

CONVENIO MAC - IICA

DOCUMENTO N°06

" LA COORDINACION INSTITUCIONAL
EN EL PROYECTO ARDI - AROA "

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA

AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO DEL VALLE DE AROA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Dirección de
Proyectos Especiales

Oficina del IICA
en Venezuela

San Felipe, Noviembre de 1982



1. *Introduction*

2. *Methodology*

3. *Results and Discussion*

4. *Conclusion*

CONVENIO M A C - I I C A

DOCUMENTO N° 06

" LA COORDINACION INSTITUCIONAL
EN EL PROYECTO ARDI-AROA "

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA

AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO DEL VALLE DE AROA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Dirección de
Proyectos Especiales

Oficina del IICA
en Venezuela

San Felipe, Noviembre de 1982

COLECCION ESPECIAL
NO SACAR DEL BIBLIOTECA
IIICA - CIDIA

IIICA
CATIE
#2.184
IP-18
1981

C O N T E N I D O

| | Página |
|--|--------|
| CAPITULO PRIMERO | |
| ANTECEDENTES DEL AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO "VALLE DEL RIO AROA" Y LA SITUACION DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL. | 1 |
| I. GENERALIDADES | 1 |
| 1. Caracterización del Proyecto ARDI-AROA | |
| 2. Esquema del Plan de Desarrollo del ARDI-AROA | |
| II. CONCEPTUALIZACION DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL | 12 |
| 1. Generalidades | |
| 2. Modelo de la interacción entre los principales factores que inciden en una organización y su utilización para determinar la coordinación. | |
| CAPITULO SEGUNDO | |
| ASPECTOS METODOLOGICOS, VARIABLES EMPLEADAS, SU SIGNIFICADO, UTILIZACION Y DINAMICA | 21 |
| 1. Introducción | |
| 2. Elementos a tener en cuenta al analizar la coordinación. | |
| 3. Las interrelaciones institucionales y el manejo de Programas y Proyectos. | |

4. Aplicación de este marco conceptual al Estudio sobre Coordinación Institucional en el Proyecto ARDI-AROA.

CAPITULO TERCERO

PROBLEMATICA ENFRENTADA 30

- I. Colaboración del IICA para resolver el problema
- II. Supuestos básicos para el trabajo de análisis

CAPITULO CUARTO

DIAGNOSTICO 36

1. Consideraciones generales
2. Cuadros de análisis
3. Encuesta de control
4. Comentarios generales sobre la encuesta de control.

CAPITULO QUINTO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 81

1. Introducción
2. Conclusiones
3. Recomendaciones

4. Propuestas de acción
5. Consideraciones finales

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

100

ANEXOS

PRESENTACION

El Estudio sobre Coordinación Institucional en el ARDI-AROA, llevado a cabo en Agosto de 1982, se realizó como una de las actividades que contempla el Convenio MAC-IICA "Apoyo al Programa ARDI" que es financiado con recursos del Fondo de Cuotas de la Oficina del IICA en Venezuela, Fondo Simón Bolívar, del Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (PROPLAN/A) y aporte del Gobierno Nacional.

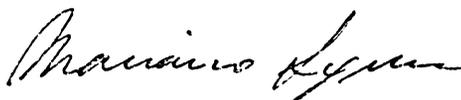
El informe constituye la documentación de una experiencia llevada a cabo dentro de la actividad de Fortalecimiento de la Coordinación Institucional en el ARDI-AROA, en cuya ejecución participan activamente técnicos de PROPLAN y de la Oficina del IICA en Venezuela.

El propósito fundamental de este Estudio ha sido: hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la coordinación institucional en el Proyecto ARDI-AROA, con el fin de orientar acciones específicas para el fortalecimiento de sus mecanismos de coordinación y elevar la capacidad de manejo del Proyecto. La aplicación regular y cíclica de los instrumentos utilizados, permitirá también obtener insumos relevantes para posteriores análisis comparativos en la evaluación del desempeño organizacional del Proyecto.

En lo que se refiere al marco conceptual y metodológico que orientó la realización del Estudio, éste se basó en la "Metodología para la preparación de diagnósticos organizativos, en torno a las interrelaciones institucionales, dentro de cada programa del Sector Público Agropecuario, elaborada dentro del marco del componente hemisférico del Proyecto PROPLAN/A. Es así como se partió del supuesto básico que la coordinación, como uno de los elementos que inciden en el efectivo manejo de un Programa o Proyecto, puede analizarse y concretarse, estudiando el comportamiento de determinados "factores administrativos" en cada una de las unidades organizativas - vinculadas a ese Programa o Proyecto y en el conjunto de ellas, no como elementos aislados, sino tal como esos factores se evidencian al relacionarse las unidades entre sí, en función de la realización de un Programa o Proyecto.

Este informe se presenta para consideración de la Jefatura del Proyecto ARDI-AROA, como una caracterización de la situación actual, con el fin de que sirva de base para la generación de acciones futuras, orientadas al mejoramiento de la coordinación institucional y el fortalecimiento de la capacidad de manejo del Proyecto.

Caracas, Octubre de 1982



MARIANO SEGURA BUSTAMANTE
Director de la Oficina del
IICA en Venezuela

INTRODUCCION

Este informe refleja los resultados del Estudio que sobre Coordinación Institucional se llevó a cabo en el Proyecto ARDI-AROA, durante el mes de Agosto de 1982. Se basa en las entrevistas efectuadas a miembros de la Junta Administradora y del Comité de Area del Proyecto, así como a funcionarios del Comité de Coordinación y de los Grupos de Trabajo de las Zonas Aroa, Yumare y Tucacas.

El diseño del estudio fué elaborado por Erik Theinhardt y Daniel Kotzer, el que luego de un análisis con Benjamín Samanez y Miguel Guillory fué reajustado a las características del área. Las entrevistas fueron realizadas por Daniel Kotzer y Erik Theinhardt y el ordenamiento y análisis de la información fué hecho por este último.

Debe destacarse la permanente colaboración prestada por el Jefe del Proyecto Ing. Miguel Guillory, quien además solicitó que en el informe se expresara en forma objetiva la situación real de la coordinación institucional en el ARDI-AROA, para en base a ella determinar las acciones que conduzcan al fortalecimiento de este importante aspecto en el Manejo de Proyectos.

El Capítulo Primero, comprende además de la información de tipo general que justifica el Estudio, una conceptualización de la coordinación institucional y de los elementos que inciden en el efectivo manejo de un Programa o Proyecto.

El Capítulo Segundo, presenta los aspectos metodológicos contemplados en la realización del trabajo, como así también las variables empleadas, su utilización y dinámica y el significado de sus relaciones.

El Capítulo Tercero, presenta los supuestos básicos para el trabajo de análisis y en el Capítulo Cuarto se incluye el diagnóstico propiamente dicho. Allí se presenta en cuadros analíticos comentados, la información recopilada y se hace la interpretación y análisis de la misma.

Finalmente, el Capítulo Quinto incluye propuestas para un programa de acción para el mejoramiento de las relaciones de coordinación en torno al Proyecto ARDI-AROA.

De esta manera, este documento procura explicitar la situación de la coordinación institucional en el Proyecto ARDI-AROA y transmitir sus gerencias para fortalecer sus mecanismos de coordinación con el fin de lograr un efectivo manejo del Proyecto.

CAPITULO PRIMERO

ANTECEDENTES DEL AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO "VALLE DEL RIO AROA" Y LA SITUACION DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL *

I. GENERALIDADES

La Ley de reforma Agraria promulgada en Venezuela en 1960, señala como objetivo básico "... la transformación de la estructura agraria del país y la incorporación de una población rural al desarrollo económico, social y político de la Nación". Es así como, en las décadas pasadas, se han ejecutado programas de diversa índole para impulsar el desarrollo rural, entre los que caben destacar:

- a) El Programa de Consolidación de Asentamientos Campesinos, dirigido por el Instituto Agrario Nacional (IAN) y orientado a:
 - i) la adquisición y dotación de tierras a campesinos organizados;
 - ii) el otorgamiento de créditos a las Organizaciones Económicas Campesinas (O.E.C.); y
 - iii) la ejecución de obras de desarrollo físico.

(*) Basado en los siguientes documentos:

GUILLORY, M. "Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado ARDI-AROA", presentación hecha al Seminario sobre Planificación y Administración para el Desarrollo Rural, Caracas, Septiembre de 1982.

ARDI-AROA, "Programas y Proyectos - Programación por Organismos, Años 1981 - 1985", Pueblo Nuevo, 1981.

* MAC - IICA, "Plan General de Desarrollo", Serie Documentos MAC-IICA N° 02, Pueblo Nuevo, Venezuela, 1981.

IICA, Oficina en Venezuela, "Documento de Proyecto de Apoyo al Programa ARDI", Caracas, Enero de 1982.

- b) Los Comités Coordinadores de los Sistemas de Riego, integrados por representantes de distintas instituciones públicas y cuyas funciones comprendían la coordinación de la ejecución de planes de desarrollo; y
- c) Los Proyectos Integrales de Desarrollo Agrícola (PRIDA), cuyo objetivo fue lograr la participación de los beneficiarios de la Reforma Agraria en la vida económica y social del país.

Es propósito del Gobierno de Venezuela formular y ejecutar un Programa de Desarrollo Rural Integrado, fundamentado en la participación de las entidades públicas competentes y de la población rural organizada "... para que la concertación y concentración de esfuerzos posibilite una auténtica prosperidad agropecuaria y haga atractiva la vida en el campo".

La estrategia del desarrollo rural venezolana propone un sostenido crecimiento económico, acompañado de una mejor distribución del ingreso basada, a su vez, en el incremento de la eficiencia, la rentabilidad de las actividades agropecuarias y el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población rural.

El 28 de agosto de 1980, el Gobierno Venezolano dictó el Decreto - Presidencial N° 723 "Sobre Planificación y Ejecución del Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado", el cual indica, entre otras cosas, que el Programa ARDI debe implementarse en "... espacios geográficos delimitados en función de sus características socio-económicas". Para cada región se designa un Jefe de Proyecto quien, conjuntamente con los organismos interesados, debe formular el Plan General de Desarrollo, los Planes Operativos Anuales y los proyectos específicos en cuya ejecución coordina y supervisa las actividades de las Instituciones ejecutoras. Por Decreto Presidencial N° 804, se declaró a la región denominada Valle del Río Aroa, como Area Rural de Desarrollo Integrado -

(ARDI-AROA). En octubre de 1980, los organismos públicos vinculados al desarrollo rural suscribieron un Convenio Interinstitucional en el cual se señala la forma de participación de cada uno de ellos, los aportes técnicos, económicos y materiales que deben efectuar y el compromiso de asignar los recursos que sean necesarios, para la ejecución de las actividades que contempla el Plan General de Desarrollo del Proyecto ARDI-AROA.

1. CARACTERIZACION DEL PROYECTO ARDI-AROA

1.1 Ubicación del Proyecto

El Proyecto ARDI-AROA está ubicado en la Región Centro Occidental de Venezuela e incluye parte de los Distritos Bolívar y San Felipe, del Estado Yaracuy y parte del Distrito Silva del Estado Falcón. La superficie total es de aproximadamente 300 mil hectáreas, entre las que están comprendidas la Reserva Forestal de Río Tocuyo y parte del Parque Nacional Yurubí. La Sede Central del Proyecto es la población de Pueblo Nuevo, Distrito San Felipe del Estado Yaracuy.

1.2 Centro poblados

La población está asentada en 132 centros poblados, pero sus principales actividades económicas, sociales, culturales y políticas están vinculadas a las ciudades de San Felipe, Coro, Barquisimeto y Valencia (capitales de los Estados Yaracuy, Falcón, Lara y Carabobo), con las cuales están comunicadas por una red vial que permite la circulación de vehículos durante todo el año. La población asentada en el área, incluyendo los centros poblados Boca de Aroa y Tucacas, es de aproximadamente 41 mil habitantes.

La Sierra de Aroa y la Reserva Forestal constituyen limitantes físicos naturales para el establecimiento de centros poblados; es por ello que estos se han desarrollado mayormente en la parte baja del valle del río Aroa.

1.3 Superficie y uso de los suelos

El área total bajo jurisdicción del Proyecto es de 299.942 has., de las cuales 45.932 has (15%) tienen clara vocación agrícola y 133.809 (45%) son tierras con moderada o restringida vocación agrícola y/o pecuaria, mientras que el 40% restante no son explotables. Según el Plan General de Desarrollo^{1/}, el uso actual que se viene dando a dichas tierras es el siguiente:

| | |
|--------------------|--------------------------------|
| 14.820 has (4,9%) | Ocupadas con cultivos |
| 7.500 has (2,5%) | Ocupadas con pastos cultivados |
| 97.999 has (32,3%) | Ocupadas con pastos naturales |

1.4 Producción

La actividad agrícola genera un valor bruto de producción de Bs. 138.000.000,00 con un costo de Bs. 83.581.000,00 y un ingreso de aprox. Bs. 54.400.000,00.

La actividad pecuaria genera un valor de producción de Bs. 227.244.000,00 a un costo de Bs. 158.846.000,00 y un ingreso neto de Bs. 63.398.000,00 (en estos costos no se ha considerado las inversiones efectuadas para la incorporación de los pastos ni el mantenimiento).

1.5 Régimen de tenencia de la tierra

Con información obtenida por personal del ARDI-AROA, se pudo establecer que el 42% del área constituye patrimonio del Instituto Agrario

^{1/} MAC - IICA, Documento N° 02, Op. Cit.

Nacional, proporción que aumentará al 67% al efectuarse la transferencia de los baldíos. El 19% pertenece a Parques y Reservas y sólo un 12% sería de propiedad privada.

El 77% de los productores ocupa únicamente el 15% del área, mientras que el 5% de ellos ocupa el 61% del área, lo cual indica una defectuosa estructura en la tenencia de la tierra.

1.6 Características demográficas y sociales

La población asentada en el área es de 41.285 habitantes, considerando que la población económicamente activa total (entre 15-60 años) es de 17.339 personas. El 60% de las mujeres se dedica a las actividades del hogar. Se estima que 7.200 personas aproximadamente, se dedican a las actividades agropecuarias y el resto se dedica a servicios, comercio, industria, etc.

1.7 Infraestructura

Además de las vías principales, existen vías de acceso a los poblados de características precarias. Durante los 15 años contemplados en el Plan de Desarrollo, el Proyecto se propone desarrollar y mantener 633 km de vialidad.

Las obras de drenaje existentes no tienen mayor significación.

Instalación y Producción para Comercialización

Existen tres receptorías de leche en funcionamiento, en los Municipios de Aroa, Tucacas y Véroes. La capacidad instalada es de 38.000 litros diarios.

También existe un Central Cafetalero, propiedad de la Corporación

de Desarrollo de la Región Centro Occidental que viene operando desde 1979.

El Central Yuquero, también propiedad de CORPO-OCCIDENTE, con una capacidad de 60 T.M./día, no está funcionando por falta de materia prima y problemas de precio y mercados.

Existen algunas queseras de propiedad privada ubicadas en Aroa.

No existen almacenes ni silos para la recepción de cosechas ni centros de acopio.

El abastecimiento de productos básicos de consumo diario se hace en pequeños comercios privados dispersos por el área y algunos centros instalados por la C.M.A. Sin embargo, para abastecerse, los pobladores recurren a San Felipe, Aroa y Yumare, principalmente.

El mercado de la producción de caña de azúcar, está garantizado por las centrales Río Yaracuy y Matilde, las cuales tienen una capacidad instalada superior a los volúmenes producidos en la región. Los granos básicos (maíz y sorgo) son adquiridos por la C.M.A. y transportados a San Felipe. La producción de leche es adquirida por intermediarios para su reventa a los centros de recepción, por cuanto los productores no cuentan con medios de transporte y enfriamiento.

La producción de café es adquirida por el Central Cafetalero y los demás productos son adquiridos por cadenas de intermediarios para su reventa en los centros de consumo de la región. Con excepción de los cítricos que, en su mayor parte, son adquiridos por industrias del ramo ubicadas fuera del área. (Al momento de realizarse este Estudio, dos técnicos de la C.M.A. se encontraban en la Zona II - Yumare - haciendo las disposiciones iniciales para organizar a la población con el fin de crear un centro de acopio de cítricos).

Los vacunos son adquiridos por intermediarios para ser beneficiados en mataderos fuera del área y de la región.

1.8 Organizaciones existentes

Existen 28 sindicatos agrícolas cuya actividad principal es proponer a sus afiliados para la adjudicación de tierras. También existen 13 Organizaciones Económicas Campesinas cuya función principal es planificar el crédito, gestionarlo ante los organismos crediticios y supervisar la utilización del mismo. Asimismo, existen dos empresas comunitarias y cuatro clubes de amas de casa de reciente formación. En el Valle existen también dos organizaciones gremiales cuya actividad principal es lograr reivindicaciones sociales y económicas para sus afiliados.

Los productores del área, pertenecen a organizaciones a nivel de Estado, básicamente se han organizado los cañicultores, fruticultores y ganaderos.

Finalmente hay un gran número de comités deportivos, ligas y sindicatos urbanos.

2. ESQUEMA DEL PLAN DE DESARROLLO DEL ARDI-AROA

2.1 Marco orientador

El marco orientador del Proyecto lo constituyen los siguientes documentos:

- VI Plan de la Nación;
- Decreto Presidencial 723 (Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado);

- Convenio Interinstitucional del 26 de octubre de 1980; y
- Plan Regional de Desarrollo.

2.2 Caracterización global

Las potencialidades y restricciones expuestas en el Plan de Desarrollo del ARDI-AROA, permiten apreciar que en el área existen importantes recursos y un buen potencial para el desarrollo, conjuntamente con alguna infraestructura y una favorable ubicación territorial. Sin embargo, la población percibe bajos ingresos, está subocupada y la emigración se acentúa debido, principalmente, a un insuficiente desarrollo de la economía del área, del inadecuado uso y conservación de los recursos y a la baja cobertura y calidad de los servicios que recibe la población, todo lo cual amerita un plan de desarrollo integral.

2.3 Objetivo general

Mejorar los niveles sociales, técnicos y económicos de la población asentada en el Area del ARDI-AROA, mediante la integración de las actividades y sectores, de la coordinación de las instituciones públicas competentes y de la concertación y concentración de esfuerzos del sector público y la población organizada, para hacer más atractiva la vida en el campo.

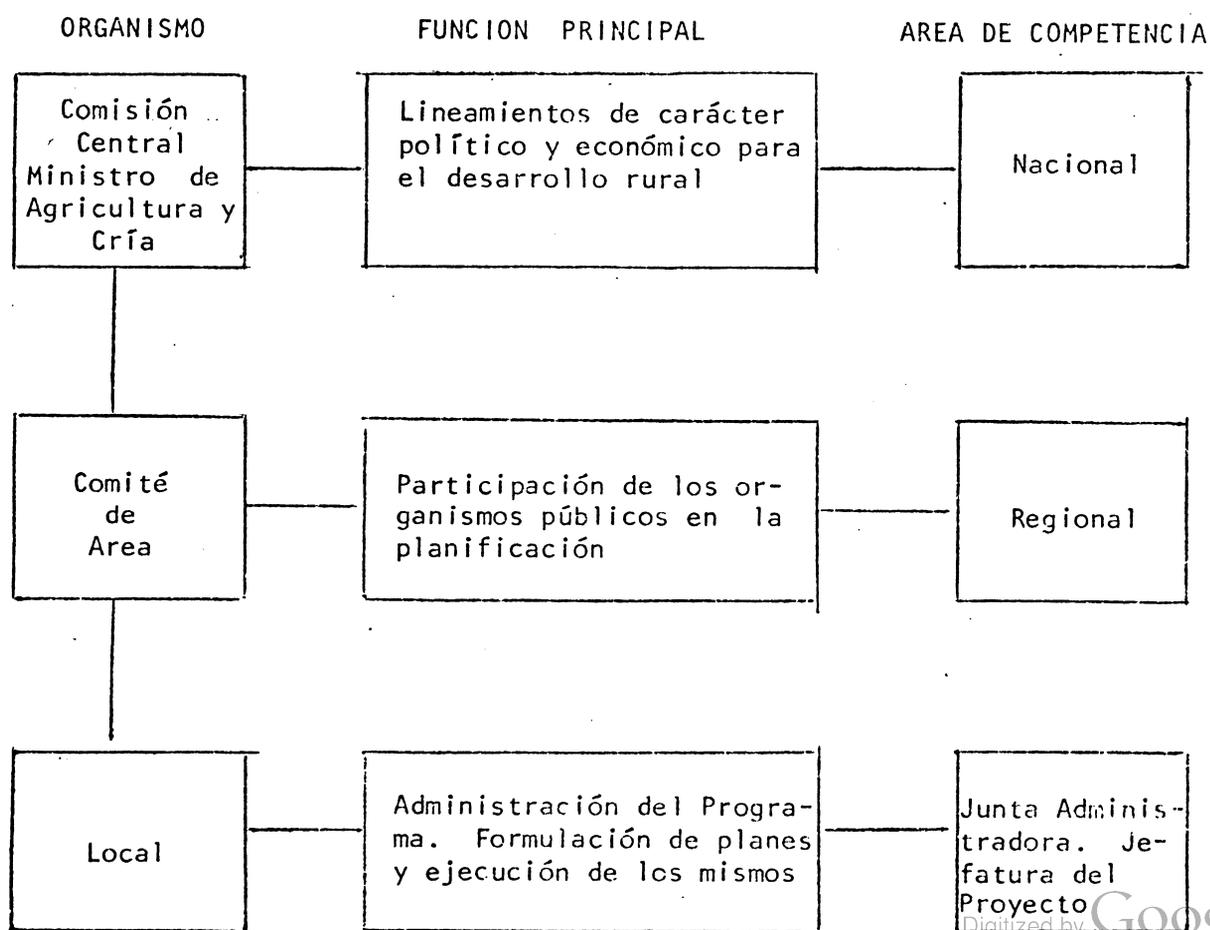
2.4 Estrategia general

- Promover la organización de la población a fin de participar en la planificación-ejecución de acciones para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.
- Actuar a través de ocho programas debidamente estructurados.

- Ordenar la tenencia, el uso, la explotación y el manejo y conservación de la tierra.
- Impulsar las actividades agrícola, ganadera y agroindustrial, apoyadas en la organización de los agricultores y de la población rural.
- Otorgar prioridad al mejoramiento de las condiciones sociales de la población en cuanto a salud, educación, alimentación, saneamiento y vivienda.
- El desarrollo económico-social previsto requerirá un fuerte impulso a la construcción e instalación de infraestructura básica de producción y servicios.

2.5 Organización Institucional del ARDI-AROA

La estructura organizativa definida por el Decreto N° 723 y el Convenio Inter-institucional es la siguiente:



2.5.1. Identificación de los organismos responsables de la ejecución de Programas en el ARDI-AROA.

a) Comisión Central

Propone la política de desarrollo rural así como las áreas que deben ser declaradas ARDI, aprueba los Planes de Desarrollo, los Planes Operativos Anuales, coordina la planificación de los programas, toma conocimiento de su marcha y efectúa los reajustes que considere necesarios.

Integrada por:

- Ministro de Agricultura y Cría que la preside
- Ministro de Relaciones Interiores
- Ministro de Hacienda
- Ministro de Fomento
- Ministro de Educación
- Ministro de Transporte y Comunicaciones
- Ministro de la Secretaría de la Presidencia
- Jefe de la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (CORDIPLAN)
- Jefe de la Oficina Central de Presupuesto (O.C.P.)
- Presidente del Instituto Agrario Nacional (I.A.N.)

b) Supervisión y coordinación

El Ministro de Agricultura y Cría designa al Jefe del Proyecto, supervisa la ejecución de los planes y coordina las actividades de los organismos públicos vinculados al Programa ARDI. Para el caso del ARDI-AROA, éstas funciones han sido delegadas en el Presidente del I.A.N., a excepción de la designación del Jefe del Area.

c) Comité de Area

Organismo de carácter consultivo donde sus integrantes emiten opinión sobre los asuntos relacionados con el Plan de Desarrollo, Planes Operativos Anuales, Presupuesto y actividades a realizar.

Integrado por:

- Gobernador de la Entidad Federal respectiva.
- Presidentes de las Corporaciones de Desarrollo correspondientes.
- Responsables de las Oficinas Regionales de Coordinación y Planificación.
- Presidentes de las Asambleas Legislativas correspondientes.
- Presidentes de los Concejos Municipales.
- Representantes de los organismos públicos signatarios del convenio.
- Tres (3) representantes de los productores y sus respectivos suplentes.

d) Junta Administradora

Tiene por finalidad lograr la efectiva participación de los organismos públicos presentes en el área, conoce de la administración del presupuesto de funcionamiento constituido por los aportes que efectúan los organismos signatarios del convenio.

Presidida en el caso de Aroa por el Gobernador del Estado Yaracuy e integrada por el Gobernador de Falcón, los Presidentes de CORPO-OCCIDENTE y FUDECO y el Jefe del Area.

e) Jefatura del Proyecto

A cargo de un funcionario designado por el Ministro de Agricultura y Cría, y el personal técnico y administrativo adscrito al Proyecto.

Elabora los Planes Generales de Desarrollo, los Planes Operativos Anuales, los proyectos específicos, coordina la ejecución de las actividades, supervisa al personal de todas las dependencias y en función de la delegación, que en él efectúan los jefes de los organismos públicos, ejerce en el área las funciones que compete a cada uno de ellos. Con este fin debe suscribir los respectivos convenios.

La Jefatura del Area ejecuta las actividades contempladas en el Plan General de Desarrollo en el contexto de los ocho (8) programas siguientes:

1. Administración de Tierras
2. Desarrollo Agrícola
3. Desarrollo Pecuario
4. Investigación Agropecuaria
5. Agroindustria y Comercialización
6. Desarrollo Social
7. Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables
8. Infraestructura

II. CONCEPTUALIZACION DE LA COORDINACION INSTITUCIONAL ^{1/}

^{1/} Esta Sección está basada en el documento: "Metodología para la preparación de diagnósticos organizativos en torno a las interrelaciones institucionales, dentro de cada programa del Sector Público Agropecuario". IICA - PROPLAN (Documento Interno PROPLAN-48, 2a. Versión, San José, Costa Rica, Septiembre de 1981.

1. Generalidades

El efectivo logro de los objetivos de toda organización depende, en gran parte, de la calidad de la coordinación que llegue a desarrollarse entre los grupos e individuos que la componen y entre ellos y el medio al cual pertenece la organización. También resulta de vital interés determinar el comportamiento de factores que inciden en el efectivo manejo de un Programa o Proyecto. ^{2/}

Una insuficiente capacidad para intervenir tanto en las actividades de análisis y asesoramiento, como de toma de decisiones, comprendida en el manejo de Programas y Proyectos por parte de una unidad organizativa, hace de ella una entidad de escasa cohesión, integración y fuerza interior propia. En esas condiciones, esas unidades organizativas, frente a otras más integradas, desarrollan relaciones de dependencia, en lugar de relaciones de interacción. Con esto, las unidades "dominantes", no se benefician de las contribuciones que tendrían que provenir de las "dependientes" o "dominadas" y el manejo del Programa o Proyecto como un todo no logra realizarse en forma efectiva.

Por ello, al estudiar las relaciones interinstitucionales, vale la pena examinarlas especialmente en función de la intervención de las diferentes unidades organizativas en la realización de acciones.

La capacidad para llevar a cabo las actividades propias de un efectivo manejo de Programas y Proyectos no es ni puede ser sólo de una uni-

^{2/} Manejo de Programas y Proyectos: Conjunto ordenado de actividades de dirección que se llevan a cabo dentro del contexto organizativo de un Programa o Proyecto, las cuales tienen como propósito alcanzar en forma eficiente los objetivos planteados. (Ver IICA - PROPLAN "El Manejo de Programas y Proyectos en el Contexto del Proceso de Planificación-Ejecución de las Políticas para el Desarrollo Agrícola y Rural, Documento Interno PROPLAN-72, San José, Costa Rica, Julio de 1982).

dad o serie de unidades decisorias o de ejecución aisladas. Por ello, se requiere analizar el conjunto de unidades ya que, por ejemplo, en algunos casos, unidades con gran capacidad de ejecución se encuentran enfrentadas a otras con capacidad insuficiente, con las que tienen que complementarse; provocando que la capacidad de las primeras no pueda emplearse e, incluso pueda llegar a ser disfuncional.

En el caso del Proyecto ARDI-AROA se ha dado por considerar como unidades organizativas a los Programas, Zonas y entes colectivos de dirección y coordinación (Comisión Central, Comité de Area, Junta de Administración, Comité de Coordinación (*) Interna y los grupos de trabajo (**) en las tres Zonas del Proyecto), como así también a las unidades de las Instituciones ejecutoras vinculadas a los Programas del Proyecto.

El Estudio llevado a cabo en el Proyecto ARDI-AROA, parte del supuesto que la coordinación institucional puede analizarse y concretarse, estudiando el comportamiento de determinados "factores administrativos" (como por ejemplo: propósitos, estructuras, motivación, estilo de dirección, mecanismos de apoyo, etc.) en las diferentes unidades organizativas y en el conjunto de ellas, tal como esos factores se evidencian al relacionarse esas unidades entre sí, al realizar actividades de análisis, asesoramiento y toma de decisiones, propias del manejo de Programas y Proyectos. Cabe recordar que estas actividades adoptan formas y contenidos particulares, dependiendo de la estructura que tenga el sector público en el nivel espacial correspondiente. ^{1/}

(*) Compuesto por el Jefe del Proyecto, los Coordinadores de Programas y los Jefes de Zonas.

(**) Compuesto en cada Zona por el Jefe de Zona del ARDI-AROA y los representantes de las Instituciones ejecutoras.

1/ Ver IICA - PROPLAN, Documento Interno PROPLAN-72, Op. Cit.
IICA - PROPLAN, Documento Interno PROPLAN-48, Op. Cit.

Del mantenimiento y/o desarrollo de la capacidad de manejo necesaria, depende en buena parte el grado de éxito de las diferentes unidades organizativas pertenecientes a una misma y/o diferentes Instituciones - ejecutoras de Programas en el contexto de un Proyecto. A su vez, los Programas, para tener sentido en términos de desarrollo, deben integrarse con las realizaciones del Proyecto que los comprende, como un todo. En cambio, un manejo deficiente es, probablemente, la mayor fuerza obstaculizante para que un Proyecto cumpla efectivamente con el papel que le cabe.

Por otra parte, la coordinación institucional, se manifiesta en situaciones donde, existiendo objetivos coherentes y compatibles para todas las unidades organizativas, sus esfuerzos y acciones convergen; compatibilizándose e integrándose en el logro de un propósito común y comprensivo, a la vez que se aprovechan eficientemente los recursos disponibles.

Una deficiente coordinación institucional hace que:

a) Se impida o dificulte el logro de objetivos ya que, lo más probable es que sin esa coordinación, los esfuerzos de las distintas Instituciones ejecutoras sean divergentes, se anulen o dificulten unos a otros; y

b) Aún en aquellos casos donde los esfuerzos institucionales converjan, al no existir la suficiente coordinación entre ellos, los recursos destinados y disponibles para la realización de dichos esfuerzos se desperdician o, cuando menos, no se aprovechan adecuada y suficientemente.

Con esta caracterización, la insuficiente coordinación interinstitucional, puede interpretarse como uno de los principales factores que afectan negativamente los niveles de eficacia, eficiencia y congruencia necesarios para el adecuado manejo de un Programa o Proyecto.

La coordinación institucional, puede ser también considerada como el producto de la interacción o falta de interacción entre cada uno de los elementos indicados en la figura, entre sí y con el medio ambiente, de forma individual o combinada. Los indicadores de la coordinación/descoordinación existente emergerán en alguno o varios de los "casilleros" del modelo; señalando cualquier bloqueo dentro o en torno a esos elementos.

2.1 Medio ambiente

Aceptando el planteo de que estos son algunos de los elementos que la organización debe mantener en equilibrio, para una efectiva coordinación, la Jefatura del Proyecto y cada unidad organizativa vinculada, debe hacer algo con respecto a cada uno de estas variables. Qué es lo que se hará y cómo se lo hará, dependerá en gran medida del medio ambiente en que opera el Proyecto.

Por medio ambiente se entiende aquí, fuerzas difíciles de controlar desde el interior del Proyecto y que, sin embargo, demandan respuestas de éste último (por ejemplo, otras entidades del sector público agropecuario, usuarios, etc.). No siempre existe una frontera o límite explícito para lo que es sub-sistema, sistema o medio ambiente; por ello, en el caso del ARDI-AROA nos hemos visto obligados a establecer estas fronteras en forma arbitraria, a los fines de poder llevar a cabo un análisis de la organización.

Los factores que inciden en la coordinación interactúan dentro de dichas fronteras, creando un sistema de insumos-resultados, cuya función es transformar los recursos en bienes, servicios, información y/o normas. Suponiendo que coordinación de las organizaciones funciona o no, dependiendo de lo que ocurra dentro y entre cada uno de estos factores administrativos, se consigue un marco de referencia para llevar a cabo un diagnóstico de la coordinación institucional.

2.2 Sistemas formales e informales

Dentro y en torno a cada uno de los factores que inciden en la coordinación, existen dos fuentes potenciales de problemas, a saber: el sistema formal o reglamentado y el sistema informal (frecuentemente, lo que la gente generalmente hace). No necesariamente un sistema es mejor al otro, pero ambos sí existen. Por ello, al hacer un diagnóstico de la coordinación, suele ser útil identificar "micro-climas" dentro de cada sistema y definir las relaciones entre ellos. Al detectar su relación con el sistema total, se obtiene una comprensión de las brechas existentes entre lo que es la "realidad" y lo que "tendría que ser" la coordinación.

2.3 Propósitos y objetivos

Existen dos aspectos críticos relacionados con este factor, a saber: la claridad y el consenso en cuanto a los propósitos y objetivos de la organización. Sin claridad ni consenso ninguna organización podrá llegar a una óptima coordinación. Los propósitos y objetivos de una organización se originan, en parte, en las demandas a las cuales tiene que hacer frente y, en parte, en la determinación de ellos hecha por los miembros de la organización.

2.4 Estructuras

En las organizaciones, así como en otras situaciones, la estructura será buena o mala según el uso que se le dé. Toda estructura es buena - para algo, en cambio, ninguna es buena para todo. Existen tres maneras, aceptadas generalmente, para estructurar o dividir el trabajo dentro de una organización:

- a) Por funciones (es decir, los especialistas trabajan juntos);

- b) Por productos, programas o proyectos (equipos interdisciplinarios trabajando juntos); y
- c) Por combinación de ambos tipos de estructura (estructuras matriciales).

Ninguna modalidad está exenta de problemas, en cambio cada una de ellas sí puede generar distintos tipos de problemas; como los que se mencionan en los comentarios sobre los cuadros analíticos.

2.5 Relaciones

A este factor también se lo suele llamar el sistema social de trabajo. En este caso es importante saber cómo se manejan las relaciones entre los individuos y/o unidades vinculadas a una organización y si existe algún mecanismo para solucionar conflictos de coordinación.

2.6 Motivación

Aquí se trata de ver si existen los incentivos necesarios para la coordinación y un adecuado manejo del Programa o Proyecto. Tener un sistema formal de recompensas o incentivos, de ninguna manera garantiza que las personas sientan o lleguen a actuar como si hubieran sido recompensadas.

2.7 Mecanismos de coordinación

Analizando este factor, se contarán con los elementos necesarios para determinar si existen y se aplican mecanismos adecuados para una buena coordinación. Estos mecanismos inciden también en todos los otros factores administrativos. Generalmente están constituidos por las políticas, métodos y procedimientos necesarios para la coordinación institucional, los individuos que componen la organización y el medio ambiente.

Los mecanismos de coordinación son útiles cuando:

- a) Coadyuvan a la integración del trabajo (ayudan a que la gente realice acciones conjuntas);
- b) Proporcionan retroalimentación y reorientación (ayudan a la gente a saber si las cosas andan bien o mal).

Al estudiar los mecanismos de coordinación se deben observar dos situaciones en particular. La primera, se refiere al poco uso de sistemas racionales para planificar, presupuestar, programar, controlar y/o informar. En tal caso, ningún proceso para fortalecer los mecanismos de coordinación sería suficiente. La segunda situación que puede presentarse, es realmente la peor, o sea cuando una organización cuenta con sistemas de presupuesto, planificación, etc., pero no con propósitos y objetivos que sean considerados relevantes por los individuos que realizan el trabajo.

2.8 El estilo de dirección

Este último factor se refiere a si hay algo o alguien que mantenga en equilibrio la interrelación de los demás factores. Cada uno de los distintos estilos de dirección puede ser adecuado para alguna situación, ninguno lo es para todas, sin embargo un estilo de dirección debe siempre contemplar las siguientes necesidades de:

- Definir y formular propósitos y objetivos;
- Integrar éstos a la acción;
- Mantener integridad institucional; y
- Salvar diferencias y conflictos internos.

CAPITULO SEGUNDO

ASPECTOS METODOLOGICOS, VARIABLES EMPLEADAS, SU SIGNIFICADO, UTILIZACION Y DINAMICA.

1. Introducción

La experiencia ha demostrado que la absorción, canalización y proyección de las actividades que comprende el manejo de Programas y Proyectos^{1/} se produce, en buena parte, por la vía de las estructuras, mecanismos de apoyo, incentivos, relaciones y propósitos existentes al nivel de cada una y del conjunto de unidades que componen una organización (Programa o Proyecto) en sus diferentes niveles espaciales de operación. El manejo óptimo de los Programas y Proyectos está pues en relación con el grado en que las variables antes mencionadas sean o no compatibles con los tipos de actividades, productos, usuarios y demandas que cada unidad organizativa tiene que enfrentar.

Las interrelaciones institucionales existentes, las causas (intercambios de bienes, servicios, información o normas) que las ocasionan, así como las modalidades de coordinación que originan o dejan de generar, reflejan el grado de integración de la capacidad de manejo de un Programa o Proyecto.

Por otra parte, la actividad de coordinar (ordenar o disponer con orden la acción del sector público) es bastante compleja, por estar implícitos aspectos geográficos, funcionales y técnicos intersectoriales, los cuales deben ser entendidos a objeto de hacer posible la coordinación.

^{1/} Ver: Documento Interno PROPLAN-72, Op. Cit.

2. Elementos a tener en cuenta al analizar la coordinación

2.1 Actividades y respuestas necesarias

Las actividades de toda organización pueden estar o no sujetas a rutinas. Puede afirmarse que una actividad cuyas rutinas estén ya bien establecidas, demandan que las comunicaciones o interacciones entre miembros de la organización, fluya por canales pre-establecidos en consonancia con las rutinas, reduciendo al mínimo el "ruido" y la dispersión, - producto de comunicaciones cruzadas por canales informales. De igual modo, para reafirmar esta necesidad, la efectividad de este tipo de actividades demanda un sistema de control sobre el proceso, en cada uno de los puntos de las secuencias propias de las rutinas, para asegurar que las mismas, en efecto se cumplan; toda vez que la efectividad global de la actividad depende, sólo o principalmente de eso.

Por lo contrario, si la actividad no puede sujetarse a una rutina pre-establecida, requiere un sistema de comunicaciones e interacciones con canales múltiples, variados y "ad-hoc", para asegurar la mayor creatividad posible, producto de la maximización de interacciones entre los miembros de la organización. En cuanto al control, ante la ausencia de rutinas, para no caer en la ficción de controles irrelevantes o, peor aún, en situaciones desmotivantes y obstaculizantes de la creatividad necesaria, lo que se necesita son, principalmente, controles sobre resultados.

2.2 "Clima" organizacional y variables organizativas

El "clima" organizacional requerido es proporcionado por el comportamiento de las variables mencionadas. Una estructura jerárquica "piramidal", procedimientos fijos y un estilo de dirección estructurado, proporcionan la clase de "clima" apropiado para actividades con rutinas es-

tablecidas. En cambio, para el clima requerido por las actividades no rutinarias, los comportamientos de cada una de las variables, deben ser los contrarios. Es decir, estructuras horizontales, procedimientos flexibles y estilo de dirección poco estructurado.

2.3 Productos usuarios y demandas

Tratándose de productos concretos, usuarios organizados y demandas previsibles, ocurre algo similar, es decir que el "clima" apropiado está dado por una estructura jerárquica "piramidal", procedimientos fijos y un estilo de dirección estructurado. Mientras que, si los productos son poco concretos, los usuarios no están organizados y las demandas no son previsibles, entonces, el clima organizacional adecuado sería el dado - por el comportamiento de estructuras jerárquicas horizontales y un estilo de dirección flexible.

2.4 Motivación e idoneidad

En este panorama, la variable motivación e idoneidad, juega principalmente un papel compensador. Es decir, frente a situaciones de incongruencia entre el comportamiento requerido de cada variable organizativa, por parte del contexto, y el comportamiento real que la misma acusa, una motivación, idoneidad, o ambas, por arriba de lo normal, tiende a reducir, los efectos negativos de la incongruencia. Por el contrario, si está por abajo de lo normal, la tendencia probable es a empeorarlos.

En el caso de comportamientos congruentes, la motivación, idoneidad o ambas, actúan reafirmando los efectos positivos probables, cuando se encuentran por arriba de lo normal y reduciéndolos, cuando están por debajo.

El análisis de los elementos anteriores, es el que más directamente

arroja luces sobre la coordinación institucional y su incidencia en el manejo de un Programa o Proyecto, para que las unidades organizativas que lo componen, integren sus funciones y actividades individuales y optimicen la utilización de sus recursos dentro de un mismo y único proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y bienestar de la población rural en el nivel espacial que les compete.

3. Las interrelaciones institucionales y el manejo de Programas y Proyectos.

En el caso del Proyecto ARDI-AROA, las interrelaciones institucionales en torno a los Programas que se ejecutan, son una expresión visible de su capacidad de manejo. Tal como ya se ha indicado, algunas unidades organizativas pueden generar relaciones de dependencia en lugar de interacción y los Programas del Proyecto pueden no ser realizados al nivel necesario como para satisfacer las expectativas que se tienen del Proyecto en su conjunto.

Analizando cada uno de los elementos que inciden en la coordinación y en el manejo y las relaciones significativas entre ellos, se pueden identificar situaciones distintas a lo que sería de esperar para anticipar un efectivo manejo del Proyecto.

4. Aplicación de este marco conceptual al Estudio sobre Coordinación Institucional en el Proyecto ARDI-AROA.

En los modelos de fortalecimiento institucional^{1/}, generalmente, se hacen resaltar variables tales como: liderazgo, doctrina institucional,

^{1/} EATON, Joseph W. "Institution Building and Development: from Concepts to Application". Beverly Hills, Calif. Sage Publ., 1972.

programas, estructura interna, etc., señalando las condiciones de los comportamientos de cada una de ellas que más benefician el proceso de desarrollo institucional. En ese sentido, el propósito de tales análisis es el de primero identificar y después propiciar situaciones organizativas que conllevan al desarrollo institucional.

Sin desconocer la utilidad de esos modelos de orientación general, en el enfoque empleado para este estudio, nos circunscribimos a analizar la congruencia entre el "clima" organizativo que demandan las diversas actividades que componen los Programas ejecutados en el Proyecto ARDI-AROA y el generado por el comportamiento real de cada una de las variables antes mencionadas (factores que inciden en el manejo) en el Proyecto y en las instituciones ejecutoras de los Programas.

4.1 Pasos metodológicos

- Llevar a cabo un "inventario" de las unidades organizativas vinculadas al Proyecto ARDI-AROA.
- Realizar una encuesta a nivel de cada una de las unidades organizativas inventariadas.
- Obtener una matriz de relaciones por motivos de vínculos, respecto a cada Programa.
- Aplicar a los principales representantes de las unidades organizativas un cuestionario para analizar las principales desviaciones en las relaciones, que generan problemas de coordinación, impidiendo una efectiva conducción del proceso de planificación-ejecución del Proyecto.
- Procesar la información recopilada para su correspondiente análisis.
- Analizar e interpretar la información, elaborar un diagnóstico con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

- Presentar los resultados del estudio en una reunión de trabajo a fin de validar las conclusiones y recomendaciones y proyectar futuras intervenciones para un fortalecimiento autosostenido de la coordinación institucional.

4.2 Esquema de análisis

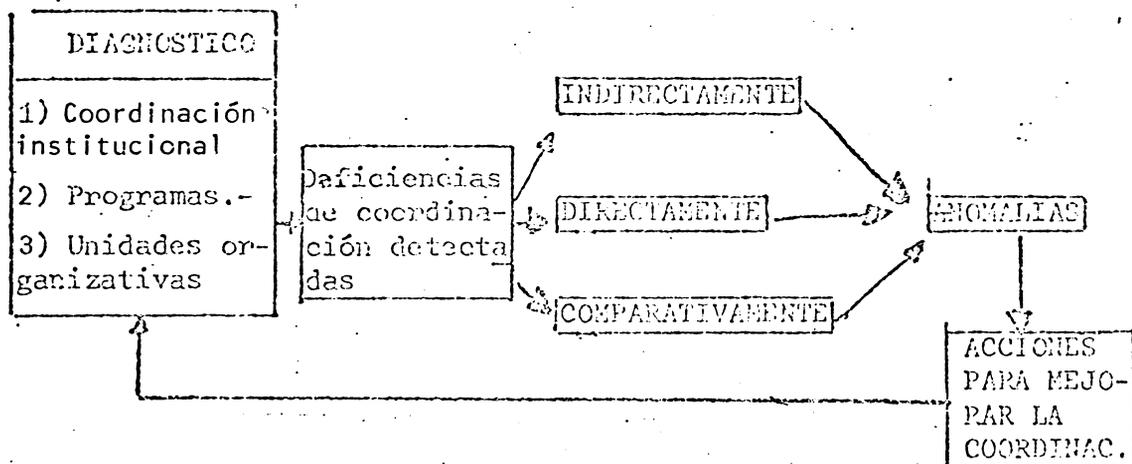
Con este estudio sobre coordinación institucional y el diagnóstico sobre la capacidad de manejo a disposición de la Jefatura del Proyecto, en el conjunto de unidades organizativas que lo componen, se podrán impulsar acciones de mejoramiento técnico-administrativo que, a su vez, promoverán el fortalecimiento de la coordinación institucional.

La expresión visible de estos estudios y diagnósticos estriba en la identificación de deficiencias de coordinación. Estas deficiencias, se identifican:

- a) Directamente, al analizar los elementos "facilitantes" y "obstaculizantes" de una situación de coordinación;
- b) Indirectamente, al hacer el análisis de los elementos que inciden en la capacidad de manejo y sus interrelaciones; y
- c) Comparativamente, al contrastar los puntos a y b.

Figura N° 2 Modelo del esquema de análisis

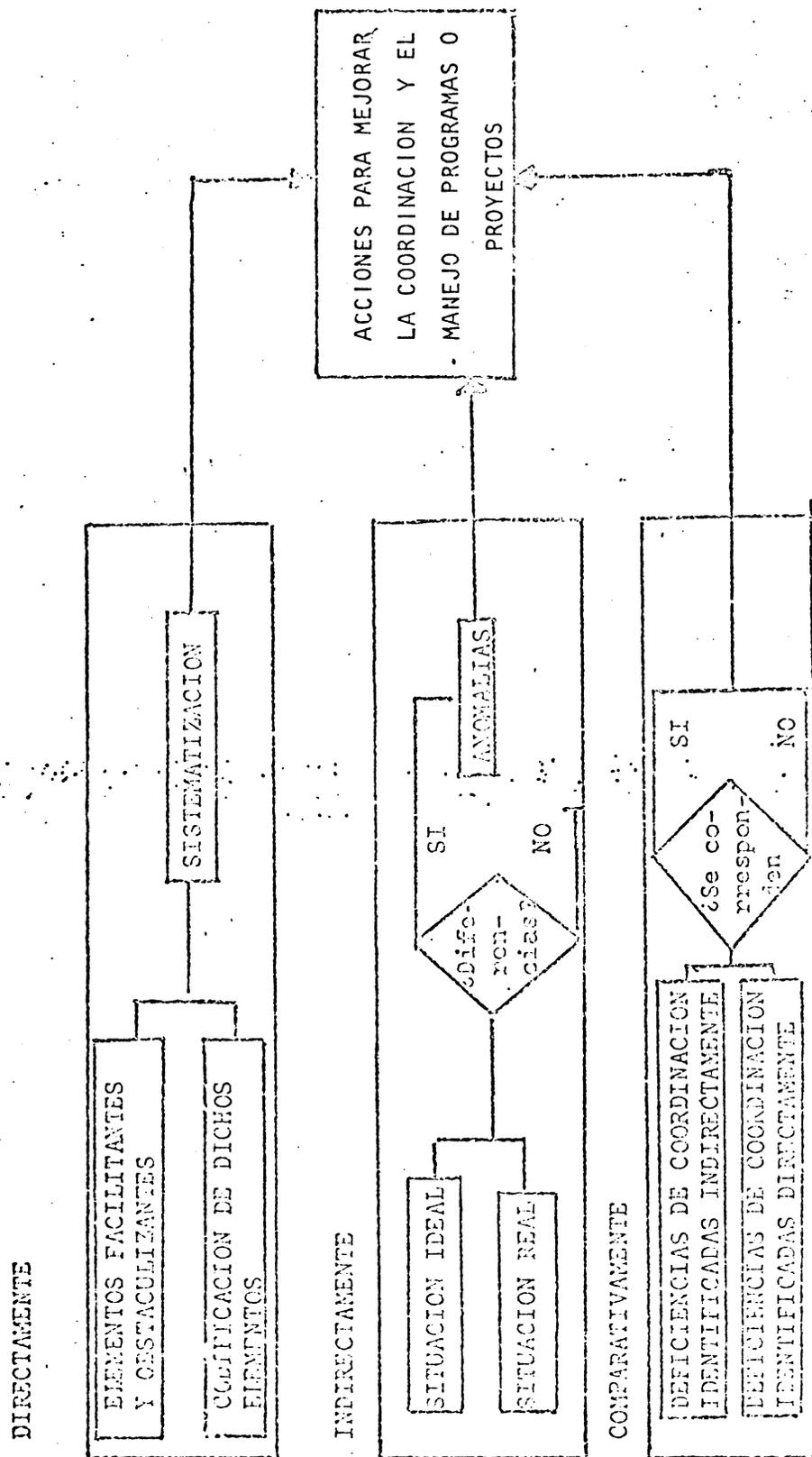
- 2 a) Objetivo del Estudio y determinación de deficiencias de coordinación.



2 b) Cómo se determinan las deficiencias de coordinación.

(Ver cuadro en página siguiente)

Cuadro 2b.- Cómo se determinan las deficiencias de coordinación



4.3 Consideraciones para la realización del Estudio

Todo estudio o investigación requiere la definición y operaciona-
lización, tanto de variables como de las dimensiones que se tendrán en
cuenta dentro de ellas, con el fin de poder efectuar las cruces y análi-
sis que se prevé; teniendo en cuenta el cuerpo de hipótesis o supuestos
que se formulen para el trabajo. En consecuencia, dependiendo del núme-
ro de variables y dimensiones que se escojan, será el tipo de estudio
que se realizará, como por ejemplo:

NUMERO DE DIMENSIONES EN CADA VARIABLE ESCOGIDA PARA ANALIZAR

| | | M U C H A S | P O C A S |
|-------|--|---|-------------------------------|
| | | MUCHAS | I. Probablemente irrealizable |
| POCAS | III. MICRO, INTENSIVO, PUNTUAL, cualitativo, con pocas probabilidades de cuantificación. | IV. Probablemente falto de significancia relevante. | |

La naturaleza del Estudio realizado, así como el diseño de los ins-
trumentos aplicados, se ubicó en la intersección II del cuadro precedente,
con el propósito de desencadenar acciones y/o estudios complementarios y
significativos, con capacidad autosostenida del Proyecto ARDI-AROA y -
orientados a la categoría III.

CAPITULO TERCERO

PROBLEMATICA ENFRENTADA

Dadas las características orgánicas del funcionamiento técnico-administrativo del Proyecto ARDI-AROA, en el cual convergen diversas instituciones para la ejecución de sus programas, es de suponer que la coordinación institucional se encuentre en un estado incipiente. Por otra parte, la experiencia indica que cuanto mayor sea el número de instituciones y unidades organizativas encargadas de la ejecución de un proyecto de desarrollo integrado, probablemente, mayor será la magnitud y la complejidad de la coordinación necesaria.

I. Colaboración del IICA para resolver el problema

El M.A.C., consideró de interés que el Instituto, con la experiencia adquirida en este tipo de Proyectos, preste asesoría y apoyo al ARDI-AROA, en lo que se refiere al área de coordinación institucional, esta cooperación, en principio estaría referida a fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional del Comité de Area del ARDI-AROA.

Objetivos intermedios

Considerando la cooperación que brinda el IICA al Proyecto ARDI-AROA, se identificaron los siguientes objetivos intermedios referidos a la coordinación institucional:

- a) Se tendrá documentada una investigación de base para la caracterización de las relaciones y la problemática de la coordinación institucional;

- b) Se contará con personal motivado para el fortalecimiento de las relaciones de coordinación institucional; y
- c) Se dispondrá de mecanismos efectivos para la coordinación institucional a nivel regional y local.

II. Supuestos básicos para el trabajo de análisis

Partiendo del enunciado general de la problemática indicado más arriba, se asumió el siguiente cuadro de supuestos básicos:

1. "Actividades por programas y unidades organizativas involucradas"

Supuesto básico:

Cuanto mayor es el número y dispersión institucional de las unidades que participan en la realización de un Programa, mayor es la probabilidad de que hayan actividades duplicadas, omitidas o ambas, y mayor la necesidad de mecanismos de coordinación idóneamente estructurados para asegurar el efectivo manejo de ese Programa.

2. "Relaciones entre las unidades involucradas en los Programas"

Supuestos básicos:

- a) Cuanto mayor sea el número de unidades vinculadas a la ejecución de un mismo Programa que se perciben como relacionadas en una sola vía, probablemente, mayor será la magnitud y complejidad de los mecanismos de coordinación necesarios para el manejo efectivo del Programa.
- b) Los Programas ejecutados a través de unidades organizativas relacionadas predominantemente en dos vías pero en torno a

motivos distintos a aquellas por los que debiera darse la relación; probablemente, ven reducida su capacidad de manejo.

3. "Satisfacción o insatisfacción por las relaciones entre unidades vinculadas a los Programas"

Supuesto básico:

Cuanto mayor el número de unidades organizativas insatisfechas con las relaciones que mantienen con las demás, mayor será la probabilidad de que exista descoordinación entre ellas. Y, cuanto mayor la insatisfacción con una o con un conjunto de unidades, tanto mayor la probabilidad de que exista descoordinación y que las causas de la misma se localicen en esa unidad o conjunto.

4. "Distribución de recursos presupuestarios"

Supuesto básico:

Frente a unidades comparables por su tamaño o índole de actividades, vinculadas a un mismo Programa o en otros Programas diversos pero igualmente comparables; pautas opuestas en la distribución de recursos, probablemente se asocien con la mayor y/o menor efectividad en el logro de los objetivos del Programa.

5. "Características de los recursos humanos"

Supuesto básico:

En unidades organizativas donde predominan funcionarios con formación homogénea, la coordinación de las mismas probablemente será mejor.

Esto probablemente, podrá evidenciarse en la medida que reflejen marcados niveles de satisfacción con las relaciones existentes.

6. "Características de los procedimientos y rutinas de trabajo"

Supuesto básico:

Frente a unidades con actividades y demandas no rutinarias e inciertas; alto grado de formalización en procedimientos y rutinas de trabajo, impiden probablemente que los miembros de esas unidades interaccionen lo suficiente, como para articular respuestas efectivas y relevantes a ese tipo de situación.

7. "Congruencia entre la formalización de los procedimientos y rutinas y las modalidades de coordinación"

Supuestos básicos:

- a) Cuanto mayor sea la concentración de ciertos tipos de modalidades de coordinación informal entre unidades insatisfechas con las interacciones que mantienen, tanto mayor la probabilidad de que esas modalidades de coordinación no sean las más apropiadas.
- b) Cuanto mayor es el empleo de mecanismos de coordinación, cuyas características no se ajustan a las de la actividad principal de cada Programa; mayor será la probabilidad que, en ese Programa, la utilización de dichos mecanismos está afectando negativamente la capacidad de manejo.

8. "Estilos de dirección"

Supuesto básico:

Cuanto mayor es la certidumbre y definición de las responsabilidades y funciones de las unidades vinculadas a un Programa, mayor es la probabilidad de que esas unidades puedan operar más efectivamente con estilos de dirección formalizados.

9. "Características de los usuarios"

Supuestos básicos:

- a) En unidades vinculadas a Programas con usuarios "poco visibles"(*) y productos de muy bajo reconocimiento, es probable que se manifieste la necesidad de introducir mecanismos compensatorios que produzcan, deliberadamente, la coordinación que el tipo de usuarios y circunstancias no imponen naturalmente, pero que son determinantes para el efectivo manejo del Programa o Proyecto.
- b) Cuanto mayor la disparidad entre el tipo de respuestas que demanda habitualmente un usuario determinado y el tipo de respuestas para el cual más se ajusta la capacidad potencial del Programa que la proporciona, mayor es el menoscabo probable en el logro de objetivos y, por ende, más difícil lograr un alto nivel de desempeño global del Programa y del Proyecto.

10. "Factores facilitantes y obstaculizantes de la coordinación institucional"

Supuestos básicos:

- a) Cuanto mayor la congruencia entre deficiencias de coordinación identificadas indirectamente, deficiencias identifica-

(*) (p. ej. unidades pertenecientes a otra organización mayor)

das directamente con el señalamiento de elementos obstaculizantes; mayor es la probabilidad de exactitud en el diagnóstico.

- b) Cuantos más sean los mismos responsables de unidades organizativas vinculadas al Proyecto, quienes con mayor fuerza se aperciban de los elementos que facilitan y obstaculizan la coordinación, mayor será la probabilidad que ellos mismos desencadenen y mantengan en forma autosostenida, acciones y revisiones regulares y cíclicas, necesarias para un efectivo manejo de los Programas y del Proyecto.

CAPITULO CUARTO

DIAGNOSTICO

I. PRESENTACION DE LA INFORMACION

1. Consideraciones Generales

1.1 Dadas las características tan complejas de funcionamiento que tiene el Proyecto ARDI-AROA, conviene tener en cuenta los diferentes niveles en los cuales debe darse la coordinación institucional, a saber:

1.1.1 Nivel espacial de coordinación, a través del cual la coordinación se lleva a cabo en diferentes ámbitos geográficos (nacional, regional, estatal, distrital, etc.).

1.1.2 Niveles funcionales de coordinación, en los cuales la coordinación de la acción se refiere a las actividades propias del manejo de Programas y Proyectos.

1.1.3 Nivel sectorial de coordinación, teniendo en cuenta las características del Proyecto debería, en realidad, contemplarse un nivel intersectorial, el cual comprendería la coordinación no sólo con organismos especializados en otros sectores (p. ej. Ministerio de Educación, etc.) sino también la coordinación con entes de ámbito intersectorial (ej. CORDIPLAN, los organismos regionales de desarrollo, etc.).

Cabe destacar que la coordinación en estos tres niveles no se desarrolla en forma aislada, sino que existen interrelaciones dentro de cada nivel y entre los niveles, que ocasionan que el problema de la coordinación sea muy complejo.

2. Cuadros de análisis

Para facilitar la interpretación de la información recopilada, los cuadros analíticos son presentados con la debida justificación, con pautas para su utilización y posibles usuarios de la información obtenida.

2.1 Actividades por Programas y unidades organizativas involucradas (Cuadros 1a. y b.).

i. Descripción:

Estos cuadros presentan la visión consolidada de las unidades organizativas involucradas y su participación en cada Programa, según la percepción de los entrevistados.

ii. Objetivo:

Comparar los Programas, según la cantidad y dispersión de las unidades organizativas involucradas en el mismo.

iii. Usuarios:

Jefatura del Proyecto, Unidades de Planificación de las Instituciones Ejecutoras y de Organismos Regionales, - Unidades responsables de Análisis Administrativo en el Sector Público.

iv. Cuadros de análisis:

(Ver páginas siguientes)

(Identificaciones declaradas por los Coordinadores de Programa y Jefes de Zona)

| Prog. | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | Zona I | Zona II | Zona III | |
|--------------------|---|----|-----|----|---|----|-----|------|--------|---------|----------|--------------|
| | | | | | | | | | | | | Adm. Tierras |
| | B | S | I | B | S | I | B | S | I | B | S | I |
| Prog. I | | | | | | | | | | | | |
| Prog. II | | | | | | | | | | | | |
| Prog. III | | | | | | | | | | | | |
| Prog. IV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. V | | | | | | | | | | | | |
| Prog. VI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. VII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. VIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. IX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. X | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XL | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. XLIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. L | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXV | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXVIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXX | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXI | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIII | | | | | | | | | | | | |
| Prog. LXXXXXXXIV | | | | | | | | | | | | |

v. Comentarios sobre los cuadros Nos. 1a. y 1b.

a) Resumen

| Relaciones mencionadas | Satisfactorias | | Insatisfactorias | | Total |
|----------------------------|----------------|-------|------------------|-------|-------|
| | Inter | Intra | Inter | Intra | |
| Intercambio de bienes | 23 | 24 | 6 | - | 53 |
| Intercambio de servicios | 46 | 56 | 23 | 1 | 126 |
| Intercambio de información | 43 | 72 | 22 | 9 | 146 |
| TOTALES | 264 | | 61 | | 325 |

Si bien un análisis preliminar de estos datos parecería indicar una situación de coordinación altamente satisfactoria (81.23% del total de las respuestas), cabe resaltar la gran dispersión en las relaciones con las Instituciones ejecutoras y con las zonas del ARDI-AROA lo que genera situaciones donde pueden haber acciones duplicadas, omitidas o ambas. (Resultado de entrevistas con Coordinadores de Programa y Jefes de Zona).

b) Esta información indica además, que convendría analizar profundamente, la situación de la coordinación institucional referida especialmente a los siguientes Programas y Zonas:

- Desarrollo Pecuario (5 menciones a relaciones satisfactorias y 8 menciones a relaciones insatisfactorias; éstas últimas especialmente con el ICAP);
- Infraestructura (prestando especial atención a las relaciones con el MTC, INOS, CADAPE y MSAS); y
- Zona I Aroa (8 menciones a relaciones satisfactorias y

7 a relaciones insatisfactorias, en particular lo relacionado con las actividades de desarrollo agrícola y pecuario que se llevan a cabo en la Zona).

c) Por otra parte, la Jefatura del Proyecto, debería prestar especial atención a la coordinación con las siguientes instituciones:

- ICAP (19 menciones a relaciones insatisfactorias);
- MTC (5 menciones de relaciones, todas insatisfactorias);
- MSAS (3 menciones a relaciones satisfactorias, 8 menciones a relaciones insatisfactorias);
- INOS y CADAPE (3 menciones de relaciones, todas insatisfactorias);
- INAGRO (1 mención a relación satisfactoria y 2 a relaciones insatisfactorias);
- MINDUR (2 menciones a relaciones, ambas insatisfactorias);
- ONC (se menciona sólo una relación y se la califica como insatisfactoria).

d) El caso del Programa de Investigación (llevado a cabo por el CIARCO), merece especial atención, por cuanto no ha sido considerado como motivo de relación de coordinación ni por los coordinadores de Programa y/o Jefes de Zona, ni por la misma institución que lo lleva a cabo.

e) Es motivo de preocupación la situación de la coordinación entre los Coordinadores de Programas y Jefes de Zona porque, si bien ellos forman parte del Comité de Coordinación del Proyecto en muy pocos casos los entrevistados manifiestan tener relaciones de coordinación.

f) Finalmente, debe analizarse con mayor profundidad la coordinación institucional existente/no existente con aquellos organismos signatarios del Convenio Interinstitucional y/o Programas del ARDI-AROA que ni siquiera han sido mencionados por los entrevistados, como por ejemplo:

- Programa de Investigación;
- C.M.A., etc.

2.2 Relaciones entre unidades organizativas vinculadas a la realización de los Programas.

i. Descripción:

Los cuadros indican las relaciones entre las unidades organizativas vinculadas a cada Programa.

ii. Objetivo:

Comparar Programas según el tipo de relaciones predominantes entre las unidades organizativas vinculadas a los mismos.

iii. Usuarios:

Jefatura del Proyecto, Unidad de Planificación, Comité de Coordinación.

iv. Cuadros de análisis:

Con estos cuadros se pretende esquematizar las relaciones que se dan en sentido doble o simple (una o dos vías), entre las distintas unidades organizativas que intervienen en la ejecución de un mismo Programa, en lo que se refiere al intercambio de bienes. En los casos que aparece un símbolo (/) en el casillero, esto indica que se percibe una relación de sólo una vía; cuando los entrevistados han percibido relaciones en dos vías aparece el símbolo (X).

(Ver cuadros en las páginas siguientes).

Cuadro N° 2a. Relaciones referidas al intercambio de bienes

(Programas y Zonas - Instituciones)

| PROGRAMAS | UNIDADES ORGANIZATIVAS CON QUE SE RELACIONA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------|------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|----------|--------|---------|------------|----------|--------|------|--------|-------|--|--|--|
| | F.C.A. | M.A.C. | M.A.R.N.R. | F.A.C. | I.A.N. | I.C.A.P. | B.D.A. | CIARCO | O.N.C. | FUDECO | M.T.C. | GOB. YARAC. | I.N.O.S. | CADAFE | FONCAFE | CORPOCCID. | M.S.A.S. | INAGRO | M.E. | MINDUR | INAVI | | | |
| I. Adm. de Tierras | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. Des. Agrícola | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III. Des. Pecuario | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. Investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V. Agroindustrias y Comercialización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VI. Desarrollo Social | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| VII. Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| VIII. Infraestructura | | X | X | | X | X | | | | | / | X | / | / | | | | / | | | | | | |
| ZONA I Aroa | | X | | | | / | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ZONA II Yumare | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ZONA III Tucacas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Cuadro 2b. Relaciones entre Programas y Zonas, referidas al intercambio de bienes.

| PROGRAMAS Y ZONAS | Adm. Tierras | Des. Agric. | Des. Pecuár. | Investig. | Agr. y Com. | Des. Social | Med. Amb. | Infraestruct. | Zona I | Zona II | Zona III |
|-------------------|--------------|-------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-----------|---------------|--------|---------|----------|
| Adm. Tierras | | | | | | | | | | | |
| Des. Agric. | | | | | | | | | | | |
| Des. Pecuár. | | | | | | | | X | | | |
| Investig. | | | | | | | | | | | |
| Agr. y Com. | | | | | | | | | | | |
| Des. Social | / | / | / | / | / | / | | X | X | | |
| Med. Amb. | | | | | | | | | | | |
| Infraestruct. | / | / | / | / | / | / | | X | X | | |
| Zona I | / | / | / | / | / | / | | / | / | | |
| Zona II | / | / | / | / | / | / | | / | / | | |
| Zona III | | | | | | | | | | | |

Cuadro N° 2c. Relaciones referidas al intercambio de servicios

(Programas y Zonas - Instituciones)

| PROGRAMAS | UNIDADES ORGANIZATIVAS CON QUE SE RELACIONA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------|------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|----------|--------|---------|-----------|----------|--------|------|--------|-------|---|
| | F.C.A. | M.A.C. | M.A.R.N.R. | F.A.C. | I.A.N. | I.C.A.P. | B.D.A. | CIARCO | O.N.C. | FUDECO | M.T.C. | GOB. YARAC. | I.N.O.S. | CADAFE | FONCAFE | CORPOCID. | M.S.A.S. | INAGRO | M.E. | MINDUR | INAVI | |
| i. Adm. de Tierras | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. Des. Agrícola | X | | | | X | / | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III. Des. Pecuario | | X | | | / | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. Investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V. Agroindustrias y Comercialización | | | | | | | | | | X | | | | | | / | | | | | | |
| VI. Desarrollo Social | | | | | X | | | | | | | X | | | | | | | X | / | | X |
| VII. Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables | | | | / | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VIII. Infraestructura | | X | | | X | X | | | | | / | X | / | / | | | | / | | | | |
| ZONA I Aroa | | X | | | | / | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| ZONA II Yumare | / | X | | | X | / | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ZONA III Tucacas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Cuadro 2d. Relaciones entre Programas y Zonas, referidas al intercambio de servicios.

| PROGRAMAS Y ZONAS | Adm. Tierras | Des. Agric. | Des. Pecuár. | Investig. | Agr. y Com. | Des. Social | Med. Amb. | Infraestruct. | Zona I | Zona II | Zona III |
|-------------------|--------------|-------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-----------|---------------|--------|---------|----------|
| Adm. Tierras | | / | / | | | / | / | / | X | X | X |
| Des. Agric. | | | | | | | | | | | |
| Des. Pecuár. | | | | | | | | | | | |
| Investig. | | | | | | | | | | | |
| Agr. y Com. | | | | | | | | | | | |
| Des. Social | | | | | | / | X | X | | | |
| Med. Amb. | | | | | | / | X | X | | | |
| Infraestruct. | | | | | | / | X | X | | | |
| Zona I | X | | | | | | | | | | |
| Zona II | X | | | | | | | | | | |
| Zona III | X | | | | | | | | | | |
| Adm. Tierras | | / | / | | | / | X | X | | | |
| Des. Agric. | | | | | | | | | | | |
| Des. Pecuár. | | | | | | | | | | | |
| Investig. | | | | | | | | | | | |
| Agr. y Com. | | | | | | | | | | | |
| Des. Social | | | | | | / | X | X | | | |
| Med. Amb. | | | | | | / | X | X | | | |
| Infraestruct. | | | | | | / | X | X | | | |
| Zona I | X | | | | | | | | | | |
| Zona II | X | | | | | | | | | | |
| Zona III | X | | | | | | | | | | |

Cuadro N° 2e Relaciones referidas al intercambio de información.

(Programas y Zonas - Instituciones)

| PROGRAMAS | UNIDADES ORGANIZATIVAS CON QUE SE RELACIONA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------|------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|----------|--------|---------|-----------|----------|--------|------|--------|-------|--|
| | F.C.A. | M.A.C. | M.A.R.N.R. | F.A.C. | I.A.N. | I.C.A.P. | B.D.A. | CIARCO | O.N.C. | FUDECO | M.T.C. | GOB. YARAC. | I.N.O.S. | CADAFE | FONCAFE | CORPOCID. | M.S.A.S. | INAGRO | M.E. | MINDUR | INAVI | |
| I. Adm. de Tierras | | | / | | X | X | X | | / | | | | | | | | | | | | | |
| II. Des. Agrícola | X | | | | X | / | / | | | | | | | | / | | | | | | | |
| III. Des. Pecuario | | X | | | | / | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. Investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V. Agroindustrias y Comercialización | | | | | | | | | | X | | | | | | / | | | | | | |
| VI. Desarrollo Social | | | | | X | | | | | | | | X | | | | | | X | / | X | |
| VII. Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables | | X | X | | X | | | | | | | | | | | | / | | | | | |
| VIII. Infraestructura | | X | / | | X | | | | | | | | X | / | | | | | | | | |
| ZONA I Aroa | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ZONA II Yumare | / | X | | | X | / | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ZONA III Tucacas | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Cuadro 2f. Relaciones entre Programas y Zonas, referidas al intercambio de información.

| PROGRAMAS Y ZONAS | Adm. Tierras | Des. Agric. | Des. Pecuár. | Investig. | Agr. y Com. | Des. Social | Med. Amb. | Infraestruct. | Zona I | Zona II | Zona III |
|-------------------|--------------|-------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-----------|---------------|--------|---------|----------|
| Adm. Tierras | | X | | | | X | X | X | X | X | X |
| Des. Agric. | | | / | | / | X | X | X | X | X | X |
| Des. Pecuár. | | | | | X | X | | X | X | X | X |
| Investig. | | | | | | | | | | | |
| Agr. y Com. | | | | | X | X | X | X | X | X | X |
| Des. Social | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| Med. Amb. | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| Infraestruct. | | | | | | | | X | X | X | X |
| Zona I | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Zona II | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Zona III | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

2.3 Distribución de recursos presupuestarios

i. Descripción:

Este cuadro procura indicar la distribución de recursos entre las actividades de los Programas.

ii. Objetivo:

Analizar la distribución de recursos en Programas comparables.

iii. Usuarios:

Jefatura del Proyecto, Unidad de Planificación, Comité de Area, Junta de Administración, Coordinadores de Programa y Jefes de Zona.

iv. Cuadros de análisis:

Cuadro N° 4a. "Discriminación de los gastos del Fondo de Operaciones del ARDI-AROA al 15-8-1982".

| RUBROS | BOLIVARES | PORCENTAJE DEL TOTAL |
|---|-----------|----------------------|
| GASTOS DE PERSONAL | 718.817 | 58.9 |
| GASTOS DE MATERIALES SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS | 386.727 | 31.7 |
| INVERSIONES (Formación de capital) | 115.650 | 9.4 |
| TOTAL | 1.221.194 | 100. |

v. Comentarios sobre el Cuadro 4:

En primer lugar, se observa que aún cuando la actual condición jurídica del ARDI-ARDA no permite la contratación directa de personal (lo cual implica que son las instituciones que suscribieron el Convenio Interinstitucional, los entes que deberían asignar personal al Proyecto); debido al incumplimiento de las Instituciones ejecutoras del Proyecto ha surgido la necesidad de contratar directamente personal para distintas funciones ascendiendo estos gastos al 58.9% del Fondo de Operaciones.

Esto estaría indicando posibles anomalías no sólo en la distribución de recursos por parte de las Instituciones ejecutoras, sino también en la distribución interna de los gastos del Fondo de Operaciones. Estas pautas opuestas en la distribución de recursos, se asocian con una menor efectividad en el logro de los objetivos del Proyecto.

En lo que se refiere al presupuesto de ejecución de obras para el año 1982, debe mencionarse que no fue posible confirmar en qué medida este había sido cumplido. Esto se debe en parte a la escasa o deficiente comunicación de los Coordinadores de Programa con las Instituciones ejecutoras. Por ejemplo, en muchos de los casos de las Instituciones del Estado Falcón y en algunos casos de Instituciones del Estado Yaracuy, los Programas no han declarado vinculación alguna con la Institución ejecutora respectiva, lo cual permite inferir la presencia de serios problemas de coordinación. Estos deberían ser elementos suficientes como para promover la reflexión en los responsables de mantener una adecuada coordinación.

2.4 Distribución del personal asignado por las Instituciones y contratado por el ARDI-AROA.

i. Descripción:

Da un perfil de las principales categorías del personal de las unidades organizativas vinculadas al Proyecto.

ii. Objetivo:

Comparar la idoneidad de los recursos humanos asignados a las unidades organizativas del Proyecto.

iii. Usuarios:

Jefatura del Proyecto, Departamentos de Personal y de Capacitación de las Instituciones ejecutoras.

iv. Cuadro de análisis:

Este es un cuadro consolidado de los recursos humanos a disposición de cada Programa estudiado que permite apreciar el tamaño y dotación relativa de recursos humanos asignados por las Instituciones y contratados por el Proyecto para trabajar en el Programa.

(Ver cuadro en la pág. siguiente)

Tabla 5: "Personal asignado por las Instituciones contratadas por el Proyecto"

| PROGRAMA | NIVEL JERARQUICO | PERSONAL CONTRATADO POR AGENCIAS | | | PERSONAL ASIGNADO | | | TOTAL |
|--------------------|--|----------------------------------|------------------|----------------------|--|---|----------------------------------|-------|
| | | UNIVERSITA. | TECNICO SUPERIOR | PROFESIONAL UNIVERS. | UNIVERSITA. | TECNICO SUPERIOR | PROFESIONAL UNIVERSITA. | |
| I TIERRA | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | | 2 | 2 | | | | 6 |
| II AGRICOLA | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | | | | 1:ian 1: | 1:corpoc 1:corpoc 2 | 1:mac | 4 |
| III CURRICO | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | 1 | 1 | 1 | | | | 3 |
| IV ESTIG. | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | | | | | | | |
| V ERSCIA. | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | | | | | | 1:fudeco | 1 |
| VI ICIAL | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | | | | | 1:msas 8 | 1:fudeco | 9 |
| VII S. ENTE | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | | | | 10:fac 5:marnr 15 | | 2:marnr 7:fac 4:marnr 7 | 22 |
| VIII RAES-CTURA | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | 1 | 3 | | | | | 4 |
| IX DNA ROA | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | 1 | | | 4:foncafe 2:ing- 9:mac 1:mic 1:foncafe 17 | 1:ian 1:foncafe | 1:mac 2:mac 3 | 24 |
| X ONA MARE | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | | 2 | | 1 4 4 9 | 1:corpoc 5:ian 1:corpoc 5:mac 1:marnr | 1:ian 1:mac | 26 |
| XI ONACAS | SUPERIOR MANDO MED. TECNIO PRO. EMPLEADO TOTAL | | | | | 1:corpoc | | 1 |
| | TOTAL | 4 | 8 | 5 | 42 | 26 | 15 | 100 |

v. Comentario sobre el Cuadro 5:

Lamentablemente no todas las Instituciones mantienen un inventario permanente de sus recursos humanos, como para diferenciarlos por Programas, sin embargo, es conveniente que en estudios complementarios se cuente con esa información para poder explorar distintos supuestos - acerca de los diversos elementos que contribuyen al efectivo manejo de un Programa, como por ejemplo: la coordinación entre unidades organizativas es mejor cuando el elemento humano de ellas tiene mayor compatibilidad en su formación.

vi. Perfil de idoneidad de los Coordinadores de Programas y Jefes de Zona del ARDI-AROA.

El perfil elaborado muestra la combinación que existe entre la preparación académica y la experiencia de los - Coordinadores de Programas y Jefes de Zona del Proyecto, considerando que cuanto mayor sea la homogeneidad de formación del personal de unidades organizativas relacionadas con un mismo Programa, probablemente, mejor será la coordinación. Esto puede evidenciarse con la indicación sobre los niveles de satisfacción o insatisfacción en las relaciones que hayan declarado los entrevistados.

Para establecer el perfil se recurrió, para fines prácticos solamente y de ninguna manera para ser considerado como una evaluación, a la siguiente ponderación:

| | |
|----------------------------------|----------|
| Profesional universitario | 5 puntos |
| Técnico superior | 3 puntos |
| No universitario | 1 punto |
| Menos de 2 años de experiencia | 1 punto |
| Más de dos y menos de cinco años | 3 puntos |
| Más de cinco años de experiencia | 5 puntos |

Se puede observar que el nivel de idoneidad (considerando tanto la formación profesional como los años de experiencia) es relativamente bajo, lo cual puede ser una de las causas que generen una insuficiente coordinación tanto dentro del Proyecto, como en sus relaciones con las Instituciones ejecutoras; lo cual también incide en el efectivo manejo de los Programas y del Proyecto como un todo.

2.5 Características de los Procedimientos y rutinas de trabajo de los Programas.

i. Descripción:

Indica grados de formalización de las rutinas y procedimientos de trabajo de los Programas.

ii. Objetivo:

Identificar faltas de coincidencia entre la formalización de procedimientos existentes y la formalización requerida o no por las actividades que se desarrollan en cada Programa.

iii. Usuarios:

Jefatura del Proyecto, Comité de Area, Unidades de Análisis Administrativo de las Instituciones ejecutoras.

iv. Cuadro de análisis:

En este cuadro se trata de presentar en forma comparativa las pautas de formalización y los métodos de trabajo, dentro de cada Programa. También se presenta la distribución de las actividades, según estas obedezcan al criterio de si responden o no a procedimientos establecidos.

De esta manera se obtiene una visión global sobre la proporción de actividades cubiertas con procedimientos establecidos y sin establecer y sobre el grado de discrecionalidad para cambiarlos.

(Ver cuadro en la pag. siguiente)

| PROGRAMAS I ZONAS | ACTIVIDADES | | GRADO DE DISCRETIONABILIDAD P/OBTENCION | | | | MODALIDADES DE COORDINACION | | CARACTERISTICAS DEL USUARIO PRINCIPAL | |
|-------------------------|----------------------|----------------------|---|-------|------|------------|-----------------------------|-------------|---------------------------------------|---|
| | Proced. establecidos | Proced. establecidos | BAJO | MEDIO | ALTO | % FORMALES | % INFORMALES | ORGANIZADOS | NO ORGANIZADOS | |
| | | | | | | | | | | % |
| I TIERRAS | 20 | 80 | | | X | 46 | 64 | | X | |
| II AGRICULTA | 70 | 30 | X | | | 100 | - | | X | |
| III PECUARIO | 33 | 67 | X | | | 89 | 11 | | X | |
| IV INDUSTRIACION | | | | | | | | | | |
| V COMERCIALIZACION | 40 | 60 | | | X | 32.5 | 67.5 | | X | |
| VI SOCIAL | 30 | 70 | | | X | 66 | 34 | | X | |
| VII ACTORES | 77 | 23 | X | | | 56 | 44 | X | | |
| VIII INFRAESTRUCTURA | 70 | 30 | | X | | 52 | 48 | X | | |
| ZONA ALOJA I | 100 | | | X | | 70 | 30 | | X | |
| ZONA URBANA II | 100 | | | X | | 55 | 45 | | X | |
| ZONA RURALES III | 60 | 40 | | X | | 54 | 46 | | X | |
| TOTAL | 60 | 40 | | | | 61 | 39 | | | |

2.6 Estilos de dirección y niveles de motivación.

i. Descripción:

Indica la percepción de los entrevistados con respecto al estilo de dirección aplicado en el Proyecto.

ii. Objetivo:

Obtener una visión de conjunto, acerca de cómo perciben mutuamente, las diferentes unidades, los estilos de dirección ejercidos en niveles jerárquicos superiores e inferiores del Proyecto.

iii. Usuarios:

Jefatura del Proyecto, Comité de Area, Junta Administradora, Coordinadores de Programa y Jefes de Zona.

iv. Cuadro de análisis:

El cuadro siguiente, se obtiene al consolidar las respuestas de los Coordinadores de Programas y Jefes de Zonas, acerca de su percepción en cuanto a la forma en que se manifiesta el estilo de dirección en los distintos niveles jerárquicos del Proyecto. Para ello, se han tomado 5 clasificaciones de "estilo de dirección", a saber:

1. Todas las decisiones son tomadas por los jefes, desde el nivel más alto al más bajo y las mismas son anunciadas al resto del personal, sin posibilidad de discutir las.
2. Las decisiones son tomadas por los jefes; aún cuando una vez adoptadas no pueden ser discutidas, el sistema es tal que los jefes, antes de decidir, hacen que las mismas sean aceptadas por sus colaboradores. Para tal fin se reúnen individualmente o en grupos, pa-

ra presentar sus ideas y/o hacerles preguntas acerca de ellas.

3. Los jefes presentan a sus colaboradores los problemas que enfrentan y obtienen sugerencias. Sobre esta base, los jefes adoptan sus decisiones, las que a su vez se discuten nuevamente, siendo posible cambiarlas.
4. Los jefes dan los lineamientos dentro de los cuales tienen que adoptarse las decisiones y, en reuniones de grupo, obtiene que el mismo adopte la decisión.
5. Los jefes dan a su personal los grandes lineamientos y dejan que ellos decidan y actúen dentro de estos lineamientos así trazados.

Cuadro N° 7: "Estilo de dirección en el ARDI-AROA, según la percepción de los entrevistados" (11 respuestas).

| CATEGORIAS DE ESTILOS DE LIDERAZGO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PERCEPCION SOBRE EL ESTILO DE DIRECCION | | | | |
| 1 | 2 | 5 | 1 | 2 |

v. Comentario sobre el Cuadro 7:

En el ARDI-AROA se manifiesta un estilo de liderazgo cercano a la Categoría 3. (45% de las menciones).

La naturaleza de las principales actividades de cada Programa, según sean rutinarias, reclaman estilos de direc-

ción más o menos estructurados siempre que se mantengan constantes los demás factores que inciden en el efectivo manejo.

Al analizar el estilo de dirección adecuado para una situación determinada, debe también tenerse en cuenta las características de los demás elementos que conforman el contexto organizativo requerido para el cabal desempeño de la conducción de un proceso, los cuales -a su vez- dependen de si las actividades son o no rutinarias, si los productos son o no concretos, si los usuarios están o no organizados y si la demanda es o no previsible.

El estilo de dirección percibido, tal como lo declaran los entrevistados, correspondería con las necesidades actuales de la organización del Proyecto; no obstante del análisis de los cuadros anteriores emerge que existe una considerable falta de coordinación. Esto lleva a pensar que, en definitiva, el estilo de dirección no cumple la función de elemento compensador requerida, para que el Proyecto llegue a niveles de desempeño adecuados según lo que es de esperar, de acuerdo con teorías de organización. (Ver supuesto básico N° 8).

vi. Nivel de motivación del personal del Proyecto:

Cabe recordar que las variables "idoneidad" y "motivación" juegan papeles compensadores de los comportamientos de las demás variables que conforman el contexto organizativo requerido para la efectiva realización de determinadas actividades. Considerando los supuestos adoptados para el análisis de esta información, conviene advertir que las incongruencias que se observan entre el contexto requeri-

do y el comportamiento real de las variables tienden a empeorarse debido a los niveles de motivación e idoneidad detectados en las entrevistas con los Coordinadores de Programa y Jefes de Zona.

Cuadro N° 8 "Consolidado de la motivación del Personal del ARDI-AROA".

| NIVEL OCUPACIONAL | M O T I V A C I O N | | | |
|---------------------|---------------------|------|-------|------|
| | EXCELENTE | ALTA | MEDIA | BAJA |
| SUPERIOR | 3 | 4 | 2 | 3 |
| MEDIO | - | 2 | 4 | 5 |
| SUPERVISOR | - | - | 3 | 5 |
| TECNICO PROFESIONAL | - | - | 2 | 6 |
| OFICINISTAS | - | - | 1 | 7 |
| RESTO DEL PERSONAL | - | - | 1 | 7 |

2.7 Características inherentes a las actividades que se llevan a cabo en los Programas.

i. Descripción:

El cuadro contiene, fundamentalmente, la información necesaria para analizar las demandas que se plantean para un efectivo manejo de los Programas y del Proyecto como un todo, teniendo en cuenta la actual situación de la coordinación institucional en el ARDI-AROA.

ii. Cuadro de análisis:

(Ver cuadro en la pág. siguiente)

iii. Comentarios sobre el Cuadro N° 9 (*)

A continuación, se presentan ciertas consideraciones preliminares sobre lo que podría llegar a ser la coordinación institucional en el Proyecto ARDI-AROA, al tener en cuenta las variables "motivación", "estilo de dirección" y "modalidades en las rutinas y procedimientos", comparándolas con lo que se obtendría al considerar las actividades, productos, usuarios y demandas que conforman el contexto organizativo del Proyecto.

Situación actual: Bajo nivel de motivación e idoneidad, liderazgo estructurado y procedimientos fijos.

Caso a): (Actividades programables, productos concretos, usuarios organizados y demandas previsibles): puede llegar a crearse una incipiente coordinación institucional.

Caso b): (Actividades no programables, productos poco concretos, usuarios no organizados y demandas no previsibles): en estos casos, las posibles deficiencias de coordinación pueden llegar a agravarse.

Situación probable 1: Introduciendo elementos para elevar mínimamente los niveles de motivación e idoneidad, pero manteniendo el actual estilo de dirección y las modalidades corrientes en las rutinas y procedimientos:

(*) Estos comentarios se fundamentan en las recomendaciones para el análisis de la información recopilada en diagnósticos organizativos (Ver Documento Interno PROPLAN-48, Op. Cit.).

Caso a): La coordinación institucional mejoraría.

Caso b): Las posibles deficiencias de coordinación, en cambio, pueden llegar a agravarse.

Situación probable 2: Promoviendo una óptima motivación, pero manteniendo las otras dos variables sin alteraciones.

Caso a): La coordinación institucional mejoraría considerablemente.

Caso b): Cualquier tipo de acción que introduzca cambios sólo en la variable "motivación e idoneidad" provocaría un continuo deterioro en la coordinación.

Situación probable 3: Si no se consigue elevar el nivel de motivación e idoneidad y se procura, en cambio, introducir procedimientos y rutinas flexibles, manteniendo un estilo de liderazgo muy estructurado, se llegará a lo siguiente:

Caso a): Empeoraría la incipiente coordinación institucional existente en la actualidad.

Caso b): Las deficiencias en la coordinación actual - pueden llegar a ser compensadas.

La experiencia indica que aún en las situaciones cuando se eleva el nivel de motivación, los resultados serían los mismos, en ambos casos.

Finalmente, al introducir cambios en el estilo de dirección (probablemente, lo más difícil en la actualidad), se produciría lo siguiente:

Situación probable 4: Estilo de dirección poco estructurado, procedimientos fijos, motivación e idoneidad relativamente bajas:

Caso a): Las posibles deficiencias en la coordinación serían compensadas.

Caso b): La coordinación incipiente, tiende a desmejorarse.

Como es de comprender, cambiando las variables en cuanto a su grado de incidencia y las relaciones entre sí, se pueden obtener múltiples probables situaciones de lo que podría llegar a ser la coordinación institucional en el Proyecto. No obstante, como al iniciarse este estudio se especificó como consideración estratégica que se optaría por un número reducido tanto de variables como de dimensiones, se estima conveniente dejar cualquier análisis ulterior, para estudios complementarios que puedan originarse y llevarse a cabo autosostenidamente dentro del Proyecto.

Por ello, las recomendaciones presentadas más adelante, para un Programa de fortalecimiento de la coordinación institucional en el ARDI-AROA se refieren, fundamentalmente a acciones para elevar el nivel de motivación e idoneidad de los recursos humanos vinculados al Proyecto, para luego pasar a identificar y fortalecer los mecanismos de dirección del Proyecto, con base en los resultados de este estudio y en la propia dinámica que se vaya desarrollando dentro del Proyecto.

En cuanto a la variable de "procedimientos y rutinas", debe tenerse en cuenta que en la actualidad se está lle-

vando a cabo un proceso de divulgación y adaptación del Manual de Funciones, por lo cual se considera prudente esperar los resultados de ésto, antes de entrar a considerar acciones en ese campo.

2.8 Características de los usuarios

i. Descripción:

El Cuadro indica los usuarios a las que sirven los Programas del ARDI-AROA.

ii. Objetivo:

Identificar los usuarios que atiende cada Programa, a fin de determinar apoyos y limitaciones entre las unidades vinculadas al Programa.

iii. Usuarios:

Jefatura del Proyecto, Junta Administradora, Comité de Area, Coordinadores de Programa.

iv. Cuadro de análisis:

A través del Cuadro siguiente se pretende proporcionar una visión de conjunto sobre cuáles son las principales características de los usuarios a los que sirvan los Programas. De esta forma, mediante la apreciación de los grados de organización, características de los usuarios, se puede determinar el enfoque más apropiado a aplicar, para orientar el comportamiento de los elementos que inciden en un manejo efectivo, en la dirección con mayor probabilidad de alcanzar un alto nivel de desempeño. En otras palabras, se busca analizar la correspondencia entre las demandas y la capacidad de respuesta que es, en términos generales, lo que determina el efecto e impacto de los Programas.

(Ver cuadro en la pág. siguiente)

Cuadro 10 "Tipificación de usuarios"

| PROGRAMA | IDENTIFICACION DE USUARIOS | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------|---------------|------------------------------------|------------------------|----------------------|-------------|
| | Adm.Púb. en gral. | ARDI- AROA | Pobl. en gral. de la pob. | Segmento de la pob. | Organiz. Organiz. | No Organiz. |
| I. Administr.de Tierras | X | X | | X | X | X |
| II. Desarrollo Agrícola | X | X | | X | X | X |
| III. Desarrollo Pecuario | | | X | X | X | X |
| IV. Investigación | | | | | | |
| V. Agroind.y Comercializ. | X | X | X | X | X | X |
| VI. Desarrollo Social | | | X | X | X | X |
| VII. Med.Amb.y Rec.Nat.Ren. | X | X | X | | X | X |
| VIII. Infraestructura | X | X | X | | X | |
| ZONA I Aroa | X | X | X | | X | X |
| ZONA II Yumare | | | X | X | X | X |
| ZONA III Tucacas | | | X | X | X | X |

v. Comentarios sobre el Cuadro N° 10:

Observando el cuadro anterior resulta evidente la complejidad que exigen los mecanismos de coordinación necesarios para el ARDI-AROA, considerando la variedad de usuarios que atiende y la distribución casi pareja entre usuarios organizados y no-organizados. Esto demandará considerables esfuerzos para la formación de grupos de trabajo que permitan una efectiva participación de los representantes pertinentes de las distintas unidades organizativas vinculadas con el Proyecto.

En cualquier estudio complementario deberá profundizarse en lo que se refiere a contrastar la correspondencia entre los métodos de trabajo, las modalidades de coordinación, rutinas y procedimientos y los usuarios a los que sirven los Programas a fin de determinar situaciones en las que con usuarios organizados, con suficiente capacidad para ejercer controles externos apropiados, se dispongan de procedimientos y rutinas de trabajo que no repitan esos controles. O, por el contrario, situaciones en las cuales los usuarios lleguen a ejercer influencias excesivas y se carezcan de modalidades internas capaces de contrarrestar esas influencias; o bien, en otros casos situaciones en las cuales no se cuente con el beneficio de un eficiente control externo y también se carezca de una formalización interna capaz de normalizarlas.

2.9 Factores obstaculizantes en la coordinación institucional.

i. Descripción:

Representan un resumen de factores facilitantes y obstaculizantes de la coordinación institucional en el Proyecto.

ii. Objetivo:

Comparar las inferencias de cuadros anteriores, con los factores facilitantes y obstaculizantes de la coordinación, identificados por los entrevistados.

iii. Usuarios:

Unidades de análisis y planificación administrativa.

iv. Cuadro de análisis:

En el cuadro siguiente se enumeran los principales factores que obstaculizan la coordinación institucional en el Proyecto ARDI-AROA, según la percepción de los entrevistados. Estos han sido ordenados según los mismos se refieren a:

- A. Factores humanos, de comunicación, de proyección de imagen del Proyecto, etc. (Nos. 1-13);
- B. Factores técnico-administrativos. (Nos. 14-26);
- C. La estructura institucional vigente. (Nos. 27-36);
- D. Los mecanismos e instrumentos de coordinación. (Nos. 37-50); y
- E. Factores económicos o presupuestarios. (Nos. 51-55).

También, se indica el número de menciones que se hacen al referir dichos factores a las funciones de dirección pro-

pias de la conducción de un proceso de planificación-ejecución, en las cuales los entrevistados creen participar y al referirlos a los elementos que determinan la capacidad de manejo necesaria para participar efectivamente en el proceso de planificación-ejecución.

(Ver cuadros en páginas siguientes)

v. Comentarios sobre el Cuadro N° 11:

De lo anterior se puede observar que las funciones de dirección que se perciben como más afectadas por los problemas de coordinación institucional detectados son:

- La programación de acciones específicas y asignación de recursos y responsabilidades (50 menciones); y
- La coordinación de los esfuerzos instituciones (36 menciones).

Por otra parte, los elementos que determinan la capacidad de manejo más afectados son:

- La claridad de propósitos (54 menciones); y
- La coordinación interna (50 menciones).

Un resumen de la información precedente fue presentado en el Seminario-taller sobre Coordinación Institucional llevado a cabo en San Felipe^{1/}, con el fin de que los participantes analicen las causas que generan estos problemas de coordinación y propongan acciones de mejoramiento.

^{1/} IICA, Oficina en Venezuela, "Memoria del Seminario-taller sobre: Fortalecimiento de la Coordinación Institucional", Convenio MAC-IICA, Documento N° 04, San Felipe, Octubre de 1982.

Cuadro N° 11: Elementos obstaculizantes de la coordinación Institucional

LeyendaA. Funciones de Dirección

1. Caracterización e Interpretación de la problemática socio-económica-política
2. Establecimiento de objetivos y estrategias
3. Definición de políticas estratégicas y operativas
4. Definición de la organización institucional
5. Programación de acciones específicas y asignación de recursos y responsabilidades
6. Coordinación de los esfuerzos institucionales

B. Factores determinantes de la capacidad al conducir el proceso de planificación-ejecución

- a- Estructuras
- b- Coordinación
- c- Motivación
- d- Relaciones
- e- Propósitos

| Obstáculos | Funciones de Dirección | | | | | | | | | | | TOTAL |
|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | a | b | c | d | e | |
| <u>A. FACTORES HUMANOS</u> | | | | | | | | | | | | |
| 1. Desconocimiento del ARDI y su estructura por la población | 3 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 7 | 4 | 8 | 6 | 59 |
| 2. Desconocimiento por las instituciones signatarias del convenio | | 2 | 1 | | 3 | 2 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 18 |
| 3. Falta de motivación y compromiso del personal del ARDI | | | | | | | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 10 |
| 4. Falta de motivación de las instituciones para coordinar en el ARDI-ARDA | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 6 | 1 | 7 | 3 | 5 | 5 | 44 |
| 5. Falta de comunicación inter e intrainstitucional | | | 1 | | | 2 | | 2 | | 2 | 1 | 8 |
| 6. Falta de personal en el ARDI | | | 1 | | 1 | | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 10 |
| 7. Sueldos bajos | | | | | 1 | | | | 1 | | | 2 |
| 8. No hay Jefe de Zona 3 | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 6 |
| 9. Falta de cumplimiento de compromisos adquiridos para asistir a reuniones | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 10 |
| 10. Escasa o nula participación de los pobladores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| 11. Asignación de personal no idóneo por las instituciones | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 7 |
| 12. Inseguridad en la continuidad del Proyecto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 19 |
| 13. Falta un liderazgo efectivo | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | 4 |
| <u>B. FACTORES TECNICO ADMINISTRATIVOS</u> | | | | | | | | | | | | |
| 14. Falta seguimiento del Crédito | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | 3 |
| 15. Poco conocimiento de las necesidades de los productores | 1 | 1 | 1 | | | | | | | 1 | | 4 |
| 16. Dificultad en la toma de decisiones | | | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 15 |
| 17. Nunca se convoca a reuniones | 1 | | | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 6 |
| 18. Falta un estudio de conservación | | | 1 | | 1 | | | | | | 1 | 3 |
| 19. No se conocen los planes | | | | | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | 4 |
| 20. La programación de los organismos es de solo un año | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | 1 | | 1 | 6 |
| 21. No hay resolución de los problemas | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 22. El ARDI no ha dado respuesta | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 23. Demasiada planificación teórica y poca ejecución | | | | | 1 | | | | | | 1 | 2 |
| 24. Falta de Recursos Técnicos | | | | | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | 4 |
| 25. Poca agilidad en los trámites | | | 1 | | 1 | | | | | | | 4 |
| 26. Falta un liderazgo efectivo | | 1 | | 1 | | | 1 | 1 | | | | 4 |

| Obstáculos | Funciones de Dirección | | | | | | | | | | | TOTAL |
|--|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | a | b | c | d | e | |
| C. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL | | | | | | | | | | | | |
| 27. | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 5 |
| 28. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 7 |
| 29. | | | | | 1 | | 1 | | | | | 2 |
| 30. | | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | | | 4 |
| 31. | | | | 1 | | | 1 | | | | 1 | 3 |
| 32. | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 7 |
| 33. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 7 |
| 34. | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 35. | | | | | | | 1 | 1 | | | 1 | 3 |
| 36. | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | | | | 5 |
| D. MECANISMOS, INSTRUMENTOS DE COORDINACION | | | | | | | | | | | | |
| 37. | | | | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 38. | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | | | | | 4 |
| 39. | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | 6 |
| 40. | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 41. | | | | | | 1 | | | | 1 | | 2 |
| 42. | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 43. | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | 3 |
| 44. | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 7 |
| 45. | | | | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 5 |
| 46. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 10 |
| 47. | | 1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 5 |
| 48. | | | | | 1 | | 1 | | | | | 2 |
| 49. | | | 1 | | 1 | | | | 1 | | | 3 |
| 50. | | | 1 | | 1 | | | | | | 1 | 3 |
| E. FACTORES ECONOMICOS O PRESUPUESTARIOS | | | | | | | | | | | | |
| 51. | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 5 |
| 52. | | 1 | 1 | | | | | 1 | | 1 | | 4 |
| 53. | | | | 1 | 1 | | | | 1 | | | 3 |
| 54. | | | | | 1 | | | | | | 1 | 2 |
| 55. | 1 | | | 1 | | | | | | | | 2 |
| TOTALES | | | | | | | | | | | | |
| | 18 | 27 | 31 | 28 | 51 | 36 | 33 | 50 | 26 | 45 | 54 | 339 |

2.10 Factores que facilitan en la actualidad la coordinación institucional.

Aquí se hacen referencia a las fuerzas impulsoras que podrían intervenir para facilitar una efectiva coordinación institucional, y que fueron identificadas por los grupos de trabajo en el Seminario-taller ya mencionada.

- Existencia de un Fondo de Operaciones o Funcionamiento;
- Interés de la Jefatura del Proyecto en solucionar los problemas;
- Decisiones gubernamentales regionales;
- Expectativas por parte de la comunidad;
- Motivación e interés de algunos de los funcionarios que laboran en el Proyecto; y
- Paulatina incorporación de la población del área del Proyecto.

Al respecto, se recomienda tener muy en cuenta las sugerencias propuestas por los grupos de trabajo de dicho Seminario-taller, (*) en lo que se refiere a acciones concretas para aumentar el efecto de los factores facilitantes de la coordinación institucional existentes.

3. ENCUESTA DE CONTROL

3.1 Antecedentes

La "encuesta de control" presentada a continuación, forma parte del conjunto de herramientas empleadas en el estudio que nos ocupa, - con el fin de cotejar la información obtenida en las entrevistas con los diferentes funcionarios vinculados al Proyecto ARDI-AROA.

(*) Ver MAC - IICA "Memoria del Seminario-taller sobre Fortalecimiento de la Coordinación Institucional, Convenio MAC-IICA. Documento N° 04, San Felipe, Octubre de 1982.

Como esas entrevistas podrían, a veces, estar condicionadas por el hecho de ser personales e identificadas, se consideró conveniente usar también un instrumento de carácter confidencial que, al garantizar el anonimato, permitiera al entrevistado en cuestión expresarse en forma más libre acerca de los problemas que afectan la coordinación institucional del ARDI-AROA. En resumen, este tipo de encuestas de control permite validar o invalidar, la información recogida por otros medios.

3.2 Metodología empleada

En primer lugar se identificaron doce posibles condiciones para un efectivo trabajo intergrupar basado en la adecuada coordinación de sus relaciones(*), a saber:

- Estilo de dirección adecuado;
- Cualidades de los miembros del grupo;
- Compromiso del grupo;
- Ambiente de trabajo constructivo;
- Niveles de desempeño y preocupación por el logro de objetivos;
- Papel definido del grupo en la organización;
- Métodos y procedimientos para el trabajo intergrupar;
- Integración del equipo de trabajo;
- Críticas francas;
- Interés por el desarrollo individual y grupal;
- Capacidad creativa; y,
- Adecuada coordinación intergrupar.

Seguidamente, se formularon 9 enunciados para cada una de las condiciones arriba indicadas, los cuales fueron intercalados estructurada-

(*) Adaptación hecha de una metodología sugerida en "A Practical Manual for Team Building", FRANCIS, Dave y YOUNG Don, University Associates Publ. California, USA 1979.

mente en un cuestionario, a fin de evitar que un conjunto de problemas enunciados seguidamente, condicione las respuestas.

Se solicitó a los entrevistados que indiquen los enunciados con los que estaba de acuerdo y devolvieran el formulario para su procesamiento y tabulación sin ningún tipo de identificación personal (Ver instrumento utilizado, presentado en los Anexos).

3.3 Condiciones para un efectivo trabajo intergrupar, basado en una adecuada coordinación.

Los elementos conducentes a una efectiva coordinación institucional no pueden medirse con parámetros rígidos. Si bien el cuestionario aplicado contempla los aspectos principales del funcionamiento intra-e intergrupar, debe tenerse en cuenta que gran parte de la información presentada tiene un carácter claramente subjetivo. Esto implica que al momento de analizar los resultados de la evaluación deberá recordarse que, posiblemente, ésta es la primera vez que la mayoría de los entrevistados tienen la oportunidad de reflexionar en torno a temas de integración grupar y coordinación con otras instancias vinculadas al ARDI-AROA.

El propósito de esta sección es presentar un informe debidamente equilibrado de apreciaciones pragmáticas (realizadas en el transcurso de las reuniones grupales llevadas a cabo para la aplicación de los cuestionarios) y conclusiones basadas en los siguientes supuestos teóricos que fundamentaron la formulación de los enunciados del cuestionario.

Cabe destacar que todo grupo de trabajo efectivo y consolidado es producto de un largo proceso que incluye el análisis de la problemática que enfrenta, el fortalecimiento de las relaciones intra-e intergrupales y la definición de los papeles de cada uno y del conjunto de los

miembros del grupo. Con base en el análisis de situaciones similares en diversas oportunidades anteriores, hemos podido agrupar los siguientes factores que inciden en el funcionamiento exitoso de grupos de trabajo y en la coordinación intergrupala.

3.3.1 Adecuado estilo de dirección

Esto implica que el coordinador o líder grupal, tiene las habilidades y el interés necesario para desarrollar un enfoque de dirección participativa, y dedica tiempo y esfuerzo para fortalecer un estilo de trabajo grupal. Es así como, el "manejo" llega a ser considerado por los miembros del grupo como una función compartida. En estos casos los miembros individuales del grupo, llegan, a veces, a ejercer un liderazgo compartido con el jefe, cuando sus habilidades y experiencias así lo ameriten.

3.3.2 Cualidades de los miembros del grupo

Es decir que los miembros del equipo de trabajo sean lo suficientemente calificados como para contribuir al "conjunto" de habilidades, experiencias y características personales que coadyuvan a un efectivo - trabajo grupal.

3.3.3 Compromiso grupal

Existiendo este factor de motivación, los miembros del grupo sienten compromiso con el propósito y los objetivos que orientan la razón de ser y la acción del grupo. En ese sentido, se podrá observar que están dispuestos a dedicar interés y energía personal para fortalecer el grupo y apoyar el trabajo de los demás miembros del equipo. Esto se extiende aún fuera del trabajo grupal propiamente dicho y, cuando se encuentran en otras situaciones que tengan relación con el grupo, actúan identificados con el grupo y hasta como voceros del sentir y de la labor del mismo.

3.3.4 Ambiente de trabajo constructivo

En estos casos, el grupo ha llegado a desarrollar un "clima" interno, dentro del cual todos los miembros se sienten cómodos y capaces de actuar en forma honesta y directa, estando también dispuestos a afrontar situaciones difíciles sin temor a crear resentimientos.

3.3.5 Niveles de desempeño, preocupación por lograr algo

Esto refleja generalmente que el grupo tiene una cabal comprensión de los objetivos que orientan su trabajo, a los cuales se los considera relevantes.

En ese sentido, se establecen metas o niveles de desempeño que son desafiantes pero alcanzables. El interés y la energía grupal son dedicados al logro de resultados, haciéndose frecuentes revisiones del desempeño grupal para analizar las mejoras que puedan introducirse.

3.3.6 Papel definido del grupo en la organización

Generalmente, esto se logra cuando el grupo participa activamente en la conducción del proceso de planificación-ejecución de la organización con la cual está vinculado, contribuyendo así a definir el papel específico que le corresponde desarrollar en la misma.

3.3.7 Métodos y procedimientos de trabajo efectivos

En estos casos, el grupo mismo ha participado activamente en el desarrollo de métodos y procedimientos efectivos para la solución de problemas.

3.3.8 Integración grupal

Para ello, los papeles y expectativas de cada uno de los miembros han sido definidos con claridad, se han establecido modalidades de comunicación adecuada y procedimientos de trabajo que reafirman la labor grupal.

3.3.9 Críticas francas

Las debilidades y errores tanto individuales como grupales son analizadas sin agresividad a fin de sacar provecho y aprender de los errores.

3.3.10 Miembros interesados en su desarrollo

Para ello, se requiere que cada miembro haga esfuerzos individuales para lograr un desarrollo personal y grupal y que el grupo esté en condiciones de capitalizar dichos aportes.

3.3.11 Creatividad

Esto significa que el equipo tiene suficiente capacidad para generar nuevas ideas mediante la interacción de sus miembros. En ese sentido, se aceptan situaciones de riesgo controlado para fomentar esa creatividad y el grupo apoya nuevas ideas que provengan tanto de sus propios miembros, como de otras personas. Además, las buenas ideas son seguidas hasta lograr una acción concreta.

3.3.12 Adecuada coordinación intergrupala

Para ello es menester que las relaciones con otros grupos ha-

yan sido desarrolladas sistemáticamente, a fin de conseguir contactos personales adecuados y determinar puntos que promuevan una efectiva - coordinación. En ese sentido, se hacen periódicos análisis conjuntos de temas de interés común y se establecen prioridades con otros grupos. También se alientan los contactos individuales de los miembros del grupo con otros grupos.

3.4 Presentación de la información recopilada

La información recopilada fue dividida en los diferentes - grupos de los que provenía, a saber: Comité de Area, Comité de Coordinación y Grupos de Trabajo de las Zonas 1 y 2 (la Zona 3 no tiene todavía funcionando su grupo de trabajo), pero manteniendo siempre el anonimato de las encuestas individuales.

Luego se procedió a confeccionar un cuadro de resumen para tabular la información, ubicando en cada columna las condiciones estipuladas para el trabajo grupal.

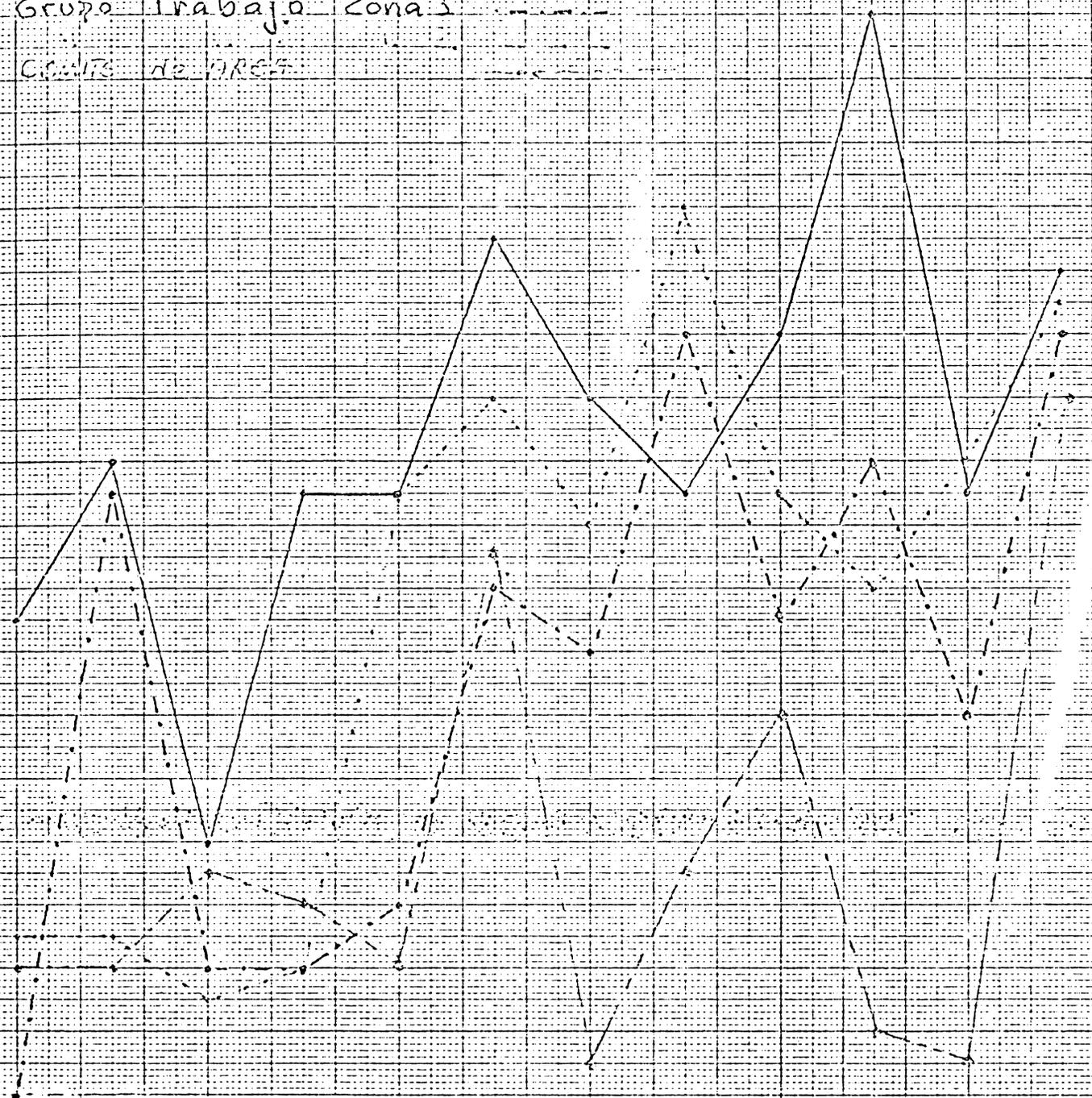
A partir de ahí, se identificaron los enunciados más mencionados. Con la información de cada uno de estos cuadros, se confeccionaron perfiles consolidados que indican las tendencias de las respuestas.

(Ver página siguiente)

3.4.1 Principales áreas que bloquean una efectiva coordinación institucional.

Observando los perfiles de la página precedente se pone en evidencia que los temas referidos a una adecuada coordinación intergrupala ocupan un lugar de especial interés para los entrevistados. En segundo

COMITE de AREA



Áreas de bloqueo:

- I. Estilo de liderazgo
- II. Cualidades de los miembros del grupo
- III. Compromiso grupal
- IV. Ambiente de Trabajo
- V. Niveles de desempeño
- VI. Papel del grupo en el ARDI-ARCA
- VII. Métodos y procedimientos
- VIII. Estructura de grupo
- IX. Críticas no expresadas
- X. Aspectos de capacitación y desarrollo
- XI. Creatividad - la acción
- XII. Coordinación intergrupal

lugar, parece ubicarse la preocupación por lograr un papel definido del grupo respectivo en el contexto de la organización del ARDI-AROA. También se observa que los aspectos referidos al desarrollo individual y grupal y a la integración del equipo de trabajo, son considerados como causantes de bloqueos en la coordinación institucional actual.

En lo que respecta a los enunciados concretos, los ejemplos siguientes sirven como pautas para una reflexión profunda sobre la situación actual, antes de adoptar medidas correctivas.

- Si hubiera una mejor coordinación con otros grupos vinculados al ARDI-AROA, nuestra labor sería más efectiva.
- Si hubiéramos tenido una mejor coordinación con otros grupos, podrían haberse evitado inconvenientes.
- Los grupos vinculados al ARDI-AROA tienden a competir en lugar de coordinar su acción.
- Los otros grupos vinculados al ARDI-AROA parecen tener una opinión negativa de nuestro grupo de trabajo.
- Suelen surgir conflictos entre miembros de nuestro grupo y otros grupos vinculados al ARDI-AROA que existen en otras instituciones u organismos.
- No buscamos relacionarnos efectivamente con otros grupos vinculados al ARDI-AROA para lograr la coordinación necesaria.
- Los miembros de nuestro grupo no están seguros del aporte real que el grupo hace para el efectivo funcionamiento del ARDI-AROA.
- El ARDI-AROA no capitaliza el potencial ni las experiencias del grupo al cual pertenezco.
- El papel de nuestro grupo de trabajo no ha sido comprendido con claridad por el resto del ARDI-AROA.

- Se dedica poco tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo de los miembros de nuestro grupo.
- La mayoría de los miembros del grupo tiene formación únicamente dentro del área de su disciplina.
- Si llega a faltar algún miembro del grupo, su trabajo no es asumido por otra personal.
- Los miembros del grupo podrían colaborar mucho mejor analizando sus posibilidades personales para mejorar el trabajo del grupo.
- Es necesaria una mejora considerable en las comunicaciones entre los miembros del grupo.

4. Comentarios generales sobre la encuesta de control.

El tiempo y el volumen de la información recopilada no ha permitido abordar en el análisis, todos los temas referidos a las condiciones básicas para un efectivo trabajo intergrupar basado en una adecuada coordinación. No obstante, los elementos presentados son suficientes como para corroborar las apreciaciones preliminares sobre los resultados del análisis de los cuadros presentados en capítulos anteriores, en el sentido de que los problemas de coordinación institucional detectados en el ARDI-ARQA se refieren fundamentalmente a los aspectos humanos. Es decir que los mecanismos de coordinación institucional disponibles en la actualidad no son aprovechados a cabalidad y, en ese sentido, toda acción de fortalecimiento de la coordinación que se desarrolle para beneficio del Proyecto debe contemplar en primer lugar un mejoramiento de las variables que inciden en estos aspectos (idoneidad, motivación, estilos de liderazgo, integración grupal, etc.).

CAPITULO QUINTO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Introducción

"La coordinación es la función que procura reconciliar las características aparentemente contradictorias del hombre en un entorno multifacético".(1)

Este enunciado confirma, las últimas ideas expresadas en el Capítulo Cuarto en cuanto a la importancia del factor humano, para lograr una efectiva coordinación aún en situaciones de características contradictorias. El mismo autor indica que la coordinación también podría definirse como "una forma de llevar a cabo una variedad de procesos, ya sea en forma concurrente o secuencial".

Es en ese sentido que se expresan las conclusiones sobre la actual situación de la coordinación institucional en el Proyecto ARDI-AROA, indicadas a continuación.

2. Conclusiones

2.1 Gran dispersión de unidades organizativas vinculadas al Proyecto.

La visión de conjunto sobre las actividades de los Programas

(1) HUDDLE, Franklin P. "Coordination" California Management Review, Vol. IX N° 2, 1966.

y las unidades organizativas vinculadas a la realización de los mismos, indica una considerable dispersión, con la probabilidad de que hayan actividades duplicadas, omitidas, etc. debido a la falta de la coordinación necesaria para asegurar un adecuado manejo del Proyecto.

2.2 Muchas unidades se perciben como relacionadas en una sola vía.

La complejidad de los mecanismos de coordinación necesarios para el efectivo manejo del Proyecto ARDI-AROA, demanda un gran esfuerzo por parte de la Jefatura del Proyecto para lograr que tanto los individuos como las distintas unidades organizativas vinculadas al Proyecto - contribuyan a un efectivo manejo.

2.3 Satisfacción/insatisfacción con las relaciones.

Si bien, en su gran mayoría los entrevistados manifiestan una gran satisfacción con las relaciones existentes, puede llegar a ser motivo de descoordinación el gran número de situaciones en las cuales, aún siendo evidente la necesidad de una relación, ésta no ha sido percibida por el entrevistado.

2.4 Distribución de recursos.

El actual sistema de información no permitió determinar el grado de cumplimiento de los aportes comprometidos por las instituciones para el fondo de funcionamiento, ni las inversiones efectuadas en la ejecución de proyectos específicos, por los organismos signatarios del convenio interinstitucional. Debe ser motivo de reflexión el hecho de que algunos Coordinadores de Programas y Jefes de Zona no mencionen relación de ningún tipo con varias de las Instituciones ejecutoras que, según el P.O.A. han comprometido aportes al Proyecto.

2.5 Insuficientes niveles de motivación e idoneidad.

Tal como se expresa en los comentarios correspondientes a los cuadros analíticos, la variable organizativa "motivación e idoneidad" juega un importante papel compensador ante deficiencias de coordinación.

2.6 Modalidades de rutinas y procedimientos que no siempre son congruentes con las necesidades.

Se ha podido observar una gran cantidad de actividades programables llevadas a cabo por unidades que manifiestan cierta insatisfacción con la coordinación existente, lo cual hace pensar que las modalidades empleadas no son del todo adecuadas. En ese sentido el alto grado de formalización en los procedimientos y rutinas de trabajo, junto con el desconocimiento actual del Manual de Funciones, frente a las demandas que presentan muchas de las actividades no programables, impiden también la coordinación necesaria para un efectivo manejo del Proyecto.

2.7 Estilo de dirección relativamente estructurado.

El estilo de dirección es más importante que la personalidad de los que desempeñan funciones de jefatura o coordinación en el Proyecto y por lo tanto, debe definirse en términos de resultados medibles, en relación con metas establecidas anteriormente y no en términos de las cualidades personales y sociales de los que participan en el manejo.

No obstante, conviene recordar que la naturaleza de las principales actividades desarrolladas por el Proyecto, según sean o no de carácter rutinario, reclaman estilos directivos más o menos estructurados, para mantener una adecuada relación de influencia de los demás factores que determinan la capacidad de manejo.

2.8 Multiplicidad de usuarios.

Se ha podido observar que en muchos casos los Programas están relacionados a usuarios poco visibles dentro de la Administración Pública y los productos que generan son de muy bajo reconocimiento (gestiones para beneficio de terceros). Esto indica la necesidad de introducir mecanismos compensatorios para fortalecer la coordinación institucional requerida para un efectivo manejo del Proyecto.

2.9 Fuerzas facilitantes y obstaculizantes de la coordinación institucional.

Estas han sido analizadas y validadas de distintas maneras (encuesta formal, instrumentos de control, trabajo grupal en el Seminario-taller), por lo tanto es importante que sean los mismos responsables de las unidades organizativas vinculadas al Proyecto quienes ahora se aperciban de los elementos que facilitan y obstaculizan una adecuada coordinación institucional para lograr el efectivo manejo del Proyecto. De esta manera, será mayor la probabilidad de que se lleguen a desencadenar y mantener en forma autosostenida acciones de fortalecimiento y revisiones regulares de la coordinación institucional en el ARDI-AROA.

3. Recomendaciones (Propuesta para un programa de mejoramiento de la coordinación institucional).

3.1 Mecanismos e instrumentos para promover la coordinación institucional.

3.1.1 Programación dinámica del desarrollo organizacional.

En el concepto de "desarrollo organizacional", se involucran

una serie de conceptualizaciones e instrumentos orientados a intervenir deliberadamente sobre las organizaciones y sus recursos, con la finalidad de elevar sostenida y crecientemente los niveles de efectividad de su desempeño global. En ese sentido el desarrollo organizacional procura captar la naturaleza del fenómeno de cambio, en las organizaciones y sus contextos, de manera tal que pueda guiar las acciones con mayor posibilidad de integrar el efectivo manejo de un Programa o Proyecto en el nivel que les compete con el ritmo necesario y deseable. Los instrumentos y las acciones que se proponen se derivan entre otras, de la teoría de sistemas y las ciencias del comportamiento.

Al alcanzar crecientes relaciones, inter-e intra-institucionales, con la aplicación de un enfoque de desarrollo organizacional, se alcanzan, entre otras, las siguientes precondiciones de una efectiva - coordinación institucional:

1. Un mayor ordenamiento y sistematización,
2. Un proceso contínuo y sostenido de reflexión acerca de las experiencias alcanzadas.
3. Un esfuerzo contínuo y creativo de proyección de dichas experiencias, ya sea por medio de su continuación, de su alterabilidad o de su reordenamiento.
4. Un control adecuado y oportuno de los resultados.
5. Un aprovechamiento del control de resultados para actividades futuras.
6. Una participación activa, generalizada y relevante de los elementos humanos pertinentes dentro y fuera del Proyecto ARDI-AROA.
7. Una interacción contínua y significativa con los sistemas y sub-sistemas externos al Proyecto.

Además de las condiciones mencionadas, un enfoque de desarrollo organizacional, hace resaltar otros tres aspectos de suma importancia:

- a. Una mayor preocupación por los sistemas sustantivos, para hacer que los demás sistemas converjan en apoyo de esos sistemas sustantivos y no viceversa;
- b. El desarrollo de una red de coordinación institucional, mediante el empleo de equilibrio de criterios de centralización y descentralización; y
- c. La participación amplia de todos los miembros pertinentes del ARDI-AROA; y, en los casos que amerite, también representantes de la población.

3.1.2 Una propuesta de acción

Mediante la programación dinámica, sistemática y regular, se puede llegar a establecer un ordenamiento interno y un clima organizacional al que pueden converger los esfuerzos de todos los Programas, Zonas e Instituciones vinculadas al Proyecto ARDI-AROA, como así también los de la población del área.

Con este clima y con esa convergencia de esfuerzos, puede iniciar y llegar a institucionalizarse un proceso donde predominen los elementos mencionados en los párrafos anteriores. Luego, con los recursos de la programación colectiva para la coordinación y el desarrollo institucional-participativo, los miembros de cada unidad organizativa, pueden abocarse periódicamente a:

- a. Analizar comparativamente lo logrado en un determinado período, con lo que se preveía conseguir, involucrando en ese análisis a todos los miembros pertinentes del ARDI-AROA, de las Instituciones ejecutoras y de la población;

- b. Determinar los problemas encontrados, las fuerzas que impidieron u obstaculizaron el logro de los objetivos propuestos, y las fuerzas que impulsaron o hicieron posible los logros alcanzados;
- c. Diseñar colectivamente actividades para neutralizar o eliminar las fuerzas obstaculizantes y para introducir o fortalecer el efecto de las impulsoras;
- d. Establecer objetivos que sean descripciones realistas de situaciones a alcanzar dentro de un tiempo determinado, - con los recursos disponibles y las limitaciones que se afrontan.
- e. Establecer, definir y sistematizar indicadores (medidas de desempeño) de control y evaluación, que midan el impacto de la coordinación existente entre el Programa o Zona analizada, con los que se relaciona o con los que se debiera relacionar; así como la efectividad con que se logran los objetivos propuestos y la eficiencia (relación entre insumos y productos) con que se obtienen;
- f. Determinar un plan de trabajo detallado y preciso; y
- g. Acordar normas y tomar medidas para la realización de dicho plan de trabajo, hacer un seguimiento concomitante, evaluar periódica y regularmente los progresos y repetir regularmente este proceso con el fin de afianzarlo cada vez más.

3.1.3 La programación dinámica en el contexto del Proyecto del ARDI-AROA.

La programación dinámica para la coordinación y desarrollo institucional, tal como se propone dar en el ARDI-AROA es un instrumento a través del cual se procura:

- a. Fortalecer el proceso decisorio al nivel de cada Programa o Zona y en el conjunto del Proyecto.
- b. Aumentar la capacidad de manejo y reducir así la brecha entre planes y realizaciones.
- c. Llevar a cabo un análisis en función de las necesidades del área sustantiva dentro de cada Programa, para hacer que los sistemas de apoyo, en efecto, converjan y concurren al apoyo del "área sustantiva principal" del Proyecto.

3.2 El mejoramiento de las relaciones intergrupales para fortalecer la coordinación institucional.

Generalmente, los grupos de trabajo deben relacionarse tanto con individuos como con otros grupos que están fuera de su "núcleo primario". Es frecuente que ciertos grupos lleguen a desarrollar prejuicios sobre otros núcleos, que van más allá de las apreciaciones lógicas, p. ej. se dice que cierto grupo tiene una "personalidad" arrogante, de otro se dice que es "débil", etc. Este proceso de encasillar o "estereotipar" a los grupos y a la gente que pertenece a los mismos, hace que sus miembros lleguen a aceptar la imagen que se forma de ellos como algo cierto y, más aún, hasta llegan a comportarse de acuerdo con esa imagen.

Celos y competencias

Con relativa frecuencia, los grupos suelen involucrarse en situaciones de competencia que pueden ser minimizadas, pero no por eso dejan de ser motivo de atención para quien quiera fortalecer la coordinación - institucional. Aún cuando se dedica mucho esfuerzo a analizar el fenómeno de la competencia intergrupala, frecuentemente resulta difícil detectarla por cuanto la mayoría de las personas lo consideran un fenómeno sutil, frecuentemente encubierto y expresado en forma indirecta,

Los directivos superiores de las organizaciones suelen hablar de sus trabajos en términos prestados de la jerga deportiva. Se refieren a "hacer puntos", "identificar las reglas del juego" y a otras expresiones que revelan qué piensan de sus trabajos e indican qué imágenes mentales pueden ayudarles a interpretar lo que está ocurriendo en su situación real.

A la mayoría de las personas se les inculca desde temprana edad la imagen de "triunfar", "derrotar a la oposición", "llegar a ser campeones", etc. que en muchos casos persiste hasta la vida adulta. - Cuando estas actitudes son confrontadas entre grupos de una misma institución o en relaciones interinstitucionales, suelen originar relaciones de "dominación y dependencia" o "ganador-perdedor". Cuando un grupo procura "ganar" a expensas de otro, los resultados suelen ser negativos: se limita la comunicación intergrupar, se cortan las relaciones de interacción y disminuyen los aportes colectivos para el logro de un objetivo común. Esto, sin tener en cuenta las desventajas que implica para el sistema como un todo.

Casi siempre los grupos, al igual que las personas, suelen ordenarse jerárquicamente y aquellos que se encuentran en la parte "superior" de la estructura llegan a encontrar dificultades para mantener una comunicación efectiva, clara y franca con los grupos que se encuentran en niveles "inferiores". En ese sentido, vale la pena recordar que, además, cuando los grupos de los niveles superiores desempeñan el papel de árbitros, inquisidores o fuente de recompensas, los grupos "subordinados" rápidamente encuentran la manera de cubrir sus espaldas y defenderse.

El desarrollo de las relaciones intergrupales

Si bien los grupos suelen considerarse mutuamente con respeto, generalmente, no llegan a desarrollar mayormente sus relaciones. Algunos

son de la opinión de que se puede tratar de una deficiencia en los mecanismos, más que en las actitudes, especialmente en los casos que los grupos no cuentan con los medios o canales espontáneos de relación, debido a formalidades de la organización a la cual pertenecen. En tales casos, debe hacerse un esfuerzo conciente para desarrollar las relaciones intergrupales que promuevan la coordinación institucional y determinar pautas para establecer vínculos efectivos.

El desarrollo deliberado de las relaciones intergrupales, implica una planificación conciente que permita ofrecer oportunidades de coordinación que frecuentemente no existen naturalmente en la vida cotidiana de una organización.

Un proceso simplificado para desarrollar relaciones intergrupales que fortalezcan la coordinación, incluye los siguientes pasos:

1. Identificación del objetivo común

Frecuentemente, los grupos no tienen una comprensión cabal de los objetivos, procesos y productos de otras unidades organizativas, aún cuando pertenezcan a la misma Institución. Aún ante la existencia de un objetivo tal como "desarrolla el bienestar de la población rural", que puede ser aceptado como el objetivo general para varios de los componentes de una misma organización, esta clase de enunciados suele ser demasiado superficial o ambigua para lograr cohesionar los grupos que forman parte de la organización. Es por ello que los objetivos, aún los más generales, deben ser explícitos y elaborados adecuadamente.

Es indispensable que los grupos estén concientes de la relación de interacción necesaria con otros grupos de su misma institución o de otras entidades. El compartir objetivos y la identificación de "traslapes" o diferencias en los mismos es un proceso tan importante que, de no ser desarrollado debidamente, las relaciones pueden llegar a trans-

formarse o en una "indiferencia formal" o en un control excesivo y burocrático.

2. Internalización y compromiso personal

En la práctica, no se ha logrado ninguna forma para sustituir la relación personal de los miembros de un grupo con los miembros de otros grupos. Al existir cierto conocimiento personal, suele producirse también una mayor disposición a las relaciones formales e informales y a "pensar en los demás" al tomar decisiones. Cuando existen posibilidades de que se genere un conflicto, se hace aún más necesario el contacto personal.

Es imprescindible que los miembros de un grupo vinculado a otra unidad organizativa, lleguen a conocer y comprender los objetivos del grupo con el cual se relacionan. A manera de ejemplo, consideramos conveniente mencionar lo expresado por un funcionario de otra organización, al hablar de sus relaciones con otros grupos: "Considero que después de esta reunión, hemos llegado a conocerles mejor como personas, esto nos permitirá comprender mejor sus motivos y llegar a establecer vínculos positivos con ustedes. Ante todo hemos logrado comprender cómo podemos llegar a colaborar con ustedes y, también, cómo ustedes pueden llegar a ayudarnos. Era muy necesario saber quiénes eran ustedes, cómo trabajan y si verdaderamente estaban dispuestos a hacer lo que dicen que pretenden hacer. Ahora que hemos conseguido respuestas a estas preguntas, creo que todo lo demás se solucionará de manera satisfactoria".

3. El desarrollo de mecanismos de coordinación

La mayoría de las grandes organizaciones (la Administración Pública no es ninguna excepción), no cuentan con canales idóneos para tratar sus problemas intergrupales. Esto significa que dichas organi-

zaciones no han logrado la madurez necesaria y requieren de mecanismos que les permitan mejorar considerablemente la calidad de sus comunicaciones y las relaciones de interacción entre los diferentes grupos que las componen.

No obstante, antes de lanzarse a la creación de "canales de comunicación" es necesario determinar la necesidad real de los mismos y dedicar los recursos necesarios para responder a esa demanda. Por lo tanto, antes de desarrollar formas y mecanismos para salvar las inevitables brechas que existen en la coordinación, es conveniente hacer una apreciación sistemática de las necesidades reales de cada grupo involucrado en el sistema, tal como se ha hecho con el presente Estudio.

4. Fortalecer la identificación grupal

Hay ocasiones en las cuales uno o dos miembros del equipo de trabajo, tienen que representar a su grupo frente a otros. En tales circunstancias es de suma importancia escoger a los representantes más adecuados y darles la información que mejor refleje la realidad del grupo que representan. Frecuentemente, los "grupos receptores", suelen desarrollar sus propias opiniones con respecto al grupo "emisor", con base en la actuación de sus representantes y en su forma de negociar la coordinación.

5. Desarrollar un ambiente de confianza

La confianza mutua se establece cuando los grupos y las personas revelan sus intenciones y su forma de conseguirlas. La confianza suele desarrollarse con el trabajo conjunto en situaciones difíciles, donde cada quien tiene la oportunidad de evaluar el trabajo ajeno. Los grupos que quieran llegar a desarrollar este tipo de relaciones abiertas y francas, deberán expresar tanto sus aspectos fuertes como los débiles.

Deberán demostrar que están preparados a hacer frente a situaciones difíciles y trabajar junto con otros grupos para superarlas; pero también deberán ser consistentes y dar seguimiento a las acciones que se comprometen realizar.

6. Algunas sugerencias prácticas

Las siguientes sugerencias se presentan con la esperanza de que ayuden a establecer una base para el desarrollo de mecanismos idóneos para la coordinación institucional:

- a. No debe olvidarse que toda organización (como por ejemplo el Proyecto ARDI-AROA), puede compararse con un organismo vivo.
- b. El Proyecto, como un todo, está compuesto por varios componentes (Programas y Zonas), y cada uno de ellos desempeña una función determinada para el efectivo funcionamiento de todo el sistema (Proyecto).
- c. El inadecuado funcionamiento interno de cualquiera de los componentes del sistema, tendrá efecto negativo en el Proyecto como un todo.
- d. Si los distintos componentes del Proyecto (todas las unidades organizativas) no conocen la razón de ser de los otros y no se complementan, el Proyecto, en su totalidad, sufre las consecuencias. Vale la pena recordar que, en ciertos casos, al acentuarse esta situación negativa, los organismos pueden llegar a dejar de existir.
- e. Un factor importante para mantener la "vitalidad" de cualquier organización es el mantenimiento de amplios canales de comunicación entre sus componentes. La "compartimentación" produce situaciones de deterioro en el desempeño organizacional.

Finalmente, algunos grupos pueden llegar a sentirse tan motivados por desarrollar su eficiencia interna que se despreocupan de sus relaciones con otros grupos y con el medio externo. Esto puede llegar a generar situaciones muy negativas, especialmente si los grupos deliberadamente se "compartimentan" e inician una escalada competitiva para poner en situación de desventaja a los grupos rivales.

3.3 La identificación del papel que le corresponde al grupo en el contexto del ARDI-ARCA.

La falta de una política consistente y objetivos compartidos, hace que los responsables de las unidades organizativas vinculadas al Proyecto, no cuenten con otra alternativa que la de proteger sus grupos y desarrollar mecanismos de defensa ante cualquier crítica que se les presente. Pero, para que el aporte de un grupo, al efectivo manejo del Proyecto, tenga sentido, tiene que ser relevante a los objetivos del Proyecto en su contexto general y, para ello, dichos objetivos deben ser conocidos por todos. Teniendo en cuenta que los mecanismos disponibles para una formulación participativa de los objetivos del Proyecto, no están todavía en funcionamiento, los grupos con funciones decisorias deberán reflexionar acerca de cómo ellos establecen y comunican estos objetivos al resto de la organización.

El efectivo desempeño de un grupo implica también determinar y negociar un papel relevante a desempeñar con respecto al resto de la organización. Esto demanda una serie de habilidades y procesos que, por definición, van más allá de los límites del "núcleo primario del grupo". Nunca podrán expresarse en su totalidad los beneficios de este tipo de interacciones. Los grupos que actúan de forma "compartimentada" e introvertida lo único que consiguen es deteriorar la efectividad global de la organización.

Resulta inevitable que la organización ejerza cierto control sobre las unidades que la componen. Sin embargo la forma de llevar este control a cabo y el alcance del mismo es algo que, rara vez, llega a definirse con claridad. Cuando los controles excesivos llegan a alienar a los individuos, sus trabajos son realizados a desgano y mecánicamente. Por otra parte, un estilo de dirección que denota insuficiencia de control, puede provocar decisiones infundadas y una pérdida de energía en acciones irrelevantes. Este estilo de dirección dá lugar a innumerables duplicaciones y/u omisiones.

Así como los grupos necesitan saber a cabalidad cuál es su aporte (qué papel desempeñan) a la organización en su conjunto, la organización también debe tener conocimiento de dichos aportes y valorarlos debidamente. En ese sentido, conviene preguntarse:

- ¿Cómo "encaja" el grupo en el resto de la organización?
- ¿Qué aportes hace el grupo al sistema en general?
- ¿Existen los mecanismos adecuados para determinar el desempeño adecuado de un grupo?

Estos temas son mucho más abstractos que los aspectos tangibles relacionados con la eficiencia interna del trabajo grupal. En ciertos casos, puede llegar a pensarse que las decisiones internas de los grupos no deben ser afectadas por un excesivo control, por parte de la organización. Sin embargo, si se toman en cuenta el conjunto de decisiones internas, adoptadas en el seno de todos los grupos de la organización, sin duda alguna que este conjunto de decisiones afectará profundamente el desempeño global del Proyecto.

Toda organización funciona como un sistema compuesto por partes individuales, pero eslabonadas. Su efectividad global depende, por lo tanto, de cómo cada una de esas partes interactúa con las demás para producir los bienes, servicios, normas o información

que se espera. Por otra parte, siempre hay algunos grupos que más que otros, están vinculados al "proceso central" de la organización. (Llamamos "proceso central" a la actividad (o actividades) que generan los productos principales esperados de la organización). Otros grupos, en cambio están vinculados al apoyo de los grupos involucrados en el proceso central de la organización a la cual pertenecen y cuál es su papel para la consecución de los productos primarios,

Cuando existen traslapes en los papeles asignados a los grupos que conforman una organización, suelen surgir serios problemas. Frecuentemente ocurre que las actividades pueden ser duplicadas por la acción de distintos grupos que no intercambian información. También - suelen producirse dificultades cuando las modalidades de trabajo (rutinas y procedimientos) son muy diferentes de un grupo a otro. Es por - ello que deben adoptarse las medidas necesarias para que los sistemas de valores desarrollados por los grupos, se mantengan dentro de los marcos de referencia establecidos para la organización como un todo.

Un problema que afecta a muchas organizaciones compuestas por una Sede Central y varios sub-sistemas (Programas o Zonas, como en el caso del ARDI-AROA) es que, tarde o temprano, se presentan preguntas del tipo: ¿Para quién trabajamos?, ¿Somos apoyados en nuestro estilo de manejo?, ¿Estamos autorizados a intervenir?, ¿Por derecho?, ¿A pedido?

Todas estas preguntas pueden encontrar solución aplicando un enfoque de "proceso central". Como este proceso únicamente puede ser definido en los estratos superiores de decisión de la organización, se considera que es responsabilidad especial de los responsables de dichos grupos, generar un proceso de reflexión que conduzca a un mejoramiento de la capacidad de análisis a fin de que asigne el tiempo necesario para llevar a cabo reuniones de consulta y coordinación con los grupos responsables de la coordinación y ejecución de acciones, para que los objetivos de los grupos de trabajo armonicen en la mayor medida posibles con los de la organización.

4. Propuestas de acción

4.1 Reuniones de consulta y coordinación para una programación dinámica.

Para este tipo de reuniones se propone la elaboración de una Guía Metodológica, tal como la que se sugiere en el documento "Consideraciones generales sobre mecanismos e instrumentos para promover la coordinación institucional y el desarrollo organizacional en el Proyecto ARDI-AROA" (Borrador para discusión, Caracas, Septiembre de 1982).

4.2 Seminarios-talleres para el mejoramiento de las relaciones intergrupales y fortalecer la coordinación institucional.

Estos eventos, cuya programación detallada no forma parte de este informe, deben dirigirse principalmente a los miembros del Comité de Área en ambos Estados que comprenden el área del Proyecto, como así también los Coordinadores de Programa y Jefes de Zona.

El objetivo de estos eventos es: reunir a las distintas unidades organizativas vinculadas al Proyecto para llevar a cabo un proceso de análisis mutuo, con el fin de que los grupos compartan las percepciones sobre su desempeño actual. También se pretende que los grupos propongan cambios o desarrollos en sus relaciones que conduzcan a un mejor nivel de desempeño global.

Para ello se debe procurar aplicar un enfoque sistemático para analizar las fuerzas que inciden en el desempeño de un grupo y determinar formas para aumentar su cohesión y fuerza interna y su influencia positiva en el contexto de la organización.

Un programa adecuado debe incluir oportunidades para ejercitar la capacidad grupal para solucionar problemas, analizar las relaciones intergrupales y establecer un estilo de dirección gerencial adecuado.

4.3 Diversas acciones para promover una mayor identificación de los grupos con el papel que les corresponde desempeñar.

Al respecto se sugiere que, como apoyo a la realización de las reuniones de consulta y coordinación y Seminarios-taller propuestos se lleven también a cabo acciones estructuradas para ayudar a las unidades organizativas a identificar el papel que les corresponde desempeñar en el contexto del Proyecto ARDI-AROA y la forma como este papel se relaciona con el de otros grupos vinculados al Proyecto.

Estas acciones deben promover que los grupos participen en la definición de su papel, así como de la posición que ocupan en la organización y la naturaleza de las relaciones que mantienen, a fin de determinar los motivos reales de la existencia de las unidades organizativas, como partes vinculadas al Proyecto.

5. Consideraciones Finales

De aceptarse el enfoque propuesto en los acápites anteriores, especialmente en las Secciones 3.1; 3.2 y 3.3, se obtendrá una modalidad de trabajo en el Proyecto caracterizada por:

- Un mayor énfasis en objetivos y resultados;
- La búsqueda combinada de eficiencia, eficacia y congruencia, condicionantes de una óptima efectividad; y
- La participación de todos aquellos involucrados en la conducción del proceso de planificación-ejecución del Proyecto.

Esto, a su vez, generará en forma autosostenida herramientas de formulación, evaluación y ajuste de manera participativa, de donde se deriva una cultura de trabajo en equipo para la consecución de los propósitos del Programa ARDI.

Con ello, se logrará determinar las brechas existentes entre la planificación y la ejecución de los Programas ejecutados en el contexto del Proyecto y los factores que determinan esas brechas. También, se podrán establecer propuestas de acción concretas y los indicadores adecuados para el seguimiento y evaluación.

Por otra parte, se obtendrán considerables insumos a los programas operativos de trabajo, vinculándolos más estrechamente a los presupuestos reales con que cuentan los Programas.

De esta manera se espera haber sentado las bases para fortalecer el manejo del Proyecto ARDI-AROA.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ARDI-AROA "Programas y Proyectos - Programación por Organismos, Años 1981 - 1985", Pueblo Nuevo, 1981.
- BRADFORD, Leland P. (Edit.) "Group Development", University Associates, California, U.S.A. - 1978.
- FRANCIS D. & YOUNG D. "A practical Manual for Team Building", University Associates, California, U.S.A. 1979.
- DE LAS CASAS P., Lizardo, "La conducción del Proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo agropecuario y rural", Documento Interno PROPLAN-26, IICA, San José, Costa Rica - 1981.
- GUILLORY, M. "Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado: ARDI-AROA", mimeografiado de la presentación hecha al Seminario sobre Planificación y Administración para el Desarrollo Rural, Caracas, Septiembre de 1982.
- IICA Guía para el manejo de proyectos, Fascículo N° 3, "Organización y Coordinación Institucional", San José, Costa Rica - 1979.
- IICA "Planificación y administración para el desarrollo rural: El enfoque de Proplan/A y sus experiencias en Colombia", San José, Costa Rica, 1981.
- IICA, Oficina en Venezuela, "Documento de Proyecto de Apoyo al Programa ARDI, Caracas, Enero de 1982.
- IICA - PROPLAN "Metodología para la preparación de diagnósticos organizativos en torno a las interrelaciones institucionales", Documento Interno PROPLAN-48, San José, Costa Rica - 1981.
- IICA - PROPLAN "El Manejo de Programas y Proyectos en el contexto del Proceso de Planificación-Ejecución de las políticas para el Desarrollo Agrícola Rural", Documento Interno PROPLAN-72, San José, Costa Rica, 1982.

- MAC - IICA "Memoria del Seminario-taller sobre Fortalecimiento de la Coordinación Institucional", Serie Documentos MAC-IICA N° 04, San Felipe, Octubre de 1982.
- "Plan General de Desarrollo", Serie Documentos MAC-IICA N° 02, Pueblo Nuevo, 1981.
- MENDOZA, Luis "Estudio de Coordinación Interinstitucional, Cuzco", IICA, Lima, Perú, 1980.
- NACIONES UNIDAS "Appraising administrative capability for development" New York, U.S.A. - 1969.
- SALINAS, Alberto "Guía Técnica para la implantación del sistema de desarrollo institucional participativo", Coordinación General de Estudios Administrativos, México, D.F., México, 1980.
- SMITH H. & BROWER, P. "Performance Appraisal and Human Development" Addison-Wesley, Reading, Mass., U.S.A. - 1977.
- THEINHARDT, Erik "Diagnóstico Organizativo" (Implementación Piloto en las subzonas San José de Ocoa y Rancho Arriba de la zona agropecuaria de Peravia), IICA, Santo Domingo, República Dominicana, 1981.

A N E X O S

LISTA DE FUNCIONARIOS E INSTITUCIONES ENTREVISTADAS

COORDINADORES DEL PROGRAMA ARDI-AROA ENTREVISTADOS

PROGRAMA I : ADMINISTRACION DE TIERRAS: Ing^o Agr^o Bernardino Arias

PROGRAMA II: DESARROLLO AGRICOLA: Ing^o Agr^a Nedda Rojas

PROGRAMA III: DESARROLLO PECUARIO: Tec. Sup. José A. Arriangiada

PROGRAMA IV: INVESTIGACION: CIARCO- YARITAGUA.

PROGRAMA V: AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACION: Ing^o Agr^o Luis Marcial

PROGRAMA VI: DESARROLLO SOCIAL: Tec. Sup. Flor Antillano

PROGRAMA VII: AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES: Ing^o Rafael Medina

PROGRAMA VIII INFRAESTRUCTURA: Ing^o Agr^o Victor Amaya.

ZONA I AROA.: Ing^o Agr^o Tobias S. Salazar M.

ZONA II YUMARE: Tec. Sup. Freddy Cordones

ZONA III TUCACAS: Tec. Sup. Mario R. Flores

ADMINISTRADOR: Victor Díaz

FUNCIONARIOS DE OTRAS INSTITUCIONES

Dr. Marcial Nuñez - Jefe División Administración del Ambiente. MARNR
Pto. Asterio Galindez - Gerente de sucursal San Felipe. BANDAGRO
Ec. Raúl Reyes - Vicepresidente. FUNDAYARACUY, San Felipe
Pto. Braulio Vásquez - Director Estatal. INAGRO
Sr. Antonio Mosquera - Pte. Asociación de Productores Rurales de AROA
Ing. Emiro Lugo - Director Subregión Yaracuy. MAC
Pto. Domingo Guedes - Jefe Oficina. ICAP, San Felipe
Ec. Santiago Guevara - Coordinador Edo. Yaracuy. FUDECO
TS. Constantino Barroeta - Comisionado Agrario Gobernación de Yaracuy
Ing. José Marcano - Jefe Estación Yaritagua. CIARCO
Pto. Cruz Echarry - Delegado Agrario Yaracuy. IAN
Ing. Ramón Ramírez López - Director Regional. IAN
Ing. José Román Belisario - Coordinador de Vialidad Edo Yaracuy. MTC
Sr. Charles Thomas Prince - Presidente Consejo Municipal. Dto. Bolívar
YARACUY
Ing. Daysy Navas - Jefa Admn. del Ambiente Tucacas, Edo. Falcón MARNR
Dra. Alicia Barbera López - Jefa Zona 12 Saniamiento Ambiental MALAROLOGIA
Ing. Sergio Maim - Director Regional Falcón MARNR
Ing. Hernán Jiménez - Director Encargado MAC Sub-región Falcón
Sr. Frank Serra - Federación Campesina, Tucacas
Ing. Miguel Nuccette - Presidente FUDECO. Barquisimeto

GLOSARIO DE SIGLAS DE INSTITUCIONES

| | |
|----------------|---|
| ARDI: | Area Rural de Desarrollo Integrado |
| BANDAGRO: | Banco de Desarrollo Agropecuario |
| CENIAP: | Centro Nacional de Investigación Agropecuaria |
| CIARA: | Fundación para la Capacitación e Investigación Aplicada de la Reforma Agraria |
| CIARCO: | Centro de Investigaciones Agrícolas de la Región Centro Oc <u>cidental</u> |
| CIEPE: | Centro Industrial Experimental para la Exportación |
| C.M.A. | Corporación de Mercadeo Agrícola |
| CORPOCCIDENTE: | Corporación para el Desarrollo de la Región Centro Occiden <u>tal</u> |
| CORDIPLAN: | Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Pre <u>sidencia de la República</u> |
| FUDECO: | Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occiden <u>tal</u> |
| FONAIAP: | Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias |
| I.A.N.: | Instituto Agrario Nacional |
| I.C.A.P.: | Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario |
| M.A.C.: | Ministerio de Agricultura y Cría |
| M.A.R.N.R.: | Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renova <u>bles</u> |
| M.O.P.: | Ministerio de Obras Públicas |
| O.C.P.P.E.: | Oficina Central de Presupuesto |
| O.E.C. | Organizaciones Económicas Campesinas |
| O.N.C. | Oficina Nacional de Catastro |
| PRIDA | Proyectos Integrales de Desarrollo Agrícola |

VALLE DEL RIO AROA

ACCIONES ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

La eficiencia de toda organización depende, en gran parte, de la calidad de la coordinación que llegue a desarrollarse entre los grupos y miembros que la componen y el medio al cual pertenece. Muchas organizaciones e instituciones han invertido grandes partidas de sus presupuestos para el entrenamiento, desarrollo y fortalecimiento de los mecanismos de coordinación entre las distintas instancias que las conforman.

Todo programa que contemple el fortalecimiento del trabajo grupal, puede entonces llegar a tener amplias implicaciones para la coordinación institucional.

El estudio del trabajo grupal sobre la Junta de Administración y el Comité de Coordinación que se llevará a cabo con la colaboración del IICA, puede llegar a ser una intervención, positiva, fuerte y creativa en lo que se refiere a la coordinación institucional en el ARDI-AROA.

La experiencia ha demostrado en distintas oportunidades que la coordinación de grupos puede ser desarrollada por medio de actividades desarrolladas específicamente para tal fin. Es por ello que el Director de Proyecto desea dar su apoyo al desarrollo de un enfoque de dirección participativa, un estilo de manejo diferente que demanda un verdadero compromiso para desarrollar los recursos de los grupos interactuantes, en lugar de controlarlos arbitrariamente.

En ese sentido, le solicitamos que reflexione, por un momento, en torno a su propio estilo de "manejo":

-Considera su propio papel como el de promotor de la coordinación institucional o, puramente, como el de un "controlador" de la acción de los demás?

-Cuán consistente es usted con ese papel?

Estas preguntas pueden ayudarle a evaluar si el enfoque de trabajo grupal participativo propuesto, corresponde con su estilo personal.

La dirección participativa y el trabajo grupal para el fortalecimiento de la coordinación institucional no es una opción fácil, pero tampoco se trata de

renunciar a las responsabilidades asignadas. Todo líder grupal debe fomentar la honestidad en el trabajo de grupo, al mismo tiempo que procurará utilizar la energía disponible y promover la iniciativa que permita desarrollar la coordinación e integración grupal en los diferentes niveles de trabajo.

Es así como, el enfoque de trabajo grupal es una alternativa relevante, actualizada, humana y efectiva para lograr que "las cosas se hagan". La dirección participativa es un instrumento gerencial positivo para una óptima coordinación institucional.

A continuación encontrará usted 108 enunciados referidos al trabajo grupal y a la coordinación. Considere cada uno con relación al grupo en el cual usted participa (Junta de Administración, Comité de Coordinación, etc.) en sus relaciones con el ARDI-AROA.

Si usted considera que un enunciado es válido en forma general, encierre en un círculo el número correspondiente. En cambio, si considera que el enunciado no es válido para el grupo en el cual usted participa con relación al ARDI-AROA, deje el espacio en blanco. También puede ser provechoso anotar por separado el número de los enunciados que le resulten difíciles de responder, para luego comentarlos con los encargados de este estudio.

Una vez completado el formulario, que es confidencial, entréguelo al encargado del estudio, en el sobre adjunto. - Gracias

Recuerde que la calidad del resultado de este trabajo, está directamente relacionada con su honestidad al responder. El objeto de esta labor es también introducir instrumentos que provoquen reflexión y discusión en torno a la modalidad de trabajo de los grupos vinculados al ARDI-AROA y sus implicaciones en la coordinación institucional necesaria para conducir el proceso de planificación-ejecución de dicho proyecto.

MODALIDADES DE TRABAJO GRUPAL Y COORDINACION INSTITUCIONAL

Si usted considera que un enunciado es válido en forma general, encierre en un círculo el número correspondiente. En cambio, si considera que el enunciado no es válido para el grupo en el cual usted participa en sus relaciones con el ARDI-AROA, deje el espacio en blanco.

1. Los miembros de nuestro grupo de trabajo, emplean poco tiempo para poner en claro que esperan y necesitan el uno del otro.
2. El trabajo del grupo podría mejorar si los miembros se interesaran por elevar su nivel técnico personal.
3. La mayoría de los miembros del grupo siente que los objetivos del mismo no son relevantes y, por lo tanto, no vale la pena lograrlos.
4. Frecuentemente, los miembros del grupo no son realmente francos y explícitos el uno con el otro.
5. Los objetivos del grupo no son claros.
6. Los miembros no están seguros del aporte real que el grupo hace para el efectivo funcionamiento del ARDI-AROA.
7. Rara vez conseguimos avanzar algo en nuestras reuniones.
8. Los objetivos personales de ciertos miembros del grupo con respecto al ARDI-AROA no concuerdan con los de otros miembros.
9. Cuando los miembros del grupo son criticados, suelen sentirse muy molestos.
10. Frecuentemente, se deja que los nuevos miembros encuentren por sí mismos su propio lugar en el grupo.
11. Las nuevas ideas generadas en el seno del grupo no son muchas.
12. Suelen surgir conflictos entre miembros del grupo y los grupos vinculados al ARDI-AROA que existen en otras instituciones u organismos.
13. El jefe de grupo, rara vez tolera los esfuerzos de liderato hechos por otros miembros del grupo de trabajo.

14. Algunos miembros no están en condiciones de satisfacer las demandas o requerimientos básicos del grupo al que pertenecemos.
15. Los miembros no se sienten realmente comprometidos con el éxito del trabajo del grupo que conformamos.
16. En las reuniones de grupo, los participantes frecuentemente ocultan sus verdaderos motivos.
17. En la práctica, el grupo logra muy pocas veces sus objetivos.
18. El aporte real del trabajo del grupo no es entendido por otras instancias vinculadas al ARDI-AROA.
19. En las reuniones de grupo no acostumbramos a escucharnos mutuamente.
20. Los miembros no se sienten seguros como individuos en su relación con el resto del grupo.
21. Frecuentemente, los miembros del grupo limitan sus observaciones críticas para evitar generar inseguridad en los demás.
22. El potencial de algunos de los miembros no es desarrollado debidamente.
23. Los miembros del grupo tienen temor de sugerir nuevas ideas.
24. El grupo no mantiene relaciones beneficiosas con los otros grupos vinculados al ARDI-AROA.
25. Los miembros del grupo no se sienten seguros en su relación con el jefe o líder del mismo.
26. La combinación del conjunto de nuestra experiencia y formación no es adecuada para el tipo de trabajo que hacemos en el grupo.
27. No me siento comprometido con el grupo de trabajo que está siendo analizado.
28. Sería provechoso que el grupo, con relativa frecuencia, tuviera sesiones para aclarar situaciones varias.

29. En la práctica, generalmente, se aceptan bajos niveles de desempeño para el trabajo del grupo.
30. Si nuestro grupo fuera disuelto, el impacto de la labor del ARDI-AROA no se vería afectado.
31. Las reuniones de trabajo del grupo son algo desordenadas.
32. Los objetivos y prioridades individuales no son objeto de una revisión periódica.
33. El grupo no saca provecho de sus experiencias, ya sean positivas o negativas.
34. Los miembros del grupo no muestran iniciativas para mantenerse actualizados o desarrollarse en temas vinculados al ARDI-AROA.
35. No nos caracterizamos como un grupo dinámico.
36. El grupo no responde de manera eficaz a las demandas de otras entidades vinculadas al ARDI-AROA.
37. El jefe de grupo recibe poca o ninguna información en cuanto a cómo el resto del grupo aprecia su desempeño como líder.
38. La gente que no pertenece a nuestro grupo, nos considera incalificados para cumplir con las demandas que se nos presentan.
39. Creo no estar dispuesto a comprometerme por nuestro grupo.
40. Los temas importantes, frecuentemente, son evadidos o no son tratados como se lo merecen.
41. Los miembros del grupo no son motivados debidamente para su desarrollo personal y profesional.
42. Suele confundirse el trabajo de este grupo con el de otros.
43. Los miembros del grupo, rara vez se preparan para las reuniones de trabajo.

44. Si llega a faltar algún miembro, su trabajo en el grupo no es asumido por otra persona.
45. Los intentos para analizar los acontecimientos en forma crítica, son considerados como negativos para el trabajo del grupo.
46. Se dedica poco tiempo y esfuerzo para la capacitación y el desarrollo de los miembros del grupo.
47. El grupo rara vez produce innovaciones en su trabajo.
48. No buscamos activamente relacionarnos con otros grupos vinculados al ARDI-AROA, para una efectiva coordinación.
49. Si los miembros del grupo tomarán la iniciativa, se obtendrían mejores decisiones.
50. El total de conocimientos y experiencias del grupo de trabajo es insuficiente, frente a la demanda que impone las características del trabajo.
51. A algunos miembros les resulta difícil comprometerse para hacer un buen trabajo de grupo.
52. Existe conformismo con la situación actual.
53. El esfuerzo realizado no se emplea productivamente y no se logran resultados.
54. El papel del grupo no ha sido comprendido con claridad por el resto del ARDI-AROA.
55. El grupo no se toma tiempo para considerar y estudiar la manera en que realmente hace frente a los problemas.
56. Se necesita una considerable mejora en las comunicaciones entre los miembros del grupo.
57. Sería provechoso realizar una evaluación imparcial de nuestra modalidad de trabajo.
58. La mayoría de los miembros del grupo tiene formación únicamente dentro del área de su disciplina.

59. Las buenas ideas parecen perderse en la nada.
60. Si hubieramos tenido una mejor coordinación con otros grupos, podrían haberse evitado varios inconvenientes.
61. Frecuentemente el responsable del grupo toma decisiones sin consultarlas en el seno del grupo.
62. Para que el grupo logre un adecuado nivel de desempeño, se requieren nuevos conocimientos y un esfuerzo general.
63. Me gustaría sentirme más motivado para trabajar en este grupo.
64. Las diferencias entre los miembros del grupo, pocas veces son tratadas adecuadamente.
65. Nuestros esfuerzos no se cuestionan, ni siquiera con fines positivos.
66. No disponemos de una metodología/mecanismo adecuado para establecer objetivos y estrategias para el grupo de trabajo.
67. Frecuentemente, cuando las reuniones de grupo tratan problemas difíciles, suelen estancarse.
68. El grupo no dispone de recursos ni procedimientos para su adecuado manejo.
69. No disponemos la capacidad ni la experiencia necesaria para evaluar objetivamente nuestra eficiencia y eficacia en el área de coordinación.
70. El grupo no toma las medidas necesarias para el desarrollo de sus miembros.
71. Las nuevas ideas, provenientes de fuera del grupo, rara vez son aceptadas.
72. Los grupos vinculados al ARDI-AROA tienden a competir en lugar de coordinar su acción.
73. El jefe de grupo no adapta su estilo a las circunstancias cambiantes.

74. A veces, las personas que ingresan al grupo no tienen la preparación necesaria como participar eficazmente en su labor.
75. Nadie se esfuerza para que la labor del grupo sea exitosa.
76. Los miembros del grupo no llegan a conocerse entre sí.
77. Nos preocupa más mostrar una " ^{una buena impresión} que lograr resultados adecuados.
78. El ARDI-AROA no capitaliza el potencial ni las experiencias del grupo al cual pertenezco.
79. Tenemos frecuentes reuniones de trabajo, pero no examinamos detenidamente el propósito de las mismas.
80. Funcionamos muy rígidamente y no usamos técnicas de trabajo grupal.
81. El desempeño mejoraría si existiera una crítica constructiva.
82. Los individuos introvertidos frecuentemente no son tenidos en cuenta.
83. Los miembros del grupo al cual pertenezco no tienen una visión global de la situación real del ARDI-AROA.
84. Otros grupos vinculados al ARDI-AROA, parecen tener una opinión negativa de nuestro grupo de trabajo.
85. El jefe de grupo no es sensible a las necesidades de los miembros.
86. Algunos miembros no se adaptan a las demandas del grupo, a pesar de los esfuerzos llevados a cabo.
87. Si un miembro del grupo tiene dificultades, suele dejársele para que las arregle por su cuenta.
88. Existen preferencias y maniobras para la toma de decisiones.
89. Nada de lo que hacemos podría ser calificado como excelente.
90. Los objetivos del grupo no han sido realmente relacionados con los objetivos del ARDI-AROA.
91. Las decisiones tomadas en las reuniones de trabajo no se registran ade-

cuadramente, ni se tratan posteriormente, en caso de quedar pendientes.

92. Los miembros del grupo podrían colaborar mucho mejor analizando sus posibilidades personales, referidas al trabajo en grupo.
93. Se dedica poco tiempo a examinar qué es lo que hace el comité, cómo trabaja y cómo podría mejorar su labor.
94. Si alguien cuestiona las prácticas establecidas, rápidamente es "puesto en su lugar".
95. Pocos miembros sugieren nuevas ideas.
96. No conozco a las personas que trabajan en otros grupos vinculados al ARDI-AROA.
97. Desconozco si el grupo al que pertenezco está o no representado adecuadamente en los niveles superiores de decisión vinculados al ARDI-AROA.
98. Algunos miembros necesitan un considerable desarrollo para llegar a realizar su trabajo eficazmente.
99. El compromiso de los miembros con sus objetivos personales se antepone a los del grupo de trabajo.
100. Los desacuerdos entre los miembros del grupo, rara vez son tratados debidamente y los puntos de vista individuales no son atendidos.
101. Con frecuencia no cumplimos lo que nos proponemos.
102. No trabajamos orientados a pautas estratégicas definidas.
103. Nuestras reuniones de trabajo no analizan adecuadamente todos los temas que deberían ser tratados.
104. No examinamos el uso del tiempo y el esfuerzo de trabajo del grupo.
105. Adoptamos resoluciones, pero no aprendemos de nuestros errores.
106. Los miembros no son alentados a buscar nuevos horizontes, a fin de aumentar sus conocimientos y habilidades personales.

107. Con frecuencia, las ideas creativas no son seguidas hasta lograr una acción concreta.
108. Si hubiera una mejor coordinación con otros grupos vinculados al ARDI-AROA, nuestra labor sería más efectiva.-

Muchas gracias por su colaboración.-

No olvide entregar su formulario en sobre cerrado a los encargados de este estudio.

Respuestas al cuestionario Confidencial

111.11

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
|----|---|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|--|
| 13 | | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | |
| 25 | | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | |
| 37 | | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | |
| 49 | | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | |
| 61 | | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | |
| 73 | | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | |
| 85 | | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | |
| 97 | | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | |

TOTAL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Oficina en Venezuela

ESTUDIO DE COORDINACION INSTITUCIONAL

ARDI - AROA

Cuestionario No. _____

SECCION I. IDENTIFICACION

1. Nombre de la Institución _____

2. Subunidades operativas: _____

3. Nombre del entrevistado: _____

4. Cargo oficial: _____

5. Ocupación: _____

6. Profesión: _____

7. Años de servicio en la administración pública: _____

8. Años en el cargo: _____

Observaciones generales del entrevistador:

SECCION III. PROGRAMAS, ACTIVIDADES Y USUARIOS.

A. ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA INSTITUCION EN EL ARDI-AROA

1. Nombre de la actividad: _____
2. No. de orden: _____ (Se asigna en el momento de volcarse la información al cuadro de análisis respectivo)
3. Tipo de actividad:
 - 3.1 Sustantiva
 - 3.2 De apoyo
4. Característica
Intercambio de:
 - 4.1 Bienes
 - 4.2 Servicios
 - 4.3 Información
5. Principal usuario o clientela:
 - 5.1 Administración pública en general
 - 5.2 ARDI-AROA (internamente)
 - 5.3 Población en general
 - 5.4 Segmento de la población
6. Nivel de relación del entrevistado con respecto al usuario o clientela:
 - 6.1 Superior
 - 6.2 Igual
 - 6.3 Inferior

Esta información debe solicitarse para cada una de las actividades desarrolladas por la Institución en el ARDI-AROA.

B. NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA INSTITUCION-EN LOS PROGRAMAS

1. La actividad principal es:
 - 1.1 Programable
 - 1.2 No program.
2. Los principales usuarios son:
 - 2.1 Grupos organizados
 - 2.2 Grupos no organiz.
3. El principal producto es:
 - 3.1 Concreto
 - 3.2 No conc.
4. La demanda a la que se enfrenta
 - 4.1 Previsible
 - 4.2 Poco prev.

SECCION V. RECURSOS HUMANOS DEL ARDI-AROA

A. Personal asignado al ARDI

1. PROGRAMA: _____

2. Características del personal

| Posición | Nivel educativo | | | Años de experiencia laboral | | |
|-----------------------|-----------------|----------|----------|-----------------------------|------------|---------|
| | Téc.Med. | No Univ. | Univers. | Menos de 2 | Menos de 5 | 5 o más |
| Superior | | | | | | |
| Mando medio | | | | | | |
| Técnico o profesional | | | | | | |
| Empleado | | | | | | |

Observaciones: Indicar si alguno de ellos está contratado con fondos especiales para acciones específicas.

| SECCION VET. GRADOS DE ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVO-JERARQUICA | | | | |
|---|-------|---------------------------------|---|-----------------|
| B | | | | |
| UNIDADES EN CADA NIVEL DE LA INSTITUCION | | NIVEL JERARQUICO ADMINISTRATIVO | SUB-UNIDADES DENTRO DE LA UNIDAD ENTREVISTADA | |
| DESCONCENTRADAS | TOTAL | | TOTAL | DESCONCENTRADAS |
| | | 1 | | |
| | | 2 | | |
| | | 3 | | |
| | | 4 | | |
| | | 5 | | |

C. GRADO DE ESTRUCTURACION

| GRADO DE ESTRUCTURACION | EN LA INSTITUCION | EN LA UNIDAD |
|-------------------------|-------------------|--------------|
| ALTA | | |
| MEDIA | | |
| BAJA | | |

SECCION VI. GRADO DE FORMALIZACION DE LAS OPERACIONES

Con relación a las actividades mencionadas en la Sección III, indicar la distribución según:

| ACTIVIDADES | No. | % | Grado de discrecionalidad para cambiar los procedimientos ("X") | | |
|---|-----|---|---|-------|------|
| | | | BAJO | MEDIO | ALTO |
| Con procedimientos establecidos por escrito | | | | | |
| Sin procedimientos establecidos por escrito | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

 SECCION VII ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACION DEL PERSONAL

Percepción del entrevistado (Marque con "X")

| UNIDADES ORGANIZATIVAS | CATEGORIAS DE ESTILO DE LIDERAZGO | | | | |
|--|-----------------------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En la institucion entrevistada | | | | | |
| Percepción sobre el estilo en el ARDI-AROA | | | | | |

MOTIVACION DEL PERSONAL

| NIVEL OCUPACIONAL | INSTITUCION | | | | ARDI-AROA | | | |
|---------------------|-------------|------|-------|------|-----------|------|-------|------|
| | Exc. | Alta | Media | Baja | Exc. | Alta | Media | Baja |
| SUPERIOR | | | | | | | | |
| MEDIO | | | | | | | | |
| SUPERVISOR | | | | | | | | |
| TECNICO PROFESIONAL | | | | | | | | |
| OFICINISTAS | | | | | | | | |
| RESTO DEL PERSONAL | | | | | | | | |

SECCION VIII. MODALIDADES DE COORDINACION DE LA INSTITUCION CON EL ARDI-AROA

Modalidades de coordinación referidas a las "funciones de dirección" del proceso de planificación-ejecución del ARDI-ARIA, llevadas a cabo por la persona entrevistada

| FUNCIONES DE DIRECCION | MECANISMOS DE COORDINACION | | | | | |
|---|----------------------------|---------|----------------------------|--------------|---------|------------------------------|
| | FORMALES | | | INFORMALES | | |
| | EFFECTIVIDAD | | MEDIDA EN QUE SE EMPLEAN % | EFFECTIVIDAD | | MEDIDA EN QUE SE EMPLEAN (%) |
| | Baja | Med. Al | | Baj. | Med. Al | |
| 1. Caracterización e interpretación de la problemática socio-económica y política | | | | | | |
| 2. Establecimiento de objetivos y estrategias | | | | | | |
| 3. Definición de políticas estratégicas y operativas | | | | | | |
| 4. Definición de la organización institucional | | | | | | |
| 5. Programación de acciones específicas y asignación de recursos y responsabilidades | | | | | | |
| 6. Coordinación de los esfuerzos institucionales | | | | | | |
| 7. Seguimiento de la realización de acciones específicas y del comportamiento de factores | | | | | | |
| 8. Evaluación de realizaciones y de su impacto | | | | | | |

| A ELEMENTOS FACILITANTES | FACTORES DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD PARA LA CONDUCCION | | | | | FACTORES DE DIRECCION | | | | | | | | RELACIONES | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|----|-----------|
| | | | | | | | | | | | | | | Instituc. | | Programas |
| | a | b | c | d | e | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | IN | IG | S |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

| B ELEMENTOS OBSTACULIZ. | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

- | | |
|--|--|
| <p><u>FUNCIONES DE DIRECCION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Carac. e interpretación Est. de obi. y estrategias Definición de política (est. y op.) Definición de la org. institucional Prog. de acciones y asig. de recursos Coordinación institucional Seguimiento Evaluación | <p><u>FAC. DET. DE LA CAPACIDAD P/C</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a ESTRUCTURAS b Mecanismos de la Coordinación c Incentivos d Relaciones e Propósitos |
|--|--|

IICA-CIDIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia

