

*

INFORME DEL SEMINARIO DE PLANIFICACION

ZOPP

CONVENIO IICA - ALEMANIA
PROYECTO IICA/GTZ
PROYECTO COLABORACION CON IICA
AL PLAN DE ACCION CONJUNTA
PARA LA REACTIVACION AGROPASTORIL
PARA LATINOAMERICA Y EL CARIBE

PN: 89.2036.5-01.100

EN SAN JOSE, COSTA RICA, DEL 23 AL 25 DE ENERO DE 1991

Por encargo de la

Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ GmbH)

ESCHBORN, ALEMANIA FEDERAL

Moderación y Elaboración

Eduardo DOCKENDORFF

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La Misión

Entre el 23 y el 25 de Enero de 1991, tuvo lugar en San José de Costa Rica un seminario de Planificación ZOPP para el Proyecto de Cooperación entre la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ GmbH) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el marco del Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe, PLANALC.

El objetivo de este evento era elaborar, conjuntamente con la contraparte internacional y la Agencia de Cooperación Alemana, una Matriz de Planificación del Proyecto así como un Plan de Operaciones que orientaran la gestión del Proyecto para la fase enero 1991 y julio 1992.

La moderación del seminario como también la asesoría y apoyo para la elaboración del Plan de Operaciones, estuvieron a cargo de Eduardo Dockendorff (Chile).

1.3. Condiciones de trabajo.

El Taller de Planificación se realizó en una amplia sala de reuniones en las instalaciones del IICA en Coronado. Tanto la iluminación como la acústica de la sala facilitaron el trabajo del grupo. Las proporciones de su espacio permitieron una óptima distribución de las sillas frente al panel de trabajo así como una adecuada circulación por la sala. Para el trabajo en grupos se dispuso además, de una sala adicional más pequeña.

Al fondo de la sala principal se ofreció permanentemente café (Autoservicio). Si bien la proximidad del servicio de café es de gran comodidad, especialmente en un país donde su consumo permanente es una práctica muy arraigada, se constituyó en este caso de hecho, en un inconveniente pues ofrecía allí un punto de encuentro informal a los participantes que se marginaban de las discusiones, desconcentrando además, al resto del grupo.

Otra ventaja aparente para este seminario ZOPP, pero que terminó, como siempre, perturbando su buen funcionamiento, fue el hecho que el local del evento transcurriera en las oficinas centrales de la institución a la que los participantes pertenecen. Las ausencias por reuniones, actos administrativos o llamadas telefónicas fueron reiteradas y muchas veces debió demorarse la continuación del taller por falta de un número mínimo razonable (50%) de participantes.

1.4. El Programa del seminario.

El Programa del seminario se desarrolló en apretados tres días, pues los participantes -algunos de alto rango en la jerarquía institucional, otros directivos representantes del IICA en otros países- disponían como máximo de esos días para este taller. Fue inevitable entonces, sacrificar pasos del método para lograr el objetivo de elaborar la Matriz en tan corto tiempo. Debe considerarse, además que se trataba de un proyecto con una compleja situación político-institucional y con participantes con poca maduración

como grupo por lo que los tres días ofrecían un espacio extremadamente reducido en comparación por ejemplo, con proyectos más consolidados.

Es así que el Análisis de Problemas por ejemplo, consumió casi la mitad del tiempo del seminario, obligando a un muy sintético Análisis de Objetivos. El Análisis Institucional, que pudo haber sido de gran utilidad para identificar los "cuellos de botella" para el Proyecto, especialmente en la estructura organizacional del IICA, no pudo ser realizado (Ver Anexos: Programa del Seminario).

Luego de una muy breve inauguración del evento el lunes 21, el programa se desarrolló ininterrumpidamente hasta la tarde del viernes 23, que culminó con una Evaluación del seminario por los participantes seguido por un brindis en los comedores de la institución. (Ver Anexos: Programa del Seminario y Evaluación).

1.5. Los Participantes.

De los 20 participantes inscritos en el seminario, participó un promedio de 16 a lo largo de las sesiones. A excepción de los cuatro participantes de la GTZ y del representante de la Embajada Alemana en Costa Rica, el resto eran todos miembros del IICA.

Hubo una presencia activa de tres directores de Programas (I, II y III: Análisis y Planificación, Generación y Transferencia Tecnológica y Desarrollo Rural, respectivamente); de directores de oficinas regionales de Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Uruguay, Costa Rica y diferentes especialistas y asesores con asiento en la sede central en IICA San José-Coronado (Ver Anexos: Lista de Participantes).

1.6. El punto de partida.

El convenio de cooperación técnica entre el gobierno alemán y el IICA en el contexto del Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe, PLANALC, establecía fortalecer institucionalmente los temas de sostenibilidad y de desarrollo rural, este último con énfasis en la mujer y los pequeños productores.

Sin embargo, no existía claridad de la contribución específica del Proyecto IICA-GTZ a este propósito.

Para situar entonces, el punto de partida en el nivel más realista y concreto en relación al horizonte temporal del proyecto, así como a los recursos disponibles, la Moderación propuso circunscribir el debate del seminario a LA CONTRIBUCION DE LA COOPERACION ALEMANA EN LA EJECUCION/REALIZACION DEL PLANALC. Esta formulación serviría además como título del seminario. Así se evitaría la tentación de discutir una vez más los problemas de las estructuras económicas, de la marginalidad y de la pobreza rural de América Latina, concentrándose, por el contrario, en las actividades y resultados concretos a alcanzar para darle cuerpo a la cooperación alemana-latinoamericana en la realización/ejecución del PLANALC.

2. DESARROLLO Y RESULTADOS DEL SEMINARIO.

2.1. Análisis de Problemas.

El pleno discutió largamente el problema central en la situación referencial del grupo. Finalmente, se formuló el problema central como sigue:

"Ausencia de estrategias conceptuales-operativas para apoyar a los países en las acciones para pequeños productores en condiciones de sostenibilidad".

Si bien esta formulación es técnicamente de poca consistencia (se identifica como problema la ausencia de una solución; a partir de la preposición "para" la frase es irrelevante pues alude a contenidos que deberían estar en el nivel de efectos; las eventuales acciones para pequeños productores... etc., están mediatizadas por nada menos que los gobiernos nacionales a los cuales asesora y apoya IICA) y conceptualmente recargada, tiene el mérito de sintetizar en una frase, los intereses y posiciones de los dos subgrupos de más claro perfil en el seminario. Esto es, aquellos que acentúan el protagonismo central de los pequeños productores -no sólo como grupo meta, sino como agente de transformación en la estructura productiva, en el sistema social y en el manejo de los recursos naturales- y aquellos que centran el acento en la sustentabilidad y los recursos naturales como objetos del desarrollo de la agricultura.

El pleno fue dividido en dos grupos,. Uno para elaborar la jerarquía de las causas (Parte inferior del Arbol); otro para elaborar la jerarquía de efectos (Parte superior del Arbol).

Luego de una larga discusión en pleno con la preposición del grupo de trabajo, pudieron identificarse las causas inmediatas del problema central:

"Sistemas institucionales de apoyo limitados e ineficaces".

"Poca conciencia social sobre la importancia de los recursos naturales".

"Inadecuados conceptos sobre manejo sostenido de recursos naturales".

"Sobrevaloración del corto plazo en las políticas económicas".

"Pequeños productores no son una prioridad".

Otras causas pueden obtenerse del Arbol de Problemas (Ver Anexos: Arbol de Problemas).

El pleno, tras una breve discusión, identificó los siguientes efectos directos e inmediatos del problema central:

"Mayor debilidad gubernamental en políticas sobre sostenibilidad y pequeños productores".

"Debilidad de las ONG's y organismos de cooperación técnica sobre sostenibilidad y pequeños productores".

Otros efectos pueden obtenerse del Arbol de Problemas, parte superior (Ver Anexos: Arbol de Problemas).

2.2. Análisis de Objetivos.

El grupo había aumentado considerablemente su productividad, aunque la tendencia a desarrollar largas fundamentaciones impedía avanzar con la rapidez que exigía el escaso tiempo disponible.

El Análisis de Objetivos debió abreviarse a sólo dos niveles de "medios" (Parte inferior del Arbol de Objetivos) y dos niveles de "fines" (Parte superior del Arbol de Objetivos).

El grupo reformuló en pleno, el problema central en el siguiente objetivo central:

"Existen estrategias conceptuales operativas para una agricultura sostenible con énfasis en los pequeños agricultores".

A partir de este objetivo central, el pleno se dividió en dos grupos de trabajo, cada uno de los cuales debía reformular la jerarquía de problemas -estructurada conforme la lógica 'causa-efecto'- respectivamente en una lógica 'medios-fines'. Un grupo asumió el procesamiento del nivel de las causas y el otro, el de los efectos.

Luego de la presentación de los resultados en el pleno, se configuró ahora la jerarquía de objetivos que se indica:

Los medios inmediatos (Ex causas, parte inferior del Arbol), necesarios para alcanzar el objetivo central fueron:

"Los sistemas institucionales se han fortalecido".

"Hay una mayor conciencia social sobre la importancia de los recursos naturales".

"Se han perfeccionado los conceptos para manejo sostenido de los recursos naturales".

"Los pequeños productores constituyen una prioridad político-institucional".

Por su parte, los fines inmediatos y directos que se obtendrían con el logro del objetivo central son:

"Se fortalece la formulación de elementos conceptuales y operativos en instituciones de cooperación técnica internacional".

"Fortalecimiento de los organismos de cooperación técnica (IICA) sobre sostenibilidad y pequeños productores".

"Políticas para pequeños productores incorporan manejo sostenido de la agricultura".

"Gobiernos cuentan con instrumentos de políticas sobre sostenibilidad y pequeños productores".

Otros 'medios-fines' de la jerarquía pueden encontrarse en el Arbol de Objetivos (Ver Anexos: Arbol de Objetivos).

2.3. Análisis de Alternativas.

El grupo identificó, básicamente dos objetivos como posibles alternativas para el Proyecto.

Primero, el propio objetivo central: "Existen estrategias conceptuales operativas para una agricultura..." (Ver Anexos: Arbol de Objetivos), el cual fue denominado OP1 y segundo, el objetivo "Fortalecimiento de los organismos de cooperación técnica (IICA) sobre sostenibilidad y pequeños productores", el cual fue denominado OP2.

El pleno acordó unánimemente la alternativa denominada OP2. Luego de lo cual, el grupo se avocó a la reformulación y precisión de los objetivos superior y del proyecto en la Matriz de Planificación.

2.4. Matriz de Planificación del Proyecto MPP.

2.4.1. Objetivos, Productos (Objetivos Específicos), Actividades.

El Proyecto deberá contribuir entonces, sustancialmente a alcanzar el siguiente Objetivo Superior:

"Países cuentan con instrumentos conceptuales y operativos para formular políticas, programa y proyectos para una agricultura sostenible y equitativa".

Por su parte, el Objetivo del Proyecto se determinó como sigue:

"El IICA ha fortalecido su capacidad técnica y operativa en el área de la sostenibilidad de la producción agropecuaria con énfasis en la de los pequeños productores".

Para alcanzar este objetivo del proyecto, se deberán alcanzar por su parte, los siguientes productos u objetivos específicos:

- A. "Se dispone de un marco conceptual y metodológico para un desarrollo de la agricultura sostenible y equitativo".
- B. "Se dispone de propuestas para sistemas institucionales eficientes para el desarrollo de una agricultura sostenible y equitativa".
- C. "Se ha diseñado un programa de capacitación en desarrollo sostenible de la agricultura con equidad".
- D. "Existe un sistema de información sobre aspectos relevantes de la agricultura sostenible y equitativa en condiciones funcionamiento a partir de la estructura existente".
- E. "Se han identificado y formulado proyectos sobre sostenibilidad y pequeños productores".

Durante el procesamiento de las tarjetas relacionadas con los "Productos" o "Resultados" u "Objetivos Específicos", se discutió largamente sobre la significación y sentido de la expresión "Producto" respecto de "Actividades".

El Moderador optó por flexibilizar la metodología y no insistir en la coherencia que requieren los niveles entre actividades y objetivo de un proyecto, pues algunos participantes defendían con vehemencia sus puntos de vista, y la precisión metodológica, en este paso del ejercicio habría costado un tiempo excesivo en explicaciones y acuerdos conceptuales.

Es así que, las formulaciones del Producto "C" y muy claramente "E" constituyen formas disfrazadas de actividades y no de "productos" (siempre y cuando la acepción "producto", esté siendo empleada aquí como un nivel intermedio entre objetivo del proyecto y actividades).

Ocurre que la expresión "producto" -como también "resultado"- es la materialización final de un esfuerzo o acción, que también puede expresarse físicamente, y por ello traducible a costos y/o en tiempo calendario. "Producto" o "resultado" es una convención para manejar agregadamente actividades en proyectos muy complejos, con gran número de ellas y de múltiple naturaleza.

En tal sentido, "producto/resultado" es una forma, a su vez intermedia entre actividades y objetivos específicos/subobjetivos, pero que no debería confundirse con éste/éstos.

El sentido sin embargo, de determinar lo que en el seminario se denominó "producto" era establecer, en un proyecto todavía conceptual, justamente, un nivel intermedio entre objetivo del proyecto y las actividades, lo cual en técnica de planificación de proyectos se entiende como "Objetivo Específico" o "Subobjetivo". Estos, por definición, no son calendarizables ni costeables: lo son sólo sus respectivas actividades.

El Moderador, como se indicó, antes de emprender una discusión metodológica con algunos participantes, optó por asumir como "costo menor", una "sui generis" combinación entre "Objetivos Específicos" o "Subobjetivos" ("A", "B" y "D"), "Producto" o "Resultado" ("C") y decididamente "Actividad" ("E").

El pleno se dividió una vez más en cinco subgrupos, uno para cada "producto" y/o "objetivo específico" los cuales elaboraron respectivamente las actividades a desarrollar para asegurar el logro de los correspondientes productos/objetivos específicos.

El pleno, después de algunas precisiones y correcciones, aprobó las 23 actividades principales a realizar (Ver Anexos: MPP/Actividades).

En opinión de la Moderación, las actividades "estratégicas" para el proyecto, esto es aquellas que determinarán cualitativamente el carácter de la contribución al fortalecimiento del IICA en su capacidad técnica y operativa, son:

- A.5: "Diseñar metodologías para un manejo sostenible de los recursos...",
- B.4: "Elaborar y... modelos alternativos... sistemas institucionales",
- C.2: "Diseñar contenidos, instrumentos... capacitación",
- D.3: "Diseñar sistema de información...",
- E.3: "...identificación de alternativas tecnológicas para... sistemas de producción campesinos...

Mientras que hay otras actividades que, por ubicación en el tiempo calendario y por su incidencia en los costos, son especialmente relevantes para la gestión y administración del proyecto y pueden calificarse como "estructurantes" para la elaboración y posterior seguimiento del Plan de Operaciones.

Estas actividades son, en una matriz de planificación con actividades determinadas secuencialmente, normalmente las iniciales para cada grupo de "productos" u "objetivos específicos".

En este caso, dichas actividades son "A.1", "B.1", "C.1", "D.1", "E.1" y además, "E.4". (Ver Anexos MPP/Actividades).

2.4.2. Indicadores verificables objetivamente (IVO's) y Fuentes de Verificación (FV).

Los indicadores seleccionados por el grupo para determinar el logro de los objetivos, son en general muy "abiertos" y dejan a los eventuales evaluadores un amplio margen de interpretación para calificar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Si bien, esto facilita una corta y rápida salida para el grupo

planificador en un seminario ZOPP, deja "en stand by" un detonante que, invariadamente termina por provocar ingratos momentos a la gestión del proyecto durante la evaluación o revisión de los estados de avance.

Una nueva discusión se desató cuando el grupo -en las fases finales del seminario- se encontró con la tradicional dificultad para precisar y concretar los objetivos a través de indicadores, ejercicio que normalmente exige la máxima capacidad de síntesis, de creatividad y de consenso de los participantes. Por medio de una argumentación, archiconocida para el Moderador, el grupo insistió en construir indicadores "abiertos" ("blandos") por tratarse, no de un proyecto productivo o estrictamente técnico, sino antes de 'fortalecimiento de la capacidad institucional' del IICA.

En la experiencia del Moderador con proyectos de diferente índole, se ha podido constatar que indicadores "cerrados" o "duros" son también posibles en proyectos 'institucionales'. Sólo que requieren objetivos muy madurados e inequívocos y una disposición a agotar la capacidad de concentración y propuesta del grupo.

En atención a que los objetivos del seminario, se habían ya virtualmente alcanzado, la Moderación, luego de advertir los riesgos de indicadores "abiertos", procedió a dar curso a aquellos que el grupo consideró satisfactorios.

2.4.2.1. IVO y FV para el Objetivo del Proyecto (OP).

En pleno, el grupo, luego de una larga discusión tanto de contenidos como metodológica, formuló el siguiente indicador compuesto para el objetivo del proyecto:

- IVO OP:
- a. "En Julio de 1992 existen los documentos conceptuales orientadores que han incorporado la temática de la sostenibilidad y pequeños productores"...
 - b. "Se ha establecido un mecanismo de acción interprogramática"...
 - c. "Se han ajustado los mecanismos de programación para asegurar la consideración de la dimensión de la sostenibilidad y la equidad"...
- FV OP:
- a. "Documentos CIMA' Documentos JIA' Documentos de Programas".
 - b. "Orden Ejecutiva del Director General IICA".
 - c. "Manuales de programación IICA/DIPROE".
 - d. "Documentos de proyectos DIPROE/CEPP,
- Oficina de representaciones del IICA,
- Programas,

- Dirección de Operaciones de Area".

2.4.2.2. IVO y FV de los Productos/Objetivos Específicos.

Los mismos grupos de trabajo que se habían encargado de proponer las actividades, formularían los indicadores por "producto".

IVO A: Conjunto de documentos aprobados por las instancias políticas y técnicas correspondientes.

FV A: Documento sobre marco conceptual.

IVO B: Documentos discutidos en dos eventos internacionales difundidos a los países.

FV B: Documentos/Memorias de Eventos/Conjunto de Datos.

IVO C: Documento de programa de capacitación aprobado.

FV C: Resolución aprobada por Director General.

IVO D: Base de datos y manuales del sistema de información.

Acuerdos de intercambio interinstitucional de información.

FV D: Biblioteca IICA/DIPROE/CIDIA/ Información anual.

IVO E: El IICA dispone de tres proyectos formulados sobre sostenibilidad y pequeños productores, uno por subregión: Andina, Sur y Centroamérica (A Julio de 1992).

FV E: Oficina de representaciones del IICA/ Programas/ Dirección de Operaciones del Area.

(Ver Anexo: MPP/ Indicadores y Fuentes de Verificación).

2.4.3. Supuestos.

Reunidos en pleno, pero organizado en los mismos cinco grupo que habían venido elaborando las proposiciones de la MPP, el grupo identificó y analizó los supuestos principales a nivel del objetivo del proyecto, de los productos/objetivos específicos y de las actividades.

Junto entonces, a la consecución de los objetivos y actividades del proyecto, deben cumplirse, al menos supuestos como los siguientes: (selección):

- Alta prioridad de los países al tema de la sostenibilidad con enfoque a pequeños productores.
- Los países están interesados en el análisis de la propuesta de capacitación.
- Los gobiernos suministran oportuna y verazmente información requerida.
- Existencia de proyectos relevantes en las fases de identificación, formulación o ejecución.
- Existe facilidad e interés en la participación de beneficiarios en los eventos.

Otros supuestos pueden obtenerse de la Matriz de Planificación (Ver Anexos: MPP/ Supuestos.

3. EVALUACION GENERAL DEL SEMINARIO.

Los resultados del seminario de planificación pueden calificarse como de muy satisfactorios. Los pasos de análisis realizados -problemas y objetivos- permitieron expresar muchos objetivos personales, grupales e institucionales y madurar colectivamente posiciones comunes en un grupo conformado aún preponderantemente por individualidades.

La Matriz de Planificación con sus objetivos y actividades es realista, lógica y coherente ofreciendo una buena y clara guía operativa para la gestión del proyecto. Sus exigencias son moderadas y perfectamente alcanzables. Entre las 23 actividades, no hay ninguna que demande esfuerzos económicos desproporcionados o grandes despliegues tecnológicos que sirvan como justificación para su eventual abandono o incumplimiento.

La cooperación internacional en América Latina ha sido históricamente entendida como un aporte externo para financiar proyectos o eventualmente asesoría para transferencia tecnológica o para políticas específicas. Es frecuente entonces, que la administración de los proyectos sea relativamente autónoma de participación de las agencias, pues ésta se interpreta como una "intromisión" en los asuntos internos de las instituciones locales.

La política de cooperación alemana por el contrario, parte de la premisa que el desarrollo es un esfuerzo compartido y que tanto ella, como la contraparte local deben cooperar, con transparencia y reciprocidad para avanzar conjuntamente hacia los objetivos, que han sido además, definidos en forma conjunta.

Por esto, la gestión del proyecto debe cautelar ahora por mantener una fluída y permanente comunicación entre ambas contrapartes (IICA-GTZ) para hacer posible y eficiente el trabajo común.

El IICA deberá asumir con pragmatismo y flexibilidad la modalidad de cooperación de una contraparte como la GTZ que está sujeta, no sólo a una cultura de precisión y rigor, sino especialmente a controles parlamentarios, políticos y de opinión pública que exigen permanente y detalladamente un racional uso de los recursos de los tributarios alemanes.

Por otro lado este no es un proyecto más para la cooperación alemana. Su inserción en un sector de gran relevancia para el desarrollo económico en América Latina y su vínculo con una importante institución continental, le confieren carácter de potencialmente estratégico. El éxito del proyecto, puede estar no sólo en un ordenado cumplimiento de las actividades de la Matriz de Planificación, sino en proyecciones hacia otros ámbitos que trasciendan al propio proyecto.

ANEXOS

Seminario de Planificación Proyecto IICA-GTZ 23.1. - 25.1.91

Agenda

Lugar: Sala Argentina

- | | | |
|--------------|-------------|--|
| 23.1. | 08.30-10.30 | Inauguración, Presentación e introducción al método ZOPP |
| | 10.30-10.45 | Café |
| | 10.45-12.30 | Análisis de problemas |
| | 12.30-14.00 | Almuerzo en el Ranchito |
| | 14.00-16.00 | Análisis de problemas |
| | 16.00-16.15 | Café |
| | 16.15-17.45 | Análisis de objetivos |
| 24.1. | 08.30-10.30 | Análisis de alternativas |
| | 10.30-10.45 | Café |
| | 10.45-12.30 | Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) - Objetivos |
| | 12.30-13.30 | Almuerzo Comedor México |
| | 13.30-15.30 | MPP - Actividades |
| | 15.30-15.45 | Café |
| | 15.45-17.15 | MPP - Actividades |
| 25.1. | 08.30-10.30 | MPP - Indicadores |
| | 10.30-10.45 | Café |
| | 10.45-12.30 | MPP - Supuestos |
| | 12.30-13.30 | Almuerzo en el Comedor México |
| | 13.30-15.30 | Especificación de insumos/costos |
| | 15.30-15.45 | Café |
| | 15.45-17.00 | Especificación de insumos/costos |
| | 17.00 | Fin del Seminario - Brindis |

LISTA DE PARTICIPANTES

TRIGO Eduardo	IICA - Director Programa II	Formular aspectos operativos del Proyecto IICA-GTZ
TORRES-Z. Jorge	IICA - Costa Rica Esp.Anál.Pol.	Definir un proyecto de cooperación IICA-GTZ
CHIRIBOGA Manuel	IICA - Director Programa III	Formular un proyecto de cooperación que asegure participación de campe- sinos en nuevos mercados en condi- ciones de sostenibilidad
BERMUDEZ Fabio	IICA - Ecuador Esp.Des.Rural	Integración de acciones de dos ins- tituciones vinculadas a programas de desarrollo (IICA-GTZ)
TORO Guillermo	IICA - Guatemala Esp. Planif. Agr.	Capacitarme en metodología ZOPP Participar en preparación Proyecto IICA-GTZ
KAMINSKY Mario	IICA - México Esp. Anál. y Plan. Política Agraria	Dejar semi-formulado Proyecto IICA-GTZ y conocer procedimiento ZOPP
POMAREDA Carlos	IICA - Director Programa I	Definición de problemas, objetivos, actividades y productos del Pro- yecto IICA-GTZ
REGO Manuel	IICA - Costa Rica Esp. Des. Rur.	Conocer nueva metodología de pla- nificación y toma de decisiones Colaborar en preparar Proyecto IICA-GTZ
MEDRANO Diana	IICA - Costa Rica Esp.Mujer-Des.Rur.	Aprender metodología participativa para toma de decisiones Concretar proyectos y actividades con MC
PEREZ Laura	IICA - Costa Rica Asist. Técnica	Llegar a concretar un proyecto inter-programático con GTZ
ALARCON Enrique	IICA - Costa Rica Esp.Gen-Transf.T.	Alta en lo formativo y como medio para definir actividades concretas IICA-GTZ
ESTEFANELL Gonzalo	IICA - Costa Rica Div.Coop.Técnica	Consenso sobre objetivos y conteni- dos del Proyecto IICA-GTZ
SARAVIA Antonio	IICA - Nicaragua Esp.Gen-Transf.T.	Conocer funcionamiento de metodolo- gía que puede ser útil a los fines de mi actividad

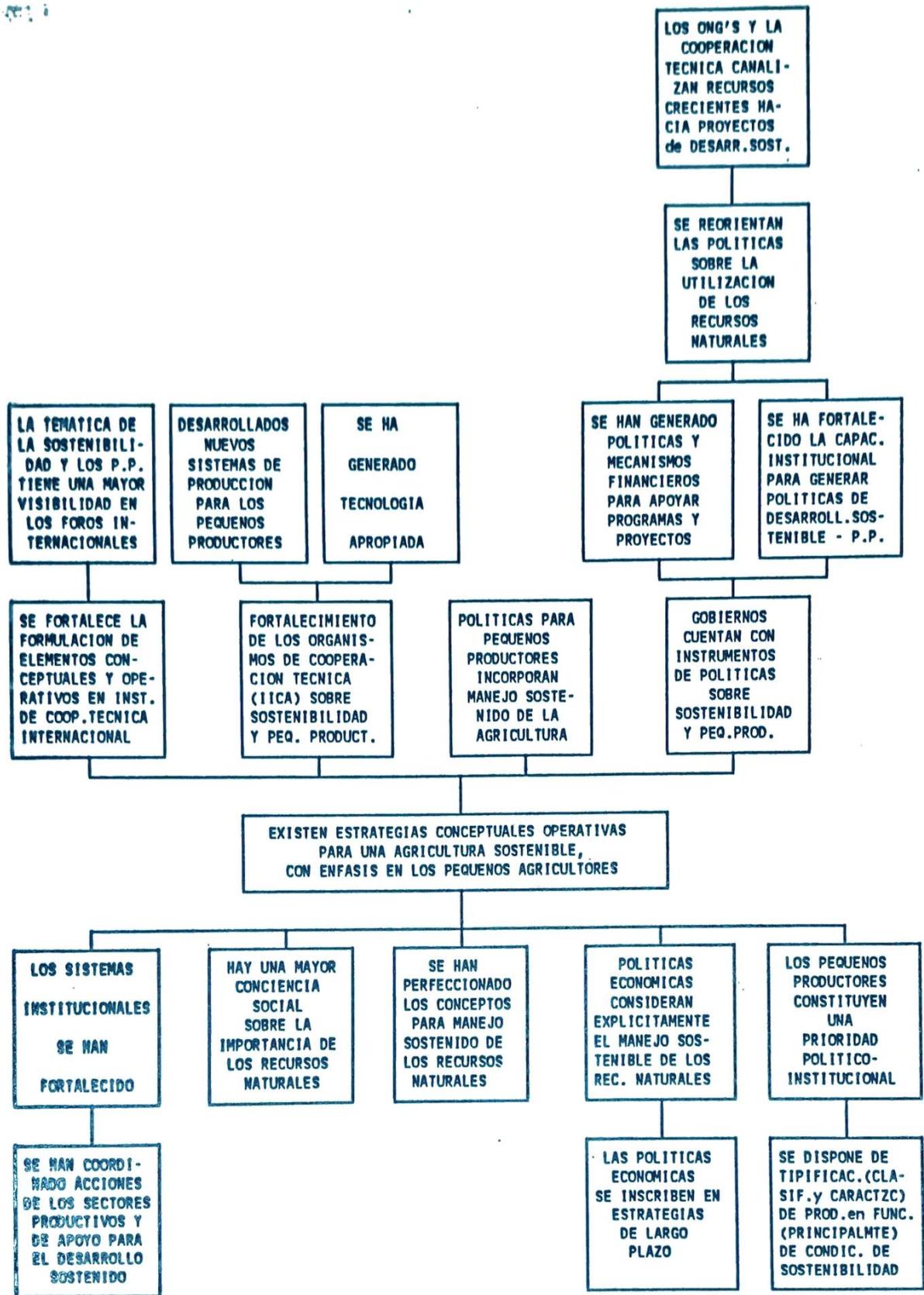
MARAMBIO J. Luis	IICA - Uruguay Esp.Des.Rur.	Lograr definir un proyecto para apoyar reconversión de pequeños productores a nuevos mercados en condiciones sostenibles para el Area Sur
VARTANIAN Daniel	IICA - Costa Rica Asist.Adm.	Asistir a formulación de proyectos del programa Generación y Transferencia de Tecnología
ERLBECK Ruth	GTZ-Sede Central Jefe de Sección	Llegar a una cooperación concreta en un ambiente agradable
GERMANN Ch.	Embajada Alemana Enc.Negocios	Observador
MÜLLER Sabine	GTZ-Proy.IICA-GTZ Coordinadora	Concretar la cooperación IICA-GTZ
FRÖMBERG Herbert	GTZ-Proy. PRODAF Coordinador	Buena cooperación
ESPINOZA Leonardo	GTZ-Proy. PRODAF Ases. Agroforest.	Logro de objetivos y actividades precisas
DOCKENDORFF Eduardo	GTZ Moderador	Participación activa, proposiciones realistas y concretas

ARBOL DE OBJETIVOS
Análisis de Alternativas

(Alternativa de Proyecto Seleccionada = OP)

CONVENIO IICA - ALEMANIA
Proyecto Colaboración con IICA al Plan de Acción Conjunta para la
Reactivación Agropecuaria para Latinoamérica y el Caribe.
PN: 89.2036.5-01.100

San José, Costa Rica, 23 al 25 de Enero de 1991



ARBOL DE PROBLEMAS

CONVENIO IICA - ALEMANIA
Proyecto Colaboración con IICA al Plan de Acción Conjunta para la
Reactivación Agropecuaria para Latinoamérica y el Caribe.
PN: 89.2036.5-01.100

San José, Costa Rica, 23 al 25 de Enero de 1991

MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PROYECTO (MPP)

CONVENIO IICA - ALEMANIA
Proyecto Colaboración con IICA al Plan de Acción Conjunta para la
Reactivación Agropecuaria para Latinoamérica y el Caribe.
PN: 89.2036.5-01.100

San José, Costa Rica, 23 al 25 de Enero de 1991

OBJETIVOS/ACTIVIDADES/PRODUCTOS

INDICADORES

FUENTES DE VERIFICACION

OBJETIVO SUPERIOR			
OBJETIVO DEL PROYECTO	<p>EL IICA HA FORTALECIDO SU CAPACIDAD TECNICA Y OPERATIVA DE COOPERACION EN EL AREA DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA CON ENFASIS EN LA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES.</p>	<p>a. En Julio 1992 existen los documentos conceptuales orientados que han incorporado la temática de la sostenibilidad y pequeños productores.</p> <p>b. Se ha establecido un mecanismo de acción interprogramática.</p> <p>c. Se han ajustado los mecanismos de programación para asegurar la consideración de la dimensión de la sostenibilidad y equidad.</p> <p>d. Los nuevos proyectos consideraran la temática de sostenibilidad y equidad.</p>	<p>a. Documentos CIMA.</p> <p>b. Documentos de Programas.</p> <p>c. Orden ejecutiva Director General.</p> <p>d. Manuales de programación IICA/DIPROE.</p> <p>e. Documentos de proyectos DIPROE/CEPPI.</p> <p>f. Oficina de representación del IICA.</p> <p>g. Programas de Operaciones de Area.</p>
PRODUCTOS (Subobjet./ Obj. Especif.)	<p>A. Se dispone de un marco conceptual y metodológico para un desarrollo de la agricultura sostenible y equitativo.</p> <p>B. Se dispone de propuestas para sistemas institucionales eficientes para el desarrollo de una agricultura sostenible y equitativa.</p> <p>C. Se ha diseñado un programa de capacitación en desarrollo sost. de la agricultura con equidad.</p> <p>D. Existe un sistema de información sobre aspectos relevantes de la agricultura sostenible y equitativa en condiciones de funcionamiento a partir de la estructura actual existente.</p> <p>E. Se han identificado y formulado proyectos sobre sostenibilidad y pequeños productores.</p>	<p>A. Conjunto de documentos aprobados por las Instancias Políticas y Técnicas correspondientes.</p> <p>B. Documentos discutidos en dos eventos internacionales, difundidos a los países.</p> <p>C. Documento de programa de capacitación aprobado.</p> <p>D. Base de datos y manuales del sistema de información.</p> <p>E. Acuerdos de intercambio interinstitucional de información.</p>	<p>A. Documento sobre marco conceptual.</p> <p>B. Documentos.</p> <p>C. Memorias de eventos.</p> <p>D. Conjunto de datos.</p> <p>E. Resolución aprobada por Director General.</p> <p>F. Biblioteca IICA.</p> <p>G. DIPROE.</p> <p>H. CIDIA.</p> <p>I. Información anual.</p> <p>J. Oficina de representación del IICA.</p> <p>K. Programas.</p> <p>L. Dirección de Operaciones del Area.</p>
ACTIVIDADES	<p>A.1 Formular pautas generales para el marco conceptual.</p> <p>A.2 Revisar y evaluar estudios y trabajos existentes (Método, Impacto Ambiental, Bibliografía, etc.)</p> <p>A.3 Analizar aspectos estratégicos relacionados a la sostenibilidad y la equidad (políticas, legislación, etc.)</p> <p>A.4 Realizar estudios de caso para estudiar experiencias de situaciones relevantes.</p> <p>A.5 Diseñar metodologías para un manejo sostenible de los recursos (evaluación, diseño de acciones/trabajo inter-instituc.)</p> <p>B.1 Diseñar la metodología de análisis del sistema institucional.</p> <p>B.2 Realizar el análisis del sistema institucional.</p> <p>B.3 Realizar eventos para discutir los resultados con instituciones nacionales e internacionales.</p> <p>B.4 Elaborar y presentar la propuesta de modelos alternativos de sistemas institucionales.</p> <p>C.1 Hacer diagnósticos sobre necesidades de capacitación.</p> <p>C.2 Diseñar contenidos, instrumentos metodológicos sobre los temas de la capacitación.</p> <p>C.3 Validar propuesta de capacitación.</p> <p>D.1 Realizar un diagnóstico de situación en información sobre sostenibilidad.</p> <p>D.2 Proponer indicadores básicos y métodos de análisis.</p> <p>D.3 Diseñar sistema de información sobre sostenibilidad.</p> <p>D.4 Conformar base de datos inicial sobre sostenibilidad para ALC.</p> <p>D.5 Establecer acuerdos inter-institucionales de participación en sistema.</p> <p>E.1 Identificar tres proyectos relevantes dirigidos a pequeños productores.</p> <p>E.2 Evaluar en dichos proyectos sus efectos sobre el manejo de los recursos naturales y el medio ambiente.</p> <p>E.3 Avanzar en la identificación de alternativas tecnológicas para los sistemas de producción campesina dirigidos a aumentar productividad y realizar un manejo adecuado de recursos.</p> <p>E.4 Formular para cada uno de los proyectos un componente sobre sostenibilidad en el marco de las actividades productivas del proyecto.</p>	<p>A.1 Formular pautas generales para el marco conceptual.</p> <p>A.2 Revisar y evaluar estudios y trabajos existentes (Método, Impacto Ambiental, Bibliografía, etc.)</p> <p>A.3 Analizar aspectos estratégicos relacionados a la sostenibilidad y la equidad (políticas, legislación, etc.)</p> <p>A.4 Realizar estudios de caso para estudiar experiencias de situaciones relevantes.</p> <p>A.5 Diseñar metodologías para un manejo sostenible de los recursos (evaluación, diseño de acciones/trabajo inter-instituc.)</p> <p>B.1 Diseñar la metodología de análisis del sistema institucional.</p> <p>B.2 Realizar el análisis del sistema institucional.</p> <p>B.3 Realizar eventos para discutir los resultados con instituciones nacionales e internacionales.</p> <p>B.4 Elaborar y presentar la propuesta de modelos alternativos de sistemas institucionales.</p> <p>C.1 Hacer diagnósticos sobre necesidades de capacitación.</p> <p>C.2 Diseñar contenidos, instrumentos metodológicos sobre los temas de la capacitación.</p> <p>C.3 Validar propuesta de capacitación.</p> <p>D.1 Realizar un diagnóstico de situación en información sobre sostenibilidad.</p> <p>D.2 Proponer indicadores básicos y métodos de análisis.</p> <p>D.3 Diseñar sistema de información sobre sostenibilidad.</p> <p>D.4 Conformar base de datos inicial sobre sostenibilidad para ALC.</p> <p>D.5 Establecer acuerdos inter-institucionales de participación en sistema.</p> <p>E.1 Identificar tres proyectos relevantes dirigidos a pequeños productores.</p> <p>E.2 Evaluar en dichos proyectos sus efectos sobre el manejo de los recursos naturales y el medio ambiente.</p> <p>E.3 Avanzar en la identificación de alternativas tecnológicas para los sistemas de producción campesina dirigidos a aumentar productividad y realizar un manejo adecuado de recursos.</p> <p>E.4 Formular para cada uno de los proyectos un componente sobre sostenibilidad en el marco de las actividades productivas del proyecto.</p>	<p>A. Documento sobre marco conceptual.</p> <p>B. Documentos.</p> <p>C. Memorias de eventos.</p> <p>D. Conjunto de datos.</p> <p>E. Resolución aprobada por Director General.</p> <p>F. Biblioteca IICA.</p> <p>G. DIPROE.</p> <p>H. CIDIA.</p> <p>I. Información anual.</p> <p>J. Oficina de representación del IICA.</p> <p>K. Programas.</p> <p>L. Dirección de Operaciones del Area.</p>

EVALUACION DEL SEMINARIO

RESULTADOS DEL TRABAJO	ORGANIZACION	PARTICIPACION PROPIA	MODERACION	RECOMENDACION PARA MEJORAR EL ZOPP
Aceptable, dadas las condiciones iniciales	Buena	De acuerdo a mí "ego"	Efectiva	En este caso, el punto de partida debería haberse especificado mejor
De acuerdo a lo esperado	OK	Buena	Buena, hay que considerar mayor interacción entre instituciones/grupos	Sin comentarios
Me familiarice con una metodología útil y contribuí a la formulación del Proyecto IICA-GTZ	1. día: menos informac. de la necesaria. El resto: excelente	Satisfactoria	Buena	Sin comentarios
Cumplo expectativas. Buen resultado	Debí informar mas, previamente	Regular: menor a posibilidad	Buen oficio, logro "momentum" y/o tono del grupo	Evaluar posib. de computarizarlo. Eval. posib. de interacc. entre categ.
Bueno, cumplo lo esperado	Bien, cumplo programa y marco	Regular, poca intervención	Bien ordenada y "germana"	Auditorio mas cercano al escenario. Falto mayor explicación del ZOPP
Se logro configurar el proyecto, que era el objetivo de la reunión	Buena y flexible	Menor que la que debí ser	Efectiva	Entregar previo a la reunión mayor información del método
El esperado	En gral., buena	Pertinente	Adecuada	Mejorar marco
Bueno, mucho mejor de lo esperado el 1. día	Buena, considerando limitac. tiempo	Moderada	Excelente	Que se adopte como mecanismo de talleres en la institución
Se alcanzaron con dificultad, pero el trabajo mejoro hacia el final. Falto inform. inicial.	Bien organizado	Buena con altibajos	Fue buena, efectiva	Me parece bueno el método. Ayuda al trabajo interprogramático.
De acuerdo a la expectativa inicial	Organizac. regular	Contribución positiva para conseguir objet.	Muy buena	Mejorar el proceso para definición del objetivo principal
El esperado en lo formativo. Bueno.	Buena	Aceptable - Buena	Muy buena	Ajustar, simplificando la matriz, para temas de desarr. instit. (difícilmente medibles).
Exigente	Muy buena	Suficiente	Muy buena	Autoscopia
Se logro un buen proyecto de cooperación	Apropiada, aunque falto inf. previa	Aceptable	Muy eficiente	Distribuir previamente términos de referencia del proyecto
Se establecieron las bases para una coop. fructífera	Muy buena	En puntos clave	Excelente	El árbol de objetivos cuesta demasiado tiempo
Satisfactorio, de acuerdo a expect.	Buena en general	Satisfactoria	Efectiva	Definición del marco. Mayor control participación individual
Limitados, no clara considerac. mujer como sujeto de la coop.	Buena	Regular	Buena	Permitir trabajar capacidad individual y no jerarquias instituc. con resultados aceptables
Soy feliz que al final logramos diseñar el proyecto.	Sin comentarios	Contenta	Excelente	Sin comentarios