



Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones
de Eventos Técnicos No. 330
ISSN-0253-4746
Documento PROPLAN 40

**SEMINARIO-TALLER
SOBRE EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA
CONDUCCION DEL DESARROLLO AGROPECUARIO
RURAL-REGIONAL
(Informe Final)**

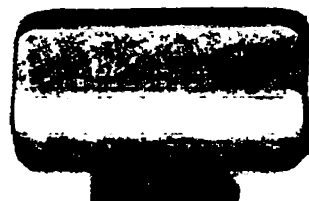
Setiembre 26 a Octubre 5, 1983
Cochabamba, Bolivia



IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

San José, Costa Rica. 1983



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

SEMINARIO TALLER SOBRE
EL PAPEL DEL PANIFICADOR EN LA CONDUCCION DEL
DESARROLLO AGROPECUARIO RURAL-REGIONAL

(Informe Final)

Setiembre 26 a Octubre 5, 1983
Cochabamba, Bolivia

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Documento PROPLAN 40
San José, Costa Rica. 1983

00001090

CONTENIDO

| | <u>Página</u> |
|--|---------------|
| INTRODUCCION | i |
| I. INFORMACION GENERAL | 1 |
| A. Antecedentes | 1 |
| B. Lugar y Fechas de Realización | 1 |
| C. Objetivos | 2 |
| D. Programa de Actividades | 3 |
| E. Duración | 4 |
| F. Método Empleado | 4 |
| G. Participantes | 6 |
| H. Financiamiento | 16 |
| II. DESARROLLO DE LAS UNIDADES Y LOS TEMAS | 17 |
| A. Generalidades | 17 |
| B. Sesión Inaugural | 18 |
| C. Encuadre General | 18 |
| D. De las Unidades y de los Temas | 20 |
| 1. Descripción sintética del contenido de los temas | 20 |
| 2. Desarrollo de las unidades y los temas | 22 |
| Unidad 1: Tema "La conducción del desarrollo agrop- cuario y rural-regional" | 22 |
| Unidad 2: Tema 1 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación" | 26 |
| Tema 2 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas" | 29 |

Unidad 3: Tema 1 "Definición y ajuste de objetivos y estrategia" (validación) 34

 Tema 2 "Programación y asignación de responsabilidades" 36

 Tema 3 "La coordinación y vinculación con el medio" 40

 Tema 4 "Seguimiento y evaluación" 42

Unidad 4: Tema "Articulación de roles para la conducción del desarrollo agrícola y rural-regional" 44

E. Materiales 48

III. EVALUACION 50

 1 Apreciación general..... 50

 2 Acerca de la tarea..... 52

 3 Acerca de las acciones futuras (Proyecto)..... 55

ANEXOS

Anexo No. 1: Discursos en la Ceremonia de Inauguración.

Anexo No. 2: Discursos en la Ceremonia de Clausura.

Anexo No. 3: Relación de participantes según profesión y grupo de trabajo.

Anexo No. 4: Instrumentos de evaluación.

Anexo No. 5: Recortes de prensa y material gráfico.

Anexo No. 6: Ficha de Inscripción.

Siglas

INTRODUCCION

La conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural en el nivel regional cobra una especial significación, toda vez que a este nivel le corresponde, como preocupación principal, conciliar y compatibilizar flujos ascendentes de demandas de la población con flujos descendentes de decisiones adoptadas en el nivel nacional.

El reconocimiento de la importancia y de las características propias de la conducción del proceso de desarrollo en este nivel, exige otorgarle un tratamiento específico. Para ello se requiere partir de un reconocimiento de las principales demandas y restricciones que los responsables de la conducción del desarrollo agrícola y rural confrontan en las regiones.

Este importante tema, motivó a los responsables del Proyecto de Fortalecimiento Institucional en Planificación y Administración de la Oficina en Bolivia y a los Proyectos de Planificación y Administración (PROPLAN) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con la colaboración de la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO), a organizar un seminario internacional que tuviera como foco de interés, el papel que el planificador debe desarrollar en relación con grupos de decisores y ejecutores, para una efectiva conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional.

La Oficina del IICA en Bolivia viene desarrollando una labor de cooperación técnica referida a la elaboración y ejecución de los proyectos de desarrollo agrícola integrado en los departamentos de Cochabamba, Potosí y Beni, mediante una acción coordinada de los siguientes organismos del sector público: Aseguradora Boliviana Agropecuaria (ASBA), Universidad Mayor de San Simón (UMSS), Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA), Banco Agrícola de Bolivia (BAB), Corporaciones Regionales de Desarrollo.

Por su parte PROPLAN ha venido desarrollando acciones de cooperación técnica en Planificación y Administración para el desarrollo Agrícola y Rural, en diferentes países de América Latina y el Caribe, con base en las cuales han desarrollado un enfoque, que en sus contenidos conceptual y metodológico, replantea el papel de los planificadores en la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.

El presente Seminario-taller se enmarca en tales antecedentes y fue diseñado para capacitar a funcionarios, que en los países del Area Andina realizan tareas de asesoramiento a la toma de decisiones en el nivel regional. El Seminario se apoyó en las experiencias y resultados de los proyectos PROPLAN y en las diferentes experiencias aportadas por los participantes.

El énfasis que otorgó el evento al papel del planificador se enmarcó en los aspectos sustantivos que le hacen al rol asesor, no sólo como agente individual, sino también, como miembro de un equipo interdisciplinario que actúa en forma articulada con decisores y ejecutores. De esta manera la importancia del papel asesor del planificador se incrementará, en la medida en que éste sea capaz de dar respuesta adecuada y oportuna a las demandas y necesidades de los decisores y ejecutores, para lo cual debe desarrollar, adaptar y operar el instrumental técnico que le permita cumplir de mejor manera su función de asesor permanente a la toma de decisiones.

Este informe reúne los antecedentes, procedimientos y productos generados por el Seminario-taller, el cual fue estructurado pensando en generar un documento de utilidad para los que asistieron al evento y para servir como material de referencia para otras actividades semejantes.

Ello ha obligado a seguir un esquema que se aleja de los informes o memorias convencionales de encuentros técnicos y cursos, que tienen fundamentalmente un valor informativo.

El documento ha sido organizado en dos secciones: La primera referida a los aspectos generales, de antecedentes lugar y fechas, objetivos, programa, duracion, método empleado, distribución del tiempo trabajado, relación de participantes y financiamiento.

La segunda sección detalla el contenido de las unidades del Seminario-Taller, el encuadre general y termina con la descripción sintética del desarrollo de las diferentes unidades, los materiales empleados y la evaluación..

En esta segunda sección se presenta el propósito de cada tema considerado en la unidad, una síntesis de su contenido; la referencia a los componentes que comprendió el desarrollo de cada tema; la forma en que fueron expuestos, y los grupos de trabajo que se constituyeron para cada caso. En cada unidad se incluyen los resultados de la evaluación que efectuaron los participantes, (tanto los resultados cuantitativos de la calificación efectuada, como los comentarios que ellos incluyeron en la evaluación), la cual estuvo referida al tratamiento del tema; el trabajo grupal, las reuniones plenarias, los materiales y los servicios de apoyo.

I. INFORMACION GENERAL

A. Antecedentes

La Oficina del IICA en Bolivia y el Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural (PROPLAN/A), convinieron con la Corporación de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO) de Bolivia, en aunar esfuerzos para la realización del Seminario-taller internacional sobre el papel del planificador en la conducción del desarrollo agropecuario y rural-regional. Dicha actividad fue diseñada con dos componentes, uno multinacional dedicado a funcionarios provenientes de países del Area Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) y un segundo, inmediatamente posterior, de carácter nacional, dirigido a los funcionarios bolivianos que tomaron parte del componente anterior. Cabe señalar que el presente documento corresponde al primer componente citado.

Esta actividad tuvo como base de las presentaciones, discusiones y trabajo de grupos; el enfoque desarrollado por los proyectos PROPLAN, en torno a la conducción del proceso de desarrollo, otorgando énfasis a las particulares demandas y requerimientos del nivel regional, focalizando su interés en el papel del planificador en su rol asesor, articulado a decisores y ejecutores.

El Seminario-taller estuvo enmarcado en las acciones del Programa IX del IICA: "Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar de la Población Rural".

B. Lugar y fechas de realización

El Seminario-Taller se desarrolló en las instalaciones del Banco Agrícola de Bolivia de la ciudad de Cochabamba, Bolivia, durante el período comprendido entre el 26 de setiembre y el 14 de octubre de 1983. La primera parte, que tuvo el carácter multinacional, comprendió el período setiembre 26 a octubre 5 y contó con la asistencia de 37 funcionarios de instituciones vinculadas

directamente con el desarrollo agrícola y rural de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y de la Junta del Acuerdo de Cartagena, órgano técnico del Pacto Andino. La segunda parte fue de carácter nacional y cubrió el período del 6 al 14 de octubre, y contó con la participación de los 26 funcionarios bolivianos que estuvieron presentes en la primera parte.

C. Objetivos

Los objetivos del evento fueron los siguientes:

1. Objetivo Específico

Contribuir a incrementar la capacidad de los participantes, para su desempeño en los equipos técnicos responsables de proporcionar asesoramiento en la conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional.

2. Objetivos Intermedios

Que los participantes, teniendo en cuenta las características y papel de la conducción del desarrollo agrícola y rural, analicen y discutan a la luz de su formación y experiencias:

- a. la problemática que confrontan los planificadores, para cumplir su labor esencial de proporcionar asesoramiento permanente a la toma de decisiones;
- b. el enfoque de PROPLAN en torno a la conducción del proceso de desarrollo, y el papel que compete a los planificadores como analistas de política, que deben actuar en forma articulada con decisores y ejecutores;

- c. la concepción integral del análisis de políticas, como proceso sistemático de identificación e interpretación de problemas y diseño de alternativas de solución.

El curso fue diseñado para profesionales (Ings. Agrónomos, Administradores, Economistas) que tienen responsabilidades como planificadores de oficinas o unidades de organización, que asesoran en la conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional.

D. Programa de Actividades

El Seminario-taller se desarrolló siguiendo el programa que se presenta a continuación:

| <u>DÍA</u> | <u>UNIDAD/TEMA</u> | <u>COORDINADOR</u> |
|--------------|---|---|
| Setiembre 26 | .Ceremonia de Inauguración .Ejercicio de Integración .Unidad 1. Tema: La conducción del desarrollo agropecuario y rural-regional. | -J.L. Parisí y F. Del Risco -F. Del Risco |
| Setiembre 27 | .Unidad 2. Tema 1: El análisis de políticas para las decisiones de orientación: el marco del orientador. | -M. França |
| Setiembre 28 | .Unidad 2. Tema 2: El análisis de políticas para las decisiones operativas. | -F. Del Risco |
| Setiembre 29 | .Unidad 3. Tema 1: Actualización de objetivos y metas (validación). | -M. França |
| Setiembre 30 | .Unidad 3. Tema 2: Programación de actividades y asignación de responsabilidades. | -F. Del Risco |
| Octubre 3 | .Unidad 4. Tema: Articulación de roles. | -J.L. Parisí y F. Del Risco |

| | | |
|--------------|---|--------------------------------|
| Octubre 4 | .Unidad 3. Tema 3: Control (Seguimiento y evaluación) de programas y proyectos. | -G. Estefanelli |
| Octubre 5 | .Unidad 3. Tema 4: Coordinación Institucional .Ceremonia de Clausura de la Primera Parte (Evento Multinacional) | -J.L. Parisí |
| Octubre 6-14 | .Taller sobre Operacionalización de Programas (Identificación de proyectos) | -M. França y G. Esteranelli |
| Octubre 14 | .Ceremonia de Clausura del Seminario-Taller | -M. França |

E. Duración

La organización del certámen cubrió el período agosto 15-setiembre 23. La realización tuvo una duración de tres semanas efectivas de trabajo, del 26 de setiembre al 14 de octubre de 1983 y comprendió 120 horas efectivas de trabajo, distribuidas de la siguiente manera:

| | |
|-------------------------|----------|
| I Parte - Multinacional | 64 horas |
| II Parte - Nacional | 56 horas |

El 20% del tiempo en la primera parte se dedicó a exposiciones y el 80% restante a trabajo grupal. En la segunda parte las exposiciones sólo cubrieron 10% del tiempo y el resto se destinó al taller que se desarrolló mediante grupos de trabajo.

H. Método empleado

El evento se desarrolló de acuerdo a uno de los principios básicos de PROPLAN: "Aprender-haciendo", de acuerdo al cual, el énfasis principal del aprendizaje radica en el esfuerzo conjunto de los participantes que abordan la "tarea" operando como grupo. Para ello, la presentación de los temas y la lectura de contenidos seleccionados de diferentes documentos elaborados por PROPLAN, tuvo la finalidad de exponer los principios y conceptos básicos del

PROGRAMA DE TRABAJO: PRIMERA PARTE DEL SEMINARIO-FALLEK
(Multinacional)

P R I M E R A S E M A N A

Lunes 26 Set. Martes 27 Set. Miércoles 28 Set. Jueves 29 Set. Viernes 30 Set.

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| <p>. INAUGURACION</p> <p>UNIDAD I La conducción del proceso de desarrollo agropecuario y rural regional.</p> | <p>UNIDAD II</p> <p>Tema 1 El análisis de políticas para las decisiones de orientación: el marco orientador.</p> | <p>UNIDAD II</p> <p>Tema 2 El análisis de políticas para las decisiones operativas.</p> | <p>UNIDAD III</p> <p>Tema 1 Actualización de objetivos y metas (validación)</p> | <p>UNIDAD III</p> <p>Tema 2 Programación de actividades y asignación de responsabilidades</p> |
|---|--|---|---|---|

S E G U N D A S E M A N A

Lunes 3 Oct. Martes 4 Oct. Miércoles 5 Oct.

| | | |
|--|---|--|
| <p>UNIDAD III</p> <p>Tema 3 Control. (seguimiento y evaluación) de Programas y Proyectos</p> | <p>UNIDAD III</p> <p>Tema 4 Coordinación inter-institucional.</p> | <p>UNIDAD IV</p> <p>Articulación de roles Asesor, Decisor, Ejecutor.</p> |
|--|---|--|

EVALUACION DE LA PRIMERA PARTE

Cierre de la primera parte

tema. Los participantes en grupos reducidos y después en sesiones plenarias, analizaron, discutieron y aplicaron sus conocimientos y experiencias a la solución de ejercicios que ilustran el tema. De esta forma, los grupos con el apoyo de los responsables de la conducción del seminario, quienes actuaron como facilitadores del trabajo grupal y en determinados momentos como informantes, generaron "productos" parciales que se pusieron en común y discutieron en sesiones plenarias.

El conjunto de temas está enlazado en lo sustantivo por un mismo enfoque (en sus dimensiones conceptual, metodológica e instrumental) y, en lo formal, por una secuencia definida en función de los objetivos y duración del Seminario-taller y el grupo de participantes.

G. Participantes

1. Características Generales

Asistieron al Seminario-taller 37 funcionarios de nivel profesional con responsabilidad principal en actividades de conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional, de los países del Area Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela).

El grupo estuvo constituido por 16 Economistas, 13 Ingenieros Agrónomos, 3 Administradores de Empresas, 1 Ingeniero de Minas, 1 Veterinario, 1 Sociólogo, 1 Arquitecto y 1 Auditor. Todos ellos con experiencia profesional en aspectos referentes a la planificación y administración del desarrollo agrícola y rural, varios de ellos con importante función directiva y la mayoría desarrollando labores de asesoramiento a la toma de decisiones.

Los asistentes provienen del Departamento Nacional de Planeación, Programa de Desarrollo Rural Integrado de Colombia; la Dirección Sectorial de Planificación Agropecuaria y el Centro de Reversión Económica de Azuay.

Cañar y Morona Santiago de Ecuador; de las Oficinas Sectorial de Planificación Agraria y de Racionalización del Ministerio de Agricultura de Perú; del Programa de Areas Rurales de Desarrollo Integrado y de la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela; de las Corporaciones Regionales de Desarrollo de Beni, Cochabamba y Potosí; Programa de Desarrollo Agrícola Integrado de Beni, Cochabamba y Potosí; Aseguradora Boliviana Agropecuaria ; Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria ; Banco Agrícola de Bolivia ; Fondo de Crédito Agropecuario de Bolivia y del Departamento de Desarrollo Agropecuario de la Junta del Acuerdo de Cartagena .

2. Lista de participantes

| <u>NOMBRE</u> | <u>PAIS</u> |
|--|-------------|
| Alfredo Ardaya Prado R. Villalobos 2122 casilla 1953 Cochabamba Tel.: 4-6441 | Bolivia |
| Lidia Arispe Rodríguez Hernando de Soto No. 1541 Cochabamba Tel.: 4-8915 | Bolivia |
| Adolfo Avila Hinostraza Av. Salaverry 1388 Lima Tel.: 716611 - 713396 | Perú |
| Mario Ballón Cossío Calle La Plata s/n Cochabamba Tel.: 4-1685 | Bolivia |
| Rafael Vicente Barroso Perdomo Urbanización Fundesfel Calle 2A No. 82-D San Felipe Estado Yaracuy Tel.: Dom. 43085(054) Ofic. 39633 (054) | Venezuela |

¹ Organo Técnico Comunitario del Pacto Subregional Andino.

| | |
|---|-----------------|
| <p>Josué Oswaldo Bernal Caviedes Calle 67 No. 17-53 Bogotá Tel.: 2-484516</p> | Colombia |
| <p>Luis Beltrán Ortiz López Calle 39 A No. 2-29 Ibague, Tolima Tel.: 359-34</p> | Colombia |
| <p>Celia Irene Bolívar Moreno Villa Granado s/n Cochabamba Tel.: 4-4262</p> | Bolivia |
| <p>Fernando Bustamante Mercado Av. Padilla 0234 Casilla No. 855 Cochabamba Tel.: 4-2752</p> | Bolivia |
| <p>Jorge Luis Bustamante Terán Pasaje Grover Suárez San Martín s/n Casilla No. 2639 Cochabamba Tel.: 4-2858</p> | Bolivia |
| <p>Julio Rolando Caballero Tapia Av. del Policia No. 15 (Alto Seguencoma) La Paz Tel.: Dom.: 785978 Ofic.: 369578-79</p> | Bolivia |
| <p>Jorge Leonardo Christiansen Zuloaga Los Geranios 476 Dpto. 401 Lima Tel.: Dom. 224843 Ofic. 414212</p> | Perú |
| <p>Guido Vicente Crespo Verdugo Bolívar 13-69 Cuenca Tel.: 830799</p> | Ecuador |
| <p>F. Jesús Dávalos Mendoza Casilla 110 Trinidad, Beni Tel.: 2-0482, 2-2099</p> | Bolivia |

| | |
|---|----------------|
| Gustavo Jorge Deheza Ugarte Lucas Mendoza No. 0552 Casilla No. 1253 Cochabamba Tel.: 4-1065 | Bolivia |
| Yery Dubracic Vaca Barrio Tajibo No. 5 Trinidad, Beni Tel.: 2-0198 | Bolivia |
| Angel Javier Fuertes Hidalgo Natalio Sánchez 220 Jesús María Lima Tel.: 239585 | Perú |
| Ilse Mercedes García Canelas Lanza No. 5756 Cochabamba Tel.: 2-9072 | Bolivia |
| Jorge Eduardo Gutiérrez Andrade O. Canedo 0628 (Villa Berdecio) Cochabamba Tel.: 4-9092 | Bolivia |
| Alfredo Heredia Chirinos Calle San Alberto 747 Potosí Tel.: 2-3299 | Bolivia |
| Juan Carlos Herrera Ruiz Calle La Paz No. 626 Trinidad, Beni Tel.: 2-2756 | Bolivia |
| Filemón Iriarte Montaña Av. Copacabana No. 0163 Cochabamba Tel.: 2-2563 | Bolivia |
| María del Carmen Iriarte Plaza C. Bapace No. 541 Casilla No. 152 Trinidad, Beni Tel.: 2-2285 | Bolivia |

| | |
|--|------------------|
| Luis Julián Marcial Lorenzo Av. Caracas con Av. Libertador San Felipe, Estado de Yaracuy Tel.: 24042 - 39633 | Venezuela |
| Edgar Ramiro Martínez Amador Ecuador No. 8637 Cochabamba Tel.: 2-5426 | Bolivia |
| Wilfredo Félix Mendoza Flores Av. Campero No. 946 Cochabamba Tel.: 2-8250 | Bolivia |
| Teodomiro Ordóñez Arispe Av. Circunvalación E-0978 Cochabamba Tel.: 2-5118, 2-8640 | Bolivia |
| Braulio Oré Oré F. Alonzo 125 Potosí Tel.: 2-5539 | Bolivia |
| Walker Augusto Parra Covarrubias Francisco Prada No. E-1132 Casilla No. 1059 Cochabamba Tel.: 2-3461 | Bolivia |
| Roberto Antonio Pérez Santos Cra. 24A No. 14-65 Sincelejo Tel.: 22456 | Colombia |
| Jorge Rodríguez Moreno Eloy Alfaro S/N Casilla No. 155 Quito Tel.: 531432 | Ecuador |
| Carlos Soria Arauco M. R. Terrazas E-1395 Cochabamba Tel.: 2-4248, 2-3405 | Bolivia |

| | |
|--|-----------------------|
| <p>Eddy Felipe Terceros Monasterios Rosendo Gutiérrez No. 1082 La Paz Tel.: Dom. 361998 Ofic. 369579</p> | <p>Bolivia</p> |
| <p>Antonio Torrico Pedrazas Pasaje Incachaca No. S-025 Cochabamba Tel.: 2-7422</p> | <p>Bolivia</p> |
| <p>Celier Vladimir Torrico Saavedra Plaza Francisco del Rivero No. 175 Casilla No. 3429 Cochabamba Tel.: 2-5975</p> | <p>Bolivia</p> |
| <p>Rolando Vaca Videz Calle Cochabamba No. 512 Trinidad, Beni Tel.: 2-2291</p> | <p>Bolivia</p> |
| <p>Mario César Vía Arauco Aniceto Padilla No. 0793 Cochabamba Tel.: 4-4055</p> | <p>Bolivia</p> |

3. Instructores

- Dirección y Coordinación General:

- **Fernando Del Risco Saldívar**
Especialista en Planificación
Proyectos PROPLAN
- **Mario França Filho**
Especialista en Planificación y Desarrollo Rural
Oficina del IICA en Bolivia

- Coordinadores del Trabajo Grupal:

- **Theodoro Tonina**
Especialista en Planificación de la Producción Agrícola
Oficina del IICA en Perú

. David Torrico Zeballos
Jefe de Planificación
Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA)
Cochabamba, Bolivia

- Responsables de la Conducción de los temas

- Fernando Del Risco Saldivar: Peruano; Ing. Agrónomo, Ms.c., Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cuzco; Post Grado en Planificación Regional; anteriormente Director de Planes y Programas de la Oficina Sectorial de Planificación del Ministerio de Alimentación de Perú; Profesor del curso de Post Grado en Planeamiento Urbano y Regional, del Instituto de Planeamiento de Lima (Universidad Nacional de Ingeniería); Especialista en Planificación del Departamento de Desarrollo Agropecuario de la Junta del Acuerdo de Cartagena (Pacto Subregional Andino); y actualmente Especialista en Planificación de los Proyectos PROPLAN del IICA.
- Gonzalo Estefanell Barbato: Uruguayo; Ing. Agrónomo, Ms.c., Universidad de la República, Montevideo, Uruguay; Post Grado en Economía Agrícola, Universidad de Michigan; anteriormente Funcionario de la Oficina de Planificación y Política Agrícola (OPYPA) del Ministerio de Agricultura y Pesca, Uruguay; Consultor de la OPS/OMS y BID; y actualmente, Especialista en Planificación de los Proyectos PROPLAN del IICA.
- Mario França Filho: Brasileño; Economista, Ms.c., Universidad Federal Fluminense-Niterói; Post Grado en Desarrollo Agrícola; anteriormente Profesor de la Universidad Federal Fluminense; Asesor de la Secretaría de Planeamiento y Coordinación General del Gobierno de Río de Janeiro; Miembro del Consejo Estadual de Agricultura, de Río de Janeiro; Asesor para Asuntos de Economía Rural de la Secretaría de Agricultura y

Abastecimiento de Río de Janeiro; y Jefe de la Dirección Rural del Banco de Desarrollo del Estado de Río de Janeiro; actualmente Especialista en Planificación y Desarrollo Rural de la Oficina del IICA en Bolivia.

- José Luis Parisí: Argentino, Educador, Ms.c., Universidad Nacional de Cuyo; Post Grado en Educación e Investigación Educativa, Sociología y Ciencias Políticas, Universidades Central de Madrid España y Católica de Lovaina, Bélgica; anteriormente Consultor en Educación de Proyectos IICA-UNICEF; Investigador de la Universidad Pedagógica Nacional de México; Coordinador de Estudios Avanzados y de Producción del Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa ILCE, México (UNESCO-OEA); Director del Centro de Estudios de la Comunicación (CEC), Secretaría de Educación Pública de México, y Profesor del Centro de Didáctica, Centro de Investigación y Servicios Educativos CISE, UNAM, México; Consultor de los Proyectos PROPLAN del IICA.

4. Profesión, ocupación y nacionalidad de los participantes

| | NUMERO | % |
|---|--------|------|
| a. Profesiones | | |
| Ingenieros Agrónomos | 13 | 35.1 |
| Economistas, Economistas Agrícolas | 16 | 43.2 |
| Administradores (públicos y de empresa) | 3 | 8.1 |
| Medico Veterinarios | 1 | 2.7 |
| Ingeniero de Minas | 1 | 2.7 |
| Sociólogo | 1 | 2.7 |
| Arquitecto | 1 | 2.7 |
| Auditor Financiero | 1 | 2.7 |
| b. Ocupación | | |
| Director Regional | 1 | |
| Director de Planificación | 1 | |
| Jefe (Director o Coordinador) de Proyecto | 4 | |
| Coordinador Sub Región | 1 | |

| | NUMERO |
|---|--------|
| Administradores de Proyecto | 1 |
| Subdirector Planificación/Racionalización | 2 |
| Jefe División (Departamento) | 3 |
| Planificador | 16 |
| Técnico (Profesional, funcionario de instituciones públicas) | 6 |
| Catedrático | 2 |
| c. Nacionalidades | |
| Bolivia | 27 |
| Colombia | 3 |
| Ecuador | 2 |
| Perú | 2 |
| Venezuela | 2 |
| Representante de La Junta del Acuerdo de Cartagena | 1 |

5. Instituciones Responsables, Colaboradoras y Participantes

a. Responsables

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
 - Oficina del IICA en Bolivia
 - Proyectos PROPLAN (Dirección de Proyectos Especiales)

b. Colaboradoras

- Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO)

c. Participantes

Los funcionarios participantes provienen de las siguientes instituciones:

BOLIVIA

- Aseguradora Boliviana Agropecuaria (ASBA)
- Banco Agrícola de Bolivia (BAB)
- Corporación Regional de Desarrollo del Beni (CORDEBENI)
- Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO)
- Corporación Regional de Desarrollo de Potosí (CORDECO)
- Fondo de Crédito Agropecuario (FCA)
- Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA)
- Proyectos Agrícolas de Desarrollo Integrado (PDAI)
(IICA-Gobierno de Bolivia)
- Universidad Técnica del Beni
- Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba

COLOMBIA

- Departamento Nacional de Planeación, Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI)

ECUADOR

- Centro de Reversión Económica de Azuay, Cañar y Morona, Santiago.
- Dirección Sectorial de Planificación Agropecuaria, Ministerio de Agricultura y Ganadería

PERU

- Oficina Sectorial de Planificación Agraria (OSPA), Ministerio de Agricultura
- Oficina General de Racionalización, Ministerio de Agricultura

VENEZUELA

- Area Rural de Desarrollo Integrado de los Valles de Aroa (Yaracuy, Falcon) (ARDI-AROA)
- Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (FUDECO)

JUNTA DEL ACUERDO DE CARTAGENA

- Departamento de Desarrollo Agropecuario

H. FINANCIAMIENTO

Los costos que demandó la preparación y realización del Seminario-taller, fueron cubiertos con recursos del Proyecto PROPLAN/A y de la Oficina del IICA en Bolivia. Además se contó con la colaboración de la Corporación de Desarrollo Regional de Cochabamba (CORDECO), Institución que apoyó la realización del seminario-taller y destacó como secretarias del certamen a las señoras Julieta Cabrera Flores y Clara Salinas Arauco, cuya dedicación y esfuerzo tuvieron una significativa gravitación en los resultados alcanzados.

II. DESARROLLO DE LAS UNIDADES Y LOS TEMAS

A. Generalidades

El Seminario-taller se fundamentó en la presentación y análisis del enfoque desarrollado por los Proyectos PROPLAN del IICA, en sus aspectos conceptuales, metodológicos e instrumentales.

Para ello, se optó por una modalidad de trabajo altamente participativa, sustentada en el principio básico de "aprender y transferir haciendo". De esta forma, gran parte del esfuerzo de aprendizaje se hizo en el trabajo de grupos, a la luz de temas y ejercicios específicos, que permitieron que los participantes los analizaran y discutieran con base en sus conocimientos y experiencia profesional.

Esta modalidad de trabajo fue elegida por los resultados positivos obtenidos en otros eventos de capacitación realizados por PROPLAN, tales como el curso sobre "Asesoramiento para la Toma de Decisiones en el Sector Público Agropecuario" que se realizó entre el 16 de mayo y 17 de junio de 1983, en San José, Costa Rica.

El evento, en su búsqueda de aprendizajes significativos, pretendió también demostrar la importancia de la constitución de equipos profesionales interdisciplinarios, que operando como grupo, aborden tareas concretas y generen productos de mejor calidad y en la oportunidad requerida por los responsables de tomar las decisiones.

El hilo conductor del Seminario-taller fue la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural, y por ello, se dió atención a los aspectos analíticos involucrados (proceso de análisis de políticas), los aspectos funcionales (funciones de dirección requeridos para una adecuada conducción del desarrollo agrícola y rural) y, finalmente, los referidos a las relaciones

interpersonales y de grupo (articulación de roles), que son fundamentales para otorgar la eficacia que requiere la tarea de conducción.

De esta manera las unidades estuvieron compuestas por uno o más temas y cada tema se desarrolló, mediante exposiciones, lecturas individuales y de grupo, ejercicios de aplicación desarrollados por grupos, discusión y análisis en grupos reducidos, puesta en común y síntesis a nivel de plenarios.

B. Sesión Inaugural

La Inauguración del Seminario-Taller tuvo lugar el 26 de setiembre de 1983, inmediatamente después de concluida la inscripción de participantes.

Asistieron a la ceremonia autoridades y funcionarios de la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO), del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y los asistentes al evento. Hicieron uso de la palabra el Ing. Antonio Saravia Goyenola, Director de la Oficina del IICA en Bolivia, el Ing. Fernando Del Risco S., Especialista en Planificación de los Proyectos en Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural (PROPLAN), del IICA, y el Sr. Orlando Zelada Presidente de la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO), quien declaró oficialmente inaugurado el evento.*

C. Encuadre General

El día 26 de setiembre después de la ceremonia de inauguración del curso y de la presentación de los participantes se procedió con el encuadre general que consistió en:

1. Una exposición sobre los objetivos, estrategia, estructura, metodología y contenido del Seminario-taller tratando de dar

* Los discursos figuran en el anexo No. 1.

respuesta al qué, para qué, cómo, cuándo, dónde y quiénes estaban involucrados en la tarea.

2. Los participantes formularon preguntas por escrito sobre sus dudas e inquietudes respecto al encuadre realizado, con lo que se suspendió la sesión.
3. Los responsables de realizar el encuadre (J.L. Parisí y F. Del Risco), analizaron las preguntas de los participantes, las clasificaron y prepararon las respuestas.
4. Al reiniciarse la sesión en la tarde de ese mismo día, los coordinadores dieron respuesta a las preguntas de los participantes respecto al encuadre general y atendieron a preguntas aclaratorias formuladas verbalmente, con lo cual se dió por terminado el encuadre.

Como resultado de la evaluación final del curso se concluyó que el tiempo dedicado al encuadre general estuvo bien invertido porque permitió: i) homogenizar las percepciones de los participantes respecto a la tarea; ii) "nivelar" expectativas; iii) disminuir tensiones (sobre todo en los participantes con menor experiencia profesional); y iv) mejorar el "perfil de entrada general", es decir las percepciones de los responsables de las unidades sobre las inquietudes y preferencias de los participantes en conjunto.

Se consideró, además, que el haber mencionado en el encuadre que la programación del curso era flexible y que se adaptaría a la evolución del grupo, facilitó la introducción de ajustes al programa, derivados de la propia dinámica del grupo y de factores externos, sin sacrificar el logro de los objetivos.

En síntesis, se puede concluir que esta actividad es de trascendental importancia y que no debe omitirse en ningún evento semejante, por más de que la duración prevista para la realización de la actividad en su conjunto sea muy corta.

D. De las Unidades y los Temas

1. Descripción sintética del contenido de los temas

- La Conducción del Proceso de Desarrollo Rural-Regional

El concepto de conducción, características particulares de la conducción en el nivel regional, la acción del sector público; el sistema de dirección, funciones de dirección, niveles de política y dimensiones operativa y prospectiva del proceso de planificación-ejecución; relaciones principales entre niveles de política y los planes programas y proyectos; fases y actividades del proceso de análisis de políticas para asesorar en la conducción de procesos de planificación-ejecución (sistematización de información, diseño de alternativas de política y planteamiento de alternativas).

- El Proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones de Orientación

Las decisiones de orientación (marco doctrinario, marco orientador, políticas específicas) y la conducción del proceso de desarrollo. El Marco Doctrinario. Importancia y función, explicitación del marco doctrinario; contenido (imagen objetivo, estrategia global); las categorías de análisis; el marco orientador, contenido y función; el papel de los agentes; los instrumentos; el proceso de análisis para la definición del marco orientador; (revisión de decisiones de orientación, sistematización de información, diseño de alternativas, planteamiento de alternativas, presentación sistemática de las decisiones); preparación del marco orientador; relaciones principales con las políticas específicas. Desarrollo del ejercicio sobre políticas específicas.

- El proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones Operativas

El proceso de análisis de políticas. La toma de decisiones; la realización de acciones y la conducción en la dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución; las decisiones operativas (medidas de políticas y actividades específicas); características principales; el proceso de análisis para las decisiones operativas (revisión de decisiones de orientación, validación de decisiones operativas vigentes, sistematización de información, diseño de alternativas de política -especificación y jerarquización de problemas, identificación y especificación de alternativas, análisis de las alternativas-, planteamiento de alternativas); definición, instrumentación, seguimiento y evaluación de decisiones operativas. Desarrollo del ejercicio sobre medidas de políticas.

- Definición y Actualización de Objetivos y Metas

La validación como "punto de entrada" al Manejo de Programas y Proyectos, componentes del manejo. El Resumen Operativo Gerencial; niveles de objetivos; (objetivo general, objetivo específico, objetivos intermedios o productos, indicadores y metas, factores condicionantes); la lógica de la matriz (lógica vertical y lógica horizontal); el proceso de definición y actualización de objetivos (proceso de construcción de la matriz); red de pertinencia, uso para la jerarquización de problemas. Desarrollo del ejercicio sobre definición y actualización de objetivos y metas.

- Programación de Actividades y Asignación de Responsabilidades

El concepto de Plan de Implementación, contenido y función; definiciones de resultados intermedios, eventos y actividades; tabla de

eventos; tabla de actividades; cronograma; gráfico tareas-responsabilidad, ilustraciones. Desarrollo del ejercicio sobre preparación del plan de implementación.

- Coordinación y Vinculación con el Medio

Base conceptual de la coordinación, identificación de los vínculos, (entre los niveles del proceso, entre las fases del proceso y entre los componentes del proceso); la tarea y estructura de los roles diferenciados, y del conjunto de roles; vínculos entre los agentes del proceso; relaciones informativas y relaciones transaccionales; operacionalización de los vínculos.

- Seguimiento y Evaluación

El alcance de la función de seguimiento y evaluación; el contexto para seguimiento y evaluación; definiciones y conceptos básicos, (seguimiento, evaluación de realizaciones, evaluación de impacto, control); momentos de la evaluación (ex-ante, sobre la marcha ex-post); alcance de la función de seguimiento y evaluación y elementos que la conforman; información y la función de seguimiento y evaluación; métodos y técnicas principales; cuestionamientos a la validez de resultados.

2. Desarrollo de las unidades y los temas

UNIDAD I

Tema: La Conducción del Desarrollo Agropecuario y Rural Regional

- a. Propósito: que los participantes conozcan y analicen los elementos centrales del enfoque de PROPLAN en comparación a los enfoques tradicionales, recurriendo a sus propias experiencias y conocimientos.

b.: Desarrollo del tema: el tema fue desarrollado mediante: i) exposición; ii) lectura de los capítulos I y II del documento: "Una visión global del proceso de análisis de políticas para la conducción del desarrollo agrícola y rural" (PROPLAN-25); iii) trabajo de grupos; iv) presentación del trabajo de grupos en plenarias; y v) cierre.

La exposición del tema fue complementada por la lectura de partes seleccionadas del documento PROPLAN 25. En ella se presenta el enfoque desarrollado por PROPLAN en el cual se destacan sus postulados básicos y la conceptualización sobre la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural, haciendo referencia al nivel regional y mostrando las responsabilidades que competen en dicha labor al sistema de dirección constituido por los sistemas de decisión y de planificación.

En esta unidad se desarrollaron los conceptos básicos, características, fases y actividades del proceso de análisis de políticas, sobre la base de la consideración de la problemática, demandas y posibilidades que confronta la conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional.

La lectura del documento cubrió los capítulos I, "La conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural" y II, "Una sistematización de políticas para la conducción del proceso de planificación-ejecución". La lectura fue guiada a través de las siguientes preguntas:

1. Qué exige del planificador el enfoque de PROPLAN, respecto al papel que debe desempeñar en la conducción del proceso de desarrollo?
2. Qué elementos enfatizan el enfoque de PROPLAN y que lo diferencian de los enfoques tradicionales?

- d. Trabajo de Grupos: Seguidamente se constituyeron los equipos de trabajo que operando como grupo dieron respuesta a las dos preguntas que guiaron la lectura. Los grupos se constituyeron de la siguiente manera:

| GRUPO I | GRUPO II | GRUPO III | GRUPO IV |
|-----------------|------------------|---------------------|--------------------|
| O. Bernal | L. Ortíz (R) | I. Canelas | R. Pérez |
| G. Crespo | J. Rodríguez | R. Barroso (R) | L. Marcial (M) |
| A. Avila | J. Fuertes | J. Christiansen (M) | J. Dávalos |
| W. Mendoza (R) | Y. Dubracic | K. Vaca | Ma. del C. Iriarte |
| M. Ballón | B. Oré | F. Iriarte | G. Deneza (R) |
| E. Terceros | A. Torrico | A. Ardaya | C. Soria Arauco |
| I. Bolivar | R. Caballero | T. Ordóñez | J. Bustamante |
| E. Martínez (M) | L. Rodríguez (M) | V. Torrico | J. Gutiérrez |
| | F. Bustamante | A. Parra | M. Via Arauco |

FACILITADORES

.David Torrico .Theodoro Tonina .Mario França .Fernando Del Risco

(M) Moderador

(R) Relator

Como resultado del trabajo de grupos se obtuvo: i) una primera experiencia de trabajo grupal; ii) una mejor aproximación al conocimiento de los aspectos centrales del enfoque de PROPLAN; iii) una aproximación crítica y comparativa al tema.

Los diferentes trabajos fueron presentados en sesión plenaria de manera que se puso en común lo desarrollado por los diferentes grupos.

El responsable de la unidad, al momento del cierre, retomó los conceptos centrales del enfoque de PROPLAN, las características de la conducción en el nivel regional y la importancia del trabajo de grupos. Finalmente, se marcó la forma en que se había tratado el tema y los

componentes desarrollados, pidiendo a los grupos que en lo sucesivo también presentaran el procedimiento seguido para la obtención del producto.

d. Evaluación del tema

Los participantes calificaron el tema como sigue:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.*</u> | <u>C.V.*</u> |
|----------------|--------------------------------------|--------------|--------------|
| 1. PERTINENCIA | 8.12 | 1.75 | 0.22 |
| 2. INTERES | 8.48 | 1.91 | 0.23 |
| 3. UTILIDAD | 8.33 | 1.93 | 0.23 |

Los resultados de la calificación muestran que el tema despertó mucho interés en los participantes y se reconoce su pertinencia y utilidad.

Los comentarios de los participantes estuvieron orientados a señalar que "El tema sirvió para orientar como debe conducirse el planificador"; "Es un enfoque que complementa positivamente los tradicionales, aunque su aplicación requiere adecuaciones previas y específicas para cada realidad"; "Este tema para mi ha sido muy interesante ya que he podido captar ideas más claras y concretas"; "Pienso que es un tema que nos introduce de manera adecuada al seminario que estamos llevando a cabo en este lugar: sorprendente el papel del planificador-asesor en la conducción del desarrollo".

UNIDAD II

Se orientó al tratamiento más detenido del proceso de análisis de políticas que proporciona sustento técnico a la toma de decisiones, tanto de orientación como operativas, mediante el desarrollo de dos temas: El

* D.S = Desviación Estandar

* C.V. = Coeficiente de Variabilidad.

análisis de políticas para las decisiones de orientación y el proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas. En el primer caso se focaliza la atención en uno de los niveles de políticas de la dimensión operativa que corresponde al Marco Orientador. En el segundo se refiere al proceso de análisis de políticas para las medidas de políticas y actividades específicas.

En ambos casos se detallan las fases de sistematización de información, diseño de alternativas y presentación de alternativas.

Esta unidad fue desarrollada de manera que parte muy importante del esfuerzo estuvo centrado en el trabajo grupal, alrededor de una revisión dirigida del material de soporte didáctico y del ejercicio de aplicación.

Tema 1: El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación.

- a. Propósito: qué los participantes operando como grupo con base en su conocimiento y experiencias, aborden el proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación, analicen y discutan su contenido e importancia, como sustento técnico para la labor de asesoramiento permanente a la toma de decisiones.
- b. Desarrollo del tema: El tema se desarrolló a través de: i) una exposición del coordinador y lectura; ii) trabajo de grupos sobre un ejercicio referido al análisis de políticas para las políticas específicas; iii) reunión plenaria de presentación del trabajo de grupos; y iv) cierre.

La exposición del coordinador fue complementada con la lectura de páginas seleccionadas del documento PROPLAN 35 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación: el Marco Orientador".

c. Trabajo de grupos: Los grupos para este tema tuvieron la siguiente conformación:

| GRUPO I | GRUPO II | GRUPO III | GRUPO IV |
|-----------------|----------------|--------------------|---------------|
| O. Bernal (M) | L. Ortiz (M) | E. Martínez Amador | R. Pérez (R) |
| L. Marcial | G. Crespo | J. Rodríguez (R) | R. Barroso |
| J. Christiansen | J. Dávalos (R) | A. Avila (M) | J. Fuertes |
| Y. Dubracic | R. Vaca | Ma. del C. Iriarte | W. Mendoza |
| M. Ballón (R) | B. Oré | F. Iriarte | G. Deneza |
| C. Soria Arauco | T. Eddy | A. Torrico | A. Ardaya (M) |
| T. Ordoñez | J. Bustamante | J. Gutiérrez | R. Caballero |
| L. Arispe | V. Torrico | F. Bustamante | A. Parra |
| M. Via Arauco | I. Bolivar | | I. Canelas |

FACILITADORES:

| | | | |
|----------------|------------------|---------------|---------------|
| .David Torrico | .Theodoro Tonina | .Mario França | .F. Del Risco |
|----------------|------------------|---------------|---------------|

M = Moderador

R = Relator

Para el desarrollo de la tarea se presentó el contenido y alcances del ejercicio de análisis de políticas, cuyo objetivo fue: Que los participantes operando en grupo aprendan de una experiencia sobre una situación hipotética, al aplicar conocimientos y experiencias para realizar un análisis para una típica decisión de orientación. El ejercicio consistía en presentar al Ministro una recomendación fundamentada para incentivar en un importante valle, una de dos producciones alternativas (arroz o carne), con base en la información entregada a

los participantes, que debían llegar a una propuesta y presentarla en la plenaria.

Una vez concluido el trabajo a nivel de grupos los relatores presentaron en plenaria los resultados generados, el procedimiento seguido y fundamentaron la alternativa propuesta al Ministro. Los participantes formularon a los grupos preguntas principalmente aclaratorias del trabajo realizado. En uno de los grupos uno de los participantes presento una opinión discrepante al resultado del trabajo grupal, planteado que el ejercicio no daba la oportunidad de visualizar un problema más amplio y ubicado dentro de los marcos generales de referencia.

- d. Evaluación del tema: los participantes otorgaron la siguiente puntuación al tratamiento del tema:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. PERTINENCIA | 8.38 | 1.41 | 0.17 |
| 2. INTERES | 8.68 | 1.36 | 0.16 |
| 3. UTILIDAD | 8.79 | 1.57 | 0.18 |

En los comentarios puntualizaron que se le debería otorgar más tiempo al tema, por cuanto es fundamental para los fines del seminario, y recomendaron enriquecer la exposición del tema con ejemplos y experiencias.

Los comentarios de los participantes reflejaron el interés y relevancia que el ejercicio generó en los grupos.

- "Estos ejercicios me han enseñado que el planificador debe trabajar para asesorar con los datos que disponga"

- "El ejercicio que se planteó era de sumo interés y de mucha utilidad, en vista de que se tenía que presentar alternativas al Ministro."

Otras sugerencias y comentarios estuvieron relacionados con: i) la necesidad de ajustar el ejercicio para visualizar un problema más amplio ubicado dentro de marcos generales de referencia; ii) dedicar un mayor tiempo para discutir en las reuniones plenarios; y iii) ver la posibilidad de adecuar el ejercicio para emplear microcomputadoras.

Tema 2: El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas

- a. Propósito: Que los participantes operando como grupo analicen y discutan el contenido y función del proceso de análisis de políticas para la definición de decisiones operativas (medidas de política y actividades específicas), en función de las demandas y necesidades que impone el asesoramiento permanente a la toma de decisiones.
- b. Desarrollo Del Tema: El tema se desarrolló mediante una exposición; trabajo de grupos sobre un ejercicio referido a medidas de política; reunión plenaria de presentación de los trabajos de grupo; y cierre.

La exposición del tema fue complementada con la lectura de páginas seleccionadas del Documento PROPLAN 32 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas".

- c. Trabajo de grupos: Los grupos de trabajo para el desarrollo de este tema estuvieron constituidos de la siguiente manera:

| GRUPO I | GRUPO II | GRUPO III | GRUPO IV |
|-------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| G. Deheza | W. Mendoza (M) | A. Torrico (R) | F. Iriarte |
| C. Soria A. (R) | M. Ballón | A. Ardaya | F. Bustamante |
| J. Gutierrez | V. Torrico | I. Bolivar | J. Dávalos |
| R. Caballero | Y. Dubracic (R) | R. Vaca | B. Oré (M) |
| A. Avila | Ma. del C. Iriarte | J. Bustamante | E. Terceros (R) |
| J. Rodríguez | T. Ordóñez | J. Christiansen (M) | J. Fuertes |
| I. Canelas G. (M) | R. Barroso | L. Marcial | G. Crespo |
| M. Vía Arauco | R. Pérez | L. Ortíz | O. Bernal |
| E. Martínez | | A. Parra | L. Arispe |

FACILITADORES:

. David Torrico . Theodoro Tonina . Mario França . F. Del Risco

(M) = Moderador

(R) = Relator

Los grupos esta vez se enfrentaron con un ejercicio, que bajo la modalidad de aprender-naciendo, les permitio adiestrarse en el empleo de procedimientos para analizar medidas de política, y proponer al Ministro una recomendación runderamentada para proceder con la aprobación o desaprobación de la medida.

Los grupos analizaron las siguientes medidas de política, correspondiéndole una medida a cada grupo:

- i) incrementar el precio de sustentación de PROPEOS, 4.80 actual a 6.30 por kg de arroz cáscara;
- ii) subsidiar los fertilizantes para bajar su costo al productor en un 35%, para la campaña que se iniciará dentro de 3 meses;
- iii) bajar el tipo de interés de los créditos de 13.5% a 10% anual, para la nueva campaña de producción; y, finalmente,

- iv) subsidiar el precio de la semilla mejorada para bajar su costo al productor en un 60%, para la próxima campaña.

Los grupos recibieron como información principal que el Gobierno definió como objetivo "Incrementar la producción para autoabastecer de arroz al país en tres años y mejorar los ingresos del productor". Recibieron, también, información de base sobre la problemática y un instructivo de procedimiento y caracterización del producto a generar.

Cada grupo generó sus resultados, los cuales fueron presentados y discutidos en Plenaria. Concluida la discusión el coordinador realizó el "cierre" del tema, destacando los aspectos centrales del tema desarrollado, relacionando la exposición, el documento básico y el ejercicio .

d. Evaluación del tema:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. PERTINENCIA | 8.67 | 1.53 | 0.18 |
| 2. INTERESES | 8.82 | 1.82 | 0.21 |
| 3. UTILIDAD | 9.18 | 1.53 | 0.17 |

Los comentarios estuvieron referidos a:

- "Pienso que es un tema que nos introduce de una manera adecuada al seminario que estamos llevando a cabo en este lugar."
- "Ha sido un tema sumamente interesante, se ha demostrado gran capacidad para la discusión y obtener la mayor utilidad posible."

Las sugerencias estuvieron referidas a: i) distribuir a los participantes copia del material proyectado en la exposición; ii) discutir y delimitar mejor los problemas planteados; iii) limitar el número de

ayudas visuales en la exposición; iv) realizar una exposición más detenida y con ejemplos y experiencias.

e. Evaluación del trabajo grupal

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|------------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Cooperación | 8.35 | 1.43 | 0.17 |
| Comunicación | 7.97 | 1.42 | 0.18 |
| Pertinencia | 8.03 | 1.83 | 0.23 |
| Competitividad | 4.75 | 3.03 | 0.64 |
| Producción | 8.76 | 1.17 | 0.13 |
| Tu participación | 7.24 | 1.48 | 0.20 |

Los comentarios de los participantes sobre el trabajo grupal estuvieron referidos a: i) reconocer la importancia del trabajo grupal como mecanismo para hacer efectiva la participación: "Esta pertinencia que he marcado por mi participación la considero muy elevada, puesto que nunca esperé tener estas oportunidades en las que mi criterio y opiniones fueran escuchadas, y realmente este sistema de trabajo en equipo ayuda mucho a la comunicación y participación"; ii) se reconocieron algunas dificultades y ventajas de la rotación de los participantes para cada trabajo grupal; iii) la falta de entrenamiento para actuar como moderadores (saber escuchar antes que imponer y saber cortar diálogos y discusiones); iv) la presencia negativa de competitividad entre los participantes; v) se recomendó que en algunos momentos el coordinador "lidere" el grupo sobre todo cuando se presentan dudas que entran la tarea; y finalmente vi) sugirieron a los organizadores conformar los grupos con base en una mejor distribución de las disciplinas y con un menor número de integrantes.

La apreciación de los responsables de la conducción del seminario taller fue que los grupos se habían desenvuelto satisfactoriamente, que se venían obteniendo los resultados esperados y se estaban generando productos de calidad. Para la conformación de los

grupos en las unidades siguientes, se adoptaría la sugerencia de los participantes de buscar una mejor distribución de las disciplinas y profesiones que aportaban los participantes.

- f. Evaluación de los materiales*: Los resultados de la evaluación se muestran a continuación.

| | <u>PROMEDIO \bar{X}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. PERTINENCIA | 8.40 | 1.56 | 0.19 |
| 2. EXTENSION | 7.00 | 2.30 | 0.33 |
| 3. CLARIDAD | 8.09 | 1.35 | 0.17 |

Entre los comentarios de los participantes se hace referencia a que los documentos son bastantes claros; se reconoce la posibilidad de que sin una orientación se puedan dar interpretaciones diversas sobre su contenido; se destaca la importancia de la lectura en grupos; se sugiere a los responsables del Seminario-taller distribuirlos con anticipación a la realización de cada tema; finalmente, se sugiere que en una próxima revisión se puedan eliminar algunas repeticiones.

- h. Evaluación de los responsables de los temas y de la coordinación general*: Los resultados cuantitativos fueron los siguientes:

| | <u>PROMEDIO \bar{X}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|---------------------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| COORDINACION GENERAL | 8.94 | 0.97 | 0.11 |
| COORDINACION DE LOS TEMAS | 8.36 | 1.31 | 0.16 |

Los comentarios de los participantes destacan la importancia de la labor de coordinación general y la de los temas, también

* Estas evaluaciones correspondieron en conjunto a las unidades 1 y 2.

se hizo referencia a las presentaciones de los expositores precisando aspectos positivos y negativos, y se sugirió que se debería fortalecer la integración de los participantes mediante actividades "extra-curso" y, finalmente, que se observaba una impresión de que no se había fomentado suficientemente la discusión.

UNIDAD III

En la unidad se desarrollaron cuatro de seis componentes* centrales del manejo de programas y proyectos en el nivel regional, que fueron tratados como temas y fueron los siguientes: i) definición y ajuste de objetivos y metas (validación); ii) programación de actividades y asignación de responsabilidades; iii) coordinación y vinculación con el medio; y iv) seguimiento y evaluación.

Tema 1: Definición y ajuste de objetivos y estrategia (validación).

- a. Propósito: Que los participantes, mediante el trabajo de grupos, adquieran el conocimiento y destrezas para la utilización de la técnica del Resumen Operativo Gerencial (ROG), como instrumento para actualizar objetivos y metas de programas y proyectos.
- b. Desarrollo del Tema: El tema se desarrolló mediante una exposición sobre el tema, ejercicio de grupos sobre la preparación del ROG, reunión plenaria de presentación del trabajo de los grupos, y cierre.

Inmediatamente después de la exposición del tema se prosiguió con la realización de un ejercicio

3/ No fueron tratados en detalle los componentes de organización y provisión efectiva de recursos.

a nivel de grupos. En la exposición se trató la actualización de objetivos y metas (Validación), como punto de "entrada" al manejo de programas y proyectos, y a la presentación del procedimiento de desarrollo de la matriz del Resumen Operativo Gerencial, que serviría de instrumento para el desarrollo del ejercicio de aplicación mediante el trabajo de grupos.

c. El trabajo de grupos

El trabajo de grupos estuvo referido a la realización de un ejercicio basado en un caso concreto, que tenía por propósito preparar una matriz del Resumen Operativo Gerencial para actualizar los objetivos y metas de un proyecto de tecnología apropiada para el pequeño productor, elaborado dos años antes y que se suponía debería ponerse en práctica de inmediato. Los grupos que se conformaron para el desarrollo del trabajo fueron los siguientes:

| GRUPO I | GRUPO II | GRUPO III | GRUPO IV |
|--------------------|------------------|---------------|-----------------|
| Ma. del C. Iriarte | I. Canelas (R) | L. Arispe (R) | I. Bolívar |
| A. Parra (R) | M. Vía Arauco | C. Soria A. | E. Martínez |
| R. Vaca | F. Iriarte | A. Torrico | B. Oré |
| W. Mendoza | F. Bustamante | R. Caballero | V. Torrico |
| J. Bustamante, | J. Gutiérrez (M) | M. Ballón | Y. Dubracic (R) |
| A. Ardaya (M) | G. Deneza | E. Terceros | T. Ordóñez |
| L. Ortiz | L. Marcial | G. Crespo | J. Christiansen |
| R. Barroso | O. Bernal | J. Fuertes | A. Avila (M) |
| | J. Rodríguez | R. Pérez (M) | J. Dávalos |

FACILITADORES:

. David Torrico . Theodoro Tonina . Mario França . F. Del Risco

(M) = Moderador

(R) = Relator

Una vez concluido el trabajo grupal, los diferentes relatores presentaron los resultados en la sesión plenaria, correspondiéndole al coordinador, realizar el cierre destacando aspectos centrales del tema y del desempeño de los grupos.

d. Evaluación del tema:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. PERTINENCIA | 8.26 | 1.55 | 0.19 |
| 2. INTERES | 8.67 | 1.40 | 0.16 |
| 3. UTILIDAD | 8.74 | 1.39 | 0.16 |

Los resultados de la puntuación asignada por los participantes reflejan el alto grado de interés que despertó el tema, y la alta coincidencia en su utilidad práctica, según se puede observar por los valores de la D.S y del C.V.

Tema 2: Programación y asignación de responsabilidades.

- a. Propósito: Que los participantes conozcan los fundamentos y desarrollen destrezas para la preparación de planes de implementación, para programas o proyectos.
- b. Desarrollo del tema: El tema se desarrolló mediante una exposición sobre el mismo, un ejercicio basado en el trabajo de grupos, reunión plenaria de presentación del trabajo de grupos, cierre y evaluación.

La exposición, ubicó el componente de programación de actividades y asignación de responsabilidades en el contexto del manejo de programas y proyectos, y luego sobre el contenido, función e instrumentos para la elaboración de planes de implementación.

- c. Trabajo de grupos: Los grupos se constituyeron de la siguiente manera:

| GRUPO I | GRUPO II | GRUPO III | GRUPO IV |
|----------------|-------------------|---------------|------------------------|
| I. Bolívar (M) | L. Arispe | I. Canelas | Ma. del C. Iriarte (R) |
| E. Martínez | A. Parra | M. Vía A. (M) | C. Soria Arauco |
| A. Torrico | B. Oré | F. Iriarte | R. Vaca |
| V. Torrico | J. Caballero (R) | W. Mendoza | F. Bustamante |
| J. Gutiérrez | J. Bustamante (M) | M. Ballón | Y. Dubracic |
| E. Terceros | A. Ardaya | T. Ordóñez | G. Denezza |
| G. Crespo | J. Christiansen | L. Marcial | L. Ortiz (M) |
| J. Fuertes | A. Avila | O. Bernal | R. Barroso |
| R. Pérez | J. Dávalos | J. Rodríguez | |

FACILITADORES:

.David Torrico .Theodoro Tonina .Mario França .F. Del Risco

(M) = Moderador

(R) = Relator

El trabajo de grupos comprendió la preparación del plan de implementación de un proyecto estructurado con base en el Resumen Operativo Gerencial. Para ello cada grupo desarrolló en detalle la programación de actividades para un objetivo intermedio.

Los relatores de los grupos presentaron los resultados o producto en la forma indicada en el correspondiente instructivo y describieron el procedimiento seguido.

d. Evaluación del tema:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. PERTINENCIA | 8.90 | 1.19 | 0.23 |
| 2. INTERES | 8.97 | 1.25 | 0.14 |
| 3. UTILIDAD | 9.16 | 1.21 | 0.13 |

La puntuación asignada por los participantes refleja una gran coincidencia en el interés que el tema despertó en los participantes, sobre todo en la utilidad práctica.

Los comentarios puntualizan lo anterior: "Estos principios adquiridos en el ejercicio fortalecieron y consolidaron mis conocimientos"; que el tema abordó aspectos muy concretos; y sugirieron la conveniencia de entregar material de lectura. Finalmente hubieron algunos comentarios en torno a las características que debiera tener la programación para su adecuado empleo en el manejo de programas y proyectos.

e. Evaluación del trabajo de grupos de los temas 1 y 2

De acuerdo a la evaluación de los participantes los resultados fueron:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|---------------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. Cooperación | 8.29 | 1.22 | 0.15 |
| 2. Comunicación | 8.20 | 1.27 | 0.16 |
| 3. Pertinencia | 8.59 | 1.15 | 0.13 |
| 4. Competitividad | 5.21 | 3.26 | 0.63 |
| 5. Producción | 8.48 | 1.15 | 0.14 |
| 6. Tu participación | 7.39 | 1.78 | 0.24 |

Los comentarios fueron pocos, respecto a los entregados por los participantes en la evaluación anterior y destacaron "la participación de las personas que conforman los grupos cada vez ha ido mejorando, situación que me satisface"; "el grupo heterogéneo (que reúne diferentes profesores) fue muy eficiente para la presentación de resultados en la plenaria".

f. Evaluación de los materiales:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|-------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Pertinencia | 8.73 | 1.20 | 0.14 |
| Extensión | 7.72 | 2.25 | 0.29 |
| Claridad | 8.40 | 1.16 | 0.14 |

Los materiales entregados en los dos temas evaluados fueron el instructivo y los documentos que contenían los Proyectos para realizar el ejercicio grupal.

La puntuación otorgada refleja que se consideró el material entregado a los participantes como extenso en función del desarrollo del ejercicio.

Los comentarios sobre los ejercicios recomiendan su simplificación en función del tiempo disponible; entregar el material necesario para el ejercicio a los participantes el día anterior al desarrollo de la unidad y, darle más claridad y concreción al ejercicio de actualización de objetivos y metas.

g. Evaluación de los responsables de los temas y de la coordinación general

Los participantes en esta oportunidad asignaron la siguiente puntuación.

| | <u>PROMEDIO \bar{X}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|---------------------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| COORDINACION GENERAL | 8.90 | 1.24 | 0.14 |
| COORDINACION DE LOS TEMAS | 8.57 | 1.55 | 0.18 |

Los comentarios señalaron que la coordinación general había logrado que las tareas se desarrollasen en el tiempo previsto. Así mismo se reconoció la importancia de la permanente presencia de coordinadores en cada grupo de trabajo, señalando que en ellos se debería fomentar al máximo la discusión y la participación, siendo necesario que en algunos momentos el coordinador "lidere" al grupo, para evitar que este se separe de la "tarea".

Las sugerencias apuntaron a que se podía mejorar la coordinación a nivel de los grupos , fortalecer la integración de los participantes y fomentar mas la discusión en las sesiones plenarias, de manera de poder debatir el enfoque mas ampliamente , evitando que se "entre" en la concepción de PROPLAN en forma acrítica.

Tema 3: La coordinación y vinculación con el medio.

- a. Propósito: Que los participantes analicen y discutan las bases conceptuales, contenido y función de la coordinación como componente del manejo de programas y proyectos.

- b. Desarrollo del tema. El tema fue tratado a través de una exposición, lectura del Documento Interno PROPLAN 99 "Consideraciones sobre la coordinación como cualidad del proceso de desarrollo"; trabajo de grupos, plenaria y cierre.

La exposición del tema se basó en el documento PROPLAN 99, que enfatiza que la coordinación debe verse como una cualidad inherente al proceso de desarrollo y que se expresa a través de vínculos entre los niveles, fases, componentes y agentes del proceso de planificación-ejecución.

- c. Trabajo de grupos: Para el desarrollo del ejercicio los participantes conformaron los siguientes grupos:

| GRUPO I | GRUPO II | GRUPO III | GRUPO IV |
|---------------|--------------|--------------------|---------------|
| L. Arispe R. | I. García C. | Ma. del C. Iriarte | I. Bolívar |
| R. Vaca | A. Avila | O. Bernal | L. Ortiz |
| F. Bustamante | F. Iriarte | B. Oré | V. Torrico |
| A. Torrico | M. Ballón | W. Mendoza | R. Caballero |
| J. Rodríguez | E. Martínez | C. Soria Arauco | T. Ordóñez |
| L. Marcial | R. Barroso | J. Gutiérrez | G. Crespo |
| R. Pérez | A. Parra | J. Fuertes | M. Vía Arauco |
| J. Bustamante | G. Deneza | Y. Dubracic | A. Ardaya |
| O. Jesús | T. Eddy | | |

FACILITADORES:

| | | | |
|------------|-----------|-----------|--------------|
| D. Torrico | T. Tonina | M. França | F. Del Risco |
|------------|-----------|-----------|--------------|

Cada grupo analizó uno de los vínculos a través de los que se expresa la coordinación.

| GRUPO | PAGINA DOCUMENTO | TEMA ESPECIFICO |
|-------|------------------|--|
| | PROPLAN 99 | |
| 1 | 5 - 8 | Vínculos entre los niveles del proceso |
| 2 | 8 - 11 | Vínculos entres las fases del proceso |
| 3 | 11 - 16 | Vínculos entre los componentes del proceso |
| 4 | 16 - 19 | Vínculos entre los agentes del proceso |

Los grupos efectuaron una detenida lectura de la sección del documento que les correspondió, revisaron el resto del texto, realizaron una discusión, aportando sus experiencias y presentaron los resultados de su trabajo en sesión plenaria a través de los respectivos relatores. Finalmente, se realizó una discusión final y algunas preguntas al coordinador del tema, quien después de darles respuesta procedió con el cierre.

Los participantes manifestaron que el material entregado fue abundante y que contenía términos que merecen una mayor aclaración.

Sugirieron que en los materiales entregados debe colocarse únicamente la información necesaria para la realización de los ejercicios y que el lenguaje empleado sea más sencillo.

Tema 4: Seguimiento y evaluación.

- a. Propósito: Que los participantes, con base en sus experiencias y conocimientos analicen y discutan, los planteamientos de PROPLAN en torno al seguimiento y evaluación de realizaciones y del impacto y, discutan los aspectos metodológicos centrales de este componente del manejo de programas y proyectos en el nivel regional.

- b. Desarrollo del tema; El tema fue desarrollado por medio de una exposición, diálogo con los participantes y cierre.

El coordinador del tema, debido a que parte del tiempo de esta unidad fue cedido para completar el ejercicio sobre articulación de roles, basó el tratamiento del tema en la exposición bajo una modalidad que permitió un constante diálogo con los participantes.

- d. Evaluación:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. PERTINENCIA | 8.16 | 1.05 | 0.12 |
| 2. INTERES | 8.19 | 1.09 | 0.13 |
| 3. UTILIDAD | 8.32 | 1.40 | 0.16 |

Los participantes expresaron que el tema fue importante, pero dejaron constancia que una de la limitación más importante fue la falta de tiempo para desarrollar el ejercicio. Señalaron como sugerencias: ampliar el tema al seguimiento y evaluación de políticas, incorporar ejemplos que faciliten la explicación del tema, darle el tiempo que requiera la realización del ejercicio; incluir la presentación de modelos y técnicas de evaluación, y de casos prácticos de experiencias en algunos países; darle la misma secuencia que a las unidades anteriores. Algunos comentarios hicieron referencia a: "Este tema ha sido muy interesante pues ha presentado una sistematización de instrumentos para la evaluación de proyectos; convendría complementarlo con el

Seguimiento y Evaluación de Políticas. "Habría la necesidad de hacer un ejercicio para practicar y entender mejor el tema de seguimiento y evaluación."

UNIDAD IV

Tema: Articulación de roles para la conducción del desarrollo agrícola y rural regional.

- a. Propósito: Que los participantes analicen y discutan el papel del planificador como grupo articulado a grupos de decisores y ejecutores, caracterizando la especificidad del papel del planificador y su relación con los otros roles citados, en función de la conducción del desarrollo agrícola y rural.
- b. Desarrollo del tema: El tema fue tratado de la siguiente manera: exposición, lectura del Documento Interno PROPLAN 94, trabajo de grupos, presentación en plenaria y cierre.

La exposición y la lectura de partes seleccionadas del documento básico, estuvieron orientadas a presentar los elementos conceptuales que fundamentan la perspectiva psico-social de la conducción del desarrollo. Luego el ejercicio permitió a los participantes "vivir" una simulación, que permitió demostrar la importancia de la articulación de roles.

- c. Trabajo de grupos: Se constituyeron los cuatro grupos de trabajo en los cuales los participantes asumieron los roles, según se muestra en el cuadro de la página siguiente.

| | GRUPO I | GRUPO II | GRUPO III | GRUPO IV |
|-----------------------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|
| <u>A. DECISORES</u> | | | | |
| Ministro | R. Barroso | O. Bernal | L. Arispe | I. García C. |
| Vice-Ministro | Ma. C. Iriarte | I. Bolivar | A. Avila | A. Torrico |
| <u>B. ASESORES</u> | | | | |
| Otc. Planificación | J. Christiansen | G. Crespo | G. Deheza | J. Rodríguez |
| C. Financiera | A. Parra | J. Caballero | M. Vía Arauco | E. Terceros |
| ACA Nacional | F. Iriarte | A. Ardaya | V. Torrico | R. Vaca |
| <u>C. EJECUTORES</u> | | | | |
| D. Regional ACA | L. Ortíz | R. Pérez | J. Dávalos | W. Mendoza |
| Prod. Distracciones | T. Ordóñez | L. Marcial | Y. Dubracic | J. Bustamante |
| Prod. El Molino | O. Braulio | C. Soria | E. Martínez | M. Ballón |
| Prod. Caffaverales | J. Fuertes | J. Gutiérrez | F. Bustamante | J. C. Herrera |

FACILITADORES: . D. Torrico . T. Tonina . M. França . F. Del Risco

Los grupos, siguiendo la pauta entregada para el ejercicio y con la información que recibieron en forma separada según el rol que les tocó desempeñar, presentaron en Plenaria el trabajo realizado.

Dado el interés y la dinámica que los grupos impusieron a sus trabajos, los coordinadores del Seminario-taller decidieron otorgarle más tiempo; decisión que tuvo como costo cancelar la realización del ejercicio sobre evaluación de impacto.

La presente unidad permitió que los participantes a la luz de su experiencia y formación, con base en la información recibida en las

unidades anteriores, y con información particular para cada rol (asesor, decisor y ejecutor) a través del trabajo grupal, desarrollaran un ejercicio en que se concretizó la necesidad de la articulación de roles. El ejercicio contribuyó a una mejor comprensión de la problemática que confrontan los planificadores, como asesores de los responsables de tomar decisiones en la región. Ello permitió llegar a una presentación en plenario, la cual tuvo como propósito poner en común las reflexiones de los grupos y la generación de un producto concreto, que permitió consolidar los contenidos del curso y sistematizar el aporte individual sobre el tema.

- d. Evaluación: Este tema despertó mucho interés en los participantes que reconocieron su utilidad práctica según se desprende de los resultados de la puntuación otorgada por los participantes.

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. PERTINENCIA | 8.77 | 1.61 | 0.18 |
| 2. INTERES | 9.03 | 1.62 | 0.17 |
| 3. UTILIDAD | 8.86 | 2.06 | 0.23 |

Entre los comentarios se pueden destacar los siguientes: "Se aprendió muchísimo sobre la articulación de roles. Considero que fue el mejor tema." "El tema es bastante interesante y además la forma de trabajo es en realidad nueva, ha dado a conocer a muchos el rol que realmente es capaz de desempeñar." "Fue el mejor tema y el mejor expuesto y desarrollado, además el ejercicio ratificó esa calidad." "Tema bastante interesante, que tuvo una participación activa de todos los componentes del grupo, porque así lo exigió. Sin lugar a dudas fue muy provechoso." "Fue una excelente oportunidad para analizar la labor cotidiana de los planificadores desde el exterior del Grupo, puesto que nuestra óptica difícilmente sale del interior del problema.

y nos encasillamos muy fácilmente." "Fue algo muy importante de explicitar, pues no se puede seguir en el anterior esquema de trabajo aislado." Sin embargo, se hace referencia a algunas dificultades para abordar el documento básico por el lenguaje utilizado, y el empleo de algunos términos que merecen aclaración.

- e. Evaluación del trabajo de grupo: Los participantes otorgan un reiterado reconocimiento a la importancia del trabajo realizado a nivel de los pequeños grupos; y a la calidad del ejercicio propuesto tal como se puede apreciar de los resultados sumarios de la evaluación:

| | <u>PROMEDIO \bar{x}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|------------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Cooperación | 8.72 | 1.14 | 0.13 |
| Comunicación | 8.73 | 0.99 | 0.11 |
| Pertinencia | 8.58 | 1.54 | 0.17 |
| Competitividad | 8.18 | 2.98 | 0.57 |
| Producción | 8.53 | 1.35 | 0.15 |
| Tu participación | 8.17 | 1.50 | 0.18 |

Entre los comentarios emitidos se mencionan: "Creo que este fue el mejor trabajo de grupo en el que pudimos practicar que la selección de alternativas tiene que ser efectuada por decisores, planificadores (asesores) y ejecutores." "Excelente ejercicio". "Los grupos cada vez mejor, creo que es importante el factor ambientación y conocimiento". Para mí fue una experiencia muy fructífera." "El trabajo de grupos es uno de los aspectos más resaltantes de este Seminario, pero a nivel de nuestros centros de trabajo creo que es lo que menos se hace."

Por otra parte se mencionó: "Muy bueno el trabajo de grupo, sin embargo pienso que la dinámica en la plenaria pudo orientarse más a la articulación de roles, y no tanto a aspectos técnicos sobre centros de acopio."

f. Evaluación de los responsables de los temas y de la coordinación general

Sobre este aspecto los participantes asignaron la siguiente puntuación;

| | <u>Promedio X</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|---------------------------|-------------------|-------------|-------------|
| COORDINACION GENERAL | 8.73 | 1.45 | 0.16 |
| COORDINACION DE LOS TEMAS | 8.28 | 1.69 | 0.20 |

La calificación de ambos aspectos fue levada y los comentarios muy escuetos pero significativos ."Muy bien" "Positivo por la guía que significa el ejercicio" "Felicidades" "estuvo fenómeno" "excelente".

E. Materiales*

Los materiales que se emplearon en el desarrollo de las diferentes unidades y temas fueron los siguientes:

UNIDAD 1: -Documento PROPLAN 25 "Una visión global del proceso de análisis de políticas para asesorar en la conducción del desarrollo agrícola y rural".

* Copia de los documentos aquí señalados, así como información sobre el enfoque, modalidad de acción, actividades y realizaciones de los proyectos PROPLAN, en inglés y en español, pueden solicitarse a: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Dirección de Proyectos Especiales, Proyectos PROPLAN, Apartado postal 55 - 2200 Coronado, San José, Costa Rica.

UNIDAD 2: -Documento PROPLAN 35 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones de orientación: el marco orientador". -Documento Interno PROPLAN 101 "Ejercicio sobre análisis de políticas para decisiones de orientación: políticas específicas". -Documento PROPLAN 32 "El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas". -Documento Interno PROPLAN 102 "Ejercicio sobre análisis de políticas para decisiones operativas: medidas de política".

UNIDAD 3: -Documento Interno PROPLAN 96 "Ejercicio para la aplicación de la metodología de preparación del Resumen Operativo Gerencial (ROG). -Documento Interno PROPLAN 98 "Ejercicio de aplicación de la guía para la elaboración del Plan de Implementación". -Documento PROPLAN 27 "Identificación de Proyectos en el proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agropecuario y rural". -Documento Interno PROPLAN 99 "Consideraciones sobre la coordinación como cualidad del proceso de desarrollo". -Documento Interno PROPLAN 103 "Ejercicio sobre coordinación". -Documento PROPLAN 32 "Lineamientos generales para el análisis de la función de seguimiento y evaluación". -Documento Interno PROPLAN 104 "Ejercicio sobre evaluación de impacto".

UNIDAD 4: -Documento Interno PROPLAN 94 "El entoque grupal y la articulación de roles en la conducción del proceso de planificación-ejecución". -Documento Interno PROPLAN 105 "Ejercicio sobre articulación de roles".

III. EVALUACION

1 Apreciación general

El Seminario-Taller estuvo sometido a un proceso permanente de evaluación, mediante el cual fue posible adaptarlo a la evolución del grupo y tomar en consideración las sugerencias de los participantes.

Para la evaluación de los temas y la apreciación evaluativa final se utilizaron los formularios que se presenta como Anexo No.4.

Los resultados de las evaluaciones y los comentarios correspondientes se han presentado en la descripción de cada unidad desarrollada en el capítulo anterior. Sin embargo, se considera importante incluir en esta sección los comentarios específicamente referidos a la metodología de evaluación empleada, con fines de perfeccionarla para su aplicación en futuras actividades de capacitación.

Entre otros aspectos que se considera se deberían evaluar los participantes mencionaron: i) los conocimientos y experiencias que aportan los participantes para ser utilizados como recurso de los grupos de trabajo; ii) el grado de asimilación y aprendizaje; iii) la aceptación del enfoque; iv) eficiencia, eficacia y grado de integración de los pequeños grupos; v) limitantes para el trabajo de los grupos; vi) las exposiciones de los responsables de los temas; y vii) los resultados del trabajo de grupos en forma más explícita.

La metodología de evaluación empleada permitió conocer para cada tema la opinión de los participantes respecto a su pertinencia, interés y utilidad. El trabajo de los grupos se analizó a través de la apreciación de los participantes sobre los criterios de cooperación, comunicación, pertinencia, competitividad, producción, y nivel de participación personal. Los materiales fueron juzgados por su pertinencia, extensión y claridad. Se evaluó también el desempeño del coordinador general, de los coordinadores de tema, y los aspectos logísticos y administrativos (instalaciones, manejo del tiempo, atención personal y otros servicios de apoyo).

En cada evaluación se solicitó también la opinión de los participantes respecto a: i) sugerencias y recomendaciones y ii) que otros aspectos se deberían evaluar.

Durante el evento se hicieron cuatro evaluaciones, la primera se refirió a los temas de la Unidad 1 y de la Unidad 2. El análisis para las decisiones de orientación y el análisis para las decisiones operativas. La segunda abarcó los temas 1 y 2 de la Unidad 3. La tercera se refirió al tema 4 de la unidad 3 al tema de la unidad 4.

Al concluir la última sesión del Seminario-taller se realizó una apreciación evaluativa final que estuvo referida a la tarea, a través de las opiniones de los participantes respecto al grado de obtención de los objetivos, productos principales obtenidos, grado de logro en la integración grupal, calidad de los trabajos de los grupos, y sobre las actividades futuras o Proyecto. Para evaluar este último aspecto, se consideraron las opiniones de los participantes sobre el futuro o continuidad de la tarea y el grupo; principales recomendaciones y sugerencias al grupo y finalmente, recomendaciones y sugerencias al equipo IICA-PROPLAN.

2. Acerca de la Tarea

En cuanto se refiere a la medida en que se lograron los objetivos los participantes efectuaron la siguiente calificación:

| <u>PROMEDIO \bar{X}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 8.25 | 0.86 | 0.10 |

De lo anterior se puede inferir que existió consenso en un alto nivel de logro de los objetivos propuestos para el certamen. Adicionalmente, los participantes reconocieron que para el logro de los objetivos habían incidido lo fructífero del trabajo grupal, la amplia participación, la organización del certamen, el intercambio de experiencias, el espíritu de colaboración de todos los involucrados en la "tarea" y el interés que despertaron las experiencias y el material de soporte didáctico distribuido. Por otra parte, la mayoría de los comentarios inciden en destacar las limitaciones de tiempo como la dificultad más saltante que imposibilitó profundizar determinados tópicos y que impidió realizar los ejercicios sobre coordinación y evaluación de impacto, que estaban previstos pero por la mayor demanda de tiempo de las unidades anteriores no se pudieron llevar a cabo.

En cuanto se refiere a los productos principales del Seminario-taller, los participantes citaron textualmente los siguientes:

- "El logro de una mayor capacidad como participante de un equipo técnico en el asesoramiento para la conducción del desarrollo agrícola."

- "Aprender a trabajar en grupos."

- "Valorar y respetar el concepto de cada uno de los integrantes."
- "Claridad del proceso de planificación-ejecución."
- "Definir la forma como se deben articular asesores, decisores y ejecutores."
- "Conocer una nueva metodología para planificar haciendo énfasis en la realidad nacional."
- "Intercambio de experiencias y conocimientos entre los participantes".
- "Aportes al enfoque de PROPLAN."
- "Una gran experiencia."
- "Una clara concepción de la necesidad de articulación de roles para encontrar una mayor coherencia en la selección de alternativas."
- "Enriquecimiento de los conocimientos individuales."
- "La capacidad de análisis crítico."
- "Me ha proporcionado mayores instrumentos de análisis para el mejor cumplimiento de mis funciones de asesor".
- "Conocer la experiencia y enfoque de PROPLAN y compararlo con mi propia experiencia."

La calificación que otorgaron los participantes fue la siguiente:

| <u>PROMEDIO \bar{X}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 8.75 | 1.03 | 0.12 |

Con relación a la medida en que se logró una integración en función de la tarea, los participantes opinaron que se logró una efectiva integración con base en la unión de voluntades, en función de la tarea;* que la integración se logró en la medida que "uno sabe escuchar; se destacó la importancia de la rotación de los participantes en los diferentes grupos, como un factor importante de integración" (un participante señaló que entendió por integración la relación existente entre las exposiciones, el trabajo grupal, los materiales impresos y las conclusiones personales de todos los participantes).

La calificación de este punto fue la siguiente:

| <u>PROMEDIO \bar{X}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 8.59 | 1.03 | 0.12 |

De la calificación otorgada se desprende que los participantes reconocieron un alto grado de integración en función de la tarea, en gran parte por la modalidad altamente participativa y por el énfasis en el trabajo de grupos que tuvo el Seminario.

* "La tarea ha sido el eje que ha movido al grupo, lo ha integrado y de ahí los resultados que se han obtenido día a día. La tarea ha sido parte de cada uno."

En cuanto al nivel de calidad atribuida al trabajo de los grupos, los participantes reconocieron que los grupos habían trabajado con mucha voluntad y responsabilidad, y muy buen nivel profesional.

La calificación resultante fue la siguiente:

| | <u>PROMEDIO \bar{X}</u> | <u>D.S.</u> | <u>C.V.</u> |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. Pertinencia | | | |
| 2. Interés | | | |
| 3. Utilidad | | | |

De ello se desprende un consenso en torno a la buena calidad del trabajo de los grupos, que constituyó el eje central de la modalidad elegida para el desarrollo del Seminario-taller.

Los comentarios señalan que se logró un trabajo eficiente y efectivo en los grupos, por la oportunidad que tiene cada participante en aportar sus propios criterios; que esta fue la forma de lograr una participación plena, varios comentarios puntualizan la reducida disponibilidad de tiempo como la principal limitación y reconocen diferencias en la calidad de los productos generados, tanto entre los grupos de un mismo tema como entre los productos de los grupos en los distintos temas abordados.

3. Acerca de las acciones futuras (proyecto)

Los participantes recomendaron para la continuidad que deberá tener el grupo y la tarea lo siguiente: continuar la discusión de los materiales de PROPLAN; mantener un intercambio de experiencias entre los participantes; que la tarea continúe independientemente de la continuidad del grupo, buscando una mayor difusión; continuar con el mismo esquema de trabajo; desarrollar un seminario de intercambio.

Las sugerencias que propusieron para los restantes participantes se refieren a la necesidad de revisar detenidamente el material distribuido; los esfuerzos que se deben realizar por discutir y aplicar lo aprendido, buscando los mecanismos apropiados; mantener contactos para el intercambio de experiencias y nuevos conocimientos; así como transmitir los conocimientos adquiridos en todos los niveles en que les toque actuar; que "no pierdan de vista" el marco doctrinario; promuevan la integración y cooperación a nivel de grupo.

En cuanto a las recomendaciones al equipo IICA-PROPLAN, los participantes manifestaron ser más definitivos en algunas posiciones del enfoque; profundizar el desarrollo del enfoque integrando otras experiencias; seguir aplicando la metodología de trabajo grupal; buscar mecanismos para darle continuidad; concientizar a los decisores sobre la importancia de la articulación de roles y la función del asesor en la conducción; realizar estos certámenes con más países participantes y mayor tiempo; mejorar los aspectos administrativos y de local; "afinar" los documentos con base en las experiencias del curso; realizar exposiciones de experiencias de IICA-PROPLAN con la participación de las personas que las vivieron; otorgar mayor énfasis al análisis de políticas globales y a los instrumentos para efectuarlo; incorporar las experiencias de este Seminario-taller para otras actividades similares; incrementar los ejemplos prácticos en las exposiciones; discutir otros enfoques y realizar análisis críticos comparativos; evaluar la forma de presentar la metodología para evitar resistencias al enfoque por la forma de presentarlo; desarrollar más el tratamiento del "marco doctrinario"; mejorar la dosificación del tiempo para no sacrificar los últimos temas; establecer una comunicación permanente sobre los avances y experiencias; realizar un seguimiento de los participantes a este tipo de certámenes; desarrollar un ejemplo basado en la realidad de un país subdesarrollado, en el que se apliquen los temas tratados y establecer vínculos internacionales más permanentes.

En el rubro de sugerencias, los participantes citaron varias que por su carácter general se aplican al evento en su conjunto más que a determinadas unidades. Entre ellas se pueden citar: i) dedicarle mayor tiempo al debate de los resultados del trabajo grupal en las sesiones plenarios; ii) utilizar microcomputadoras en los ejercicios de aplicación; iii) otorgar tiempo para la aclaración de términos y conceptos que no quedaron claros después de la lectura de los documentos de soporte didácticos; iv) distribuir el material de lectura el día anterior; v) reproducir y distribuir los gráficos y demás material usado en las exposiciones; vi) distribuir a los participantes copia del resultado del trabajo de los diferentes grupos, vii) propiciar actividades sociales extra-curso que favorezcan la integración del grupo y, finalmente, complementar la metodología de evaluación*.

Las sugerencias y recomendaciones de las evaluaciones de las unidades fueron incorporadas en el desarrollo del Seminario-taller, en la medida en que las posibilidades y tiempo disponible lo permitieron, y tuvieron alto valor para el ajuste del programa a la evolución del grupo. En futuros eventos se las podrá considerar desde la fase de diseño de los mismos.

* Cabe señalar que la metodología de evaluación empleada ya fue probada en otros eventos de capacitación desarrollados por PROPLAN. De estas experiencias se recogieron elementos que permitieron adaptarla para las necesidades y características de este Seminario-Taller.



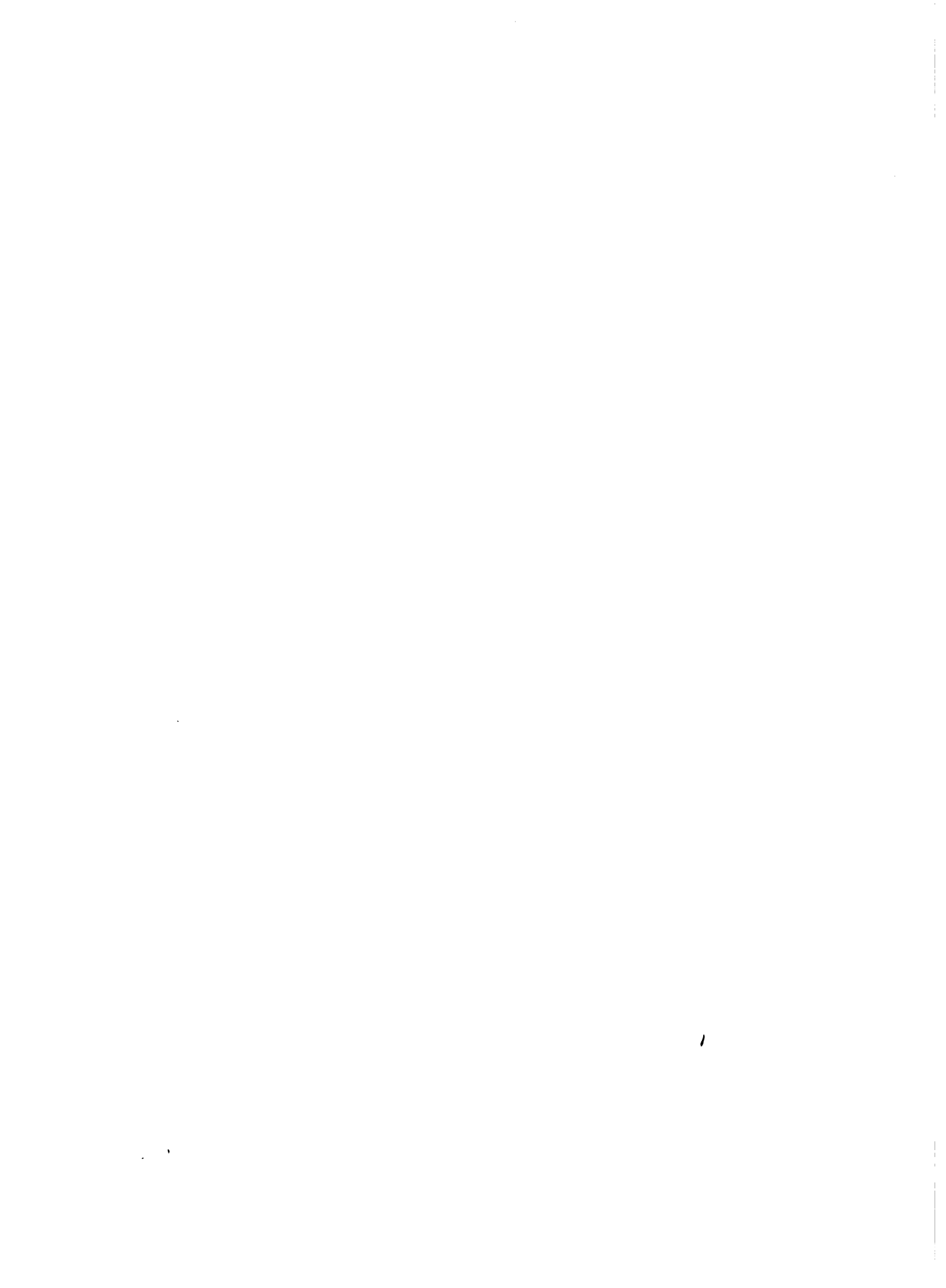
ANEXO No. 1

DISCURSOS EN LA CEREMONIA DE INAUGURACION

- Antonio Saravia
Director de la Oficina del IICA en
Bolivia

- Fernando Del Risco
Especialista en Planificación de los
Proyectos PROPLAN del IICA.

- Orlando Zelada
Presidente de la Corporación
Regional de Desarrollo de Cochabamba,
CORDECO



PALABRAS DEL ING. ANTONIO SARAVIA GOYENOLA

Señor Presidente de la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba.
Señores Participantes:

Quiero hacer una pequeña mención, y es la importancia que a la planificación le están otorgando organismos regionales a los cuales el IICA viene apoyando en el desarrollo de sus actividades.

Desde el año 1981 organismos de los Departamentos de Potosí, Cochabamba y Beni, responsables de la planificación, elaboración y ejecución de proyectos como son las corporaciones regionales de desarrollo de estos tres departamentos; el Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria, como responsable de la investigación y extensión; la Estación Experimental de Pairumani, responsable de las investigaciones en materia de mejoramiento genético; mercadeo a través del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios; crédito a través del Banco Agrícola de Bolivia; seguro agrocrediticio a través de la Aseguradora Boliviana Agropecuaria; y los productores, acordaron llevar acciones dirigidas al desarrollo agrícola en estos tres departamentos. Para ello los organismos concibieron y pusieron en práctica un modelo de desarrollo agrícola en el cual basar sus acciones; este modelo de desarrollo agrícola tiene tres componentes que tienden a superar otras tantas limitantes encontradas al analizar los programas de desarrollo agrícola en Bolivia y en algunos países de América Latina.

Los tres componentes principales que integran el modelo son los siguientes:

- El primero de ellos es el componente de integración, a través del cual se viene intentando salvar dificultades que existen en Bolivia y en la mayoría de los países de América Latina, en la coordinación de instituciones que son responsables del desarrollo agrícola. Es decir, tratar de evitar la duplicación de esfuerzos de organismos que tienen cometidos muy cercanos y responsabilidades compartidas para el desarrollo agrícola. Este componente implica una integración inter-institucional.

Existe otro aspecto que es la integración intra-institucional, es decir, reorientar las acciones de organismos más acostumbrados a manejar productos, hacia una orientación que busca el desarrollo de la unidad de producción, considerada como célula del desarrollo agrícola. Por lo anterior se concibe la integración en una doble dimensión, es decir a nivel inter e intra institucional.

- El segundo componente también dirigido a salvar algunas dificultades encontradas es el componente de concentración, es decir superar un problema muy generalizado en América Latina, que es el de la dispersión de esfuerzos de cada uno de los organismos responsables por el desarrollo. Esta dispersión es la que lleva a abarcar, a dar una cobertura mayor que la que permiten los recursos que tienen asignados dichos organismos. Es decir, es una concentración de esfuerzos, que conlleva una concentración temática, de recursos, y geográfica. La concentración geográfica está dada fundamentalmente a través de la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo agrícola integrado, en áreas escogidas por los propios organismos. En el campo de la concentración, destaca en primer plano la importancia de la planificación agrícola, toda vez que, como primer paso, la definición de una concentración geográfica va a descansar fundamentalmente en una eficaz labor de identificación de actividades a nivel regional y nacional.
- El tercer componente que se tomó en cuenta, también intentando salvar algunas limitantes, es el componente de expansión. Si bien todos nosotros hemos visto muchos proyectos que han sido eficaces y han tenido mucho éxito en las áreas escogidas, pero por no considerar muchas de las variables que deberían estar presentes en el momento de su expansión, se presentan dificultades. En efecto estas actividades que resultan exitosas en un lugar, probablemente al expandirse encuentren dificultades que los hagan fracasar. De manera que no es raro encontrar un proyecto exitoso en una pequeña escala, pero incapaz de expandirse.

En el componente de expansión, los que elaboraron el proyecto con el apoyo del IICA, es decir los que tuvieron a su cargo la concepción del modelo, encontraron que hay 3 condicionantes para la expansión de un proyecto exitoso en un área pequeña, la primera de ellas es la calidad de los recursos humanos. Es por ello que cuando hablamos de la integración intra-institucional, basada en la reorientación de las acciones hacia la unidad de producción, el modelo prevé esfuerzos muy amplios en la capacitación, es así que entre los miembros de los comités ejecutivos está presente la universidad a través de la facultad de agronomía. Al respecto cabe señalar que se identificaron algunas limitantes en la formación de recursos humanos, principalmente en los agrónomos y veterinarios, para manejar unidades de producción

En efecto, los agrónomos y veterinarios en toda la América Latina y en general en los países en desarrollo, tenemos deficiencias grandes de formación para el manejo de una empresa agrícola, tanto desde el punto de vista físico-biológico como económico y cultural. Para avanzar en la superación de lo anterior se creyó muy importante que el modelo comprendiese un aspecto de reestructura de curricula de la facultad de agronomía y veterinaria, a los efectos de reorientarlos hacia un enfoque integral tal como es el requerido para el desarrollo agrícola; es decir, que una de las limitantes que hay que superar en el proceso de expansión de los proyectos exitosos es la formación de recursos humanos adecuados a esta concepción del desarrollo agrícola integrado.

El segundo punto para la expansión exitosa de un proyecto es la organización de productores, por la escasez de recursos que es norma general en cualquier país de América Latina y el Caribe. La acción del Gobierno impulsando y ejecutando proyectos de desarrollo agrícola tienen necesariamente que comenzar y terminar en un momento dado. Si estos esfuerzos se concentran en una área geográfica definida sin un término, se convierten en una forma de paralización de los escasos recursos del Gobierno, es decir es preciso considerar un proyecto necesariamente como algo que comienza y termina, por lo que un proyecto no debería institucionalizarse, y el segundo aspecto que hace necesaria la salida del gobierno de un área para dirigirse a otra, es que no

se debe mantener por mucho tiempo, para no transformarse en un paternalismo dirigido hacia los productores beneficiarios.

Es así que en un momento dado los responsables por los proyectos y los responsables por el modelo, deben prever la necesidad de abandonar las acciones en un área y trasladarse a otra; el momento del traslado de un área a otra está marcado por la capacidad de los productores de hacerse cargo de la unidad ejecutora de ese proyecto, para dar libertad a las acciones de los organismos del gobierno para dirigirse a una nueva área.

La planificación es la que hace abrir la llave para indicar donde debe concentrarse el componente de expansión, es decir, donde deben dirigirse los recursos y esfuerzos del Gobierno, para pasar hacia una nueva área, permitiendo que las acciones del Gobierno exitosas en un área sean también exitosas en otras. La planificación agrícola juega un papel muy importante para la identificación de los lugares donde van a ejecutarse acciones concentradas y es fundamental también para definir a donde se va, es decir definir el para quién y cómo del proceso de expansión.

Yo quiero terminar diciendo que los organismos asociados en los departamentos de Potosí, Cochabamba y Beni, a través de los Comités Ejecutivos, están en este momento en la etapa de concentración, no se ha ingresado aún en la etapa de expansión, pero los tres proyectos de desarrollo agrícola y el IICA en Bolivia vienen desarrollando los esfuerzos necesarios para poder pasar a esa siguiente etapa. Es por ello que esperamos que en este Seminario-Taller sea fundamental que, para asegurar la eficiencia del modelo, éste sea discutido por los planificadores asistentes a este Seminario al igual que otras experiencias que aporten los participantes, ya que todos estamos a la expectativa de los resultados de este evento para tener un panorama más claro para el momento en que llegue la expansión.

Los tres Comités somos concientes de que sin una programación de la expansión los esfuerzos que se están llevando a cabo en estos tres departamentos van, probablemente, a ser muy poco beneficiosos, si no tenemos claro (y eso lo dirán ustedes) dónde vamos a ir en la próxima etapa de desarrollo.

PALABRAS DEL ING. FERNANDO DEL RISCO SALDIVAR

Señor Presidente de la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba.
Señor Director de la Oficina del IICA en Bolivia. Compañeros participantes de este Seminario-Taller:

Los países de América Latina y el Caribe viene desplegando esfuerzos importantes para el desarrollo agrícola y el bienestar de su población rural, sin embargo, muchas de las experiencias no han estado signadas por el éxito. En efecto, cuando se piensa o cuando se trata del desarrollo agrícola y rural, lo que nos viene a la mente son aspectos referentes a la producción, empleo, ingreso, marginalidad o en su defecto a aspectos parciales del proceso de generación y transferencia de tecnología, el mercadeo, financiamiento, la educación, organización campesina y otros componentes más.

Sin embargo muy pocas veces se reconoce la importancia de la conducción o de la dirección del proceso de desarrollo, en forma tal de que aquellos aspectos que antes indicaba y otros más que son de carácter específico, cobren sentido, de tal forma que todos contribuyan en conjunto al logro de los resultados esperados.

La conducción del proceso de desarrollo demanda de un conjunto coherente de decisiones que se adoptan y llevan a la práctica con el propósito de transformar la realidad en un determinado sentido, decisiones que se producen tanto en el sector público como en el ámbito del sector privado. Cabe señalar que podemos visualizar la conducción como un todo integrado a diferentes niveles, a un nivel nacional global, sectorial nacional, regional, a nivel de un programa o proyecto o a un nivel local.

Para ser más eficaces los estuerzos de transformación intencionada de la realidad, requieren que la toma de decisiones tenga su sustento técnico en un proceso sistemático de análisis de políticas. Los responsables de dicho

proceso deben estar preocupados fundamentalmente por la coherencia integral de las alternativas, es decir la consistencia con decisiones de mayor nivel y la viabilidad económico-social y política. Por lo anterior podemos afirmar que es necesario otorgar toda la importancia que requiere el mejoramiento de la conducción para el desarrollo agrícola y rural.

Si analizamos brevemente la evolución de la planificación en América Latina y el Caribe, podemos encontrar sus orígenes en los primeros años de la post-guerra de la Segunda Guerra Mundial, en que a diferentes países, entre ellos los del grupo andino, vienen comisiones de expertos internacionales a ayudar a los gobiernos a identificar programas y proyectos de desarrollo. Se inicia la institucionalización de entidades que tienen que ver con el desarrollo nacional, pero no es sino hasta la reunión en Punta del Este, Uruguay 1961, en que los países de América Latina formalmente se comprometen a institucionalizar la planificación.

Surgen los sistemas nacionales de planificación y en la década de los años 60 encontramos en todos nuestros países un gran auge de la planificación y de los planificadores, sin embargo, la preocupación de los planificadores está fundamentalmente referida a elaborar documentos (el plan libro) , debido en gran parte a que los países se comprometen a elaborar planes a cambio de recibir créditos externos.

Prima en este período de la planificación una actitud de distancia del planificador frente a esa realidad que pretende transformar, toda vez que visualiza la realidad como algo operable o manejable desde una posición o situación externa. Se preocupa fundamentalmente de la racionalidad de las decisiones y de la consistencia interna de los documentos. Los planificadores operan como grupos aislados con limitado énfasis en la participación de la población y con un limitado contacto con quienes tiene que tomar las decisiones.

Los planificadores asumen el papel de ser los responsables de la elaboración de planes, y esta tarea principal ocupa la mayor parte de su tiempo. Detrás del enfoque de la planificación "normativa" que fundamenta la actuación de los planificadores que enfatiza el "deber ser", está la separación conceptual entre la decisión y la acción. Se entiende que alguien tiene que hacer determinados documentos, planes, programas o proyectos y otros grupos tienen que ser los responsables de llevarlos a la práctica. Esta dicotomía trae serios problemas que generan lo que se ha venido a llamar la crisis de la planificación. Este enfoque que entra en crisis tiene una base determinística y una preocupación fundamental por el cumplimiento de las metas. Las metas se consideran como cifras absolutas y la eficiencia se juzga en función de su estricto cumplimiento.

Este enfoque no enfatiza el papel de los agentes, ni se discrimina suficientemente algo que es fundamental en esta reunión, el rol de nivel regional en la conducción del proceso de desarrollo. Los métodos y procedimientos de la planificación normativa de mediano y largo plazo que tuvieron limitado éxito se tratan de aplicar al corto plazo y surgen los planes operativos, que muestran las mismas dificultades y limitaciones de los planes de mediano y largo plazo.

Las metodologías de nivel nacional se transfieren al nivel regional sin un proceso de discusión, prueba y ajuste, ya que se pretende operar también en este nivel de la misma manera. No existe una preocupación por generar una tecnología propia, definitivamente adecuada a las necesidades de la conducción del proceso de desarrollo en cada nivel. Por otra parte se considera la organización del sector público como una división temática o funcional o disciplinaria, sin pensar en términos de concebir la organización como un medio para alcanzar los fines en una estrategia de desarrollo. Estas limitaciones entre otras que se podrán señalar llevan a la planificación a una profunda crisis.

Para superar esta crisis surgen una serie de experiencias en diferentes instituciones entre ellas las del IICA que tratan realmente de reenfocar, llevar a su nivel y a su lugar la tarea del planificador. El planificador es concebido en términos del enfoque de PROPLAN (que es el que vamos a discutir, en esta primera semana y media de taller), como grupos que deben actuar en forma articulada tanto con los decisores como con ejecutores en la conducción del proceso de desarrollo. La tarea principal del planificador se refiere al asesoramiento permanente a la toma de decisiones, lo cual se convierte en la razón y esencia de su papel, el cual tiene que ser compatible con las demandas de los grupos denominados decisores y ejecutores, tanto públicos como privados, para lo cual debe desarrollar su capacidad para dar respuesta a tales demandas.

La concepción que sustenta el enfoque de PROPLAN está basada en un importante conjunto de experiencias del IICA en prácticamente todos los países miembros de la institución en América Latina y el Caribe, en los cuales se ha trabajado a distintos niveles, en diferentes áreas temáticas que involucra la conducción del desarrollo agrícola y rural.

El enfoque considera que la conducción de dicho proceso es de responsabilidad de un sistema de Dirección, conformado por los sistemas de planificación y de decisiones.

Por su parte el planificador como asesor de la toma de decisiones tiene que responsabilizarse del proceso de análisis, para lo cual requiere desarrollar la suficiente solvencia técnica que le permita estar en condiciones de dar asesoramiento permanente a quienes tienen que tomar las decisiones, en función de las necesidades y de los recursos disponibles. Esta interacción manifiesta requiere, por lo tanto, que los planificadores desarrollen la especificidad de su rol, la cual les va a permitir cumplir su función principal; es decir, deben tener capacidad técnica para atender sus responsabilidades específicas y capacidad para generar y desarrollar mecanismos para articularse con decisores y ejecutores.

El enfoque tiene una base probabilística, reconoce el riesgo y la incertidumbre propias de tratar con el futuro; su preocupación principal es la eficacia, es decir la obtención de resultados significativos. Para ello la tarea principal del asesor o planificador tiene que ser preocuparse por la coherencia integral de las alternativas que presenta para la toma de decisiones, es decir lo que el recomienda debe ser consistente con decisiones vigentes de mayor nivel de generalidad y viable , en términos económicos, sociales y políticos.

Por otra parte, es oportuno destacar que vivimos un período en el cual ya se viene dando una revolución tecnológica en todo lo que es el procesamiento y manejo de la información, nos vemos avasallados por masas de datos, muchas veces sin capacidad de poderlos utilizar. Frente a ello el enfoque de PROPLAN plantea que , el proceso de análisis de política comienza con la definición de las necesidades de información en función de los requerimientos en la toma de decisiones , y no por la información per sé , y creemos que esta constituye la única manera de hacer un uso provechoso de la nueva tecnología y de las posibilidades que brindan los micro-ordenadores y los sistemas integrados de computación.

Tenemos previsto analizar a lo largo de este evento los planteamientos y experiencias que han conducido al planteamiento del enfoque de PROPLAN, el cual como he señalado anteriormente trata de apartarse de las concepciones tradicionales sobre el papel del planificador. Este Seminario-taller tiene como objetivo específico "Contribuir a incrementar la capacidad de los participantes para su desempeño en equipos técnicos responsables de proporcionar asesoramiento en la conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional" y su éxito descansará fundamentalmente en el esfuerzo de todos nosotros. En efecto, la modalidad de trabajo escogida se sustenta en un trabajo participativo, en el cual todos tenemos que aportar las experiencias, los conocimientos y sobre todo, aprovechar la heterogeneidad que caracteriza a los grupos como su potencial más importante para poder cumplir con sus tareas.

De esta manera, esperamos abordar nuestra "tarea" a la luz de este enfoque y de las experiencias de los programas y proyectos, que en apoyo al desarrollo agrícola y bienestar rural han realizado CORDECO y la Oficina del IICA en Bolivia, y aquellas que aportan cada uno de los participantes de los diferentes países del Area Andina.

Esperamos que en estos días que vamos a compartir , sea posible desarrollar un fructífero intercambio bajo la modalidad que propone PROPLAN que es la de aprender-haciendo.

PALABRAS DEL SR. ORLANDO ZELADA

Distinguidas autoridades del Departamento. Meritorios señores del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Señoras y Señores:

Es un honor para el que habla, en representación de la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba, inaugurar este Seminario-Taller sobre "El papel del planificador en la conducción del proceso de desarrollo agropecuario y rural-regional", que trasunta singular importancia para el desarrollo regional de nuestros países, que gracias al decidido apoyo de ejecutivos y técnicos del IICA, se plasma en realidad con la asistencia de connotadas personalidades especializadas en planificación representando a hermanos países latinoamericanos, así como técnicos nacionales de reconocida solvencia.

Con sumo placer en nombre de la corporación que presido y de la ciudadanía toda, les doy mi más calida bienvenida a todos los ilustres profesionales del extranjero, cuya presencia prestigia a nuestra institución y a nuestra ciudad.

Tenemos plena conciencia de que en Bolivia estamos empeñados en un proceso de recuperación económica, vanguardizando la lucha del pueblo mismo por reivindicar sus aspiraciones de vivir en un país democrático para conseguir nuestra descolonización económica y cultural.

Este caro anhelo lo empezamos a vivir aprendiendo a desenvolvemos en democracia, frente a las presiones de sectores anteriormente privilegiados que tratan de perjudicar esta vida constitucional.

Nosotros, como Corporación de Desarrollo, respondemos a este reto técnicamente recurriendo a ese gran instrumento que es la planificación,

mediante la cual establecemos líneas de acción consideradas prioritarias, directrices generales y objetivos específicos , que nos permitan salir del actual estancamiento en que nos encontramos.

La instancia de la planificación nos permite orientar nuestras acciones en forma racional hacia el gran objetivo del gobierno constitucional, cual es la liberación nacional , para lo cual la concreción de los planes y la coordinación de la implementación de los mismos son acciones prioritarias para el propósito señalado anteriormente.

En este sentido los técnicos de la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba , han realizado toda clase de esfuerzos para captar experiencia y tecnología en este proceso de la planificación.

Este aspecto a de servir para intercambiar experiencias entre los técnicos extranjeros presentes y los nacionales , para poder sacar conclusiones y recomendaciones para uniformar criterios metodológicos que unirá en cada uno de los propósitos a los países hermanos de América Latina.

Estoy totalmente convencido de los magníficos aportes que recibirán los técnicos nacionales fruto de la experiencia vivida en otros países, y espero que nosotros también aportemos en la medida de nuestras posibilidades al ilustre conocimiento que adorna vuestras personalidades.

En esta oportunidad, quiero además referirme a un aspecto en todo proceso de planificación. Este aspecto se condensa en el consenso popular que debe existir en dicho proceso. La planificación debe inducir a una mayor participación de las clases mayoritarias a objeto de lograr dicho consenso , como única garantía de los procesos liberadores de nuestros países, este es el afán de Bolivia y en esa tarea está la Corporación Regional del Desarrollo de Cochabamba , y creo entender que este mismo proceso se desarrolla en otros países que viven una de las peores crisis.

Frente a la crisis económico-financiera y a los desastres naturales tanto en el oriente como en el occidente de Bolivia, el Gobierno ha respondido con planteamientos claros y precisos sobre lo que debe ser el proceso de planificación dentro del cuatrienio 1984-1987, todas las actividades públicas y privadas deberán tender a proponer sus actividades hacia la producción de bienes de consumo popular y masivo.

Esta proposición nos está mostrando el contenido político y popular del proceso que iniciaremos el próximo año, sólo así podremos salir palmo a palmo de la actual situación.

Este planteamiento también nos hace ver que la base económica en este proceso es el sector agropecuario, y también lo es el sector industrial, sin que esto desmerezca la importancia integral de los demás sectores para un desarrollo armónico, aspectos estos que creo deben ser considerados en este Seminario-Taller.

ANEXO 2

DISCURSOS EN LA CEREMONIA DE CLAUSURA

Josué Oswaldo Bernal Caviedes

De agradecimiento en nombre de los participantes.

José Decker M.

De clausura, en representación del presidente de la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba, (CORDECO).



DISCURSO DE AGRADECIMIENTO EN NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES

Josué Oswaldo Bernal Caviedes

Maestros del IICA, compañeras y compañeros:

He tomado la vocería de los representantes extranjeros reunidos en este importante Seminario, aún sin haber consultado con algunos de ellos, pero con la seguridad de que las palabras que a continuación diré son también por ellos compartidas.

Compañeros, en estos momentos en que el mundo entero y especialmente América Latina atravieza por una de las grandes depresiones económicas, quizás mayor a la sufrida en los años 30 y a la cual nuestros países no son ajenos, que bueno es conocer nuevas formas de planificación, como esta que hemos tenido la oportunidad de aprender, gracias a una invitación realizada por parte de una Institución tan respetada en estas cuestiones como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Estamos de esta manera en una revolución del modo de planificar acorde con las circunstancias actuales en que se desenvuelve el mundo y se ha comenzado mediante el aprender-haciendo, valorizando el papel del asesor en su articulación con los roles decisor-ejecutor, sin descuidar en ningún momento la Comunidad -Población Objetivo- y que, es en resumidas cuentas, a quien le llegan los beneficios de cualquier proyecto de desarrollo que se ponga en marcha.

Compañeros, la invitación va en el sentido de no desaprovechar los conocimientos aquí adquiridos. El Contrato con el IICA y con nuestros países no ha caducado hoy con este acto de clausura; al contrario, comienza, ya que desde este momento es nuestra labor dar a conocer esta metodología a aquellos que no tuvieron la misma fortuna nuestra y empezar a ponerla en marcha de la mejor manera posible.

El enfoque planificador que se ha expuesto aquí en estas dos semanas es importante y practicable. En Colombia este proceso ya ha sido abierto en el Programa de Desarrollo Rural integrado (DRI) con resultados bastante halagadores, tanto que entidades como la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y el Banco Ganadero, organismos que agrupan los sectores más representativos de nuestra economía, lo han puesto también en práctica con resultados tan positivos como los obtenidos en la primera oportunidad con el DRI. Por lo tanto, nuestra experiencia está a la orden de todos ustedes.

Por último, un agradecimiento, en nombre de todos los representantes extranjeros y en el mio propio, a nuestros ilustres maestros del IICA por sus enseñanzas impartidas y por darnos la oportunidad de visitar un país tan digno y encantador; a nuestros anfitriones por las muestras de comprensión y aprecio con que se nos trató y por la cantidad de atenciones que injustamente se nos brindó, esperando tenerlos de nuespedes muy pronto en nuestra patria para brindarles el mismo grado de afecto y admiración.

Para unos y otros, no un adios sino un estrechón de manos con la seguridad de que en el recorrido de esta batalla por el Desarrollo nos volveremos a encontrar, y recuerden compañeros, que los problemas de nuestros países son los de todos y que nuestra bandera es la bandera de toda América Latina.

DISCURSO DE CLAUSURA DEL SEMINARIO "EL PAPEL DEL PLANIFICADOR
EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y
RURAL-REGIONAL"

José Decker M.

SEÑORES Y SEÑORAS:

Es innegable la importancia que tiene la Planificación Regional como instrumento para normar el desarrollo regional y particularmente para normar el desarrollo del Sector Agropecuario, en este sentido, es que la Corporación de Desarrollo de Cochabamba ha puesto todo su empeño en lograr aplicar aunque no del todo eficientemente, este instrumento en los propósitos y objetivos que se han propuesto en el desarrollo de este Departamento. Como fruto de este propósito, la Corporación tiene actualmente un Plan de Desarrollo que es consecuencia de largos años de estudio y que pese a eso no puede decirse que dicho Plan es algo definitivo y altamente coherente, estamos conscientes que el mismo hay que mejorarlo y ajustarlo periódicamente al influjo de sugerencias, críticas, charlas, seminarios y conferencias de donde saldrán conclusiones realmente positivas para ir mejorando cada vez más el contenido de dicho Plan y los objetivos del mismo

Precisamente es por esta razón que la Corporación está empeñada en organizar y participar en cuantos seminarios sea posible, donde podamos plantear nuestras inquietudes, no con el ánimo de imponer un criterio, sino más bien, con el simple deseo de lograr cierto consenso sobre la base de la participación y lograr un instrumento racional para normar conductas institucionales y para incrementar de esa manera el poder de negociación de la región.

Fruto de este afán de la Institución y a sugerencia de técnicos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura es que se ha programado este Seminario que ahora clausuramos, con el único objetivo de poder intercambiar experiencias y sacar conclusiones que espero sean aprovechadas por cada uno de ustedes no solamente a beneficio personal y de sus Instituciones, sino más bien a beneficio del grueso de nuestra población. Entendemos que cada uno de nosotros trabajamos en distintas regiones, en distintas instituciones, que desde luego también tenemos distintos propósitos.

Sin embargo, hay algo que sí espero que nos una, estamos luchando directamente por lograr en los procesos de desarrollo mayores grados de participación, sólo así es explicable el entoque de la programación agropecuaria como el del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado actualmente implementado por tres Corporaciones y la asistencia del IICA, dentro del marco de una participación interinstitucional.

La actual crisis que vive el país nos está mostrando claramente que el mayor peso de la misma recae fundamentalmente en las grandes mayorías nacionales, pero también nos está mostrando que el sector menos vulnerable y el que soporta con mayor estoicismo esta crisis es el sector agropecuario, lo que quiere decir que es éste el sector que nos debe servir para conseguir nuestros propósitos los mismos que deberán estar debidamente compatibilizados, como bien decía el Ex-Ministro de Planeamiento Lic. Arturo Nuñez del Prado, con los aspectos políticos emanados fundamentalmente de aquellas instituciones que tienen que ver con esto, lo que quiere decir que debe existir una constante complementación entre los aspectos técnicos y los aspectos políticos.

Con relación al Seminario sobre el "Papel del Planificador en la Conducción del Proceso de Desarrollo Agropecuario y Rural Regional", consideramos que ha llenado las expectativas de todos ustedes y esperamos que las mismas sean utilizadas en vuestras Instituciones para beneficio de la región.

En este sentido , agradezco las experiencias que nos han brindado los técnicos de países hermanos que nos han visitado y de los técnicos nacionales, sin cuya participación este Seminario no hubiera alcanzado el éxito que ahora saboreamos.

Deseo agradecer además la valiosa cooperación de los ejecutivos del IICA a nivel nacional y, fundamentalmente, del Ing. Daniel Bernouet y de Mario França cuyas inquietudes han servido para plasmar la idea inicial en este Seminario, de cuyo seno salen algunos perfiles de proyectos que desde ya son aportes valiosos para el desarrollo de nuestro país.

GRACIAS.

ANEXO No. 3

RELACION DE PARTICIPANTES SEGUN SU FORMACION PROFESIONAL,
Y GRUPOS DE TRABAJO EN LOS QUE PARTICIPARON, EN LAS
DIFERENTES UNIDADES DEL SEMINARIO-TALLER



GRUPOS DE TRABAJO

| PROFESION/NOMBRE | I | II | III | IV |
|------------------|---|----|-----|----|
|------------------|---|----|-----|----|

ECONOMISTAS y ECON. AGRICOLAS

| | | | | |
|--------------------------|----|-----|-----|----|
| Arispe Rodríguez, Lidia | XX | XX | XX | X |
| Bolívar, Irene | XX | XX | X | XX |
| Bustamante, Fernando | X | XX | XX | XX |
| Caballero, Rolando | XX | XX | X | XX |
| García Canelas, Ilse | X | XX | XX | XX |
| Herrera Juan Carlos | | | X | X |
| Heredia Chirinos Alfredo | X | X | | |
| Iriarte, Filemón | X | XX | XXX | X |
| Iriarte, Ma. del Carmen | XX | X | XX | XX |
| Oré, Braulio | X | XXX | X | XX |
| Torrice, Antonio | XX | X | XXX | X |
| Torrice, Vladimir | X | XX | XX | XX |
| Vaca, Rolando | XX | X | XX | XX |
| Bernal, Oswaldo | XX | XX | XX | X |
| Ortíz, Luis | XX | XX | X | XX |
| Avila, Adolfo | XX | XX | XX | X |

INGENIEROS AGRONOMOS

| | | | | |
|----------------------------|----|----|----|----|
| Ballón, Mario | XX | XX | XX | X |
| Gutiérrez, Jorge | XX | XX | XX | X |
| Martínez Amador, Edgar | XX | X | XX | X |
| Mendoza, Wilfredo | XX | X | XX | XX |
| Ordóñez, Teodomiro | XX | X | XX | XX |
| Parra Covarrubias, Augusto | XX | XX | XX | X |
| Soria Arauco, Mario | XX | X | XX | XX |
| Vía Arauco, Mario | XX | X | XX | XX |
| Crespo, Guido | XX | XX | X | XX |
| Rodríguez, Jorge | XX | XX | XX | X |
| Christiansen, Jorge | XX | X | XX | XX |
| Barroso, Rafael | XX | XX | X | XX |
| Marcial, Luis | XX | XX | XX | X |

ADMINISTRADORES DE EMPRESAS

| | | | | |
|-------------------|----|----|----|----|
| Bustamante, Jorge | XX | XX | X | XX |
| Pérez, Roberto | XX | XX | X | XX |
| Fuertes, Javier | XX | X | XX | XX |

OTROS

| | | | | |
|-----------------------------|----|----|----|-----|
| Ardaya, Alfredo (Arq.) | X | XX | XX | XX |
| Dávalos, Jesús (Ing. Minas) | X | XX | X | XXX |
| Deneza, Gustavo (Sociol.) | X | XX | X | XXX |
| Dubracic, Yery (Veterinar.) | X | XX | XX | XX |
| Terceros, Eddy (Auditor) | XX | XX | X | XX |



ANEXO No. 4

INSTRUMENTOS DE EVALUACION

- Formulario para la evaluación de
Unidades
- Formulario para la apreciación
evaluativa

FORMULARIO PARA LA APRECIACION EVALUATIVA DE LAS UNIDADES

FECHA: _____

UNIDADES: _____

Te rogamos que, a partir de la tarea acordada desde el encuadre, expresas tu opinión sobre cada una de las categorías siguientes marcando con una cruz sobre la línea correspondiente, considerando que el margen izquierdo indica la valoración mínima y el derecho la máxima. Además, puedes incluir los comentarios que creas conveniente. Si te falta espacio, continúa al dorso.

I. ACERCA DEL TEMA

TEMA: _____

1. PERTINENCIA / / / / / / / / / / / / /

2. INTERES / / / / / / / / / / / / /

3. UTILIDAD / / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

TEMA: _____

1. PERTINENCIA / / / / / / / / / / / / /

2. INTERES / / / / / / / / / / / / /

3. UTILIDAD / / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

II. ACERCA DE LOS PEQUEÑOS GRUPOS

- 1. COOPERACION / / / / / / / / / / / /
- 2. COMUNICACION / / / / / / / / / / / /
- 3. PERTINENCIA / / / / / / / / / / / /
- 4. COMPETIVIDAD / / / / / / / / / / / /
- 5. PRODUCCION / / / / / / / / / / / /
- 6. TU PARTICIPACION / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

III. ACERCA DE LOS MATERIALES

- 1. PERTINENCIA / / / / / / / / / / / /
- 2. EXTENSION / / / / / / / / / / / /
- 3. CLARIDAD / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

IV. ACERCA DE LA COORDINACION

- 1. GENERAL / / / / / / / / / / / /
- 2. UNIDADES / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

V. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LOGISTICOS

- 1. INSTALACIONES / / / / / / / / / / / /
- 2. MANEJO DEL TIEMPO / / / / / / / / / / / /
- 3. ATENCION PERSONAL / / / / / / / / / / / /
- 4. OTROS SERVICIOS / / / / / / / / / / / /
De APOYO

Comentarios:

VI. QUE OTROS ASPECTOS CONSIDERAS QUE DEBERIAMOS EVALUAR?

VII. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

1.3 En qué medida consideras que se logró una integración en función de la tarea?

_____ / / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

1.4 Qué nivel de calidad atribuirías a los productos del taller terminal?

_____ / / / / / / / / / / / / /

Comentarios:

2. ACERCA DEL PROYECTO

2.1 Qué futuro o continuidad consideras que deberían tener tanto el grupo como la tarea?

2.2 Cuáles son tus principales recomendaciones y sugerencias al grupo?

2.3 En particular, cuáles son tus recomendaciones y sugerencias al equipo IICA-PROPLAN?

ANEXO No. 5

RECORTES DE PRENSA Y MATERIAL GRAFICO

NOTICIAS DEL IICA

BOLIVIA: SEMINARIO ANALIZO EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA

Delegados de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y de la Junta del Acuerdo de Cartagena participaron en el Seminario-Taller sobre "El Papel del Planificador en la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural-Regional".

Esta actividad fue organizada por los Proyectos Multinacionales, PROPLAN del INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA, IICA; la Oficina del Instituto en Bolivia y la Corporación de Desarrollo de Cochabamba, CORDECO.

Una vez concluido este seminario internacional, se realizó a nivel nacional un taller, dirigido a cubrir necesidades de los organismos bolivianos en cuanto a métodos y técnicas para la ejecución de sus programas.

Ambas actividades tuvieron como base de discusión y análisis el enfoque desarrollado por los Proyectos Multinacionales PROPLAN del IICA, que enfatiza el papel de los planificadores en el proceso de desarrollo, resaltando su actuación, como grupo articulado a decisores y ejecutores.

Técnicos del IICA señalaron que estas acciones, enmarcadas dentro del Programa IX (nueve) del Instituto, redundan, no sólo en un mejor uso de los recursos, sino en la consolidación de la base conceptual y metodológica, en el campo de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Se organiza un seminario-taller latinoamericano en Cochabamba

Cochabamba, 24 sept. (EL DIARIO) Corresponsal. Un seminario taller sobre "el papel del planificador en la conducción del proceso de desarrollo agropecuario y rural regional" será organizado en Cochabamba entre el 26 de septiembre y el 14 de octubre.

El seminario cuenta con los auspicios del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA — y la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba.

Objetivos que se persiguen

Como actividad básica de esta cooperación se ha organizado el mencionado taller, cuyos objetivos principales se encuentran de este modo de lineados: contribuir al mejoramiento de la conducción del proceso de Desarrollo Agropecuario Rural y Regional, a través del fortalecimiento del papel de

los planificadores en el cumplimiento de su rol asesor, articulado a nivel de decisión y ejecución; incrementar la capacidad técnica de los equipos de asesoramiento a la toma de decisiones en el nivel regional fortaleciendo su bagaje conceptual y metodológico en torno al proceso de análisis de políticas.

Participantes en el seminario

El seminario se desarrollará en un periodo de tres semanas. Participarán como expositores, expertos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, con sede en Costa Rica, Argentina y Perú.

Por las instituciones nacionales asistirán técnicos en planificación de las corporaciones de desarrollo de Cochabamba, Beni, Santa Cruz y Potosí. Otras instituciones

que han asegurado su concurrencia al seminario son IBTA, Aseguradora y Boliviana, ASBA, Banco Agrícola de Bolivia y el Instituto Fitogenético de Parumani.

El seminario tendrá como sede el salón de actos del Banco Agrícola de Bolivia, debiendo cumplirse la ceremonia inaugural el lunes 26 de septiembre con la asistencia de las autoridades departamentales.



PRESENCIA

MATUTINO FUNDADO EL 28 DE MARZO DE 1952
AÑO XXXII- N°. 9.044- LA PAZ, BOLIVIA, DOMINGO 25 DE SEPTIEMBRE DE 1983- 40 PAGINAS- \$b. 70.00.
AÑO DEL BICENTENARIO DEL NACIMIENTO DE SIMON BOLIVAR

La Paz, Bolivia, domingo 25 de septiembre de 1983

Cochabamba

Seminario de planificación en desarrollo agropecuario

COCHABAMBA, 24 (PRESENCIA).- Un seminario taller sobre "el papel del planificador en la conducción del proceso de desarrollo agropecuario y rural regional", se realizará en esta capital del 26 del presente mes al 14 de octubre, con los auspicios del Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, IICA, la Corporación de Desarrollo y otras instituciones.

El Seminario durará tres semanas; participarán expertos de IICA con sede en Costa

Rica, Argentina y Perú. Por las instituciones nacionales, estarán técnicos en planificación de las corporaciones de desarrollo de Cochabamba, Beni, Santa Cruz y Potosí; del IBTA, San Simón, Aseguradora Boliviana ASBA, Banco Agrícola de Bolivia, y el Instituto Fitotécnico de Pairumani.

Los organizadores indicaron que las experiencias del proceso de elaboración y ejecución de los proyectos de desarrollo agrícola integrado que se llevan a cabo en los

distritos de Cochabamba, Potosí y Beni, motivaron una acción coordinada entre los entes de desarrollo, la universidad, el Banco Agrícola, el Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria, ASBA, en estrecha cooperación con el IICA, al que el gobierno solicitó ayuda técnica para la agricultura, a fin de apoyar la acción institucional regional en el campo de planificación.

Agregaron que, como actividad básica de esta ayuda, se organizó el Seminario, con los siguientes objetivos: contribuir al mejoramiento de la conducción del proceso de desarrollo agropecuario rural y regional, a través del fortalecimiento del papel de los planificadores en el cumplimiento de su rol asesor; incrementar la capacidad técnica de los equipos de asesoramiento a la toma de decisiones en el nivel regional, fortaleciendo su bagaje conceptual y metodológico en torno al proceso de análisis de políticas.

Por otro lado, busca que los participantes conozcan el enfoque del plan, en torno a la conducción del proceso de desarrollo, la articulación del rol de asesor, decididor y ejecutor y el papel que desempeña en las políticas de esta conducción.



Oficina en Bolivia

ANALIZARON EN SEMINARIO INTERNACIONAL EL PAPEL DEL PLANIFICADOR

Del 26 de setiembre al 5 de octubre de 1983 se realizó en la ciudad de Cochabamba, Bolivia, un seminario-taller sobre "El papel del planificador en la conducción del desarrollo agrícola y rural".

La actividad fue organizada por la Corporación de Desarrollo de Cochabamba, CORDECO y la Oficina del IICA en Bolivia, con el apoyo de los proyectos que realiza PROPLAN.

En el seminario participaron funcionarios de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y de la Junta del Acuerdo de Cartagena, y su objetivo fue incrementar la capacidad de los equipos

técnicos responsables de asesorar la conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional. Para cumplir ese fin, los participantes analizaron la problemática que enfrentan los planificadores para el desempeño de su papel como asesores permanentes en la toma de decisiones para la conducción efectiva del proceso de desarrollo.

Como base de discusión y análisis se trató el enfoque desarrollado por los proyectos multinacionales de PROPLAN, que enfatiza el papel ya mencionado del planificador.

El seminario se sustentó en el trabajo de grupos

que analizaron temas como el de la conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional, el proceso de análisis de políticas, y el manejo de programas y proyectos. PROPLAN facilitó documentos conceptuales y metodológicos, y aportó la experiencia acumulada en la ejecución de proyectos en varios países.

Una vez concluido el evento internacional, del 6 al 14 de octubre se desarrolló un taller con las instituciones nacionales, como actividad del Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Dirección para el Desarrollo Agrícola de la Oficina del IICA en Bolivia, el cual también contó con el apoyo de los proyectos de PROPLAN.

De esta forma se están integrando acciones de diferentes proyectos del Programa IX, que no solo redundan en un mejor uso de recursos sino en la consolidación de la base conceptual y metodológica en el campo de la planificación y administración para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

En la fotografía se observa al grupo de participantes en el seminario internacional.



ANEXO No. 6
FICHA DE INSCRIPCION

**SEMINARIO-TALLER : EL PAPEL DEL PLANIFICADOR EN LA CONDUCCION DEL
DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL - REGIONAL**

FICHA DE INSCRIPCION

NOMBRES.....
APELLIDOS.....
PROFESION.....
CARGO.....
INSTITUCION.....
PAIS.....
DIRECCION PERMANENTE.....
TELEFONO.....
NACIONALIDAD.....

ESTUDIOS

| PERIODO DE A | NOMBRE DE LA INSTITUCION | PAIS | TITULO O GRADO OBTENIDO |
|----------------------------|--------------------------|-------|----------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

EXPERIENCIA PROFESIONAL : (Empiece por el cargo actual).

| PERIODO | INSTITUCION | CARGO |
|---------|-------------|-------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Indique las razones principales por las que participa:

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

Qué espera usted obtener como producto del seminario?

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

SIGLAS

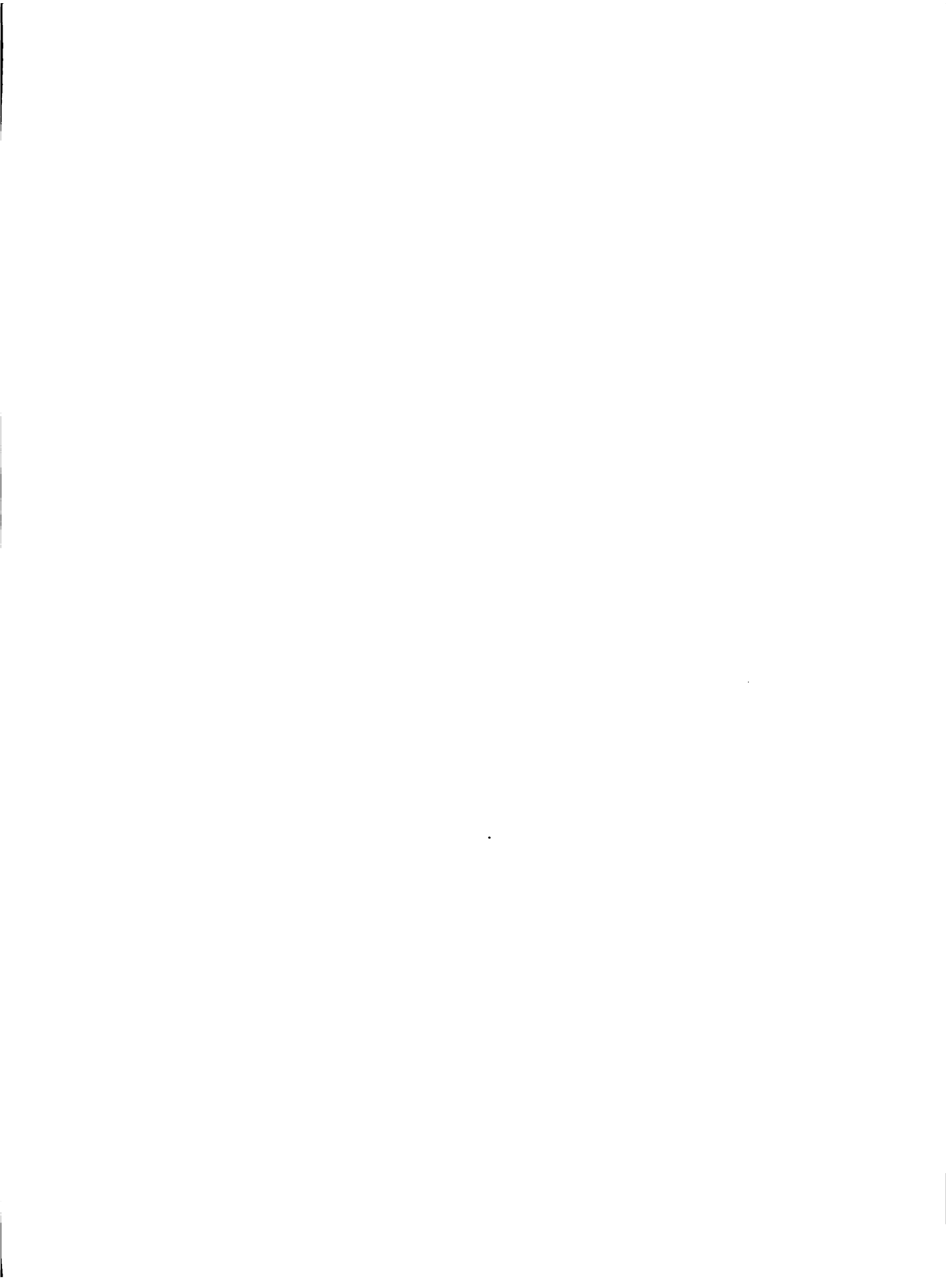
| | |
|-------------------|--|
| ARDI/AROA | Area Rural de Desarrollo Integrado de los Valles de Aroa, (Estados Yaracuy, Falcon), Venezuela. |
| A.S.B.A. | Aseguradora Boliviana Agropecuaria. |
| B.A.B | Banco Agrícola de Bolivia. |
| CORDEBENI | Corporación Regional de Desarrollo del Beni, Bolivia. |
| CORDECO | Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba, Bolivia. |
| CORDEPO | Corporación Regional de Desarrollo de Potosí, Bolivia. |
| COPLACO | Comité de Planificación y Coordinación, CORDECO, Bolivia. |
| CREA | Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago, Ecuador. |
| D.N.P./DRI | Departamento Nacional de Planeación/Programa de Desarrollo Rural Integrado , Colombia. |
| FUDECO | Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental, Venezuela. |
| IBTA | Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria. |
| JUNAC | Junta del Acuerdo de Cartagena. |
| MAC | Ministerio de Agricultura y Cría, Venezuela |
| PDAI | Proyectos Agrícolas de Desarrollo Integrado, IICA-Gobierno de Bolivia. |
| OSPA | Oficina Sectorial de Planificación Agraria, Ministerio de Agricultura, Perú. |
| OGR | Oficina General de Racionalización. Ministerio de Agricultura, Perú. |

PROPLAN **Proyectos Multinacionales de Planificación y Administración de la Dirección de Fondos y Proyectos Especiales del IICA.**

PROPLAN/A **Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural.**

PROPLAN/AP **Proyecto de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas en América Latina y el Caribe.**

UMSS **Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivia.**



IICA
PRRET-330
330

INFORME FINAL. SEMINA-
RIO-TALLER SOBRE EL PA-
PEL DEL PLANIFICADOR

Autor

Título

EN LA CONDUCCION DEL
DESARROLLO AGROPECUARIO

Fecha
Devolución

RURAL-REGIONAL
Nombre del solicitante

19 OCT 1988

Roger Guillen



Editorial

I/CA