

CONFIDENCIAL

IICA - PROPLAN-152.

1987

INSTITUTO INTERAMEICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO
RURAL EN AMERICA LATINA - PROPLAN/A - INFORME FINAL

Documento Interno PROPLAN-152

IICA
PROPLAN-152

COLECCION ESPECIAL
NO SACAR DEL BIBLIOTECA
IICA - CIDA

PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION
PARA EL DESARROLLO RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
- PROPLAN/A -

PROPLAN

INFORME FINAL

Documento Interno PROPLAN-152

1980-1986

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

1987

This One



LD06-BFT-XZZE

CONF.
TICA
PROPLAN-152

INDICE

	Página
PRESENTACION.....	i
EL PROBLEMA	1
OBJETIVOS Y ESTRATEGIA	4
EL MODELO DE OPERACION	10
RESULTADOS EN EL APOYO A LA IMPLANTACION DE MECANISMOS APROPIADOS DE CONDUCCION EN PAISES SELECCIONADOS	16
RESULTADOS EN EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA DE INDIVIDUOS Y GRUPOS	30
RESULTADOS EN EL DESARROLLO DE MODELOS, METODOS E INSTRU- MENTOS APROPIADOS A LA TAREA DE CONDUCCION EN AMBITOS ESPECIFICOS DEL SECTOR AGROPECUARIO.....	37
RESULTADOS DE LA OPERACION DE LA RED DE DIFUSION E INTERCAMBIO	45
NOTAS	51
ANEXO: LISTADO DE PUBLICACIONES	

CONF.
TICA
PROPLAN-152

PRESENTACION

Los países de América Latina y el Caribe están enfrentando una severa crisis cuya dimensión no se limita a los aspectos económico-financieros -que son los que están recibiendo mayor atención sino que también abarca aspectos fundamentales de orden socio-político e institucional.

Para poder enfrentar la crisis es imperativo reconocer que aunque esta ha sido precipitada por fenómenos de corto plazo asociados con desequilibrios externos de las economías de la región, su origen es menos inmediato. En efecto, aspectos estructurales de largo plazo ligados a un estilo de desarrollo muy vulnerable a factores de orden externo, sentaron las condiciones para su actual manifestación.

Se sabe que la agricultura de la región cuenta con un gran potencial no sólo para contribuir a superar la crisis sino también para lograr que el sector agropecuario sea la principal fuente de crecimiento económico y bienestar social de los países. Sin embargo, esto requiere de una modalidad de conducción del sector que se caracterice por la definición e implementación de políticas que permitan una movilización más efectiva de los recursos privados y públicos y una participación más amplia y equilibrada de los agricultores y asalariados agrícolas en los procesos decisorios.

Dentro de este planteamiento es preciso reconocer que el Estado es un actor clave en la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural de los países de la Región. Como tal le corresponde actuar con un doble papel: como orientador del esfuerzo de desarrollo del sector y como activador de la concertación de intereses en conflicto.

En el cumplimiento de este papel le corresponde al Estado movilizar las instituciones del sector agropecuario para llevar a cabo uno de los aspectos esenciales de la tarea de conducción, la definición e implementación de políticas de desarrollo agrícola y rural, estableciendo a través de ellas su participación en la producción de bienes y prestación de servicios a los pequeños productores.

Lo anterior no implica que en el ejercicio de esta función le corresponde al Estado imponer su voluntad política sino más bien promover, negociar y acordar compromisos mutuos con empresarios, agricultores y asalariados agrícolas, en el marco de un determinado proyecto político nacional.

Estas consideraciones sobre el potencial de la agricultura y el papel del Estado en la conducción del proceso de desarrollo, nos llevan a afirmar que emprender acciones de cooperación orientadas a mejorar el desempeño de las entidades públicas del sector agropecuario puede traducirse efectivamente en mayores niveles de producción agropecuaria y de bienestar de la población rural.

Es en este contexto que se ubica el esfuerzo conjunto realizado por el IICA y la Fundación W. K. Kellogg que ha estado dirigido a fortalecer la capacidad de las instituciones públicas en los países miembros del IICA para que sea más efectiva su labor de captar y responder apropiadamente a las necesidades de la población rural de escasos recursos.

Este documento ha sido preparado para informar sobre los resultados más significativos de ese esfuerzo que se concretó durante el período 1980-1986 mediante la ejecución del Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (PROPLAN/A).

Es preciso destacar que los resultados que se señalan en este documento no surgen completamente de la sola acción de este Proyecto. Hay que tomar en cuenta los aportes significativos de otros esfuerzos del IICA y particularmente del Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas (PROPLAN/AP). Este último se ejecutó durante el período 1978-1983.

La confluencia de los trabajos realizados por medio de estos dos proyectos de cooperación, más conocidos como proyectos PROPLAN, ha sido el elemento fundamental para que el IICA lograra desarrollar los aspectos conceptuales e instrumentales de lo que se ha llamado un ENFOQUE DE CONDUCCION EFECTIVA aplicable a las nuevas características del desarrollo agrícola y rural de los países de la Región.

En efecto, los trabajos del Proyecto PROPLAN/AP -que correspondieron a la primera etapa de PROPLAN- se concentraron en los aspectos sectoriales de la definición y ajuste de la política agropecuaria, como elemento central de un proceso de planificación más acorde a la realidad de América Latina y el Caribe.

Por su parte, el Proyecto PROPLAN/A -como un esfuerzo de mayor envergadura y duración correspondiente a la segunda etapa de PROPLAN- mantuvo un énfasis en los aspectos de implementación de esa política, concentrándose en los niveles regional y local, así como en el ámbito de los programas y proyectos sectoriales.

A manera de síntesis se destacan como resultados de la ejecución de este Proyecto los siguientes:

- i. Una experiencia importante relativa al diseño, prueba e implantación de mecanismos de conducción apropiados a las necesidades de cinco países seleccionados, la cual ha involucrado la participación de alrededor de 950 directivos y técnicos, y 700 representantes de organizaciones de pequeños agricultores y de comunidades rurales;

- ii. el mejoramiento de la capacidad de análisis, asesoramiento y toma de decisiones de alrededor de 1800 directivos, agricultores y técnicos del sector agropecuario en 15 países, mediante cursos nacionales y multinacionales realizados con base en la experiencia del trabajo realizado en los cinco países seleccionados y en una labor de documentación de casos e investigaciones;
- iii. la vinculación e intercambio de experiencias con alrededor de 20 instituciones internacionales y grupos de estudio, mediante la constitución y operación a nivel hemisférico de una Red de Difusión e Intercambio de conocimientos y experiencias en los campos de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y rural.

Con respecto a estos resultados consideramos oportuno señalar que entre mayo y junio de 1985 de acuerdo a los términos del Convenio con la Fundación W.K. Kellogg, un equipo de consultores externos llevó a cabo una evaluación del Proyecto. Estos consultores señalaron en su informe que de acuerdo a los compromisos que el IICA asumió, se han logrado con el Proyecto resultados significativos y que el Instituto está en condiciones de tener un efecto multiplicador importante de esos resultados para el camino que queda por recorrer.

Esta experiencia nos lleva a reafirmar que es de suma importancia para los países de la Región mantener vigente una acción de cooperación que ayude a desarrollar e institucionalizar mecanismos para la definición, implementación y ajuste de la política agropecuaria, que sean apropiados a sus condiciones socio-políticas y agro-económicas. En esta labor, el IICA está comprometido y continuará dedicando una parte importante de sus esfuerzos y limitados recursos.

EL PROBLEMA

- APRECIACION INICIAL -

En el período 1978-79 el IICA realizó una serie de estudios orientados a identificar los principales problemas y limitaciones que estaban afectando la eficiencia y eficacia de las entidades públicas vinculadas al desarrollo agrícola y rural de los países de la Región. Estos estudios incluyeron la revisión de la experiencia obtenida por el IICA a través de su anterior Línea de Acción VII: "Formulación y Administración de la Política Agraria". (1)

Como conclusión general de estos estudios se señaló que una de las mayores limitaciones para orientar y coordinar el proceso de desarrollo agrícola y rural se encuentra en las deficiencias que muestran las instituciones del sector agropecuario en su capacidad directiva y organizativa; esto les impide formular e implementar exitosamente planes, políticas, programas y proyectos de desarrollo.

Al haberse iniciado en 1978 la ejecución del Proyecto PROPLAN/AP con el cual se debía cubrir el campo de la formulación, durante 1979 se profundizaron los estudios sobre implementación de planes, políticas, programas y proyectos. Así se llegó a precisar que las deficiencias citadas se manifiestan principalmente en la falta de efectividad en la coordinación y complementación de acciones que debe existir entre:

- i. los distintos niveles de las estructuras públicas y privadas para integrar sus esfuerzos y recursos;
- ii. los diferentes niveles administrativos de las instituciones del sector público agropecuario;
- iii. las instituciones públicas que tienen como función proveer servicios al pequeño y mediano productor.

A partir del análisis de estas limitaciones y deficiencias se logró establecer que el mejoramiento de la efectividad de la tarea directiva en todos los niveles de la estructura del sector público agropecuario constituía un aspecto clave para alcanzar los objetivos de desarrollo y bienestar en el medio rural.

Sobre esta concepción básica se suscribió el convenio entre el IICA y la Fundación W. K. Kellogg y se formularon los objetivos del Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural (PROPLAN/A).

- CARACTERISTICAS ACTUALES -

Durante el último quinquenio, la agricultura de América Latina y el Caribe ha visto agravarse su ya difícil situación. Una de las razones es la marcada agudización de la crisis económico-financiera que enfrentan los países de la Región.

En esta situación de crisis generalizada se destaca como parte de las "soluciones" una política también generalizada de reducción de los gastos y operaciones del sector público. En este escenario, que se caracteriza por una tendencia hacia la contracción del aparato público y la privatización de la economía, prevalecen aún los problemas de 1980. (2)

Con la ejecución de los Proyectos PROPLAN (3) y la contribución de otras actividades de cooperación del IICA, se ha logrado acumular importante evidencia para afirmar que una causa principal que aún limita la efectividad de la tarea de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural es la interpretación limitante que tienen muchos técnicos y directivos del sector agropecuario sobre las características de esta tarea y el papel que tanto ellos como los agricultores y los asalariados agrícolas deben cumplir en su desempeño.

Esta interpretación hace que estos directivos y técnicos generalmente actúen en el marco de la tarea de conducción sobre la base de juicios equivocados como son los siguientes:

1. Ignorar la natural existencia de conflictos entre instituciones y entre los diversos representantes de fuerzas políticas que actúan en el sector, que son elementos fundamentales para el proceso de concertación de la política agropecuaria.
2. Pretender que el poder de decisión es privativo del nivel superior del aparato público y que a los niveles regional y local sólo les compete la responsabilidad de traducir esas decisiones en acciones.
3. Evaluar la efectividad de la acción del sector público agropecuario en términos de la eficiencia particular de cada servicio y no en función de su proyección integrada al productor y de su contribución al logro de objetivos sectoriales.
4. Privilegiar un estilo paternalista en el planteamiento del papel del Estado sin valorar la participación activa de los pequeños y medianos agricultores como actores clave en la tarea de conducción.

5. Restringir el análisis para la definición de la política agrícola al ámbito del sector agropecuario sin considerar verdaderamente su inserción en la política económica global, la cual en muchos casos condiciona la acción del sector.
6. Considerar que los individuos responsables de las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones para la definición y ejecución de la política agrícola actuando en forma independiente pueden alcanzar de manera efectiva los objetivos de desarrollo del sector.

Ante este panorama no muy halagador, es preciso sin embargo señalar que ha crecido el interés y preocupación en los países por encontrar formas más imaginativas y efectivas para conducir esfuerzos que permitan ir superando paulatinamente la crisis en el sector agropecuario.

La acción de cooperación del Proyecto ha estado dirigida en forma prioritaria a incidir en la forma de actuar de directivos, asesores y funcionarios ejecutores del sector agropecuario. Se ha buscado que superen esas interpretaciones tan restringidas de lo que significa la tarea de conducción y del papel que tanto ellos como los agricultores y asalariados agrícolas deben cumplir en su desempeño.

En este sentido, con los eventos de capacitación, el apoyo técnico brindado a las instituciones nacionales para implantar mecanismos de conducción apropiados y los modelos, métodos e instrumentos técnicos diseñados y puestos en práctica se ha formado una masa crítica que es necesario ampliar y fortalecer para reducir los efectos de una tarea de conducción tradicional, burocratizada y poco efectiva.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA**- OBJETIVOS GLOBALES -**

El propósito que dio origen al Convenio entre el IICA y la Fundación W. K. Kellogg fue aumentar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas que generan bienes y servicios para el desarrollo agrícola y el bienestar rural de la población de los países de la Región.

Para ello, se planteó que los esfuerzos de cooperación que se realizarían en el marco de dicho convenio estarían orientados a los siguientes objetivos:

- a. Comprometer activamente a instituciones públicas vinculadas al desarrollo agrícola y rural en esfuerzos para el mejoramiento de sus mecanismos de dirección como medio fundamental para lograr los objetivos de desarrollo agrícola y bienestar de la población rural.
- b. Lograr que las instituciones públicas vinculadas al desarrollo agrícola y rural, lleguen a una situación de mejoramiento autosostenido de su capacidad para llevar adelante los procesos de planificación e implementación de las políticas para el desarrollo agrícola y rural.
- c. Lograr que las instituciones públicas vinculadas al desarrollo agrícola y rural tanto a nivel local, regional como nacional, implementen exitosamente instrumentos y mecanismos de conducción orientados al mejoramiento de su capacidad directiva.
- d. Lograr que las instituciones públicas vinculadas al desarrollo agrícola y rural, desarrollen vínculos institucionales apropiados con las organizaciones de usuarios y demandantes de servicios públicos en el ámbito rural.
- e. Establecer una red hemisférica de información destinada a identificar, adaptar y diseminar experiencias y conocimientos sobre las disciplinas de planificación y administración para el desarrollo aplicados al ámbito rural.

- COMPROMISO DEL IICA -

En el marco de estos objetivos globales, en el convenio se estableció como compromiso básico del IICA la ejecución de una acción multinacional de cooperación técnica dirigida a:

- a. Desarrollar un conjunto de modelos, métodos e instrumentos de conducción apropiados a los requerimientos de instituciones vinculadas al desarrollo agrícola y rural de América Latina.
- b. Poner en práctica modelos, métodos e instrumentos de conducción a través de mecanismos apropiados en países seleccionados.

Tomando en cuenta este compromiso del IICA se pone de manifiesto que el propósito de la acción de cooperación del Proyecto se ha fundamentado en el desarrollo, aplicación y difusión de "tecnología apropiada" para el ejercicio de la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural en los países de América Latina y el Caribe.

- LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS GLOBALES -

Un aspecto fundamental de la estrategia del Proyecto es que para lograr desarrollar una "tecnología apropiada", esta debe surgir de las necesidades propias de la realidad agropecuaria y comprobarse en las condiciones reales en que se ejerce la tarea de conducción.

Para ello, se definió que los sujetos de la acción de cooperación serían los cuadros técnicos y directivos del sector público y los representantes de agricultores que forman los centros de análisis, asesoramiento y toma de decisiones en diferentes instancias del sector agropecuario. Estos centros son los responsables de la definición, implementación y ajuste de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo y constituyen la estructura orgánica de lo que en un sentido genérico se conoce como sistemas institucionales de conducción del sector agropecuario.

Una vez definida la naturaleza de los sujetos de la acción de cooperación se estableció como segundo lineamiento clave que esta acción se dirigiría a mejorar y fortalecer mecanismos de conducción que los países tuvieran actualmente en práctica. Se procura evitar así las consecuencias negativas de inventar mecanismos partiendo de una "base cero" y más bien construir sobre la experiencia de mecanismos autóctonos.

Esto es particularmente importante si se considera que estos mecanismos de conducción son los vehículos para la interacción entre los organismos públicos y las organizaciones de beneficiarios y demandantes, mediante los cuales se hace la interpretación de la problemática del medio rural y se logra el planteamiento, definición e implementación de soluciones a la misma.

Un tercer aspecto dentro de estos lineamientos globales es la definición de los niveles espaciales del sector en que se concentraría la acción de cooperación. Se estableció como prioritario el fortalecimiento de mecanismos de conducción de nivel regional y local, tendiendo a consolidar su articulación con los mecanismos correspondientes al nivel nacional o sectorial.

Se pretendía así iniciar el esfuerzo preferentemente por el nivel intermedio (regional), para ir alcanzando paulatinamente los otros niveles espaciales, provocando así un fortalecimiento mutuo entre los diferentes estratos de la estructura de conducción.

- ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION -

A partir de estos lineamientos globales se estableció que la estrategia de implementación del esfuerzo de cooperación se fundamentaría en tres líneas de acción:

- a. La identificación de problemas y modelos exitosos de conducción aplicando una modalidad de investigación-acción.
- b. La capacitación y apoyo técnico directo a instituciones nacionales, utilizando la infraestructura del IICA y otros recursos externos y nacionales.
- c. La expansión y fortalecimiento de la capacidad y experiencia del IICA para impulsar otras acciones multinacionales de cooperación similares.

Con esta base y en atención a la naturaleza de los cinco objetivos globales que orientarían la acción de cooperación se establecieron dos tipos de lineamientos estratégicos específicos:

- a. Uno para los objetivos referentes a la acción con los países.
- b. Otro para el establecimiento y operación de la Red de Difusión e Intercambio.

En cuanto a la acción con los países se establecieron características deseables que deberían tener los esfuerzos nacionales a los cuales se apoyaría por medio del Proyecto. Se buscó además que en la selección de los países se diera una diferenciación entre las características de los sistemas institucionales con que se cooperaría, pero sin que esto fuera obstáculo para complementar los resultados entre países. Este criterio sería fundamental para enriquecer el tipo de modelos probados e implantados y propiciar a su vez el apoyo recíproco.

El resultado de la aplicación de estos criterios fue la selección progresiva de cinco países: Colombia, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana y Venezuela. En cada uno de ellos se apoyaron esfuerzos de desarrollo con características distintas.

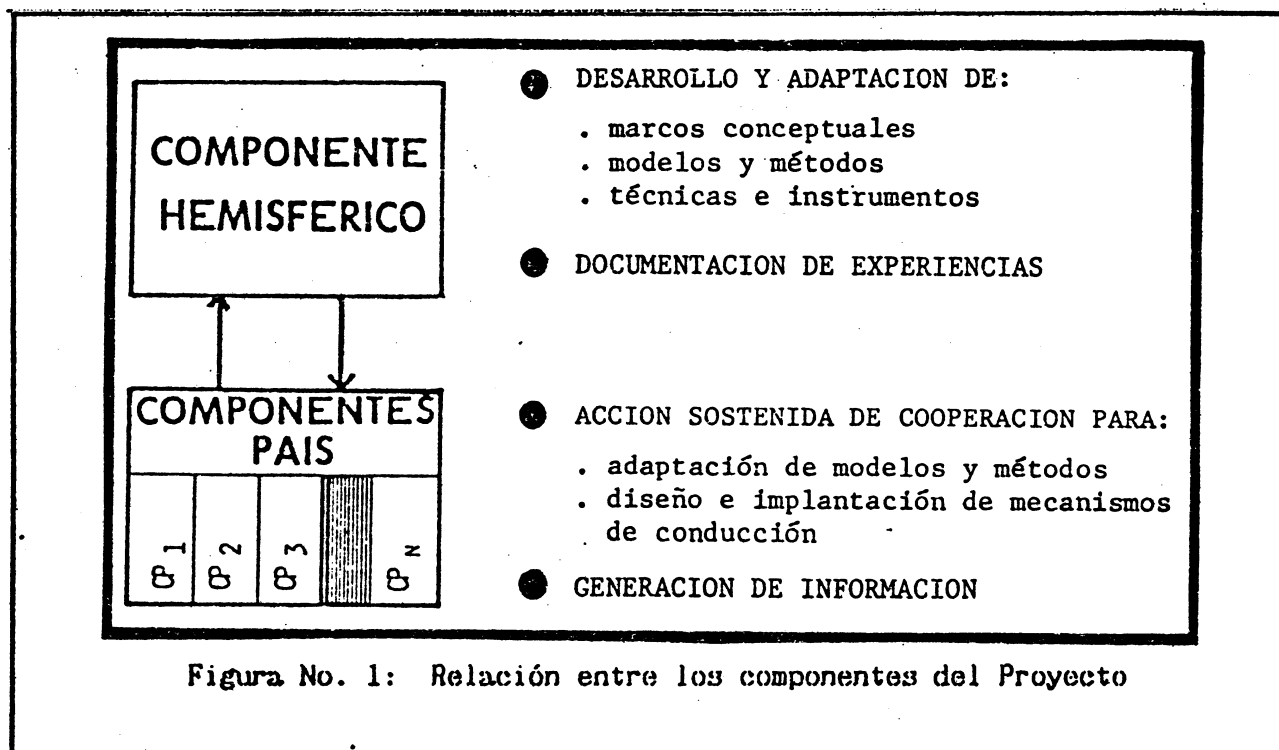
Con relación a la Red de Difusión e Intercambio, se identificaron dos vertientes para su operación. Una dirigida a entidades y grupos nacionales en los países miembros del IICA y otra orientada a las relaciones con otros organismos internacionales de cooperación y estudio con objetivos afines a los del Proyecto.

Estos dos tipos de lineamientos estratégicos específicos fueron enunciados desde el inicio de la ejecución del proyecto, sin embargo también en esa oportunidad se señaló que la estructura del mismo y las características de la acción de cooperación se irían completando y afinando según el proyecto fuese progresando.

- ORGANIZACION PARA LA ACCION -

Para llevar adelante las acciones de cooperación técnica se definió que la organización del Proyecto comprendería un componente central de proyección hemisférica y varios componentes-país que se concentrarían en las acciones de cooperación en los países seleccionados.

Aunque estos componentes operan en una estrecha relación de alimentación mutua, tienen también propósitos específicos. El componente hemisférico está orientado hacia el desarrollo y adaptación de marcos conceptuales, modelos, métodos e instrumentos, así como a la documentación de experiencias. Por su parte, los componentes-país se concentran en el diseño e implantación de mecanismos de conducción apropiados a las necesidades de cada país y en la generación de información que permita mejorar los modelos, métodos e instrumentos técnicos. La Figura No. 1 expresa la relación entre estos componentes.



Es importante señalar que el grupo central del Proyecto y los grupos en los países, aunque ubicados en distintas sedes, se articulan y complementan en un esfuerzo unificado que es la esencia de la interrelación entre los componentes.

El esfuerzo de estos grupos técnicos está dirigido a cumplir con los tres tipos de actividades básicas en que se organizó la acción de cooperación del Proyecto: estudios, capacitación y apoyo técnico directo.

Las actividades de apoyo directo son las que enmarcan y condicionan a los otros dos tipos de actividades, ya que el Proyecto busca desarrollar, aplicar y difundir tecnología apropiada a las necesidades de los países. Cabe destacar que no se trata de atender demandas coyunturales, sino aquellas orientadas a una acción sostenida de fortalecimiento institucional.

Por su parte, las actividades de estudios son las que hacen posible la generación y generalización de los conocimientos para la realización de la capacitación y apoyo técnico, realimentándose a la vez de la experiencia de éstas.

Finalmente, las actividades de capacitación tienen la característica de servir de puente entre la generación y la transferencia de conocimientos o experiencias. La Figura No. 2 expresa la relación entre este tipo de actividades.

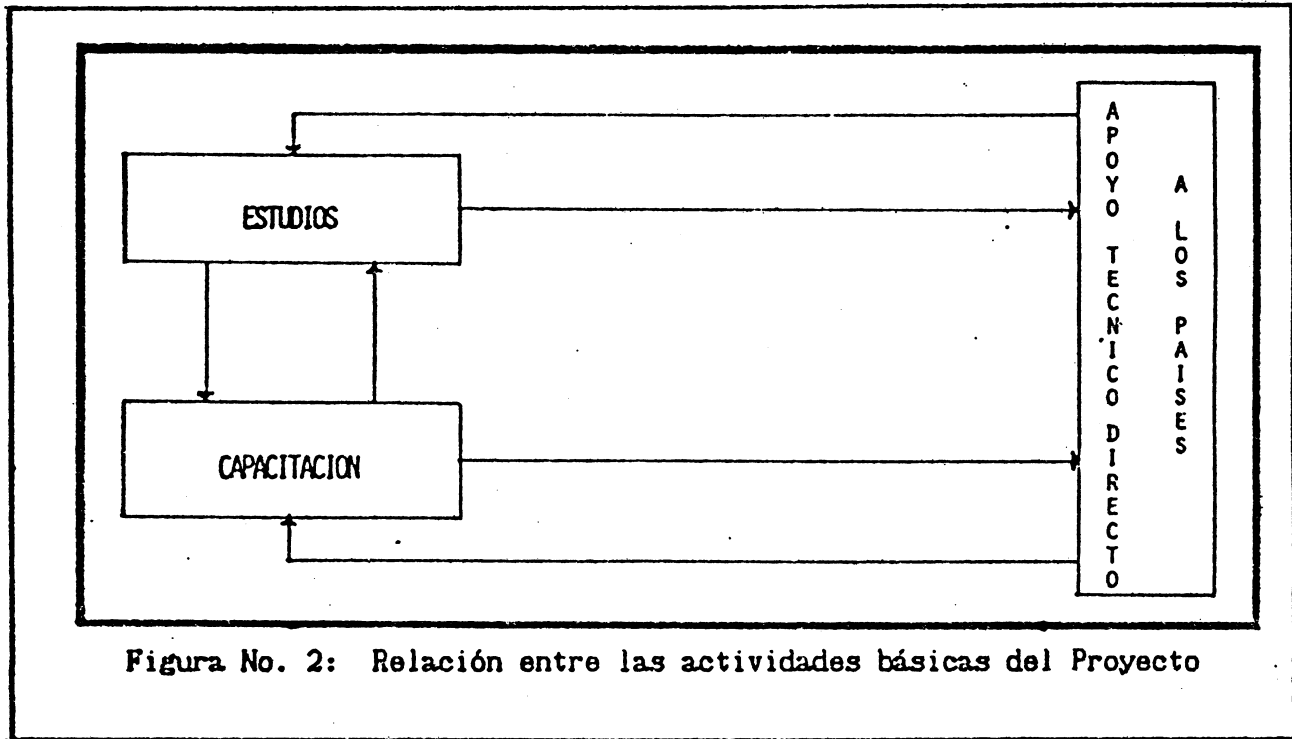


Figura No. 2: Relación entre las actividades básicas del Proyecto

De manera congruente con la estrategia de implementación, las acciones para la creación y operación de la Red de Difusión e Intercambio se organizaron en forma separada aunque complementaria a las de estudio, capacitación y apoyo técnico directo.

EL MODELO DE OPERACION

- ESQUEMA BASICO -

Tal como se indicó en la sección anterior, el propósito de la acción del Proyecto se ha fundamentado en el desarrollo, aplicación y difusión de "tecnología apropiada" para el ejercicio de la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural en los países de la Región.

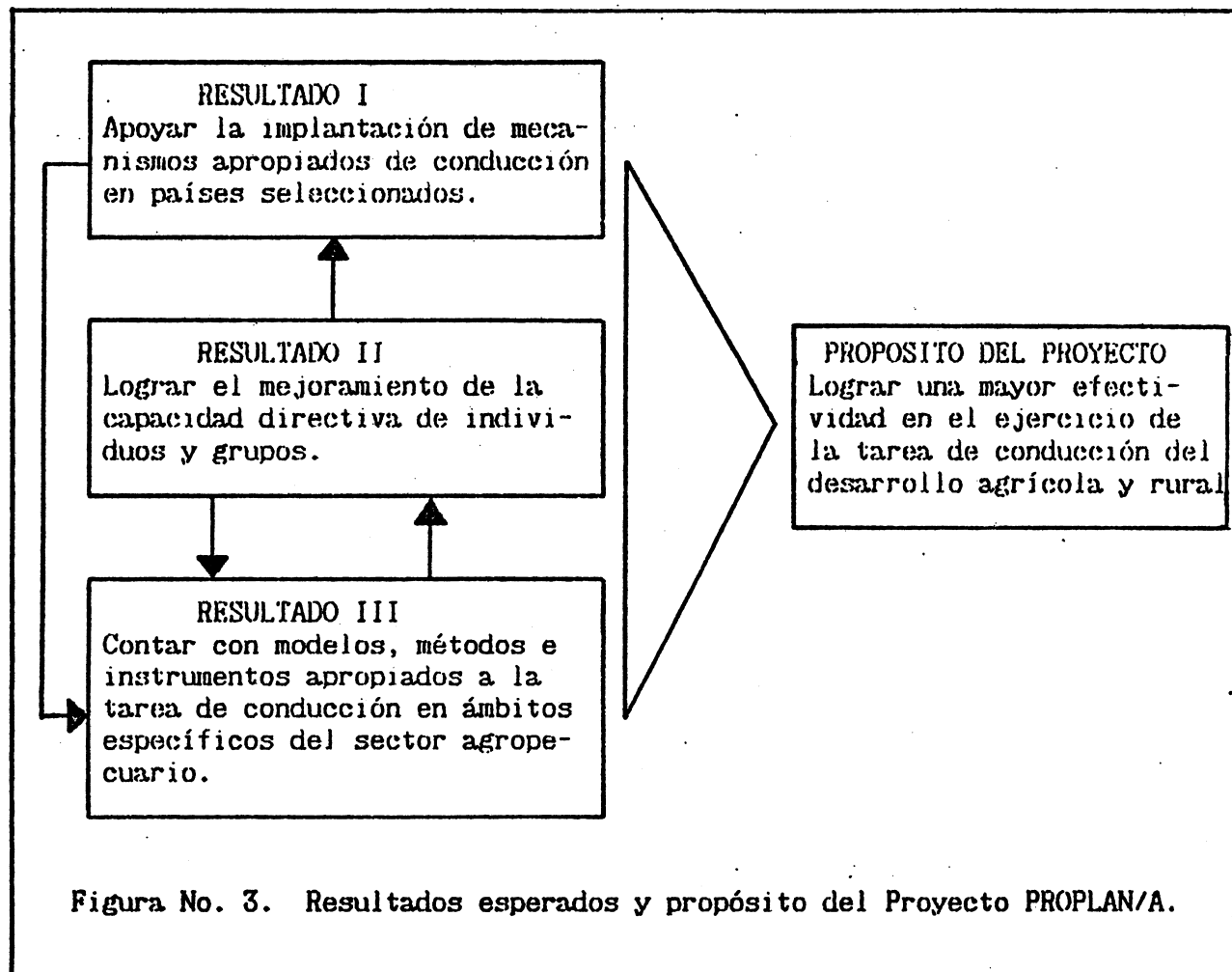
A partir de esta idea, se concibió un modelo global para la operación del Proyecto, el cual ha sido complementado conforme se avanzó en la ejecución del mismo. Como todo modelo, constituye una representación simplificada de los elementos que caracterizan la operación del Proyecto y de las relaciones principales que se dan entre ellos.

El modelo tiene como punto de partida la definición de los resultados que se generarían con la acción de cooperación del Proyecto (4). Conforme al compromiso del JICA y en el marco de los objetivos globales definidos en el Convenio con la Fundación W. K. Kellogg se establecieron como resultados esperados los siguientes:

- i. Apoyar la implantación de mecanismos apropiados de conducción en países seleccionados.
- ii. Lograr el mejoramiento de la capacidad directiva de individuos y grupos.
- iii. Contar con modelos, métodos e instrumentos apropiados a la tarea de conducción en ámbitos específicos del sector agropecuario.

La hipótesis básica del Proyecto se estableció entonces en los siguientes términos: logrando avances significativos en estos tres resultados se alcanzará el propósito del esfuerzo de cooperación que es lograr niveles mejorados de efectividad en el desempeño de la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural en los países.

La Figura No. 3 representa las relaciones entre los tres resultados indicados y el propósito del Proyecto.



La relación entre estos resultados está fundamentada en el propósito de desarrollar "tecnología apropiada" y se sustenta en las siguientes consideraciones:

- i. Para la implantación de mecanismos de conducción que sean apropiados a las características de las instituciones agropecuarias nacionales es preciso contar con individuos que posean conocimientos y habilidades adquiridas sobre una base teórica y práctica desarrollada y confrontada ante exigencias concretas de la tarea de conducción en diferentes ámbitos del sector agropecuario.
- ii. Para el mejoramiento de la capacidad directiva de individuos y grupos responsables de labores de análisis, asesoramiento y toma de decisiones en instituciones claves del sector agropecuario, se requiere de un bagaje conceptual, metodológico e instrumental apropiado a sus necesidades.

- iii. Para disponer de modelos, métodos e instrumentos de dirección apropiados a las condiciones de los países se requiere que el desarrollo conceptual y metodológico pertinente surja de un proceso de verificación, complementación y alimentación mutua con la acción concreta que se da mediante el desarrollo y aplicación de mecanismos de conducción en ámbitos propios del sector agropecuario en los países.

- ACTIVIDADES -

Para cada uno de los resultados señalados, se definió como parte del modelo, el conjunto de actividades que se llevarán a cabo para poderlos lograr. Al respecto es importante destacar que aunque cada uno de esos conjuntos tiene como finalidad específica alcanzar un resultado, la misma interdependencia entre estos hace que esos conjuntos no sean compartimientos aislados.

A continuación se indican los tres conjuntos de actividades:

CONJUNTO I. Actividades dirigidas a apoyar la implantación de mecanismos apropiados de conducción en países seleccionados.

- Revisión y adecuación de métodos, técnicas e instrumentos de conducción en función del desarrollo de mecanismos apropiados a las necesidades de las instituciones nacionales con las que coopera el Proyecto.
- Apoyar los esfuerzos de las instituciones nacionales para el diseño, operación y ajuste de sus mecanismos de conducción, poniendo énfasis en la capacitación en servicio de directivos, técnicos y agricultores.

CONJUNTO II. Actividades dirigidas a lograr el mejoramiento de la capacidad directiva de individuos y grupos.

- Desarrollo, revisión y adaptación de materiales y adecuación de métodos y técnicas de capacitación en función de los propósitos de transferencia e intercambio de conocimientos y habilidades.
- Transferencia e intercambio de conocimientos y habilidades en eventos específicos de capacitación.

CONJUNTO III. Actividades dirigidas a contar con Modelos, métodos e instrumentos apropiados a la tarea de conducción en ámbitos específicos del sector agropecuario.

- Identificación y análisis continuo de limitaciones y necesidades de los países para conducir en forma efectiva el proceso de desarrollo agrícola y rural.
- Identificación y análisis continuo del conocimiento existente y de experiencias del IICA e instituciones afines en el campo de la planificación y administración para el desarrollo y otras disciplinas pertinentes.
- Complementación y adaptación del conocimiento y experiencias, en función de las exigencias de la problemática de la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural.

- MODALIDAD DE COOPERACION -

Los conjuntos de actividades indicados anteriormente contribuyen a proporcionar una idea más detallada de la naturaleza del Proyecto; sin embargo, para apreciar el modelo de operación en su condición dinámica es preciso hacer referencia a la modalidad de cooperación. Esto es a las características particulares que tiene el Proyecto en su acción de cooperación técnica con los países.

Esta modalidad de cooperación se ha venido consolidando durante la ejecución del Proyecto. La idea principal que la sustenta es hacer compatible la estrategia elegida para ejecutar el proyecto, con la naturaleza de la temática de la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural y los problemas de los países a cuya solución se busca contribuir.

Cuatro elementos caracterizan esta modalidad:

1. El énfasis en el trabajo grupal interdisciplinario

Los problemas y soluciones en el medio agrícola y rural se caracterizan por las múltiples disciplinas e instituciones que involucran y que en muchos casos muestran tendencias a una especialización exagerada.

Ante esta situación el trabajo grupal interdisciplinario tiene la ventaja de propiciar la interrelación entre directivos, técnicos de diferentes especialidades y representantes de agricultores para que alrededor de una tarea específica desarrollen un trabajo en equipo.

Al poner énfasis en este esquema de trabajo que es propio de la realidad del sector, se ha logrado movilizar y maximizar el uso de recursos y capacidades de técnicos de diversas especialidades, directivos de varias instituciones y agricultores involucrados en las acciones de cooperación del Proyecto.

2. El énfasis en el aprender y transferir haciendo

El propósito e importancia de este aspecto de la modalidad de operación es que el desarrollo y transferencia de conocimiento y habilidades en las instituciones nacionales debe contribuir a conformar una capacidad autóctona y autosostenida.

Al propiciar la transferencia mutua e intercambio de conocimiento y experiencias entre los técnicos del Proyecto y los directivos, agricultores y técnicos nacionales en situaciones concretas de trabajo y atendiendo sus propios problemas y prioridades se fortalece el desarrollo de tecnología apropiada a sus necesidades. Se ha demostrado que con la adaptación, desarrollo y adopción de nuevas capacidades a partir de la práctica misma, se logran niveles significativos de aprendizaje.

3. La acción multinacional

Transferir y adaptar experiencias exitosas de un país a otro y propiciar la cooperación técnica horizontal mediante misiones de intercambio entre técnicos de los países constituyen ventajas importantes de la acción multinacional de cooperación del Proyecto.

Esta característica ha permitido el desarrollo de una unidad conceptual y metodológica que se ha fundamentado en la acción coordinada e integrada del equipo central del Proyecto con los equipos destacados en los países, así como entre directivos, agricultores y técnicos nacionales. Se ha logrado así mantener una relación simbiótica entre las actividades orientadas a "research and development" y las correspondientes a la cooperación con los países para resolver problemas específicos.

4. La vinculación directa entre la investigación y acción

Atendiendo a este elemento, los estudios e investigaciones que se realizan por medio del Proyecto, responden a problemas específicos que enfrentan directivos, técnicos y agricultores en el ejercicio de la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural en situaciones propias de los países.

Al llevarse a cabo en condiciones reales, los estudios llevan a documentar experiencias concretas y a generalizar su contenido mediante un proceso sostenido de análisis y sistematización de información. De esta manera, se ha logrado desarrollar y adecuar marcos conceptuales, modelos, métodos e instrumentos de conducción a partir de situaciones concretas del sector agropecuario en países seleccionados.

RESULTADOS EN EL APOYO A LA IMPLANTACION DE MECANISMOS APROPIADOS DE CONDUCCION EN PAISES SELECCIONADOS

Conforme a la modalidad de organización escogida para llevar a cabo la acción de cooperación multinacional del Proyecto se seleccionaron cinco componentes-país localizados en Colombia, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana y Venezuela. Por medio de esos componentes se brindó cooperación técnica en forma sostenida a instituciones nacionales que son responsables de la realización de actividades clave para el desarrollo agrícola y rural de esos países.

La selección de estos componentes-país se fundamentó en el propósito de contar con una experiencia de cooperación que permitiera establecer características exitosas de algunas modalidades de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural que son bastante generalizadas en los países de la Región.

A partir de esta idea se identificaron tres modalidades de conducción como base para la selección de los componentes-país. Estas modalidades fueron:

- i. Una bastante generalizada y tradicional, que se basa en el manejo de instituciones descentralizadas de cobertura nacional que son responsables de la prestación de servicios diversos a pequeños agricultores;
- ii. Una segunda modalidad que ha tenido un gran auge en la última década y que se basa en el manejo de programas y proyectos sectoriales de desarrollo que cuentan con el financiamiento de agencias internacionales;
- iii. Finalmente, una tercera modalidad que no ha sido tan estudiada como las anteriores y se basa en el manejo descentralizado de las operaciones del sector en regiones agropecuarias delimitadas geográficamente.

Al primer caso corresponde la cooperación con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y con el Instituto de Hidrometeorología y Adecuación de Tierras (HIMAT) de Colombia.

En la segunda modalidad se ubican los trabajos con el Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI) de Colombia, el Proyecto de apoyo a pequeños productores FIDA-II de República Dominicana y el Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA) de Costa Rica.

En cuanto a los esquemas de operación descentralizada del sector en regiones geográficas, se cooperó en Guatemala con la Región VI-Jutiapa del Sector Público Agropecuario y de Alimentación (SPADA), en Venezuela con el Proyecto ARDI/AROA del Estado de Yaracuy y en República Dominicana con la Región Central-Baní de la Secretaría de Estado de Agricultura.

Los mecanismos diseñados e implantados en los componentes-país con el apoyo del Proyecto han tenido características propias según los distintos ámbitos y ordenamientos institucionales particulares de cada país. Sin embargo, estos mecanismos han estado en general orientados a propiciar la concertación entre instituciones públicas, y de éstas con agricultores y otros agentes clave del sector privado, con el fin de lograr los siguientes propósitos:

- i. La interpretación continua de las políticas sectoriales buscando incidir en los niveles superiores de decisión para su adecuación en función de las necesidades y potencialidades regionales y locales.
- ii. Que la acción coordinada de las instituciones del sector en el nivel operativo sea coherente con las decisiones de política sectorial.
- iii. Que la identificación de problemas, definición de prioridades e implementación de la acción del sector se realice por medio de procesos participativos entre directivos, técnicos y agricultores..
- iv. Que se de un aprovisionamiento efectivo de los recursos asignados para la ejecución de programas y proyectos de desarrollo.
- v. Que se ajusten sobre la marcha las decisiones, acciones y resultados esperados de la implementación de las políticas sectoriales.

En este esfuerzo de diseño e implantación de mecanismos de conducción en los cinco países seleccionados participaron alrededor de 950 directivos y técnicos del sector agropecuario y 700 representantes de organizaciones de pequeños productores y de comunidades rurales.

Al respecto es importante destacar que uno de los aspectos centrales en la operación de los componentes-país del Proyecto ha sido el énfasis en la modalidad de "aprender y transferir-haciendo". Esto significa que quizás un resultado más importante que los mecanismos diseñados e implantados sea el contar con alrededor de 1700 individuos con la vivencia de haber sido actores principales de ese proceso de construcción de mecanismos apropiados a su realidad.

Lo anterior implica que en esos países se cuenta con un potencial importante de capacidad autóctona que puede ser la base para alcanzar un desarrollo autosostenido en lo que se refiere al diseño, implantación y adecuación de mecanismos de conducción.

COLOMBIA

Las acciones del Proyecto en Colombia se iniciaron en 1980 y comprendieron la cooperación con el Instituto Colombiano Agropecuario -ICA- (5), el Instituto de Hidrometeorología y Adecuación de Tierras -HIMAT- (6) y el Programa Nacional de Desarrollo Rural Integrado -Programa DRI- (7).

Estas acciones cubrieron dos modalidades de conducción. En el caso del ICA y el HIMAT, la correspondiente al manejo de instituciones descentralizadas de cobertura nacional que prestan servicios de apoyo a los agricultores. Con respecto al Programa DRI, la modalidad correspondiente fue la de manejo de un programa sectorial de desarrollo que cuenta con un considerable aporte de financiamiento externo.

En términos de la secuencia de la acción de cooperación, el Proyecto se inició con el ICA enfocando la tarea de conducción desde el nivel local para integrarla con las definiciones de los niveles nacional y regional. A partir de los resultados de este trabajo se amplió la acción al Programa DRI. Una vez cubiertos los compromisos con el gobierno respecto a este Programa, se pasó a colaborar con el HIMAT.

En este último caso, de acuerdo a la estrategia del Proyecto, se enfocó la tarea de conducción a partir de las definiciones del nivel nacional buscando una coherencia efectiva con las decisiones y acciones de prestación de servicios a los agricultores en el nivel local. De esta forma, se complementó la experiencia con el ICA en el campo del manejo de instituciones descentralizadas.

La cooperación con el ICA se concentró en el diseño y operación de mecanismos para la prestación coordinada de los servicios de generación y transferencia de tecnología a los agricultores del distrito de Pamplona del Departamento de Norte de Santander.

Como resultado de esta acción de cooperación se logró completar el diseño e implantación de un sistema de manejo para la acción coordinada de los servicios de generación y transferencia de tecnología en el nivel distrital (Distritos de Transferencia de Tecnología - DTT). Este sistema comprendía principalmente mecanismos de programación y de información para el seguimiento de la acción del ICA, con base en una orientación de manejo por resultados.

Tal como se indicó, fue sobre la base de los resultados de este esfuerzo, que se acordó con las autoridades nacionales ampliar la cobertura de la cooperación al manejo del Programa Nacional de Desarrollo Rural Integrado (Programa DRI). Este Programa se constituyó así como el ámbito de cooperación más amplio y complejo del Proyecto en Colombia y al cual se dedicó el mayor esfuerzo de cooperación.

La estrategia para cooperar en el Programa DRI señalaba que inicialmente se concentrarían acciones en el diseño y mejoramiento de los mecanismos que vincularan las decisiones y acciones entre los niveles regional y distrital, tomando como base una región piloto. Luego se pasaría a la generalización y replicación de los mecanismos diseñados y ajustados para el manejo de regiones y distritos DRI, para lo cual se concentraría la acción de cooperación en el nivel nacional del Programa con proyección a las regiones.

Como resultados de la cooperación en el nivel distrital (local) del Programa DRI, se diseñaron, ajustaron e implantaron mecanismos e instrumentos para diagnósticos microregional, marcos orientadores para el mediano plazo y planes anuales de implementación y seguimiento y evaluación de actividades.

Un aporte significativo para el logro de estos resultados fue la experiencia anterior con el ICA en el área de generación y transferencia de tecnología.

Al enunciar estos resultados en términos de mecanismos e instrumentos posiblemente se pierde la visión de un resultado fundamental que es el que hace funcionar esos mecanismos e instrumentos de manera efectiva y por lo tanto alcanzar los objetivos de cualquier programa de desarrollo. Este resultado está relacionado con el papel de los actores clave del proceso de desarrollo y comprende por una parte, la activa participación y compromiso de los técnicos y directivos de las instituciones nacionales del sector y por otra, la participación de representantes de agricultores y de la comunidad en general en la operación de esos mecanismos.

Sobre esta clase de resultados hubo en el caso de los distritos DRI logros muy significativos que fueron propiciados por la conjunción de al menos dos elementos. Primero, la política definida por el gobierno sobre la participación de las comunidades para la ejecución del Programa. Segundo, el esfuerzo hecho por los técnicos nacionales con el apoyo del Proyecto para desarrollar metodologías que involucran la participación activa de los agricultores en la identificación de problemas, establecimiento de prioridades y definición de responsabilidades.

La adopción de técnicas de trabajo grupal y la movilización de esfuerzos para una tarea común fue un elemento sumamente importante para el logro de estos resultados.

Con la instalación de un nuevo gobierno, (1982) se acuerda con los directivos del DRI realizar una evaluación de la acción del Proyecto, la cual arroja resultados muy satisfactorios. A partir de este momento se concentra la acción en la documentación de la experiencia y en el trabajo con un cuerpo técnico y directivo del Programa en el nivel regional (Departamento de Santander). El propósito de esta decisión fue propiciar la institucionalización de los mecanismos en todos los distritos de la región seleccionada, así como su diseminación hacia las otras regiones del Programa.

Esta fase de diseminación de los mecanismos e instrumentos desarrollados para dar mayor efectividad a la acción del Programa DRI comprendió un esfuerzo enorme de capacitación. En este esfuerzo, el Proyecto se concentró en el trabajo con un grupo central de la Dirección del Programa que se encargó de diseñar e implantar en 1983 un mecanismo participativo de programación, en 30 distritos DRI de 17 departamentos.

La implantación de este mecanismo ha sido el logro más significativo del Proyecto en Colombia ya que comprendió la aplicación masiva de los instrumentos y técnicas de programación diseñados y comprobados mediante la acción piloto en el nivel regional/local del Programa. Se incorporaron en esta tarea que abarcó prácticamente a todos los distritos del Programa y alrededor de 300 directivos y técnicos y 600 representantes de agricultores y comunidades. El costo para el Programa DRI de llevar a cabo este proceso sobrepasó el millón de dólares.

Con el inicio de la segunda fase del Programa DRI (1984) se incorporan nuevos distritos en 5 Departamentos del país. La acción del Proyecto se concentró durante esta fase en la capacitación de 90 directivos y técnicos de diferentes instituciones en el uso de métodos y técnicas para la selección de áreas, elaboración de diagnósticos, definición de objetivos y programación y seguimiento de actividades. Al igual que en las anteriores actividades de cooperación se utilizó como eje de las acciones de capacitación la modalidad de aprender-haciendo.

Con estos aportes del Proyecto al desarrollo de la capacidad del Programa DRI para conducir sus acciones en beneficio de los pequeños agricultores y comunidades rurales, se cumplieron los términos del compromiso del IICA en este campo.

Como se indicó anteriormente, la última fase del Proyecto en Colombia se refirió al trabajo de cooperación con el HIMAT en el manejo de la política de adecuación de tierras. En lo que corresponde al HIMAT, esta política se traduce en el manejo de distritos de riego y drenaje en los que diversas instituciones, bajo la coordinación del HIMAT, prestan servicios de apoyo a los agricultores.

Como resultado de esta cooperación se diseñaron, ajustaron e implantaron mecanismos para el diagnóstico agroeconómico y social de los distritos (nivel microregional) para la implementación y seguimiento y evaluación de actividades y resultados y para la preparación de marcos orientadores para el mediano plazo. El énfasis en el diseño y operación de estos mecanismos se dirigió a los servicios de generación y transferencia de tecnología.

Lo anterior demandó un gran esfuerzo de capacitación sobre la marcha sustentado en la metodología de aprender y transferir haciendo que es fundamental dentro de la modalidad de cooperación del Proyecto. La capacitación en el uso de técnicas para inducir y manejar procesos participativos de programación y definición de prioridades fue de suma importancia para lograr la coordinación y compromiso efectivo de las instituciones involucradas y de las organizaciones de agricultores.

La labor de cooperación se concentró en un equipo central conformado por funcionarios de las Oficinas de Planeación del HIMAT y del MAG. Con los instrumentos técnicos generados por el Proyecto y mediante un trabajo grupal participativo se fortalecieron las relaciones entre los niveles regional/distrital y su vinculación con los agricultores.

Más de 100 directivos y técnicos de los 23 distritos participaron en la realización de seminarios-taller y cursos cortos realizados con el Proyecto.

COSTA RICA

La acción del Proyecto en Costa Rica se concentró en la modalidad de conducción correspondiente al manejo de un programa sectorial de desarrollo de cobertura nacional denominado "Programa de Incremento de la Productividad Agrícola" -PIPA- (8). Este programa constituye uno de los instrumentos prioritarios de la política del sector para el fomento de la producción en pequeñas explotaciones. El Programa cuenta con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo - BID.

Esta labor de cooperación involucró el apoyo a los niveles nacional y regional del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) que es responsable de la ejecución del PIPA, así como a la Secretaría Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario (SEPSA), que tiene un papel central en el seguimiento y evaluación del mismo.

Dentro de la estrategia del Proyecto se acordó con las autoridades nacionales que el Proyecto apoyaría el proceso de implementación del PIPA y principalmente el diseño y puesta en práctica de mecanismos de programación y seguimiento y evaluación de las acciones y resultados.

Por la naturaleza del PIPA, se acordó también que esos mecanismos deberían vincular el nivel de orientación global del Programa con las decisiones y acciones a nivel regional y local. Dentro de este marco y considerando la situación de los servicios a los productores, se definió que la mayor prioridad en la implantación de mecanismos la tendrían los servicios de generación y transferencia de tecnología.

Más de 250 técnicos y directivos vinculados a la ejecución del PIPA han estado involucrados en seminarios, talleres y otras actividades para el diseño y puesta en práctica de los mecanismos e instrumentos para el manejo del Programa. La modalidad de capacitación en servicio siguiendo los principios de aprender y transferir haciendo fue un factor importante para lograr el compromiso de directivos y técnicos del sector, lo cual fue determinante para la institucionalización de los instrumentos diseñados.

Como uno de los resultados significativos de la acción del Proyecto, se logró consolidar y llevar a la práctica la decisión del gobierno para unificar organizacional y operativamente las entidades responsables de la investigación y la extensión agrícola. Estas entidades venían funcionando como entidades organizacionalmente separadas y presentaban serias limitaciones de coordinación en sus acciones y de coherencia en sus prioridades.

Los mecanismos diseñados e implantados consideran la articulación de directivos regionales, investigadores, extensionistas, representantes de agricultores y técnicos planificadores sectoriales para que los trabajos de investigación y extensión se planteen en función de las necesidades de los pequeños agricultores y dentro del marco de la política sectorial.

Otro importante resultado de la acción del Proyecto fue el reconocimiento por parte de las autoridades nacionales de la necesidad de fortalecer la operación del esquema de regionalización del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Esto se consideró como una condición necesaria para proyectar de manera más efectiva los servicios al agricultor.

A raíz de lo anterior, el MAG ha puesto en marcha un esfuerzo que involucra a todos los niveles jerárquicos y tiene como propósito consolidar la regionalización y descentralización de las operaciones relacionadas con los servicios al agricultor.

Otro resultado inducido y apoyado por el Proyecto ha sido el diseño y puesta en práctica de un sistema de información de apoyo para la definición e implementación de políticas agropecuarias. Este sistema opera con base en opiniones de representantes de organizaciones y cámaras de productores así como de funcionarios del sector público, sobre la definición e implementación de políticas.

Las ideas generadoras de la operación de este sistema surgieron del examen de las necesidades de información detectadas en SEPSA con motivo de las demandas que impone la labor de seguimiento y evaluación oportuna del PIPA y de las demás políticas y actividades prioritarias del sector. El sistema está en fase de prueba y se tiene prevista su expansión para 1987. Una vez implantado, utilizará una pequeña red de microcomputadoras personales para facilitar el manejo y acceso a la información, de tal forma que sea oportuna para la toma de decisiones.

La acción del Proyecto en Costa Rica fue la que se estructuró más recientemente por lo tanto se benefició del cúmulo de experiencia en el diseño y aplicación de instrumentos, la implantación de mecanismos y en el uso de técnicas que se hizo en los demás componentes-país del Proyecto.

GUATEMALA

Las acciones de cooperación del Proyecto en Guatemala correspondieron a la modalidad de conducción que se refiere al manejo descentralizado de las operaciones del sector en una Región. Se seleccionó como área piloto para esta acción la Región VI (Jutiapa) del Sector Público Agropecuario y de Alimentación -SPADA- (9). El propósito de la cooperación es fortalecer la acción coordinada de las instituciones del sector para lograr una prestación integrada de servicios a los agricultores de la Región.

Como estrategia del Proyecto se acordó con las autoridades superiores del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), actuar en los tres niveles de operación del SPADA: zonal, regional y nacional. Para ello se concentrarían los esfuerzos en el nivel regional y de allí se vincularían las acciones de cooperación con los otros dos niveles.

El trabajo en el nivel regional se concentró en el apoyo al Consejo Regional de Desarrollo Agropecuario (COREDA) el cual agrupa a los máximos ejecutivos regionales de las instituciones del sector que prestan servicios a los agricultores. La decisión y compromiso que adoptó el COREDA sobre la orientación de la cooperación del Proyecto se resumió en tres puntos: incrementar su capacidad como cuerpo directivo, fortalecer los vínculos entre los agricultores y los técnicos del sector y lograr una mayor coherencia entre las políticas sectoriales y las necesidades y potencialidades de la Región VI.

Como resultado de la cooperación del Proyecto se logró consolidar la operación del COREDA como máximo órgano decisorio del sector en la Región y también como órgano asesor al Consejo Superior de Coordinación (COSUCO). Este Consejo es el máximo órgano colegiado de conducción del sector y es presidido por el Ministro de Agricultura. Para lograr este resultado se realizaron varios seminarios entre ambos cuerpos directivos de los cuales surgió una sólida consistencia entre la política sectorial y la orientación de la acción a nivel de la Región.

Un resultado importante a nivel regional/zonal ha sido el diseño y puesta en práctica de mecanismos de diagnóstico de necesidades, definición de prioridades y programación integrada de servicios a los agricultores. Estos mecanismos ponen énfasis en la consulta sistemática de los técnicos del sector con representantes de los agricultores en el nivel zonal. El uso de técnicas adaptadas por el Proyecto para el manejo de actividades conjuntas entre técnicos y agricultores han sido determinantes para el logro de estos resultados

Por las características de la organización nacional/regional/zonal del SPADA en lo referente a la prestación de los servicios al agricultor, se logró con esta acción piloto en la Región VI, una estrecha vinculación entre las orientaciones sectoriales, las decisiones regionales y las acciones específicas de prestación de servicios. Lograr esta vinculación es fundamental para la coherencia entre los distintos niveles en que se ejerce la tarea de conducción.

En el marco de esta vinculación se logró como resultado en el ámbito sectorial de la política agropecuaria la preparación de un marco orientador para las acciones del SPADA y el sector privado en el campo de la producción pecuaria. Este resultado, aunque limitado a un subsector, es el primer avance logrado en la integración efectiva de las instancias sectorial/regional/zonal de la tarea de conducción del sector. La perspectiva es ir ampliando esta experiencia hacia otros subsectores clave.

En el campo de la acción directa con los agricultores se obtuvo un resultado importante que fue la aplicación de un sistema integrado para el diagnóstico de mercado y niveles de tecnología. Este sistema permite la identificación de tecnologías óptimas transferibles y se basa en la preparación y seguimiento de planes de producción a nivel de finca. Como estructura básica de estos planes se utilizan módulos de producción por cultivo.

En la primera aplicación de este sistema se probaron más de 50 planes de producción con agricultores seleccionados. Para el año agrícola 1985/1986 se generalizó el uso de los planes de las tres zonas de la Región. El resultado más importante que propicia este método es el de orientar oportunamente los servicios principalmente de crédito, mercadeo y transferencia de tecnología hacia las necesidades específicas de los agricultores.

Siguiendo la modalidad de capacitación del Proyecto, los instrumentos y mecanismos aplicados para el manejo de la Región fueron diseñados, ajustados y puestos en práctica mediante el involucramiento directo del COREDA VI y más de 50 técnicos de la Región y alrededor de 15 representantes de agricultores que ejercen liderazgo en las zonas seleccionadas.

La disponibilidad de los métodos y técnicas utilizadas en Colombia y República Dominicana han sido de gran utilidad para lograr los resultados del Proyecto en un lapso corto de tiempo. El involucramiento del nivel directivo regional y el apoyo de las autoridades superiores del Ministerio han sido también factores determinantes del éxito que ha tenido este esfuerzo.

Actualmente, el Ministerio está considerando la institucionalización de los mecanismos e instrumentos aplicados en la Región VI en otras regiones del SPADA.

REPUBLICA DOMINICANA

La acción de cooperación del Proyecto en República Dominicana estuvo orientada al fortalecimiento de la Secretaría de Estado de Agricultura -SEA- (10) y particularmente a la proyección de su acción a nivel regional. Con respecto a esto último se destaca el apoyo a la articulación de esfuerzos entre la Dirección Regional Central con sede en Baní y la Subsecretaría Técnica de Planificación del Sector Agropecuario (STEPSA).

Esta acción estuvo dirigida a dos modalidades de conducción. La primera correspondió al manejo descentralizado de la operación del sector en regiones agropecuarias delimitadas geográficamente. Fue con respecto a esta modalidad que se inició en el país la cooperación del Proyecto, enfocando la operación de la SEA en la Región Central. La segunda modalidad fue el manejo de un proyecto de desarrollo con financiamiento externo como es el Proyecto de Apoyo a pequeños productores -FIDA II- (11), localizado en la Región Central.

La cooperación dirigida a fortalecer la operación de la Dirección Regional Central de la SEA tuvo como propósito mejorar la coordinación e integración de los servicios que proporciona la SEA a los agricultores. Esta cooperación se inició con el desarrollo de mecanismos para la definición de resultados y la programación de acciones en el nivel local (Zona de Peravia).

La estrategia acordada con las autoridades nacionales fue que a partir de este esfuerzo se iría construyendo un mecanismo más amplio que se proyectara hasta el nivel regional (Región Central) de toma de decisiones. Luego se concentraría la acción con el nivel central de la SEA a través de la STEPSA para diseminar e institucionalizar en otras regiones los mecanismos diseñados y probados.

Acorde con esta estrategia, el grupo técnico del Proyecto cooperó desde un principio con los técnicos y funcionarios nacionales involucrados en los tres niveles: nacional, regional y local. De esta forma se propiciaba que desde el mismo diseño y prueba de los mecanismos de dirección, se propiciara una visión coordinada e integral de la acción de la SEA.

Como resultado de esta cooperación se diseñó y puso en operación en la Región Central un mecanismo de planificación operativa que vinculaba y daba coherencia a las decisiones y acciones de la SEA en los niveles regional y local. Este mecanismo comprendía instrumentos para la definición de prioridades de acción, formulación y supervisión de programas de trabajo y seguimiento de las realizaciones.

Los resultados en términos de capacitación de los técnicos involucrados en el Proyecto y de fortalecimiento de su vinculación con representantes de los agricultores fueron muy significativos. Alrededor de 100 técnicos y directivos participaron en actividades de entrenamiento en el diseño y uso de los instrumentos de conducción definidos.

En las actividades con agricultores participaron unos 30 representantes de los comités locales de las zonas piloto. Su participación se concentró en actividades relacionadas con el diagnóstico de las zonas y el establecimiento de prioridades para la acción de la SEA.

La experiencia del Proyecto en su cooperación con el Programa DRI en Colombia fue un apoyo determinante en la obtención de estos resultados. Así se pudo apreciar nuevamente los beneficios de la acción multinacional del proyecto y del esfuerzo y recursos invertidos para desarrollar en el grupo técnico del Proyecto una unidad conceptual y metodológica.

Con la instalación de un nuevo gobierno (1982) se hace una revisión de las actividades del Proyecto y se acuerda con las autoridades nacionales una concentración del esfuerzo hacia dos objetivos. El primero es mejorar los mecanismos de programación y presupuestación de la SEA con proyección hacia sus oficinas regionales. El segundo, fortalecer los mecanismos institucionales para la formulación coordinada de la política sectorial agropecuaria.

Esta definición de objetivos prioritarios es en gran medida coherente con los objetivos y la estrategia inicial del Proyecto. Reflejan además la preocupación existente en el país por el manejo adecuado de los escasos recursos fiscales y el reconocimiento de las autoridades de la utilidad de proyección del trabajo emprendido.

En este contexto y como resultado de la cooperación en el campo de la política sectorial, se diseña y pone en práctica una metodología de planificación concertada que permite la articulación de los esfuerzos de la SEA y de las instituciones clave del sector para establecer las políticas globales para el mediano plazo. El fortalecimiento del Comité Coordinador para la planificación del sector agrícola (COCOPSA) como ente asesor del Consejo Nacional Agropecuario es uno de los resultados importantes en este esfuerzo. Experiencias del Proyecto en Colombia y Panamá fueron de suma utilidad para obtener estos resultados.

En cuanto a las acciones en el campo de la programación y presupuestación, se logró poner en práctica un mecanismo que involucra todas las acciones de la SEA y permitía asignar y controlar el uso de recursos en las regiones sobre la base de programas cuatrimestrales. Conforme a la visión integral característica de la acción del Proyecto se estableció la adecuada vinculación entre este mecanismo global y los correspondientes a las zonas (Peravia y Monte Plata) de la región piloto (Región Central).

Esta articulación entre las decisiones de asignación de recursos a nivel global y las necesidades y potencialidades a nivel de zona fue solo posible como acción piloto, principalmente en la zona de Monte Plata. No obstante, se logró como resultado del Proyecto la capacitación (aprender-haciendo) de más de 50 técnicos de la SEA en el diseño y operación de estos mecanismos que encadenan los estratos de agricultor-zona-región-sector en una acción de doble vía.

Con estos resultados se dieron por concluidos los compromisos del Proyecto en las áreas prioritarias definidas con las autoridades nacionales en 1982. Asimismo se acuerda que a partir de 1984 el apoyo del Proyecto se dirigirá al campo del manejo de un proyecto prioritario de desarrollo como es el Proyecto de Apoyo a los Pequeños Productores, financiado conjuntamente por el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) y la SEA. En su primera etapa el Proyecto SEA/FIDA se localiza en la zona de Monte Plata de la Región Central y se le conoce como Proyecto FIDA II.

El apoyo del Proyecto al FIDA II es considerado de suma importancia para el Gobierno, ya que ante la situación de crisis es fundamental lograr una movilización rápida y eficaz de los recursos externos que acelere la obtención de logros significativos de producción y bienestar social.

Conforme a la estrategia del Proyecto, y tomando en cuenta la disponibilidad de materiales y mecanismos institucionalizados, se ha dado prioridad en la cooperación con el FIDA II a tres áreas principales: la coordinación entre instituciones, las técnicas para participación de productores y el seguimiento y evaluación de realizaciones.

La experiencia del Proyecto en sus actividades de apoyo a nivel zonal y regional en la Región Central fue un elemento fundamental para lograr rápidos resultados en el diseño e implementación de mecanismos de manejo del FIDA II en estas tres áreas. En efecto, la experiencia y capacitación del personal de la Región facilitó enormemente el diseño e integración de los mecanismos de manejo del FIDA II a los mecanismos implantados para el manejo de la Región.

Durante 1985/1986 se ha concentrado la acción en el desarrollo y aplicación de un sistema integral de manejo del FIDA II, que luego sería replicado en otros proyectos. Para ello se cuenta con más de 40 técnicos y directivos involucrados en la ejecución del FIDA que se han entrenado en la adaptación y aplicación de instrumentos y técnicas de manejo de proyectos apropiados para el trabajo conjunto con representantes de los agricultores.

VENEZUELA

La cooperación del Proyecto en Venezuela se concentró en apoyar a la Gobernación del Estado de Yaracuy en la ejecución del proyecto de desarrollo del Valle del Río Aroa, conocido como ARDI/AROA. Este proyecto se formuló en el marco del Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integral -Programa ARDI- (12), que era conducido por el gobierno federal.

No obstante que el ARDI/AROA fue formulado siguiendo una metodología desarrollada para proyectos de desarrollo integral, su modalidad de conducción correspondía a un esquema de manejo descentralizado de la operación del sector para un área geográfica específica. En este sentido, los mecanismos implantados para el ARDI/AROA presentaron características coincidentes con los correspondientes a esquemas de regionalización del sector.

Al constatarse la limitada experiencia del Programa ARDI para emprender proyectos que implicaran acciones conjuntas de muchas entidades, se acordó con las autoridades federales y estatales involucradas en el ARDI/AROA que el esfuerzo central de cooperación del Proyecto estaría en fortalecer la coordinación interinstitucional. La tarea se perfilaba muy compleja dado que en el ARDI/AROA debían concurrir esfuerzos que tenían dirección política nacional con otros que la tenían en el nivel estatal.

La estrategia de cooperación descansó principalmente en el apoyo a los equipos directivo y de coordinación y supervisión técnica del ARDI/AROA para lograr el diseño e implantación de mecanismos para el manejo coordinado de las operaciones de las instituciones del Sector en el área. El propósito de estos mecanismos era lograr la acción coordinada de las diferentes instituciones nacionales y regionales (estatales) involucradas en la construcción de pequeñas obras de infraestructura y la prestación de servicios a los agricultores.

En este sentido, los resultados de la cooperación del Proyecto se dieron principalmente en dos aspectos. El primero correspondiente al diseño e implantación de mecanismos e instrumentos para la programación, seguimiento y evaluación conjunta de los resultados y compromisos correspondientes a las diferentes instituciones. El segundo fue la capacitación en servicio de 45 directivos y técnicos, responsables del manejo del ARDI/AROA para propiciar la coordinación e integración de acciones y la vinculación de los representantes de los agricultores en los correspondientes procesos decisorios.

Durante 1983 se aplicaron y ajustaron los instrumentos de programación y seguimiento diseñados. Siguiendo la modalidad de aprender y transferir-haciendo se había logrado entrenar a los técnicos clave para hacer esta labor. En 1984 se logró fortalecer las vinculaciones entre las operaciones en el nivel estatal coordinador del ARDI/AROA con sede en San Felipe-Yaracuy y las correspondientes a las tres zonas de operaciones de campo.

Los resultados de la cooperación del Proyecto en Colombia y República Dominicana proporcionaron una experiencia valiosa con la cual se logró en un período relativamente corto obtener los resultados apuntados en el ARDI/AROA. A fines de 1984 se dio por concluido el compromiso del IICA en apoyo al Programa ARDI.

RESULTADOS EN EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA DE INDIVIDUOS Y GRUPOS

- LOS CURSOS DE PROPLAN -

Por medio del trabajo en el campo de la capacitación se han logrado resultados significativos, no sólo en el sentido de mejorar la capacidad de análisis, asesoramiento y toma de decisiones de directivos, agricultores y técnicos nacionales, sino también en lo relativo al diseño y uso de métodos de capacitación aplicables a la temática de la conducción del desarrollo agrícola y rural.

Las actividades del Proyecto correspondientes a la realización de eventos de capacitación abarcaron el período 80-85 y comprendieron básicamente dos tipos de cursos, nacionales y multinacionales. El énfasis del Proyecto en los primeros años estuvo en la realización de cursos nacionales en aquellos países donde se habían constituido componentes-país, o sea donde se estaba realizando un trabajo sistemático de cooperación. Por esta razón, la temática de estos cursos fue definida en función de las necesidades que se fueron detectando en el país y su duración fue muy variada.

Paralelamente a estos cursos organizados como actividades integradas al esfuerzo de cooperación de los componentes-país, se atendieron solicitudes de otros países para cursos similares cuya duración varió entre una y dos semanas. En términos generales, en el tipo de cursos nacionales predominó el estilo de "seminario-taller" ya que se adecúa mejor a la modalidad de "aprender-haciendo".

Con la realización de cursos nacionales se atendieron alrededor de 1300 individuos entre directivos, agricultores y técnicos. Es importante destacar que en la organización de estos cursos prevalecieron dos criterios: lograr la participación de técnicos de instituciones nacionales que están llamadas a realizar una acción coordinada, y propiciar la vinculación de representantes de organizaciones de agricultores ya sea como participantes o informantes en dichas actividades.

A partir de la experiencia obtenida con los cursos nacionales y con base en el material generado para el trabajo en los países y algunas generalizaciones del mismo, el grupo central del Proyecto organizó en 1983 el primero de cuatro cursos multinacionales de cinco semanas de duración. En estos cuatro cursos participaron 102 técnicos y directivos de 15 países de la Región.

Estos cursos multinacionales fueron organizados y conducidos con la participación de todo el equipo técnico del Proyecto. Como ilustración sobre su naturaleza y contenido se presenta en el Cuadro No. 1 la información general que se proporcionó para anunciar el Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural, realizado en setiembre/octubre de 1985.

- TIPOS DE PARTICIPANTES -

Las actividades de capacitación nacionales y multinacionales del Proyecto han estado dirigidas a las siguientes categorías de participantes:

- . directivos de oficinas sectoriales de planificación
- . técnicos responsables del análisis y el asesoramiento en política sectorial
- . directivos y mandos intermedios de instituciones encargadas de la prestación de servicios al productor
- . directivos y técnicos que trabajan a nivel regional
- . directivos y técnicos de unidades ejecutoras de proyectos
- . técnicos responsables de grupos de trabajo que operan a nivel de campo.
- . agricultores representantes de grupos organizados de las áreas donde trabaja el Proyecto.

La labor de capacitación del Proyecto mediante cursos para directivos y técnicos de las instituciones nacionales reflejó una relación proporcional de participantes equivalente a 1:3:6 entre directivos y asesores, técnicos y mandos de nivel medio, y técnicos encargados de operaciones a nivel de campo.

Es conveniente destacar que en la conformación de los grupos de participantes en los cursos organizados por el Proyecto ya sean de tipo nacional o multinacional, se ha procurado una diversidad razonable de formación académica, tipo de trabajo, nivel jerárquico y experiencia, de tal forma que la interacción entre ellos contribuya a un mayor enriquecimiento en sus conocimientos y habilidades.

- TEMATICA DE LOS CURSOS -

Los temas cubiertos y las técnicas utilizadas durante los cursos han estado dirigidos a mejorar la capacidad de los participantes en diversos aspectos relacionados con el desempeño de las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones. Entre estos aspectos se destacan los siguientes:

CUADRO 1

Curso sobre asesoramiento y toma de decisiones para la conducción del desarrollo agrícola y rural

2 de setiembre al 4 de octubre, 1985 — San José, Costa Rica

PATROCINADORES

El Curso es patrocinado por el IICA y la Fundación W. K. KELLOGG por medio del Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural —PROPLAN/A—, y tendrá lugar en las instalaciones de la Oficina Central del IICA en Costa Rica.

PARTICIPANTES

25 funcionarios latinoamericanos que tienen un grado significativo de responsabilidad en la tarea de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural. El ámbito de responsabilidad de estos funcionarios puede ser nacional, regional, o bien de un programa, proyecto o institución.

REQUISITO

Ser propuesto por una institución nacional, de acuerdo a las regulaciones propias que tiene cada país para las becas en el exterior. Las propuestas deberán ser tramitadas a través de la Oficina del IICA en el país antes del 31 de julio. Los participantes seleccionados serán notificados por la misma vía el 9 de agosto.

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

Contribuir al esfuerzo que realizan los países miembros para hacer más efectiva la labor de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.

OBJETIVO ESPECIFICO

Propiciar en los participantes un incremento de la capacidad técnica que les exige el desempeño de sus tareas de asesoramiento y toma de decisiones en las diferentes dimensiones institucionales en que actúan.

En función de estos objetivos, los participantes en el Curso utilizarán sus conocimientos y experiencias para:

- Analizar y discutir los problemas surgidos y las lecciones aprendidas durante la evolución de la planificación y administración para el desarrollo en el ámbito del desarrollo agropecuario latinoamericano.
- Hacer un análisis crítico del papel que les corresponde a los funcionarios que intervienen en la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural, y principalmente de aquellos cuya función principal es el asesoramiento y la toma de decisiones.
- Aplicar técnicas específicas para el análisis y selección de alternativas de acción, con énfasis en la viabilidad socio-económica y político-institucional que debe caracterizar a las decisiones.
- Analizar y ejercitar instrumentos metodológicos complementados con el uso de medios computacionales, aplicables a la labor de análisis y toma de decisiones en el contexto agrícola y rural.
- Llevar a cabo un taller en el que tendrán la oportunidad de interactuar con funcionarios, técnicos de campo y agricultores y cuyo propósito es llegar a una síntesis de los aspectos conceptuales y metodológicos tratados.

MODALIDAD DE TRABAJO

Dentro de la modalidad de trabajo que utiliza IICA/PROPLAN en sus actividades de capacitación, se considera a éstos como procesos de enseñanza-aprendizaje de tipo participativo y multidisciplinario. Desde este punto de vista, es determinante para el logro de los objetivos del curso, desarrollar una situación de diálogo permanente entre participantes y expositores.

Esta modalidad exige una apertura positiva del individuo hacia el trabajo grupal, la participación activa, la indagación y el intercambio de experiencias.

Por otra parte, la modalidad de "aprender y transferir haciendo", que es la base de la acción de cooperación de IICA/PROPLAN, destaca la preponderancia que debe existir del conocimiento usado sobre el conocimiento acumulado, en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para propiciar la dinámica del intercambio, se utilizarán en el curso una variedad de casos y ejercicios para reforzar el análisis de las propuestas conceptuales y metodológicas y la aplicación de instrumentos para la tarea de conducción del proceso de desarrollo rural.

TEMAS A DESARROLLAR

La experiencia previa del IICA en el campo de la planificación y administración para el desarrollo rural y la que se ha derivado de la ejecución del proyecto conjunto con la Fundación W.K. KELLOGG (PROPLAN/A), han llevado a precisar algunas áreas temáticas que son de particular importancia para el planteamiento de estrategias que lleven el fortalecimiento de la tarea de conducción en el ámbito rural.

En los temas a desarrollar durante el curso se recogen principalmente experiencias de la labor de cooperación de IICA/PROPLAN en los países, así como del intercambio con otras entidades afines.

Estos temas son:

1. La experiencia latinoamericana sobre planificación y administración para el desarrollo en el ámbito rural.
2. Los sistemas de dirección y la tarea de conducción en las diferentes dimensiones institucionales: sector agropecuario, región, área, programas y proyectos.
3. El trabajo grupal en la tarea de conducción: conceptos, técnicas y práctica.
4. La coordinación interinstitucional y la vinculación con los agricultores para la prestación integrada de servicios.
5. La articulación de los roles básicos en la tarea de conducción: decisor, asesor y ejecutor.
6. El proceso de análisis para el asesoramiento en la toma de decisiones estratégicas y operativas.
7. El papel del ejecutivo en la obtención de resultados.
8. Técnicas para la definición de objetivos, diseño de estrategias, programación de acciones y seguimiento y evaluación.
9. Técnicas para procurar la movilización efectiva de los recursos físicos y financieros.
10. La microcomputadora y su utilización en la tarea de conducción.

- . análisis y asesoramiento para la concertación de decisiones sectoriales
- . trabajo grupal para el análisis interdisciplinario y la integración de esfuerzos
- . la tarea ejecutiva en el nivel sectorial, regional e institucional
- . identificación, elaboración, seguimiento y evaluación de programas sectoriales de desarrollo
- . análisis y validación de decisiones sectoriales
- . análisis y diseño organizacional
- . programación, seguimiento y evaluación de acciones y resultados
- . aprovisionamiento de recursos para la ejecución de programas y proyectos de desarrollo
- . la toma de decisiones en la definición e implementación de la política agropecuaria en diferentes ámbitos del sector.

Las evaluaciones realizadas de los eventos de capacitación y el contacto con directivos, agricultores y técnicos que han participado en ellos, indican que los propósitos de generar aprendizaje significativo han sido sustancialmente cubiertos.

-APOYO A OTRAS INSTITUCIONES DE CAPACITACION -

Además de los cursos nacionales y multinacionales organizados y conducidos por los grupos técnicos del Proyecto, estos también han prestado su apoyo en la realización de más de 20 eventos de capacitación organizados por otras entidades afines al IICA. A estos eventos han concurrido más de 400 directivos y técnicos del sector agropecuario de los países de la Región.

El aprendizaje resultante de este tipo de apoyo a otras entidades ha sido reconocido por los participantes como significativo y adecuado a las condiciones y necesidades de la Región. Los participantes señalan principalmente los resultados obtenidos en términos de motivación para emprender estrategias diferentes de conducción, así como de capacitación en el uso de técnicas e instrumentos adaptados por el Proyecto. Como aspectos propiciadores de este aprendizaje se destacan: la modalidad de enseñanza-aprendizaje que se utiliza y la idoneidad del material para capacitación producido.

- UN METODO DE CAPACITACION APROPIADO A LA TAREA DE CONDUCCION -

Con relación a estos dos aspectos cabe señalar las características de los resultados obtenidos en el campo de los métodos de capacitación. Es importante destacar que aunque estos resultados pueden considerarse como sub-productos de la actividad de capacitación del Proyecto, eso no los hizo menos importantes para la labor de cooperación.

En efecto, el trabajo sobre métodos de capacitación surgió de las limitaciones detectadas en las instituciones nacionales con respecto a cómo transmitir apropiadamente conocimiento y habilidades en el campo de la tarea de conducción. Enfrentar estas limitaciones era muy importante para activar un efecto multiplicador de capacitación en las instituciones. Para ello fue necesario dar un mayor énfasis dentro de la temática del Proyecto a aspectos relacionados con la psicología, pedagogía, dinámica de grupos y educación de adultos.

Es en función de estas necesidades que se ha logrado desarrollar con base en las múltiples experiencias de capacitación del Proyecto, una modalidad de capacitación específica para la temática de la conducción del desarrollo agrícola y rural. El mayor esfuerzo de sistematización sobre esta modalidad se ha hecho para los cursos multinacionales sobre asesoramiento y toma de decisiones, aunque también ha demostrado ser aplicable a otro tipo de actividades estructuradas de capacitación, como son cursos de menor duración y seminarios-taller.

Esta modalidad de capacitación se basa en un modelo activo de enseñanza-aprendizaje donde los sujetos no se ven como alumnos (entes pasivos), sino como participantes activos que por una parte se identifican con el objeto de estudio (la tarea de conducción) y se comprometen con su contenido, y por otro, logran internalizar lo aprendido, dándole su adecuado valor e importancia.

Con esta modalidad se busca que la capacitación no sea una simple acumulación de conocimientos sino que se propicie lo que se denomina "aprendizaje significativo". Este tipo de aprendizaje se da cuando los participantes logran cuestionar sus esquemas de conocimiento sobre el tema, dando cabida así a la discusión y asimilación de otras perspectivas e imprimiendo significado propio a lo que aprenden.

Conforme a esta modalidad desarrollada a través del Proyecto se busca que las actividades específicas de capacitación que se realizan tengan las siguientes características:

- i. adecuar la enseñanza a las características, intereses y necesidades de quienes participan en el proceso.
- ii. estimular la participación, el diálogo, la retroalimentación y la empatía entre los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- iii. propiciar un ambiente adecuado de profundización intelectual y riqueza emotiva.
- iv. promover vivencias que afecten no sólo las estructuras mentales, sino las emociones de los participantes.

- MATERIALES Y TECNICAS -

Para lograr cumplir con estos requerimientos, se utiliza en los cursos una multiplicidad de técnicas que incluyen charlas informativas, paneles de discusión, lecturas y trabajos individuales y grupales, trabajos de campo que incluyen entrevistas con directivos, técnicos y agricultores, dramatizaciones del tipo representación de roles (role playing) y otros ejercicios prácticos. En el ejercicio de estas técnicas, los participantes tienen el papel activo preponderante y los miembros de los grupos técnicos del Proyecto actúan como facilitadores.

La experiencia con las actividades de capacitación del Proyecto ha fortalecido la idea de que mientras lo aprendido en un curso no refleje situaciones reales del mundo en que se desenvuelve el participante, no le va a ayudar mucho a mejorar la efectividad de su desempeño.

Conforme a esta idea, se considera que uno de los resultados más importantes del Proyecto ha sido la producción y adecuación de materiales de capacitación, derivados principalmente de la misma experiencia de cooperación técnica en los países.

Estos materiales comprenden documentos básicos sobre la temática de la conducción, ejercicios para la movilización e integración de los participantes en grupos de trabajo, ejercicios sobre la utilización de técnicas e instrumentos de conducción, casos para estudio sobre experiencias en países y audio-visuales (slides y video-cassettes) ilustrativos de la temática.

El uso de los materiales dentro de las actividades que comprenden los cursos de capacitación son cuidadosamente seleccionados y ordenados de acuerdo a los principios psico-pedagógicos de continuidad, secuencia e integración. De esta forma se procura que ayuden a estimular la participación activa en los grupos de trabajo que es la base para una constante realimentación entre los participantes y para el fortalecimiento del aprendizaje.

- LA CAPACITACION EN LOS COMPONENTES-PAIS -

Para finalizar esta sección consideramos importante señalar que los resultados mencionados no son los únicos del Proyecto que apuntan al mejoramiento de la capacidad directiva de individuos y grupos. En efecto, en los cinco países en que operaron los componentes-país, se llevó a cabo una cantidad apreciable de talleres y seminarios de dos a tres días de duración como parte del apoyo técnico para el diseño e implantación de mecanismos de conducción. Tal como se indicó anteriormente, en esta labor de apoyo técnico se involucró a alrededor de 1300 individuos entre directivos, técnicos y representantes de agricultores.

La realización de este tipo de talleres y seminarios de corta duración como labor sistemática de cooperación, es de fundamental importancia dentro de la modalidad de "aprender y transferir haciendo". Tal como se indicó en la descripción del modelo de operación del Proyecto esta modalidad de enseñanza-aprendizaje ha demostrado ser muy apropiada para el desarrollo de la capacidad permanente y autosostenida de individuos y grupos.

Si además de las consideraciones anteriores se toma en cuenta que gran parte de las actividades de estudios y documentación se orientaron a la generación de material para capacitación, se puede apreciar el lugar preponderante que tuvo el objetivo de mejorar la capacidad directiva dentro de la ejecución del Proyecto.

RESULTADOS EN EL DESARROLLO DE MODELOS, METODOS E INSTRUMENTOS
APROPIADOS A LA TAREA DE CONDUCCION EN AMBITOS
ESPECIFICOS DEL SECTOR AGROPECUARIO

- ANTECEDENTES -

La documentación de experiencias propias y de otras instituciones, la sistematización de esas experiencias, los esfuerzos de generalización de las mismas y los resultados de las investigaciones sobre problemas específicos realizadas durante los primeros años del Proyecto, permitió recabar importante evidencia sobre las limitaciones que afectan la efectividad de la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural en los países de la Región.

Tal como se indicó anteriormente (13) se ha llegado a detectar que un aspecto de primordial importancia que afecta el logro de los objetivos del desarrollo agrícola y rural es la interpretación limitante que tienen muchos técnicos y directivos del sector agropecuario sobre las características de la tarea de conducción y sobre el papel que tanto ellos como los agricultores deben cumplir en su desempeño.

Mediante el análisis de la evidencia recabada sobre esta interpretación limitante de la tarea de conducción, el grupo técnico del Proyecto formuló algunas conclusiones para orientar la búsqueda de soluciones alternativas. Entre esas conclusiones se destacan:

- i. La superación de la crisis económico-financiera y los conflictos sociales, políticos e institucionales existentes en la Región, requieren de una renovación en la visión y práctica de la tarea de conducción que se traduzca en una movilización más eficiente y eficaz de los recursos y esfuerzos disponibles para el desarrollo agrícola y rural.
- ii. El desarrollo de un enfoque de conducción apropiado a las características de la Región deberá partir del reconocimiento de que las situaciones de conflicto de intereses y poder compartido son el entorno natural de la tarea de conducción para el desarrollo agrícola y rural.
- iii. Un nuevo enfoque de conducción deberá poner énfasis en la necesidad e importancia de articular expectativas e intereses públicos y privados para darle viabilidad a la formulación y ejecución concertada de las acciones que el Estado y los particulares emprenden para el desarrollo agrícola y rural.
- iv. Para llevar a la práctica un enfoque de la tarea de conducción que enfatice los aspectos de conflicto de intereses y concertación social es necesario replantear las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones que corresponden a la definición, implementación y ajuste de las políticas y acciones para el desarrollo agrícola y rural.

- v. Un nuevo enfoque de conducción debe tener flexibilidad en sus planteamientos normativos y operativos para que pueda aplicarse en el marco de diferentes estilos de conducción política (14) de los países de la Región.

Con base en estas conclusiones se decidió que una tarea fundamental del Proyecto debería ser el desarrollo de un enfoque para la tarea de conducción apropiado a las características de la Región. Este enfoque debería servir como marco normativo y operativo para que directivos, técnicos y agricultores responsables de la conducción del sector agropecuario puedan enfrentar con una estrategia de "interacción social", el reto que la actual situación de crisis impone a dicho sector.

Esta estrategia de "interacción social" pone énfasis en que la interpretación de la realidad del sector no debe ser fundamentada en una visión contemplativa y normativista que es usual entre directores y técnicos del sector apegados a enfoques tradicionales. Conforme a esta visión, estos directivos y técnicos actúan bajo el supuesto de que hay consenso entre los sectores público y privado, así como al interior de los mismos, sobre los medios que se utilizarán y los resultados que se esperan del esfuerzo de desarrollo. Esto refleja las características de los estilos de conducción paternalistas y autoritarios, verticales y unidireccionales de arriba hacia abajo.

Los esfuerzos de los últimos años del Proyecto, en especial de su componente central, estuvieron dirigidos al desarrollo del ENFOQUE DE CONDUCCION EFECTIVA (15), con lo cual se logró también enriquecer el trabajo de los componentes-país. Este enfoque destaca la necesidad e importancia de la concertación social y de lograr compromisos entre los actores clave del sector (16) como un aspecto esencial para alcanzar resultados significativos en el proceso de desarrollo agrícola y rural.

El desarrollo actual del enfoque de conducción efectiva ha sido posible mediante una intensa actividad del Proyecto en el análisis y síntesis de los resultados obtenidos en tres vertientes de experiencias y conocimientos. Estas vertientes corresponden a los siguientes aspectos:

- i. La práctica de la tarea de conducción en los países.
- ii. La acción de cooperación del IICA y otros organismos especializados
- iii. La evolución de las corrientes científicas pertinentes.

En cuanto a la práctica de la tarea de conducción en los países, se han venido revisando consistentemente durante los últimos nueve años, situaciones específicas sobre cómo se da la planificación y administración de la política agrícola y rural en diferentes ámbitos del sector agropecuario. Esta investigación ha abarcado casos específicos de formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos en 24 países de América Latina y el Caribe.

Asociado a lo anterior, se han revisado y analizado modalidades y experiencias de cooperación técnica del IICA y de otros organismos especializados dedicados a la educación, investigación y cooperación técnica en el campo de la planificación y administración de acciones para el desarrollo agrícola y rural. Esta actividad ha constituido el mayor esfuerzo dentro de la segunda vertiente de conocimiento y experiencias. La Red Hemisférica de Difusión e Intercambio del proyecto ha jugado un papel importantísimo en este campo.

La tercera vertiente para el desarrollo del enfoque ha sido la revisión de aspectos esenciales de la evolución de las corrientes científicas que en las últimas décadas han ido conformando y actualizando dos cuerpos de conocimientos particulares dentro de las ciencias sociales como son la planificación y administración para el desarrollo.

El trabajo de análisis y síntesis sobre estas tres vertientes de conocimiento y experiencias ha proporcionado los elementos teóricos y prácticos para que el enfoque de conducción efectiva se proyecte como apropiado a las condiciones y necesidades del desarrollo agrícola y rural de América Latina y el Caribe. La Figura No. 4 representa la relación entre los elementos citados.

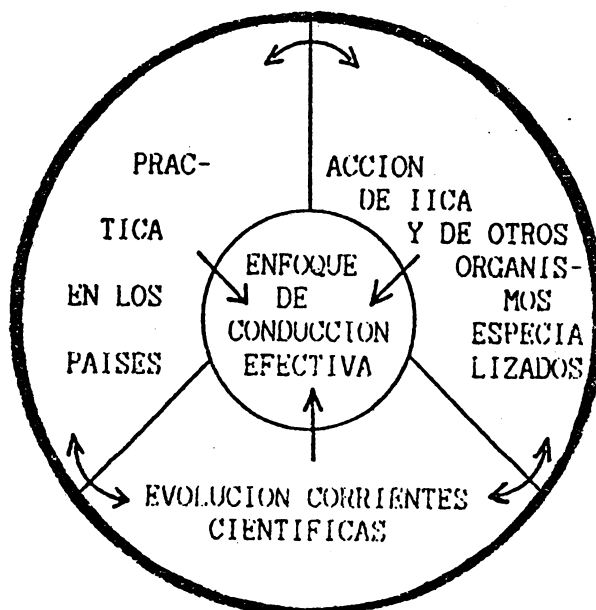


Figura No. 4: Vertientes de conocimiento y experiencias que contribuyeron al desarrollo del enfoque de conducción efectiva

- POSTULADOS DEL ENFOQUE -

Al avanzar en la tarea -por naturaleza continua y lenta- de desarrollar el enfoque de conducción efectiva, se han ido configurando sus postulados básicos que son los siguientes:

- i. Tanto los aspectos técnico-económicos como los socio-políticos pertinentes a la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural son decisivos y causales con respecto a la evolución económica, social y política de los países de la Región;
- ii. Entre los actores clave del proceso de desarrollo agrícola y rural hay, normalmente, desacuerdo sobre resultados deseados y medios para lograrlos, o sea que existe conflicto de intereses, y el poder real de decisión y de llevar a la práctica esa decisión, aparece compartido por muchos actores, públicos y privados;
- iii. El logro de los objetivos de desarrollo agrícola y rural que los países de la Región se han propuesto, demanda el fortalecimiento de estrategias de interacción social para la articulación de expectativas e intereses públicos y privados.
- iv. Conforme a la realidad de la Región, el análisis y en general la formulación de políticas no es una tarea exclusiva de planificadores, ya que al estar inserta en un proceso político requiere la participación organizada y oportuna de directivos, técnicos y agricultores.
- v. Sin el ejercicio de una tarea permanente y deliberada de asesoramiento oportuno y convincente a los decisores, la planificación y más específicamente la tarea de análisis de políticas, se convierte en gimnasia académica.
- vi. La relación entre las decisiones que se toman y las acciones que las concretan en el medio rural no debe considerarse automática, de tipo mecanicista, ni unidireccional, ya que se requiere una tarea explícita de activación de esas acciones para transformar las decisiones en resultados específicos;
- vii. Sin una revisión profunda y readecuación integral de la capacidad existente para realizar las tareas de análisis, de asesoramiento y de toma de decisiones, resultará más que difícil superar los efectos y causas de la crisis, en particular en lo atinente al desarrollo agrícola y bienestar rural.

Como se indicó anteriormente, llegar a enunciar estos postulados ha sido en gran parte resultado de las conclusiones extraídas no solo a partir de las actividades de estudios, que se han emprendido con el proyecto, sino también de las actividades de capacitación y las de apoyo técnico desarrolladas por medio de los componentes-país.

- FUNCIONES BASICAS DE LA TAREA DE CONDUCCION
Y PAPEL DE LOS MECANISMOS DE CONDUCCION -

A partir de estos postulados, el enfoque señala que una tarea de conducción efectiva se ejerce mediante la realización de cuatro funciones básicas, de tal forma que respondan a sendos criterios de efectividad. De esta forma, la tarea de conducción dará lugar a resultados significativos y apropiados a las condiciones agro-económica y sociopolítica del ámbito del sector en el cual se ejerce.

Las funciones básicas a que se ha hecho referencia son las siguientes:

- i. Caracterizar e Interpretar la Problemática
- ii. Interpretar e Inducir Decisiones de Nivel Superior
- iii. Precisar y Adecuar Resultados y Estrategias
- iv. Definir, Activar y Adecuar la Acción de Transformación

En el Cuadro No. 2 se presenta un detalle de lo que comprende cada función, así como la expresión del correspondiente criterio al que debe responder para que la función sea realmente efectiva.

Como se puede observar, los criterios ponen especial énfasis en la concertación y compromiso que deben alcanzar y mantener los individuos y grupos públicos y privados en la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural. Esto es reflejo de la importancia que da el enfoque a los procesos de concertación social.

El ejercicio efectivo de dichas funciones básicas en ámbitos específicos del sector requiere del diseño, implantación, operación y adecuación permanente de mecanismos de conducción. Estos mecanismos constituyen la estructura básica operativa del enfoque, ya que ellos permiten la realización oportuna y articulada de las actividades requeridas para ejercer las funciones de tal forma que se satisfagan los criterios de efectividad correspondientes.

Presentar los postulados, las funciones con sus criterios de efectividad y el papel que cumplan los respectivos mecanismos de conducción ha tenido como propósito dar una idea general de la estructura normativa y operativa del enfoque de conducción efectiva. Al respecto es preciso reiterar que este enfoque ha surgido de un proceso iterativo a partir de la cooperación prestada a los cinco países seleccionados en la práctica de la tarea de conducción y la reflexión que esa experiencia ha motivado para resolver los problemas enfrentados.

CUADRO 2

FUNCIONES BASICAS DE LA TAREA DE CONDUCCION Y SUS CRITERIOS DE EFECTIVIDAD

Caracterizar e Interpretar la Problemática:

- Caracterización e interpretación continua de la evolución, tendencias y perspectivas de la realidad agroeconómica, social y política, en los diferentes niveles del ámbito*.
- Los actores clave** comparten una visión común actualizada de la situación agroeconómica, social y política del ámbito.

Interpretar e Inducir Decisiones de Nivel Superior:

- Identificación e interpretación continua de las políticas expresadas como decisiones del ámbito o nivel superior y que servirán como marco de referencia para las correspondientes decisiones de su propio ámbito. Además incluyen la inducción de cambios en esas decisiones o de decisiones complementarias de nivel superior en función de los requerimientos de la evolución de la realidad agroeconómica social y política del ámbito.
- Los actores clave mantienen un conocimiento actualizado y compartido de las políticas —expresadas como decisiones del nivel superior que enmarcan sus acciones.
- Los actores clave asesoran a los niveles superiores en su proceso de toma de decisiones.

Precisar y Adecuar Resultados y Estrategias:

- Identificación, definición y adecuación continua, para los diversos niveles del ámbito, de los resultados deseados y las estrategias requeridas para alcanzarlos, así como de los factores externos que condicionan su logro.
- Los actores clave comparten tanto los resultados deseados —expresados como objetivo general, específico e intermedios— así como las estrategias para lograrlos.

Definir, Activar y Adecuar la Acción de Transformación:

- Definición, activación y adecuación continua de la acción transformadora en términos de las actividades, los recursos, las modalidades de trabajo y las responsabilidades de los principales actores públicos y privados que actúan en los diversos niveles del ámbito.
- Los actores clave comparten y llevan a cabo en forma integrada programas de trabajo realistas.
- Los actores clave velan por la permanente correspondencia y adecuación de las acciones con los resultados deseados y mantienen el compromiso de todos con el logro de dichos resultados.

* El concepto de ámbito delimita el contexto socio-político en que se lleva a cabo la tarea de conducción. En este espacio concurren diversos actores clave con el propósito de transformar su realidad agroeconómica, social y política. Conceptos de orígenes tan diversos como sector agropecuario, región, programa, proyecto, ministerio de agricultura o institución agropecuaria corresponden a —o se insertan en— ámbitos específicos de esa realidad.

** Por actores clave entendemos individuos y grupos públicos y privados involucrados en la tarea de conducción en los diversos niveles de cada ámbito. Ellos representan autoridades políticas, técnicos, agricultores, campesinos, empresarios y asalariados, en la medida en que conformen fuerzas determinativas para el logro de los objetivos del proceso de desarrollo.

En este proceso, se han bosquejado también como resultados del Proyecto, modelos específicos de conducción desarrollados a partir de generalizaciones de la experiencia de cooperación en los países seleccionados. Estos modelos que pueden considerarse como prototipos, presentan conjuntos particulares de instrumentos y técnicas que son propios del ámbito del sector a que se refieren. Es preciso señalar que estos modelos son limitados en el sentido de que no cubren todas las modalidades de sistemas institucionales que prevalecen en los países de la Región.

La selección de estos modelos prototipo fue producto de dos criterios principales. El primero, la estrategia global del proyecto que señalaba un énfasis en los niveles intermedios de decisión y en las políticas de apoyo a pequeños productores. El segundo, actuar sobre problemas o programas prioritarios de los países apoyando esfuerzos de instituciones nacionales.

Estos modelos prototipo se refieren a los siguientes aspectos de la tarea de conducción:

- i. Definición e implementación de políticas agropecuarias en el ámbito sectorial.

Con énfasis en las características de las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones para la definición concertada de la política agropecuaria y la preparación de su efectiva ejecución.

- ii. Manejo de programas y proyectos de desarrollo.

Con énfasis en la movilización eficiente y oportuna de esfuerzos y recursos considerando a los programas y proyectos como instrumentos de la política agropecuaria.

- iii. Operación de esquemas descentralizados para la prestación coordinada de servicios al agricultor.

Con énfasis en esquemas de regionalización y descentralización del sector público agropecuario orientados a la ejecución coordinada de la política agropecuaria y la compatibilización de las decisiones sectoriales con las necesidades y potencialidades locales.

- TECNICAS E INSTRUMENTOS -

En lo que corresponde a la adaptación y adopción de técnicas e instrumentos aplicables a las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones, los resultados han alcanzado un espectro de aplicación y utilización que trasciende los modelos prototipo.

En efecto, con la acción de cooperación del Proyecto en los ámbitos seleccionados del sector agropecuario se fueron adaptando técnicas e instrumentos que se aplicaron y evaluaron en esas situaciones específicas. De esta forma se ha logrado contar con un amplio conjunto de técnicas e instrumentos que por su misma flexibilidad han demostrado ser aplicables en diversos ámbitos del sector.

Las técnicas utilizadas han sido tomadas y adaptadas de diferentes campos de las ciencias sociales, principalmente los de planificación, administración, pedagogía y sicología-social. Estas técnicas son aplicables para el desempeño de actividades como las siguientes:

- . Caracterización e interpretación de la problemática
- . Identificación de la capacidad y desempeño de los sistemas institucionales para la definición, ejecución y ajuste de políticas
- . Elaboración de marcos de orientación para el desarrollo agrícola y rural
- . Estrategias para la implementación de la política agropecuaria
- . Elaboración de planes y programa de desarrollo
- . Identificación de proyectos como instrumentos para la implementación de políticas
- . Elaboración de planes y programas operativos
- . Diseño y operación de mecanismos de coordinación interinstitucional
- . Manejo de Programas y Proyectos
- . Aprovechamiento de recursos
- . Diseño y operación de sistemas de seguimiento y evaluación de realizaciones y de su impacto.

En cuanto a los instrumentos desarrollados y adaptados en los países las denominaciones son diversas ya que dependen de las características propias del país y del ámbito en que se trabajó. En la sección correspondiente a los resultados del trabajo con los cinco países seleccionados se hace referencia a los diversos instrumentos de conducción desarrollados o adaptados por medio del Proyecto.

RESULTADOS DE LA OPERACION DE LA RED DE DIFUSION E INTERCAMBIO

Hasta 1981, las actividades del Proyecto en este campo estuvieron orientadas a establecer una línea de base para la difusión e intercambio de información a partir de la disseminación de los trabajos realizados en Colombia y de los correspondientes a la experiencia del IICA con el Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas (PROPLAN/AP) y el Programa de Manejo de Proyectos.

Como resultado de las actividades realizadas durante este primer período, se establecieron relaciones de intercambio de información con los siguientes organismos: The Management Institutes Working Group on Population and Social Development con sede en Manila; el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) con campuses en Nicaragua y Costa Rica; the Training and Technical Assistance Divisions of the United States Department of Agriculture (USDA); the Institute of Cultural Affairs con sede en Chicago, Illinois; y el Development Program Management Center (DPMC) también del USDA con sede en Washington.

En el marco de las relaciones iniciales de intercambio con estos organismos se destacan dos resultados importantes. El primero fue la selección de la temática del Proyecto -Planificación y Administración para el desarrollo agrícola y rural- para la actividad central de discusión técnica en la 25a. reunión del Consejo Técnico Asesor del IICA. Esta reunión tuvo lugar en la ciudad de México en setiembre de 1980, y en ella dos reconocidos profesionales vinculados a la Red de PROPLAN fueron los expositores en la mesa redonda que reunió a altos directivos del sector agropecuario de 25 países de América Latina y el Caribe.

El segundo resultado fue el análisis comparativo entre los enfoques sobre planificación y administración para el desarrollo agrícola y rural utilizados por IICA/PROPLAN y USDA/DPMC en su labor de cooperación técnica. Para ello PROPLAN convocó al Primer Seminario de Intercambio organizado por el Proyecto, en el que participaron técnicos nacionales de cuatro países y los técnicos de PROPLAN y del DPMC. Como casos concretos de aplicación de los enfoques, el DPMC presentó su experiencia en Jamaica y PROPLAN, la de Colombia.

Los trabajos de análisis y discusión con los técnicos nacionales durante el Seminario dieron como resultado la identificación de áreas prioritarias en que las instituciones de los países requieren cooperación técnica para hacer más efectiva la tarea de conducción del sector. Esto sirvió como importante insumo para seleccionar las áreas temáticas prioritarias en que actuaría el Proyecto.

A partir de 1982, la Red de PROPLAN toma una nueva dimensión con la constitución del Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural (Programa IX) como una de las áreas en que el IICA concentraría su acción. Con base en esta decisión se definen así dos campos de acción de la Red.

El primer campo es el propio Instituto, al interior del cual el enfoque y resultados del Proyecto son analizados y discutidos a la vez que es recogida la información sobre los proyectos de cooperación del Programa IX que se ejecutan en los países. El resultado más importante del Proyecto en este campo ha sido la incorporación al marco de operación del Programa IX de gran parte de los aspectos conceptuales y metodológicos desarrollados por el Proyecto.

Mediante la participación del grupo técnico del Proyecto en 10 actividades de capacitación, promovidos por Proyectos del Programa IX en 8 de los países miembros, se logró difundir entre alrededor de 200 directivos, y técnicos de los países, información sobre aspectos teórico-prácticos del enfoque y experiencias del Proyecto.

El segundo campo de acción de la Red es el que podríamos llamar externo. En este campo se ubican las relaciones del Proyecto con grupos técnicos e instituciones nacionales o internacionales que proveen cooperación técnica y capacitación en el área de planificación y administración para el desarrollo.

Los principales resultados en este campo han sido, por una parte, la incorporación de trabajos del Proyecto en actividades de cooperación y capacitación de esas instituciones, y por otra, la difusión del enfoque de conducción efectiva en diversos eventos internacionales.

La intención principal al establecer relaciones de intercambio entre el Proyecto y estas entidades ha sido realizar actividades conjuntas o bien prestarse mutua colaboración en las acciones de cooperación con los países.

Es en este sentido que a raíz del I Seminario de Intercambio se acuerda con el USDA/DPMC preparar una ponencia conjunta que es presentada en la XLIV Conferencia Anual de la American Society for Public Administration celebrada en abril de 1983 en Nueva York.

Como consecuencia de la participación en esta conferencia se establecen también relaciones de intercambio con el International Development Management Center (IDMC) de la Universidad de Maryland y la National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA) de los Estados Unidos de América.

El IICA a través de PROPLAN fue invitado a participar en 1982 en la Comisión Técnica para el análisis de los cursos multinacionales de postgrado que la Escuela Interamericana de Administración Pública de la Fundación Getulio Vargas (EIAP/FGV) de Brasil realiza en el área de desarrollo agrícola. A partir de esta participación surge una importante relación del Proyecto con esta institución que se concreta en dos aspectos.

El primero es la participación de técnicos del grupo central del proyecto como profesores invitados en cuatro cursos multinacionales sobre administración de programas y proyectos de desarrollo agrícola. Como resultado se logró transmitir a cerca de 80 profesionales con puestos clave en instituciones de 16 países latinoamericanos, aspectos teóricos y prácticos sobre planificación para el desarrollo y manejo de programas y proyectos, desarrollados a través del Proyecto.

Un segundo aspecto fue la participación de la EIAP/FGV en el II Seminario de Intercambio auspiciado por el Proyecto, que tuvo como tema central el papel de la capacitación como instrumento esencial de cooperación técnica. Este seminario fue realizado en República Dominicana en la sede del Instituto Superior de Agricultura (ISA) atendiendo invitación de esta institución que en ese entonces estaba creando el Centro de Administración para el Desarrollo Rural (CADR) con apoyo financiero de la Fundación W.K. Kellogg.

Se invitó también a participar en este evento al Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). El análisis y discusión de los enfoques y metodologías de capacitación que utiliza cada entidad dio como resultado el enriquecimiento mutuo y el fortalecimiento de los nexos de cooperación.

Como fruto de esta relación entre el ISA y el IICA, se logró promover con apoyo de la Secretaría de Estado de Agricultura de República Dominicana y la Fundación de Estudios Rurales (FUDER) de ese mismo país, la realización de un seminario nacional sobre el papel del estado en el desarrollo agrícola y rural (SOIDAR). En este evento realizado en agosto de 1983, participaron alrededor de 100 personas, entre altos funcionarios del gobierno, representantes de fundaciones privadas y productores y líderes políticos representantes de comunidades.

Un resultado importante de este seminario fue el examen de las políticas vigentes de desarrollo agrícola y rural y las modalidades de organización del sector público y de participación de la población seleccionadas para su implementación. Un caso presentado fue el relacionado con el enfoque y resultados de la cooperación del Proyecto con la SEA en la Región Central del país, para cuya preparación se contó con los servicios del INCAE. Los resultados de este importante evento alcanzaron una amplia difusión en el país y sirvieron de base para el ajuste de aspectos importantes de la política de desarrollo agrícola y rural.

Ante la difusión en los países latinoamericanos del uso de microcomputadoras, se seleccionó como tema para el III Seminario de Intercambio de PROPLAN (1984) las perspectivas sobre el uso de microcomputadoras en el sector agropecuario. La continuidad en las relaciones de intercambio con el IDMC de la Universidad de Maryland dieron como resultado el apoyo de esta entidad para la preparación de materiales sobre el uso de microcomputadoras en la tarea de conducción.

Además del IDMC, fueron invitados a participar en este Seminario el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) con sede en Costa Rica y los centros especializados del IICA que son el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) y el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA). Como resultado de este evento se produjo material de apoyo para difusión relativo a la importancia, limitaciones y necesidades de adecuación de esta tecnología para que pueda aplicarse en tareas relativas a la conducción del desarrollo agrícola y rural.

Las relaciones de intercambio y acciones de apoyo mutuo con entidades nacionales e internacionales señaladas anteriormente, han sido realizadas en el marco de lo que hemos llamado operación externa de la Red. Sin embargo, es conveniente destacar también los resultados que en términos de difusión del enfoque y resultados del Proyecto se han obtenido por medio del apoyo del Proyecto a otras unidades del IICA.

Estos resultados han estado asociados principalmente a la participación del grupo técnico del Proyecto en actividades multinacionales de capacitación promovidas por el IICA por medio de sus oficinas en los países, el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) y el Proyecto Multinacional del Programa IX para el área del Caribe.

Por medio de estas actividades, más de 200 individuos entre directivos, y técnicos del sector agropecuario de países de América Latina y el Caribe fueron informados en eventos diversos por medio de documentación y exposiciones, sobre aspectos teórico-prácticos de los trabajos del Proyecto.

Entre estos eventos se destacan: i) cursos sobre preparación y evaluación de proyectos realizado en Costa Rica para técnicos latinoamericanos que fueron organizados por el CEPI y el Instituto de Desarrollo Económico (IDE) del Banco Mundial; ii) los Seminarios para directivos del sector agropecuario de países del Caribe organizados conjuntamente por el IICA y entidades de cooperación y financiamiento como el realizado en Caracas (1982) con la Universidad Simón Bolívar y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Venezuela, en Grenada (1982), Dominica (1982) y Santa Lucía (1982) con el Caribbean Development Bank (CDB), iii) los cursos sobre formulación y manejo de proyectos para técnicos agropecuarios de los países centroamericanos organizados por la Regional Unit for Technical Assistance (RUTA) que es una unidad conjunta IICA/PNUD/BIRF y realizados en Costa Rica.

Como última actividad de la Red dentro del Convenio IICA/Fundación W.K. Kellogg se realizó del 22 al 24 de julio de 1986 el IV Seminario de Intercambio de PROPLAN. El tema central del seminario fue "La conducción del desarrollo agrícola y rural en la crisis actual". Concurrieron al seminario 30 profesionales de reconocida experiencia en diferentes campos de la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural. La mayoría de ellos son miembros de instituciones con las cuales el Proyecto ha mantenido estrechas relaciones mediante la operación de la Red.

Como información adicional se presenta en el Cuadro No. 3 el temario del Seminario.

CUADRO No. 3

**PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA
EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
—PROPLAN—****IV SEMINARIO DE INTERCAMBIO
22 al 24 de julio 1986****TEMA CENTRAL**

**LA CONDUCCION DEL PROCESO DE DESARROLLO AGROPECUARIO EN EL CON-
TEXTO DE LA CRISIS ACTUAL.**

PROPOSITOS

- Identificar y caracterizar cual debería ser el papel del Estado en la actual situación de crisis para una conducción efectiva del proceso de desarrollo agropecuario.
- Identificar y caracterizar los temas prioritarios y modalidades de cooperación técnica con los países en los campos de la planificación y administración de la política agropecuaria que contribuyan a superar la crisis que enfrentan los países.

TEMAS A DESARROLLAR

1. Implicaciones de la crisis actual para el papel del Estado en la conducción del proceso de desarrollo agropecuario.
2. El papel de la planificación en la definición y ejecución de la política agropecuaria ante las situaciones de incertidumbre que caracterizan a la conducción del proceso de desarrollo agropecuario.
3. El papel del manejo de programas y proyectos de desarrollo agropecuario con financiamiento externo en la administración de la política agropecuaria en situaciones de crisis.
4. El papel de los esquemas de regionalización y descentralización para la ejecución coordinada de la política agropecuaria.
5. Temas prioritarios y modalidades de cooperación con los países en los campos de la planificación y administración de la política agropecuaria que contribuyan a superar la crisis actual que enfrentan los países.

PARTICIPANTES

1. Autoridades y funcionarios de países miembros del IICA.
2. Funcionarios de organismos internacionales involucrados en acciones de cooperación y financiamiento al sector agropecuario.
3. Funcionarios del IICA vinculados a la acción de cooperación técnica multinacional de PROPLAN.
4. Otros profesionales de reconocido prestigio en los campos de la planificación y administración de la política agropecuaria y del manejo de programas y proyectos.

NOTAS

1. La Línea de Acción VII: Formulación y Administración de la Política Agraria del IICA tuvo vigencia durante el período 1970-1982. Durante ese período se destacan dos etapas con prioridades diferentes, las cuales coinciden con los períodos de vigencia del Plan General (1971080) y el Plan Indicativo de Mediano Plazo (1978-82).
2. Un análisis detallado de los problemas principales que afectan la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural se encuentra en el documento PROPLAN-46: "Problemática y reto para una conducción efectiva del desarrollo agrícola y rural en la actual situación de crisis de América Latina y el Caribe". Este documento fue preparado como planteamiento de IICA/PROPLAN para el IV Seminario de Intercambio organizado por el Proyecto como una de las actividades de la Red de Difusión e Intercambio.
3. Tal como se indicó en la presentación de este documento, los proyectos multinacionales conocidos como proyectos PROPLAN del IICA fueron dos: "Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas -PROPLAN/AP- y "Planificación y Administración para el Desarrollo Rural -PROPLAN/A-. A partir de 1987 estará operando bajo la denominación de PROPLAN un tercer proyecto multinacional de "Fortalecimiento de sistemas institucionales para la planificación e implementación de la política agropecuaria".
4. Los aspectos relacionados con la operación de la Red de Difusión e Intercambio son considerados por sus propias características, como una acción paralela aunque complementaria a la labor de cooperación a que se refieren estos productos.
5. El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es una entidad pública descentralizada adscrita al Ministerio de Agricultura de Colombia. Tiene cobertura nacional y opera a través de sus Divisiones y Programas Nacionales, Gerencias Regionales y agencias a nivel local (distrital). Como campos de acción más importantes le corresponde la responsabilidad de la investigación agropecuaria en el país y la prestación del servicio de extensión a los pequeños agricultores. También ejerce el control de la producción y calidad de insumos agropecuarios, la ejecución de los programas de sanidad animal y vegetal y la supervisión y control de la asistencia técnica que presta el sector privado.
6. El Instituto de Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT) es una entidad pública descentralizada adscrita al Ministerio de Agricultura de Colombia. Tiene como responsabilidad principal la ejecución en todo el país de los programas de adecuación de tierras e hidrometeorología. La población objetivo del programa de adecuación de tierras es de 21,000 productores en un área de

340,000 hectáreas, las cuales conforman 23 distritos de riego y drenaje en diferentes zonas del país. En estos distritos confluyen otras entidades del sector con el propósito de prestar de manera integrada sus servicios al agricultor, bajo la coordinación del HIMAT.

7. El Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI) de Colombia fue concebido (1975) como uno de los instrumentos básicos del Plan Nacional de Alimentación y Nutrición (PAN), con el propósito de lograr incrementos sustanciales en la producción de alimentos por el sector campesino con agricultura tradicional. La responsabilidad de la ejecución del DRI corresponde al Departamento Nacional de Planeación que la ejerce a través de la Dirección General DRI. El Programa tiene tres componentes: producción, social e infraestructura en cuya ejecución confluyen alrededor de 15 instituciones públicas. El DRI tiene cobertura nacional y opera a través de Comités Departamentales, Municipales y Veredales en los cuales participan beneficiarios del Programa. Para 1985 se estimó que el DRI cubriría directamente 3,000 veredas en 17 departamentos en un área de 800.000 hectáreas en las que se asientan 157.000 familias de pequeños productores.

8. El Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA) de Costa Rica tiene como objetivo incrementar la productividad y rentabilidad de la actividad agropecuaria de 38,000 pequeños y medianos agricultores del país dedicados principalmente a cultivos alimenticios y producción de leche. El PIPA se ejecuta bajo la responsabilidad del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); tiene cobertura nacional y opera por medio de la estructura regional y de agencias de extensión de ese Ministerio. Un 33% de los recursos del PIPA (38 millones de dólares) provienen de un préstamo con el BID, el resto son recursos del gobierno. El PIPA tiene cinco componentes: Investigación Agrícola, Transferencia de Tecnología, Importación y distribución de insumos, Producción y distribución de semillas, y construcción de infraestructura para servicios de apoyo al agricultor. Por su contenido económico, cobertura y prioridad, el PIPA es el principal programa del MAG y del sector para impulsar el desarrollo agrícola y rural del país.

9. La Región VI-Jutiapa del sector público agropecuario y de alimentación (SPADA) de Guatemala tiene como propósito de su acción, incrementar la producción agropecuaria total, ya sea creando, ampliando o diversificando las empresas agropecuarias de la Región. Para lograrlo, actúa prioritariamente sobre tres campos: productividad agropecuaria, conservación y manejo de los recursos naturales y participación de los agricultores en la conducción del desarrollo en la Región. Las instituciones del SPADA que operan en la Región VI son: la Dirección General de Servicios Agrícolas (DIGESA), la Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE), el Banco de Desarrollo Agrícola (BANDESA), el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA), el Instituto

Nacional Forestal (INAFOR), el Instituto de Comercialización Agrícola (INDECA) y el Instituto de Transformación Agraria (INTA). Cada una de ellas tiene una oficina regional a cargo de un director regional quien es miembro del Comité Regional de Desarrollo Agropecuario -COREDA- cuya función es conducir el proceso de desarrollo de la Región actuando como órgano colegiado. Los principales servicios que se prestan a los agricultores de la región, por medio del SPADA son: Investigación agrícola y pecuaria, extensión agrícola, asistencia en salud animal y en producción animal, crédito agropecuario, reforestación con especies maderables y forestación con especies para leña, compra y venta con precios de garantía de granos básicos. De la acción de cooperación del Proyecto PROPLAN/A en la Región se derivan métodos mejorados de asistencia técnica para alrededor de 1000 pequeños agricultores.

10. La Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) tiene entre sus funciones principales la prestación de los servicios de extensión y capacitación, la ejecución del programa de comercialización de productos, insumos y de bienes de consumo (CENSERI), y la ejecución de proyectos sectoriales prioritarios para el desarrollo agrícola y rural. La mayoría de acciones de la SEA vinculadas a la prestación de servicios a los agricultores se realizan por medio de su estructura de regiones, zonas y subzonas agropecuarias.
11. El Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores (FIDA II) cuenta con un financiamiento de 12 millones de dólares del Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario -FIDA- más los aportes del gobierno. Tiene como propósito mejorar el nivel de ingresos y los patrones de salud de la población rural de escasos recursos residente en el área de influencia. Esta área se ubica dentro de los límites de la Región Central de la SEA abarcando la Provincia de Monte Plata y parte de la zona costera. Su población objetivo son 9,000 agricultores con explotaciones no mayores de 6 hectáreas y 400 familias de pescadores artesanales. El FIDA II tiene seis áreas prioritarias de acción: extensión agrícola, el programa de comercialización CENSERI, crédito, pesca, caminos vecinales y clínicas rurales. El manejo del Proyecto está a cargo de un comité presidido por el director de la Región Central de la SEA y que tiene representación del Banco Agrícola y las Secretarías de Salud y Obras Públicas.
12. El Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado (ARDI) fue constituido en 1980 por el gobierno de Venezuela con el objetivo de mejorar los niveles sociales, económicos y técnicos del hombre y de la comunidad rural a la cual pertenece. La estrategia del ARDI se fundamentaba en la coordinación de actividades e inversiones de entidades públicas nacionales y estatales para el desarrollo integral de áreas geográficas bien definidas. La Región del Valle del Río Aroa fue la primera de estas áreas que comprendía 300,000 hectáreas principalmente del Estado de Yaracuy, aunque

también abarcaba territorio del Estado Falcón. La dirección superior del ARDI/AROA estaba a cargo de un comité presidido por el Gobernador del Estado de Yaracuy. Sus componentes comprendían la producción agrícola y agroindustrial así como la construcción de infraestructura de caminos, escuelas y puestos de salud. En la parte agrícola se destacaban los servicios de extensión, crédito, aprovisionamiento de insumos, conservación de recursos y ordenamiento de la tenencia de la tierra. Para esto confluían alrededor de 15 instituciones nacionales y estatales vinculadas a la actividad agropecuaria del área.

13. En la primera sección de este documento correspondiente a "El Problema" sobre el que actuó el Proyecto, se indican los seis puntos que resumen los juicios prevalecientes en lo que se ha considerado como una interpretación limitante de la tarea de conducción.
14. Algunos de estos estilos son resultado de un importante proceso de apertura democrática experimentado en los últimos años en la Región. Al darse en la actual situación de crisis, este proceso enfrenta conflictos sociales muy serios con repercusiones de orden internacional que son en gran parte resultantes del choque entre necesidades reprimidas de la población y la reducción real del nivel de vida a consecuencia de las medidas de ajuste económico.
15. La conducción efectiva del proceso de desarrollo se refiere a las decisiones y acciones que movilizan en forma continua e intencionada los esfuerzos y recursos que permiten orientar y concretar la transformación de la realidad agroeconómica, social y política del sector en el sentido deseado. Esta movilización está caracterizada por la concertación y los compromisos, que personas y grupos clave, públicos y privados, adquieren y mantienen en situaciones de conflicto y de poder compartido, con respecto a esas decisiones y acciones.

El enfoque de conducción efectiva propone un esfuerzo deliberado de los responsables de la tarea de conducción para realizar un activo y permanente diálogo social que permita la resolución de conflictos y lograr la concertación y compromisos entre los actores clave estratégicamente identificados para un determinado ámbito del sector. El conjunto de tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones que se desarrollan en ese contexto para la definición, implementación y el ajuste de las políticas constituyen los componentes básicos de lo que se está llamando la tarea de conducción. Un tratamiento más detallado del enfoque de conducción efectiva se encuentra en varias publicaciones de la Serie de Documentos PROPLAN "Hacia una Conducción Efectiva del Desarrollo Agrícola y Rural en América Latina y el Caribe".

16. Por actores clave entendemos individuos y grupos que representan a autoridades políticas, técnicos, campesinos, empresarios y asalariados agropecuarios en la medida en que conformen fuerzas determinantes para el logro de los objetivos de desarrollo agrícola y rural.

ANEXO

**DOCUMENTOS PREPARADOS A TRAVES DE LOS
PROYECTOS MULTINACIONALES EN PLANIFICACION
Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL**

- PROPLAN -

- A. DOCUMENTOS PROPLAN PUBLICADOS EN LAS SERIES OFICIALES DE PUBLICACIONES DEL IICA.**

- B. LISTA DE DOCUMENTOS INTERNOS PROPLAN (DIP's) CLASIFICADOS POR PERTINENCIA DE SU CONTENIDO.**

- C. DOCUMENTOS REFERIDOS A LA ACCION DE COOPERACION TECNICA DE LOS COMPONENTES-PAIS DEL PROYECTO PROPLAN/A.**

A. DOCUMENTOS PROPLAN PUBLICADOS EN LAS SERIES OFICIALES DE PUBLICACIONES DEL IICA.

1. MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRARIA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: una visión integral de los procesos de análisis de políticas y de toma de decisiones en el sector agrario. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 339. San José, Costa Rica. 1978. (existe versión en inglés).
2. ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE PLANIFICACION SECTORIAL EN EL PROCESO DE PLANIFICACION AGRARIA EN AMERICA 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 del IICA No. 340. San José, Costa Rica. 1979. (existe versión en inglés).
3. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DE COSTA RICA. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 341. San José, Costa Rica. 1979.
4. EL SISTEMA DE PLANIFICACION AGRARIA EN BOLIVIA. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 342. San José, Costa Rica. 1979.
5. LA ETAPA DE FORMULACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRICOLA EN VENEZUELA. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 343. San José, Costa Rica. 1979.
6. LA ETAPA DE INSTRUMENTACION DE LA EJECUCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRICOLA EN HONDURAS. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 344. San José, Costa Rica. 1979.
7. LA ETAPA DE CONTROL DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRARIA EN EL PERU. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 345. San José, Costa Rica. 1979.
8. SEMINARIO REGIONAL SOBRE PLANIFICACION AGRICOLA Y ANALISIS DE POLITICAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: Zona Norte. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 259. San José, Costa Rica. 1979.
9. SEMINARIO REGIONAL SOBRE PLANIFICACION AGRARIA Y ANALISIS DE POLITICAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE ZONA ANDINA Y ZONA SUR. Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 303. Lima, Perú. 1979.
10. REGIONAL SEMINAR ON AGRICULTURAL PLANNING AND POLICY ANALYSIS IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN -Antillean Zone, Kingston, Jamaica. 1979. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 260.

11. LA ETAPA DE INSTRUMENTACION DE LA EJECUCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION AGRARIA EN PERU. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 346. San José, Costa Rica. 1979.
 12. WORKSHOP ON AGRICULTURAL PLANNING AND POLICY ANALYSIS. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 261. Georgetown, Guyana. 1979.
 13. ON THE CHOISE OF OPTIMAL AGRICULTURAL POLICIES. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No 347 San José, Costa Rica. 1980.
 14. EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA AGRARIA EN PERU. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 348. San José, Costa Rica. 1980.
 15. EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA AGROPECUARIA EN CHILE. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 349. San José, Costa Rica. 1980.
 16. EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 350. San José, Costa Rica. 1981.
 17. PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL: el enfoque de PROPLAN/A y sus experiencias en Colombia. Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 258. San José, Costa Rica. 1981. (Existe versión en inglés).
 18. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL: memoria del Seminario IICA-PROPLAN/USDA-DPMC. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 257. San José, Costa Rica. 1981. (Existe versión en inglés).
 19. NECESIDAD DE UN ENFOQUE INTEGRADO SOBRE LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL: posiciones convergentes. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 400. San José, Costa Rica. 1981. (Ver Mesa Redonda del Consejo Técnico consultivo Vigésima Quinta Reunión, México, set., 1980).
 20. A GUIDE TO INFORMATION AND POLICY ANALYSIS FOR AGRICULTURAL DECISION-MAKING IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 401. San José, Costa Rica. 1981.
- CONSIDERACIONES SOBRE LA INFORMACION PARA EL ANALISIS DE POLITICAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION AGROPECUARIA. (Selección de cinco capítulos de la "Guide").

21. UN ENFOQUE SOBRE LA CONDUCCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE LAS POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y EL BIENESTAR RURAL. (Separata del Capítulo III del Documento PROPLAN-17). Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 399. San José, Costa Rica. 1981.
22. MANUALS FOR POLICY ANALYSIS. On the use of general equilibrium models in agricultural policy analysis. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 402. San José, Costa Rica. 1981.
23. ANNOTATED BIBLIOGRAPHY AND UTILIZATION OF SYSTEM SIMULATION MODELS FOR AGRICULTURAL POLICY ANALYSIS. Serie Publicaciones Misceláneas No. 420. San José, Costa Rica. 1981.
24. CONSIDERACIONES SOBRE EVALUACION DE IMPACTO DE UN PROYECTO DE DESARROLLO RURAL: El caso del PPA-II de República Dominicana. Serie Publicaciones Misceláneas No. 404. San José, Costa Rica. 1981.
25. UNA VISION GLOBAL DEL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 405. San José, Costa Rica. 1982.
26. ANNOTATED BIBLIOGRAPHY ON PRICE, TRADE AND MARKET STABILIZATION PROCESS FOR AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT POLICIES. Serie Publicaciones Misceláneas No. 421. San José, Costa Rica. 1982.
27. IDENTIFICACION DE PROYECTOS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 407. San José, Costa Rica. 1982. (Existe versión en inglés)
28. GUIA PARA EL ESTUDIO Y DISEÑO DEL SISTEMA SECTORIAL DE PROYECTOS. Serie Publicaciones Misceláneas No. 408. San José, Costa Rica. 1982. (Colección de contribuciones, Paredes)
29. LA DIMENSION OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION. Serie Publicaciones Misceláneas No. 409. San José, Costa Rica. 1982.
30. LOS COMPONENTES CENTRALES DE LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL EN EL NIVEL REGIONAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 410. San José, Costa Rica. 1982.
31. NOTAS SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 411. San José, Costa Rica. 1982.
32. LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL ANALISIS DE LA FUNCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION. Serie Publicaciones Misceláneas No. 412. San José, Costa Rica. 1982.

33. MANUAL PARA LA PREPARACION DEL MARCO ORIENTADOR DEL DESARROLLO RURAL EN EL NIVEL MICROREGIONAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 413. San José, Costa Rica. 1982.
34. PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL: la capacitación como elemento esencial de la cooperación técnica. (Ponencia presentada por IICA-PROPLAN en el II Seminario de Intercambio). Separata del Documento PROPLAN 38. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 304. San José, Costa Rica. 1983.
35. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES DE ORIENTACION: el marco orientador. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 414. San José, Costa Rica. 1983.
36. EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN EL CONTEXTO DE LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 415. San José, Costa Rica. 1983. (Se publicó como 1ra. versión preliminar).
37. EL PROCESO DE ANALISIS DE POLITICAS PARA LAS DECISIONES OPERATIVAS. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 448. San José, Costa Rica. 1983.
38. MEMORIA DEL SEGUNDO SEMINARIO DE INTERCAMBIO. PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL: la capacitación como elemento esencial de la cooperación técnica. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 320. San José, Costa Rica. 1983.
39. MEMORIA DEL CURSO SOBRE ASESORAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO. (Informe Final, Volumen I y II). Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 329. San José, Costa Rica. 1983.
40. SEMINARIO-TALLER SOBRE EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL-REGIONAL. (Informe Final). Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA No. 330. Cochabamba, Bolivia. 1983.
41. MANUALS FOR POLICY ANALYSIS: PRICE AND MARKET-INTERVENTION POLICIES. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 427. 1983.
42. MICROCOMPUTERS AND AGRICULTURAL ORGANIZATIONS: MANAGEMENT APPLICATIONS IN DEVELOPING COUNTRIES. Serie Publicaciones Misceláneas del IICA No. 486. San José, Costa Rica. 1984. (Inglés-español).
43. ELEMENTOS PARA UN MARCO CONCEPTUAL DEL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL. Serie Publicaciones Misceláneas No. 525. San José, Costa Rica. 1984.

44. UNA DECISION... TOMADA. Audiovisual y Guión. Julio, 1985.
45. LA DECISION. Audiovisual y Guión. Julio, 1985.
46. PROBLEMÁTICA Y RETO PARA UNA CONDUCCIÓN EFECTIVA DEL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL EN LA ACTUAL SITUACIÓN DE CRISIS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. P. Lizardo de las Casas. Julio 1986.
47. RESULTADOS DEL IV SEMINARIO DE INTERCAMBIO LA CONDUCCIÓN DEL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL EN LA CRISIS ACTUAL. Julio, 1986.

B. LISTA DE DOCUMENTOS INTERNOS PROPLAN -DIP's-* CLASIFICADOS POR PERTINENCIA DE SU CONTENIDO

B.1. Documentos referentes a aspectos conceptuales, metodológicos, instrumentos de dirección y análisis de casos.

7. Proceso de Planificación Operativa Anual. Marco de Referencia para Estudios de Caso. Febrero, 1980.
17. Los Proyectos en el Proceso de Planificación-Ejecución de Políticas para el Desarrollo Agrícola y Rural. Noviembre, 1982.
20. Guía para el Análisis de Sistemas de Planificación Agropecuarios. Setiembre, 1981.
21. Orientaciones para Conducir Talleres para el Análisis de Sistemas de Planificación Agropecuarios. Setiembre, 1981.

* La denominación de DOCUMENTO INTERNO PROPLAN (DIP) corresponde principalmente a versiones, sujetas a revisión, de trabajos elaborados dentro de los Proyectos PROPLAN sobre aspectos conceptuales, metodológicos y de documentación de experiencias, material didáctico complementario para actividades de capacitación y material informativo con propósitos de difusión.

De considerarse conveniente y relevante para los fines del IICA y los objetivos de los Proyectos, estos DIP's podrán ser llevados a publicaciones oficiales del Instituto, tomando para ello la denominación de DOCUMENTOS PROPLAN y recibiendo el código respectivo dentro de las Series Oficiales de Publicaciones del IICA.

El número al extremo izquierdo del título de cada documento indica el que le corresponde al mismo dentro de la numeración correlativa de DIP's).

27. Marco Conceptual del Sistema Sectorial de Proyectos. Enero, 1981.
36. El Proceso de Planificación-Ejecución del Desarrollo Rural a Nivel Micro-Regional. Julio, 1981.
40. Marco de Acción para el Análisis de la Situación Actual en un Distrito DRI Mediante el Uso de la Red de Pertinencia.
43. Metodología para la Exploración y Selección de Zonas para la Acción del Proyecto SEAPLAN/IICA de República Dominicana. 1981.
46. Orientaciones Generales para el Desarrollo de Estudios sobre las Relaciones entre el Sector Público y los Sectores Sociales del Ambito Rural. Junio, 1981.
48. Metodología para la Preparación de Diagnósticos Organizativos en Torno a las Interrelaciones Institucionales dentro de cada Programa del Sector Público Agropecuario. (A. Salinas - E. Theinhardt). Setiembre, 1981.
49. Lineamientos Metodológicos Básicos para Analizar Sistemas de Información Orientados al Seguimiento y Evaluación de Acciones Específicas del Sector Público Agropecuario. (A. Salinas). Setiembre, 1981.
51. El Proceso de Planificación Operativa en el Nivel Regional. 1981.
55. Project Identification within the Planning-implementation Process for Agriculture and Rural Development (Documento preparado por P. Lizardo de las Casas y Hugo Fernández para el Seminario en St. Lucia). Diciembre, 1981. (Se integró con DIP-54 y 55-A y se publicó como Documento PROPLAN-27)
- 55.A. Notes on IICA's Approach to Project Identification. (L. de las Casas). December, 1981. (Se integró con DIP-54 y 55 y se publicó como Documento PROPLAN-27)
59. Diagnóstico Microregional: Orientaciones para su Utilización en la Programación del Desarrollo Rural Microregional. 1981.
60. Relaciones entre el Sector Público y la Población Rural para el Fortalecimiento de su Participación en el Proceso de Planificación-Ejecución de la Política de Desarrollo Rural.
61. Consideraciones Metodológicas sobre Evaluación de Realizaciones e Impacto de Programas y Proyectos.
62. Metodología para la Preparación del Marco Orientador en Programas de Desarrollo Rural Integrado a Nivel Microregional. Bogotá, marzo 1982.

65. Some notes on the Doctrinary Framework: General instructions for the preparation of a basic document clarifying the doctrinal position on the government.
67. El Proceso de Análisis de Políticas en el Marco del Proceso de Planificación Agropecuario. (M. Buxedas). Octubre, 1981.
73. Base Cuantitativa para el Análisis de Políticas. (Operacionalización del Marco Teórico a Nivel del Marco Doctrinario).
77. Categorías Centrales e Hipótesis Principales en el Proceso de Análisis de Políticas.
78. La Comunicación Educativa en la Cooperación Técnica de los Proyectos PROPLAN.
80. Propuesta para un Sistema de Seguimiento de Ejecución y Evaluación de Efectos/Impactos del ARDI/AROA. Diciembre, 1982.
82. Notas sobre Priorización de Proyectos. Marzo, 1983.
89. Contribución a la Explicitación de Algunos Aspectos del Marco Conceptual del Enfoque de los Proyectos PROPLAN. (J.L. Parisí) Mayo, 1983.
90. Un Sistema Nacional Integrado de Previsión y Acción Económica y Social. (J. Ishizawa). Mayo, 1983.
92. Caracterización de la Coordinación Institucional en el Proyecto (ARDI-AROA. (E. Theinhardt - D. Katzer). Octubre, 1982.
93. Experiencias de la Aplicación de una Concepción de Programación Dinámica para la Coordinación Institucional en el Proyecto ARDI-AROA.
94. El Enfoque Grupal y la Articulación de Roles en la Conducción del Proceso de Desarrollo Agrícola y Rural. (J. L. Parisí) Junio 1983.
95. Metodología para la Preparación del Resumen Operativo Gerencial (ROG). Febrero, 1984.
97. Guía para la Elaboración del Plan de Implementación. Setiembre, 1984.
99. Consideraciones sobre la Coordinación como Calidad del Proceso de Desarrollo. (J.L. Parisí) Octubre, 1983.
121. Consideraciones sobre el Trabajo con Grupos Operativos en el Manejo de Programas (E. Sacayón). Agosto, 1984.

122. Notas sobre Programación (Tomado del Fascículo 5 de la Guía de Manejo de Proyectos publicado por el IICA en 1979). Setiembre, 1984.
132. Caracterización de la Conducción del Proceso de Desarrollo Agropecuario en la Región del Pacífico Sur de Costa Rica. (R. Guillén). Noviembre, 1984.
134. Problemática de la Evolución de la Planificación y Administración del Desarrollo Agrícola y Rural en América Latina y el Caribe. (J. Meño). Diciembre, 1984.
136. Metodología para la Caracterización de la Conducción de Desarrollo Agrícola y Rural. (Taller del Curso Multinacional PROPLAN de 1984). Octubre, 1984.
147. Hacia una Conducción Efectiva del Desarrollo Agrícola y Rural: La Tarea de Conducción en una Región Agropecuaria: Guatemala. Volumen III. Noviembre, 1985.
148. Hacia una Conducción Efectiva del Desarrollo Agrícola y Rural: El Manejo de un Programa Nacional de Desarrollo Agrícola para Pequeños y Medianos Agricultores en Costa Rica. Volumen IV. Noviembre, 1985.
149. Hacia una Conducción Efectiva del Desarrollo Agrícola y Rural. El Manejo de un Proyecto de Apoyo al Pequeño Productor en República Dominicana. Volumen V. Noviembre, 1985.
150. Hacia una Conducción Efectiva del desarrollo Agrícola y Rural. El Manejo de un Programa de Riego y Adecuación de Tierras en el Ambito de una Institución Pública en Colombia. Volumen VI. Noviembre, 1985.
151. Notas sobre la Concepción Operativa de Grupos. 1985.

B.2 Resúmenes y Ejercicios para Actividades de Capacitación y Difusión.

96. Ejercicio para la Aplicación de la Metodología de Preparación del Resumen Operativo Gerencial (ROG). Febrero, 1984.
98. Ejercicio de Aplicación de la Guía para la Elaboración de Planes de Implementación. Setiembre, 1983.
101. Ejercicio sobre Análisis de Alternativas de Políticas Específicas (Arroz y carne). Mayo, 1983.
102. Ejercicio sobre Análisis de Alternativas para Medidas de Política. (Arroz). Mayo, 1983.

103. Ejercicio sobre Problemática de la Coordinación: El dilema de Anacleto. (M. Vega Luna). 1983.
104. Ejercicio sobre Evaluación de Impacto: Diseño de una metodología de evaluación de impacto de un proyecto. 1983.
105. Ejercicio sobre Articulación de Roles: La localización de un centro de acopio. 1983.
107. La Conducción del Desarrollo Agropecuario y Rural (Resumen para exposición).
108. El Proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones de Orientación. (Resumen para exposición).
109. El Proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones Operativas. (Resumen para exposición).
110. Preparación e Instrumentación de Planes y Programas Operativos. (Resumen para exposición).
111. Manejo de Programas y Proyectos. (Resumen para exposición).
112. La Función de Validación o Actualización de Objetivos y Metas. (Resumen para exposición).
113. La Función de Seguimiento y Evaluación. (Resumen para exposición).
114. Características de los Proyectos PROPLAN del IICA. (Resumen para exposición).
115. La Función de Programación de Actividades y Asignación de Responsabilidades. (Resumen para exposición).
116. Problemática y Evolución de la Planificación. (Resumen para exposición).
117. Instrumentos Utilizados para Evaluación en Actividades de Capacitación de PROPLAN. 1983.
118. Los Niveles de Política y el Proceso de Planificación-ejecución. (Resumen para exposición).
129. La Experiencia Latinoamericana de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural. (Resumen para exposición).
130. La Conducción del Proceso de Desarrollo en el Ambito Rural. (Resumen para exposición).
131. El Proceso de Análisis en el Asesoramiento para la Toma de Decisiones. (Resumen para exposición).

135. Técnicas para la Identificación de la Problemática y Definición de Objetivos y Cursos de Acción. (Resumen para exposición).
137. Diseño y Operación de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación. (Resumen para exposición).
138. El Papel del Ejecutivo en la Obtención de Resultados. (Resumen para exposición).
139. La Coordinación para la Integración de Servicios del Sector Público Agrícola. (Resumen para exposición).
140. Especificación, Seguimiento y Evaluación de Medidas de Política y Acciones Específicas. (Resumen para exposición).

B.3 Ponencias, informes y memorias de actividades de capacitación, difusión e intercambio.

24. Memoria de la Reunión Técnica sobre Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural realizada en Costa Rica. Agosto, 1980.
25. Memoria de la Reunión Técnica sobre Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural realizada en Colombia. Agosto, 1980.
26. Algunas Reflexiones sobre el Proceso de Planificación-Ejecución de la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural y la Acción del IICA a través de PROPLAN (Documento presentado por P. Lizardo de las Casas en la Reunión organizada por el Comité de Gestión de Quito. Noviembre, 1980).
56. La Conducción del Proceso de Planificación-Ejecución de la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural: El Papel de la Cooperación Técnica del IICA. Tema IB., XXV Reunión de Directores, P. Lizardo de las Casas. Octubre, 1981.
85. Fortalecimiento del Sistema de Dirección del Programa DRI: La Experiencia de PROPLAN/A en Colombia. (Versiones en inglés y español). Marzo, 1983.
86. Informe del Seminario-taller sobre Planificación Operativa y Proyectos, realizado con el Proyecto de Fortalecimiento Institucional para el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá. Abril, 1982.
91. Memoria del Seminario-taller sobre "Fortalecimiento de la Coordinación Institucional", realizado en San Felipe, Venezuela. Octubre, 1982.

- 128. Memoria del Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones en la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. Octubre, 1984.
- 142. Marco de Referencia para el III Curso Multinacional de PROPLAN sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones.
- 146. Informe del Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. 2 set. - 4 oct. 1985, San José, Costa Rica. Noviembre, 1985.

B.4 Informes de asesores y consultores

- 3. Informe de Asesoría a la Comisión de Política Agrícola de Honduras sobre el Fortalecimiento del Sistema de Planificación Agropecuaria. (G. González - E. Palit - J. Paredes). Noviembre, 1979.
- 8. Informe de Asesoría a la Secretaría de Estado de Agricultura de República Dominicana para la Evaluación del PPA-II. (V. Saldarriaga y J. Leñero). Junio, 1980.
- 23. Informe de la Asesoría para la Evaluación del Programa de Préstamo al Pequeño Agricultor (PPA-II), de la Secretaría de Estado de Agricultura de la República Dominicana. (C. P. Arrarte). Octubre, 1980.
- 39. Proposta de Pautas Metodologicas para a Analise do Desenvolvimento Agrícola Latinoamericano. (R. Amaral do Valle - A. Veras). Enero, 1981.
- 44. Marco de Referencia para el Diseño de la Metodología de Evaluación del Plan de Desarrollo Agrícola 1979-1982 de Guatemala. 1981.
- 47. Informe de Asesoría a la Secretaría de Estado de Agricultura para la Evaluación de Impacto del Programa de Préstamo al Pequeño Agricultor (PPA-II) de República Dominicana. (J. Jones). 1981.
- 50. Orientaciones e Índice de Contenido para un Documento sobre la Coordinación Interinstitucional en los Procesos de Planificación e Implementación de la Política de Desarrollo Rural. (A. Salinas). Setiembre, 1981.

B.5. Documentos relativos a la tarea de dirección de los Proyectos PROPLAN

- 1. Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas en América Latina y el Caribe (PROPLAN/AP). Documento Proyecto IICA. Diciembre, 1980.

2. Proyecto de Fortalecimiento Institucional en Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (PROPLAN/A). Documento Proyecto IICA. Abril, 1981.
4. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for the Period September 1978-December 1979 and Program of Work for the Period January-September 1980. Enero, 1981.
5. Proyecto PROPLAN/AP: Documento de reuniones con Michigan State University.
6. Proyecto PROPLAN/AP: Documento de reuniones con Iowa State University.
9. Proyectos PROPLAN/AP: Proposal for Fourth and Fifth Year Activities. June, 1980.
19. Proyecto Multizonal PROPLAN/A: Documento básico del Componente Hemisférico. Febrero, 1981.
- 19A. Proyecto Multizonal PROPLAN/A: Plan de Implementación del Componente Hemisférico para 1980. Febrero, 1981.
22. Proyecto para el Fortalecimiento de la Capacidad de Manejo en Acciones de Desarrollo Rural Regional en Colombia. Documento Proyecto IICA. Agosto, 1979.
28. Proyecto PROPLAN/A: Resumen Operativo Gerencial: Febrero, 1981.
33. Proyecto de Cooperación en Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en Costa Rica. Documento Proyecto IICA. Componente-país PROPLAN/A. Diciembre, 1980.
34. Proyecto PROPLAN/A: Plan de Implementación del Componente Hemisférico para 1981. Febrero, 1981.
35. Proyecto PROPLAN/AP: Detailed Work Plan for 1981-1982 (Enmienda 4a. de PROPLAN/AP). Diciembre, 1980.
37. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for the Period January-December, 1980 and Program of Work for the Period January-December, 1981. Diciembre, 1980.
38. Proyecto PROPLAN/A: Activity Report for the Period January-December 1980 and Program of Work for the Period January-December 1981. Diciembre, 1980.
42. Propuesta de Proyecto para Consolidar el Sistema de Seguimiento y Evaluación de la SEA en República Dominicana. 1981.
45. Proyectos Multizonales de la División de Planificación y Manejo de Proyectos. Informe anual 1980. Marzo, 1981.

52. Orientaciones Generales para la Evaluación Externa de la Ejecución del Proyecto PROPLAN/A. Setiembre, 1981.
53. Lineamientos Metodológicos para la Evaluación Externa de la Ejecución del Proyecto PROPLAN/A. Octubre, 1981.
57. Proyecto PROPLAN/A: Realizaciones del Componente Hemisférico (Enero 80/Set. 81). Octubre, 1981.
58. Proyecto PROPLAN/A: Proyecciones del Componente Hemisférico (1982/1984). Noviembre 1981.
68. Proyecto PROPLAN/A: Activity Report for the Period January-December 1981 and Program of Work for the Period January-December 1982. Diciembre, 1981.
69. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for the Period January-December 1981 and Program of Work for the Period January-December 1982. Diciembre, 1981.
70. Proyectos PROPLAN: Informe de Logros 1981 de PROPLAN/A y PROPLAN/AP. Enero, 1982.
81. Proyecto PROPLAN/A: Activity Report for the Period January-December 1982, and Working Program for the Period January-December 1983. Enero, 1983.
84. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for the Period January/December 1982 and Program of Work for the Period January-June 1983. Marzo, 1983.
87. Proyectos PROPLAN: Informe de Logros 1982 de PROPLAN/A y PROPLAN/AP. Febrero, 1983.
106. Proyecto PROPLAN/A: Activity Report for 1983 and Working Program for 1984. Enero, 1984.
119. Proyectos PROPLAN: Informe de Avance Anual de los Componentes Centrales de PROPLAN/A y PROPLAN/AP correspondientes a 1983. Enero, 1984.
120. Proyecto PROPLAN/AP: Activity Report for 1983 and Final Report. Enero, 1984;
123. Proyecto PROPLAN/A: 1984 Activity Report and Working Program for 1985. Diciembre, 1984.
124. Proyecto PROPLAN/A: Proposal for External Evaluation of the Project submitted to the W. K. Kellogg Foundation. Diciembre, 1984.

125. Project Proposal to the W. K. Kellogg Foundation in Support of Strengthening Managerial Effectiveness. Diciembre, 1984.
126. Marco de Referencia para la Sistematización y Análisis de la Información Pertinentes a los Productos de la Evaluación de PROPLAN/A. Mayo, 1985.
127. Programa de Trabajo para la Evaluación Externa del Proyecto Multinacional PROPLAN/A. Mayo, 1985.
133. Programas de Eventos de Capacitación de PROPLAN.
141. Acciones del IICA y la Fundación W. K. Kellogg para cooperar con los países en la Conducción del Proceso de Desarrollo Agropecuario y Rural. (Resumen para exposición).
143. Marco de Referencia para la Sistematización y Análisis de la Información Pertinente a los Productos de la Evaluación de PROPLAN/A.
144. Informe de la Evaluación Externa del Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural en América Latina y el Caribe -PROPLAN/A. Junio, 1985.
145. Propuesta de Acción Conjunta entre la Fundación W. K. Kellogg y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura para la Difusión de las Experiencias de los Proyectos PROPLAN. Noviembre, 1985.

B.6 Publicados como Documentos PROPLAN

10. A Guide to Information and Policy Analysis for Agricultural Decision Making in Latin American and the Caribbean, December, 1980. (Publicado como documento PROPLAN-20).
11. On the use of General Equilibrium Analysis in Agricultural Policy Analysis. 1980. (Publicado como Documento PROPLAN-22).
12. Utilization of System Simulation Models for Agricultural Policy Analysis. Serie de Contribuciones, 1980. (Publicado como Documento PROPLAN-23).
13. Analysis of Price, Marketing and Trade Policies. 1980. (Publicado como Documento PROPLAN-41).
14. El Proceso de Planificación Operativa. (Publicado como Documento PROPLAN-16).
15. El Proceso de Planificación Operativa Agraria en Perú. (Publicado como Documento PROPLAN-14).

16. El Proceso de Planificación Operativa Agropecuaria en Chile. (Publicado como Documento PROPLAN-15).
18. On the Choise of Optimal Agricultural Policies. Mayo, 1980. (Publicado como Documento PROPLAN-13).
29. Actividades de Capacitación de PROPLAN: Orientaciones básicas. Noviembre, 1980. (Sirvió de base para la preparación del Documento PROPLAN-17).
30. Orientación Básica de las Actividades de Cooperación Técnica de PROPLAN. Noviembre, 1980. (Sirvió de base para la preparación del documento PROPLAN-17).
31. Características de las Actividades de Investigación y Estudio de PROPLAN. Noviembre, 1980. (Sirvió de base para la preparación del Documento PROPLAN-17).
32. Problemática de la Planificación e Implementación de la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural. (Publicado como Documento PROPLAN-31).
41. Orientaciones para la Preparación de un Documento sobre el Proceso de Análisis de Políticas en el Marco del Proceso de Planificación Agropecuario. 1981. (El documento preparado con estas orientaciones fue publicado como Documento PROPLAN-25).
54. Identificación de Proyectos (Documento presentado por Gonzalo Estefanell en el Seminario organizado por la Subdirección General Adjunta de Desarrollo Rural en noviembre, 1981). (Se integró con DIP-55 y 55-A y se publicó como Documento PROPLAN-27).
63. Manuals for Policy Analysis: Price and Market-Intervention Policies. (Department of Economics, Iowa State University). Setiembre, 1981. (Publicado con modificaciones como Documento PROPLAN-22).
64. Planificación y Administración para el Desarrollo Rural: El Enfoque de PROPLAN/A y sus experiencias en Colombia. (Publicado como Documento PROPLAN-17).
66. Elementos para la Preparación del Marco Orientador del Desarrollo Agropecuario. Diciembre, 1981. (Sirvió de base para la preparación del Documento PROPLAN-35).
71. Un Visión Global del Proceso de Análisis de Políticas para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. (Publicado como Documento PROPLAN-25).
72. El Manejo de Programas y Proyectos en el Contexto de la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. (Publicado como Documento PROPLAN-36).

74. Lineamientos Generales para el Análisis de la Función de Seguimiento y Evaluación. Febrero, 1982. (Publicado como Documento PROPLAN-32).
75. La Dimensión Operativa del Proceso de Planificación-ejecución. (Publicado como Documento PROPLAN-29).
76. Evaluación de Impacto de un Proyecto de Desarrollo Rural: El Caso del PPA-II de República Dominicana. Noviembre, 1982. (Publicado como Documento PROPLAN-24).
79. Planificación y Administración para el Desarrollo Rural: La Capacitación como elemento esencial de la Cooperación Técnica. Diciembre, 1982. (Publicado como Documento PROPLAN-34).
83. Guía para el Estudio y Diseño del Sistema Sectorial de Proyectos. (Publicado como Documento PROPLAN-28).
88. Programa del Curso Multinacional sobre Asesoramiento a la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario. Mayo, 1983. (Quedó integrado al documento PROPLAN-39).
100. Informe Final. Seminario-Taller sobre el Papel del Planificador en la Conducción del Desarrollo Agropecuario Rural-Regional. Cochabamba, Bolivia, setiembre a octubre de 1983. (Publicado como Documento PROPLAN-40).

C. DOCUMENTOS REFERIDOS A LA ACCION DE COOPERACION TECNICA DE LOS COMPONENTES PAIS DEL PROYECTO PROPLAN/A*

C.1 COLOMBIA

1. Organización Técnico-Administrativa y Funciones del Distrito de Transferencia de Tecnología (DTT) Pamplona.
2. Resumen Operativo Gerencial y Programación DTT Pamplona.
3. Sistema de Información y Seguimiento DTT Pamplona.
4. Organización Técnico-Administrativa y Funciones DTT Sur Huila.
5. Resumen Operativo Gerencial y Programación DTT Sur Huila.

* Estos documentos son trabajos conjuntos del IICA y las Organizaciones Nacionales con las que cooperan los Proyectos PROPLAN, por lo tanto, no se clasifican dentro de las series oficiales de publicaciones del IICA.

6. Sistema de Información y Seguimiento DTT Sur Huila.
7. Informe de Evaluación del Sistema de Manejo de Proyectos del DTT Pamplona.
8. Diagnóstico para las áreas DRI del César.
9. Plan de Producción de Leche y sus Derivados para el Distrito Málaga.
10. Sistema de Información y Seguimiento para el Proyecto de Nutrición y Vivienda del Distrito Málaga.
11. Proyecto de Nutrición y Vivienda del Distrito Málaga.
12. Diagnóstico Microregional del Distrito DRI Pamplona (2 Volúmenes).
13. Estudio de Mercado de Leche y Derivados en Málaga.
14. Programación 1981-1985 para el Distrito DRI Pamplona.
15. Programación Operativa 1981 para el Distrito DRI Pamplona.
16. Marco Orientador para el Distrito DRI Pamplona.
17. Modelo de Coordinación Interinstitucional.
18. Metodología para la Selección de Areas de Desarrollo Rural Integrado.
19. Metodología de Diagnóstico Micro-Regional. (3 Fascículos).
20. Metodología para la Elaboración del Marco Orientador Micro-Regional. Un Enfoque Interinstitucional Aplicado a Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.
21. Metodología para la Elaboración de Planes Integrales de Producción y Comercialización de Productos Agropecuarios.
22. Metodología para Realizar un Estudio sobre Participación de los Beneficiarios DRI.
23. Resultados del Estudio sobre Participación de los Beneficiarios DRI.
24. Análisis de Objetivos e Indicadores DRI-PAN.
25. Metodología de Programación Anual DRI-PAN.
26. Estudios de Caso para Capacitación en Manejo de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.

27. El Resumen Operativo Gerencial (ROG) como Instrumentos para la Planificación y Manejo de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.
28. Análisis y Agregación General por Departamento y País de los Planes de Desarrollo Distrital.
29. Marco Orientador Departamental de Santander.
30. Marco Orientador Departamental de Norte de Santander.
31. Técnica de Grupo Participativo (TGP) Aplicada a la Planificación y Manejo de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural. (En proceso).
32. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Realizaciones Aplicado a Programas de Desarrollo Rural. (En proceso).
33. Metodología para la Elaboración del Plan de Implementación como Instrumento de Programación Operativa Aplicada a Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.
34. Metodología sobre Planes de Desarrollo Distrital. (Segunda versión).
35. Metodología para la Elaboración del Programa Operativo Anual. Instituto del Sector Agropecuario.
36. Metodología para la Elaboración de Programas de Mediano Plazo. Instituto del Sector Agropecuario. (En proceso).
37. Guía Metodológica para el Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Acción Institucional del Sector Agropecuario.
38. Sistema de Seguimiento y Evaluación del HIMAT.
39. Guía Metodológica para la Implementación de un Banco Sectorial de Proyectos. (En proceso).
40. Guía Metodológica para la Selección de Proyectos Prioritarios del Sector Agropecuario. (En proceso).

C.2 COSTA RICA

1. Instrumentos de Manejo para la Relación Sector Público-Productores.
 - Principales características a considerar en la selección de beneficiarios del PIPA.
 - Metodología para la selección de beneficiarios del PIPA.

- Manual de codificación de beneficiarios del PIPA.
 - Metodología para determinar la situación tecnológica del pequeño y mediano productor agrícola y ganadero. (En proceso).
 - Ficha del agricultor.
 - Hoja de visita a finca.
2. Plan de Trabajo a Nivel de Agencia.
 3. Plan de Trabajo por Proyecto a Nivel de Agencia.
 4. Manual para la Instalación, Uso y Evaluación de las Parcelas Demostrativas. (En Proceso).
 5. Orientaciones para la Preparación de Proyecto por Rubro Prioritario a Nivel Regional. (En proceso).
 6. Metodología para Determinar el Inventario Tecnológico y Programar la Investigación de Acuerdo a las Necesidades del Servicio de Extensión Agrícola. (En proceso).
 7. Plan Anual Operativo 1985. Programa de Incremento de la Productividad Agrícola.
 8. Informe del I Seminario-Taller para la Ejecución del PIPA a Nivel Regional, julio de 1984.
 9. Documento Central. Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA.
 10. Guía Grupal para Identificación, Caracterización y Validación de la Problemática -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso).
 11. Formatos de Registro de Realización de Acciones -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso).
 12. Formatos de Salida -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso).
 13. Procedimientos para la Preparación de Informes de Seguimiento y Evaluación -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso).
 14. Normas y Orientaciones para las Reuniones de Seguimiento y Evaluación -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso).
 15. Registros de Decisiones -Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA. (En proceso).

C.3 GUATEMALA

1. Diagnóstico Socioeconómico del Area Piloto.
2. Síntesis del Diagnóstico del Area Piloto.
3. Marco Orientador de Mediano Plazo para el Area Piloto.
4. Plan Mínimo de Coordinación Interinstitucional para el Area Piloto.
5. Resumen Gerencial Anual del COREDA-VI.
6. Normas y Procedimientos para la Actuación del COREDA en la Conducción del Proceso de Planificación-Ejecución.
7. Módulos de Tecnología Optima para: Maíz, Frijol, Arroz.
8. Módulos de Producción para: Maíz, Frijol, Arroz, Asocio de Maíz-Frijol-Sorgo, Chile Pimiento, Cebolla, Tomate (invierno) y Tomate (época seca).
9. Diagnóstico Tecnológico Integral por Cultivos para el Area Piloto: Maíz, Frijol, Arroz.
10. Integración de Servicios de SPA a Nivel Local (metodología, normas y procedimientos).
11. Marco Orientador Anual del Area Piloto, 1984.
12. Evaluación de la Efectividad de los Servicios del SPADA en el Area Piloto durante 1983 (Informe de Taller).
13. Plan de Ejecución Integrada Anual para el Area Piloto, 1984.
14. Análisis de la Efectividad Institucional del Distrito Regional VI de BANDESA (Informe de Taller).
15. Análisis y Rediseño de la Función de Supervisión de la Asistencia Técnica Agrícola. Región VI (Informe de Taller).
16. Diagnóstico Agro-Socio-Económico del Area "A".
17. Módulos de Tecnología Optima para 1984: Maíz, Frijol, Sorgo, Arroz, Maíz-Frijol-Sorgo, Frijol-Sorgo.
18. Reunión de Grupos de Trabajo para Revisión y Ajuste de Mecanismos de Coordinación e Integración de Servicios del SPADA, a nivel de campo.

C.4 REPUBLICA DOMINICANA

1. Diagnóstico Preliminar Agropecuario de la Región Central. Conservación y Manejo de Suelos y Aguas.
2. Diagnóstico Organizativo. Implementación Piloto en las Sub-Zonas San José de Ocoa y Rancho Arriba, Zona Agropecuaria de Peravia.
3. Planificación y Administración para el Desarrollo Agropecuario. Seminario/Taller sobre Técnicas de Planificación e Implementación del Desarrollo Rural Microregional (22 y 23 de mayo de 1981).
4. Programación para 1982 Subzonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba, Secretaría de Estado de Agricultura.
5. Planificación y Administración para el Desarrollo Agropecuario. Seminario/Taller sobre Planificación y Manejo a Nivel de las Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba (21 al 23 de junio de 1981).
6. Diagnóstico Preliminar Agropecuario de la Regional Central. Información Básica sobre los Recursos Naturales.
7. San José de Ocoa, Estudio de Caso de Desarrollo Rural en la República Dominicana.
8. Mecanismos y Procedimientos para Caracterizar las Condiciones Agro-socioeconómicas de las Microregiones.
9. Fortalecimiento del Comité de Coordinación de la Planificación Sectorial Agropecuaria. (Versión revisada por el Comité)
10. Memoria del Taller sobre Metodología de Programación y Diagnóstico a Nivel Zonal.
11. Propuesta de Instrumentos de Información para el Seguimiento de Realizaciones a Nivel de Región.
12. Lineamientos de la Acción del Estado en Relación con el Sector Agropecuario y Forestal.
13. Lineamientos de Programación para las Comisiones de Trabajo por Cultivo.
14. Criterios y Procedimientos para la Orientación de la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural. (Marco Doctrinario y Marco Orientador).
15. Proceso de Análisis para la Definición de Políticas Específicas para el Desarrollo Agropecuario y Forestal en la República Dominicana.

16. Guía para la Elaboración del Plan de Implementación del Programa Operativo/Presupuesto de la SEA, 1983.
17. Marco Conceptual y Esquema del Mecanismo de Planificación Operativo Regional.
18. Análisis del Subsector de Producción Animal en la República Dominicana, 1983.
19. Marco de Referencia para un Proyecto de Zonificación para el Desarrollo Agropecuario y Rural.
20. Capacitación: Agropecuaria o Rural?
21. Grandes Sistemas de Producción en la República Dominicana (Una definición preliminar).
22. Participación de los Beneficiarios en la Definición de Planes y Programas del Sistema de Planificación Agropecuaria. (En proceso)
23. Propuesta para la Formulación de un Programa-Presupuesto para 1984 para el Sector Agropecuario y Forestal de la República Dominicana.
24. Elementos del Sistema Nacional de Planificación Agropecuaria.
25. Comité de Coordinación del Proyecto FIDA II. Pautas de funcionamiento. (En proceso)
26. Memoria del Taller de Análisis de la Problemática Socioeconómica de la Provincia Monte Plata. Bayaguana, abril 17-19, 1985. (En proceso)
27. Análisis del Subsector de Producción Animal, 1983.
28. Plan Agropecuario 1985-1987 (versión preliminar).
29. Memoria del Ciclo de Seminarios sobre el Proceso de Planificación-Ejecución en la Dirección Regional Agropecuaria Central de la SEA.
30. Diagnóstico Agropecuario de la Regional Central. Tomo I
31. Diagnóstico Agropecuario de la Regional Central. Tomo II.
32. Memoria del Taller sobre Metodología de Programación y Diagnóstico a Nivel Zonal.
33. Seminario sobre Organización Institucional para el Desarrollo Agropecuario y Rural a Nivel Microregional (SOLIDAR). Santiago de los Caballeros, 1983.

IICA-CIDIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia

