entre el análisis de políticas, toma de decisiones y realización de acciones en la dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución.

El segundo capítulo está centrado en la presentación de las actividades que comprende el proceso de análisis de políticas, para las decisiones de ejecución su secuencia, interrelaciones principales y contenido de cada una.

El tercer capítulo se refiere a una caracterización sintética de las decisiones de ejecución-medidas de política y actividades específicas- cuyo proceso de análisis se describe en le Capítulo anterior.

I. EL ANALISIS DE POLITICAS Y LAS DECISIONES DE EJECUCION

En el enfoque de PROPLAN las políticas constituyen concreciones de la posición doctrinaria del gobierno en términos de fines u objetivos, instrumentos para alcanzarlos y vías para su instrumentación. Constituyen en esencia acciones para el desarrollo con una coherencia integral que permite transformar la realidad económico-social y política.

Estas políticas caracterizan los resultados que se espera lograr a través de las decisiones de orientación y de ejecución para incidir en el proceso de desarrollo en el presente documento se hace referencia a las segundas tomando lo anterior como punto de partida, puede afirmarse que las actividades correspondientes al análisis de políticas, toma de decisiones y realización de acciones, en la práctica tienen lugar en forma permanente involucrando a decisores, planificadores y ejecutores. Constituyen un flujo integrado que opera en forma de ciclos relacionados entre sí en el que se destaca la permanente realimentación entre los niveles de orientación y ejecución.

En efecto, mientras las políticas específicas se instrumentan y especifican a través de la definición de decisiones de ejecución, surgen fenómenos económico-sociales y políticos inesperados que introducen discrepancias y desequilibrios respecto al comportamiento previsto en el momento de definir las decisiones de orientación. Esto origina la necesidad de identificar y analizar los nuevos problemas e introducir ajustes en las decisiones adoptadas, sean estas de orientación o de ejecución.

Las alteraciones pueden ser de tal índole que el ajuste signifique no sólo modificaciones en las políticas específicas sino pueden significar cambios en la estrategia de desarrollo definida en el marco orientador; por ello es necesario visualizar los ajustes en las decisiones en función de la evolución de la realidad económico-social y política.

Por tal causa, para el análisis de las decisiones de ejecución las decisiones de orientación constituyen, en un primer momento, uno de los insumos principales. Sin embargo, los resultados del análisis en este último nivel generan elementos que permiten plantear la reafirmación, eliminación o ajuste de determinadas decisiones de orientación.

Las decisiones de ejecución tienen, como característica esencial, que establecer pautas específicas para condicionar la acción del sector privado y definen en forma específica (en términos de calidad, cantidad y tiempo) las normas a que debe ajustarse la acción del sector público, estableciendo al mismo tiempo la asignación efectiva de recursos que demandará dicha acción.

Las decisiones de ejecución precisan los detalles y etapas necesarios para la operacionalización y especificación de las decisiones de orientación en las áreas de acción prioritarias del sector agropecuario; explicitan las tareas que ellas comprenden; las ordenan por áreas de actividad o tipo de agente destinatario y asignan responsabilidades institucionales y recursos.

A través de las decisiones de ejecución se introduce la dimensión operativa del proceso de P/E¹. Ello supone combinar en forma coherente los aspectos de orientación de la dimensión prospectiva con las demandas y restricciones que impone la coyuntura. En este sentido se puede visualizar los productos del análisis de políticas en la dimensión operativa como tramos de ejecución de las decisiones de orientación, con las adaptaciones que demanda la evolución reciente de la realidad económico-social y política.

Las decisiones de ejecución pueden ordenarse en instrumentos propios de la dimensión operativa, entre los que puede mencionarse la definición de presupuestos económicos y financieros, los planes de trabajo, planes operativos anuales, etc. que por lo general se refieren a un período de tiempo que corresponde a un período presupuestal.

De esta manera, los sistemas de planificación y de decisiones, con la participación de quienes deben realizar las acciones derivadas de las decisiones

de ejecución, analizan los problemas y definen alternativas de solución que corresponden a decisiones de un nivel de ejecución u operativo, que se denomina medidas de política y actividades específicas.²

Las políticas específicas definen marcos concretos de orientación para las decisiones de ejecución y las acciones que de ellas se derivan; se les puede clasificar de muy diversa manera, según la taxonomía que se emplee y el propósito de su uso.³

Las medidas de política ponen en práctica las definiciones que contienen las decisiones de orientación, en particular las políticas específicas de la siguiente manera: i) se caracterizan y diferencian porque persiguen un solo objetivo central, e individualizan el o los instrumentos para su aplicación; ii) discriminan el o los agentes destinatarios y establecen el grado de obligatoriedad de las decisiones; iii) concretan prioridades; iv) establecen vías específicas para llegar a los agentes; v) conllevan una asignación efectiva de recursos discriminando fuentes vi) precisan las dimensiones de tiempo y lugar.

Las actividades específicas constituyen un nivel de mayor concreción de las medidas de política y corresponden a las acciones del sector público, en términos de elementos constitutivos de programas y proyectos. Se definen, ajustan, ponen en práctica y evalúan durante cada período presupuestal.

La labor de análisis de políticas que sustenta las decisiones de ejecución requiere determinados procedimientos que en el presente documento se pretende ilustrar con un carácter referencial, ya que cada país y cada equipo involucrado en este proceso debe realizar la adaptación correspondiente atendiendo a las demandas, limitaciones y posibilidades concretas y específicas de cada caso.

Los recursos que se destinan al proceso de análisis de políticas, para las decisiones de ejecución, están constituidos por los decisores, asesores y ejecutores que se involucran en el proceso, así como los recursos financieros y

materiales que demandan tanto la caracterización y análisis de los problemas como la identificación y diseño de alternativas de solución.

Se puede considerar también como recurso el conocimiento disponible referido al instrumental teórico y metodológico (marco teórico, técnicas de análisis, técnicas de trabajo grupal, etc.), y todo conocimiento que aporte elementos para el proceso de análisis.

El proceso que se describirá en el presente documento comprende el conjunto de actividades que realiza el sistema de planificación en consulta con el de decisiones y con los responsables de ejecutar las acciones, para la identificación, diseño y planteamiento de alternativas tendientes a la formulación, ejecución, ajuste y reformulación de decisiones de ejecución.

Los productos que se genera a través del proceso corresponden en primer lugar a la propuesta de alternativas de nuevas decisiones de ejecución, así como la validación (reafirmación, ajuste o eliminación) de las decisiones de ejecución vigentes, las cuales se concretan en acciones tanto del sector público como privado y el resto de la población. En segundo término, el proceso genera como productos derivados: i) elementos para el reajuste de las decisiones de orientación; ii) indicadores para el seguimiento y bases para la evaluación ex-ante, sobre la marcha y ex-post de la eficiencia y eficacia de las decisiones de ejecución a adoptar; iii) grupos de trabajo con mayor capacidad para el análisis de políticas y iv) detección de áreas en las que se requiere ampliar el conocimiento. Cabe señalar que en el documento se otorga énfasis al primer tipo de producto descrito.

II. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES DE EJECUCION.

El proceso de análisis tiene un carácter iterativo que conduce a un mejor conocimiento de los problemas que se pretende resolver y a grados crecientes de especificación y precisión para definir alterantavias de solución.

Se trata por lo tanto de un proceso no lineal, aunque en el presente caso, con fines de lograr mayor comprensión, se presenta en forma de una secuencia que puede ser resumida en los siguientes pasos:

- A. Revisión de las decisiones de orientación
- B. Sistematización de información
- C. Diseño de alternativas
 - 1. Especificación y jerarquización de problemas económicos, sociales y políticos, y evaluación del desempeño del sector público.
 - 2. Identificación y especificación de alternativas.
 - 3. Análisis de alternativas de nuevas decisiones de ejecución.
- D. Validación de decisiones de ejecución vigentes.
- E. Planteamiento de alternativas.
- F. Definición, instrumentación, seguimiento y evaluación de decisiones de ejecución.

A. Revisión de las decisiones de orientación.

El equipo involucrado en el análisis toma como punto de partida las decisiones de orientación que el Gobierno ha definido para un período de gestión, es decir el marco orientador y las políticas específicas relevantes para el análisis, que se centra en un área de acción determinada.

Las decisiones de orientación en el análisis condicionan en cierta

medida el ámbito de análisis y dan un fin común tanto a la identificación de problemas específicos como a la búsqueda de alternativas de solución. Al tratarse de un proceso iterativo, las decisiones de orientación que sirvieron de punto de partida, como consecuencia del proceso de análisis pueden ser revisadas y ajustadas.

Las políticas específicas se incorporan de esta manera como insumo y constituyen el marco donde se objetivan las decisiones de ejecución, y el elemento básico para juzgar su consistencia o coherencia interna.

B. Sistematización de información.

La sistematización de información se realiza a partir del conjunto de categorías e hipótesis interrelacionadas, de la operacionalización de los conceptos involucrados y de la recolección y manejo de la información correspondiente.

El marco teórico para el proceso de análisis de políticas "explicita los fundamentos básicos para la descripción y explicación de la realidad que se trata de transformar. El marco teórico es un conjunto de categorías interrelacionadas por hipótesis que identifican los aspectos más relevantes de esa realidad y establece las bases para dar un tratamiento sistemático a la dimensión explícita o visible de la realidad, a su dimensión esencial que usualmente está implícita y a la red de mediaciones e interrelaciones entre ambas".⁴

Para su utilización en el proceso de análisis de políticas, el marco teórico debe ser operacionalizado, es decir sometido a un proceso continuo de especificación de categorías e hipótesis en variables o indicadores que permitirán organizar los datos e información requeridos. Ese proceso está sujeto a revisiones y ajustes como consecuencia de cambios en el marco teórico y a la recolección y manejo de datos e información.

La operacionalización permite ajustar el marco teórico atendiendo a las demandas y restricciones de la realidad concreta en que se pretende aplicar

el nivel administrativo espacial y a las demandas de las restantes actividades del proceso de análisis de políticas. De esta manera los datos e información que se recojan responderán a las necesidades de asesoramiento permanente y oportuno para la toma de decisiones de ejecución. Por ello es necesario considerar que la operacionalización no es una actividad separada del marco teórico, pues interactúa con ella en forma permanente, de tal modo que es difícil precisar el momento de su inicio.

La operacionalización permite pasar de conceptos a aspectos más concretos (variables e indicadores), que pueden ser objeto de manipulación u operación (agregar, descomponer, comparar, etc.); a través de ellos es posible verificar o rechazar las hipótesis de las que partió el análisis.

Los datos e información se recolectan a partir de la definición de necesidades y de la manera antes descrita; de ese modo es posible aproximarse de mejor manera al conocimiento de los problemas y con ello reducir el grado de incertidumbre para la correspondiente toma de decisiones, incrementando su eficacia.

En los países se ha optado por desarrollar series universales de información de limitado valor para el análisis; a ello se une problemas referentes a la calidad y oportunidad de los datos e información que el sector capta y procesa rutinariamente. Se genera así sistemas de información dispersos y poco estructurados.

C. Diseño de alternativas de política.

El diseño de alternativas de política comprende la definición de problemas y la identificación, especificación y análisis de alternativas.

1. Especificación y análisis de problemas y del desempeño y capacidad del sector público.

a. Especificación y análisis de problemas. Esta actividad parte de la elección de una de las áreas prioritarias de acción entre las definidas en las

decisiones de orientación, en la cual se efectúa un reconocimiento y especificación de los problemas que se pretende resolver a través de un grupo de políticas específicas. El análisis más detallado de los problemas tiene como preocupación principal instrumentar las políticas específicas a través de decisiones de ejecución, haciendo efectiva la asignación de recursos.

Los objetivos que guían el análisis en el caso de las decisiones de ejecución están representados por las políticas específicas vigentes, que contribuyen a facilitar el proceso de especificación de los problemas y de identificación de alternativas de solución, pues definen el sentido en que se espera incidir para modificar la evolución de la realidad. De esta manera, el análisis de los problemas tiene límites más claramente establecidos que en el caso de las decisiones de orientación; por ello se puede efectuar de una manera más exhaustiva e integrada en cada área de acción, al mismo tiempo que establece las bases para comparar y seleccionar alternativas de solución.

Si bien el nivel de especificación de los problemas no puede ser definido a priori, debe ser consistente con el nivel de decisiones de ejecución y ámbito administrativo espacial al que se refiere. Por otra parte, estará condicionado por las posibilidades del grupo de analistas en cuanto al empleo de desarrollos conceptuales y de instrumentos de análisis, así como del conocimiento práctico y directo; por tal causa, a este nivel tiene mucho mayor importancia la participación de especialistas en líneas de productos, servicios o disciplinas más vinculadas a los aspectos agronómicos, zootécnicos y forestales, que cuando se trata de las decisiones de orientación.

Resulta de principal importancia para el análisis de políticas ubicar el problema en un ámbito de análisis que tenga una lógica de funcionamiento, como puede ser un complejo o un mercado.⁵ De esta forma, se potencializa la capacidad de análisis para ubicar las causas e interrelaciones, así como posteriormente tener los elementos que permitan juzgar ex-ante la eficiencia y eficacia de las alternativas.

En este sentido los problemas pueden corresponder a ámbitos definidos en las fases y etapas de los complejos (p. ej. producción de leche), a aspectos físicos de un mercado (p. ej. fertilizantes dentro del mercado de insumos) o a componentes particulares de problemas más globales que no pueden ser ubicados a nivel de complejos ni de mercados (Figura 1).

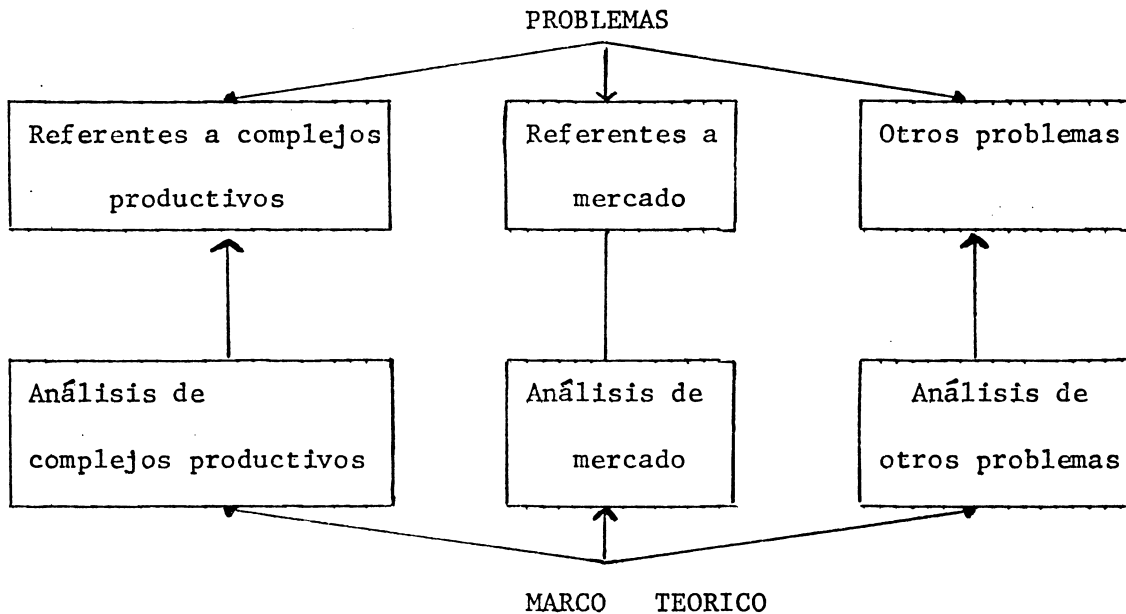


Figura 1. Especificación y análisis de problemas

La especificación de los problemas a nivel de los complejos productivos debe poner énfasis en lo referente a la marcha del proceso de transformación como su relación directa con los agentes del sector público y privado y otros grupos de población que intervienen en el funcionamiento del complejo con grados diversos de poder y control sobre su evolución.

Además de la necesidad de conocer los problemas a mayor profundidad, identificando con precisión sus componentes y relaciones fundamentales, se requiere otorgar importancia a la detección y caracterización de la problemática coyuntural, que es de carácter determinante para el análisis de políticas para las decisiones de ejecución.

El análisis de la coyuntura económico-social y política constituye la dimensión más importante en las decisiones de ejecución. Enfatiza la explicación de los fenómenos de corto plazo y permite diferenciar y ponderar los procesos de origen estructural de aquellos de carácter netamente coyuntural y transitorio.

Se puede diferenciar de una manera genérica a los problemas de coyuntura por su origen (externo o interno). Entre los derivados de la situación internacional se puede hacer referencia a fenómenos ubicados fuera del espacio nacional, que habitualmente se traducen en alteraciones de los mercados inducidas por cambios en los flujos productivos o comerciales, políticas adoptadas en otras naciones, cambios en las estrategias de empresas transnacionales, etc. En general y en forma simplificada estas determinantes se trasladan desde el mercado internacional hacia el espacio nacional, excepto en aquellos productos en los que un determinado país mantenga una alta participación en el mercado mundial; en ese caso la influencia será de doble sentido.

Por otra parte, las determinantes derivadas de la situación interna deben, analíticamente, desdoblarse en dos grupos: los de carácter ecológico-biológico y los de naturaleza económico-política.

- 1) Dada la base físico-biológica del sector agropecuario y el relativo grado de dominio que aún ejerce el hombre sobre la naturaleza, la existencia de ciclos biológicos mediatiza las decisiones humanas. Las contingencias derivadas de este ambiente establecen habitualmente un cierto grado aleatorio a todos los procesos productivos con base agrícola y perturban la precisión del cálculo económico de los agentes implicados. Esta es una fuente importante de movimiento y ajuste de la realidad. Por otro lado, existen fenómenos naturales imprevisibles que inciden dramáticamente en el proceso social del corto plazo, tales como sequías, lluvias excesivas, huracanes, heladas, plagas, etc.

2. Las determinantes de naturaleza económico-política tienen una vigencia permanente y definen las variaciones típicas a lo largo de las tendencias básicas. Entre las determinantes socio-económicas se encuentra el grado de abastecimiento de recursos necesarios para el proceso productivo (insumos y recursos financieros), la evolución de corto plazo de la demanda interna, la existencia de conflictos entre agentes o grupos de poder que alteran los marcos de decisión y las expectativas de las unidades productivas, etc.

Las decisiones de orientación adoptadas, principalmente las de carácter global,⁶ aplicadas o anunciadas, a su vez constituyen otra vertiente para explicar alteraciones de corto plazo, que deberán ser recogidas en el diagnóstico coyuntural.

A través del seguimiento y detección oportuna de la coyuntura se obtiene información organizada que permite anticipar su impacto, de manera que sea posible adoptar medidas preventivas para lo cual es necesario establecer las variables en que se expresa dichas alteraciones y las relaciones de comportamiento (relaciones causa-efecto), para proponer decisiones de ejecución eficaces.

En resumen, el procedimiento a seguir para especificar el problema a partir de la operacionalización del marco-teórico y con el aporte de conocimientos y experiencia de quienes participan en el proceso de análisis de políticas, implica:

- Definir el ámbito del problema, precisando la parte del árbol de problemas o los problemas particulares que se analizarán.
- Identificar los componentes principales del problema (que a su vez constituyen problemas de un nivel más específico que pueden o no ser de carácter coyuntural).

- Diferenciar entre problemas controlables y factores externos; ello facilita el diseño de alternativas de solución sucediendo en los factores más significativos que originan los desequilibrios detectados y la identificación de factores a los que se requiere otorgar un seguimiento.

- Pronosticar la evaluación de la realidad en el corto plazo. Esta actividad prevé los acontecimientos en el futuro inmediato de la situación actual (momento $t + 1$). Consiste en esencia en establecer el abanico de posibilidades de variación de las variables relevantes para el análisis de políticas identificando la forma en que fenómenos coyunturales afectan las proyecciones de la situación estructural, seleccionando la trayectoria más probable. En esta forma se especifica el marco coyuntural en donde se desarrollarán las decisiones de ejecución. Tal actividad es fundamental para generar alternativas de decisiones de ejecución viables económico-social y políticamente.

- Organizar el conjunto de problemas identificados para definir un 'enfoque' integrado que permita llegar a consenso entre asesores decisores y ejecutores, diferenciando aquellos que tengan que ver directamente con la responsabilidad directa del sector público.

- Discutir y ajustar el 'enfoque' para lograr consenso en torno a la jerarquía de los problemas, las relaciones causales determinantes y las interrelaciones principales, como base para llegar a consenso sobre las decisiones a adoptar.

El procedimiento descrito enfatiza la necesidad de lograr consenso en torno al enfoque del problema y facilita la identificación de alternativas, asimismo incide sobre las posibilidades de una efectiva adopción, en la medida en que quienes participen en la identificación de los problemas sean los

responsables de poner en práctica las soluciones.⁷

El seguimiento y evaluación de realizaciones y su impacto a nivel de programas y proyectos, y en particular el seguimiento de los factores externos condicionantes, constituyen fuentes importantes para la detección y especificación de los problemas.

b. Análisis del desempeño y capacidad del sector público.

Es necesario conocer la capacidad y desempeño de las instituciones que tienen que ver con la solución a los problemas materia del análisis, particularmente con las dependencias responsables de programas y proyectos en dicho ámbito. Tal conocimiento permite separar los problemas del ámbito institucional y contar con elementos de juicio importantes para el diseño de alternativas y la asignación de los recursos y responsabilidades que conllevan las decisiones de ejecución.

El análisis del desempeño del sector público se fija a partir de su eficiencia y eficacia en períodos anteriores para llevar a la práctica decisiones de ejecución. La evaluación de programas y proyectos constituye sin duda la fuente principal para juzgar el desempeño y los análisis institucionales que determinen su capacidad, lógicamente referida al área de acción específica en que se analiza determinadas decisiones de ejecución.

El análisis permite, además de conocer las posibilidades y limitaciones del sector público para asumir responsabilidades en la ejecución de las decisiones, poner de manifiesto su capacidad para contribuir a la solución de los problemas. El desempeño se juzga con base en el cumplimiento de metas y uso de recursos, lo que permite determinar la eficiencia; el grado de cumplimiento de los objetivos determina la eficacia.

En tal sentido corresponde la búsqueda y análisis de la información pertinente sobre la capacidad y desempeño del sector público en el área de acción en que se ubican las políticas específicas que guían el análisis; estará referido a pocas dependencias de un reducido número de

instituciones, cuyo ámbito de responsabilidad indique que podrían asumir responsabilidades en la puesta en práctica de las decisiones de ejecución correspondientes.

En el caso de las decisiones de ejecución, la evaluación del desempeño y capacidad del sector público se hace a nivel de programas y proyectos, con la preocupación principal de obtener elementos que permitan definir nuevas decisiones de ejecución o ajustar las vigentes. Las correcciones pueden ser vistas como reformulaciones de las medidas de política, ajustes a las actividades específicas, sean estas de carácter recurrente o correspondientes a proyectos de inversión. En determinados casos puede conllevar la revisión y ajuste de las decisiones de orientación que se tomaron como punto de partida.

En ese sentido la evaluación de desempeño y capacidad del sector público servirá como insumo para:

- 1) La formulación o ajuste de medidas de política y actividades específicas y, si fuera el caso, de decisiones de orientación.
- 2) La instrumentación de la ejecución, modificando determinados aspectos de dispositivos legales, normas y otros instrumentos o los presupuestos y programas de trabajo, los tramos de programas y proyectos en ejecución.
- 3) La realización de acciones, modificando sobre la propia marcha su curso e intensidad.

2. Identificación y especificación de alternativas

Una vez que los problemas han quedado definidos a un nivel de especificidad suficiente y que existe consenso sobre el 'enfoque' entre asesores, decisores y ejecutores, se procede a la identificación y especificación de las alternativas. En este sentido es importante tener presente que:

"(...) el sistema de planificación tiene como función básica presentar y fundamentar opciones o alternativas al sistema de decisiones, que permitan

.

a este último precisar en forma continua e íntegramente coherente la posición doctrinaria del gobierno, refiriéndola y acatándola a los diferentes niveles de políticas correspondientes a las decisiones de orientación y ejecución".⁸

Se trata por tanto de un proceso iterativo, es decir que la identificación de alternativas permite conocer más a fondo los problemas y con ellos es posible identificar nuevas alternativas, para lo cual es necesario disponer de:

- 1) Las decisiones de orientación que se pretende instrumentar.
- 2) El conocimiento de los problemas que se busca resolver, en particular la incidencia de la coyuntura.
- 3) Apreciación más detenida de la capacidad y desempeño de las instituciones públicas que desde el punto de vista normativo tienen que ver directamente con la solución del problema.

Es difícil precisar los pasos de un procedimiento general para identificar alternativas, debido a que demanda de la creatividad de las personas involucradas enfrentadas a una situación concreta. Sin embargo se puede señalar que:

- La identificación de alternativas condiciona directamente la calidad (eficiencia y eficacia) de las decisiones.
- Todas las alternativas que se estudien deben estar orientadas hacia el logro del objetivo implícito en las decisiones de orientación correspondientes. (En este caso políticas específicas).

Por ello conviene:

- No limitar el análisis al ámbito estrictamente institucional
- Favorecer el trabajo en equipo con la participación de los ejecutores mediante el empleo de métodos que favorezcan la creatividad y el trabajo grupal.

- Consultar permanentemente a los decisores y tener en consideración la opinión y aporte de quienes potencialmente serían afectados con las decisiones.

La especificación de las alternativas permite, entre otros aspectos, concretar en cada una los elementos que sirvan como base para la comparación y la evaluación ex-ante de su eficiencia y eficacia.

Sin embargo, como no es posible ni conveniente desarrollar cada una de las alternativas identificadas, existe una primera instancia en la que se descartan las menos promisorias, según criterios acordados previamente con base en las decisiones de orientación correspondiente y una nueva apreciación de la viabilidad técnico-económica de cada alternativa identificada.

A esta primera instancia se la puede denominar pre-selección; luego las alternativas pre-seleccionadas pasan a ser especificadas, es decir desarrolladas en mayor detalle, lo cual exige un mayor y mejor conocimiento de los problemas.

La especificación debe aportar los elementos que requiera juzgar y comparar la viabilidad económica, social y política. Por otra parte es pertinente notar que la especificación se realiza posterior o paralelamente a la definición de una base común (criterios y otros elementos) que permitirían comparar ex-ante la eficiencia y eficacia de las alternativas como paso necesario para su jerarquización y selección final. En esta definición de criterios es importante la opinión de decisores y ejecutores.

Siendo un proceso de carácter iterativo- la especificación de alternativas puede conducir a la identificación de nuevas alternativas.

La identificación y diseño de alternativas de decisiones de ejecución, como antes se mencionó, demanda del concurso de especialistas porque se requiere un conocimiento detallado de la problemática específica que se confronta, de manera que se pueda diferenciar las variantes regionales o aún locales del problema y llegar a la detección de los factores causales específicos.

Es importante recordar que las decisiones de ejecución desagregan e instrumentan las decisiones de orientación, y conllevan la especificación de cambios concretos y particularizados en el desenvolvimiento de agentes públicos y privados, por lo que es determinante tener siempre presente el concepto de coherencia integral.

A título de ejemplo se puede mencionar que las decisiones de ejecución a nivel de los complejos están referidas tanto a los procesos de transformación como a los agentes involucrados. Pueden afectar:

- Los recursos para la producción que utiliza el complejo.
- La producción primaria (mercados de insumos y maquinaria y mano de obra específicos para el producto, prácticas de cultivo y cría, etc.).
- El acopio, almacenaje, conservación, empaque y distribución de productos primarios generados por la fase agrícola del complejo.
- El mercado del producto primario. (tanto interno como externo el consumo y los aspectos nutricionales vinculados).
- Los procesos de transformación industrial (mercado de principales insumos diferentes al producto primario y mano de obra, las diferentes actividades de procesamiento y los correspondientes mercados de productos).
- La generación y apropiación del excedente en las distintas etapas y fases del complejo y la retribución a la mano de obra y demás factores.
- La inversión pública y privada en el complejo y, finalmente, las actividades específicas que realiza el Estado vinculadas con la operación del complejo en sus diferentes fases y etapas.

En todos estos aspectos es necesario precisar el momento de adoptar las decisiones de ejecución del tipo, magnitud y sentido del cambio deseado,

prever los efectos directos e indirectos de las decisiones y concretar las necesidades de recursos y otros medios para instrumentar la decisión.

3. Análisis de Alternativas.

El análisis de las alternativas de decisiones de ejecución comprende:

- a. La determinación de la coherencia integral de las alternativas.
- b. La jerarquización de alternativas.

a. Determinación de coherencia integral.

La coherencia integral exige que las decisiones de ejecución deben tener consistencia con las decisiones de orientación y con las decisiones de ejecución correspondientes a otras áreas de acción, con la evolución de la realidad económico-social y política que se tiene que transformar y con la capacidad y desempeño del sector público.

b. Jerarquización de alternativas.

Como paso previo a la presentación de las alternativas es necesario jerarquizarlas, para lo cual se requiere:

1) Determinar las bases de comparación

Es importante que las alternativas sean juzgadas lo más objetivamente posible; para ello, se requiere hacer explícitos los elementos que se emplearán como base de comparación.

Se parte del supuesto de que las alternativas que llegan a esta fase son todas viables y eficaces para el logro del objetivo. En ese sentido priman en la jerarquización criterios referentes a aspectos económico-sociales (en términos de costos y beneficios de las opciones), para escoger entre ellas la más eficientes.

2) Comparar las alternativas.

Si por ejemplo se utilizan los complejos y mercados como ámbito de análisis de las alternativas y se dispone de un modelo de funcionamiento, es posible simular los efectos directos e indirectos de las alternativas; estas se juzgan fundamentalmente mediante la simulación de las reacciones a lo largo del proceso de transformación y sus efectos a nivel de los resultados específicos esperados y de los agentes involucrados, es decir la determinación de su eficiencia. Ello permite también identificar efectos indirectos positivos y negativos, usualmente no previstos en el momento de formular la alternativa, así como hacer evidentes las inconsistencias.

La disponibilidad de capacidades y de instrumental analítico influirán en determinar las características concretas de las bases de comparación.

3) Interpretar los resultados y ordenar las alternativas.

En resumen, las alternativas pueden juzgarse como mejores o peores únicamente con respecto al objetivo que se persigue. Por ello, la interpretación de resultados debe conducir al ordenamiento de las alternativas sobre la base de su eficacia para alcanzar el resultado deseado y sobre esta base establecer su eficiencia considerando los costos y beneficios involucrados.

La interpretación de resultados puede estar referida a:

- a) Determinar la eficacia y eficiencia de una decisión dada.
- b) Determinar los efectos que previsiblemente pueden ocasionar cambios en decisiones dadas.
- c) Sustentar nuevas alternativas de decisión.

En todos los casos se parte del conocimiento previo de los problemas, del objetivo que se persigue y del conocimiento del tipo de agente sobre cuyo comportamiento se pretende influir. Si bien, la complejidad del análisis es creciente, desde el reto principal que se confronta en todos los casos es cómo

evaluar ex-ante los resultados de una determinada alternativa y sus efectos respecto a otras decisiones relacionadas.

Esta selección involucra un grado de incertidumbre ya que los efectos, costos y beneficios se determinan ex-ante por simulación y su estimación, que está sujeta a error, también está influida por las percepciones sobre la realidad, tanto de los analistas como de los decisores y ejecutores, además de las limitaciones derivadas de las insuficiencias atribuibles a los propios instrumentos de análisis, a la calidad de la información y a las limitaciones en las vías de instrumentación de las decisiones.

La selección de alternativas involucra grados diversos de riesgo e incertidumbre; la forma de reducirlos es sin duda mejorando el conocimiento del problema a resolver, y precisando con mayor detalle los cambios deseados.

El trabajo grupal y el empleo de técnicas derivadas de la concepción operativa de grupos tiene una gravitación determinante no solamente porque facilita el diálogo entre asesores, decisores y ejecutores, sino porque se potencializa la capacidad de análisis y las posibilidades de encontrar soluciones más eficaces.

Como todo proceso de análisis de políticas, el referido a las decisiones de ejecución puede tener el soporte de técnicas de análisis de sistemas, costo-beneficio, costo-efectividad y otras, con lo cual es posible pretender identificar y elegir mejores decisiones. Las técnicas constituyen sólo un elemento de apoyo a la labor creativa de los analistas.

D. Validación de las decisiones de ejecución vigentes.

La validación de decisiones de ejecución previas demandan:

- i. su explicitación
- ii. el análisis de su coherencia interna y viabilidad económico-social, política e institucional.

iii. su ordenamiento.

La caracterización de las decisiones de ejecución vigentes implica la explicitación de su contenido formal en términos de propósitos e instrumentos, y en relación esencial respecto a las decisiones de orientación que buscan instrumentar. A partir de lo anterior, se realiza un análisis de su coherencia con las nuevas decisiones de orientación y ejecución, eliminándose las que evidentemente contradigan el marco doctrinario y ajustando las restantes.

La viabilidad política, económica y social se establece del mismo modo que el señalado en el caso de definir alternativas para nuevas decisiones de ejecución.

El ordenamiento de las decisiones de ejecución vigentes se logra a través de su ubicación por área prioritaria de acción definida en el marco orientador y su jerarquización con base en los nuevos objetivos. Es conveniente anotar que las decisiones de ejecución en la realidad aparecen como una sucesión de acciones y decisiones interdependientes. Todas ellas implican alguna forma de participación del sector público y fijan pautas para la acción de agentes privados o públicos.

La evaluación de las decisiones de ejecución vigentes permite incorporar los resultados de la ejecución de las mismas para reformular las decisiones o, si fuera el caso, incorporar los ajustes necesarios al proceso de instrumentación de dichas decisiones y en la realización de las acciones correspondientes.

E. Planteamiento de alternativas.

El planteamiento de alternativas comprende la entrega del producto de la actividad de análisis, constituido por las alternativas jerarquizadas de decisiones de ejecución y la fundamentación que sustenta a cada una de ellas, así como elementos para su instrumentación.

El producto así constituido es sometido a discusión con la participación de asesores, decisores y ejecutores, directamente involucrados en las decisiones. La discusión se refiere tanto a los problemas como a las alternativas generando elementos que pueden llevar al replanteo o ajuste de la definición de los problemas y de las alternativas de solución. Este proceso, permite incrementar la factibilidad de las alternativas al involucrar a los responsables de las decisiones y de la ejecución de las acciones.

Para ello, es necesario que el sistema de planificación establezca los mecanismos de relación, comunicación y consulta con el sistema de decisión, el resto de la burocracia, las organizaciones del sector no público y las unidades técnicas que componen el propio sistema de planificación.

El planteamiento de alternativas, como se mencionó anteriormente, involucra también los ajustes o modificaciones a incorporar a aquellas decisiones de ejecución que estén formuladas o en curso de ejecución, o en eventual eliminación o descarte. De esta manera, el proceso permite revisar en forma permanente las decisiones de ejecución, transmitiendo las modificaciones que se efectúen a nivel de los decisores de ejecución así como las derivadas de su puesta en práctica y su evaluación.

F. Definición de decisiones de ejecución.

El análisis de políticas no está únicamente detrás de la formulación de las decisiones de ejecución, sino que da sustento técnico a su instrumentación, la realización de acciones que ellas implican, el seguimiento y evaluación, tanto a nivel de las realizaciones como de su impacto,

El análisis de políticas permite, en todo caso, aportar los elementos para formular, instrumentar, llevar a la práctica, seguir y evaluar las decisiones de ejecución, adecuándolas a la evolución reciente de la realidad económico-social y política, al incorporar al proceso de análisis y toma de decisiones la detección y tratamiento oportuno de los problemas coyunturales.

En efecto, la definición de decisiones de ejecución comprende:

- Seleccionar una de las alternativas de medidas de política y acciones específicas, explorando distintas propuestas que afectan a la realidad, de acuerdo con el marco de análisis y previsiones realizadas con anterioridad.
- Seleccionar los instrumentos.
- Seleccionar los indicadores económico-sociales y políticos relevantes para medir y seguir las realizaciones e impacto de las decisiones de ejecución.
- Incorporación o ajuste de medidas de política y actividades específicas correspondientes a programas o proyectos; modificando secuencias y asignaciones de recursos y responsabilidades considerando los agentes del sector público y privado.

III. LAS DECISIONES DE EJECUCION: MEDIDAS DE POLITICA Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS

En resumen el proceso de análisis de políticas para las decisiones de ejecución permite al sistema de planificación proponer al sistema de decisiones alternativas de decisiones de ejecución que permiten instrumentar las decisiones de orientación vigentes.

Las decisiones de ejecución pueden ser clasificadas, como antes se mencionó, en medidas de política y actividades específicas. Las primeras constituyen el nivel de política de mayor concreción de la posición doctrinaria del gobierno,⁹ en términos de afectar al comportamiento de los agentes del sector no público.

Las medidas de política y acciones específicas constituyen las decisiones de ejecución. Se adoptan dentro del marco que establecen las decisiones de orientación y conllevan su aplicación y manejo, toda vez que las especifican o instrumentan introduciendo los ajustes que surgen como respuesta a la problemática coyuntural. En otras palabras, a través de las decisiones de ejecución se ajustan y adoptan las decisiones de orientación a la evolución reciente de la realidad.

Las medidas de política se instrumentan y toman forma definitiva a través de leyes, decretos, reglamentaciones, normas especiales, programas, proyectos, etc. En los aspectos que comprometen la acción del sector público, establecen pautas y la obligación de ejecutar algo para las unidades de producción, apoyo y regulación de las diferentes dependencias.

Las alternativas de medidas de política conllevan alternativas de uso de recursos si comprometen la acción directa del sector público, mientras que las que buscan modificar en un sentido deseado el desenvolvimiento de los agentes del sector no público, pueden o no comprometer recursos fiscales. En efecto, estas últimas, respecto al empleo de fondos públicos, pueden oscilar desde definiciones coercitivas que impiden y sancionan determinado comportamiento

(p. ej. prohibiciones de importación de determinado insumo) y que implican un mínimo gasto de recursos para su emisión y control, hasta el traslado directo de fondos públicos a determinados agentes (p. ej. subsidios que en algunos países se entregan a los agricultores por no utilizar la tierra, para producir determinados productos agropecuarios con la finalidad de impedir la elevación de existencias excedentarias).

Por otra parte las actividades específicas " (...) se refieren a partes o tramos de los programas y proyectos que se definen, especifican, ejecutan y evalúan durante el plazo de un ejercicio presupuestal".¹⁰

Se llevan a la práctica a través de las organizaciones que en cada país constituyen la administración pública y están referidas a la generación de bienes y servicios (actividades específicas de producción), la obtención de insumos y entrega de productos (actividades de apoyo), o a mantener dentro de un esquema normativo determinado la conducta de las interrelaciones de éstas con el medio ambiente (actividades de regulación).

Es pertinente señalar que constituyen también actividades específicas las que realiza el sistema de dirección para conducir el proceso de planificación-ejecución, las cuales comprenden el análisis de políticas y la correspondiente toma de decisiones.

La instrumentación de las decisiones de ejecución comprende medios que permiten llegar directamente a los agentes cuyo comportamiento se busca afectar (aplicación de instrumentos legales, etc.) o los programas y proyectos que conllevan una acción de intermediación del sector público, que genera o contribuye a generar bienes y servicios a través de programas y proyectos, a través de los cuales llega a la población.

A través de un cuadro como el siguiente se puede sistematizar los instrumentos principales para llevar a la práctica las decisiones de ejecución dentro del marco de las políticas específicas.

	INSTRUMENTOS					
	Leyes	Reglamentos	Otros dispositivos legales	Programas	Proyectos	Otros
Política Específica 1 -Medidas de política -Actividades específicas						
Política Específica n - Medidas de Política - Actividades específicas						

Las medidas de política y actividades específicas son objeto de seguimiento, tanto a nivel de realizaciones para confrontar lo realizado frente a lo previsto (con énfasis en la eficiencia), como de los impactos o resultados alcanzados (eficacia), proporcionando elementos para su reafirmación, ajuste o iluminación y completando una circuito integrado.

NOTAS

1. LA DIMENSION OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION. (Documento PROPLAN-29).
2. UNA VISION GLOBAL DEL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LA CONDUCCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. (Documento PROPLAN-25).
3. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES DE ORIENTACION. MARCO ORIENTADOR. (Documento PROPLAN-35).
4. CATEGORIAS E HIPOTESIS PARA EL ANALISIS DE POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. (Documento PROPLAN-26).
5. Para más detalles, ver Documento PROPLAN-26.
6. Algunos autores identifican las políticas de aplicación nacional-multisectorial con la política económica.
7. Para todo lo anterior tiene importancia la aplicación de técnicas basadas en la concepción operativa de grupos.
8. Documento PROPLAN-25.
9. Documentos PROPLAN-25 y 29.
10. Documento PROPLAN-25.

BIBLIOGRAFIA

1. BLEGER J. "Grupos Operativos en la enseñanza" en temas de psicología (entrevista y grupos) Buenos Aires. Ed. Nueva Visión, 7 ed. 1977.
2. de las CASAS, P. L. La conducción del proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo agropecuario y rural: el papel de la cooperativa técnica del IICA. IICA XXV Reunión del Consejo de Directores del IICA, Tema IB pp. 9-15, San José, Costa Rica, 1981.
3. _____ . Un enfoque sobre la conducción del proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo agrícola el bienestar rural. Serie Publicaciones Miscelánea del IICA N°339 (Documento PROPLAN 21). San José, Costa Rica, 1981.
4. _____ . y COBAS, E. Marco conceptual del proceso de planificación agrario en América Latina y el Caribe: Una visión integral de los procesos de análisis de políticas y toma de decisiones en el Sector Agrario. IICA. Serie Publicaciones Misceláneas N°339 (Documento PROPLAN 1) San José, Costa Rica, 1978.
5. De LELLA C. "La técnica de grupos operativos en la formación de personal docente universitario". Revista Perfiles Educativos N 2, México C.I.S.E-U.N.A.M., diciembre, 1978.
6. DO VALLE, R. y VERAS A. Proposta de Pautas Metodológicas para a Analise do Desenvolvimento Agrícola Latino Americano. Documento Interno PROPLAN 39, San José, Costa Rica.
7. GONZALEZ, J. y otros ILPES/CEPAL. La planificación del desarrollo agropecuario, volúmenes 1 y 2, Textos del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, Editorial Siglo XXI, 1977.

8. IICA-PROPLAN Análisis del funcionamiento de las unidades de planificación sectorial en el proceso de planificación agraria en América Latina y el Caribe: Su participación en el proceso de análisis de políticas y de toma de decisiones en el sector agrario. Serie Publicaciones Misceláneas N°340 (Documento PROPLAN 2). San José, Costa Rica, 1979.
9. _____. Consideraciones sobre la información para el análisis de políticas en el proceso de planificación agropecuaria. Serie Publicaciones Misceláneas N°401 (Documento PROPLAN 20). San José, Costa Rica, 1979.
10. _____. Una Visión Global del proceso de Análisis de Políticas para la conducción del desarrollo agrícola y rural. Serie Publicaciones Misceláneas N°405 (Documento PROPLAN 25). San José, Costa Rica.
11. _____. Categorías centrales e hipótesis principales para el análisis de políticas. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA N°406 (Documento PROPLAN 26). San José, Costa Rica.
12. _____. Necesidad de un enfoque integrado sobre la conducción del proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y rural: Posiciones convergentes. Serie Publicaciones Misceláneas N°400 (Documento PROPLAN 19). San José, Costa Rica, 1981.
13. _____. Orientaciones para el estudio del Sistema de Planificación Agropecuario. IICA, Serie Publicaciones Misceláneas N°403 (Documento PROPLAN 23). San José, Costa Rica, 1981.
14. EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA AGRARIA EN PERU. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA. N°348. San José, Costa Rica - 1980.
15. EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA AGROPECUARIA EN CHILE. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA. N°349. San José, Costa Rica- 1980.

16. QUADE, E. S. Analysis for Public Decisions, American Elsevier Publishing Co., New York, 1976.
17. VALENZUELA, E. "Curso de Política Agraria". Material de soporte didáctico preparado para el II Curso Subregional Andino de Planificación e Integración Agropecuaria del Grupo Andino. Santa Cruz Bolivia, 1979.
18. VAN DE WETERING, H. On the administration and analysis of agricultural policies, paper presented at the Seminar on the Administration of Agricultural Policy, Antigua, Guatemala, 1978.
19. _____. Observations on the objectives, definition and scope of the Costa Rica policy analysis study. Iowa State University, November, 1978.
20. VIGORITO, R. Criterios metodológicos para el estudio de Complejos Agroindustriales, ILET, Mexico, 1977.

IICA-CICIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia

