

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

19 NOV 1985

IICA — CIDIA

APLICACION EXPERIMENTAL DE UNA METODOLOGIA  
DE PROGRAMACION DE TRABAJO DE CAMPO

IICA  
D10  
312

SANTIAGO RUIZ GRANADINO

SAN FELIPE, AGOSTO 1983



15 NOV 1985

111 - 31011

APLICACION EXPERIMENTAL DE UNA METODOLOGIA  
DE PROGRAMACION DEL TRABAJO DE CAMPO  
(*Conados para Discusión*)

SANTIAGO RUIZ GRANADINO

SAN FELIPE, AGOSTO DE 1.983

~~004388~~

00000808

# I N D I C E

## PRESENTACION

### I ANTECEDENTES

1	Estrategia de Fortalecimiento del Sistema de Dirección	1
2	La Organización interna del Proyecto ARDI-AROA	2
3	Aclaración del papel de los Coordinadores de Programas	4
4	Fortalecimiento del papel de los Jefes de Zona	4
5	El Estado de la Programación del Trabajo de Campo	5

### II EL TALLER DE PROGRAMACION DEL TRABAJO DE CAMPO

1	Objetivos del Taller	8
2	Actividades del Taller	8
3	Resúmen de las charlas	8
3.1	" El Proceso de Planificación y Programación en el Proyecto ARDI-AROA" (M. Guillori)	9
3.2	" Identificación de problemas y necesidades" Erik Theinhardt)	16
3.3	" Pautas generales para identificar acciones específicas" (Santiago Ruiz)	18

### III METODOLOGIA DE LA PROGRAMACION DEL TRABAJO DE CAMPO

1	Aspectos generales	
2	La Programación del Trabajo con las Organizaciones	
3	La Programación del trabajo no relacionado directamente con las Organizaciones	
4	Programación mensual del trabajo del técnico	
5	Revisión de la Programación por el Jefe de Zona	
6	Consolidación de la Programación por Zonas	



#### **IV APLICACION EXPERIMENTAL DE LA METODOLOGIA**

**1 El llenado de los formularios**

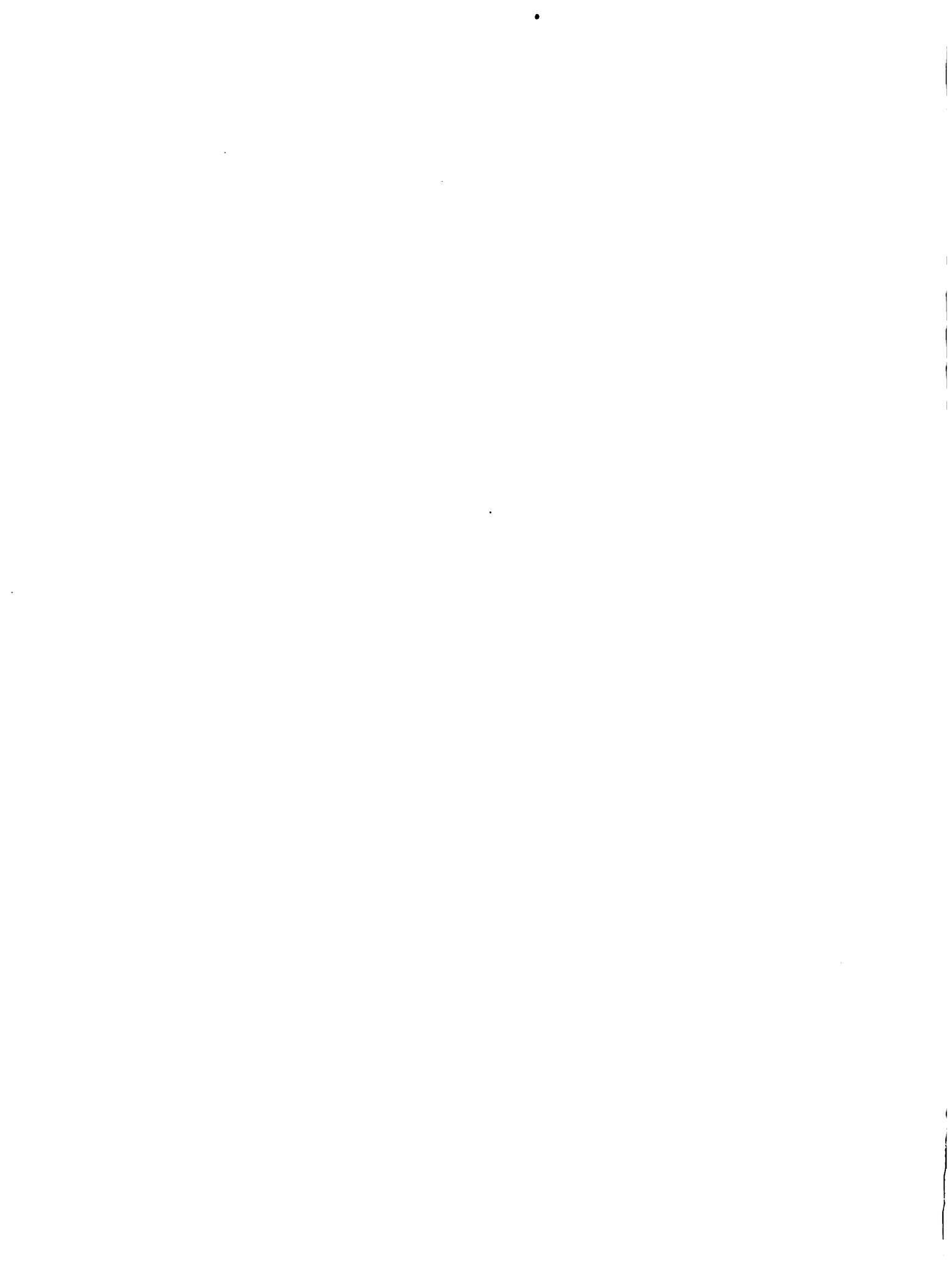
**2 Ejemplos de Formularios llenados por los técnicos**

**3 Revisión de la Programación por los Jefes de Zona**

**4 Consolidación de la Información a nivel de Zonas**

#### **V REPROGRAMACION DEL TRABAJO DE CAMPO**

**Mejoramiento de las condiciones para la programación**





## I ANTECEDENTES

### 1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCION

El 7 de Julio de 1.982 fué firmado un Convenio entre el Ministerio de Agricultura y Cría (MAC) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); por medio del cual el IICA se comprometía a brindar asesoría y apoyo a las actividades a desarrollar por el Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado, fortaleciendo su sistema de dirección, en sus diferentes niveles o instancias Administrativas y apoyando la ejecución de programas específicos.

Específicamente en lo relativo al sistema de dirección, a nivel local, el Convenio plantea que el IICA apoyará al ARDI-AROA en el fortalecimiento de la capacidad Organizacional y de los mecanismos de dirección (preparación de Planes Operativos, manejo de programas y proyectos, seguimiento de las realizaciones y su impacto, y coordinación interinstitucional); debiendo documentar las experiencias.

El enfoque del IICA sobre el fortalecimiento del sistema de dirección, desarrollado por el Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural (PROPLAN), se basa en los siguientes postulados:

- La redefinición de los procesos de Planificación y ejecución de políticas como un sólo proceso de Planificación-Ejecución en cuya conducción se integran el análisis y definición de políticas estratégicas y operativas, y el manejo de programas y proyectos;
- El rediseño del papel del sistema de dirección en los niveles local, regional y nacional; los mecanismos que aquel utiliza para conducir el proceso de Planificación-Ejecución ad-



quieren características propias según el nivel espacial en el que operan y forman un todo integral, de manera que cualquier acción parcial sería insuficiente;

- La readecuación de las relaciones del sector público con el sector no público, de manera tal que se incorpore la participación activa de la población rural en la conducción del proceso de Planificación-Ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural. Esta participación es un elemento esencial para la captación de las demandas reales y la generación de respuestas eficaces.

Durante los dos primeros años del Proyecto ARDI-AROA, se realizaron las siguientes acciones de fortalecimiento de su sistema de dirección:

- Definición de la estructura orgánica
- Elaboración del Manual de Funciones;
- Elaboración del Plan General de Desarrollo;
- Formulación del Plan Operativo Anual 1982 y 1983
- Investigación y Análisis participativo de los problemas de Coordinación Institucional;
- Curso de Manejo de Proyectos

Como parte del esfuerzo de fortalecimiento institucional del Proyecto ARDI\_AROA, se hizo efectiva la contratación del Lic. Santiago Ruiz Granadino, Especialista en Manejo de Programas y Proyectos, para que trabajara directa y permanentemente en el área geográfica del Proyecto en el fortalecimiento de los mecanismos de dirección del mismo. Este técnico inició sus labores en el mes de Noviembre de 1982.



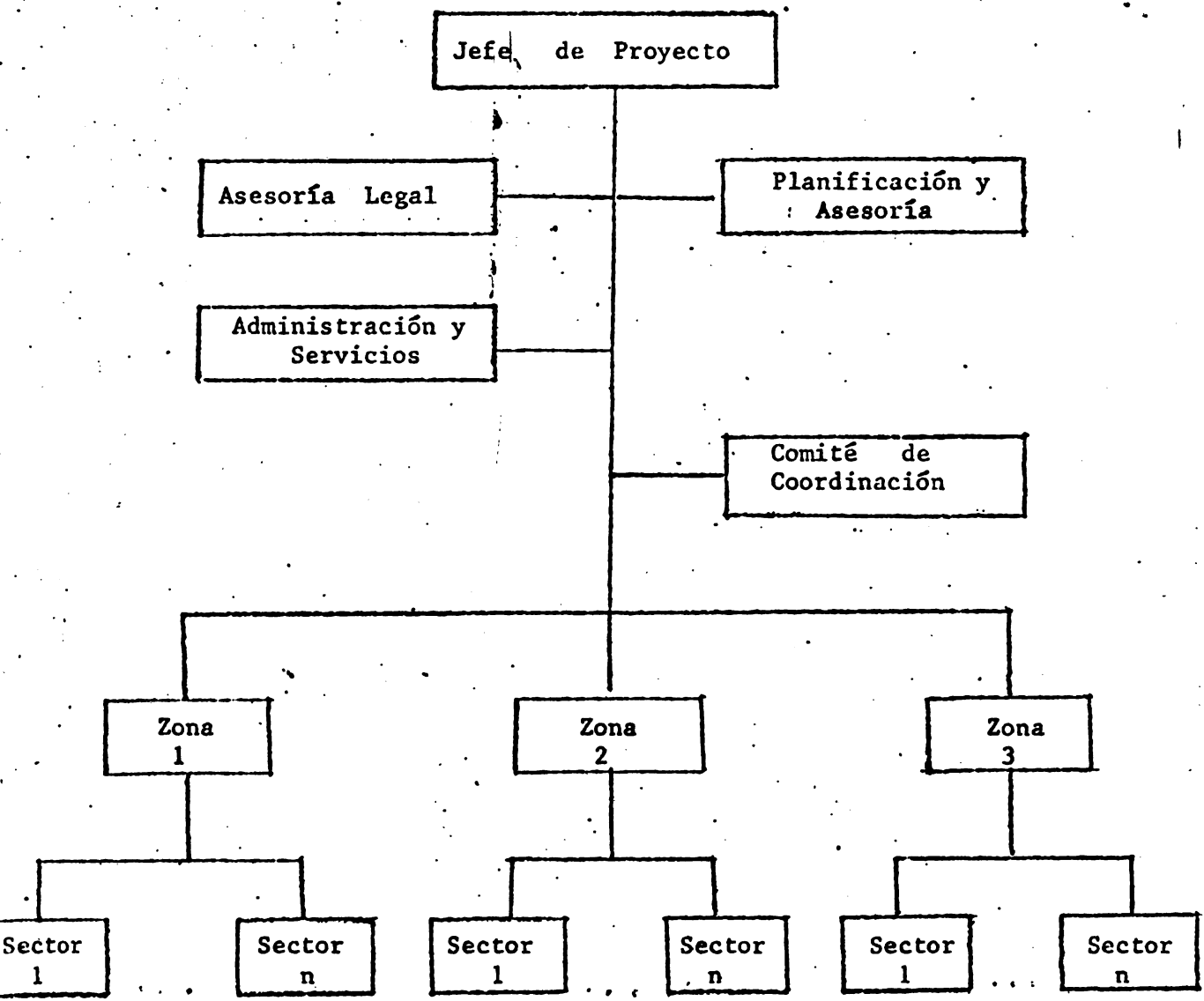
Una vez que el Proyecto ARDI-AROA dispuso de una organización interna funcional y de Planes a largo y corto plazo, se puso el énfasis en la ejecución de las actividades, partiendo de la premisa de que la forma más efectiva de consolidar el Proyecto es mostrando resultados satisfactorios. Siguiendo esta estrategia se trabajó intensamente en el diseño de un sistema de Seguimiento de Realizaciones y en el mejoramiento de la ejecución a nivel de campo.

## 2 LA ORGANIZACION INTERNA DEL PROYECTO ARDI-AROA

La Organización Interna Formal del Proyecto fué diseñada en 1981, como parte de la asesoría del IICA, pero su implantación todavía no se completa. Según esa Organización Formal, la ejecución de las actividades sustantivas (las dirigidas a los beneficiarios del Proyecto) es responsabilidad del Jefe de Proyecto, de los Jefes de Zona y de los Responsables de Sector; para realizar esta labor se cuenta con el apoyo y asesoría de los Coordinadores de Programas, así como con la asistencia del Asesor Jurídico y el apoyo de la unidad de Administración y Servicios.



ORGANIGRAMA FORMAL DEL PROYECTO  
A R D I - A R O A







La dirección del proyecto se concentra en el Jefe de Proyecto, pero para fortalecer la coordinación funcional existe un Comité de Coordinación, presidido por el Jefe de Proyecto, en el cual participan los Coordinadores de Programas y los Jefes de Zona.

En la práctica se conformó un sistema de organización del tipo casa matriz-sucursales. En las Oficinas Centrales del Proyecto, en Pueblo Nuevo, trabajan el Jefe de Proyecto y los Coordinadores de Programas, mientras que en las Oficinas de Zonas laboraban el Jefe de Zona y los responsables del sector. En esta organización desarrollada en función de las circunstancias, los coordinadores de programa intervenían directamente en distintos aspectos de la ejecución, poniéndose en cierta forma sobre los Jefes de Zona cuando encargaban tareas específicas a los responsables de sector o técnicos de campo.

El Comité de Coordinación se convirtió en un simple mecanismo de información entre el Jefe de Proyecto por un lado y los Coordinadores de Programa y Jefes de Zona por el otro.

Los Jefes de Zona contaban relativamente con poca autoridad sobre su personal, generalmente se limitaban a coordinar las tareas encargadas a los técnicos de campo por los Coordinadores de Programas. En el caso de los responsables de sector, todavía no asumen su responsabilidad en la planificación y ejecución de todas las acciones que se desarrollen en esa área geográfica específica. En la práctica, se escogió algunos técnicos de campo de cada zona para que atendieran cada uno de ellos una o dos organizaciones campesinas o comunitarias; el resto del personal de campo continuó realizando funciones específicas de sanidad animal y vegetal, riego, permisología de medio ambiente, etc. Este énfasis en las organizaciones campesinas y comunales tenía razón de ser desde el punto de



sinas y comunales tenía razón de ser desde el punto de vista de la estrategia general del ARDI-AROA, que consiste en organizar a la población para mejorar su participación en el proyecto.

### 3. ACLARACION DEL PAPEL DE LOS COORDINADORES DE PROGRAMAS

A finales del año 1982, se inició un proceso de aclaración del papel de los Coordinadores de Programas en el sentido de disminuir su intervención directa en la ejecución y fortalecer su función asesora y de apoyo. En el planteamiento original, al inicio del programa, se le daba gran importancia a los Coordinadores de Programas, se consideraba que estos identificarían y diseñarían las actividades de su programa; pero en la mayoría de casos este supuesto no se cumplía; la mayoría de los Coordinadores de Programa no comprendían su trabajo o no tenían la capacidad para realizarlo. En la práctica se perfilaba el siguiente cuadro: Cuando el Coordinador de programa era más o menos eficiente lograba movilizar algunos técnicos de campo afines al programa, generando una especialización con muy pocos puntos de contacto entre sí, aunque el punto de convergencia era en última instancia las organizaciones campesinas y comunitarias.

Entre las orientaciones que se dieron a los Coordinadores de programas para el cumplimiento efectivo de su papel se encontraba:

- a) Tener un conocimiento suficiente de la estrategia del ARDI-AROA, del plan de desarrollo a largo plazo y de los planes Operativos;
- b) contar con una información confiable sobre la marcha de las actividades concertadas con los distintos organismos
- c) asumir la responsabilidad de concertar con los organismos las actividades a desarrollar en el futuro; al asesorar a los Jefes de Zona y técnicos de campo en los métodos y procedimientos para ejecutar las tareas correspondientes al programa.



#### 4. FORTALECIMIENTO DEL PAPEL DE LOS JEFES DE ZONA

Tomando en cuenta que los resultados del Proyecto dependían del cumplimiento de las tareas a nivel de cada zona, se decidió fortalecer la figura del Jefe de Zona a través de una mayor delegación de funciones de parte del Jefe de Proyecto. Se estableció que la autoridad en cada zona era el Jefe de Zona, de tal manera que cuando los Coordinadores de Programa tuvieran que visitar o trabajar en una zona determinada quedaban bajo la autoridad del mismo. Se nombró nuevos jefes en las zonas de Aroa y Yumare y se estableció la existencia de un Jefe de Zona en Tucacas dándoles instrucciones de exigir un mayor rendimiento de los técnicos de campo, terminar con una cierta actitud de condescendencia y exigir a los coordinadores de programa un mayor apoyo y asesoría para cumplir con las tareas acordadas con el Jefe de Zona.

Se estableció que debería hacerse esfuerzos por descentralizar los trámites y descongestionar las oficinas centrales del proyecto, haciendo que los beneficiarios del mismo hicieran todas sus gestiones en la zona correspondiente. Los expedientes de crédito y regularización de tenencia se completarían en las zonas y se mantendría un cierto archivo de información en las mismas.

#### 5. EL ESTADO DE LA PROGRAMACION DEL TRABAJO DE CAMPO

La programación del trabajo de campo era prácticamente inexistente en la mayoría de las actividades desarrolladas por el ARDI-AROA; esta situación era el resultado de varios factores, entre los cuales se encuentran: la dificultad de dirigir personal proveniente de distintos organismos públicos, personal poco idóneo, poca definición de los procedimientos de trabajo propios del proyecto



ARDI-AROA; falta de conocimiento de los planes a largo y corto plazo por parte de los Jefes de Zona y personal de campo.

Al crearse el ARDI-AROA, algunas instituciones u organismos participantes, asignaron al Proyecto parte o la totalidad de su personal que laboraba en esa área, (MAC-IAN, FONCAFE, FUDECO, CORPOOCCIDENTE), este personal fue adscrito a las zonas o a las oficinas centrales del proyecto; otras instituciones no asignaron personal, sino que coordinaron sus acciones con el Proyecto ARDI-AROA (ICAP, INAGRO, MTC; GOBERNACION DEL EDO. YARACUY, CADAPE, etc.). En la medida que los funcionarios de distintos organismos públicos pasaron a formar parte de la organización interna del Proyecto, la mayoría abandonó las prácticas formales de programación y control del trabajo utilizadas en su respectivo organismo; los Jefes de Zona no estaban capacitados para supervisar un personal multidisciplinario, con distintas especialidades y grado de experiencia.

Algunas de las instituciones participantes en el Proyecto habían seguido la práctica de enviar a los Valles de Aroa personal no idóneo, con poca capacidad de trabajo, dado que las condiciones de trabajo en esta región eran muy precarias y los funcionarios públicos normalmente no deseaban trabajar allí. Además, el proyecto se vió en la necesidad de contratar personal que viniera a llenar las necesidades no satisfechas por las instituciones participantes; este personal se caracterizaba por su juventud, poca o ninguna experiencia, pero identificados completamente con el proyecto. Los problemas de disciplina y poca capacidad de trabajo se presentaron principalmente en la zona de Yumare, donde este tipo de problemas eran crónicos.





Aunque la Jefatura del Proyecto se preocupó por establecer nuevos procedimientos de trabajo, acordes con el carácter integral y participativo del proyecto, no se logró sistematizar a nivel de campo la forma de trabajar en pos de objetivos a lograr a corto y largo plazo.

Los Jefes de Zona tuvieron poca participación en la elaboración de los planes de largo y corto plazo; los documentos correspondientes no fueron dados a conocer a nivel de zonas, haciendo que a nivel de campo hubiera una relativa falta de correspondencia entre lo que se establecía en los planes y lo que efectivamente se estaba realizando. Durante los dos primeros años, el Jefe de Proyecto fué el único enlace entre la instancia de planificación y el personal de campo; a través de sus indicaciones se logró orientar el trabajo hacia los objetivos perseguidos en los planes, pero los Jefes de Zona y el personal de campo desconocían las metas perseguidas y por tanto se limitaban a cumplir con las orientaciones especialmente de tipo cualitativo que emanaban de la Jefatura del Proyecto. Cabe destacar que el personal de Sanidad Animal ha venido trabajando con un nivel de planificación y control del trabajo bastante aceptable.

Después de dos años de funcionamiento del Proyecto ARDI-AROA, en las oficinas de zonas sólo se hacía una programación semanal de salidas a terreno o para realizar gestiones en oficinas fuera del área del Proyecto, sin especificar objetivos a lograr. La planificación operativa se había quedado a nivel de las oficinas centrales del Proyecto, utilizándose la misma casi exclusivamente para concertar actividades y conseguir financiamento con las instituciones u organismos participantes.



En el curso de Manejo de Proyectos, que se impartió en el mes de Septiembre de 1982 a los Coordinadores de Programa y Jefes de Zona, se había puesto el énfasis en la difusión de una metodología de Planificación y Programación de Actividades, desarrollada por PROPLAN en base a la experiencia de otros países; pero se encontró dificultades para que los funcionarios del ARDI-AROA internalizaran y adaptaran esa metodología debido a las siguientes razones:

- a) En las actividades de planificación que se habían realizado con anterioridad al curso, utilizaron una metodología más simple para identificar los objetivos, actividades y metas;
- b) La mayoría del personal del ARDI-AROA, no había participado activamente en esas actividades de planificación y tenía poco conocimiento sobre los resultados de las mismas;
- c) El sistema de dirección estaba relativamente centralizado alrededor de la figura del Jefe de Proyecto.

Ante estas limitaciones se optó por diseñar una metodología de programación del trabajo de campo que fuera de lo simple a lo complejo, de lo cotidiano o concreto a lo abstracto, que sistematizará lo que se venía haciendo, de tal forma de plantearse metas más altas e introducir nuevas acciones o tareas a nivel de campo.

Como paso previo para el diseño de la metodología se organizó un Taller de Programación del Trabajo de Campo, donde se dieron las orientaciones generales a los técnicos de campo y se realizaron ejercicios para poner en práctica esas orientaciones.



## II EL TALLER DE PROGRAMACION DEL TRABAJO DE CAMPO

### 1. OBJETIVOS DEL TALLER

Esta actividad de capacitación dirigida a los técnicos de campo, se realizó el 26 de Noviembre de 1982 en Pueblo Nuevo, teniendo los objetivos siguientes:

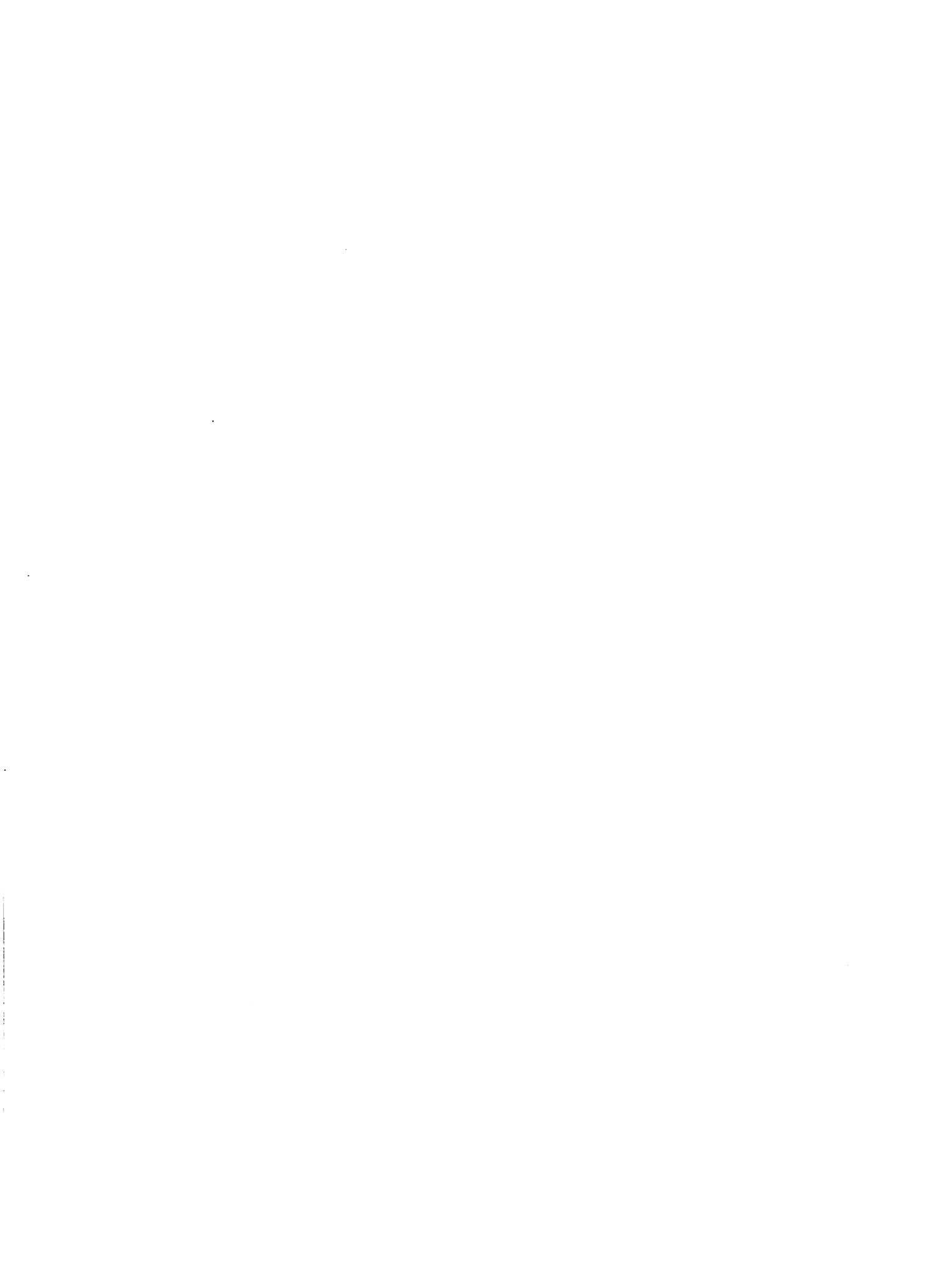
- a) Dar a conocer la estrategia de planificación operativa que se aplicaría en el año 1983;
- b) Mejorar la capacidad del técnico para identificar y priorizar los problemas existentes a nivel de los productores y de la comunidad;
- c) Desarrollar la capacidad del técnico para aplicar la estrategia de desarrollo integral e identificar las acciones a desarrollar por las instituciones que participan en el Proyecto ARDI-AROA.

### 2. ACTIVIDADES DEL TALLER

- a) Charla sobre el proceso de planificación y programación en el Proyecto ARDI-AROA, a cargo del Ing° Miguel Guillori, Jefe del Proyecto;
- b) Charla sobre indentificación de problemas y necesidades, a cargo de Erik Theinhardt, Consultor del IICA;
- c) Ejercicio de identificación de problemas y necesidades, a cargo de Santiago Ruiz, Consultor del IICA;
- d) Charla sobre convalidación de la problemática con la comunidad, a cargo de Hugo Ortega, Consultor del IICA;
- e) Charla sobre identificación de acciones específicas, a cargo de Santiago Ruiz;
- f) Ejercicio de identificación de acciones, a cargo de Santiago Ruiz.

### 3. RESUMEN DE LAS CHARLAS

A continuación se transcriben los resúmenes de las charlas impartidas durante el taller.



3.2 " Identificación de Problemas y Necesidades"(+)

a) Generalidades

La importancia de programar el trabajo de campo deriva de dos necesidades fundamentales;

- Aprovechar, en el mínimo tiempo posible, la experiencia disponible para diagnosticar, analizar y aportar criterios técnicos;
- Establecer un consenso sobre prioridades en las actividades que necesitan hacerse y puedan realizarse.

De esta manera se facilita la comparación de varias alternativas para la solución de un determinado problema.

Considerando el trabajo de los técnicos de campo como un conjunto de acciones para solucionar la problemática local, se proponen los pasos siguientes para guiar la identificación de acciones a nivel de campo:

- Tomar en cuenta los diferentes puntos de vista al identificar los problemas;
- Hacer un listado inicial de problemas encontrados
- Identificar los síntomas que indican la existencia del problema
- Determinar las causas inmediatas y mediatas que generan o sustentan los problemas detectados
- Identificar las acciones o actividades para solucionar los problemas

\* Resumen de la charla dictada por el Dr. Erik Theinhardt, Consultor del IICA.





- Priorización de esas acciones o actividades

b) Tres puntos de vista sobre un mismo problema

Un problema puede definirse como " un asunto difícil, delicado susceptible de varias soluciones" (Pequeño Laurousse Ilustrado, 1975); por tanto, pueden identificarse tres puntos de vista que están presentes en la identificación de problemas: el de los beneficiarios o usuarios, el de cada institución que participan en el proyecto, el de los grupos o " fuerzas vivas" que se encuentran en el entorno o medio ambiente del proyecto.

c) Listado inicial de problemas encontrados

Para hacer el listado de problemas, previamente se debe hacer una visita al terreno y conversar con los beneficiarios; así también se debe revisar las notas o informes escritos de visitas anteriores.

Los tipos de problemas identificados pueden ser: por ejemplo:

Deficiente estructura física, tenencia, precaria, técnicas inadecuadas de cultivo, dificultades de mercadeo, precios, analfabetismo etc.

(Se pidió a los participantes que elaboraran un listado inicial de problemas identificados en el área bajo su responsabilidad)

d) Manifestación o síntomas de un problema

Antes de identificar definitivamente la existencia de un problema, conviene preguntarse como se manifiesta el mismo; interesa aclarar las razones por las cuales se considera que el mismo es efectivamente un problema.



(Se pidió a los participantes que escribieran los síntomas o manifestaciones de los problemas identificados previamente)

e) Causas que generan los problemas

Los problemas están relacionados entre sí formando cadenas causales, en donde unos problemas son causa de otros y a su vez son consecuencia de problemas más profundos; por tanto, es necesario identificar las causas inmediatas y mediatas de los problemas, para poder actuar sobre ellas y resolver el problema inmediato.

Las causas pueden ser generadoras, desencadenantes o sustentadoras de una situación o problema. Las causas pueden ser explícitas o implícitas a la situación-problema.

(Se pidió a los participantes que identificaran las causas de uno de los problemas identificados.)

f) Consideraciones finales

Una vez caracterizados los problemas, se puede tomar medidas orientadas a solucionar los mismos; para ello es recomendable que las acciones o actividades que se propongan estén dirigidas a las causas que generan esos problemas, de esa forma se hará frente al origen de los mismos procurando evitar un desperdicio de energías en "apagar incendios". La experiencia indica que es necesario orientar las acciones de mejoramiento a las causas de los problemas.

3.4 "Pautas generales para identificar acciones específicas" (\*)

a) La definición del objetivo de la acción

Una vez identificados y ordenados los problemas, de tal manera de poder establecer una relación causa-efecto entre los mismos, estamos en capacidad de escoger aquellos problemas

\* Resumen de la charla dictada por el Lic. Santiago Ruiz, Consultor del IICA.



sobre los cuales tenemos capacidad de modificarlos favorablemente, de enfrentarlos y soluciónarlos; para esta tarea se puede utilizar técnicas específicas como la Red de Pertinencia o árbol de problemas.

El objetivo de las acciones o actividades se debe definir en término de mejoramiento o solución de la situación problema, como por ejemplo: abastecimiento de agua de riego, disminución del analfabetismo, aprobación de los créditos, uso de nueva tecnología, normalización del funcionamiento o de las organizaciones campesinas, etc.

El objetivo de una acción es lo que se pretende lograr o conseguir con la misma, en relación al problema que se hubiere identificado.

El objetivo de la acción o actividad debe quedar claramente establecido; en la medida de las posibilidades se puede establecer un objetivo general, un objetivo específico o propósito, uno o varios objetivos intermedios o productos para cada actividad que se pretenda proponer. Existe una técnica específica para ordenar los objetivos, las metas o indicadores y los factores condicionantes para el logro de los objetivos y metas, denominada "Marco Lógico" o "Resumen Operativo Gerencial".

b) La Programación debe enmarcarse dentro de la estrategia de desarrollo integrado e integral.

Los problemas identificados deben ser enfrentados desde varios ángulos, enfoques o políticas (crédito, asistencia técnica, organización, servicios sociales, infraestructura, educación, etc.); por eso es importante desglosar adecuadamente los problemas y sus causas para identificar todas las posibles acciones que pueden desarrollar las instituciones públicas que participan en el ARDI-AROA, así como los mismos bene



fficiarios. Cuando las acciones o actividades son identificadas tomando en cuenta la estrategia de desarrollo rural integrado, es más fácil resolver los problemas de coordinación de la ejecución, pues están orientadas a la solución de problemas comunes.

c) La programación debe tomar en cuenta que los recursos son escasos

La situación general de crisis económicas que vive el país exige que el sector público tenga que trabajar bajo una política de austeridad, utilizando un monto de recursos financieros y humanos inferior al que ha venido teniendo a su disposición en el pasado. Esto significa que se debe poner los pies sobre la tierra, utilizar los recursos estrictamente indispensables, tratando de obtener el máximo provecho de los mismos. En el caso del Proyecto ARDI-AROA, esto significa que debe ponerse mayor atención en la disminución de costos (selección de contratistas, selección del personal que asignan los organismos, uso productivo del tiempo laboral, uso racional de maquinaria y equipo, mantenimiento de las obras de infraestructura), así como en las actividades directamente relacionados con el aumento del ingreso de los campesinos (aumento de la productividad agropecuaria, regularización de la tenencia de la tierra a los campesinos más esforzados, investigación de los sistemas de producción existentes, consolidación de las organizaciones, etc). El uso racional de los recursos financieros y humanos exige una adecuada planificación y programación de las actividades que se ejecutarán, así como un adecuado sistema de seguimiento y evaluación de las realizaciones.

La selección de los problemas y necesidades a resolver, así como la identificación y diseño de las actividades, debe hacerse considerando que se cuenta con poco personal, limitados recursos





financieros y múltiples necesidades.

d) La Colaboración de la Comunidad

En la identificación de las actividades se debe tomar en cuenta la posible participación y colaboración activa de la comunidad. Se debe evitar continuar con el paternalismo estatal, la comunidad debe darse cuenta de las dificultades y el esfuerzo necesario para realizar las obras y otras acciones en beneficio de la misma. La población puede participar aportando trabajo, realizando gestiones, controlando la ejecución, manteniendo las obras en buen estado etc. Debe comprenderse que el esfuerzo gubernamental es un complemento al esfuerzo comunitario, para el mejoramiento de las condiciones de vida en el campo.

III METODOLOGIA DE LA PROGRAMACION DEL TRABAJO DE CAMPO \*

1. ASPECTOS GENERALES

Esta metodología ha sido diseñada para mejorar la programación del trabajo que realizan los técnicos de campo del Programa ARDI-AROA; forma parte de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad de manejo del programa en su conjunto y parte del supuesto que los técnicos conocen aunque sea parcialmente el Plan de Desarrollo a Mediano Plazo y el Plan Operativo 1983.

1.1 Finalidad de la Programación

Este esfuerzo para identificar las actividades a desarrollar por los técnicos de campo durante el año 1983, tiene la finalidad de: orientar el esfuerzo del técnico, asegurar una supervisión adecuada, mejorar la coordinación de las

\* Esta metodología fué elaborada en el mes de Enero de 1.983.



actividades y ajustar el Plan Operativo 1983 a las posibilidades reales de ejecución.

### 1.2 Elementos a considerar en la programación

La programación tiene como punto de partida la realización de un diagnóstico de los problemas o necesidades existentes, en cada una de las áreas o sectores en que se ha dividido el Proyecto, de tal forma de poder: establecer objetivos y metas realistas para solucionar esos problemas o satisfacer las necesidades detectadas, identificar las acciones a ejecutar para cumplir esos objetivos y metas, preveer el período(meses) en que se realizará cada actividad, así como las acciones de apoyo de otros técnicos o equipos especializados de las instituciones participantes en el Proyecto.

### 1.3 Grado de Detalle

La programación anual debe considerar todas aquellas acciones que el técnico debe realizar en lo relativo a planificación, ejecución, supervisión, control y evaluación. La acción identificada debe desagregarse hasta el nivel en que sea posible identificar los meses específicos en que se ejecutará cada acción. Para realizar esta desagregación se puede adoptar las etapas del proceso de realización de la actividad o identificar áreas geográficas específicas en donde se realizaría las acciones en los distintos meses del año.

## 2. LA PROGRAMACION DEL TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES

El centro focal de la programación del trabajo en cada sector son las organizaciones campesinas existentes en el mismo, por tanto cada responsable de sector debe hacer una programación para cada una de las organizaciones o proyectos de organización a su cargo.



## 2.1 Identificación de Problemas y Necesidades

Se debe realizar un esfuerzo por captar cuales son las dificultades, obstáculos, debilidades y necesidades que tiene la organización correspondiente. En calidad de ejemplo se puede mencionar:

- Falta de aprobación del crédito solicitado
- Tardanza en la entrega de las partidas
- Falta de recaudos para el trámite de solicitud de crédito
- Necesidad de planificar un nuevo crédito
- Necesidad de asesoría para compra de ganado, etc.
- Desconocimiento de formas modernas de cultivo o manejo de hato
- Dificultades de comercialización de los productos
- Falta de motivación para el trabajo organizado
- Conflicto entre los socios
- Falta de conocimiento sobre la forma de desarrollar la organización
- Falta de participación de los socios en la dirección de la organización
- Deficiencias en la información a los socios
- Deterioro de los recursos naturales
- Necesidad de servicios sociales para los socios (agua potable, caminos, educación, salud, etc.)

Para hacer el diagnóstico de la organización, el técnico deberá revisar los informes presentados con anterioridad, así como el estudio de factibilidad técnico-económico elaborado para solicitar crédito, tendrá que aprovechar el conocimiento personal que tiene la organización y de los socios de la misma; en caso de necesidad, se puede recurrir a los directivos



o a los socios para profundizar algunos aspectos poco conocidos.

## 2.2 Establecimiento de Objetivos y Metas

Para cada uno de los problemas y necesidades identificadas debe establecerse un objetivo concreto a lograr durante el año, de tal manera de resolver el problema o satisfacer la necesidad en forma parcial o total. En el caso que el proceso de solución tenga una duración superior al año, se deberá señalar a grandes rasgos las actividades que se ejecutarían en el siguiente año: Como ejemplo de objetivos se puede mencionar:

- Lograr la aprobación del crédito;
- Que el trámite de entrega de partida no supere los 2 meses;
- Completar los recaudos en el mes de Mayo;
- Completar la planificación del crédito para 150 Has. de caña antes del mes de Junio;
- Capacitar a 15 productores en técnicas de cultivo de caña de azúcar;
- Mejorar la motivación de 7 socios de la organización;
- Lograr que la minoría acepte la opinión de la mayoría;
- Capacitar a 22 socios en la forma de desarrollar la organización;
- Lograr que se normalicen las reuniones de la Directiva y las Asambleas mensuales de socios;
- Conseguir que la directiva presente informes completos y ordenados de los asuntos de la organización;
- Que los socios de la cooperativa utilicen el sistema de curvas de nivel;





- Que se instale el servicio de agua potable en el poblado de Anselmito;
- Que la organización asuma la responsabilidad principal en las gestiones para satisfacer las necesidades sociales de su comunidad.

### 2.3 Especificación de acciones a realizar

Las acciones a realizar deben ser de tal naturaleza que aseguren el cumplimiento del objetivo propuesto. Para cada objetivo pueden identificarse una o varias acciones a desarrollar. Por Ejemplo: Para lograr el objetivo de aprobación del crédito antes del mes de Mayo, se podría considerar la realización de una revisión conjunta de la solicitud de crédito con el técnico asignado por el ICAP en el curso del mes de Marzo, organizar una visita de la directiva de la organización a la dirección regional de la institución crediticia en el mes de Abril y además preguntar semanalmente sobre el estado en que se encuentra la solicitud; en el caso del objetivo de completar los recaudos de antecedentes para la solicitud de crédito, se podría establecer que se complete el trámite de regularización de tenencia en los meses de Marzo y Abril y que se logre conseguir que se extiendan las constancias del ICAP y BANDAGRO en los meses de Abril y Mayo.

### 2.4 Fijación de período de ejecución de las acciones

A cada acción deberá fijarsele un período de ejecución en término de meses, especificando claramente los meses de inicio y finalización de la misma. Por ejemplo, una acción de planificación de un nuevo crédito podría realizarse en el período Abril-Junio o uno menor.



## 2.5 Identificación de acciones de apoyo al técnico

La idea fundamental que está presente en la programación del trabajo de campo, es que la responsabilidad por la realización de las acciones programadas recae en primera instancia en el responsable del sector

(excepto aquel tipo de obras que por su magnitud son contratadas con particulares); por tanto, se deberá especificar el apoyo que requerirá el técnico para el cumplimiento de esas acciones, el tipo de técnico o institución que puede proporcionar apoyo o ser responsable directa de la acción, de tal manera de alcanzar el objetivo propuesto y solucionar total o parcialmente el problema detectado. Por ejemplo, para cumplir con la acción de realizar un curso de capacitación sobre cultivo de caña, se pediría el apoyo de INAGRO para que dicte ese curso; así también para cumplir con la acción de completar la regularización de tenencia de los socios potenciales de una organización, se tiene que recibir el apoyo del coordinador de Administración de Tierras.

## 2.6 Llenado del Formulario de Programación

A continuación aparece el cuadro N° 1 sobre la programación del trabajo con las Organizaciones, en el cual debe escribirse escuetamente cada uno de los aspectos de la programación. En el encabezado se debe poner la información básica de la organización, luego debe llenarse en forma horizontal de tal manera que para cada problema se plantee su objetivo,



PROGRAMACION DEL TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES ECONOMICAS

NOMBRE DE LA ORGANIZACION

DEL SECTOR:

ACTIVIDAD:

CULTIVOS:

N º DE SOCIOS:

NOMBRE DEL TECNICO ASESOR:

PROBLEMAS O NECESIDADES	OBJETIVOS CONCRETOS PARA 1.983	ACTIVIDADES O PROYECTOS A EJECUTAR	PERIODO DE EJECUCION	ACCIONES DE APOYO AL TECNICO ASESOR



las acciones para alcanzar ese objetivo, el período de ejecución de esas acciones y el apoyo necesario para cada una de ellas; una vez completado el primer problema se traza una línea divisoria, se continúa con el segundo problema y así sucesivamente. Para cada organización se puede llenar una o más hojas de programación.

### 3. LA PROGRAMACION DEL TRABAJO NO RELACIONADO DIRECTAMENTE CON LAS ORGANIZACIONES

Normalmente el técnico tiene que desarrollar algunas actividades que no se encuentran relacionadas directamente con las organizaciones existentes o en proyecto; estas actividades pueden referirse a regulación de tenencia a particulares, inspecciones para permisología de medio ambiente, supervisión de créditos individuales, inspección de obras de infraestructura en otros sectores, etc. La mayoría de estas actividades son difíciles de programar por que se presentan en forma aleatoria, pero debe hacerse un esfuerzo por establecer metas mínimas a realizar cada mes del año, según la frecuencia en que se realizan esas actividades.

A continuación aparece el Cuadro N° 2 en el cual debe definirse el problema o necesidad a enfrentar, el objetivo concreto para 1983 (Ejemplo: poner en operación 2.000 Has. de riego, evitar brotes de Aftosa, etc.), las actividades o proyectos a ejecutar (Ejemplo: organización de los usuarios del riego, equipamiento de riego, vacunaciones, inspecciones, etc.), así como las acciones de apoyo al técnico para asegurar el cumplimiento de las actividades y el logro del objetivo correspondiente.

### 4. PROGRAMACION MENSUAL DEL TRABAJO DEL TECNICO

Utilizando la información de los cuadros anteriores, el técnico





## CUADRO N° 3

## PROGRAMACION MENSUAL DEL TRABAJO DE CAMPO

SECTOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TECNICO: \_\_\_\_\_

MESES	ACCIONES A REALIZAR	UNIDAD DE MEDIDA	META



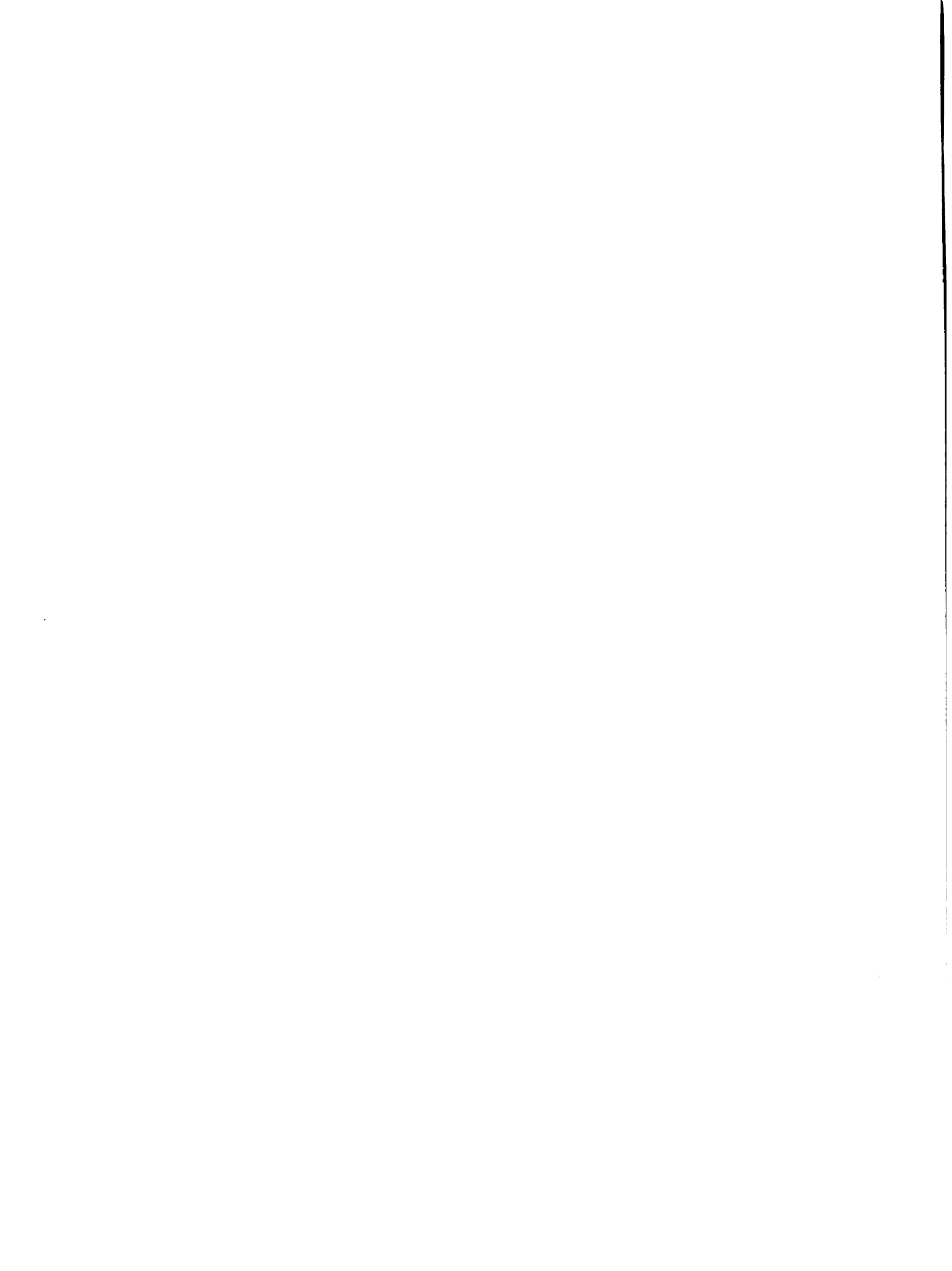
está en capacidad de llenar el formulario N° 3, que resume las acciones a realizar en cada mes del año. Una misma actividad puede aparecer en varios meses, dependiendo del período necesario para cumplir con los objetivos de la misma. Para llenar este cuadro es necesario desagregar cada una de las actividades de acuerdo al proceso de producción o procedimiento específico; por Ejemplo: la realización de un curso de capacitación se puede fraccionar en las siguientes acciones: gestiones ante el organismo correspondiente, promoción del curso entre los agricultores, dictado del curso y el seguimiento del mismo.

En el Cuadro N°3 se debe definir las acciones que se pretenden realizar en cada mes del año, especificando la unidad de medida que permita cuantificar el trabajo del técnico (Ejemplo N° de Productores, Has. atendidas, inspecciones realizadas, solicitudes de permiso atendidas, etc.); en la columna correspondiente a la meta debe escribirse la cantidad o monto del trabajo a realizar.

#### 5. REVISION DE LA PROGRAMACION POR EL JEFE DE ZONA

Los Jefes de Zona deben recoger los formularios de Programación elaborados por los técnicos de campo o Responsables de Sector, para revisar exhaustivamente cada uno de esos cuadros con el objeto de asegurar que el técnico realice su trabajo correctamente, aprovechar adecuadamente las capacidades técnicas, administrativas y organizativas del técnico y especialmente cumplir con las metas del Plan Operativo en la Zona correspondiente; en este sentido deberá poner atención en los siguientes aspectos:

- a) La definición de los problemas identificados, la inclusión de otros problemas que el técnico hubiera dejado por fuera,



dar una cierta priorización a los problemas y necesidades de tal manera que el trabajo del técnico tenga un impacto significativo; b) la identificación de acciones a realizar para solucionar los problemas, de tal manera que la acción del ARDI sea la necesaria y suficiente como para transformar la situación problemática y lograr cumplir con el Plan Operativo Correspondiente, así como los planes a mediano y largo plazo; c) la determinación de acciones de apoyo, de tal forma de involucrar efectivamente a las instituciones participantes en el ARDI-ARDA en la ejecución de esas acciones.

#### 6. CONSOLIDACION DE LA PROGRAMACION POR ZONAS

El jefe de zona deberá llenar el cuadro N° 4, en donde se consolida la programación anual de los técnicos que trabajan en la zona, una vez que ha sido revisada y analizada conjuntamente con cada técnico. En este cuadro las acciones deben clasificarse según las actividades y programas correspondientes al plan operativo anual, de esta manera es posible utilizar la programación operativa o poder comparar lo planificado con lo realmente programado a nivel de campo. En la columna referente a la institución ejecutora deberá ponerse el nombre de la institución que ejecutará la actividad o le dará apoyo a la misma. Este cuadro consolidado a nivel de zona deberá analizarse con cada coordinador de programa y con el jefe de proyecto, para asegurar de que se encuentra en línea con la estrategia y táctica del proyecto en su conjunto; una vez realizada este análisis, deberá guardarse copias en el archivo de la oficina de zona en el archivo central del proyecto; cada coordinador de programa deberá tomar nota de lo programado en su respectivo programa en cada zona.

Las programaciones anuales de cada técnico, deberán ser archivadas en una carpeta especial en el archivo de la zona, la cual estará a disposición de los técnicos para su actualización y reformulación sobre la marcha.

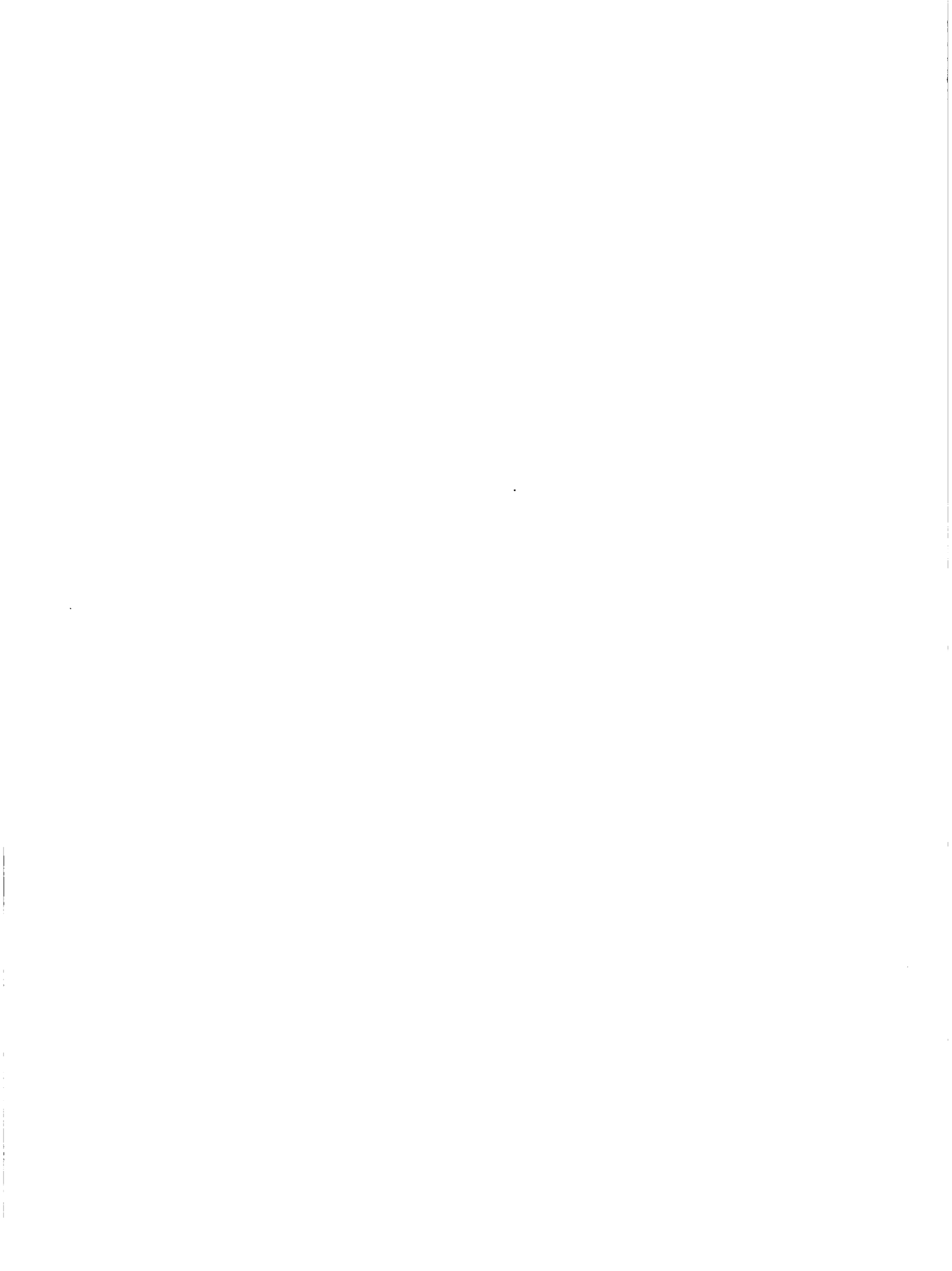


CUADRO N° 4

## PROGRAMACION ANUAL DEL TRABAJO DE CAMPO

ZONA :

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	METAS	PERIODO DE EJECUCION	INSTITUCION EJECUTORA	TECNICO RESPONSABLE



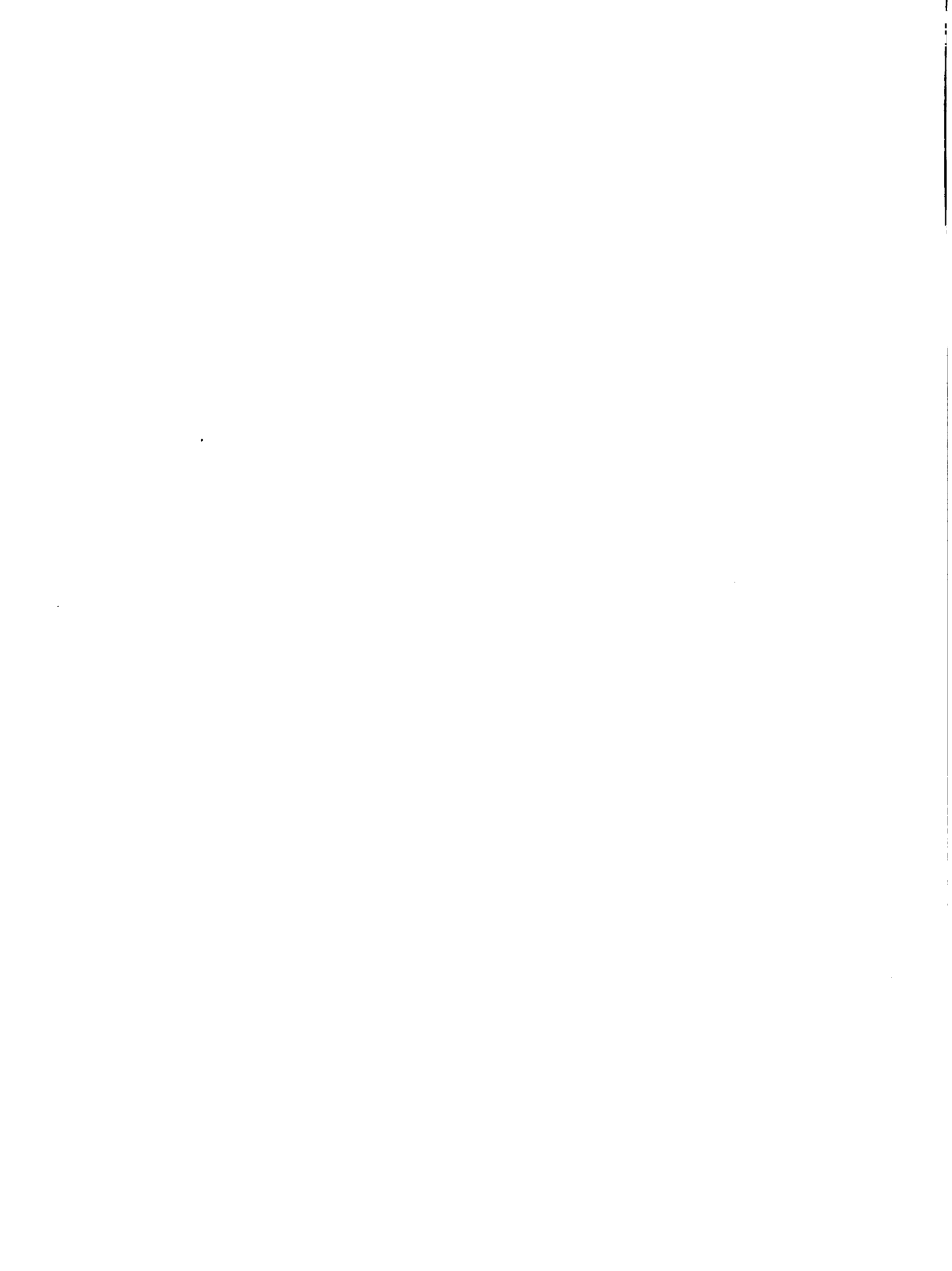


CUADRO N° 4

## PROGRAMACION ANUAL DEL TRABAJO DE CAMPO

ZONA :

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	METAS	PERIODO DE EJECUCION	INSTITUCION EJECUTORA	TECNICO RESPONSABLE



## ACTUALIZACION DE LA PROGRAMACION

La programación anual del trabajo de campo se realiza en base a las condiciones previstas de recursos, apoyo institucional y capacidad de trabajo de los técnicos del proyecto; estas condiciones se modifican durante el transcurso del año, algunas actividades no arrancan o se "Pegan" en la ejecución, absorbiendo recursos sin observarse resultados. En la medida en que se va realizando el seguimiento de la ejecución de las actividades, se van tomando decisiones que afectan la programación para el resto del año. Los cuadros de programación mensual son los que sufrirán mayores modificaciones durante el transcurso del año, es por esta razón que sólo se considera como oficial la programación mensual del mes en curso y del siguiente.

Cada mes, el jefe de zona deberá analizar conjuntamente con los técnicos, la ejecución de las actividades programadas, para actualizar o reformular la programación prevista para el mes siguiente, de tal manera que refleje efectivamente lo que se puede hacer en función del avance logrado en el pasado, los problemas o dificultades que se estén presentando para la ejecución, los recursos disponibles y la colaboración de la población beneficiaria.

Para la programación del trabajo del mes correspondiente deberá utilizarse el cuadro N° 5.



PROGRAMACION MENSUAL DEL TRABAJO DE CAMPO

ZONA: \_\_\_\_\_

MES: \_\_\_\_\_

PROGRAMAS Y ACCIONES	SECTOR	UNIDAD DE MEDIDA	META MENSUAL	INSTITUCION EJECUTORA	TECNICO RESPONSABLE



#### IV. APLICACION EXPERIMENTAL DE LA METODOLOGIA

##### 1. El llenado de formularios

En el mes de febrero de 1983 se inició el llenado de formularios de programación del trabajo de campo. El consultor del IICA prestó asesoría personal a cada uno de los técnicos de campo en cada una de las zonas del proyecto, para asegurar que se utilizará correctamente la metodología. Esta tarea fue previamente discutida en el comité de coordinación del proyecto y los jefes de zona se responsabilizaron por el cumplimiento de la misma, pero en la práctica no asumieron la responsabilidad en toda su dimensión.

En el llenado de los formularios se identificaron las siguientes deficiencias:

- a) El 40% del personal técnico del proyecto estaba dedicado exclusivamente a la tramitación de crédito para las organizaciones, habiendo descuidado la transferencia de tecnología, el fortalecimiento de las organizaciones y el seguimiento de las actividades para solucionar los problemas de la comunidad.
- b) El 60% de los técnicos estaban desempeñando funciones específicas relativas a sanidad animal (vacunaciones) y vegetal, riego, y permisos y logística de recursos naturales.
- c) La mayoría de técnicos tenía un bajo conocimiento de las condiciones económicas (producción) y sociales del sector en que trabajan. En las zonas no se disponía de mapas o esquemas que permitieran identificar algunas características esenciales para el trabajo de campo. La mayoría de asesores técnicos de las organizaciones desconocían las condiciones de producción y de vida de los socios de la organización (en la mayoría de casos se trata de 15 a 25 socios), mucho menos tienen información sobre el resto de agricultores del área o sector a su cargo, los cuales se presentan generalmente entre el 40 al 90% de la población económicamente activa del sector correspondiente.





- d) El personal técnico en general tiene un horizonte de tiempo limitado de cuatro a seis meses, fuera del cual se le dificulta identificar actividades a desarrollar.
- e) La mayoría de asesores técnicos eran reticentes a programar actividades de transferencia de tecnología, posiblemente debido a la falta de capacitación y práctica en esta área. No consideraban su responsabilidad el fortalecimiento de las organizaciones campesinas, ya que este campo ha estado tradicionalmente cubierto por los promotores sociales (que incluye sociólogos, trabajadores sociales, visitadoras del hogar, etc.). No se consideraban responsables de un sector, sino que de una organización.
- f) La mayoría de asesores de organizaciones sólo mantenían una relación directa con los directivos de la organización y tenían temor de conversar con los campesinos, debido a que los créditos no habían sido aprobados.

## 2. Ejemplo de formularios llenados por los técnicos de campo.

A continuación aparecen los cuadros llenados por los técnicos agropecuarios Ivan Mastrangelo y Mario Flores, el primero es responsable del sector El Tigre, en la parte alta de la zona I (aroa) y el segundo es responsable del sector Santa Bárbara, en la Zona III (Tucacas). Estos técnicos se han caracterizado por el interés en realizar un buen trabajo, logrando una relación muy estrecha con los productores de la zona.



CUADRO N° 1  
PROGRAMACION DEL TRABAJO CON ORGANIZACIONES CAMPESINAS

SECTOR : EL TIENE      Nº DE SOCIOS : 25      ACTIVIDAD: AGRICOLA  
CULTIVOS: CAFE      NOMBRE DEL ASESOR: IVAN MATMANCERO (TECNICO AGRICULTUARIO)

PROBLEMAS O NECESIDADES	OBJETIVOS CONCRETOS PARA 1993	ACTIVIDADES O PROYECTOS A EJECUTAR	PERIODO DE EJECUCION	ACCIONES DE APOYO AL TECNICO
Desconocimiento organizativo	Identificación plena con la organización a la cual pertenecen	Curso de organizaciones económicas campesinas	Marzo - Mayo	INAGRO deberá dictar el curso
Alta de crédito	Aprobación del financiamiento para 88 Hás de café (fundación)	Gestionar la agilización de los trámites	Febrero - Diciembre	Gestiones del responsable local de FONCAFE y del coordinador del programa agrícola
Desconocimiento sobre cultivo de café	Asistencia técnica para siembra de 88 Hás de café	Construcción de viveros y preparación de terreno	Mayo-Agosto	Curso de mejoramiento profesional al perito en cuanto al cultivo del café se refiere.
	Capacitar 15 socios en cultivo de café	Curso de técnicas de cultivo de café	Marzo - Abril	INAGRO deberá dictar el curso
Alfabetismo	Alfabetizar 12 socios	Curso de alfabetización	Marzo - Agosto	INAGRO deberá dictar el curso



\* CUADRO N° 2  
PROGRAMACION DEL TRABAJO NO RELACIONADO  
CON LAS ORGANIZACIONES ECONOMICAS

SECTOR : EL CIEPENOMBRE DEL TECNICO : IVAN MASTRANZANOCARGO : RESPONSABLE DE SECTOR

PROBLEMAS O NECESIDADES	OBJETIVOS Y METAS ANUAL	ACTIVIDADES O PROYECTOS A EJECUTAR	PERIODO DE EJECUCION	ACCIONES DE APOYO AL TECNICO
Necesidad de asesoría para trámite de créditos de parte de productores individuales	Aprobación del financiamiento para fundación de café a 16 productores individuales	Asesorar a los productores y gestionar los créditos	Feb. - Dic.	Gestiones del responsable local de FONCAFE.
Necesidad de regularizar la tenencia de la tierra	Entrega de títulos provisionales a 12 beneficiarios	Tramitación de regularización de tenencia a 20 productores	Feb. - Dic.	Asesoría del coordinador del programa de administración de técnicas
lentitud en la reparación de la DESLECHALITO- EL TIENE	Que la vía se mantenga en buen estado	Supervisar indirectamente los trabajos de mantenimiento	Feb. - Agosto	Agilización de la ejecución de parte del coordinador MTC - gobernación.
riesgo de deforestación ilegal y daño a recursos naturales	Evitar uso ilegal de los recursos naturales, especialmente en las áreas bajo protección	Tramitación de permisos de deforestación (40)	Feb. - Dic.	Que el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales Renovables, defina claramente las áreas de protección y de uso para créditos permanentes.

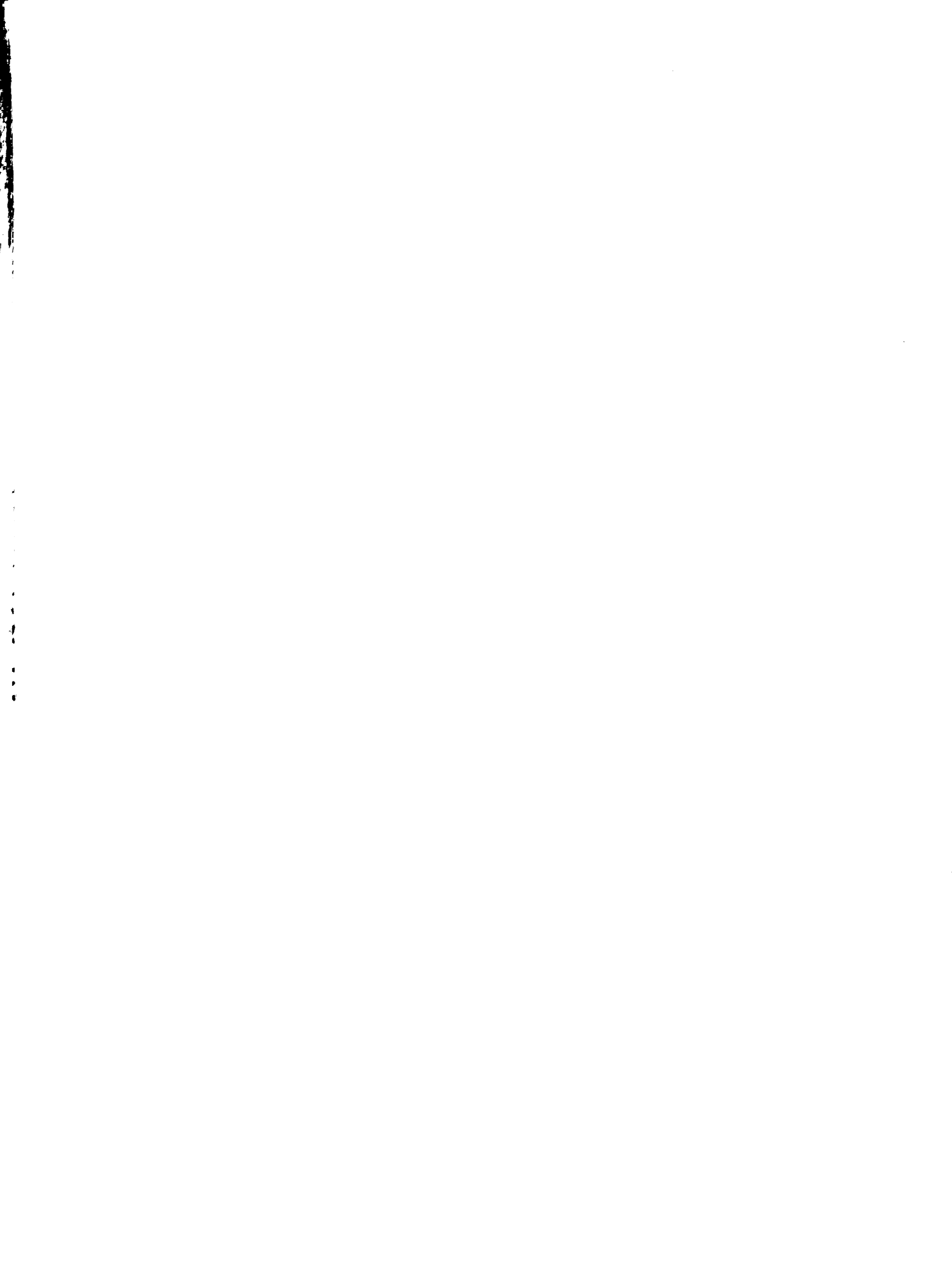


## CUADRO N° 3

## PROGRAMACION MENSUAL DEL TRABAJO DE CAMPO

SECTOR: EL TIGRENOMBRE DEL TECNICO: IVAN MASTRANCIO

MESES	ACCIONES A REALIZAR	UNIDAD DE MEDIDA	META MENSUAL
Marzo	-gestionar cursos de O.E.C., cultivo de café y alfabetización	gestiones	3
	-recolección de recaudos crédito (El Tigre II)	expediente	1
	-asesoría y recolección de recaudos créditos individ.	expedientes	5
	-tramitación, regularización, tenencia	expedientes	3
	-presentar informe sobre reparación vía	informe	1
	-tramitación permisos deforestación	permisos	6
Abril	-promoción cursos O.E.C., cultivo de café y alfabetización	visitas	4
	-presentación de solicitud crédito (El Tigre II)	solicitud	1
	-asistencia para construcción viveros de café	visitas	2
	-asesoría y recolección de recaudos crédito ind.	expedientes	7
	-tramitación regularización, tenencia	expedientes	5
	-presentar informe sobre reparación vía	informe	1
-tramitación permisos deforestación	permisos	8	
Mayo	-realización curso O.E.C.	jornadas	10
	-gestionar aprobación crédito (El Tigre II)	gestiones	2
	-asistencia para construcción viveros de café	visitas	8
	-promoción curso cultivo de café y alfabetización	visitas	4
	-asesoría y recolección de recaudos créditos indiv.	expedientes	4
	-tramitación regularización tenencia	expedientes	7
-tramitación permisos deforestación	permisos	5	





Junio	-gestionar aprobación crédito (El Tigre II) -asistencia para mantenimiento viveros de café -realización del curso de técnicas de cultivos de café -realización del curso de alfabetización -gestiones aprobación y desembolso créditos indiv. -tramitación regularización de tenencia -presentar informe sobre reparación vía -tramitación permisos deforestación	gestiones visitas jornadas jornadas gestiones gestiones expedientes informe permisos	2 2 8 20 2 5 1 4
Julio	-gestionar aprobación crédito (El Tigre II) -asistencia para mantenimiento viveros de café -realización del curso de técnicas de cultivo café -realización del curso de alfabetización -gestiones aprobación y desembolso créditos indiv. -gestiones regularización de tenencias -tramitación permisos deforestación	gestiones visitas jornadas jornadas gestiones gestiones permisos	2 2 8 16 2 2 4
Agosto	-gestiones aprobación y desembolso crédito (El Tigre II) -asistencia para mantenimiento viveros de café -realización del curso de técnicas de cultivo café -realización del curso de alfabetización -gestiones aprobación y desembolso créditos individuales -gestiones regularización de tenencia -presentar informe reparación vía -tramitación permisos deforestación	gestiones visitas jornadas jornadas gestiones gestiones informe permisos	2 2 8 16 2 2 1 3
Setiembre	-gestiones desembolso crédito (El Tigre II) -asistencia para mantenimiento viveros de café -gestiones aprobación y desembolso créditos individuales -gestiones regularización de tenencia -tramitación permisos deforestación	gestiones visitas gestiones gestiones permisos	2 2 2 2 4
Octubre	-gestiones desembolso crédito (El Tigre II) -asistencia mantenimiento de viveros de café -gestiones aprobación y desembolso créditos indiv. -gestiones regularización tenencia -tramitación permisos deforestación	gestiones visitas gestiones gestiones permisos	2 2 2 2 3
Noviembre	-gestiones desembolso crédito (El Tigre II) -asistencia siembra de café -gestiones aprobación y desembolso créditos indiv. -gestiones regularización tenencia -tramitación permisos deforestación	gestiones visitas gestiones gestiones permisos	2 4 2 2 3
Diciembre	-gestiones desembolso crédito (El Tigre II) -asistencia siembra de café -gestiones aprobación y desembolso créditos indiv. -gestiones regularización tenencia -tramitación permisos deforestación	gestiones visitas gestiones gestiones permisos	2 4 2 2 1



**CUADRO N° 1**  
**PROGRAMACION DEL TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES**

N° DE SOCIOS: 25HAS: 250NOMBRE ORGANIZACION: SANTA BARBARA (ZONA III-TUCACAS)ACTIVIDAD: ASPICCLANOMBRE DEL  
TECNICO MARIO FLORES

PROBLEMAS O NECESIDADES	OBJETIVOS CONCRETOS PARA 1983	ACTIVIDADES O PROYECTOS A EJECUTAR	PERIODO DE EJECUCION	ACCIONES DE APOYO AL TECNICO
Necesidad de ejecutar crédito concedido	siembra de 150 has de yuca	Supervisión del cultivo	abril-diciembre	Asistencia técnica de corresponsable
Suelos inundados	semi-drenar 250 has	Extender el canal interno de drenaje en 200 mts.  Limpieza de dos canales laterales a la carretera (8 kms)	marzo-abril  marzo-abril	colaboración de un productor de la zona  obra a realizar por contratista del IAN
Abandono (falta de uso) de varias parcelas	Incorporar a la población 8 campesinos que tienen abandonadas sus parcelas	gestionar su incorporación en la organización campesina  rescatar aquellas parcelas cuyos usuarios hubieren abandonado la zona	Feb.-marzo  Marzo-Dic.	apoyo del Jefe de Zona y la directiva de la organización  asesoría jurídica de la regional del IAN.
Desconocimiento de técnicas modernas de cultivo de yuca	Capacitar a por lo menos 10 socios	curso sobre cultivo de yuca	Feb.-abril	El curso sería dictado por INAGRO.
PROBLEMAS O NECESIDADES	OBJETIVOS CONCRETOS PARA 1983	ACTIVIDADES O PROYECTOS A EJECUTAR	PERIODO DE EJECUCION	ACCIONES DE APOYO AL TECNICO.
Necesidad urgente de servicios médicos en el poblado Santa Bárbara	Construcción de un dispensario	gestionar la ejecución	marzo-julio	la obra sería construida y puesta a funcionar por el Ministerio de Sanidad
Necesidad de planificar crédito para 1984	haber elaborado el proyecto correspondiente	planificación de crédito para Santa Bárbara	mayo-agosto	apoyo del coordinador del programa agrícola

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

CUADRO N° 1  
PROGRAMACION DEL TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES

NOMBRE ORGANIZACION: SANTA BARBARA (ZONA III-TUCACAS)

(CONTINUACION)

PROBLEMAS O NECESIDADES	OBJETIVOS O SECRETOS PARA 1983	ACTIVIDADES O PROYECTOS A EJECUTAR	PERIODO DE EJECUCION	ACCIONES DE APOYO AL TECNICO
Algunos socios analfabetos	Alfabetización de 8 socios y 7 productores independientes	Curso de alfabetización	Feb-marzo	El curso sería dictado por INAGRO.
Desconocimiento de la forma de manejar el crédito	capacitación en administración de crédito a 12 socios	curso de administración de créditos asesoría en administración de la O.E.C.	Mayo-Diciembre Marzo-Diciembre	apoyo del coordinador del programa agrícola y del programa social
Conflictos entre algunos socios	averiguar las causas de los conflictos y disminuir su intensidad	conversar con los socios	Abril-agosto	apoyo del coordinador del programa social
Algunos socios no disponen de agua potable	regularización del suministro de agua potable	gestionar la regularización del transporte de agua	Feb-marzo	apoyo del coordinador del programa social
		construcción de cinco pozos artesanos	Feb-julio	obra que sería realizada con financiamiento del IAN
Mal estado de la carretera de acceso al asentamiento	reparación de la carretera	gestionar la reparación	Feb-mayo	obra a realizar por el MTC y gobernación de falcón



## CUADRO N° 3

## PROGRAMACION MENSUAL DEL TRABAJO DE CAMPO

SECTOR: SANTA BARBARA (ZONA III-TUCACAS)NOMBRE DEL TECNICO: MARIO FLORES

MESES	ACCIONES A REALIZAR	UNIDAD DE MEDIDA	META MENSUAL
Marzo	-gestionar extensión canal interno y limpieza canales laterales	gestiones	3
	-gestionar participación de nuevos socios en la organización	gestiones	2
	-gestionar realización de cursos de cultivo de yuca, administración de créditos y alfabetización	visitas	2
	-gestionar regularización y construcción de pozos	gestiones	2
	-gestionar reparación de la carretera	gestiones	1
	-gestionar construcción de dispensario	gestiones	1
	-supervisar preparativos para siembra de yuca	visitas	4
Abril	-supervisar mantenimiento de canales de drenaje	visitas	1
	-iniciar trámites de rescate de tierras	gestiones	2
	-realización del curso de cultivo de yuca	visitas	2
	-promover participación en el curso de alfabetización	curso	1
	-continuar gestiones para curso de administración de crédito	visitas	2
	-continuar gestiones para curso de administración de crédito	gestiones	1
	-averiguar la naturaleza y causas del conflicto entre los socios	visitas	4
	-continuar la gestión para construcción de pozos	gestiones	1
	-continuar la gestión para reparación de carretera	gestiones	2
	-continuar gestiones para construcción de dispensarios	gestiones	1
Mayo	-supervisar siembra de yuca	visitas	3
	-supervisar mantenimiento de canales	visitas	1
	-continuar trámites de rescate de tierras	gestiones	2
	-realización del curso de alfabetización	visitas	2
	-realización del curso de administración de créditos	visitas	2
	-continuar las averiguaciones sobre el conflicto y diseñar una metodología de trabajo para solucionarlo	jornadas	10
	-gestionar construcción de pozos	curso	1
	-supervisión indirecta de reparación de carretera	visitas	2
	-gestionar construcción de dispensario	gestiones	2
	-recoger antecedentes para elaborar proyecto de solicitud de crédito para 1984	visitas	2
	-supervisar cultivo de yuca	visitas	2
	-supervisar mantenimiento de canales	visitas	4
	-continuar trámite de rescate de tierras	visitas	1
	-continuar el curso de alfabetización	gestiones	2
		visitas	2
	jornadas	15	





CUADRO N° 3

MESES	ACCIONES A REALIZAR	UNIDAD DE MEDIDA	META MENSUAL
Junio	-aplicación de la metodología para solucionar conflicto interno -supervisar indirectamente construcción de pozos -promover la participación de la comunidad para la construcción del dispensario -recolectar recaudos para solicitud de crédito de 1984	visitas visitas visitas visitas	4 2 2 4
Julio	-supervisar cultivo de yuca -supervisar mantenimiento de canales -continuar trámites rescate de tierras -continuar el curso de alfabetización -aplicación de la metodología solución conflicto -supervisar indirectamente construcción pozos -motivar a la comunidad y supervisar indirectamente construcción dispensario -recolectar recaudos para solicitud de crédito para solicitud de crédito 1984	visitas visitas gestiones jornadas visitas visitas visitas visitas	4 1 2 15 4 2 6 2
Agosto	-supervisar cultivo de yuca -supervisar mantenimiento canales -selección de beneficiarios para tierras rescatadas -aplicación metodología solución conflicto -supervisar indirectamente construcción pozos -motivar y supervisar construcción dispensario -recolección de recaudos solicitud crédito 1984	visitas visitas visitas visitas visitas visitas visitas	4 1 2 2 2 4 4
Septiembre	-supervisar cultivo de yuca -supervisar mantenimiento de canales -trámites de asignación de tierras a nuevos beneficiarios -aplicación metodología solución conflicto -motivar y supervisar construcción dispensario -presentación solicitud de crédito 1984 -gestionar reparación carretera	visitas visitas gestiones visitas visitas visitas gestiones gestiones	4 1 2 2 2 4 2 1
Octubre	-supervisión cultivo de yuca -trámites asignación tierras nuevos beneficiarios -gestionar reparación carretera -seguimiento del trámite de aprobación crédito 1984	visitas gestiones visitas gestiones gestiones	4 2 2 2 2
Noviembre y Diciembre	-Idem	Idem	Idem



### 3. REVISION DE LA PROGRAMACION POR LOS JEFES DE ZONA.

Cada uno de los 18 técnicos de campos asignados al proyecto entregó su programación anual y mensual al Jefe de Zona correspondiente, el cual procedió a revisar rápidamente cada programación sin hacer observaciones importantes.

Esta etapa del proceso es muy delicada y requiere una atención especial, en el desarrollo de la misma se detectó las siguientes deficiencias en su ejecución;

a) los Jefes de Zona tenían poco conocimiento de la situación de cada sector; b) los Jefes de Zona encontraron en las programaciones mucho más de lo que esperaban, c) los Jefes de Zona prácticamente no utilizaron la programación para la coordinación y seguimiento de las actividades previstas.

### 4. CONSOLIDACION DE LA PROGRAMACION A NIVEL DE ZONA.

Esta tarea fue realizada por el especialista del IICA debido a que los Jefes de Zona se encontraban permanentemente ocupados en otras actividades propias de la Jefatura. Los resultados del proceso de consolidación de la programación correspondiente a los sectores de cada Zona, aparecen en el cuadro N<sup>2</sup>

El análisis de esos cuadros de programación por Zona, muestran que la mayoría de técnicos de campo no había fijado metas cuantitativas por temor a comprometerse demasiado; además las actividades de algunos programas no aparecían reflejadas a nivel de sector, se trata de los programas de Investigación, Medio Ambiente y Agroindustria y Comercialización. En el caso de Investigación las acciones de campo (levantamiento de datos) las venía utilizando FONHIAP sin contar con la participación del personal de campo del ARDI-AROA. En el programa de Medio Ambiente no se había promovido acciones en el terreno (salvo lo relativo a Permisología ) debido a problemas de cumplimiento de los compromisos adquiridos pro el organismo responsable de



la ejecución. El programa de agroindustrias y comercialización solo había iniciado unas pocas acciones con el concurso de los Jefes de Zona, pero no eran del conocimiento de los técnicos de campo.

Al comparar la programación de las Zonas con lo previsto en el Plan Operativo, se observaron notables diferencias, esto se explica porque a esa fecha todavía no se había concertado con los organismos públicos la mayoría de acciones a realizar durante el año en curso, además los responsables del sector desconocían el contenido del Plan Operativo 1983. En estas circunstancias se decidió no modificar la programación de campo y se hizo un llamado a los Jefes de Zona para que hicieran el seguimiento de lo programado una vez al mes aprovechando una de las reuniones de coordinación del trabajo de campo que se realizan en cada zona; que en la medida de las posibilidades fueran definiendo con el técnico las metas cuantitativas que fueren necesarias.



Programación General del Fideicomiso de Ganado  
 acuerdo N.º 65

Zona: CROA.

PROG. TAREAS Y ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	METAS	TRIMESTRE	INSTRUMENTO EJECUTORIA	BENEFICARIO DESTINATARIO
<p><u>Administración de Tierras</u>                      - mantenimiento de predios baldíos y de los que se encuentran en proceso de adjudicación a productores individuales.                      - regularización de tenencia o producción individual.</p>	<p>N.º                      Has</p>	<p>200                      600</p>	<p>II                      II, III, IV</p>	<p>IAN                      I. A. N.</p>	<p>BENEDICTO ESPINOSA                      Carlos Hernandez</p>
<p><u>Desarrollo agrícola</u>                      - mantenimiento de predios baldíos y de los que se encuentran en proceso de adjudicación a productores individuales.                      - regularización de tenencia o producción individual.</p>	<p>N.º                      Has</p>	<p>40                      80</p>	<p>II, III, IV                      II, III, IV</p>	<p>FONCAF</p>	<p>Silvio Loto                      Juan Mustangelo                      Carlo Bowen</p>
<p>- gestión de la explotación del crédito de zona para parábentos</p>	<p>Has</p>	<p>50</p>	<p>II</p>	<p>FONCAF</p>	<p>refugio ferialin</p>
<p>- planificación de crédito 1984 de café para Quebrada de la Honda</p>	<p>Has</p>	<p>84</p>	<p>II, III, IV</p>	<p>FONCAF</p>	<p>refugio ferialin</p>
<p>- completar acuerdos para crédito de café para Quebrada de la Honda</p>	<p>Has</p>	<p>102</p>	<p>II</p>	<p>FONCAF</p>	<p>Silvio Loto</p>
<p>- completar acuerdos para crédito de café para Quebrada de la Honda</p>	<p>Has</p>	<p>124</p>	<p>II</p>	<p>FONCAF</p>	<p>Juan Mustangelo</p>
<p>- regularización de tenencia de café en el Dique I y II y Quebrada de la Honda</p>	<p>Has</p>	<p>34</p>	<p>II, III</p>	<p>FONCAF</p>	<p>Lucilio Bowen</p>
<p><u>Desarrollo Forestal</u>                      - planificación de crédito para 1983 de la flauta</p>	<p>Has</p>	<p>80</p>	<p>I, II, IV                      II</p>	<p>I CAP                      HAC</p>	<p>Lucilio Bowen                      Carlo Bowen</p>
<p>- regularización de tenencia en manzanas y unidades a nivel de la flauta</p>	<p>Wilson D.</p>	<p>3.4</p>			
<p>- regularización de crédito para manzanas (Bosques)</p>	<p>"</p>	<p>2.4</p>			
<p>- regularización de crédito para unidades para la flauta</p>					





PROGRASAS Y ACTIVIDADES

Investigación y desarrollo

agropecuaria y ganadería

Sozial

- capacitación de productores:

- Trucos de cultivo de café en el Eje II
- Trucos de cultivo de café en zona roja I
- activación de cultivos en la Florida
- activación de cultivos en Guadalupe
- administración de cultivos en Guadalupe
- Desarrollo ganadero con campo. en Guadalupe
- Desarrollo ganadero con campo. en el Eje II
- Trucos de cultivo de papa en Guadalupe
- Trucos de cultivo de papa en Guadalupe

- alfabetización para el Eje II

- capacitación para regulaciones necesarias de que  
debería hacerse

EVIDAS RECIBIDA	METAS	TRIMESTRE	INSTAURADO ESTADISTICA	TRUCOS RECOMENDADOS
Principales " "	25	II	1 MARZO	para maquinaria sistema de cultivo de papa
" "	31	II	1 MARZO	cultivo de papa
" "	8	II	1 MARZO	cultivo de papa
" "	15	II	1 MARZO	cultivo de papa
" "	28	II	1 MARZO	cultivo de papa
" "	34	III	1 MARZO	cultivo de papa
" "	25	III	1 MARZO	cultivo de papa
" "	15	III	1 MARZO	cultivo de papa
" "	10	IV	1 MARZO	para maquinaria de cultivo



Queda pendiente p. R.O.R.

- farmacología

preparaciones

- nicotina

- representación ni de preparación Quelina lets - de figue
- composición leni de preparación de sigue I
- representación de causar de causas de ambrosia
- empírica representación del unum causa de de causa causa
- origen la nicotina de causa de agua regu de
- representación de la causa a química trada, aparece causa causa causa de causa causa
- causa causa causa de sigue I
- representación causa causa causa causa causa
- representación causa causa causa causa causa

UNI DAND  
R-  
MEDIDA

de de causa  
causa  
de de causa  
no de causa

METAS

TRHSTRE

instrucción  
de instrucción

II, III, IV

IAA ROR

causa causa

Kms.

5

I, II, III

MTC.

causa causa

Kms.

8

I, II, IV

MTC

causa causa

Kms.

4

II

MTC.

causa causa

Kms.

2

II

MTC.

causa causa

Kms.

3

I, II

FOURTE

causa causa

Kms.

4

I, II, IV

MTC.

causa causa

Kms.

10

I, II

MTC.

causa causa

Kms.

10

III, IV

MTC.

causa causa

Kms.

10

III, IV

MTC.

causa causa

Kms.

10

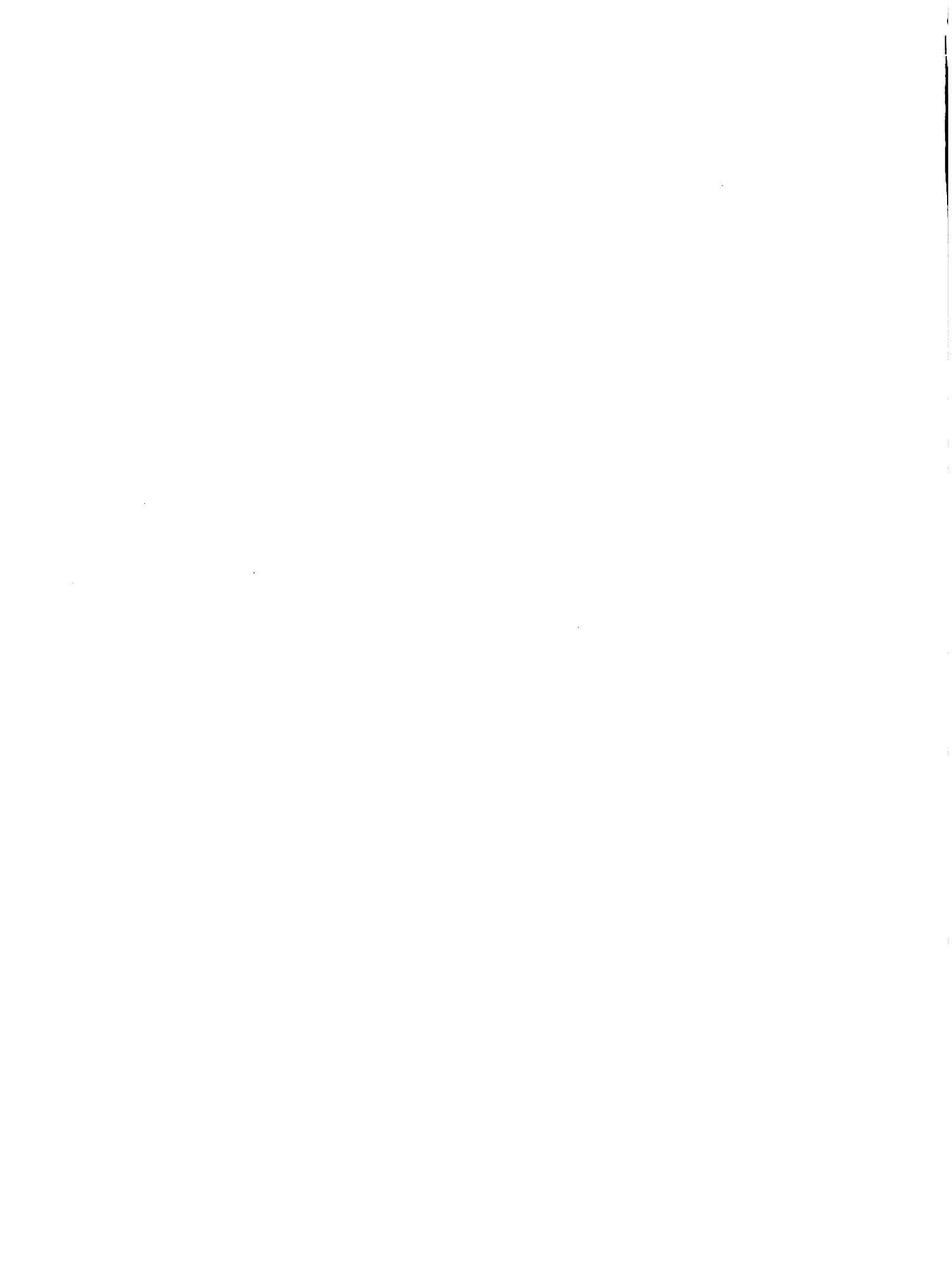
III, IV

MTC.

causa causa





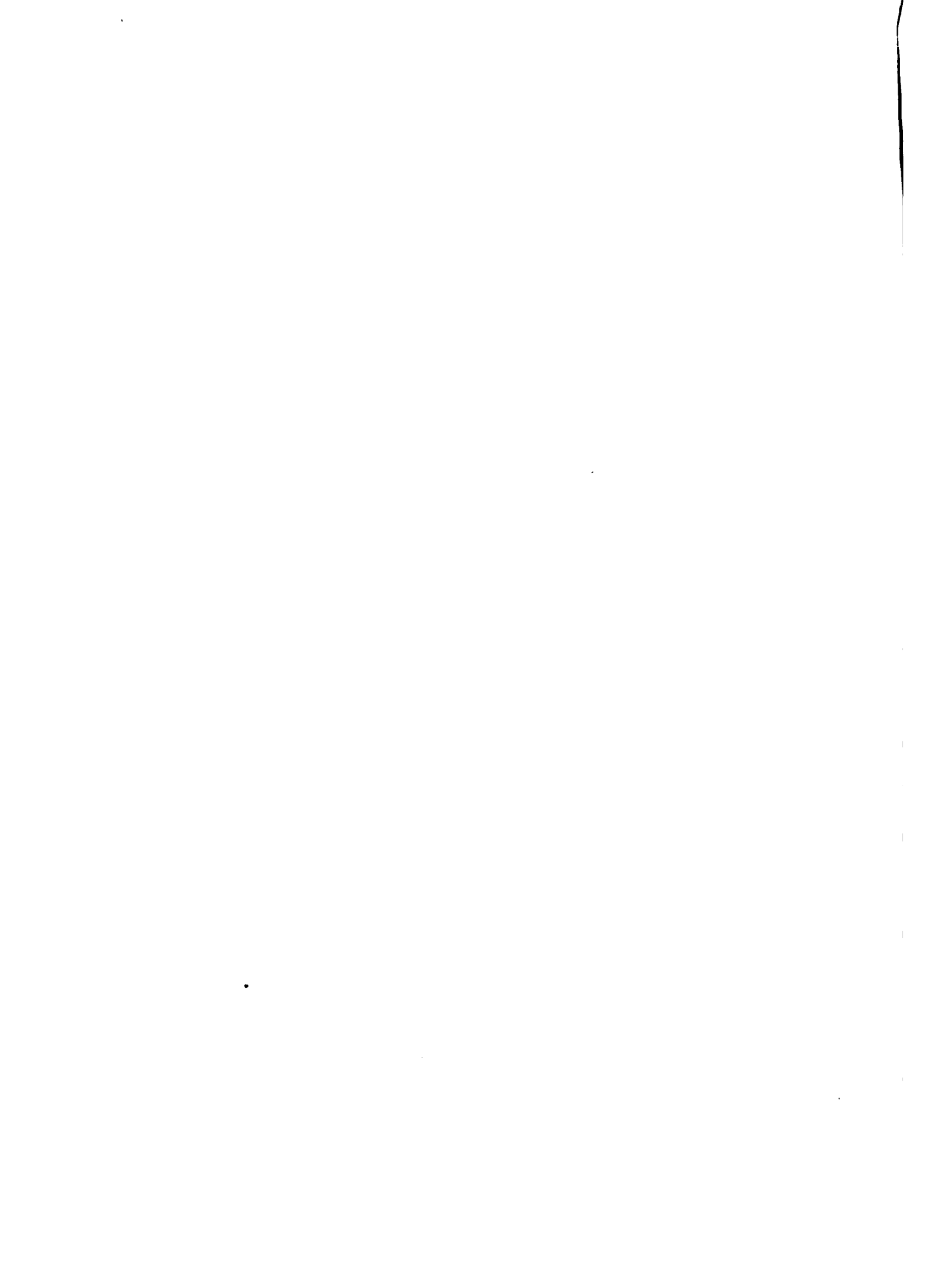


restaurar espíritu de los estudiantes de primer (1º) año  
Practicas de agronomía

agropecuaria y medioambiental  
 - gestiona la liquidación y pago de  
 excedente de cosecha a la Hacienda

deceit  
 - caracterización de aparcamientos  
 • actuación de vicisitudes a partir de  
 la fecha  
 • actuación de modo de agrar  
 • actuación de modo a partir de  
 fecha -  
 - actuación de factibilidad de  
 actividades para acción de  
 fecha

UNIDAD Nº MÉTRICA	HORA	TRABAJO	INSTRUMENTOS ELECTRÓN	DOCENTE RESPONSABLE
mlm. 25.	0.34	II	ICAD	Dr. Antonio Parralón
Nº		II, III	Centros generales	Henry Pérez
Nº		II, III, IV	INAGRO	Engel Molina
Nº		II, III, IV	INAGRO - CESA	José Alvarez
Nº	30	II	INAVI	Engel Molina





Actividad y E.N.O.Z.

- benivolencia

Infraestructura

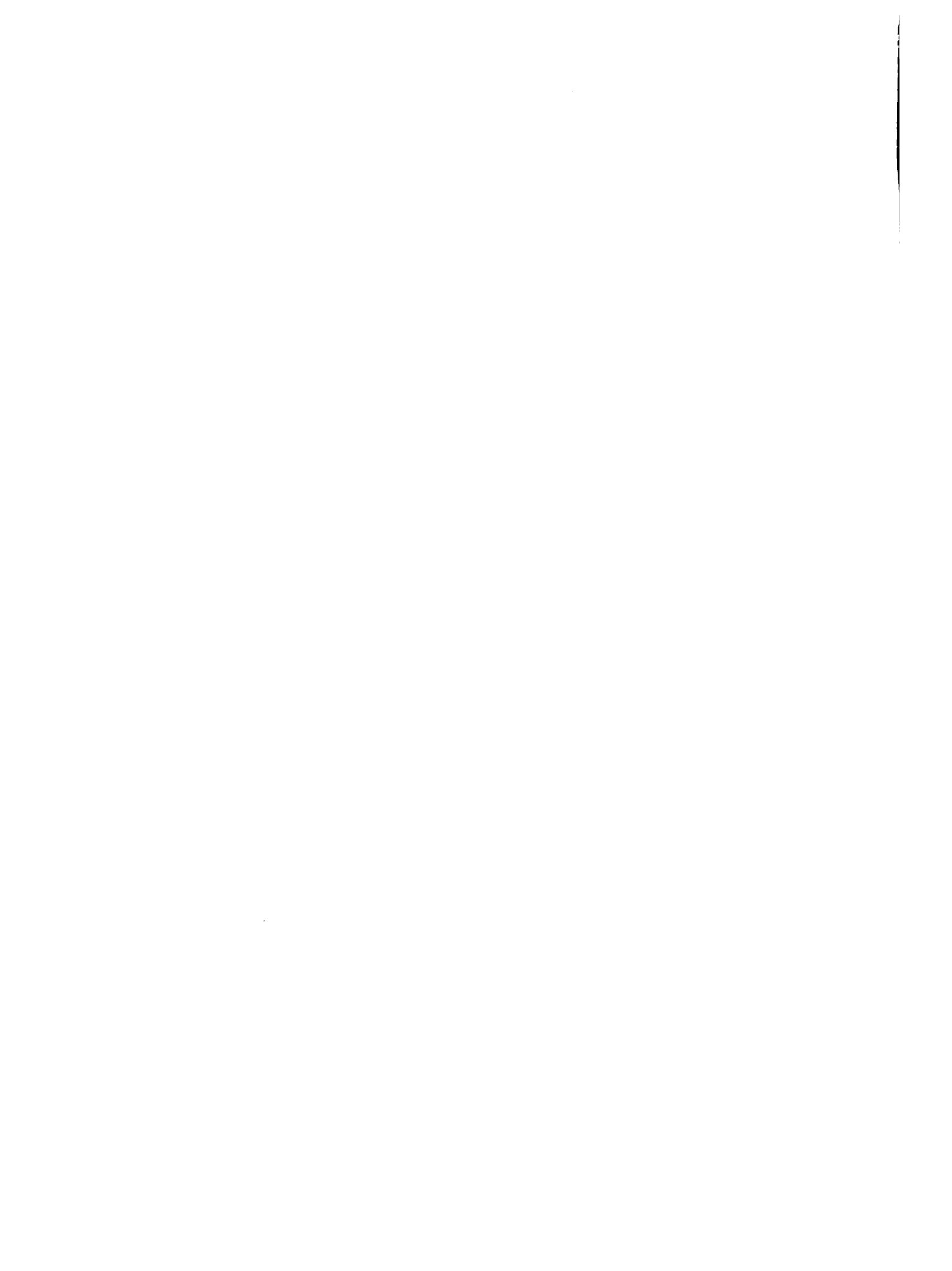
- realidad

- reparación de las carreteras 4, 6, 8, 10 y 12
- reparación de las carreteras 14 y 16
- reparación de riego en Trinidad y otros rios cercanos

- riego

- Equipamientos y organización de unidades
- acciones actuales de factibilidad de riego en la Trinidad
- gestiones financieras para compra de riego por medio de los organismos

UNIDAD de MEDIDA	HETAS	TRIMESTRE	INSTRUMENTO DE	PERSONA RESPONSABLE
de construcciones extendidas No de personas involucradas			M.A.T.E.O.	Atencido Hen
Kills	18	II y IV	MTE-gotum.	Jefe de zona
Kills	7	II y IV	MTE-gotum.	Jefe de zona
Kills	6	II y IV	MTE-gotum.	Jefe de zona
brindar ayuda económica y suministrar		II, III y IV	MAC	Nicolaus Rome
Has		II	MAC	Nicolaus Rome
aviso		I y II	ICAP	Jose alva



PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

- Agua potable

- estudios técnicos y construcción en sector predomino subvención precalificadora
- estudios constructivos en Ademas 14 y 16

- riueda

- Electricidad

- especificación de servicios eléctricos para los inmuebles 14 y 16

OBJETO DE LA OBRA	METAS	TRAMITE	INSTITUCION EJECUTORA	TECNICO RESPONSABLE
Nº 2	2	II y III I y III	MUNICIPALIDAD CALAHUASGUA	José Alvarado Angel Mactin
Kilómetros	7	II y III	CADAFE	Angel Mactin















