

C. O. V. A. 307.1412 I5978w 1985

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA
EL DESARROLLO RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

del desa-
UMEN III
para la
de...

HACIA UNA CONDUCCION EFECTIVA DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL

San José, Costa Rica





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

COMPONENTE COSTA RICA

HACIA UNA CONDUCCION EFECTIVA DEL DESARROLLO

AGRICOLA Y RURAL

VOLUMEN III

MECANISMOS DE DIRECCION PARA LA
CONDUCCION DEL PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD AGRICOLA - PIPA -

PROYECTO: IICA/MAG -Apoyo a Instituciones del Sector Agropecuario en el
Manejo de Programas y Proyectos Prioritarios-



1. MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA

Las acciones de cooperación técnica se han concentrado inicialmente en el "Programa de Incremento de la Productividad Agrícola", que ejecuta el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, para posteriormente, proyectar las experiencias que se generen a otros programas y proyectos prioritarios y contribuir a fortalecer la conducción del desarrollo agropecuario y a nivel del sector.

La acción de cooperación se centra en el fortalecimiento de la efectividad directiva, a través del apoyo al diseño, implantación y operación de mecanismos de dirección y del fortalecimiento de la capacidad directiva de individuos y grupos clave responsables del manejo de programas y proyectos prioritarios vía acciones de capacitación.

Para la implantación de los mecanismos de dirección la modalidad de cooperación técnica se sustenta en el trabajo de grupos involucrando funcionarios, técnicos y directivos de nivel local, regional y nacional y buscando la participación de los agricultores. Los esfuerzos parten del reconocimiento y valoración de los elementos, instrumentos y experiencias existentes, la identificación de necesidades de fortalecimiento del manejo, la definición de actividades directivas, el diseño, prueba y ajuste de instrumentos, normas y procedimientos, y la precisión de resultados de la tarea directiva.

Los grupos de trabajo que apoya el IICA actúan en función de un mismo marco conceptual, enfatizando la modalidad de aprender y transferir haciendo, y en el marco de las definiciones de política, prioridades nacionales y en los programas de trabajo de las instituciones de tal forma que se apoya la solución de problemas prioritarios que son de preocupación de las autoridades nacionales.

El destinatario directo de la cooperación técnica es el Ministerio de Agricultura y Ganadería y en él la Oficina Ejecutora del PIPA, las Subdirecciones de Investigación y de Extensión Agrícola, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables y las 8 Direcciones Regionales del MAG que tienen una responsabilidad principal en la ejecución de las acciones del Programa.

FIGURA 1: MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA

INSTRUMENTOS
DE
COOPERACION



- . APOYO TECNICO DIRECTO
- . CAPACITACION
- . DOCUMENTACION

TRABAJO REALIZADO
MEDIANTE TRABAJOS
DE GRUPOS



- . EN LOS AMBITOS DE TRABAJO
- . EN LOS PROBLEMAS QUE SON DE PREOCUPACION
- . EN LOS PROGRAMAS DE TRABAJO
- . EN LAS PRIORIDADES
- . SOBRE LA BASE DE LO EXISTENTE
- . CON LA PARTICIPACION DE FUNCIONARIOS DE DISTINTOS NIVELES
- . CON LA PARTICIPACION DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES

UTILIZANDO



- . APRENDER HACIENDO
- . MARCO COMUN
- . TRABAJO GRUPOS
- . PRUEBA Y AJUSTE CONTINUO
- . DOCUMENTACION EXPERIENCIAS
- . ADAPTACION DE EXPERIENCIAS EXISTOSAS
- . INTERCAMBIO
- . INFORMACION AL NIVEL DECISOR

PARA



- . DISEÑO
- . IMPLANTACION
- . APOYO A LA OPERACION DE LOS MECANISMOS DE DIRECCION

El Proyecto enfoca la acción de cooperación en las siguientes hipótesis

- a. El fortalecimiento de la efectividad directiva para la conducción o manejo de programas y proyectos es determinante para que estos logren sus resultados y con ello hagan aportes significativos en el desarrollo agrícola y rural.
- b. El mejoramiento de la capacidad directiva en individuos y grupos clave es determinante para lograr mejoras en la efectividad directiva en el manejo de un programa o proyecto.
- c. El nivel regional representa el eje estratégico para integrar los servicios públicos y privados para la población rural, en función de las decisiones de política del nivel superior y de la evolución de la realidad que se busca transformar.
- d. La participación de los agricultores en la interpretación de la evolución de los fenómenos que afectan el medio rural, y de otros individuos y grupos clave con responsabilidad en el manejo de programas y proyectos constituye el requisito para definir resultados realistas y estrategias viables para transformar la realidad en el sentido deseado.

FIGURA 2: RESULTADOS QUE SE ESPERAN DEL PROYECTO IICA

**OBJETIVO
GENERAL**



SE FORTALECE LA CAPACIDAD DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO PARA LA GENERACION DE RESULTADOS EN LAS AREAS O SUBSECTORES QUE CUBREN LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS PRIORITARIOS SELECCIONADOS.

**OBJETIVO
ESPECIFICO**



INSTITUCIONES RESPONSABLES DEL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PRIORITARIOS OPERAN EN FORMA SISTEMATICA MECANISMOS DE MANEJO DEBIDAMENTE ARTICULADOS CON LOS CORRESPONDIENTES MECANISMOS DE CONDUCCION DEL SECTOR.

OBJETIVOS INTERMEDIOS

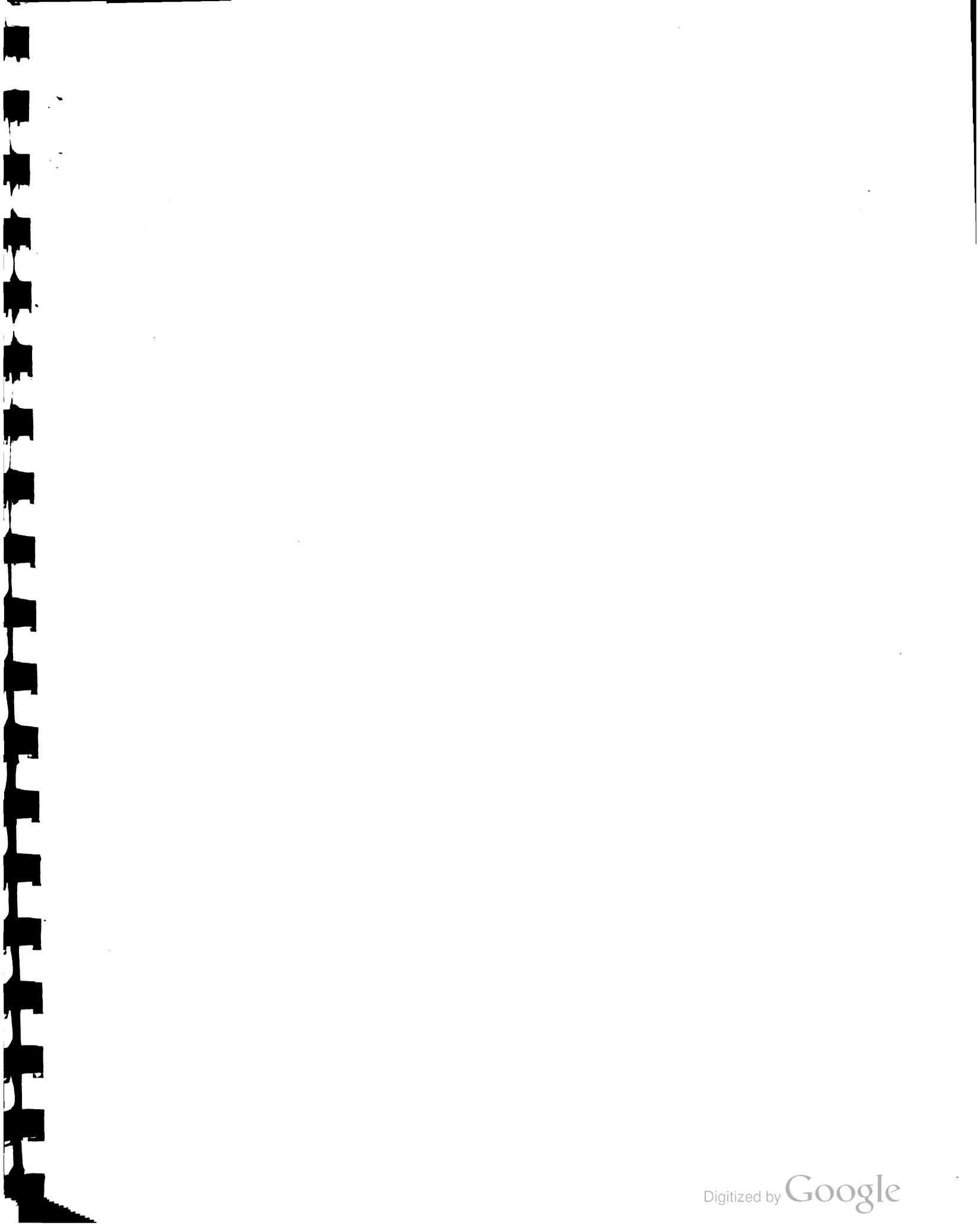


MECANISMO DE PROGRAMACION SEGUIMIENTO Y EVALUACION EN LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SELECCIONADOS EN OPERACION.

PERSONAL DE LOS NIVELES NACIONAL Y REGIONAL RESPONSABLES DEL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS HA SIDO CAPACITADO.

MECANISMO DE CONDUCCION EN LA REGION SELECCIONADA EN OPERACION.





2. DESCRIPCION DEL AMBITO DEL PROYECTO

El Programa busca incrementar la productividad y rentabilidad de la actividad agropecuaria de 38.000 pequeños y medianos agricultores del país dedicados a rubros prioritarios (principalmente cultivos alimenticios y la producción de leche de vacuno).

La cobertura del Programa comprende las 8 Regiones del país en las que el Ministerio de Agricultura y las Instituciones que bajo convenios o contratos, proporcionan servicios de asistencia técnica y proveerán de insumos a los beneficiarios.

El Programa se financia con recursos externos provenientes del BID y de recursos del MAG. Los primeros significan más del 33% de los recursos de origen externo (38 millones de dólares) que se dirigen a la inversión en el sector. Por su contenido económico, cobertura y prioridad, el PIPA es individualmente el principal programa del MAG y del Sector para impulsar el desarrollo agropecuario.

Mediante los recursos que se obtendrán por la venta de semillas y agroquímicos a los productores, se constituirá un fondo revolucionario de 15 millones que permiten ampliar la cobertura y darle continuidad al Programa más allá de la fecha de su finalización.

Parte importante de los recursos se destinarán a fortalecer los servicios de investigación y extensión agrícola, y dar contenido a la decisión de las autoridades superiores de integrar efectivamente ambos servicios.

FIGURA 3. PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA

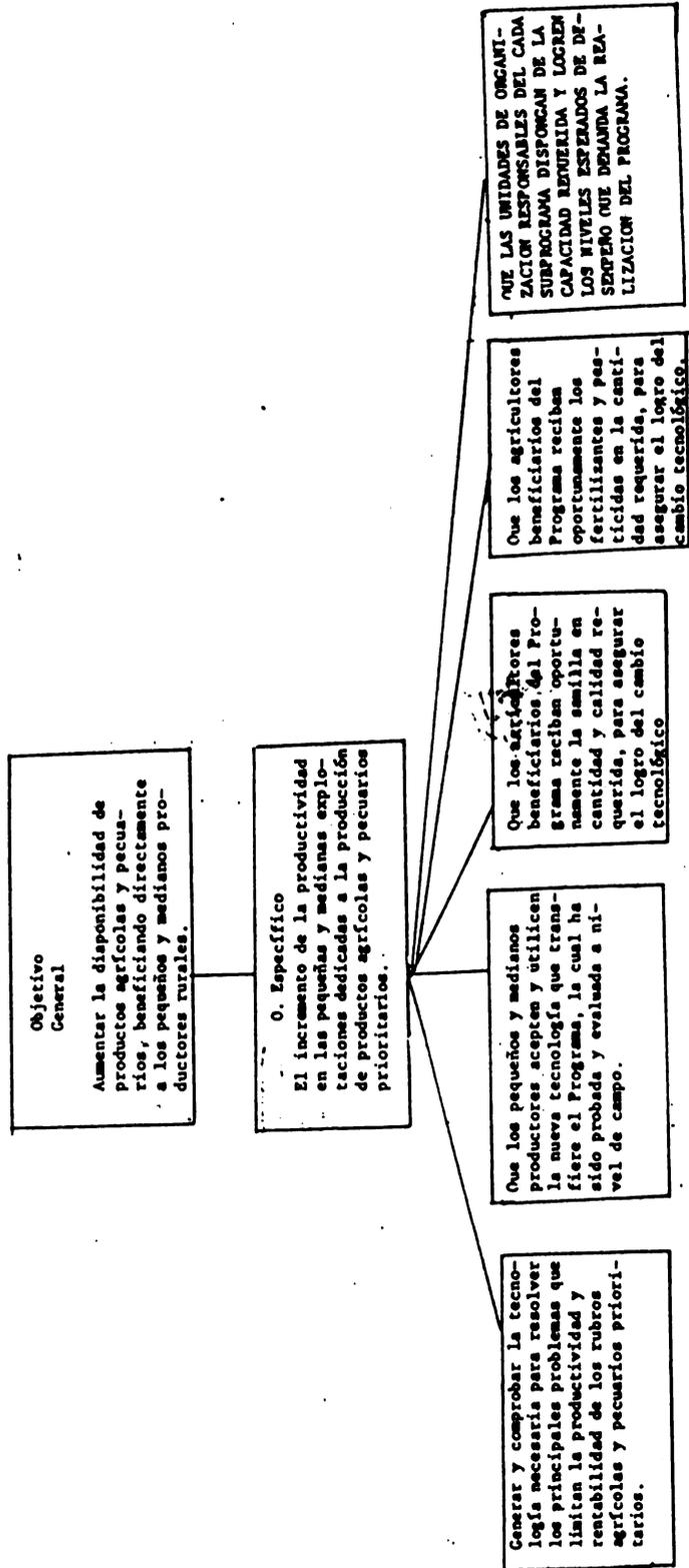


FIGURA 4

COMPONENTES DEL PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA

Los componentes del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola son:

INVESTIGACION
AGRICOLA



- Generar tecnología
 - Experimentos
- Validar tecnología
 - Parcelas de validación
- Fortalecer la capacidad de desarrollo de tecnología para resolver problemas del pequeño y mediano productor

TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGIA



- Transferir tecnología a 38.000 pequeños y medianos productores agrícolas y ganaderos dedicados a rubros prioritarios en todo el país.
- Fortalecer servicio de extensión.

INSUMOS



- . Importar, producir y distribuir
 - TM pesticidas
 - TM herbicidas
 - TM fertilizantes
- . Establecer red de distribución a nivel local en todo el país

SEMILLAS



- . Distribuir TM de semillas de calidad superior (registrada, certificada)
- . Fortalecer capacidad de producción y procesamiento.
- . Promover el sistema de distribución a nivel del productor.

CONSTRUCCIONES



CONSTRUIR

- . Agencias de Extensión
- . Promotorías
- . Centros Agrícolas Regionales
- . Plantas procesadoras de semillas
- . Estaciones Experimentales
- . Laboratorios centrales

FIGURA 5: RELACIONES ENTRE UNIDADES DE ORGANIZACION E INSTITUCIONES CON RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCION DEL PIPA

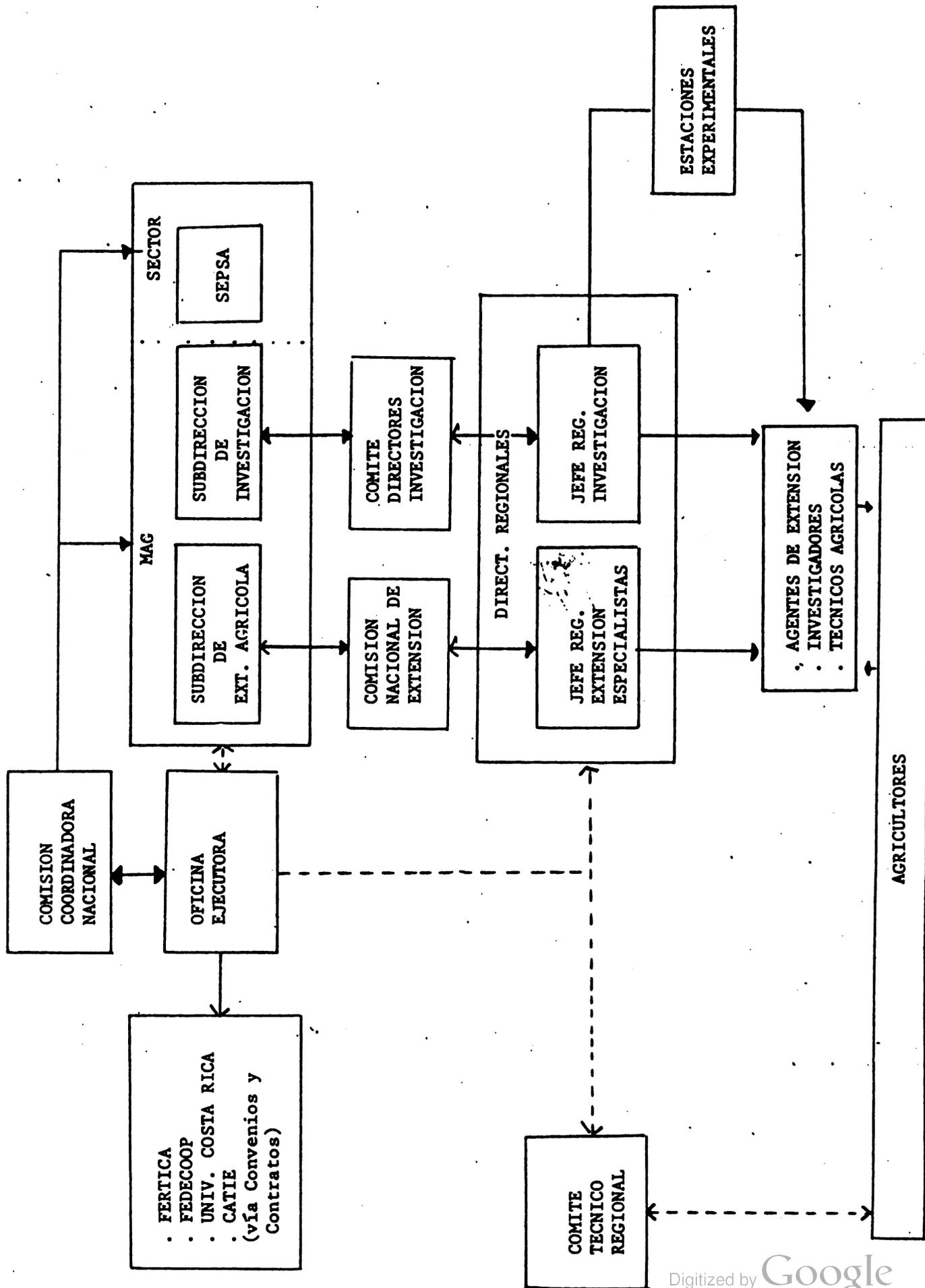


FIGURA 6: NIVELES DE OPERACION

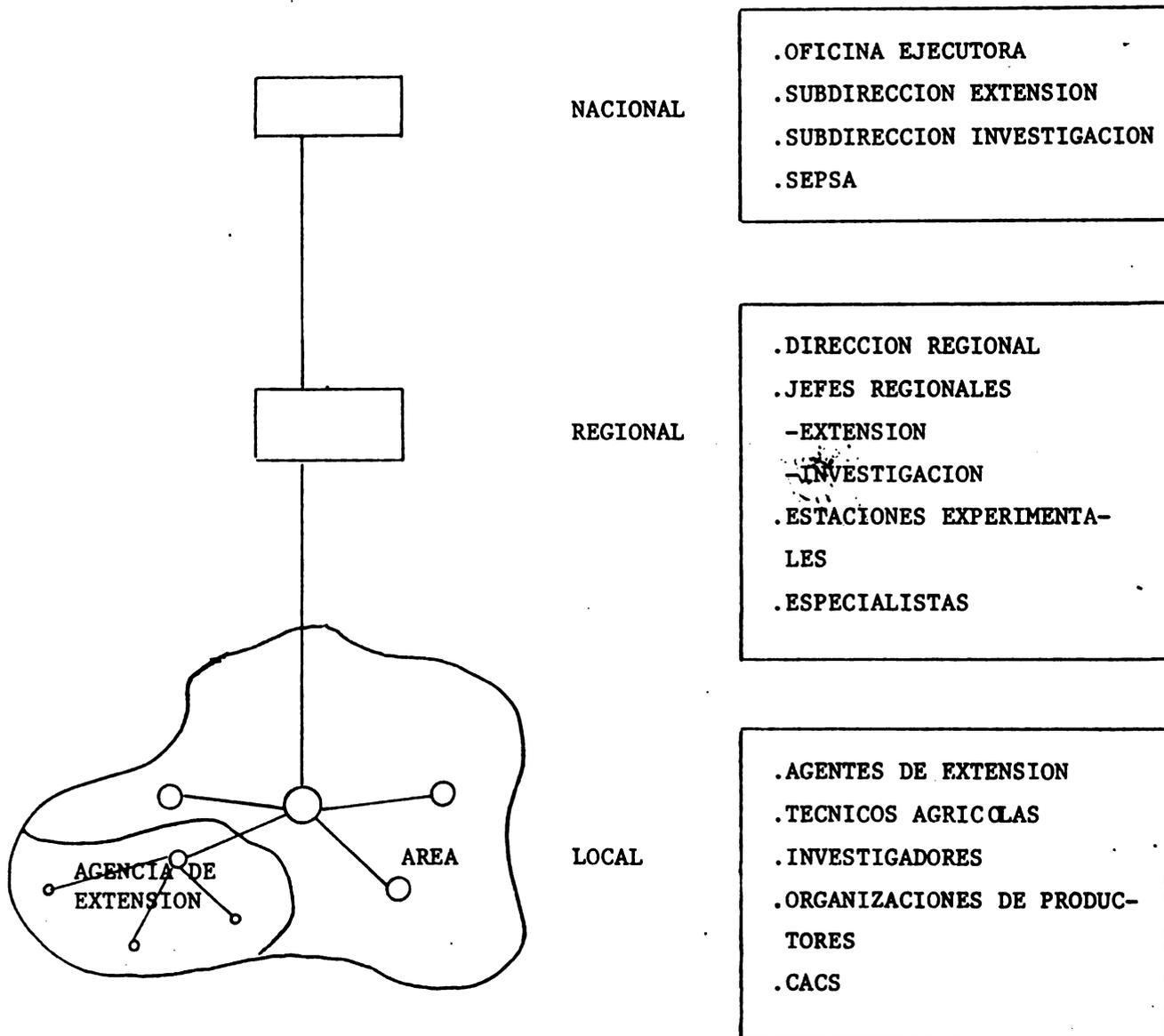
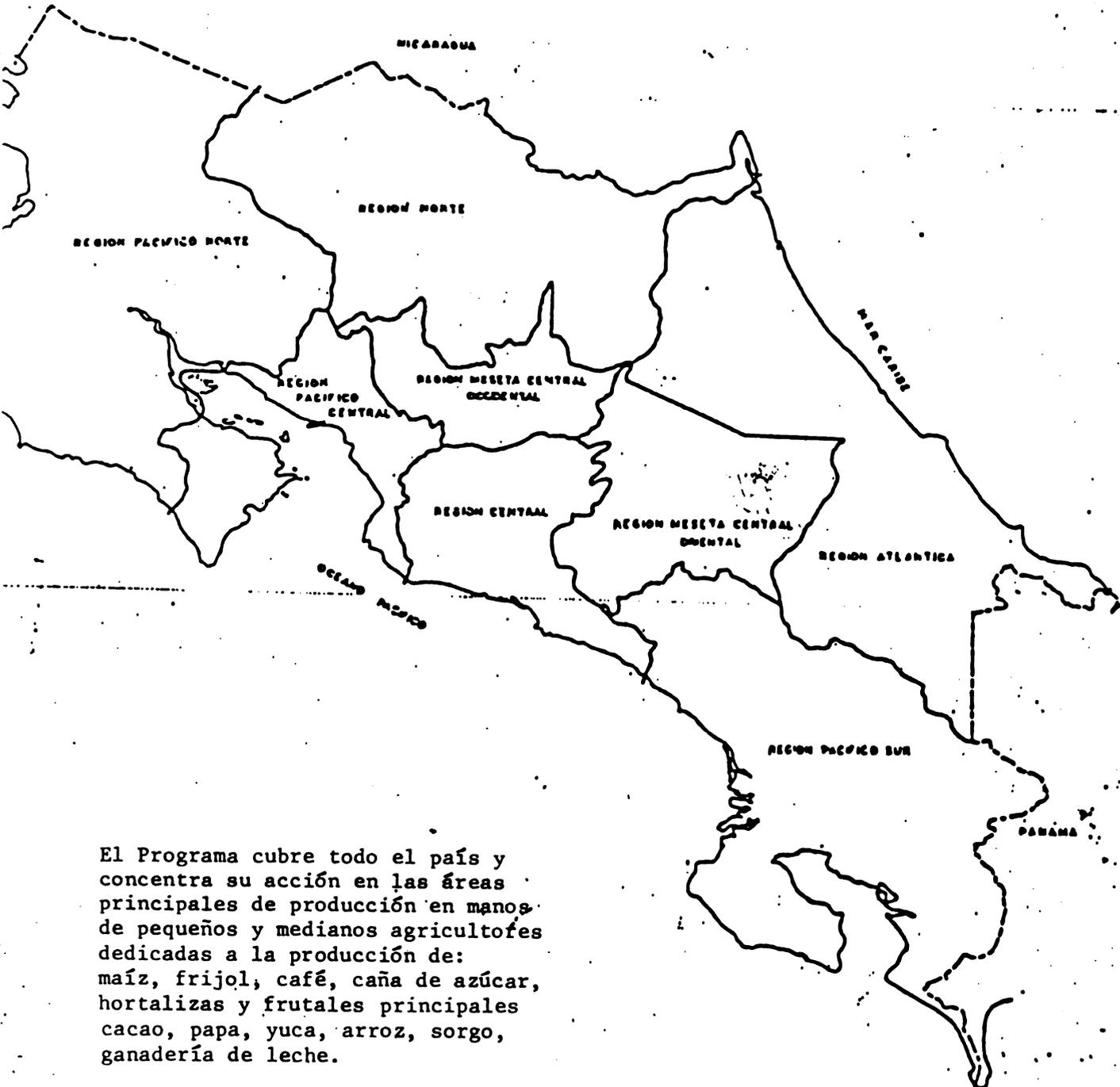


FIGURA 7

COSTA RICA
REGIONALIZACION
SEGUN EL MAG



El Programa cubre todo el país y concentra su acción en las áreas principales de producción en manos de pequeños y medianos agricultores dedicadas a la producción de: maíz, frijol, café, caña de azúcar, hortalizas y frutales principales cacao, papa, yuca, arroz, sorgo, ganadería de leche.

3. ESTRATEGIA DE CONDUCCION DEL AMBITO

La estrategia de conducción del ámbito se sustenta en los siguientes elementos:

3.1 Definición del ámbito

- Selección de beneficiarios
- Revisión y ajuste de prioridades
 - por producto
 - por área geográfica
- Incorporación del concepto de áreas de dominio o dominios de recomendación.
- Clarificación de las atribuciones y responsabilidades para la ejecución del programa.

3.2 Diseño de procedimientos e instrumentos para la redefinición de las relaciones sector público/productores.

- Diseño e implantación de instrumentos para la identificación de beneficiarios.
- Diseño de instrumentos para la interacción
 - Sector Público - Productores
 - Extensionista - Productor
 - Investigadores - Extensionistas
 - Otros servicios al productor - Extensionistas - Productores

3.4 Desarrollo de instrumentos directivos para la implantación y operación de los mecanismos de dirección

- Identificación grupal de limitaciones e insuficiencias para el desempeño de la tarea directiva.
- Discusión y acuerdo sobre soluciones e identificación de instrumentos requeridos.
- Diseño mediante trabajo grupal y con base en experiencias previas.
- Prueba y ajuste de los instrumentos diseñados mediante su aplicación en áreas temáticas o geográficas restringidas.
- Generalización del uso de los instrumentos probados en todo el país.

4. FUNCIONES Y MECANISMOS DE DIRECCION.

MECANISMOS DE DIRECCION

CRITERIOS DE EFECTIVIDAD

FUNCIONES DE DIRECCION

LA IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE PROBLEMAS QUE LIMITAN LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE ACTIVIDADES AGROPECUARIAS DEL PEQUENO Y MEDIANO PRODUCTOR Y SU ACCESO A SERVICIOS DE APOYO.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO COMPARTEN UNA VISION COMO: ACTUALIZADA DE LA PROBLEMATICA AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA DEL AMBITO.

-CARACTERIZAR E INTERPRETAR PERMANENTEMENTE LAS PROBLEMATICA AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA QUE AFECTA AL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL, EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO.

CONOCIMIENTO CONTINUO E INCORPORACION EN LAS DECISIONES SUPERIORES DE POLITICA EN LA ESTRATEGIA DEL PIPA (DEL SECTOR Y DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA).

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO MANTIENEN UN CONOCIMIENTO ACTUALIZADO Y COMPARTIDO DE LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DEL NIVEL SUPERIOR QUE ENMARCAN SUS ACCIONES Y OPERAN PROCEDIMIENTOS EFECTIVOS PARA ASESORAR A LOS NIVELES SUPERIORES EN SU PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

-IDENTIFICAR E INTERPRETAR PERMANENTEMENTE LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DE NIVEL SUPERIOR E INDUCIR OTRAS EN FUNCION DE LA EVOLUCION DE LA REALIDAD AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA DEL AMBITO ESPECIFICO.

ESPECIFICACION Y AJUSTE DE LOS RESULTADOS QUE DEBE GENERAR EL PIPA Y DE LA ESTRATEGIA PARA SU OBTENCION.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO COMPARTEN TANTO LOS RESULTADOS DESEADOS EXPRESADOS COMO OBJETIVOS GENERAL, ESPECIFICOS E INTERMEDIOS, ASI COMO LAS ESTRATEGIAS PARA LOGRARLOS.

-IDENTIFICAR, DEFINIR Y PRIORIZAR PERMANENTEMENTE LOS RESULTADOS Y ESTRATEGIAS PARA LOS DIVERSOS NIVELES DEL AMBITO, ASI COMO LOS FACTORES EXTERNOS QUE CONDICIONAN SU LOGRO. UTILIZANDO COMO MARCO DE REFERENCIA LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DEL AMBITO O NIVEL SUPERIOR.

DEFINICION Y AJUSTE DE LOS RESULTADOS ANUALES DE INVESTIGACION - EXTENSION - AGRICOLA Y EL ABASTECIMIENTO DE INSUMOS PARA LOS BENEFICIARIOS DEL PIPA Y DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA CORRESPONDIENTE.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE, TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO LLEVAN A CABO PROGRAMAS DE TRABAJO REALISTAS E INTEGRADOS QUE COMPARTEN, VELANDO POR LA PERMANENTE CORRESPONDENCIA Y ADECUACION DE LAS ACCIONES CON LOS RESULTADOS DESEADOS Y POR MANTENER EL COMPROMISO DE TODOS CON EL LOGRO DE DICHS RESULTADOS.

-DEFINIR Y ADECUAR PERMANENTEMENTE LAS ACTIVIDADES, LOS RECURSOS, LAS MODALIDADES DE TRABAJO Y LAS RESPONSABILIDADES DE LOS PRINCIPALES ACTORES TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS, EN LOS DIVERSOS NIVELES DE AMBITO EN FUNCION DE LAS LIMITACIONES O PROBLEMAS IDENTIFICADOS QUE OBSTACULICEN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DESEADOS.

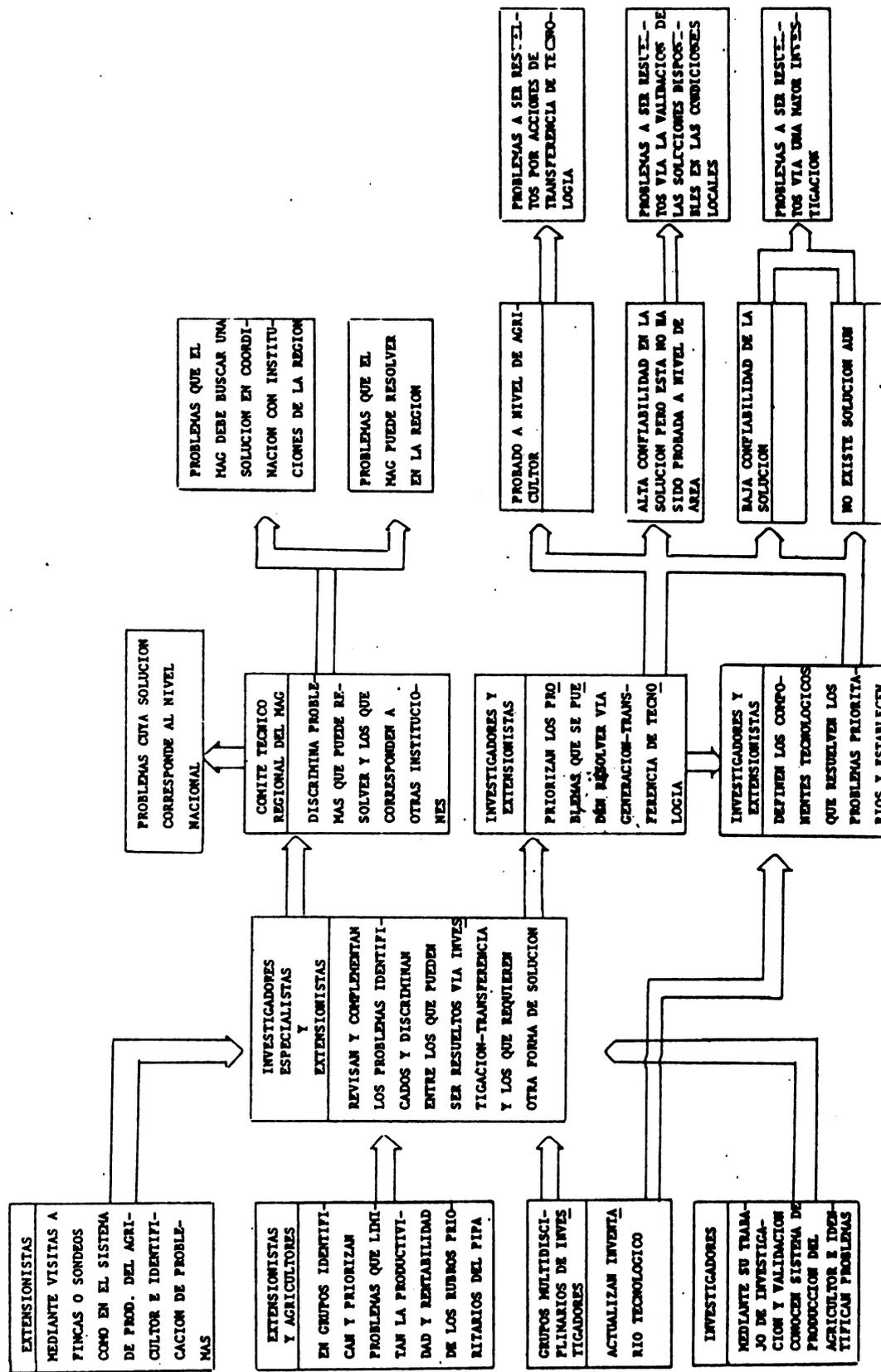
ORGANIZAR LA ENTREGA INTEGRADA DE LOS SERVICIOS DEL PIPA AL PEQUENO Y MEDIANO PRODUCTOR EN FUNCION DE LA SOLUCION DE SUS PROBLEMAS PRINCIPALES.

APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA.



4.1 MECANISMO DE CONDUCCION PARA LA IDENTIFICACION Y PRIORIZACION
DE PROBLEMAS QUE LIMITAN LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE
ACTIVIDADES AGROPECUARIAS DEL PEQUEÑO Y MEDIANO PRODUCTOR Y
SU ACCESO A SERVICIOS DE APOYO

4.1.1 ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE





4.1.2 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

- Guía grupal para la identificación y priorización de problemas y propuesta de componentes tecnológicos

Agricultores, Extensionistas, Especialistas e Investigadores trabajando en grupo, identifican y priorizan los problemas que limitan la productividad o rentabilidad de un rubro (agrícola o pecuario) en una región, y llegan a consenso sobre su importancia a través de una priorización. Para cada problema prioritario que puede ser resuelto, vía generación o transferencia de tecnología, se definen componentes tecnológicos que lo resuelven y posteriormente se define (según su grado de confiabilidad) si se requiere continuar investigando, validar o transferir dicha tecnología. De esta manera se llega a consenso sobre los problemas y soluciones, pre-requisito para establecer resultados y programar acciones.

- Sondeo de sistemas de producción

Mediante encuestas encubiertas, equipos de campo de investigadores y extensionistas, dialogan con productores seleccionados para captar información clave que permite caracterizar y conocer limitaciones y potencialidades de los sistemas de producción representativos en cada dominio de recomendación *. Este instrumento complementa al anterior en el sentido que permite conocer la problemática de las unidades de producción.

- Informes de alerta

Con el auxilio de este Instrumento, funcionarios vinculados a la ejecución del PIPA en directo contacto con agricultores y con funcionarios de otras Instituciones detectan problemas y alertan a los niveles superiores sobre situaciones especiales imprevistas que se presentan durante la ejecución del programa. Representa un medio para fortalecer la tarea de asesoramiento y desarrollar la capacidad de respuesta para la conducción de las acciones.

* Dominio de recomendación "es un área ecológicamente similar, los agricultores pertenecientes a un mismo estrato socioeconómico y que comparten una misma cultura. También comparten sistemas de Producción". Sergio Ruano en Validación, Transferencia y Dominios de Recomendación.

4.1.3 TECNICAS

Las técnicas que se usan en la operación de este mecanismo son:

- Lluvia de ideas
- Técnica de Grupo Participativo TGP,
- Sondeo de sistemas de producción, y
- Entrevistas

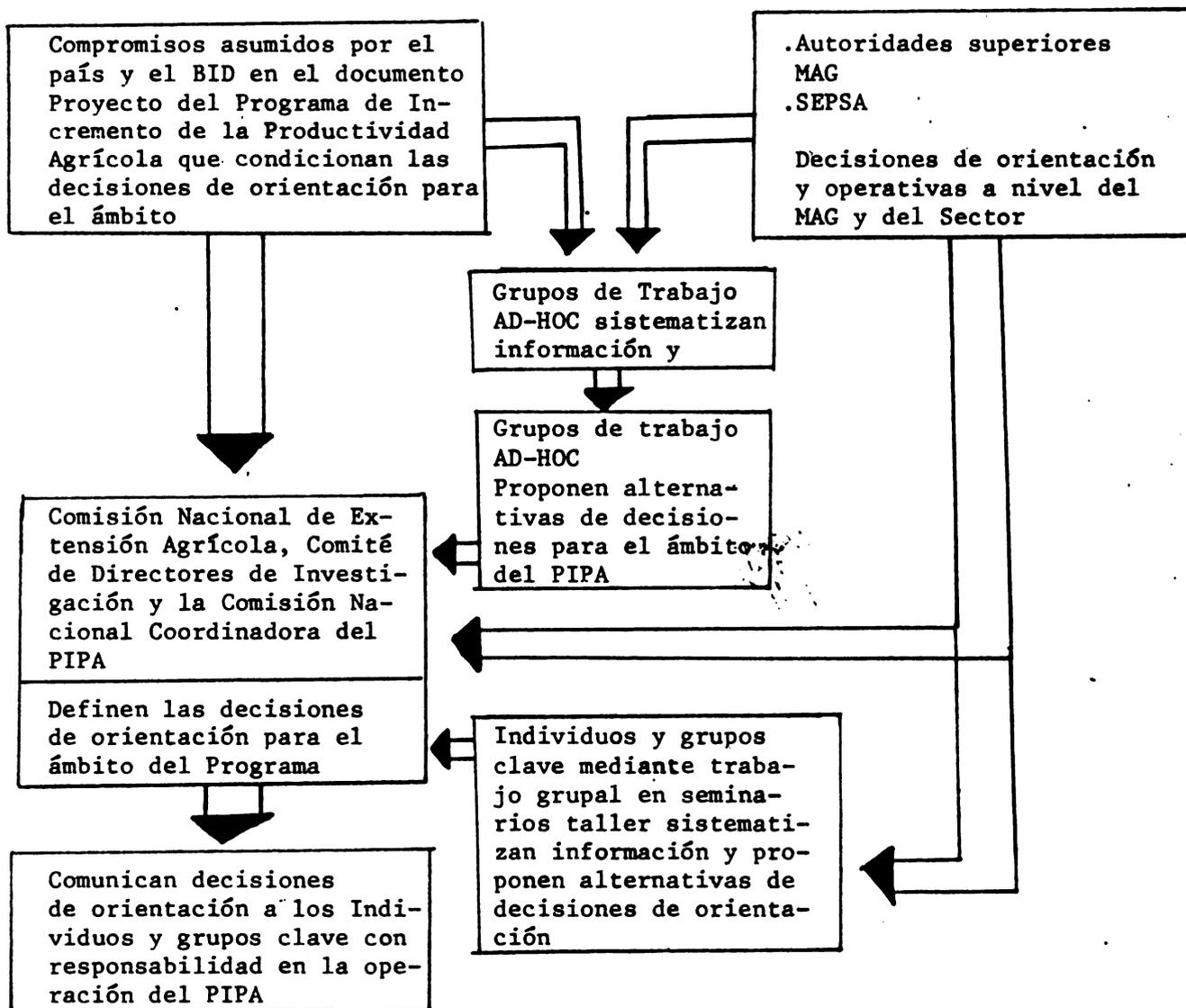
4.1.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

- La identificación grupal de problemas mediante un trabajo que involucra tanto a extensionistas (Agentes de Extensión y Recursos Agrícolas) como a productores (pequeños y medianos agricultores), permite lograr una identificación más precisa y realista de los problemas que confortan los Productores. Este paso inicial es fundamental para que con base en él se definen los resultados del proceso de Generación y Transferencia de Tecnología. Este paso inicial permite fortalecer los vínculos entre individuos y grupos clave que tienen responsabilidades centrales en la entrega de recursos a los productores.
- El trabajo integrado de Grupos de Investigadores (equipo multidisciplinario) con extensionistas y de las diferentes Agencias de Extensión de cada Región, los especialistas con sede en la Región y los Jefes Regionales de Investigación y Extensión, permite complementar y precisar los problemas identificados, establecer conjuntamente resultados y sentar bases firmes para la programación, Este trabajo contribuye a coordinar el proceso de integración de los servicios de investigación y extensión en que el MAG está empeñado.

La repetición periódica de este tipo de trabajos apoyado con estudios, sondeos y visitas a las fincas, permiten mejorar el conocimiento de los sistemas de producción del agricultor, determinar sus limitaciones y potencialidades y con ello proponer soluciones más viables y efectivas.

4.2 MECANISMOS DE DIRECCION PARA EL CONOCIMIENTO E INCORPORACION
EN LAS DECISIONES SUPERIORES DE POLITICA EN LA ESTRATEGIA DEL
PIPA (DEL SECTOR Y DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA)

4.2.1 ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE



4.2.2 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

a. Marco orientador del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola

Recoge en forma sistemática y actualizada las decisiones de orientación y operativas del sector en las que se enmarca el PIPA y define los objetivos, estrategia y áreas de acción prioritarias para la ejecución del Programa. Se sustenta en una estrategia integrada del proceso de generación y transferencia de tecnología que constituye la esencia del Programa y permite orientar las acciones de los Subprogramas de Investigación, Transferencia de Tecnología, Producción y distribución de Insumos y Abastecimiento de Semillas, así como las acciones de fortalecimiento de la capacidad operativa de los servicios involucrados en el Programa.

b. Matriz de objetivos del Proyecto

La definición de una estructura jerarquizada de objetivos (Objetivo General, Objetivo Específico y Objetivos Intermedios) del PIPA, recogiendo decisiones de orientación superiores y actualizando los enunciados de objetivos del documento Proyecto, permiten disponer entre los funcionarios e instituciones con responsabilidad en la ejecución del Programa una visión compartida de los resultados y enmarcar hacia ellos las acciones del PIPA.

c. Perfil de experimento *

Las necesidades de investigación prioritarias superan largamente los medios disponibles del PIPA y se requiere que los nuevos experimentos sean debidamente fundamentados pues representan el punto de entrada del proceso de generación de tecnología. El perfil está constituido por formatos e instructivos que facilitan definir los resultados que se esperan de cada experimento propuesto (en función de los problemas identificados con los agricultores) y poner en clara información que permita priorizarlos e incorporar en los Planes Operativos sólo los de mayor prioridad.

* Identificados mediante la Guía Grupal de identificación y priorización de problemas y propuesta de componentes tecnológicos.

d. Proyecto de Experimento *

Una vez que los perfiles se han priorizado, los experimentos que van a ser ejecutados deben ser diseñados de tal manera que los investigadores en grupo multidisciplinario precisen aún más los resultados que se esperan obtener, precisen el dominio de recomendación para el que se buscan las soluciones, definiéndose la hipótesis que se busca demostrar, los tratamientos, el diseño experimental, los recursos que se requerirán y la forma en que se efectuará la evaluación técnico-económica y de aceptabilidad de los resultados. El Proyecto de Experimento, mediante un conjunto de Formatos e instructivos facilita definir lo anteriormente indicado, y mediante el proceso de trabajo grupal para su utilización, permite que los directivos y técnicos concuerden en la orientación de la investigación y en los resultados y estrategia para lograrlos.

e. Manual para la instalación, uso y evaluación de parcelas demostrativas

Las parcelas demostrativas constituyen un elemento clave en la estrategia de transferencia de tecnología del PIPA. Este Instrumento establece el procedimiento de definición de resultados para las parcelas demostrativas y en función a ello normas generales para su uso y evaluación.

4.2.3 TECNICAS

Las técnicas que se utilizan en este mecanismo son:

- a. Matriz de objetivos
- b. Técnica de Grupo Operativo
- c. Red de Pertinencia
- d. Matriz de Prioridades
- e. Marco Teórico
- f. Arbol de Objetivos

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

4.2.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

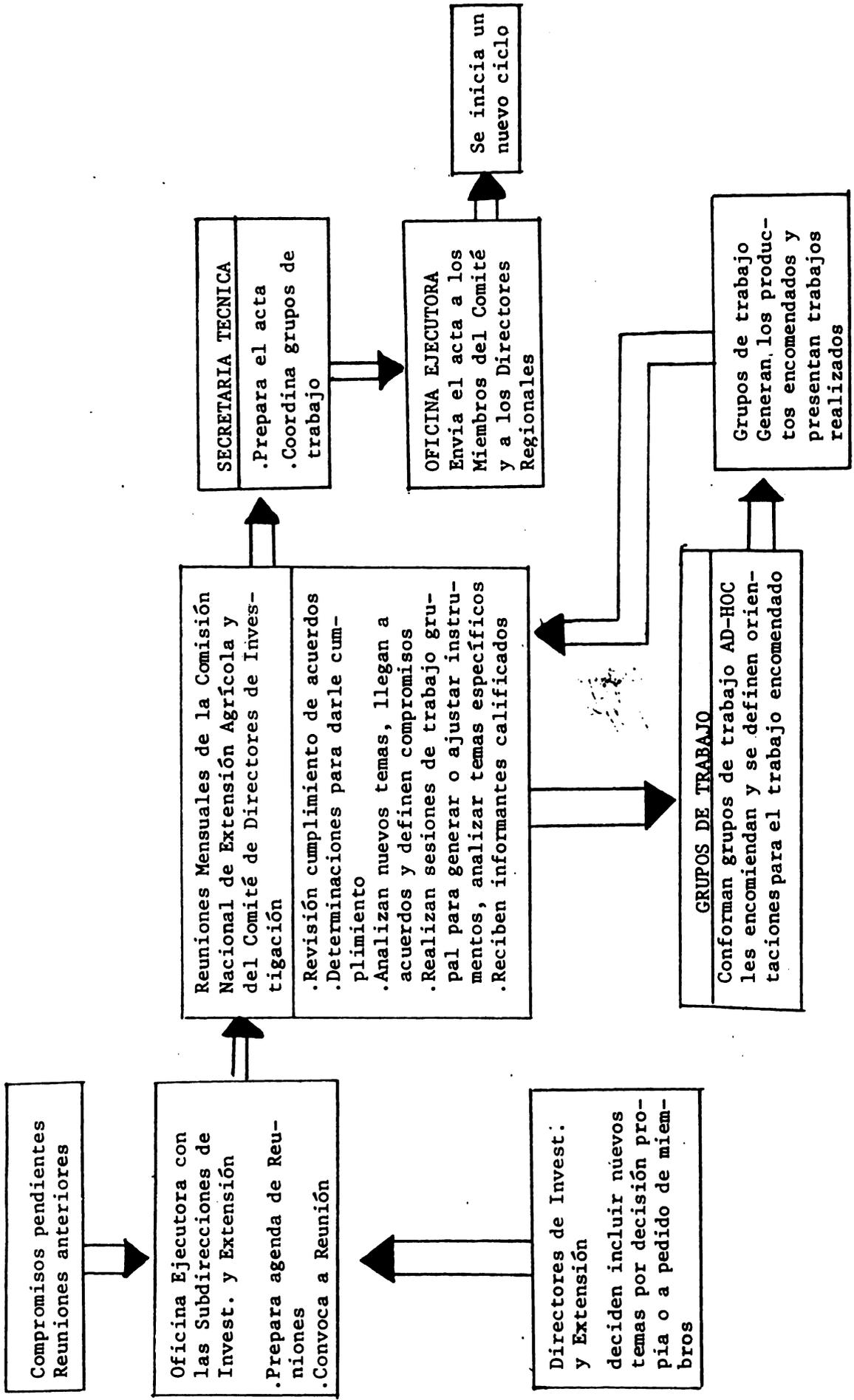
a. La definición grupal y participativa de objetivos y estrategia induciendo a funcionarios directivos de nivel Nacional y Regional (Directores Generales, Jefes de Departamento de las Sub-Direcciones de Investigación y de Extensión, Jefes Regionales de Investigación y Extensión, funcionarios coordinadores de Sub-programas de la Oficina Ejecutora del PIPA y de SEPSA), permite: i) un mejor análisis y conocimiento de las decisiones de Política del sector y del MAG que condicionan la ejecución del programa; ii) captar en forma sistemática opiniones para la definición de las decisiones que orientan la ejecución del programa y iii) proponer alternativas que puedan significar cambios en las decisiones de nivel superior y que están afectando o puedan afectar la ejecución del Programa.

b. La comunicación directa de las decisiones al personal de campo, que realizan los Jefes Regionales de Extensión y de Investigación permite mantener debidamente informados a todos los que tienen responsabilidades específicas en la ejecución del PIPA y, mediante reuniones de trabajo, recoger propuestas que contribuyen a mejorar el proceso de análisis, asesoramiento y de toma de decisiones de orientación para el programa.



4.3 MECANISMO DE DIRECCION PARA LA ESPECIFICACION Y AJUSTE
DE LOS RESULTADOS QUE DEBE GENERAR EL PIPA Y LA ESTRA-
TEGIA PARA SU OBTENCION

4.3.1 ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE



4.3.2 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

a. Manual de normas y procedimientos - Comisión Nac. Ext. Agrícola

Este instrumento está constituido por un manual que integra el conjunto de funciones y actividades directivas, normas, procedimientos e instrumentos que debe poner en práctica en su operación este foro de conducción colegiada de las acciones de extensión agrícola. Parte esencial de su responsabilidad es la de conducir las acciones del Sub-programa de Transferencia de Tecnología del PIPA y constituye el medio mediante el cual se llega a consenso sobre los resultados del Sub-programa y la estrategia para su logro.

b. Manual de normas y procedimientos de Comité Técnico Regional

De acuerdo con el Decreto de Regionalización del MAG, cada región tiene un Comité Técnico conformado por el Director Regional y los Jefes Regionales de los servicios regionalizados de la Institución. El instrumento en referencia, (a partir de las funciones que les señala el decreto) establece las actividades directivas, define normas y procedimientos e instrumentos para su acción en la conducción grupal de las acciones del MAG a nivel Regional. Parte importante de su responsabilidad está referida a la conducción de las acciones del PIPA a nivel regional y su compatibilización con otros programas, proyectos y acciones en la búsqueda de una entrega integrada de servicios al productor. Permite por tanto conciliar y compatibilizar resultados y estrategia en cada Región del MAG.

c. Manual de normas y procedimientos - Comité Direc. Inv. Agrícola

Este Instituto define las funciones, actividades, normas, procedimientos e instrumentos para la operación de este cuerpo colegiado que tiene la responsabilidad de conducir las acciones de Investigación Agrícola que realiza el MAG (prácticamente todas están comprendidas en el Sub-Programa de Investigación del PIPA) Constituye el medio para lograr y mantener consenso sobre los resultados que debe generar el Sub-Programa y la estrategia para su obtención.

4.3.3 TECNICAS

Las técnicas que se utilizan en la operación del mecanismo en referencia son:

- a. Matriz de objetivos
- b. Grupos de discusión
- c. Técnica de grupos operativos
- d. Técnica de grupo participativo
- e. Lluvia de ideas

4.3.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

a. El disponer de comisiones o comités que estén conformados por funcionarios de nivel directivo con responsabilidad en la conducción del PIPA y que actúen en forma colegiada, facilita: i) homogenizar criterios y definir procedimientos comunes; ii) desarrollar, implementar y perfeccionar instrumentos comunes; iii) fortalecer y mantener el compromiso frente a los resultados que se acuerden. De esta manera quienes tienen la responsabilidad de adoptar las decisiones cuentan con alternativas formuladas con la participación de quienes tendrán responsabilidades importantes en su puesta en práctica, y con ello se logra y mantiene el consenso y compromiso que demanda un proceso deliberado de desarrollo.

La Comisión Nacional de Extensión Agrícola está constituida por el Sub-Director de Extensión Agrícola que lo preside, los Jefes de Departamento de dicha Sub-Dirección, los Jefes Regionales de Extensión de las 8 Regiones del MAG y el Coordinador del Sub-Programa de Transferencia de Tecnología del PIPA (funcionario de la Oficina Ejecutora) que actúa como Secretario Técnico.

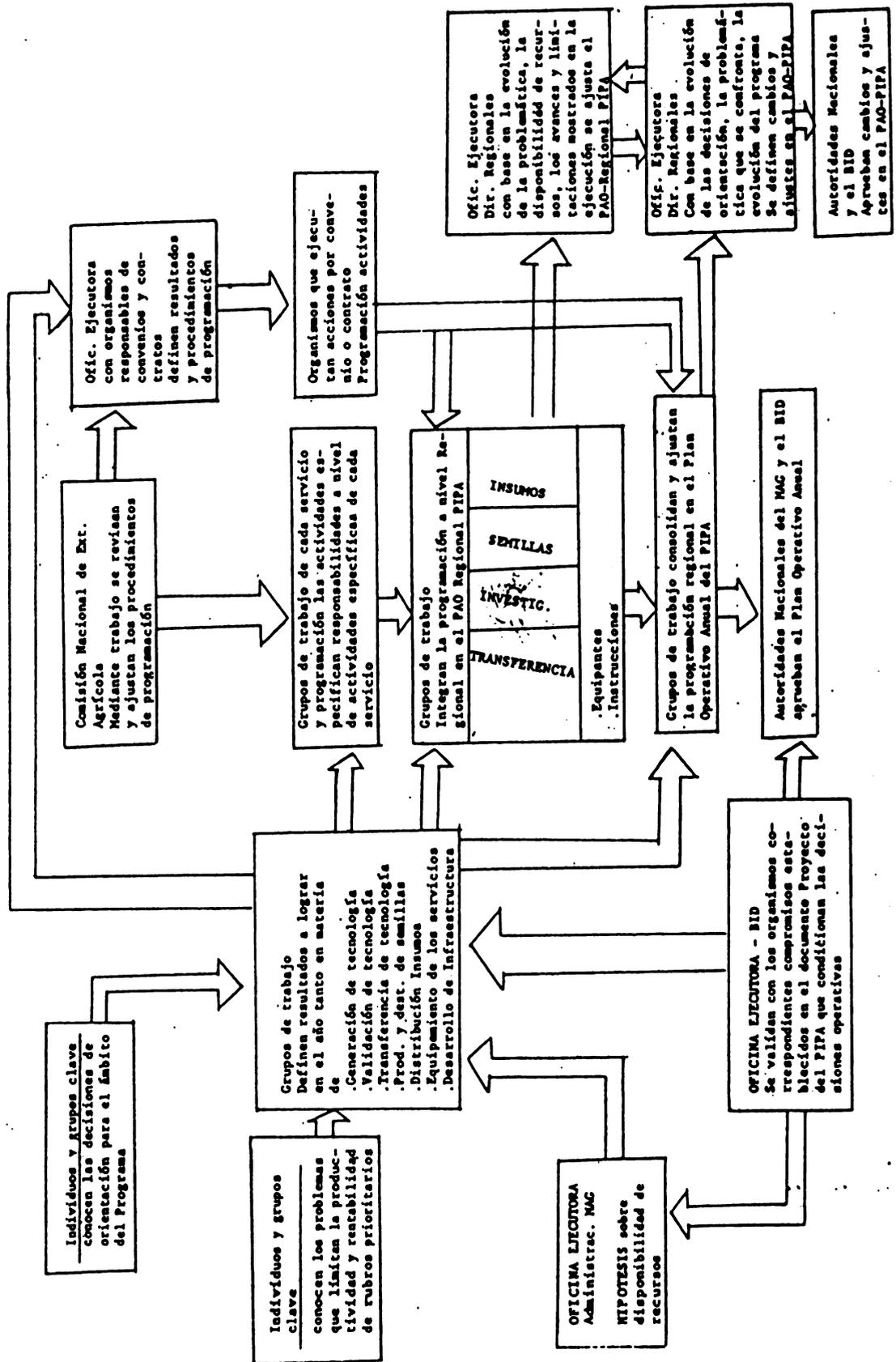
El Comité o Reunión de Directores de Investigación está constituido por el Sub-Director de Investigación Agrícola que lo preside, los Jefes de Departamento de dicha Sub-Dirección, los Jefes o Directores de Estaciones Experimentales, y el Coordinador del Sub-Programa de Investigación del PIPA (funcionario de la Oficina Ejecutora) quien actúa como Secretario Técnico.

El Comité Técnico Regional del MAG. Establecido por el Decreto de Regionalización y constituido por el Director Regional quien lo preside, y los Jefes Regionales de Investigación, Extensión Agrícola, Forestal, Pesca, Ganadería y Salud Pecuaria.



4.4 MECANISMO DE DIRECCION PARA LA DEFINICION Y AJUSTE DE LOS
RESULTADOS ANUALES DE INVESTIGACION, EXTENSION AGRICOLA Y
EL ABASTECIMIENTO DE INSUMOS PARA LOS BENEFICIARIOS DEL
PIPA Y DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA CORRESPONDIENTE

4.4.1 ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE



4.4.2 INSTRUMENTO DE DIRECCION

a. Plan Anual Operativo del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola

Representa el incremento principal para la conducción de las acciones del PIPA y su elaboración representa el medio a través del cual individuos y grupos clave con responsabilidad en el PIPA definen y adecúan los resultados que se esperan del programa en el año respectivo, asignan efectivamente recursos, definen actividades, precisan responsabilidades y se aseguran que todo ello responda al Marco Orientador del Programa y esté conciliado con el documento Proyecto del PIPA y la Ley del Contrato del Préstamo. Su estructura enfatiza el enfoque por resultados y su proceso de elaboración se sustenta en el trabajo de grupos.

El plan anual operativo comprende un documento integrado nacional que contiene los 4 Sub-Programas y los documentos que detallan las acciones del PIPA en las 8 Regiones del MAG, que se incorporan en los Planes Anuales Operativos Regionales de la Institución.

b. Base conceptual para el seguimiento y evaluación del PIPA

Define el sustento conceptual del enfoque de seguimiento y evaluación que se viene aplicando en el PIPA, y propone normas y procedimientos que se deben recoger en los instrumentos de manejo del PIPA, de manera que sea posible efectuar un adecuado seguimiento y evaluación.

c. Informes regulares de seguimiento y evaluación

Proporcionar a los correspondientes niveles de decisión, información sistematizada sobre la marcha de las acciones con relación a lo establecido en los programas de trabajo, la presencia de factores limitantes o facilitarles la propuesta de medidas de carácter preventivo, correctivo o reafirmativo que se deben adoptar para la conducción de las acciones del PIPA en todo el país para la permanente adecuación de las acciones con los resultados acordados.

d. Reuniones de Seguimiento y Evaluación

Este instrumento define normas y procedimientos para fortalecer el proceso de análisis y toma de decisiones y permitir a los grupos, comités o comisiones:

- . Tomar conocimiento de los avances y obtención de resultados.
- . Analizar factores limitantes y potencialidades.
- . Analizar alternativas de solución y adoptar decisiones.
- . Dar seguimiento al cumplimiento de decisiones adoptadas y proponer y llevar a la práctica los ajustes del caso.

4.4.3 TECNICAS

Las técnicas que se emplean en la operación de este mecanismo son:

- a. Matriz de objetivos
- b. Red de pertinencia
- c. Plan de implementación
- d. Técnica de grupo participativo

4.4.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

a. Funcionarios de nivel directivo y equipos técnicos con responsabilidad en la ejecución del PIPA de las Subdirecciones de Investigación y de Extensión Agrícola, Oficina Nacional de Semillas, la Federación de Cooperativas y la Fábrica de Fertilizantes de Costa Rica, FERTICA, mediante el trabajo de grupos definen los resultados anuales, actividades, metas y recursos a ser usados cada año.

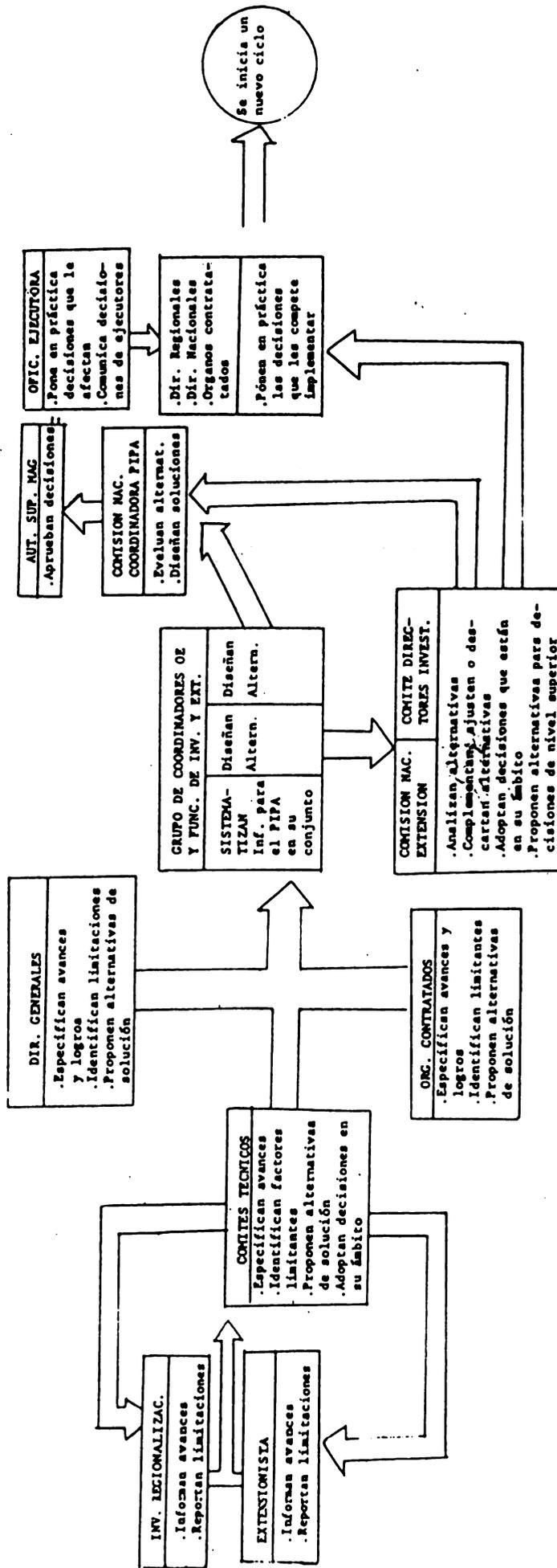
Dichos funcionarios realizan reuniones periódicas de seguimiento y evaluación para analizar, con base en los informes correspondientes los avances y logros del programa, diseñar alternativas de decisión para superar limitaciones o preveerlas y plantearlas a los niveles superiores de decisión.

Estas reuniones periódicas que inicialmente han sido previstas a nivel de cada Sub-Programa del PIPA se proyectan para ser realizadas a nivel del Programa en su conjunto.

b. Funcionarios de nivel directivo tanto de la Oficina Ejecutora como de las Subdirecciones de Investigación y Extensión se reúnen con el Vice-Ministro de Agricultura y Ganadería y el Oficial Mayor del MAG para analizar la marcha del Programa y adoptar decisiones, y adoptan medidas para ir logrando la adecuación de las acciones y el uso de recursos hacia el logro de los resultados deseados.

4.5 MECANISMO DE DIRECCION PARA ORGANIZAR LA ENTREGA INTEGRADA
DE LOS SERVICIOS DEL PIPA AL PEQUEÑO Y MEDIANO PRODUCTOR
EN FUNCION DE LA SOLUCION DE SUS PROBLEMAS PRINCIPALES

4.5.1. ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



4.5.2 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

a. Programa de trabajo por rubro a nivel de Agencia

Este instrumento que se utiliza para cada rubro (agrícola o pecuario) integra los resultados anuales que se esperan del proceso de transferencia de tecnología (en función de la solución de los problemas prioritarios del productor a nivel de cada agencia de extensión) y facilita definir las actividades y responsabilidades involucradas. Constituye la base del Programa de trabajo a nivel de agencia y recoge el resultado de los talleres de trabajo conjuntos, realizados previamente con agricultores y con equipos multidisciplinarios de investigadores, en los que se definen los componentes tecnológicos que se deben transferir para resolver problemas prioritarios del productor.

b. Programa de trabajo anual a nivel de agencia

Este instrumento permite integrar a nivel de cada agencia de extensión los programas de trabajo de los rubros prioritarios respectivos. Establece los resultados a ser logrados en el año en el ámbito de cada agencia en la ejecución del PIPA y consolida los requerimientos de recursos y propone su calendarización. Su elaboración recoge las decisiones de orientación establecidas para la ejecución del PIPA y es el insumo para la elaboración del Plan Anual Operativo. Se revisa y ajusta periódicamente con base en la disponibilidad de recursos y los resultados de la evaluación. Su estructura y contenido responden a las necesidades de conducción de las acciones a nivel local y se viene adecuando para los requerimientos de la integración de servicios al productor.

c. Programa anual de trabajo de investigador

Este instrumento integra los "tramos" anuales de experimentos e inclusive experimentos completos que se pueden hacer en un año, bajo la responsabilidad de un investigador o un equipo de investigadores.

Con él se recogen los resultados de los talleres de trabajo conjuntos realizados por los extensionistas, e integran la labor a ejecutar en el año respectivo.

Permite efectuar también una previsión integrada de necesidades de recursos y definir en detalle las responsabilidades, constituyéndose en los insumos principales para la elaboración del Plan Anual Operativo del PIPA.

d. Informes locales y regionales de Seguimiento y Evaluación a Nivel Local y Regional

Está representado por: i) Informes regulares de Seguimiento y Evaluación a nivel de Agencia, ii) Informes regulares de Seguimiento y Evaluación a nivel Regional.

Comprenden formatos e instructivos para facilitar la sistematización y los resultados del análisis de la información referente a avances hacia el logro de los resultados deseados, realización de acciones y uso de recursos. Parte importante de los informes está constituida por la propuesta de alternativas de decisiones de carácter, preventivo, reafirmativo o correctivo.

e. Reuniones regionales de seguimiento y evaluación

Este instrumento define normas y procedimientos para fortalecer el proceso de análisis y toma de decisiones y permite al Director Regional y Jefes Regionales de Investigación y Extensión en el seno del Comité Técnico Regional:

- . Tomar conocimiento de los avances y obtención de resultados
- . Analizar alternativas de solución y adoptar decisiones
- . Dar seguimiento al cumplimiento de decisiones adoptadas y proponer y llevar a la práctica los ajustes del caso.

4.5.3 TECNICAS

Las técnicas que demanda la operación de este mecanismo son:

- a. Matriz de objetivos
- b. Red de pertinencia
- c. Plan de Implementación
- d. Técnica de grupo participativo
- e. Técnica de grupos de discusión

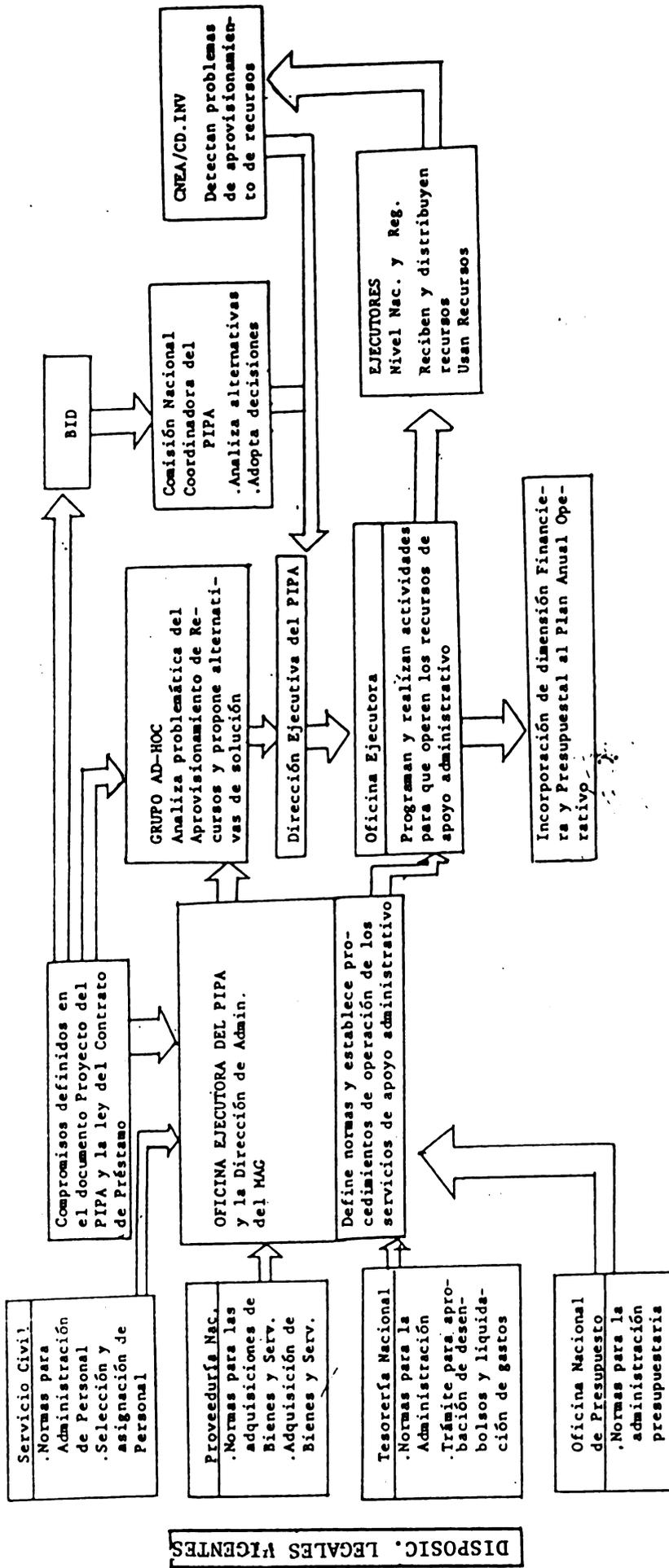
4.5.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

Con base en la definición de los problemas que afectan al productor, investigadores en forma individual o en grupo, y por su parte extensionistas, técnicos agrícolas y especialistas formulan acuerdos y llevan a la práctica los programas de trabajo. Se busca, mediante el trabajo grupal darle contenido a la decisión política y al cumplimiento del requisito previo establecido con el BID de integrar la acción de Investigadores y Extensionistas.

* Aún no se ha iniciado su diseño

**4.6 MECANISMO DE DIRECCION PARA EL APROVISIONAMIENTO DE
RECURSOS PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE INCREMENTO
DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA**

4.6.1 ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE



4.6.2 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

- a. Marco conceptual y operacional para el análisis del aprovisionamiento de recursos del PIPA

Este instrumento que se basa en la aplicación de dos técnicas, la de estudios de Caso y Marco Teórico facilita la labor de análisis de un grupo de trabajo para identificar problemas y proponer soluciones que permitan mantener un aprovisionamiento de recursos ágil a los ejecutores y garantizar la realización de las acciones previstas en los programas anuales en los diferentes niveles.

- b. Manual para la Operación de los servicios de apoyo administrativo del PIPA *

Integra las normas y procedimientos que regulen y faciliten el desempeño de estos recursos que son críticos en la ejecución del PIPA y responda a interpretaciones positivas y creativas de las disposiciones vigentes que regulan el aprovisionamiento de recursos humanos, financieros, y materiales en el PIPA.

4.6.3 TECNICAS

Las técnicas que requiere la operación de este mecanismo son:

- a. Estudios de caso
- b. Lluvia de ideas
- c. Técnica de grupo participativo
- d. Marco teórico

4.6.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

Funcionarios responsables de los servicios de apoyo administrativo, coordinadores de los Sub-Programas que constituyen el PIPA, mediante el trabajo de grupos y de esfuerzos conjuntos, buscan dar solución a problemas que restringen el aprovisionamiento adecuado y oportuno de los bienes y servicios que requiere la ejecución del PIPA.

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

COMPONENTE GUATEMALA

HACIA UNA CONDUCCION EFECTIVA DEL DESARROLLO
AGRICOLA Y RURAL

VOLUMEN IV

MECANISMOS DE DIRECCION PARA LA
CONDUCCION DEL PROCESO DE DESARROLLO AGRICOLA EN
LA REGION VI DE GUATEMALA

PROYECTO: IICA/SPADA -Desarrollo de un Sistema de Acción Coordinada del
SPADA para la Entrega Integrada de Servicios al Agricultor-



1. MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA
EN EL PAIS

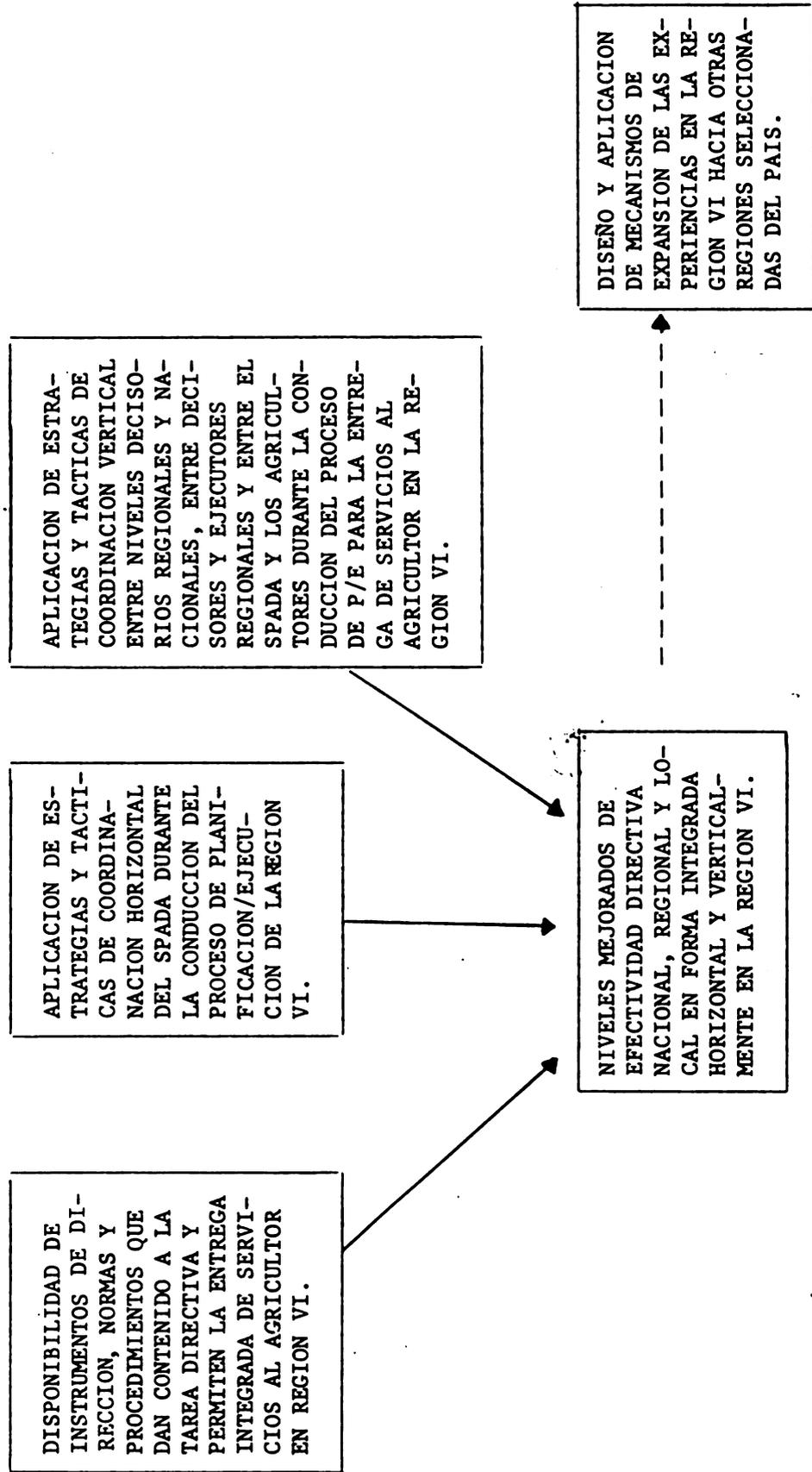
El Proyecto de Guatemala pone especial énfasis al diseño, implantación y operación de MECANISMOS DIRECTIVOS, para la conducción efectiva del Proceso de Desarrollo Agropecuario a nivel regional en forma integrada horizontal y verticalmente:

- entre el nivel Directivo Regional y el Nacional
- entre el nivel Directivo Regional y el Local
- entre las distintas Instituciones del SPADA a nivel regional y local
- entre el SPADA y los agricultores

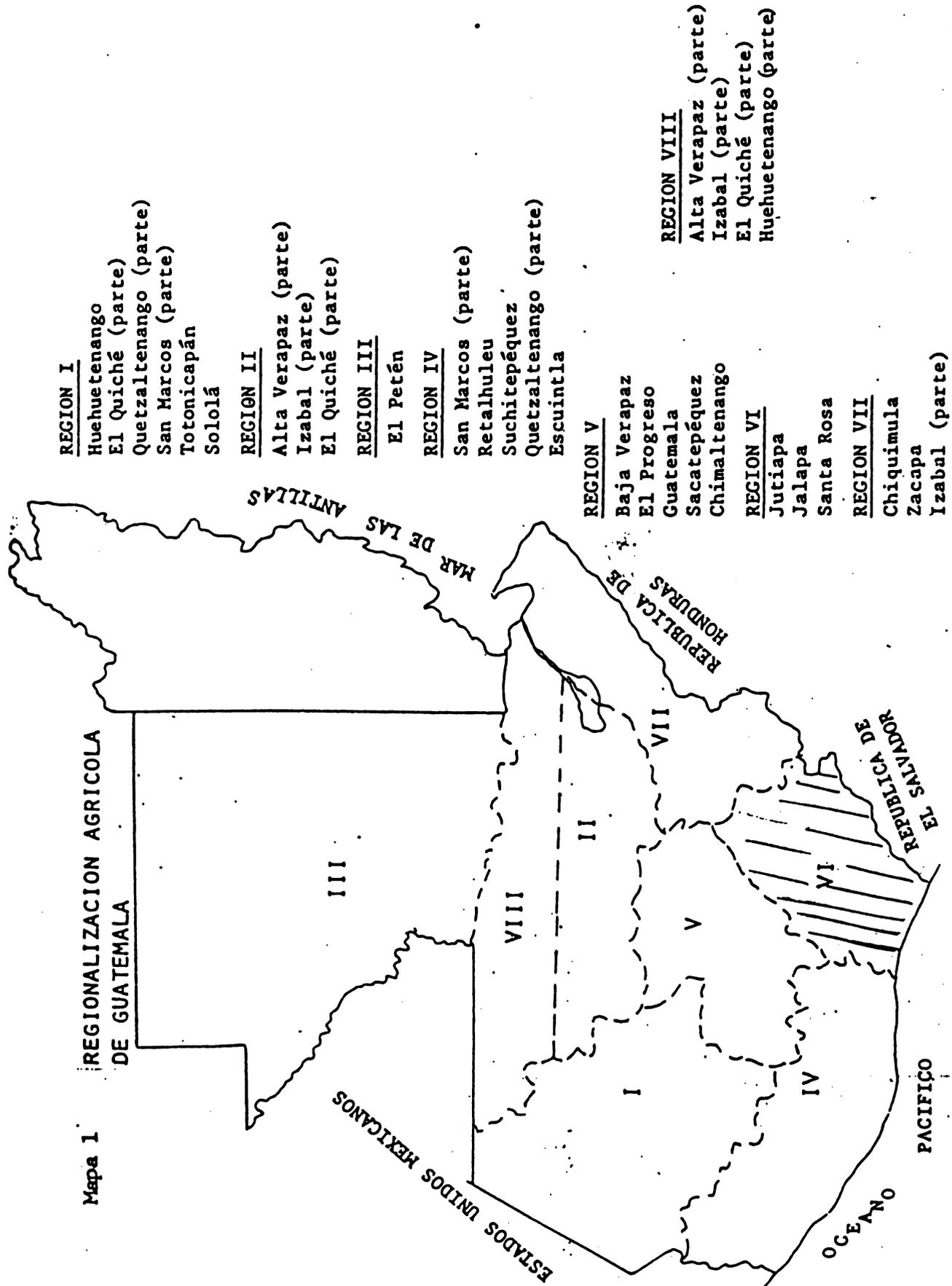
La Cooperación Técnica se lleva a cabo aplicando la técnica del Grupo Operativo:

- con lo anterior se busca articular las acciones directivas de conducción del proceso de desarrollo agropecuario de la Región VI con el trabajo grupal de los funcionarios y técnicos nacionales
- La transferencia de conocimientos y la asesoría técnica a los nacionales, se enfoca dentro de la filosofía de enseñar-haciendo y de aprender-enseñando

FIGURA 1: RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

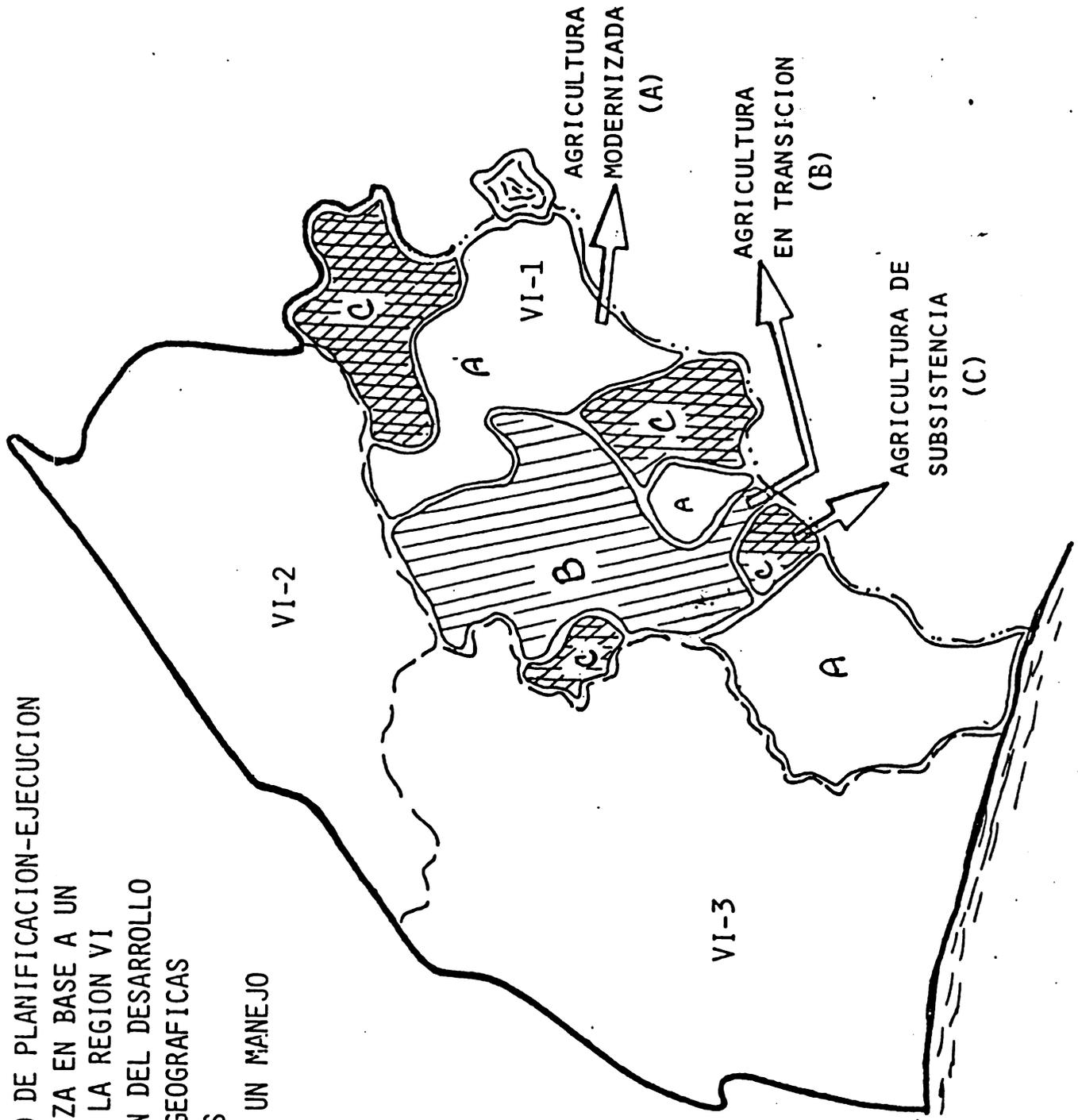


2. DESCRIPCION DEL AMBITO DEL PROYECTO



Escala 1:250,000 aprox.

EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION
SE FACTORIZA EN BASE A UN
MANEJO DE LA REGION VI
EN FUNCION DEL DESARROLLO
DE AREAS GEOGRAFICAS
HOMOGENEAS
EN VEZ DE UN MANEJO
AL AZAR



CRITERIOS DE HOMOGENIDAD PARA IDENTIFICAR Y SELECCIONAR AREAS GEOGRAFICAS ESPECIFICAS DENTRO DE
SUB REGIONES AGRICOLAS

1. Clima y topografía (Quebrada plana y caliente)
2. Sistemas de producción (monocultivo y asociado)
3. Tenencia de la tierra
4. Tipo de agricultura (comercial y de subsistencia)
5. INFRAESTRUCTURA de servicios (mercados y centros de insumos)
6. Niveles tecnológicos predominantes (moderna, intermedia y tradicional)

	Climas y topografía	Sistemas de Prod.	Tenencia de tierra	Tipo de Agricultura	Infraestructura	Nivel tecnológico
Todos los municipios en general	X	X	X	X	X	X
Grupo "A"						X
Grupo "B"						X
Grupo "C"						X

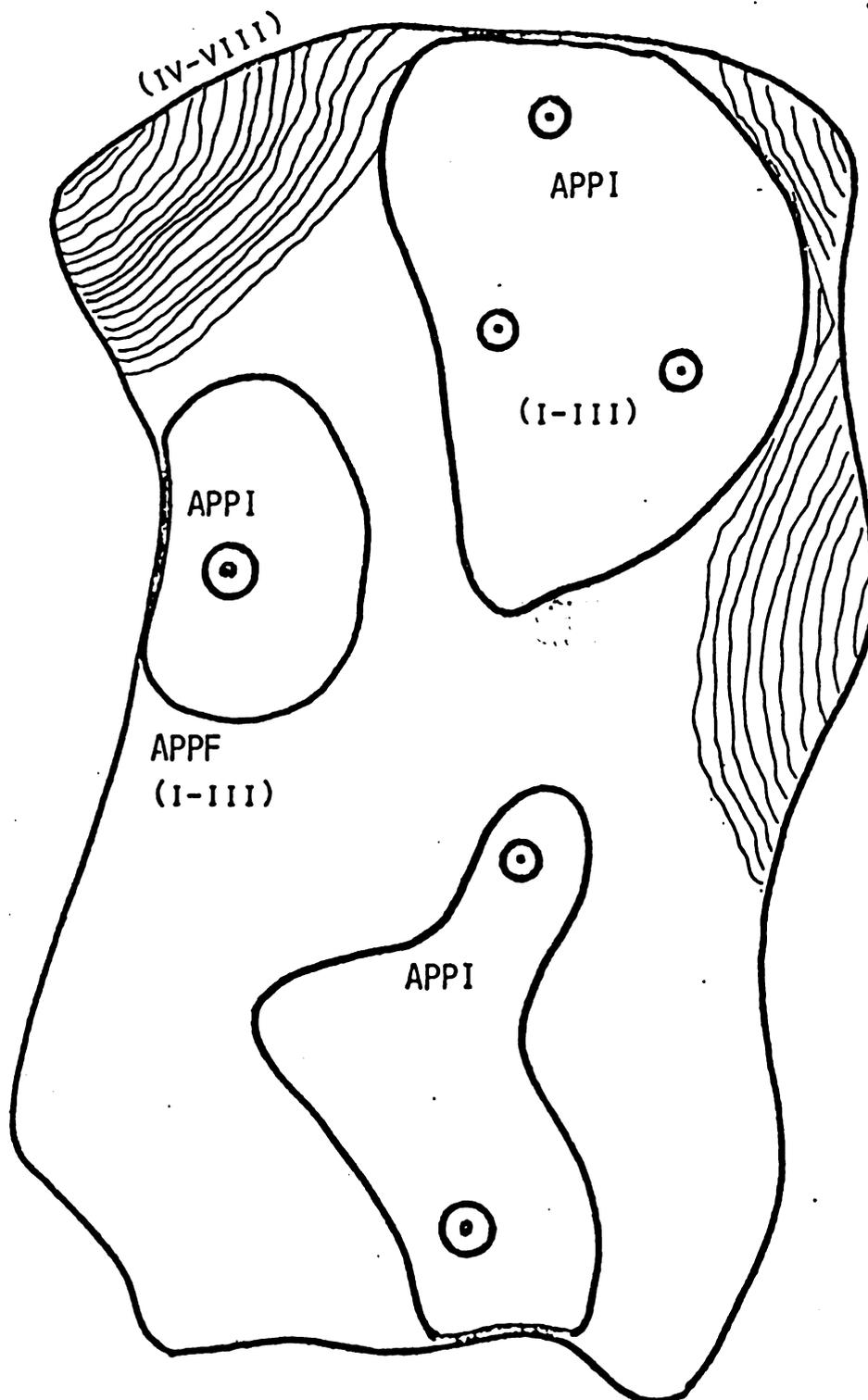
Grupo "A" = Modernizado o en vías de...

Grupo "B" = Intermedio

Grupo "C" = Tradicional

MANEJO AL INTERIOR DEL AREA

CADA AREA SE SECTORIZA EN BASE A LA DISPONIBILIDAD DE
TECNOLOGÍA TRANFERIBLE



LOS PROGRAMAS CONJUNTOS DEL SPADA SE REALIZAN EN LOS SECTORES CON POTENCIAL PRODUCTIVO INMEDIATO (APPI) PARA LOS CUALES EXISTE TECNOLOGIA DISPONIBLE POR LO MENOS PARA UN CULTIVO.

ARBOL DE OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO DE LA REGION-VI

OBJETIVOS INTERMEDIOS

.Mejorar la productividad de los sistemas de producción agropecuaria a nivel de finca dentro de áreas geográficas seleccionadas de la región VI

.Asegurar la conservación y manejo racional de los recursos naturales renovables en cada área geográfica seleccionada de la región VI

.Lograr la participación efectiva de los agricultores en la conducción del proceso de planificación-ejecución de actividades de desarrollo del SPADA que los afectan dentro de cada área geográfica seleccionada de la Región VI

OBJETIVO GENERAL

.Mejorar el ingreso real de las pequeñas empresas agropecuarias de la región VI

OBJETIVO ESPECIFICO

.Incrementar la producción agropecuaria total, ya sea creando, ampliando y/o diversificando las empresas agropecuarias de la región VI

ORGANIZACION

1. En la región operan siete instituciones del Sector Público Agropecuario y de Alimentación (SPADA), a saber:
 - Dirección General de Servicios Agrícolas (DIGESA)
 - Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE)
 - Banco de Desarrollo Agrícola (BANDESA)
 - Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA)
 - Instituto Nacional Forestal (INAFOR)
 - Instituto de Comercialización Agrícola (INDECA)
 - Instituto de Transformación Agraria (INTA)
2. Cada Institución posee una Oficina Regional en la Región VI, a cargo de un Director Regional.
3. La responsabilidad de conducir el proceso sectorial de planificación-ejecución es colegiada y recae en el conjunto de Regionales aglutinados en el Comité Regional de Desarrollo Agropecuario (COREDA).
4. A nivel de Subregión funciona un cuerpo colegiado similar conformado por los Jefes Subregionales (COSUREDA).

Los principales servicios que se brindan en la región incluyen:

- Investigación Agrícola y recientemente pecuaria
- Extensión Agrícola
- Asistencia en Salud Animal y en Producción Animal
- Crédito Agropecuario
- Reforestación con especies maderables y forestación con especies para leña
- Compra y venta con precios de garantía de granos básicos (MAIZ, FRIJOL, ARROZ Y SORGO).

Los actores clave (individuos y grupos):

- Además de las instituciones del SPADA y sus respectivos Directores Regionales ya mencionados, se incluyen:

.El Comité de Coordinación Interinstitucional Departamental (CID), presidido por el gobernador Departamental y asesorado por el Comandante de la Base Militar del Departamento. Existen tres en la Región VI.

- .El Despacho Ministerial
- .El COSUCO
- .Los Directores/Generales individuales
- .135 pequeños productores del área experimental,, que son atendidos directamente
- .Alrededor de 800 pequeños productores del área experimental que son atendidos en forma indirecta a través de METODOS DE EXTENSION
- .Los Alcaldes auxiliares de los respectivos municipios
- .Un total aproximado de 32 técnicos ejecutores que operan en el área experimental, y que pertenecen a las diversas instituciones del Estado

En cuanto a recursos, las instituciones y el Proyecto de Cooperación Técnica, operan a base de recursos de funcionamiento regulares. En la región se maneja una cartera de Crédito Agropecuario para pequeños productores de Q. 7.0 millones de Quetzales*.

* Paridad con el dólar de los Estados Unidos de América.

3. ESTRATEGIA DE CONDUCCION DEL AMBITO

3. LA ESTRATEGIA DE CONDUCCION DEL AMBITO REGIONAL INCLUYE TRES COMPONENTES 1/

3.1 ESTANDARIZACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION

- a. Selección por consenso de temática común del proceso de desarrollo agrícola, como elemento aglutinador. Constituye la premisa básica para elaborar el marco teórico común regional (ver estrategia de reducción de incertidumbre).
- b. Postulación, especificación y adopción por consenso de una clientela común a todas las instituciones.
- c. Factorización del proceso regional en procesos de planificación-ejecución más específicos a nivel de áreas geográficas homogéneas.

3.2 HOMOGENIZACION DE LAS RELACIONES LATERALES A NIVEL DE AREA Y REGION

- a. Un mínimo de funciones y actividades directivas mancomunadas, a nivel de área y región. Operacionalizadas a través de mecanismos e instrumentos directivos comunes a todas las instituciones.
- b. Previsión del factor tiempo, en la aplicación de los mecanismos e instrumentos directivos para el desempeño de las funciones de dirección.
- c. Aplicación de procesos grupales para el desempeño de los tres roles y su integración, que se dan durante la conducción: asesor-decisor-ejecutor.
 - i. Procesos grupales, de solución de problemas.
Acá se asentúa la importancia de la información y se intensifica la búsqueda y evocación de alternativas.
 - ii. Procesos grupales, de negociación y concertación de decisiones de orientación y operativas propias de la región.
 - iii. Procesos grupales de negociación y concertación de las decisiones regionales con las decisiones de nivel Nacional y para generar nuevas decisiones de orientación Nacional.

1/ La Estrategia de conducción para el ámbito se recoge e integra en el Plan Mínimo de Coordinación. Este delinea la tarea directiva para la conducción del proceso de desarrollo de la región, explicitando los diversos mecanismos de dirección en uso y sus interrelaciones. Asimismo, el Plan Mínimo de Coordinación facilita el análisis y ajuste permanente de dichos mecanismos. (Ver figura 2).

FIGURA 2: MATRIZ DE TAREAS DEL PLAN MINIMO DE COORDINACION

MATRIZ DE TAREAS
PARA LA COORDINACION INTERINSTITUCIONAL REGIONAL DEL
COREDA VI

POSTOP VI

CLAVE: R = responsable
A = brinda apoyo o participa

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS	RESPONSABLES					CALENDARIZACION											
	COREDA	COREDA	COSUREDA	Técnicos	Agricultores	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
F1 CARACTERIZACION CONTINUA DE LA PROBLEMÁTICA AGRO-SOCIO-ECONOMICA DE CADA AREA Y ACTUALIZACION ANUAL DE LOS PROBLEMAS DE EFECTIVIDAD DE SERVICIOS DEL SPADA																	
SP1.1 Caracterización continua de la problemática agro-socio-económica de cada área																	
1.1.1 Girar instrucciones para que los COSUREDAS de la región seleccionen y actualicen la información agro-socio-económica de áreas de operación escogidas	R	A															
1.1.2 Aprobar los planes de trabajo y la elaboración de diagnósticos de nuevas áreas que propongan los COSUREDAS	R	A															
SP1.2 Actualización anual de la problemática de la efectividad de los servicios del SPADA en la Región VI																	
1.2.1 Girar instrucciones para que los COSUREDAS de la Región actualicen con participación agricultores los problemas de efectividad que tuvieron los servicios año anterior	R																
1.2.2 Reunión con COSUREDAS para tomar conocimiento de los problemas de efectividad en la entrega de servicios del SPADA	R	A															
F2 FORMULAR CONCERTADAMENTE DECISIONES DE ORIENTACION DE MEDIANO PLAZO (MO/MP) Y ANUALES (MO/A) PARA EL TRABAJO CONJUNTO EN CADA AREA GEOGRAFICA																	
SP2.1 Formular concertadamente decisiones de orientación permanentes para la Región VI a nivel de área																	
2.1.1 Reunión COREDA-COSUREDA para tomar conocimiento de la caracterización y/o actualización de la problemática a nivel de áreas geográficas	R	A															
2.1.2 Realizar seminario COREDA-COSUREDA para comunicar actualizaciones y/o nuevos MO/P a nivel de áreas	R	A															
2.1.3 Integración de la problemática agro-socio-económica por áreas homogéneas de la Región	R																
2.1.4 Elaborar o actualizar MO/P a nivel de áreas de la Región VI	R																
SP2.2 Formular concertadamente entre decisiones de orientación la Región VI																	
2.2.1 Reunión COREDA-COSUREDA para comunicar diagnósticos realizados a...	R	A															
2.2.2 Integración de...	R																

PERIODO GERENCIAL N° 1
DE 12 Enero A 7 Abril, 1985

MES: ENERO 82

NATURALEZA

CODIGO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLES		FECHA	CONTINUIDAD		DEPENDENCIA DE TAREAS	TAREA DE PRODUCCION
		R	A		TERMINA ESTE MES	CONTI NUA EN OTROS MESES		
1.A.1.1.	COREDA girará instrucciones a los Cosuredas de la Región VI, por medio de un oficio dirigido al Presidente del mismo, para que supervisen la comercialización de la información agro-socio-económica de las áreas en operación permanente escogidas.		COREDA	ENERO 12 ENERO 15	X			
1.A.1.1.1.	El COREDA girará instrucciones a los Cosuredas de la Región VI a través de un oficio escrito para que actualicen con la participación de los agricultores, la selección de los problemas que dificultaron la efectividad en la entrega de servicios del año anterior.		COREDA	ENERO 12 ENERO 15	X			
2.A.1.1.2.	El COREDA deberá realizar en reunión la problemática agro-socio-económica de la Región VI e integrarla por áreas homogéneas.		COREDA	ENERO 14 ENERO 30			X	
2.A.1.1.3.	El COREDA deberá a través de Reunión elaborar y/o actualizar el M.O./P. a nivel de áreas de la Región VI en base a la información agro-socio-económica presentada por los Cosuredas.		COREDA	ENERO 14 ENERO 31				X
2.A.1.2.1.	Los Cosuredas harán una presentación a COREDA de la problemática que limita la efectividad de la entrega de los servicios a nivel de áreas, a petición de COREDA.		COREDA COSUREDA	ENERO 15 ENERO 31		X		
2.A.1.2.2.	El COREDA deberá reunirlos para realizar la integración por áreas homogéneas de la problemática que limita la efectividad de entrega de servicios en función de la información recibida por los Cosuredas.		COREDA					

LA SECRETARIA TECNICA DEL COREDA

Es el Organo de APOYO TECNICO del COREDA que le da permanencia al mismo, a través de los mecanismos de DIRECCION vigentes.

EL FIN DE LA SECRETARIA

-Catalizar la tarea directiva grupal del COREDA

PROPOSITO DE LA SECRETARIA

-Facilitar la puesta en marcha de los mecanismos de dirección que utiliza el COREDA, para conducir el proceso de desarrollo agrícola de la Región VI.

Este rol facilitador se lleva a cabo para que el COREDA genere los resultados que implica una conducción efectiva.

- 112
- v. Procesos grupales de vinculación de agricultores incluidos en la clientela común, al proceso de análisis y búsqueda de alternativas para mejorar la efectividad de la conducción.

3.3 REDUCCION DE LA INCERTIDUMBRE

Se utiliza un proceso directivo de "inferencias legitimadas" para formulación de hipótesis interconexas de desarrollo y para verificar el empirismo que van logrando éstas durante la ejecución de acciones para el desarrollo.

Los elementos que intervienen son:

- a. Definición y adopción de un marco teórico común para el proceso de planificación-ejecución regional.
- b. Canalización (entubamiento) de la información que se genera de este marco teórico común:

-Se establece un canal único de: captura-procesamiento-edición final-diagnóstico-evocación de alternativas-toma de decisiones-y realización de acciones.

Desde agricultores y agentes ejecutores hasta los directivos regionales.

-A lo largo de este continuo, se desempeñan y articulan los roles de asesor-decisor-ejecutor, a través del trabajo en grupos.

-La información que llega a los diversos actores es información editada.

Ventajas:

-Reduce posibilidades de conflicto por desacuerdos con respecto a la evidencia o la preferencia por resultados que debe generar la acción de desarrollo.

-Aceptación y legitimación de la fuente basados en la confianza de esta última.

-La mayor parte de la información entra y fluye durante la conducción a través de un mecanismo directivo de "Absorción de incertidumbre".

¿Por qué el mecanismo de absorción de incertidumbre?

-Es importante que todas las instituciones del sector público agrícola de la región actúen sobre la base de decisiones comunes.

-Diferentes instituciones pueden inferir diferentes conclusiones de la información primaria.

c. Establecimiento de procesos directivos a través de métodos e instrumentos de dirección apropiados, para el seguimiento, evaluación y control de corto y de largo plazo del proceso mismos de conducción regional.

-Incluye instrumentos directivos y procedimientos para "controlar" la puesta en marcha oportuna de los mecanismos de dirección y las actividades de dirección involucradas.

d. Establecimiento de procesos directivos regionales para el manejo de "contingencias" preseleccionadas, a través de instrumentos de dirección, que faciliten la adopción de cursos alternativos de acción en caso de que se presenten dichas contingencias.

4. **FUNCIONES DE DIRECCION Y CRITERIOS DE EFECTIVIDAD**

FUNCIONES DE DIRECCION

-CARACTERIZAR E INTERPRETAR PERMANENTEMENTE LA PROBLEMATICA AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA QUE AFECTA AL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL, EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO.

-IDENTIFICAR E INTERPRETAR PERMANENTEMENTE LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DE NIVEL SUPERIOR E INDUCIR OTRAS EN FUNCION DE LA EVOLUCION DE LA REALIDAD AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA DEL AMBITO ESPECIFICO.

-IDENTIFICAR, DEFINIR Y PRIORIZAR PERMANENTEMENTE LOS RESULTADOS Y ESTRATEGIAS PARA LOS DIVERSOS NIVELES DEL AMBITO, ASI COMO LOS FACTORES EXTERNOS QUE CONDICIONAN SU LOGRO, UTILIZANDO COMO MARCO DE REFERENCIA LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DEL AMBITO O NIVEL SUPERIOR.

-DEFINIR Y ADAPTAR PERMANENTEMENTE LAS ACTIVIDADES, LOS RECURSOS, LAS MODALIDADES DE TRABAJO Y LAS RESPONSABILIDADES DE LOS PRINCIPALES ACTORES TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS, EN LOS DIVERSOS NIVELES DE AMBITO EN FUNCION DE LAS LIMITACIONES O PROBLEMAS IDENTIFICADOS QUE OBSTACULICEN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DESIADOS.

CRITERIOS DE EFECTIVIDAD DE LAS FUNCIONES

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO COMPARTEN UNA VISION COMUN ACTUALIZADA DE LA PROBLEMATICA AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA DEL AMBITO.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO MANTIENEN UN CONOCIMIENTO ACTUALIZADO Y COMPARTIDO DE LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DEL NIVEL SUPERIOR QUE ENMARCAN SUS ACCIONES Y OPERAN PROCEDIMIENTOS EFECTIVOS PARA ASESORAR A LOS NIVELES SUPERIORES EN SU PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO COMPARTEN TANTO LOS RESULTADOS DESIADOS EXPRESADOS COMO OBJETIVOS GENERAL, ESPECIFICO E INTERMEDIOS, ASI COMO LAS ESTRATEGIAS PARA LOGRARLOS.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE, TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO LLEVAN A CABO PROGRAMAS DE TRABAJO REALISTAS E INTEGRADOS QUE COMPARTEN, VELANDO POR LA PERMANENTE CORRESPONDENCIA Y ADECUACION DE LAS ACCIONES CON LOS RESULTADOS DESIADOS Y POR MANTENER EL COMPROMISO DE TODOS CON EL LOGRO DE DICHO RESULTADOS.

MECANISMOS DE DIRECCION

-MECANISMO PARA LA CARACTERIZACION E INTERPRETACION COMPREHENSIVA DE LA PROBLEMATICA AGROECONOMICA DE LA REGION VI, Y LOGRAR QUE LOS DIRECTORES, TECNICOS REGIONALES Y AGRICULTORES COMPARTAN UNA VISION COMUN ACTUALIZADA DE LA MISMA.

-MECANISMO PARA IDENTIFICAR E INTERPRETAR LAS POLITICAS DE DESARROLLO E INSTITUCIONALES DEL NIVEL NACIONAL Y ASESORAR AL GOBIERNO EN EL AJUSTE DE LAS MISMAS Y PARA INDUCIR NUEVAS POLITICAS.

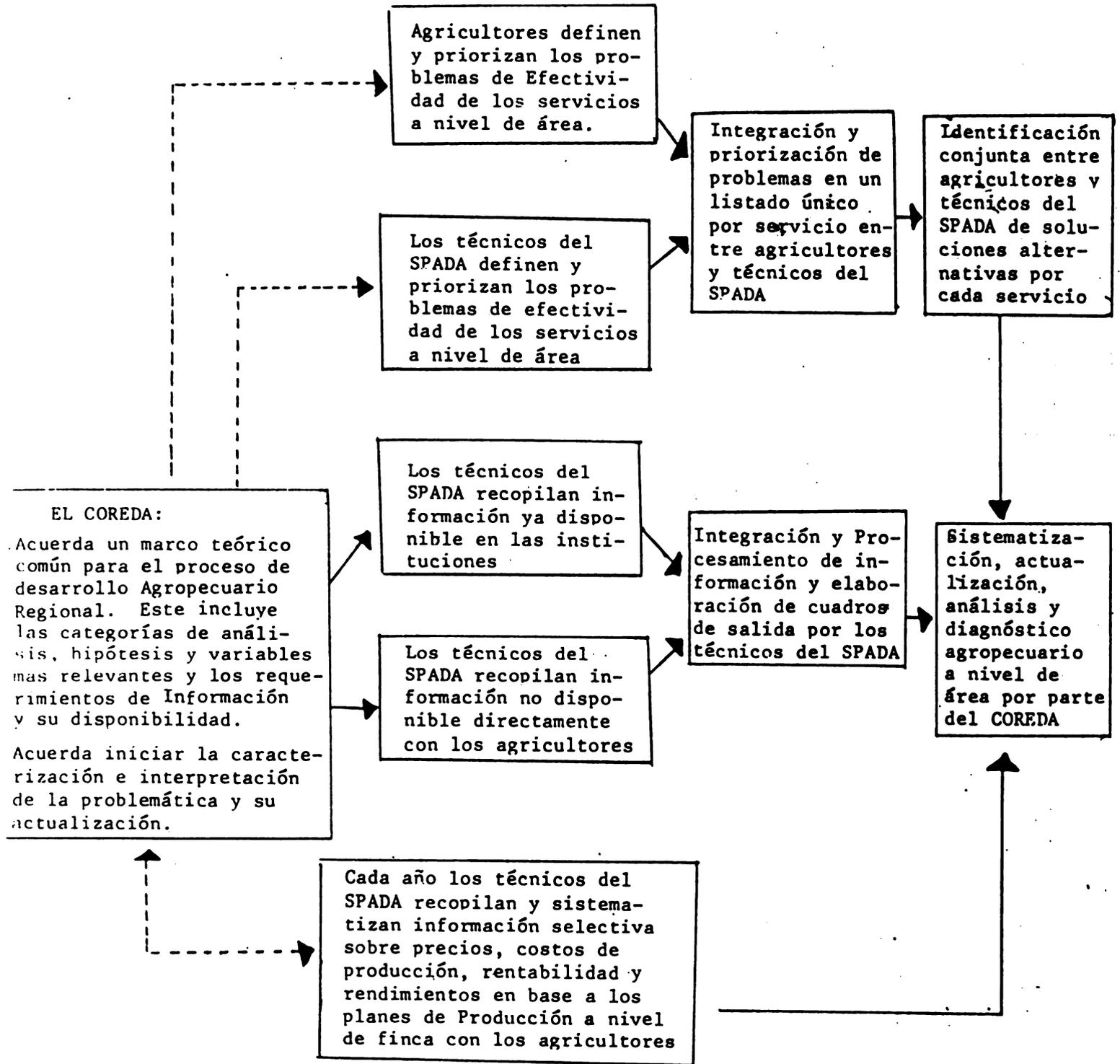
-MECANISMO PARA QUE LOS DIRECTORES REGIONALES DEFINAN POR CONSENSO Y MANTENGAN EL COMPROMISO DE LOS TECNICOS DE LA REGION VI, CON LOS RESULTADOS QUE DEBE GENERAR EL SPADA EN TERMINOS DEL CONJUNTO DE OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO Y LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLOS.

-MECANISMO PARA LOGRAR CONSENSO POR PARTE DE LOS TECNICOS REGIONALES DEL SPADA EN LA ELABORACION DE PLANES INTEGRADOS DE TRABAJO PARA EL AÑO Y SU PERMANENTE CORRESPONDENCIA CON LOS RESULTADOS DESIADOS.

-MECANISMO PARA LOGRAR CONSENSO Y COMPROMISO ENTRE LOS PRODUCTORES AGRICULTORES Y TECNICOS DEL SPADA EN LA INDUCCION DEL CAMBIO TECNOLOGICO A NIVEL DE FINCA Y ASEGURAR LOS RESULTADOS DESIADOS.

4.1 MECANISMO PARA LA CARACTERIZACION E INTERPRETACION PERMANENTE
DE LA PROBLEMATICA AGROPECUARIA DE LA REGION VI, Y LOGRAR QUE
LOS DIRECTORES, TECNICOS REGIONALES Y AGRICULTORES COM-
PARTAN UNA VISION COMUN ACTUALIZADA DE LA MISMA

4.1.1 ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



4.1.2 Instrumentos de Dirección

a. - El Marco Teórico (Ver Anexo 1(a) y 1 (b))

--Es el instrumento que facilita que los Directivos Regionales de la Región VI compartan una visión común actualizada de la problemática agroeconómica, social y política de la región. A través del mismo, los Siete Regionales establecen de común acuerdo las categorías de análisis, las hipótesis y las variables más relevantes a través de las cuales se caracterizan e interpretaran en forma mancomunada los problemas del desarrollo agropecuario regional. Lo anterior se complementa con los requerimientos de información y su disponibilidad.

b. - La Matriz de Problemas y Soluciones de Ambito Regional (Ver Anexo 2)

--Instrumento que permite que los agricultores y técnicos del SPADA, compartan una visión común actualizada de los problemas priorizados que limitan la efectividad en la entrega de los servicios, en cada año, recogiendo e integrando asimismo las las propuestas de soluciones alternativas.

c. - El Informe de Impacto

-- A través del mismo se facilita que los diversos técnicos del SPADA a nivel de área, compartan una visión común actualizada anualmente acerca del impacto logrado a nivel de área y de los factores externos que inciden en el mismo. Asimismo permite una visión común entre los Directores Regionales con respecto a la evolución de los indicadores básicos establecidos para el área y la puesta en común acerca de las medidas de política agrícola regional.

d. - La Boleta de Sondeo

--Permite recoger e integrar información procesada del agricultor con relación a los problemas particulares de su finca y otros a nivel de área.

4.1.3 Técnicas

- Técnicas grupales tales como:

--Grupo Nominal 1/

--Tormenta Cerebral 1/ --La Entrevista 1/

--Grupo de Gabinete 2/

1/ System Tools for project planning. Indiana University. 1977

2/ Técnicas didácticas. Técnicas para el trabajo con grupos.

Wilberg Alpízar. Ed. Universidad de C.R. 1982.

4.1.4

PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y
GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

Con este mecanismo de dirección se enfatizan tres categorías de relaciones laterales:

- i) El conjunto de los Siete Directores Regionales de la Región VI, entre los cuales no existe una relación de subordinación, trabajan en grupo para definir por consenso el marco teórico a través del cual se logra contar con una visión compartida de la realidad agropecuaria de la Región VI, a nivel de área, y asignan recursos institucionales para el trabajo conjunto.
- ii) Una segunda categoría de relaciones laterales se da a través de conformación de una Fuerza de Trabajo interinstitucional, para recoger información de las instituciones y de los agricultores y su posterior procesamiento. En este proceso se relacionan investigadores del ICTA; agentes de crédito de BANDESA; jefes de Estaciones de Compra de INDECA; Guarda Recursos de INAFOR; Extensionistas Agrícolas de DIGESA; médicos y paramédicos veterinarios de DIGESEPE, en el esfuerzo mancomunado de recopilación procesamiento y elaboración de cuadros de salida con la información que posteriormente le llega al COREDA para la caracterización e interpretación de la problemática y lograr una visión común.
- iii) Una tercera categoría de relaciones laterales se da entre agricultores del área, reunidos con técnicos y jefes subregionales de todas las instituciones, en donde cada año, caracterizan, integran y priorizan en forma grupal la problemática de efectividad de los servicios que se otorgan a nivel de área, y generan conjuntamente alternativas de solución a dichos problemas, que posteriormente son utilizados por el COREDA en el proceso de elaboración del Marco Orientador Anual.

4.2 MECANISMO PARA IDENTIFICAR E INTERPRETAR LAS POLITICAS DE DESARROLLO E
INSTITUCIONALES DEL NIVEL NACIONAL Y ASESORAR AL COSUCO EN EL AJUSTE
DE LAS MISMAS Y, PARA INDUCIR NUEVAS POLITICAS

4.2.2 Instrumentos de Dirección

a) Matriz de Problemas y Soluciones de Ambito Nacional (Ver Anexo 3)

--Permite recoger e integrar el consenso del COREDA con relación a aquellos problemas prioritarios relacionados con la formulación y/o ejecución de la política agrícola de la respectiva institución; y aquellos relacionados con el funcionamiento interno de la institución.

b) Matriz de Decisiones de Orientación Nacionales para el año. (Ver Anexo 3)

--Permite recoger e integrar el consenso entre los grupos de Directores Regionales y su respectivo Director/Gerente General y en su conjunto, así mismo registra el consenso logrado entre el COSUCO y el COREDA.

4.2.3 Técnicas

- a) Grupos de Discusión 2/
- b) Técnica del Estado Mayor 2/

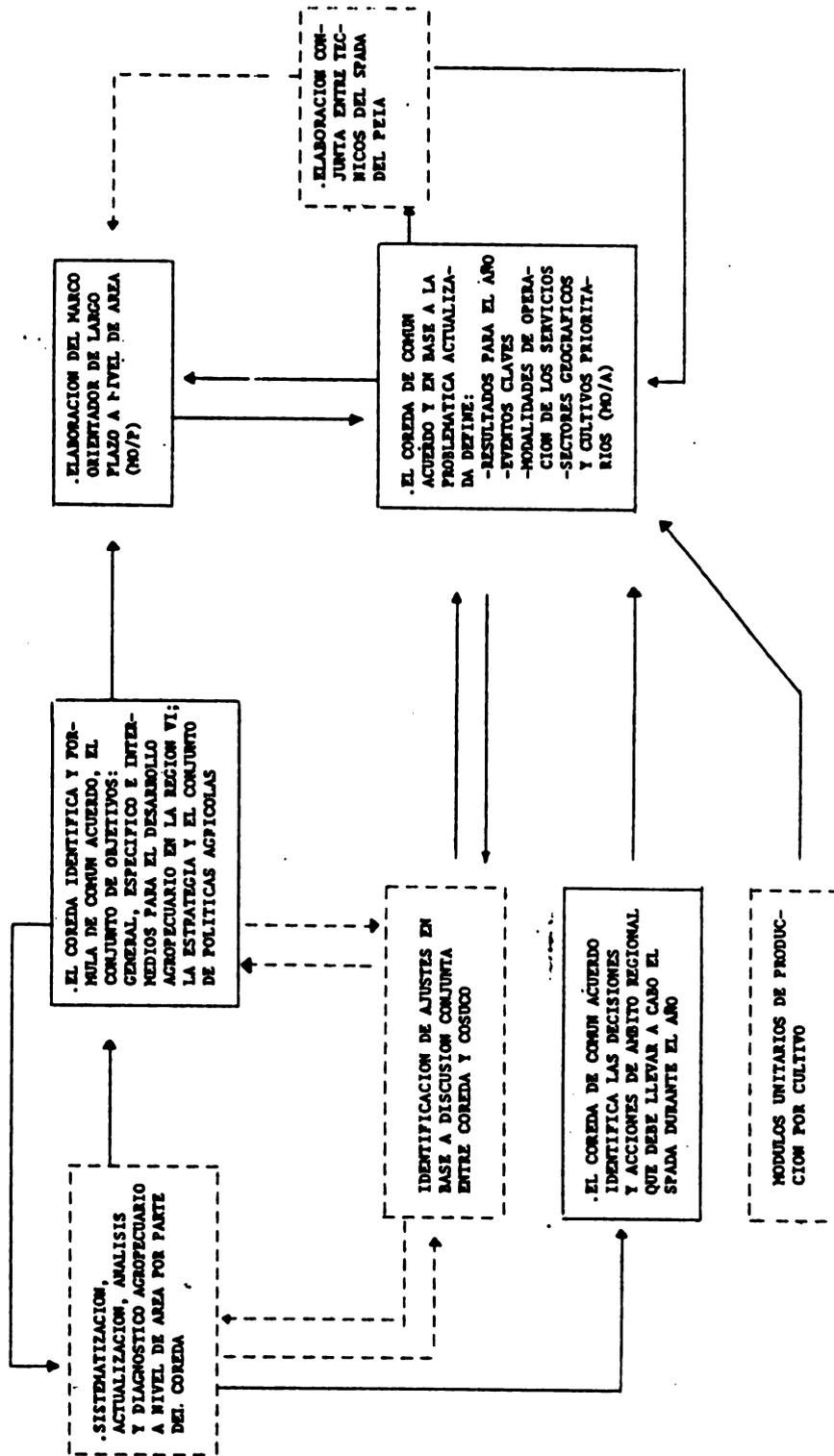
4.2.4 Relaciones Principales que se dan entre individuos y grupos clave tanto públicos como privados

La relación lateral entre Directivos regionales y Directivos Nacionales es la que se enfatiza con este mecanismo. Se busca que los regionales clarifiquen y desempeñen adecuadamente su rol de asesores del nivel nacional; y que los Directores Nacionales clarifiquen y desempeñen adecuadamente su rol de decisores y logren definir orientaciones apropiadas para la tarea de conducción en el nivel regional, en base a un conocimiento de la problemática agropecuaria regional.

PARA QUE LOS DIRECTORES REGIONALES DEFINAN POR CONSENSO, Y
ASUMAN EL COMPROMISO CON LOS RESULTADOS QUE DEBE GENERAR EL SPADA
DE LA REGION VI, EN TERMINOS DEL CONJUNTO DE OBJETIVOS PARA
EL DESARROLLO Y LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLOS

4.3 MECANISMO PARA QUE LOS DIRECTORES REGIONALES DEFINAN POR CONSENSO, Y
MANTENGAN EL COMPROMISO CON LOS RESULTADOS QUE DEBE GENERAR EL SPADA
EN LA REGION VI, EN TERMINOS DEL CONJUNTO DE OBJETIVOS PARA
EL DESARROLLO Y LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLOS

4.3.1 ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



4.3.2 Instrumentos de Dirección

a) Marco Orientador de Largo Plazo (MO/P). (Anexo 4)

--Permite registrar el consenso de los Directores Regionales con respecto a los resultados sectoriales que debe generar el SPADA a nivel de área y región, en términos del Objetivo General y Específico, y los objetivos intermedios. Asimismo registra el acuerdo grupal con respecto a la estrategia de Desarrollo y el conjunto de políticas agrícolas e institucionales.

b) Matriz de Decisiones de Orientación Regional Anuales. (Ver Anexo 4)

--Constituye un ordenador para establecer el proceso de identificación de Decisiones requeridas y establecer las acciones recurrentes y nuevas y la modalidad con que se ejecutarán durante un año en particular.

c) Marco Orientador Anual (MO/A). (Ver Anexo 4)

--Instrumento que permite recoger e integrar el acuerdo del conjunto de Directores Regionales con respecto a los resultados sectoriales para un año en particular y la estrategia anual para generar dichos resultados. Constituye el marco estratégico anual dentro del cual los técnicos del SPADA elaboran el Plan de Ejecución Integrada Anual.

4.3.3 Técnicas

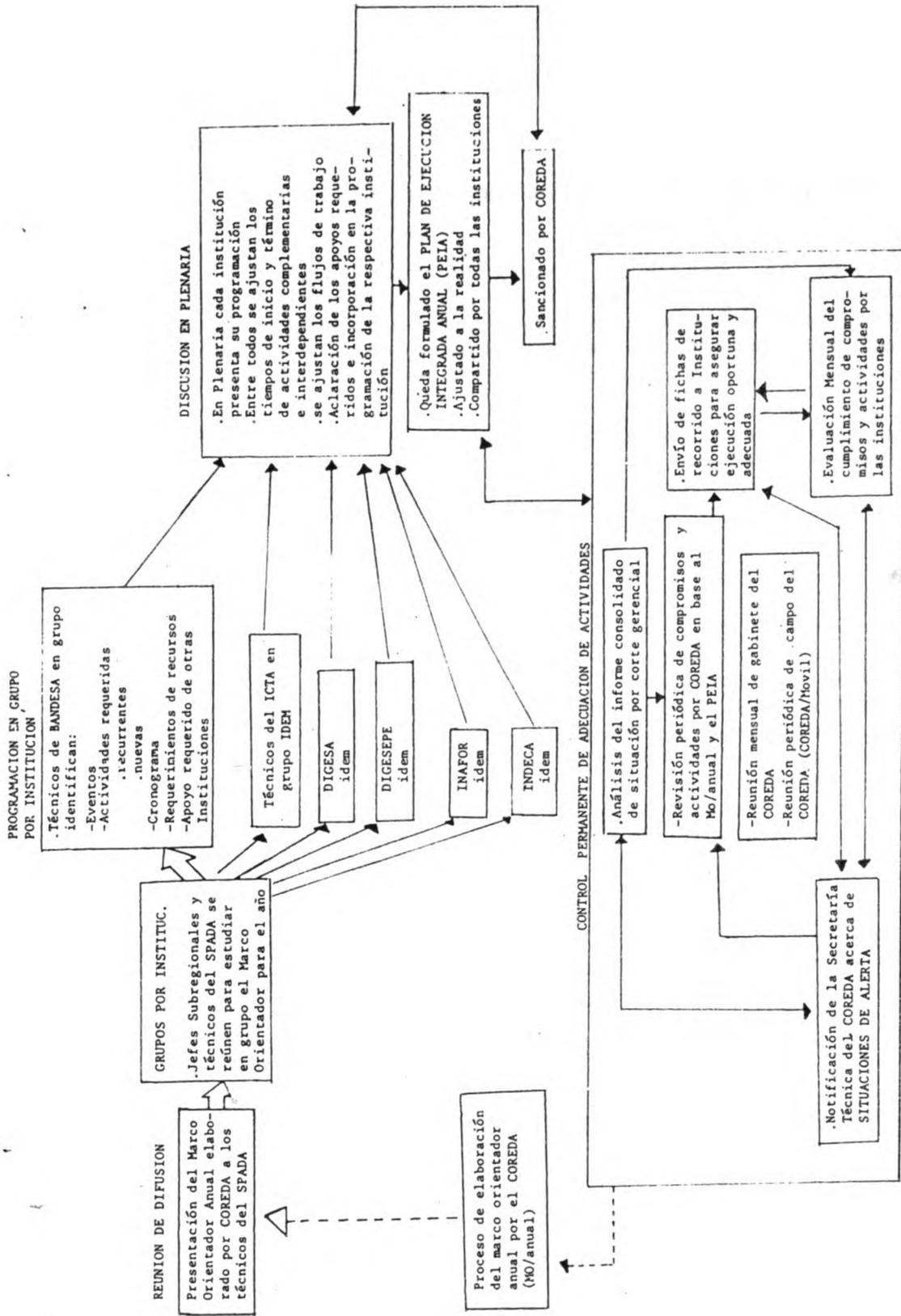
.Arbol de Influencias 1/
.Análisis Morfológico 1/
.Escenarios 1/
.Grupo de Discusión 2/

4.3.4 Principales Relaciones entre individuos y grupos clave tanto privados como públicos

-La relación lateral que se promueve con este mecanismo es la interacción grupal entre los Directores Regionales para lograr acuerdo común con respecto a los resultados que debe generar el SPADA a nivel de área y región. Asimismo con respecto a las estrategias y programas de trabajo anuales del conjunto de instituciones de la Región VI.

4.4 MECANISMO PARA LOGRAR CONSENSO POR PARTE DE LOS TECNICOS REGIONALES DEL SPADA EN LA ELABORACION DE PLANES INTEGRADOS DE TRABAJO PARA EL AÑO, Y SU PERMANENTE CORRESPONDENCIA CON LOS RESULTADOS DESEADOS

4.4.1 ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE DIRECCIÓN Y ACTORES CLAVE



4.4.2 Instrumentos de Dirección

a) Matriz de Tareas para la Programación de Actividades Anuales (Anexo 9)

--Recoge e integra el acuerdo grupal, por un lado, de los integrantes de cada institución y por el otro de todos los técnicos a nivel de área geográfica, con respecto al plan de trabajo más viable para el año, y su respectiva integración horizontal con los planes de trabajo de las otras instituciones.

b) La Agenda Unica; Matriz de evaluación mensual del cumplimiento de compromisos mensuales; la Ficha de Recorrido; e Informe consolidado de Situación de la Ejecución (Anexos 10,11,12 y 13)

--A través de este grupo de instrumentos el COREDA vela por la permanente correspondencia y adecuación de las acciones del conjunto de instituciones de la región VI, con los resultados deseados. La Agenda Unica guía el tratamiento de temas para asegurar la acción sectorial mes a mes. La Matriz de evaluación mensual, registra desviaciones en el cumplimiento de actividades y realimenta el proceso decisorio del COREDA. Posteriormente a través de la Ficha de Recorrido se busca movilizar oportunamente esfuerzos y recursos en aquellas actividades críticas de las diversas instituciones según lo demande el Plan Mínimo de Coordinación Regional y de Area. Luego se va realizando un inventario de situación en diferentes períodos gerenciales acordes al ciclo productivo agrícola de la región VI y en función de la necesidad de desarrollar acciones de desarrollo oportunas.

4.4.3 Técnicas

- el Seminario 2/
- Grupo de Gabinete 2/

4.4.4 Principales Relaciones entre individuos y grupos tanto públicos como privados

La relación lateral que se promueve con este mecanismo es aquella que permite que todos los técnicos de las diversas instituciones del SPADA, definan y lleven a cabo programas de trabajo compartidos, realistas e integrados.

4.5 MECANISMOS PARA LOGRAR CONSENSO Y COMPROMISO ENTRE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES Y TECNICOS DEL SPADA EN LA INDUCCION DEL CAMBIO TECNOLOGICO A NIVEL DE FINCA Y ASEGURAR LOS RESULTADOS DESEADOS

4.5.2 Instrumentos de Dirección

a) Módulo Unitario de Producción (MUP) por Cultivo, (Anexo 5)

--Con este instrumento se recoge el consenso entre los Extensionistas, agentes de crédito, investigadores y jefes de estación de compra con respecto a la tecnología óptima y los nuevos costos de Producción que se utilizarán para brindar la asistencia técnica, elaborar planes de Producción a nivel de finca y elaborar planes de crédito.

b) Plan de Producción a nivel de finca. (Anexo 6)

--Con este instrumento se registra el acuerdo logrado entre el agricultor y el extensionista con respecto a las innovaciones tecnológicas a introducir a nivel de finca. Asimismo en la forma en que se utiliza, permite velar por la permanente correspondencia y adecuación de las actividades de manejo del cultivo con los resultados deseados en términos de rendimientos, ingreso y rentabilidad.

c) Hoja de Evaluación sobre la marcha del Plan de Producción a nivel de finca. (Anexo 7)

--Permite mantener el compromiso de todos los extensionistas y agentes de crédito con el logro de los resultados deseados a nivel de finca.

d) Matriz de Decisiones contingentes. (Anexo 8)

--Permite mantener el compromiso de todos los técnicos del SPADA con los resultados deseados a nivel de área. Recoge e integra el consenso del COREDA con respecto a cursos alternativos de acción en relación a la ocurrencia de contingencias alternativas que preven con anticipación.

4.5.3 Técnicas

- Grupos de Discusión 2/
- La Entrevista 1/

4.5.4 Principales Relaciones entre individuos y grupos clave públicos como privados .

A través de este mecanismo se enfatiza dos categorías de relaciones .

- a) las relaciones laterales entre los investigadores, extensionistas, agentes de crédito, jefes de estación de compra, actuando en grupo para lograr consenso, con base a los resultados experimentales y la experiencia de la asistencia técnica del año anterior, con respecto a la tecnología optima actualizada que se difundirá en cada año.
- b) las relaciones entre los diferentes Directores regionales para poder acordar anticipadamente cursos alternativos de acción en base a una serie de contingencias previstas de antemano.
- c) otra categoría de relaciones tiene que ver con la interacción que debería darse entre agricultores y extensionistas para lograr consenso con respecto a los resultados deseados a nivel de finca y el conjunto de mejoras tecnológicas inducidas.

ANEXOS

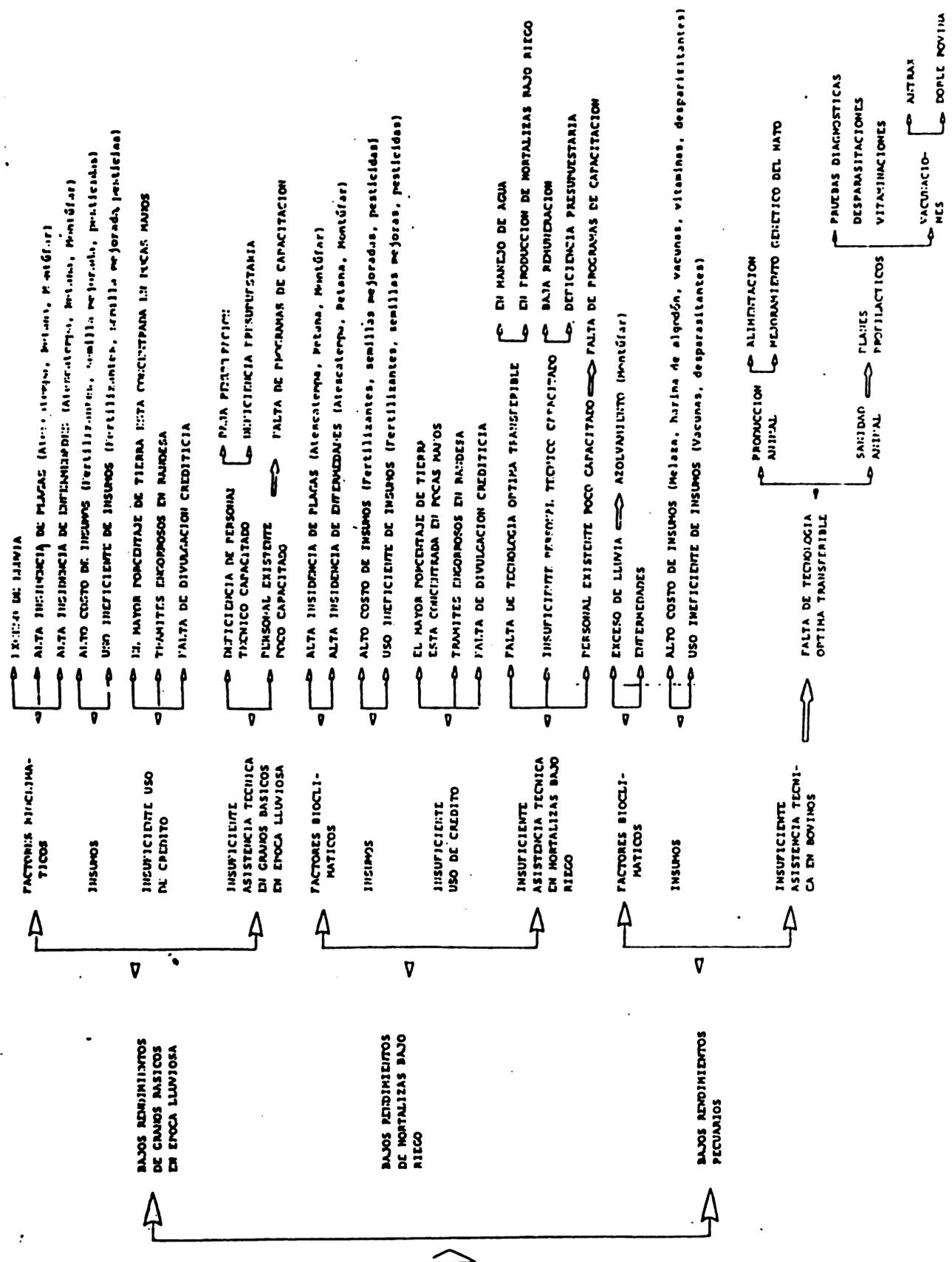
ANEXO 1
MARCO TEORICO

Marco Teórico: APLICACION PARA ESTABLECER REQUERIMIENTOS Y DISPONIBILIDAD DE INFORMACION

Objetivo Intermedio: MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD AGROPECUARIA EN EL AREA

VARIABLES	INDICADORES	INFORMACION REQUERIDA	DISPONIBILIDAD		
			SI	NO	
1. Efectos de sequía/inundación	1.1 % promedio de ha, dañadas por cultivo y pastura a nivel de finca.	Opiniones de agricultores s/estimaciones de pérdida por sequía		X	
	1.2 % promedio de pérdidas en rendimientos por rubro				X
2. Plagas y enfermedades	2.1 Identificación de plagas y enfermedades de alta incidencia en la producción según cultivos y especies pecuarias	Opiniones de agricultores entrevistados	X		
	3.1 Distancia en km al centro más cercano de abastecimiento de insumos				X
3. Tecnologías e insumos utilizados	3.2 Rendimiento por ha por rubro	Reportes del Censo	X	X	
	3.3 Rendimiento por nivel tecnológico				X
	3.4 Prácticas de manejo en uso por rubro por nivel tecnológico	Opiniones de agricultores	X	X	
	3.5 Kg de materia por práctica de manejo por ha				X
	3.6 No. de jornales empleados por cultivo por ha y/o actividad pecuaria.	Opiniones de agricultores	X	X	
	4.1 Volumen de cada servicio otorgado				X
4. Incidencia de los servicios agropecuarios	4.2 Cobertura de los servicios	Registros institucionales	X	X	
	4.3 % agricultores que dicen vender a INDECA				X
	4.4 % productores que dicen vender a PROLAC				X
					X

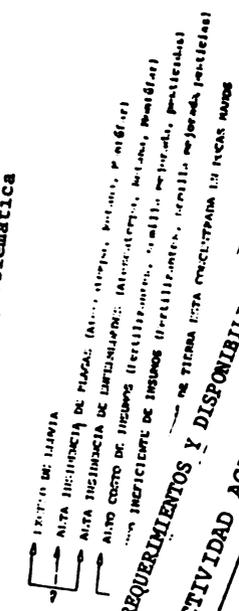
MARCO TEORICO: Aplicación para sistematizar e interpretar sobre la problemática



Aplicación para recoger, integrar y priorizar los problemas de efectividad de los servicios

PROBLEMAS	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
1. Falta de programas de investigación hortícola y ganadero. ... todavía es ... área.	Incremento de personal técnico y recursos físicos destinados a la investigación para el área.		

MARCO TEORICO: Aplicación para sistematizar e interpretar sobre la problemática



MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD AGROPECUARIA EN EL AREA REQUERIDA

PROBLEMAS	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3	DISPONIBILIDAD
1. Falta de programas de investigación hortícola y ganadero.	Incremento de personal técnico y recursos físicos destinados a la investigación para el área.			SI
2. No existe tecnología específica para el área "A" y riesgo.	Renovar semilla de maíz cada tres años.			NO
3. Falta de recursos humanos.	Incremento de personal técnico y recursos físicos destinados a la investigación para el área.			X
4. No hay aceptación por parte de los agricultores que genera el ICVA, por punta descubierta (pudrición).	Incremento de personal técnico y recursos físicos destinados a la investigación para el área.			
5. No hay investigación sobre algunas plagas en cultivo de arroz y enfermedades en hortalizas.	Incremento de personal técnico y recursos físicos destinados a la investigación para el área.			
6. El ICVA no ha generado variedades de arroz de alto rendimiento para zonas de inundación (Laguna de Retana).	Incremento de personal técnico y recursos físicos destinados a la investigación para el área.			
7. No existe diagnóstico fisiológico de caracterización de sistemas del Área "A" excepción de la Laguna de Retana.	Incremento de personal técnico y recursos físicos destinados a la investigación para el área.			

Que se investigue oportunamente las plagas presentes en el cultivo de arroz.

Que se elabore el diagnóstico tecnológico de caracterización de sistemas de resto del Área "A".

ANEXO 2
MATRIZ DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

MATRIZ DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES DE AMBITO NACIONAL (Reunión COMSCO/COMESA)

Región _____ Institución _____
 Año _____

PROBLEMAS	SOLUCIONES		
	ALTERNATIVA No. 1	ALTERNATIVA No. 2	ALTERNATIVA No. 3
A. De formulación y/o ejecución de la política agrícola relacionada con la institución:			
1.			
2.			
3.			

Matriz de problemas y soluciones de ámbito nacional (Reunión COMSCO/COMESA)

PROBLEMAS	SOLUCIONES	
	ALTERNATIVA No. 1	ALTERNATIVA No. 2
B. De funcionamiento interno de la institución:		
1.		
2.		

MATRIZ DE DECISIONES DE ORIENTACION NACIONALES PARA EL AÑO (Reunión COMSCO/COMESA)

Región _____ Año _____

PROBLEMAS COMUNES	SOLUCIONES COMUNES POR INSTITUCION						
	DIAGSA	DIAGSAP	ICVA	BANDESA	INAFOR	INDESA	INPE
A. De formulación y/o ejecución de la política agrícola:							
1.							
2.							

Matriz de decisiones de orientación nacionales para el año (Reunión COMSCO/COMESA)

PROBLEMAS COMUNES	SOLUCIONES COMUNES POR INSTITUCION						
	DIAGSA	DIAGSAP	ICVA	BANDESA	INAFOR	INDESA	INPE
B. De funcionamiento institucional interno:							
1.							
2.							

ANEXO 3
MATRIZ DE DECISIONES DE
ORIENTACION

**MARCO ORIENTADOR PARA EL SPA
EN EL DESARROLLO AGRICOLA
DEL AREA PILOTO**

1. Objetivos para el desarrollo agrícola del área a mediano plazo.
2. Estrategia para el Desarrollo Agrícola del Área
3. Principales medidas de política para el área
 - 3.1 Medidas de política para el apoyo a la producción
 - 3.2 Medidas de política de apoyo a la participación y organización de los productores del área
 - 3.3 Medidas de políticas para el manejo y conservación de los recursos naturales renovables del área.
4. Política de servicios del SPADA
 - En lo que se refiere a DIGESA
 - En lo que se refiere a DIGESEPE
 - En lo que se refiere al ICTA
 - En lo que se refiere a BANDESA
 - En lo que se refiere a INAFOP
 - En lo que se refiere a INDECA
5. Normas para la entrega de servicios del SPADA en forma coordinada en el área piloto

Área geográfica _____ MATRIZ DE DECISIONES DE ORIENTACION REGIONAL ANUALES Servicio _____
año _____

PROBLEMA	DECISION DE ORIENTACION REGIONAL		Acciones requeridas para el año		
	Ámbito nacional	Ámbito regional	Nuevas acciones	Acciones que continúan	Modalidad de operación

**MARCO ORIENTADOR DE LAS ACCIONES
del SPADA en la Región VI
para 1985**

- I. Introducción
- II. Resultados acordados de consenso que deberá generar el SPADA durante 1985 a nivel de Área
 - A. Resultados e indicadores para el área VI-1.A
 - B. Resultados e indicadores para el Área VI-1.B
- III. La Estrategia general del SPADA para 1985
 - A. Normas para la coordinación interinstitucional
 - B. Mecanismos a utilizar para la entrega integrada de servicios en las áreas
 - C. Prioridades dentro de la Región VI
- IV. Estrategia específica para 1985
 - A. Grupos clientela prioritarios y cobertura
 - B. Sectores geográficos prioritarios
 - C. Actividades agropecuarias y forestales prioritarias a atender
 - D. Nuevas actividades de servicio a incorporar
 - E. Modalidades de operación para cada servicio
 - F. Tecnología óptima de producción y comercialización a difundir en las áreas

ANEXO 4
MECANISMOS DE DIRECCION

5.	ACCIONES CORRECTIVAS REQUERIDAS (adoptadas de consenso con cada Director Regional)
1	

4. ACTIVIDADES QUE DEBEN INICIARSE EN EL PROXIMO PERIODO	
CODIGO (PEIA)	A C T I V I D A D

3.

3.1 Acciones correctivas adoptadas	3.2 Factores externos que condicionan la ejecución durante el período
	3.2.1 Factores relacionados con la oficina regional

2. ESTADO DE LA EJECUCION

2.1 Actividades que deberían estar concluidas a la fecha	2.2 Actividades no iniciadas y que deberían haberse comenzado durante este período
--	--

1.b Síntesis de realizaciones correspondientes al período que se reporta:

Evento y producto y fechas contenidas en el PEIA que corresponde al presente período	Resultado parcial logrado a la fecha según localidades y beneficiarios	Actividades realizadas	<u>Fecha inicio real</u> Fecha término real

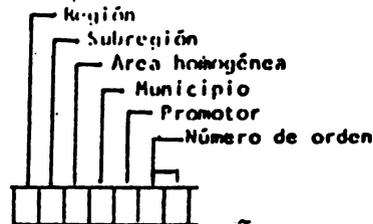
Periodo de	MESES			Qq/ha	INGRESOS												AÑO (B)							
	Mar	Abr	May																					
CULTIVOS																								
TOTAL INGRESOS																								
TOTAL INGRESOS ACUMULATIVO																								
GASTOS PRECOSECHA																								
SIEMBRA																								

MINISTERIO DE AGRICULTURA Proyecto de Coordinación IICA/SPADA, Guatemala 1985	MODULO UNITARIO DE PRODUCCION Hoja de Tecnología	Doc. Hoja de Hojas Fecha _____
---	---	-----------------------------------

Cultivo	Act. CALCULO DE COSECHA																Año		
Año desde siembra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Año de cosecha																			
Distancia de siembra: entre matas _____ cm _____ m, entre el surco																			
a) en surcos sencillos entre surcos _____ cm _____ m, ancho de calle																			
b) en surcos dobles entre surcos _____ cm _____ m, ancho/surco																			
Patron <input type="checkbox"/> Cuadro <input type="checkbox"/> Tresbolillo <input type="checkbox"/> Otro _____																			
Plantas sembradas _____ ha Plantas en producción _____																			

MINISTERIO DE AGRICULTURA Proyecto de Coordinación IICA/SPA Guatemala, 1984	MODULO UNITARIO DE PRODUCCION HOJA DE TECNOLOGIA	Doc. Hoja de Hojas Fecha _____
Cultivo	Actividad	Año
<u>DESCRIPCION</u>		
<u>PERIODICIDAD/DURACION</u>		
<u>MANO DE OBRA</u>		
<u>MATERIALES</u>		
<u>EQUIPO</u>		

PROYECTO DE COORDINACION
E INTEGRACION DE SERVICIOS
DEL S.P.A.D.A



PLAN DE PRODUCCION A NIVEL DE FINCA No. _____

Región: _____ Subregión: _____ Área homogénea: _____
Municipio: _____ Fecha: _____

Nombre del agricultor: _____

Lugar de residencia: _____

Ubicación de la finca: _____

Distancia a cabecera municipal: _____ km Vía de acceso: _____

SUPERFICIE TOTAL DE LA FINCA: _____ mz _____ cdas

SUPERFICIE COMPRENDIDA EN ESTE PLAN: _____ mz _____ cdas

CULTIVO(S) DE ESTE PLAN: Monocultivo(s) _____
Asocio(s) _____

RESUMEN DEL FINANCIAMIENTO:		DISTRIBUCION CREDITO BANDESA		
		Etapa	Monto	Mes
Costo total:	Q. _____	Presiembra	0 _____	_____
Solicitado a BANDESA:	Q. _____	Siembra	_____	_____
Autofinanciamiento:	_____	Mantenimiento	_____	_____
Otra fuente:	_____	Cosecha	_____	_____
		Poscosecha	_____	_____
		TOTAL	0 _____	_____

CALCULO DEL INGRESO ESPERADO EN ESTE PLAN

Cultivo	Sis- tema M/A	Rendimientos (qq/mz)		Superficie a cosechar este plan		Producción según este plan (qq)	Precio probable por qq (¢)	Ingreso bruto esperado (¢)
		Según Módulo	Según Plan	(mz)	(cd)			
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL INGRESO BRUTO ESPERADO								-----
MENOS: COSTO TOTAL								-----
GANANCIA BRUTA ESPERADA								-----

EXTENSIONISTA: _____ AGENTE DE CREDITO: _____

(F) _____ (F) _____

Nombre: _____ Nombre: _____

ETAPA 3a. PLAN DE PRODUCCION No. HOJA DE

POSICOSECHA	FECHAS	JORNALES	MATERIALES		EQUIPO		OTROS COSTOS	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
			Detalle	g.	Detalle	g.			

ETAPA 4a. PLAN DE PRODUCCION No. HOJA DE

COSECHA	FECHAS	JORNALES	MATERIALES		EQUIPO		OTROS COSTOS	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
			Detalle	g.	Detalle	g.			
ACTIVIDAD	De/A	No v/u	Detalle	g.	Detalle	g.	Detalle	g.	g.
4.1 RECOLECCION									

ETAPA 3b. PLAN DE PRODUCCION No. HOJA DE

MANTENIMIENTO	FECHAS	JORNALES	MATERIALES		EQUIPO		OTROS COSTOS	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
			Detalle	g.	Detalle	g.			
ACTIVIDAD	De/A	No v/u	Detalle	g.	Detalle	g.	Detalle	g.	g.
3.1 LIMPIA									

ETAPA 2a. PLAN DE PRODUCCION No. HOJA DE

SIEMBRA	FECHAS	JORNALES	MATERIALES		EQUIPO		OTROS COSTOS	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
			Detalle	g.	Detalle	g.			
ACTIVIDAD	De/A	No v/u	Detalle	g.	Detalle	g.	Detalle	g.	g.
2.1 TRATAMIENTO DEL SUELO									

ETAPA 1a. PLAN DE PRODUCCION No. HOJA DE

PRESIEMBRA	FECHAS	JORNALES	MATERIALES		EQUIPO		OTROS COSTOS	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO
			Detalle	g.	Detalle	g.			
ACTIVIDAD	De/A	No v/u	Detalle	g. <td>Detalle</td> <td>g. <td>Detalle</td> <td>g.</td> <td>g.</td> </td>	Detalle	g. <td>Detalle</td> <td>g.</td> <td>g.</td>	Detalle	g.	g.
1.1 PREPARACION DEL SUELO									
1.2 ANALISIS DE SUELOS									

Tote

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

COMPONENTE REPUBLICA DOMINICANA

HACIA UNA CONDUCCION EFECTIVA DEL DESARROLLO

AGRICOLA Y RURAL

VOLUMEN V

MECANISMOS DE DIRECCION PARA LA
CONDUCCION DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE ALIMENTOS

PROYECTO: IICA/SEA -Consolidación del Sistema de Planificación y
Ejecución de las Políticas y los Servicios de la SEA-



1. MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA

El proyecto basa su accionar en las siguientes hipótesis:

- a. El fortalecimiento de la capacidad de conducción de las acciones de desarrollo agrícola y rural, es esencial para aumentar la eficiencia y eficacia de los organismos del Sector Público Agropecuario que generan bienes y servicios dirigidos a promover el desarrollo rural.
- b. El nivel local es donde convergen las acciones dirigidas a proveer bienes y servicios a la población rural y, por tanto, es en esta instancia donde se concretan las relaciones interinstitucionales y de éstas con los beneficiarios, durante la entrega coordinada de los servicios ofrecidos por los proyectos.
- c. La realidad objeto de transformación, es la base fundamental para el diseño de los mecanismos de dirección necesarios para mejorar la capacidad de conducción.

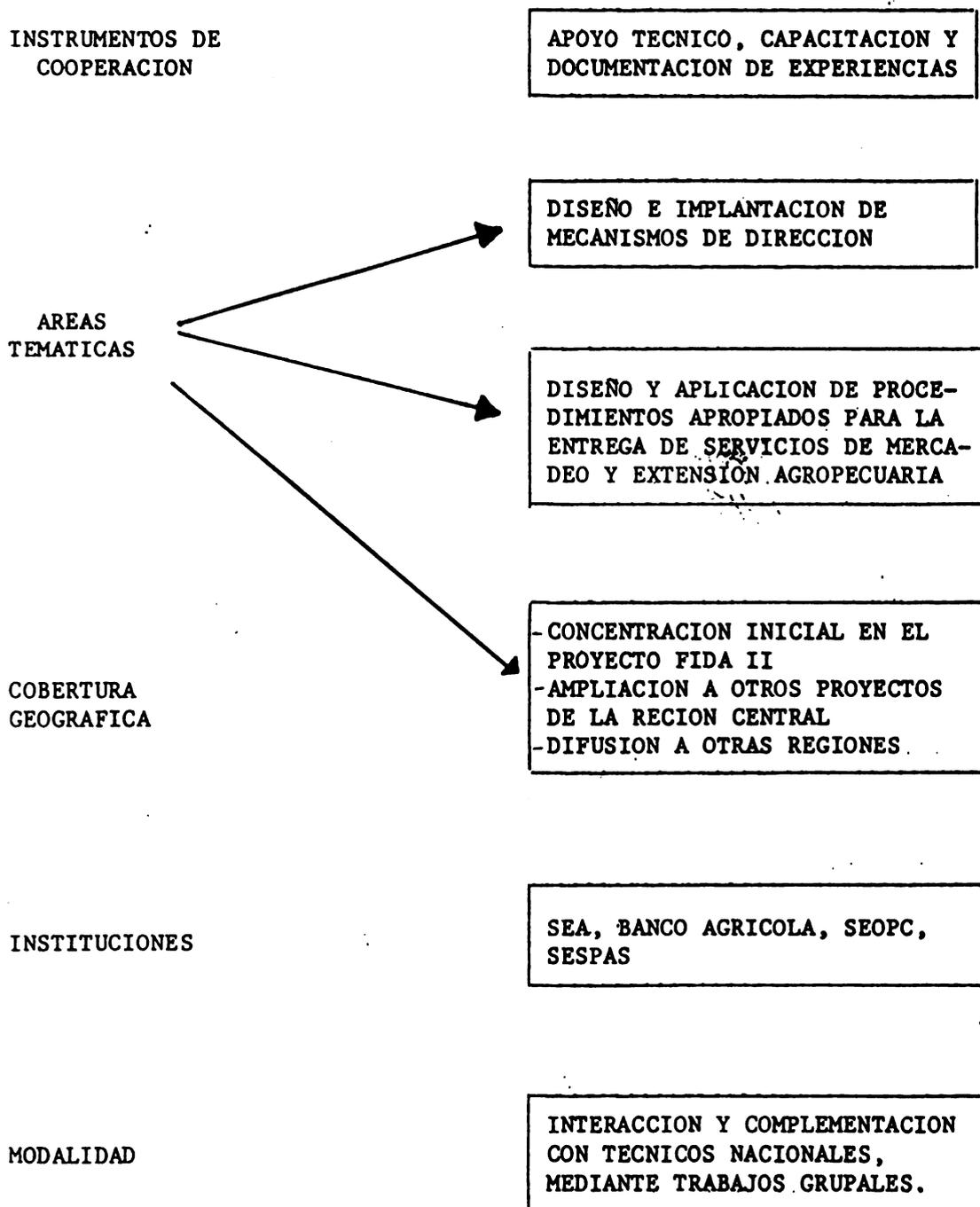
Las acciones de cooperación técnica se han concentrado inicialmente en el "Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores" que ejecuta la Secretaría de Estado de Agricultura de la República Dominicana, con el objeto de generar experiencias que puedan difundirse a otros proyectos en una segunda fase (Figura 1).

Se desarrollan actividades de apoyo técnico, propiciando una amplia interacción y complementación de los técnicos del IICA con los nacionales, buscando un equilibrio y sincronización adecuados con sus actividades normales, de manera que puedan realizarse en lo posible como complemento y sobre la marcha de las mismas. Además se ofrece capacitación, como complemento a lo anterior, enfatizando la modalidad de aprender-haciendo y transferir-haciendo. Por otro lado, se realizan estudios dirigidos a documentar las experiencias relevantes.

Se da especial prioridad al diseño y aplicación de mecanismos de dirección, apropiados a las características específicas del ámbito del proyecto, privilegiando el trabajo grupal y la activa participación de los diferentes individuos y grupos clave en el manejo del mismo. Asimismo, se realizan acciones complementarias para la transferencia de modelos tecnológicos de producción y la entrega de servicios de mercadeo, dirigidas a satisfacer necesidades prioritarias en esas áreas, identificadas durante dicho proceso.

El destinatario directo de la cooperación técnica es la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), por medio de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, el Departamento de Extensión y el Programa CENSERI. Se consideran indirectos el Banco Agrícola, la Secretaría de Estado de Salud y la Secretaría de Estado de Obras Públicas.

FIGURA 1: MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA



Las acciones de cooperación técnica se desarrollan con base en la modalidad de trabajo grupal, para lo cual se han integrado dos grupos nacionales, uno de nivel central y otro local, a los que dirige su apoyo técnico y la capacitación el grupo IICA. Se contempla que en la medida en que el proyecto aumente su cobertura geográfica, los grupos locales deberán multiplicarse.

El grupo central está integrado por representantes del nivel nacional de las entidades participantes en el proyecto objeto de la cooperación técnica y es responsable de definir, divulgar y canalizar los resultados de la misma, además de participar en su desarrollo. Cuando se amplíe la cobertura a otras áreas geográficas atendidas por la SEA, este grupo fungirá como núcleo para la difusión de experiencias.

El grupo local está integrado por funcionarios del nivel regional y local. Tiene la responsabilidad de participar en el desarrollo y aplicación de los mecanismos e instrumentos de dirección generados por las acciones de cooperación técnica.

El grupo IICA lo forma sus Especialistas en Planificación y Administración Agropecuaria, Producción Animal, Mercadeo y Extensión Agrícola de la Oficina en el país, quienes, además, reciben apoyo del grupo central y de otros grupos país de PROPLAN/A. Cada uno responde por las actividades y tareas relativas a su respectiva especialidad, pero conservando una estrecha interacción y participación conjunta en las diferentes áreas temáticas que serán afectadas.

2. DESCRIPCION DEL AMBITO DEL PROYECTO

El objetivo último del proyecto busca mejorar el nivel de vida de la población rural de menores ingresos, residente en su área de influencia, mediante el incremento de su ingreso familiar y de los patrones de salud. En el primer caso se espera una apreciable contribución proveniente de los aumentos en la producción de cultivos alimenticios y pescado, lo mismo que de la mejoría en la capacidad de negociación de los productores agropecuarios (Figura 2).

La cobertura del proyecto se extiende a dos áreas geográficas de la Dirección Regional Central, que abarca la Provincia de Monte Plata y la zona costera de esa Región. En la primera se llevan a efecto actividades de apoyo a la producción agropecuaria, caminos y salud, en cambio en la segunda se atiende únicamente a los pequeños pescadores artesanales (Figura 3).

La población objetivo está conformada por 4.000 productores agropecuarios con explotaciones no mayores de 6 hectáreas y 400 familias de pescadores, atendidas en forma directa. La población total cubierta con todos los servicios se estima en 30.000 personas de bajos ingresos.

El proyecto tiene seis áreas prioritarias de acción, en concordancia con los objetivos que persigue, las cuales se atienden por medio de los componentes "Extensión Agrícola", "CENSERI o Comercialización de Productos, Insumos y Bienes de Consumo", "Crédito", "Pesca", "Caminos Vecinales" y "Clínicas Rurales". Las metas globales de cada uno se presentan en la Figura 4.

La ejecución corre a cargo de cuatro instituciones del Sector Público dominicano, bajo la coordinación de una unidad especializada, creada con este propósito. Las instituciones involucradas son: La Secretaría de Estado de Agricultura (por medio de sus departamentos de Recursos Externos, Evaluación y Control, Extensión y Capacitación, además del Programa CENSERI, la Dirección Regional Central y la Zona Agropecuaria Monte Plata), el Banco Agrícola, la Secretaría de Estado de Salud y la Secretaría de Estado de Obras Públicas (Figura 5).

El manejo del proyecto se lleva a cabo en forma coordinada por un Comité de Coordinación, integrado por representantes de las diferentes instituciones, cuyo presidente es el Director de la Regional Central y como Secretario funge el jefe de la unidad coordinadora. El proyecto dispone de financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario, por valor de 10.1 millones de dólares, más una contrapartida de 4.2 millones de pesos dominicanos, aportados por el país.

FIGURA 2: PROYECTO DE DESARROLLO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

RED DE OBJETIVOS

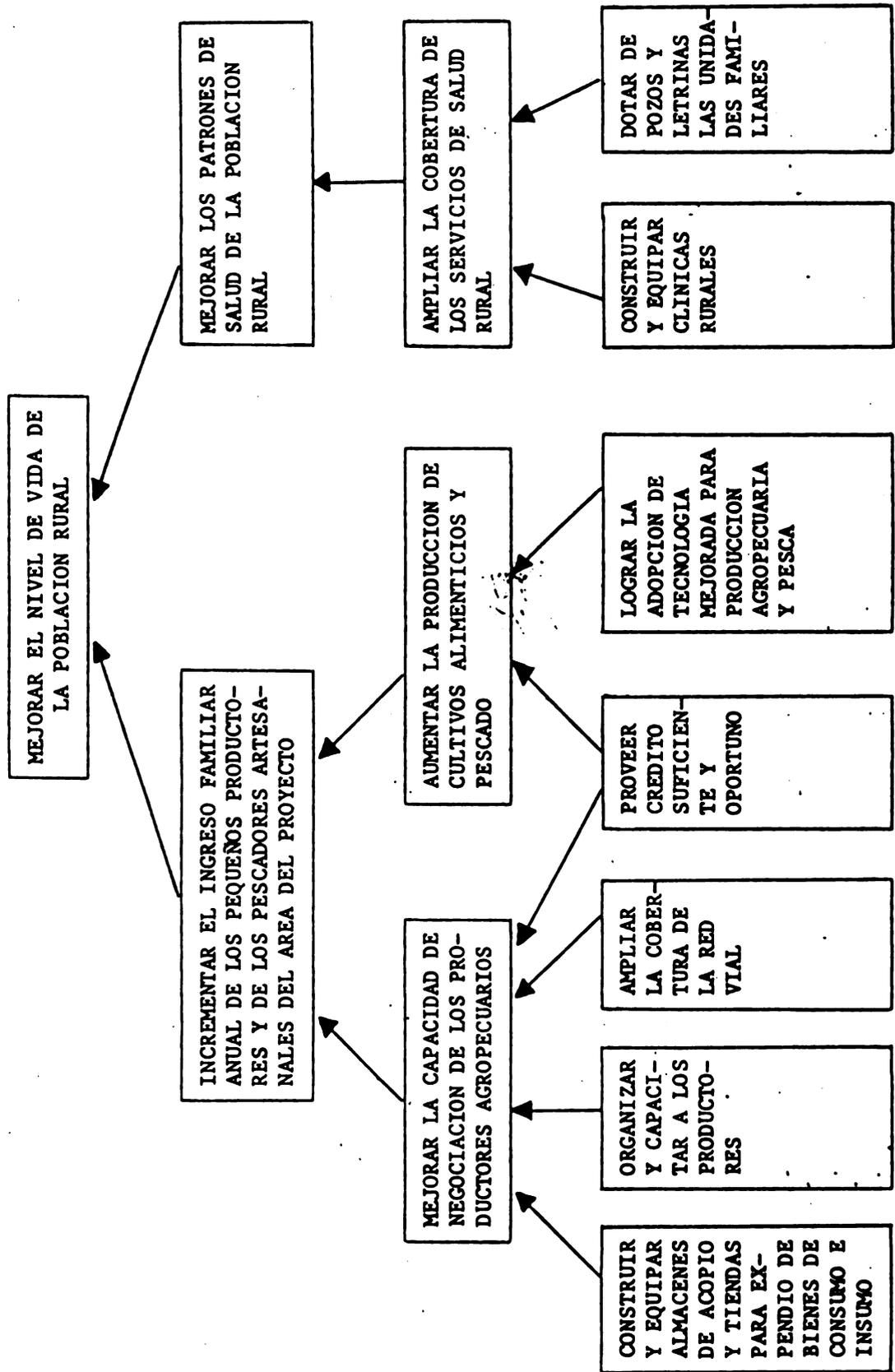


FIGURA 3: UBICACION DEL AREA DEL PROYECTO

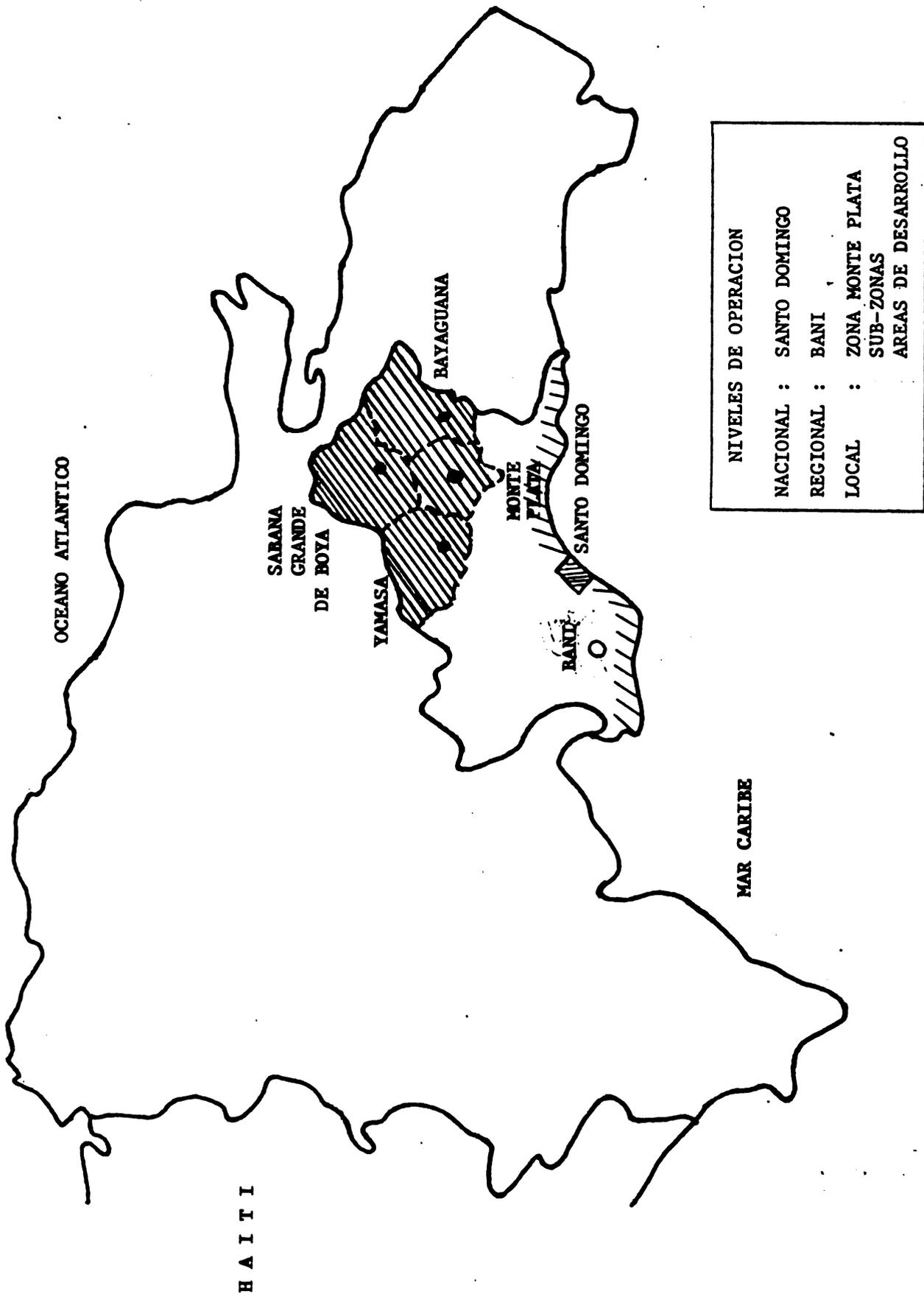


FIGURA 4: COMPONENTES DEL PROYECTO FIDA II

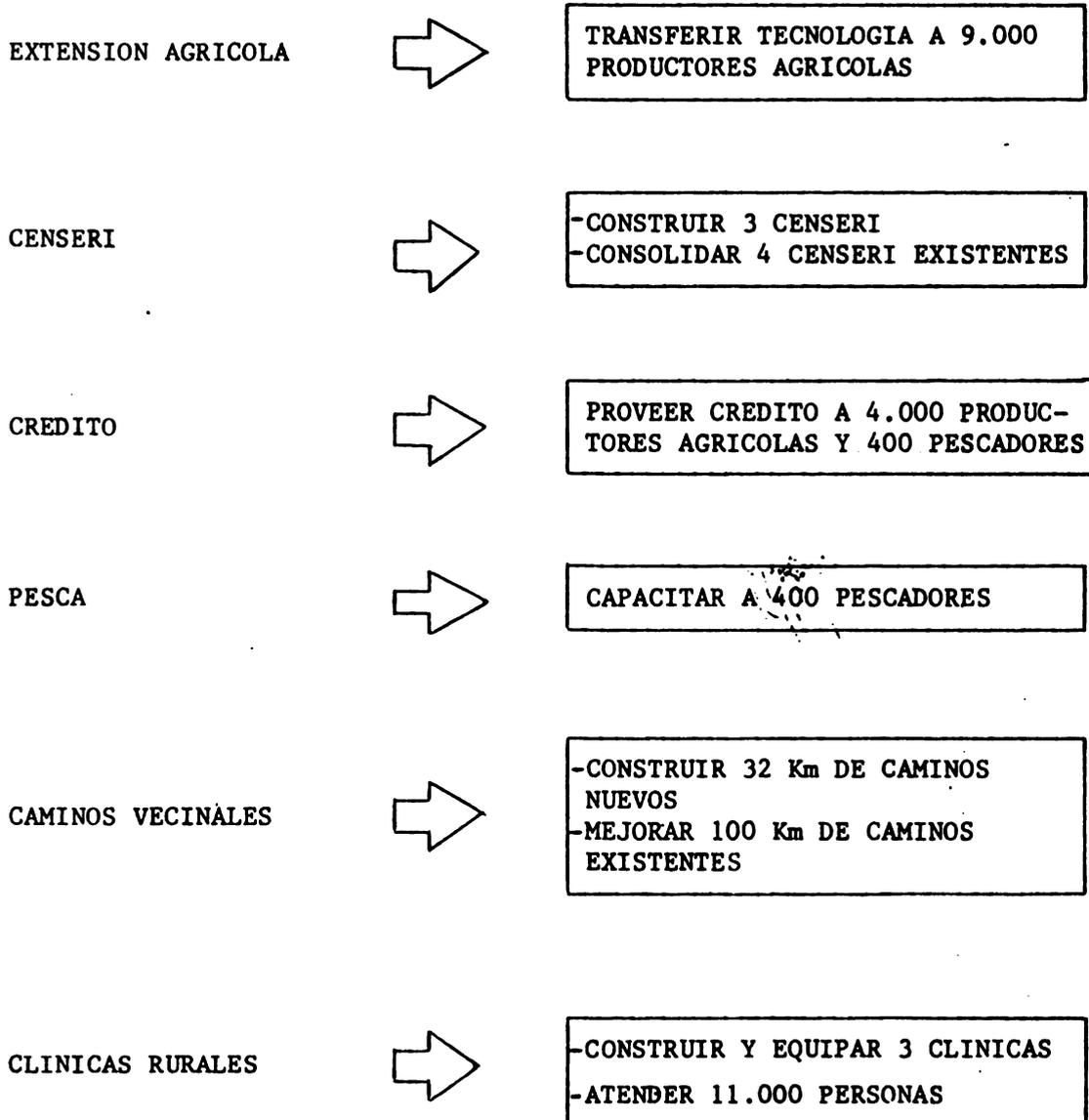
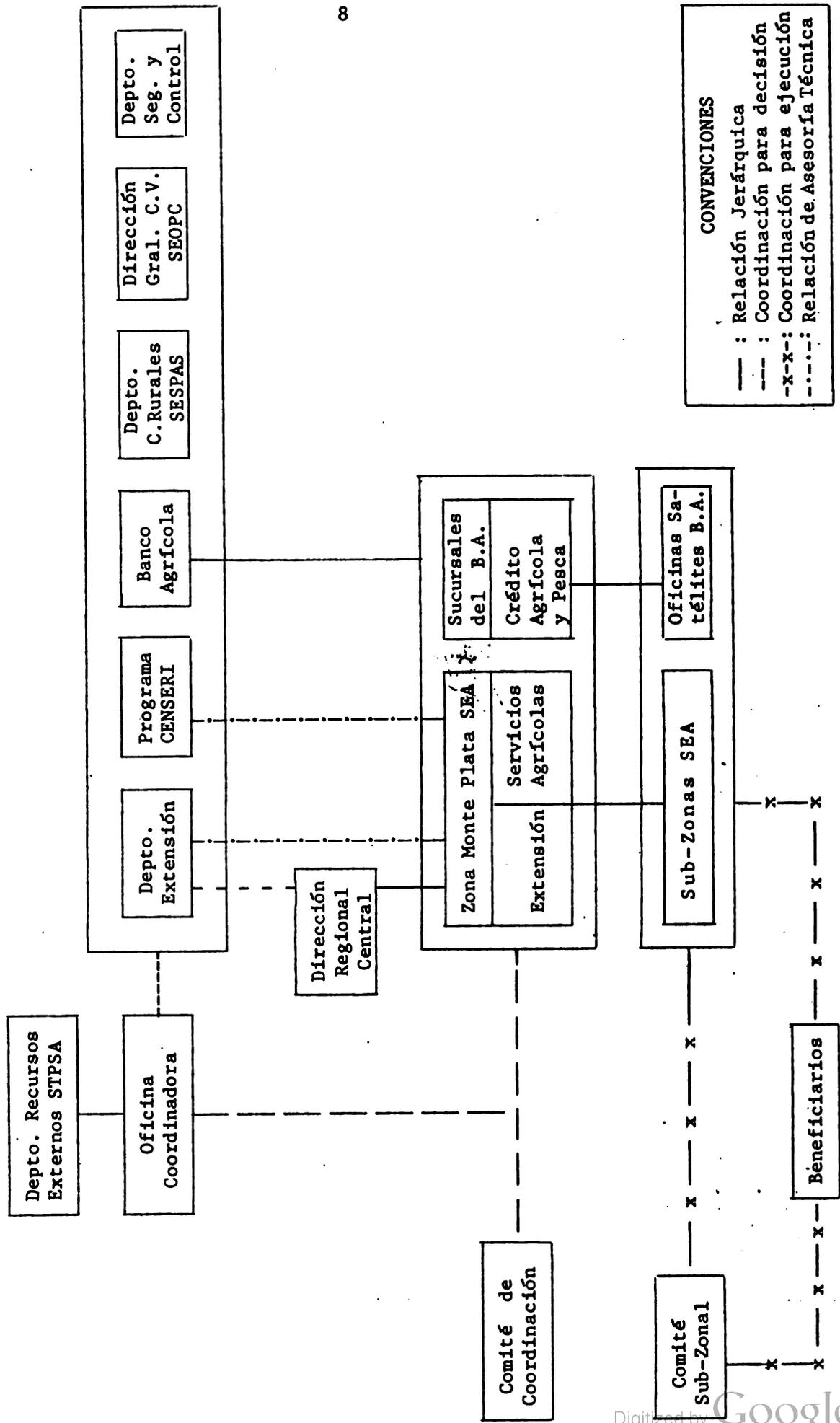


FIGURA 5: ORGANIGRAMA DEL PROYECTO FIDA II

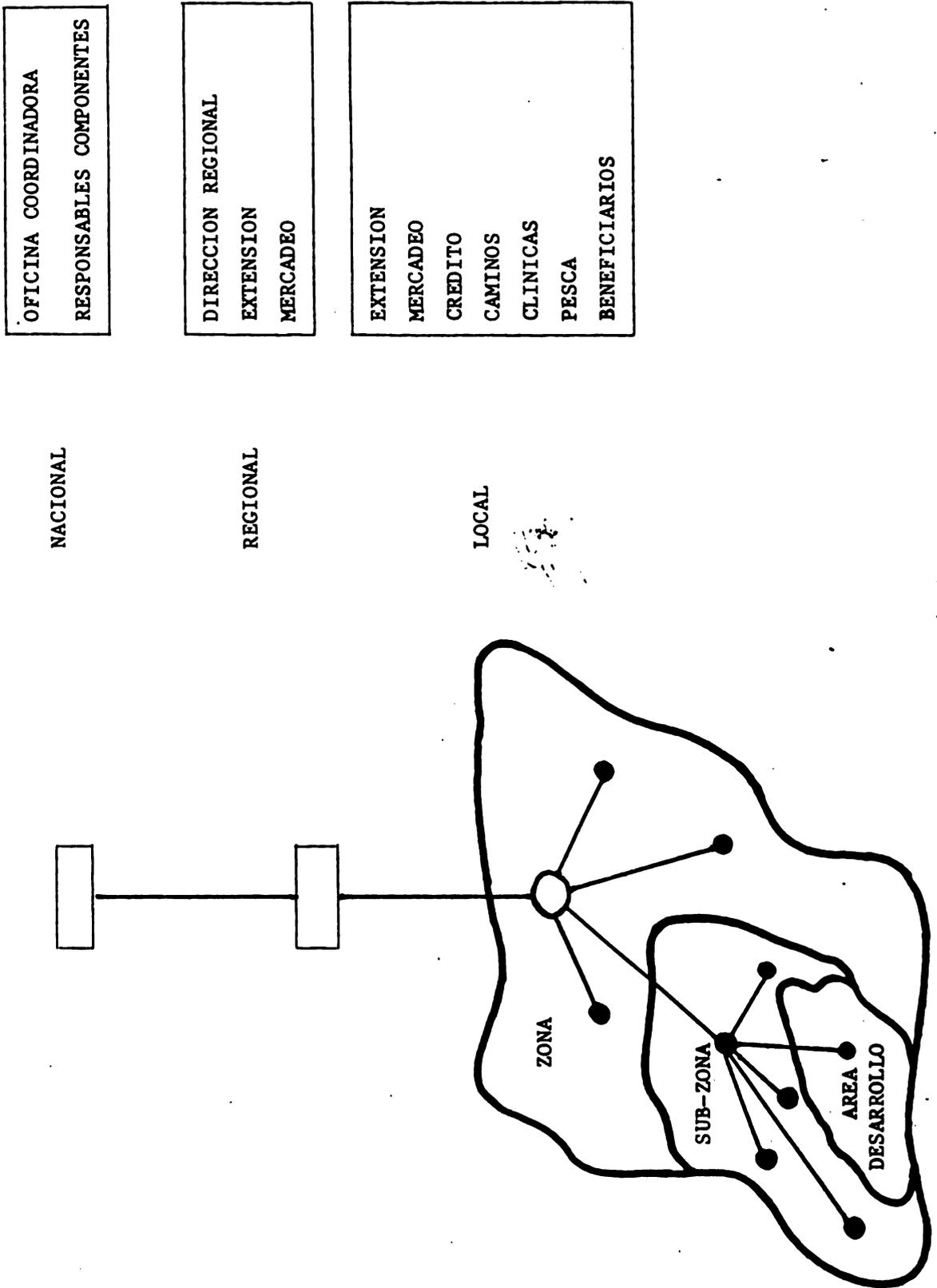


3. ESTRATEGIA DE CONDUCCION DEL AMBITO

La estrategia de conducción adoptada se caracteriza por los siguientes elementos:

- a. Definición de la producción de alimentos, tanto de origen agropecuario como piscícola, como tema central de atención. Alrededor del mismo se orientan las acciones complementarias de construcción de caminos vecinales y clínicas rurales.
- b. Establecimiento de una clientela común integrada por productores agropecuarios con 6 hectáreas o menos de área cultivable y pescadores artesanales pobres.
- c. División del área de influencia del proyecto en unidades operativas de diferente nivel jerárquico, hasta llegar al área de desarrollo, que es la menor unidad de acción y a la vez la que reúne mayores características de homogeneidad desde el punto de vista biofísico (Figura 6).
- d. Definición de un plan de acción conjunta, compuesto por un grupo de funciones y actividades directivas, comunes a las diferentes instituciones involucradas en el proyecto.
- e. Implantación de mecanismos grupales para la revisión y actualización del proyecto, la vinculación de los beneficiarios al análisis de la problemática, la definición de programas de trabajo realistas y el control del avance hacia el logro de resultados.

FIGURA 6: NIVELES DE OPERACION



4. FUNCIONES Y MECANISMOS DE DIRECCION

MECANISMOS DE DIRECCION

- TALLER DE ANALISIS DE LA PROBLEMATICA

CRITERIOS DE EFECTIVIDAD DE LAS FUNCIONES

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO COMPARTEN UNA VISION COMUN ACTUALIZADA DE LA PROBLEMATICA AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA DEL AMBITO.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO MANTIENEN UN CONOCIMIENTO ACTUALIZADO Y COMPARTIDO DE LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DEL NIVEL SUPERIOR QUE ENMARCAN SUS ACCIONES Y OPERAN PROCEDIMIENTOS EFECTIVOS PARA ASESORAR A LOS NIVELES SUPERIORES EN SU PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO COMPARTEN TANTO LOS RESULTADOS DESEADOS EXPRESADOS COMO OBJETIVOS GENERAL, ESPECIFICO E INTERMEDIOS, ASI COMO LAS ESTRATEGIAS PARA LOGRARLOS.

-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE, TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO LLEVAN A CABO PROGRAMAS DE TRABAJO REALISTAS E INTEGRADOS QUE COMPARTEN, VELANDO POR LA PERMANENTE CORRESPONDENCIA Y ADECUACION DE LAS ACCIONES CON LOS RESULTADOS DESEADOS Y POR MANTENER EL COMPROMISO DE TODOS CON EL LOGRO DE DICHS RESULTADOS.

FUNCIONES DE DIRECCION

-CARACTERIZAR E INTERPRETAR PERMANENTEMENTE LA PROBLEMATICA AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA QUE AFECTA AL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL, EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO.

-IDENTIFICAR E INTERPRETAR PERMANENTEMENTE LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DE NIVEL SUPERIOR E INDUCIR OTRAS EN FUNCION DE LA EVOLUCION DE LA REALIDAD AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA DEL AMBITO ESPECIFICO.

-IDENTIFICAR, DEFINIR Y PRIORIZAR PERMANENTEMENTE LOS RESULTADOS Y ESTRATEGIAS PARA LOS DIVERSOS NIVELES DEL AMBITO, ASI COMO LOS FACTORES EXTERNOS QUE CONDICIONAN SU LOGRO, UTILIZANDO COMO MARCO DE REFERENCIA LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DEL AMBITO O NIVEL SUPERIOR.

-DEFINIR Y ADECUAR PERMANENTEMENTE LAS ACTIVIDADES, LOS RECURSOS, LAS MODALIDADES DE TRABAJO Y LAS RESPONSABILIDADES DE LOS PRINCIPALES ACTORES TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS, EN LOS DIVERSOS NIVELES DE AMBITO EN FUNCION DE LAS LIMITACIONES O PROBLEMAS IDENTIFICADOS QUE OBSTACULICEN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DESEADOS.

- PROCESO GRUPAL PARA LA REVISION Y ACTUALIZACION DEL PROYECTO.

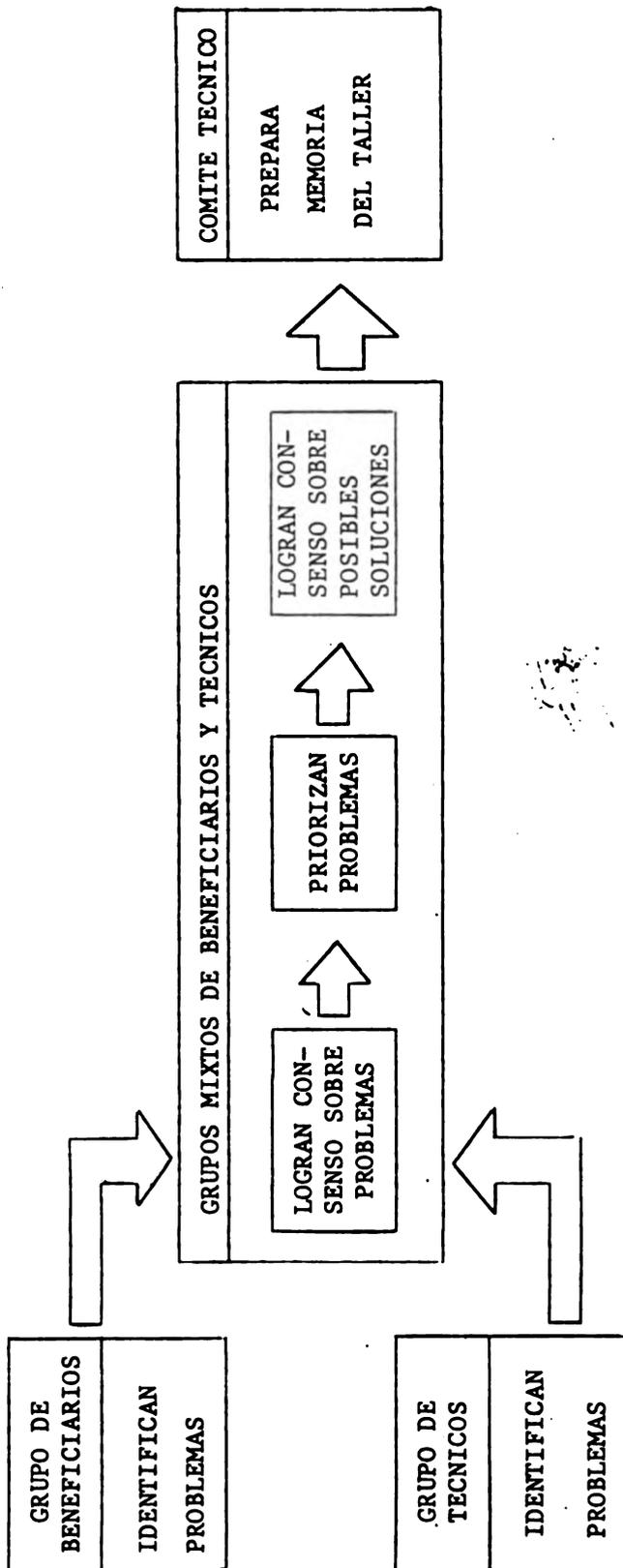
- PROCESO GRUPAL PARA LA DEFINICION DE PROGRAMAS DE TRABAJO REALISTAS E INTEGRADOS, EN CONCORDANCIA CON LOS RESULTADOS DESEADOS.

- PROCESO GRUPAL PARA EL CONTROL DEL AVANCE HACIA EL LOGRO DE RESULTADOS.

• Todavía no se han diseñado mecanismos para esa función de dirección.

4.1 TALLER DE ANALISIS DE LA PROBLEMATICA

4.1.1.1 ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



4.1.2. INSTRUMENTOS DE DIRECCION

Los instrumentos utilizados por el mecanismo son:

a. Lista de Problemas Identificados

Presenta la descripción de los diferentes problemas de orden agro-económico, social, político e institucional del área de influencia del proyecto, ordenados de acuerdo a las áreas de acción prioritaria. Los mismos reflejan la visión actualizada y compartida de técnicos y representantes de organizaciones campesinas involucrados en el proyecto (ver anexo 1).

b. Matriz de Problemas Prioritarios

Presenta los problemas prioritarios seleccionados conjuntamente por técnicos y representantes de organizaciones campesinas, ordenados por área de acción prioritaria y categoría de prioridad (ver anexo 2).

c. Lista de Soluciones Alternativas

Recoge el conjunto de posibles soluciones a los problemas prioritarios, generados mediante consenso por los técnicos y representantes de organizaciones campesinas (ver anexo 3).

4.1.3 TECNICAS

Se utiliza la técnica de Grupo Participativo*.

4.1.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE, TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

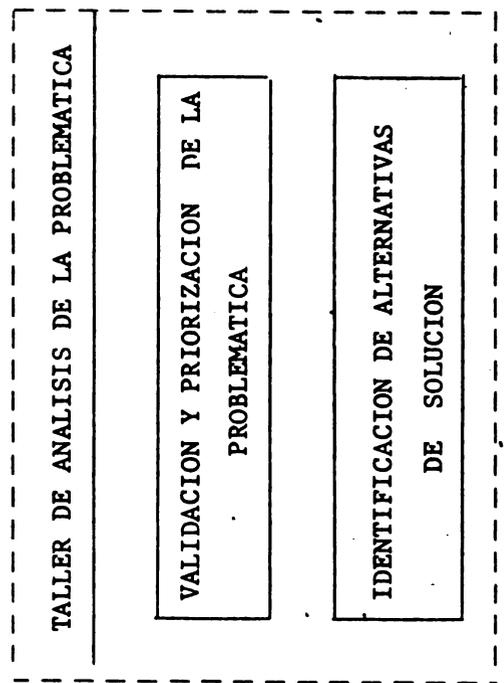
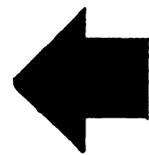
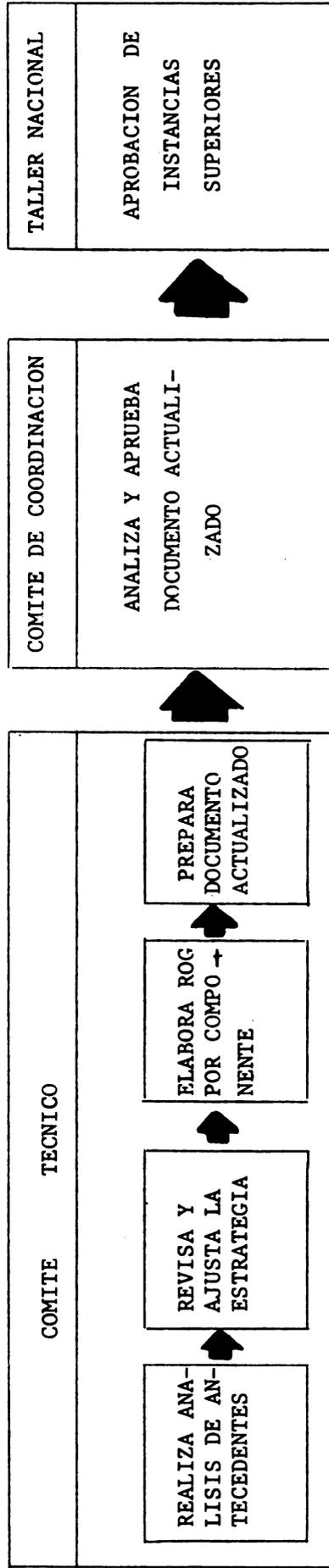
- a. Este mecanismo busca la vinculación de los técnicos de nivel local y de los beneficiarios del proyecto, al análisis de la problemática y la búsqueda de soluciones a la misma.
- b. Además, favorece el desarrollo de relaciones interinstitucionales para la realización de esa tarea.

En ese sentido participan especialistas en producción y mercadeo y extensionistas de la Secretaría de Agricultura, agentes de crédito del Banco Agrícola, médicos de la Secretaría de Salud e ingenieros de la Secretaría de Obras Públicas, ubicados tanto en Monté Plata, como en la Región Central y en el nivel nacional, quienes en conjunto con representantes de las organizaciones campesinas atendidas, logran consenso sobre la problemática prioritaria y las soluciones propuestas.

* Una aplicación detallada de esta técnica puede verse en: Secretaría de Estado de Agricultura. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Taller de Análisis de la Problemática. Santo Domingo, República Dominicana. 1985. (Mecanografiado)

4.2 PROCESO GRUPAL PARA LA REVISION
Y ACTUALIZACION DEL PROYECTO.

4.2.1 ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



4.2.2 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

El instrumento contemplado por este mecanismo es el Resumen Operativo Gerencial del proyecto, el cual recoge para cada uno de sus componentes, el consenso de los individuos y grupos clave involucrados en el manejo del mismo, sobre objetivos, indicadores y metas, factores condicionantes que restringen su posibilidad de logro, las actividades que se desarrollarán y los recursos necesarios (ver anexo 4).

4.2.3 TECNICAS

El mecanismo utiliza las siguientes técnicas: Grupo de Discusión^{1/}, Técnica de Grupo Participativo^{2/}, Red de Pertinencia^{3/}, Matriz de Objetivos^{3/} y Desglose Analítico^{4/}.

4.2.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE, TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

El mecanismo favorece las relaciones interinstitucionales y de los diferentes niveles del ámbito del proyecto, como medio para alcanzar consenso sobre resultados y estrategia, lo mismo que lograr su adecuación con las decisiones de orientación y operativas del ámbito superior y con la situación vigente en el área del proyecto.

En este proceso participan técnicos de la Secretaría de Agricultura, del Banco Agrícola, de la Secretaría de Salud y de la Secretaría de Obras Públicas, ubicados tanto en el nivel central, en la Región Central y en la Provincia Monte Plata, quienes a través de trabajos grupales, acuerdan por consenso los ajustes que requiere el proyecto para su actualización.

1/ Ver: Secretaría de Estado de Agricultura. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Pautas de funcionamiento del Comité de Coordinación del Proyecto FIDA II. Santo Domingo, Rep. Dominicana, 1985. (mimeografiado)

2/ Op. cit.

3/ Ver: Bejarano, A. y F. Barea. El resumen operativo gerencial como instrumento de programas y proyectos de desarrollo rural. Publicación Miscelánea No. 499 ISSN-0534-5391. Bogotá, IICA, 1984.

4/ Ver: Roberts, P. y J. Leñero. Programación de actividades y uso de recursos. San José, Costa Rica, IICA, 1979.

4.3 PROCESO GRUPAL PARA LA DEFINICION DE
PROGRAMAS DE TRABAJO INTEGRADOS, EN
CONCORDANCIA CON LOS RESULTADOS DESEADOS

4.3.2 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

Este mecanismo contempla los siguientes instrumentos:

a. Plan de Implementación Anual

Recoge el consenso y compromiso de los individuos y grupos involucrados en el manejo del proyecto, sobre la estrategia anual, las metas anuales por área de Acción prioritaria del proyecto y las respectivas actividades, asignación de responsabilidades y necesidades de recursos (ver anexo 5).

b. Plan de Acción por Finca

Recoge las decisiones de producción de los beneficiarios del proyecto y los requerimientos de servicios de apoyo (crédito, transferencia de tecnología, provisión de insumos y maquinaria agrícola), definidos de común acuerdo con los extensionistas de la Secretaría de Agricultura y en concordancia con las directrices del Plan de Implementación Anual (ver anexo 6).

c. Guía Técnica Zonal

Contiene las recomendaciones técnicas por producto prioritario, apropiadas a las condiciones de los agricultores atendidos por el proyecto, definidas por consenso entre especialistas en producción y extensionistas del nivel local, en consulta con especialistas e investigadores del nivel regional. Da las bases para preparar el plan de finca y sirve como elemento de consulta para el trabajo diario del extensionista (ver anexo 7).

4.3.3 TECNICAS

Se utilizan la Técnica de Grupo de Discusión^{1/} y la Técnica de Grupo Participativo^{1/}.

4.3.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE, TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

- a. El mecanismo favorece el desarrollo de relaciones interinstitucionales, en busca de consenso sobre algunos elementos comunes a los cuales se orientan las acciones del proyecto, tales como la cobertura geográfica, la clientela, los productos prioritarios que serán atendidos y las prioridades de acción anuales, los que dan la pauta para la programación detallada de actividades y la posterior realización de las mismas.

El proceso se caracteriza por el desarrollo de trabajos grupales interdisciplinarios, en los que participan técnicos del nivel

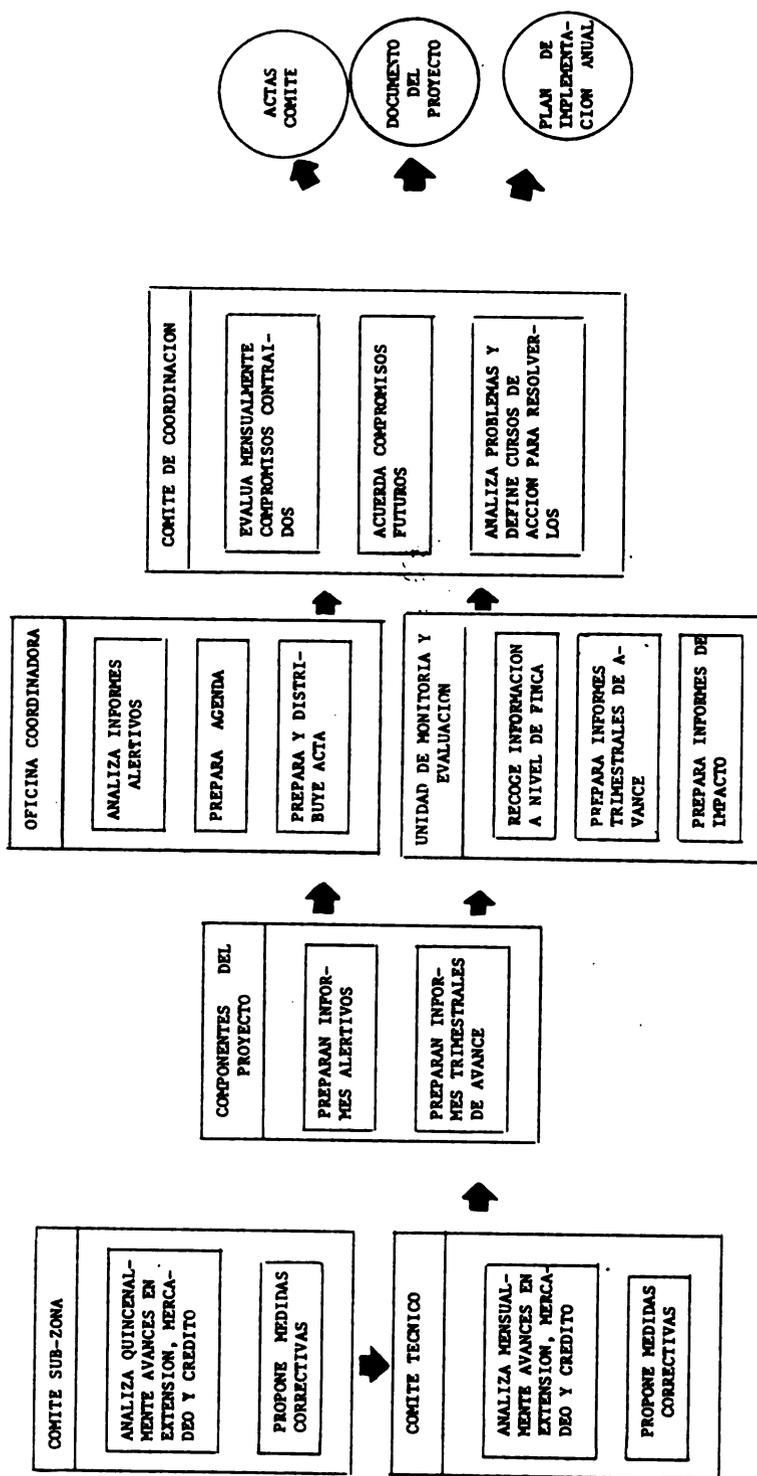
^{1/} Op. cit.

central, de la Regional Central y de la Provincia Monte Plata, de la Secretaría de Agricultura, el Banco Agrícola, la Secretaría de Salud y la Secretaría de Obras Públicas.

- b. Se favorece la vinculación de los beneficiarios a la entrega de los servicios ofrecidos por el proyecto, mediante el asesoramiento de los agentes de extensión en la toma de decisiones que afectan la actividad productiva a nivel de finca.

4.4 PROCESO GRUPAL PARA EL CONTROL DEL
AVANCE HACIA EL LOGRO DE RESULTADOS

4.4.1 ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



4.4.2 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

Los instrumentos que están disponibles para este mecanismo se presentan a continuación:

a. Agenda del Comité de Coordinación

Tiene por objeto establecer los temas a tratar en las reuniones mensuales del Comité, en concordancia con el desarrollo del plan de coordinación y del plan de implementación anual. Los temas se clasifican en tres categorías, de acuerdo a la importancia relativa de los mismos (ver anexo 8).

b. Acta del Comité de Coordinación

Tiene el propósito de registrar los acuerdos y decisiones adoptados por el Comité de Coordinación, referentes al avance de las acciones del proyecto en correspondencia con los resultados deseados. En ese sentido recoge los compromisos contraídos por los diferentes actores involucrados, los resultados de la evaluación mensual de los mismos y las decisiones sobre medidas correctivas que serán incorporadas al proyecto (ver anexo 9).

Este mecanismo tiene previstos otros instrumentos que aún no han sido diseñados, por lo cual no se presenta su descripción, ellos son: Plan de Coordinación, Informe Trimestral de Realizaciones, Informe de Impacto, Informe Alertivo y Encuesta a Nivel de Finca.

4.4.3 TECNICAS

La técnica utilizada en todo el proceso es el Grupo de Discusión.

4.4.4 PRINCIPALES RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE, TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS

- a. Se favorece el desarrollo de relaciones interinstitucionales, mediante la interacción de los responsables de componente del Proyecto FIDA II, del Director de la Región Central y del Jefe de la Zona Monte Plata de la Secretaría de Agricultura, en la tarea de asegurar la continua correspondencia y adecuación de las acciones con los resultados deseados.
- b. Se promueve la vinculación de los beneficiarios del proyecto al proceso de toma de decisiones relativas a su manejo, mediante la participación de los representantes de las cuatro organizaciones campesinas atendidas y de una organización cívica local, en las reuniones mensuales del Comité de Coordinación del mismo.

ANEXOS

A N E X O 1

LISTA DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS

AREA TEMATICA	DESCRIPCION DE PROBLEMAS

A N E X O 2

MATRIZ DE PROBLEMAS PRIORITARIOS

AREA TEMATICA	PRIMERA PRIORIDAD	SEGUNDA PRIORIDAD	TERCERA PRIORIDAD

A N E X O 3

LISTA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

AREA TEMATICA	ACCIONES PROPUESTAS

A N E X O 5

PLAN DE IMPLEMENTACION ANUAL

ELEMENTOS ESTRATEGICOS

LINEAMIENTOS GENERALES

- AJUSTES INCORPORADOS A LA ESTRATEGIA.
- AREAS TEMATICAS PRIORITARIAS Y PRINCIPALES RESULTADOS.
- MODALIDAD DE OPERACION.
- CRITERIOS DE PROGRAMACION.

ORIENTACIONES ESPECIFICAS

- COBERTURA TERRITORIAL.
- ACTIVIDADES PRIORITARIAS POR COMPONENTE.
- DISTRIBUCION DE RESPONSABILIDADES Y REQUERIMIENTOS DE COORDINACION.
- PRODUCTOS PRIORITARIOS.
- CARACTERISTICAS DE LA TECNOLOGIA TRANSFERIDA.

ACTIVIDADES PRIORITARIAS POR COMPONENTE

COMPONENTES	ACCIONES PRIORITARIAS	NIVEL OPERATIVO

COBERTURA TERRITORIAL

Año 198__

AREA AGRICOLA (Zona Monte Plata)		AREA PESQUERA	
SUB-ZONA	AREA DE DESARROLLO	ZONA	COMUNIDADES
Bayaguana		Azua	
		Bani	
Monte Plata		Barahona	
		San Cristóbal	
Sabana Grande de Boyá		San Pedro de Macorís	
Yamasá		Santo Domingo	

EJEMPLO DE METAS ANUALES

COMPONENTE EXTENSION

SUB-Zona _____ AÑO 198 _____ ZONA: _____

RUBROS	No. de Productores ^{1/}		Adopción de prácticas mejoradas (%)	Preparación de tierras (ta)	Distribución de material de siembra (ta)	Area Cultivada ^{2/} (ta)	Rendimiento ^{3/} (qq/ta)	Producción (qq) ^{4/}
	Con ATI	Con ATE						
a.								
b.								
c.								
.								
.								
.								
TOTAL								

^{1/} En el total, anotar el total de productores atendidos en forma global en cada categoría en la sub-zona o zona, el cual no es necesariamente igual a la suma de los diferentes rubros porque un productor puede tener más de 1 rubro.

^{2/} En el caso de especies pecuarias anote el No. de cabezas de ganado.

^{3/} Litros por vaca por día para leche; arrobas por animal al sacrificio, para bovinos de carne, cerdos y cabros.

^{4/} Litros para leche, arrobas para bovinos de carne, cerdos y cabros.

EJEMPLO DE ACTIVIDADES

COMPONENTE EXTENSION

SUB-ZONA: _____ AÑO 198 _____ ZONA: _____

ACTIVIDADES	UNIDADES	RESULTADOS ESPERADOS			
		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
1. Planes de finca	Número				
2. Visitas de asistencia técnica directa a la finca	Número				
3. Parcelas demostrativas	Número				
4. Pruebas de campo	Número				
5. Demostraciones de métodos y resultados	Número				
6. Días de campo	Número				
7. Reuniones con agricultores	Número				
8. Giras de observación	Número				
9. Eventos de capacitación para agricultores	No. Eventos				
	No. Participantes				
10. Eventos de capacitación para técnicos	No. Eventos				
	No. Participantes				
11. Distribución de material divulgativo	No. ejemplares				
12. Preparación de tierras	No. agricultores				
13. Producción de material de siembra	Toneladas				
14. Distribución de material de siembra	Toneladas				
15. Diagnóstico de enfermedades	No. de casos				
16. Vacunación	No. animales vacunados				
17. Inseminación artificial	No. animales inseminados				
18. Reforestación	No. plantas sembradas				
	TOTAL				

ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

COMPONENTE _____ AÑO 198 _____

ACTIVIDADES	C A R G O S I/								Perfodo de Ejecución	
									Mes de Inicio	Mes de Terminación

1/ En los ocho espacios en blanco situados bajo este título se debe anotar el nombre de los cargos involucrados en la ejecución de las diferentes actividades. En las casillas correspondientes a cada actividad y cargo, se debe especificar el rol que corresponde desempeñar a cada uno de los involucrados mediante las siguientes letras: "R" para el Responsable, "S" para quien Supervisa, "C" para el que colabora e "I" para aquél a quien se debe informar sobre la ejecución.

RESUMEN DE RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

COMPONENTE _____

AÑO 198__

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR (RD\$)	
		Unitario	Total
1. Recursos Humanos			
1.1			
1.2			
1.3			
.			
.			
1.n			
2. Recursos Físicos			
2.1			
2.2			
2.3			
.			
.			
2.n			

PRESUPUESTO ANUAL

AÑO 198

CODIGO 121-0

COMPONENTE

Código	C U E N T A D E G A S T O N O M B R E	M O N T O (Miles de Pesos)				TOTAL
		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	
01	CONSTRUCCIONES					
01-01	Camino Vecinales					
01-02	Edificios					
01-03	Adquisición de Terrenos					
02	CREDITO					
02-01	Crédito Agropecuario					
02-02	Crédito Pesquero					
03	VEHICULOS Y EQUIPOS					
03-01	Vehículos					
03-02	Equipos y Mobiliario de Oficina					
04	GASTOS OPERACIONALES					
04-01	Operación y Mantenimiento de Vehículos					
04-02	Materiales de Oficina					
04-03	Viajes y Viáticos					
04-04	Entrenamiento					
04-05	Gastos Misceláneos					
04-07	Combustibles y Lubricantes					
04-08	Atención y Representación					
04-09	Cargo y Comisiones Bancarias					
04-10	Reparación y Mantenimiento de Equipos					
04-11	Encuesta					
05	INCORPORACION DE PERSONAL					
06	SERVICIOS DE CONSULTORIA					
06-01	Diseño de Ingeniería					
06-02	Supervisión					
06-03	Asesoría					
07	OTROS					
	TOTAL					

A N E X O 6

PLAN DE ACCION POR FINCA

PLAN DE ACCION POR FINCA

I. IDENTIFICACION

Regional _____ Zona _____
 Sub-Zona _____ Area _____
 Nombre del Productor _____ Apodo _____
 Cédula: Número _____ Serie _____
 Superficie Total de la Finca: Riego _____ ta. Secano _____ ta.

II. OBJETIVOS Y METAS GLOBALES DEL PLAN

- 2.1 Incrementar el ingreso neto agrícola del productor de una cantidad aproximada de \$ _____ para el último año agrícola, a \$ _____ para el año agrícola 198_ / 198_.
- 2.2 Incrementar la producción y/o productividad de los productos agrícolas siguientes:

Rubros	Producción (qq)		Rendimiento (qq/tarea)			
	Año anterior	Esperada	Año Anterior		Esperado	
			Riego	Secano	Riego	Secano
1.						
2.						
3.						
4.						

2.3 Lograr la adopción de las tecnologías siguientes:

III. SUPERFICIE SEMBRADA POR RUBRO.

RUBROS	EPOCA DE SIEMBRA	CULTIVO SOLO (Ta)		CULTIVO ASOCIADO (Ta)	
		RIEGO	SECANO	RIEGO	SECANO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

IV. PRODUCCION E INGRESOS

RUBROS	Producción Esperada (qq) (2)	Precio de Venta (RD\$/qq) (3)	Ingreso bruto (RD\$) (2x3) (4)	Costo de Produc. (RD\$) (5)	Ingreso Neto (RD\$) (4-5) (6)	Rentabilidad (6 x 100) 5 (7)

V. RESUMEN DE RECURSOS

RUBROS	Financiamiento		Servicio de Maquinaria y Equipo	Insumos		
	Crédito	Aporte del productor		Material de Siembra	Fertilizantes	Pesticidas

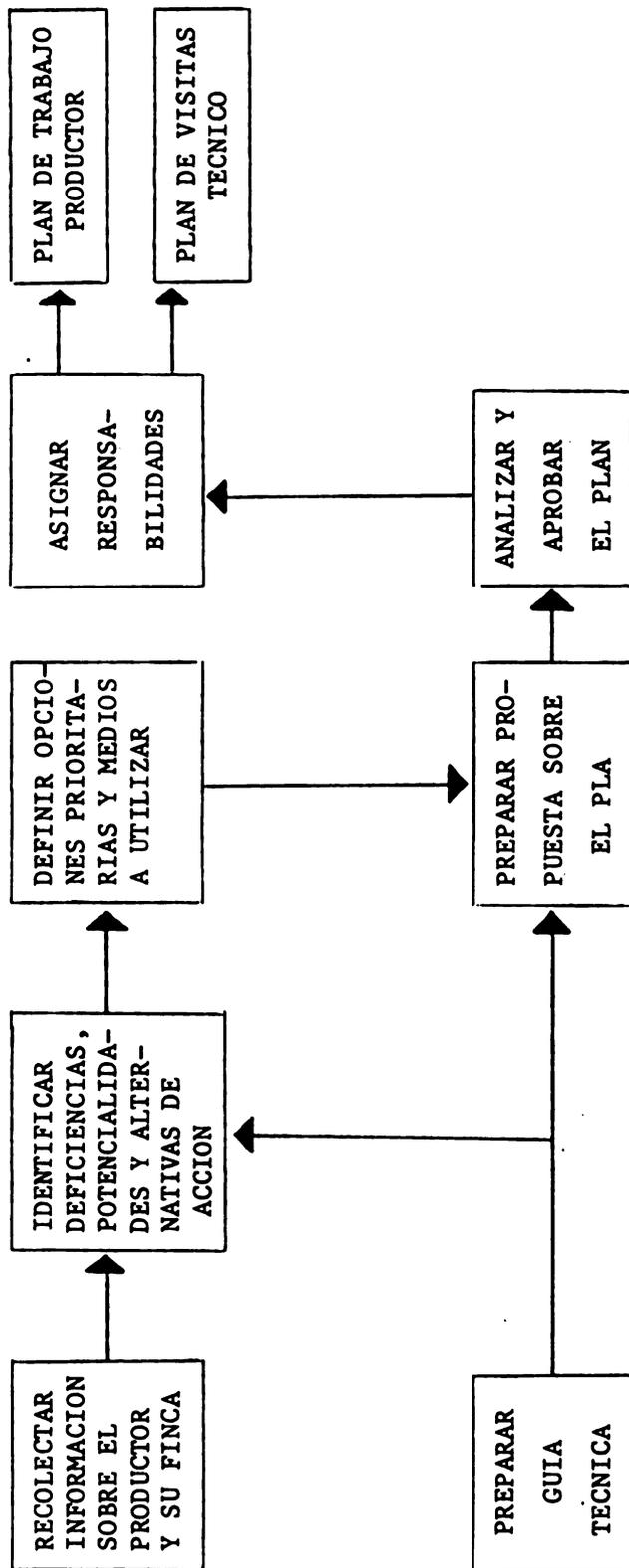
VI. TECNOLOGIA RECOMENDADA POR ACTIVIDAD PARA EL RUBRO _____

EPOCA DE SIEMBRA _____

ACTIVIDAD	FECHA	TECNOLOGIA RECOMENDADA	INSUMOS		MAQ. Y EQUIPO REQUERIDO		ASISTENCIA TECNICA SEA(*)
			CANTIDAD	FUENTE	TIPO	FUENTE	
Preparación de Suelos		-Número de: -Corte: -Cruce: -Rastra: -Análisis de Suelo:					
Obtención de Semillas		-Variedad: -Libra por Tarea:					
Siembra		Marco de Siembra:					
Control de Maleza		-No. de Controles: -Nombre de los Productos: -Dosis:					

(*) Anotar si o no

PLAN DE ACCION POR FINCA: FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES



A N E X O 7

G U I A T E C N I C A Z O N A L

PRODUCTO PRIORITARIO _____ EPOCA DE SIEMBRA _____ AREAS GEOGRAFICAS _____

PRACTICAS CULTURALES	RECOMENDACIONES	RECURSOS NECESARIOS			COSTO	
		Nombre	Unidad	Cantidad	Unitario	TOTAL

A N E X O 8

MODELO DE AGENDA

COMITE DE COORDINACION PROYECTO FIDA II

A G E N D A

Tipo de Reunión: _____ No.: _____

Lugar de Realización: _____ Fecha: _____ Hora: _____

- I. Lectura y firma del acta anterior y aprobación de la agenda.
- II. Evaluación de compromisos pendientes.
 - 1.
 - 2.
 - .
 - .
 - .
- III. Temas Categoría A.
 - 1.
 - 2.
 - .
 - .
 - .
- IV. Temas Categoría B.
 - 1.
 - 2.
 - .
 - .
 - .
- V. Turno libre.

ANEXO 9

MODELO DE ACTA

COMITE DE COORDINACION PROYECTO FIDA II

ACTA No. _____

1. Tipo de Reunión: _____ 2. Lugar de realización: _____

3. Fecha: _____ 4. Hora: _____

5. Asistentes:

a. Miembros Regulares

Institución Representada

Dirección Regional Central. SEA
Oficina Coordinadora. SEA
Depto. de Extensión. SEA
Programa CENSERI. SEA
Depto. Seguimiento y Control. SEA
Zona Monte Plata. SEA
URPE - Regional Central. SEA
Banco Agrícola
SEOPC
SESPAS
Beneficiarios Monte Plata
Beneficiarios Yamasá
Beneficiarios Bayaguana
Beneficiarios Sabana Grande de Boyá
Comité de Seguimiento

b. Otros invitados

ACTA No. _____ Continuación

7. Conclusiones y compromisos contraídos

TEMA DE AGENDA		RESPONSABLE	PERIODO REALIZACION	
No.	Descripción		Inicio	Término
I.	Compromisos pendientes			
I.1				
I.2				
.				
.				
.				
II.	Temas Categoría A.			
II.1				
II.2				
.				
.				
.				
III.	Temas Categoría B.			
III.1				
III.2				
.				
.				
.				
IV.	Temas del turno libre			
IV.1				
IV.2				
.				
.				
.				

FUNCIONES DE DIRECCION	CRITERIOS DE EFECTIVIDAD DE LAS FUNCIONES	MECANISMOS DE DIRECCION
<p>-CARACTERIZAR E INTERPRETAR PERMANENTEMENTE LA PROBLEMATICA AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA QUE AFECTA AL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL, EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO.</p>	<p>-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO COMPARTEN UNA VISION COMUN ACTUALIZADA DE LA PROBLEMATICA AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA DEL AMBITO.</p>	<p>- TALLER DE ANALISIS DE LA PROBLEMATICA</p>
<p>-IDENTIFICAR E INTERPRETAR PERMANENTEMENTE LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DE NIVEL SUPERIOR E INDUCIR OTRAS EN FUNCION DE LA EVOLUCION DE LA REALIDAD AGROECONOMICA, SOCIAL Y POLITICA DEL AMBITO ESPECIFICO.</p>	<p>-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO MANTIENEN UN CONOCIMIENTO ACTUALIZADO Y COMPARTIDO DE LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DEL NIVEL SUPERIOR QUE ENMARCAN SUS ACCIONES Y OPERAN PROCEDIMIENTOS EFECTIVOS PARA ASESORAR A LOS NIVELES SUPERIORES EN SU PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.</p>	<p>* PROCESO GRUPAL PARA LA REVISION Y ACTUALIZACION DEL PROYECTO.</p>
<p>-IDENTIFICAR, DEFINIR Y PRIORIZAR PERMANENTEMENTE LOS RESULTADOS Y ESTRATEGIAS PARA LOS DIVERSOS NIVELES DEL AMBITO, ASI COMO LOS FACTORES EXTERNOS QUE CONDICIONAN SU LOGRO, UTILIZANDO COMO MARCO DE REFERENCIA LAS DECISIONES DE ORIENTACION Y OPERATIVAS DEL AMBITO O NIVEL SUPERIOR.</p>	<p>-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO COMPARTEN TANTO LOS RESULTADOS DESEADOS EXPRESADOS COMO OBJETIVOS GENERAL, ESPECIFICO E INTERMEDIOS, ASI COMO LAS ESTRATEGIAS PARA LOGRARLOS.</p>	<p>- PROCESO GRUPAL PARA LA DEFINICION DE PROGRAMAS DE TRABAJO REALISTAS E INTEGRADOS, EN CONCORDANCIA CON LOS RESULTADOS DESEADOS.</p>
<p>-DEFINIR Y ADECUAR PERMANENTEMENTE LAS ACTIVIDADES, LOS RECURSOS, LAS MODALIDADES DE TRABAJO Y LAS RESPONSABILIDADES DE LOS PRINCIPALES ACTORES TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS, EN LOS DIVERSOS NIVELES DE AMBITO EN FUNCION DE LAS LIMITACIONES O PROBLEMAS IDENTIFICADOS QUE OBSTACULICEN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DESEADOS.</p>	<p>-LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS CLAVE, TANTO PUBLICOS COMO PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA TAREA DE CONDUCCION EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL AMBITO LLEVAN A CABO PROGRAMAS DE TRABAJO REALISTAS E INTEGRADOS QUE COMPARTEN, VELANDO POR LA PERMANENTE CORRESPONDENCIA Y ADECUACION DE LAS ACCIONES CON LOS RESULTADOS DESEADOS Y POR MANTENER EL COMPROMISO DE TODOS CON EL LOGRO DE DICHSOS RESULTADOS.</p>	<p>- PROCESO GRUPAL PARA EL CONTROL DEL AVANCE HACIA EL LOGRO DE RESULTADOS.</p>

* Todavía no se han diseñado mecanismos para esa función de dirección.

PRESUPUESTO ANUAL

COMPONENTE _____

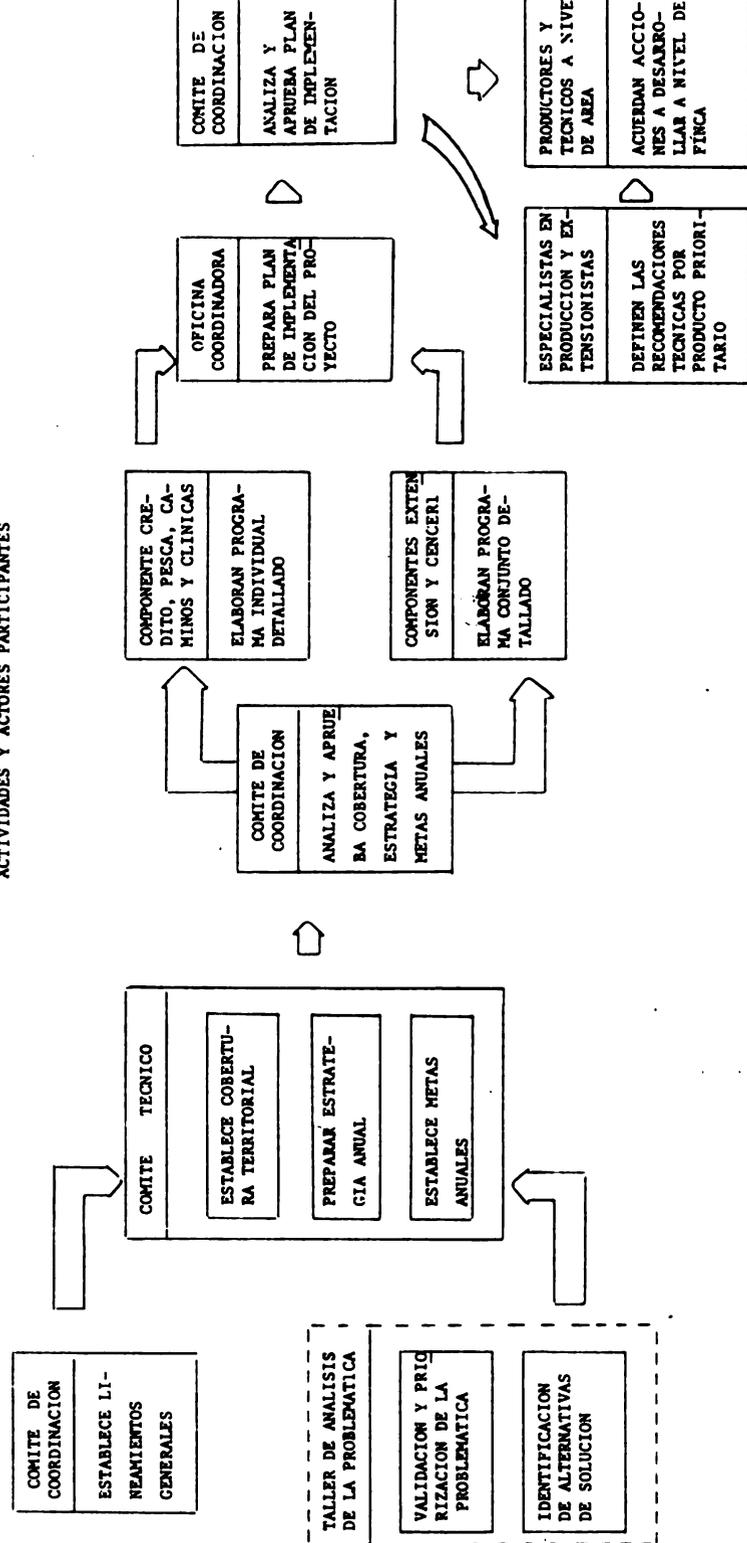
CODIGO 121-0 _____

AÑO 198 _____

C U E N T A D E G A S T O		M O N T O (Miles de Pesos)				
Código	N O M B R E	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
01	CONSTRUCCIONES					
01-01	Caminos Vecinales					
01-02	Edificios					
01-03	Adquisición de Terrenos					
02	CREDITO					
02-01	Crédito Agropecuario					
02-02	Crédito Pesquero					
03	VEHICULOS Y EQUIPOS					
03-01	Vehículos					
03-02	Equipos y Mobiliario de Oficina					
04	GASTOS OPERACIONALES					
04-01	Operación y Mantenimiento de Vehículos					
04-02	Materiales de Oficina					
04-03	Viajes y Viáticos					
04-04	Entrenamiento					
04-05	Gastos Misceláneos					
04-07	Combustibles y Lubricantes					
04-08	Atención y Representación					
04-09	Cargo y Comisiones Bancarias					
04-10	Reparación y Mantenimiento de Equipos					
04-11	Encuesta					
05	INCORPORACION DE PERSONAL					
06	SERVICIOS DE CONSULTORIA					
06-01	Diseño de Ingeniería					
06-02	Supervisión					
06-03	Asesoría					
07	OTROS					
	TOTAL					

a. Proceso Grupal para la Definición de Programas de Trabajo realistas e integrados, en concordancia con los resultados deseados.

ACTIVIDADES Y ACTORES PARTICIPANTES



Hacia
rollo
Necar
cond