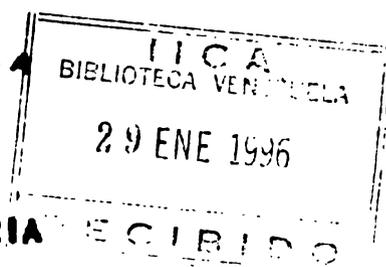


REPUBLICA DE VENEZUELA



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA

COMISIÓN PRESIDENCIAL DE EVALUACIÓN
Y SEGUIMIENTO DE LA REFORMA AGRARIA

Creada según Decreto 62 del 2-3-94, Gaceta Oficial N° 35.415 del 7-3-94

***PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO
DE UN SISTEMA DE COORDINACION,
SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ESTUDIOS
DE LA REFORMA AGRARIA***



Caracas, Junio 1.995

V-009006

IICA

PM A3/VE-95-04

00001583

SERIE DE PUBLICACIONES MISCELANEAS

ISSN 0534-5391

A3/VE 95-04

Caracas - Venezuela

Junio, 1995

" Las ideas y planteamientos contenidos en esta publicación, son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA "

**COMISIÓN PRESIDENCIAL DE EVALUACIÓN Y
SEGUIMIENTO DE LA REFORMA AGRARIA**

INTEGRANTES:

Víctor Giménez Landínez
Presidente

César Ramos Parra
Secretario Técnico

Magda Perozo Villalobos
Coordinadora Administrativa

Edgar Abreu
Raúl Alegrett
Jesús Manuel Ávila
Raimón Vicente Casanova
Adalberto Cubillán
Román Duque Corredor
Felipe Gómez Alvarez
Cruz Hernández Quijada
Armando González
César A. Guevara
Juan Luis Hernández
Miguel Angel Hernández Ocanto
Rafael Elinó Martínez
Adelso Parra
Gustavo Pinto Cohén
Julio Rodríguez
Oscar David Soto
Alfredo Vankesteren
Luis Felipe Carbonell

UNIDAD TÉCNICA DE EVALUACION

INTEGRANTES:

RAFAEL ISIDRO QUEVEDO

Coordinador General

(I.I.C.A.)

CÉSAR RAMOS PARRA

Coordinador de Operaciones

(L.U.Z.)

MAGDA PEROZO VILLALOBOS

Coordinadora Administrativa

(M.A.C.)

BRIZEYDA GARCÍA ACUÑA

(I.I.C.A.)

HAYDEÉ HERNÁNDEZ ARCAÏ

(I.I.C.A.)

VILMA GONZÁLEZ

(I.I.C.A.)

DALIA ESCALONA

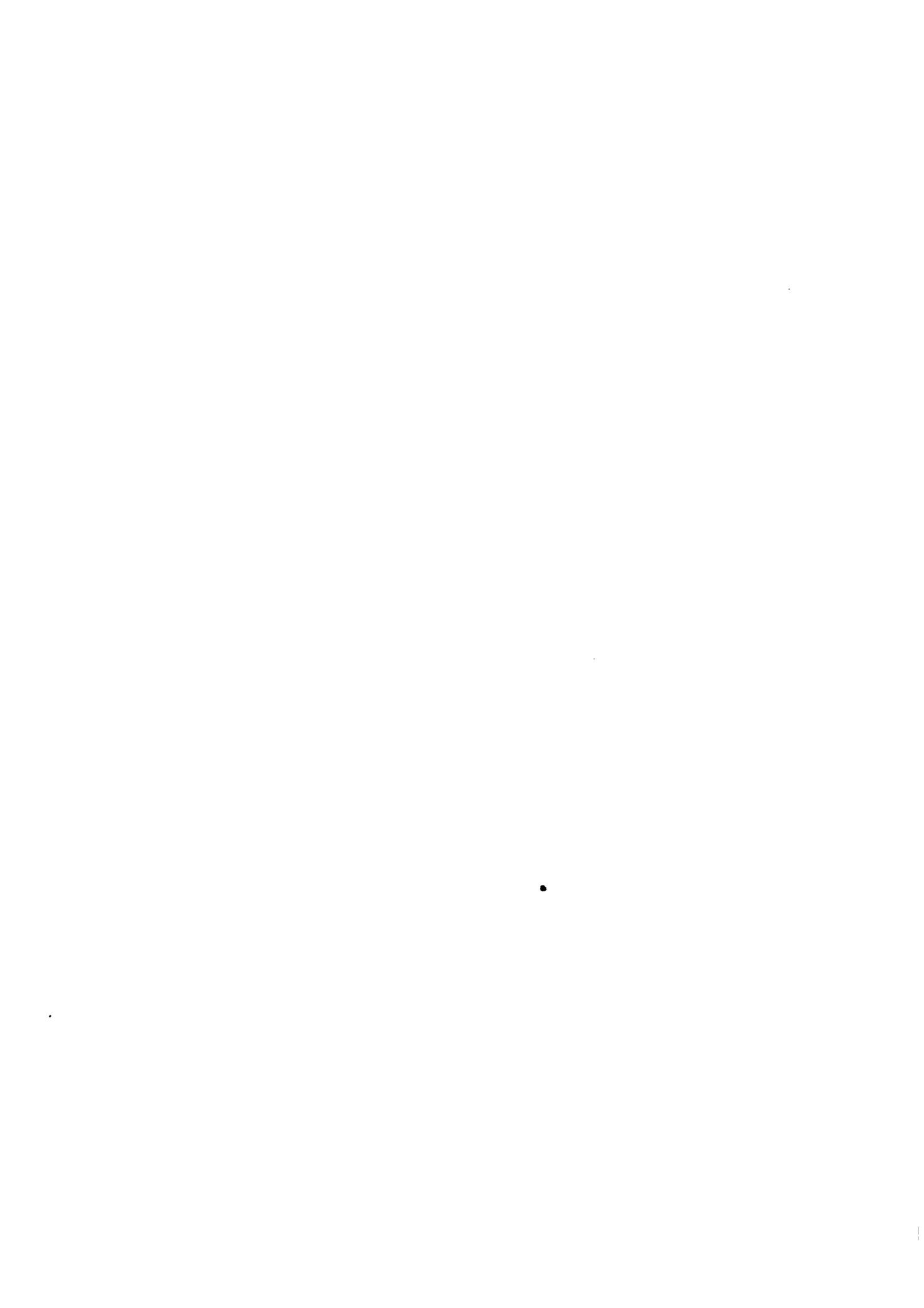
(M.A.C.)

TAYRÍ HENRÍQUEZ

(I.A.N.)

XIOMARA REYES

ALBAMARÍA BELTRÁN



***PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO
DE UN SISTEMA DE COORDINACION,
SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ESTUDIOS
DE LA REFORMA AGRARIA***

ESPECIALISTAS RESPONSABLES

HUMBERTO COSTA F.
Ingeniero Agrónomo
Consultor Internacional en
Seguimiento y Evaluación - IICA

FREDDY ROJAS P.
Sociólogo

RAFAEL SALAZAR
Ingeniero Agrónomo

Caracas, Junio 1995



INDICE DE CONTENIDO

Página

I PARTE PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE COORDINACION, SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ESTUDIOS DE LA REFORMA AGRARIA

Siglas utilizadas

PRESENTACION Y RECONOCIMIENTOS

0.	RESUMEN, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	
I.	INTRODUCCION	1
II.	EL MARCO DE REFERENCIA	
	A. Los Grupos de Decisores	1
	B. Objetivos de la Reforma Agraria	2
	C. Responsabilidad Institucional en la Ejecución del Proceso	4
	D. El Horizonte Temporal	6
	E. La Población Objetivo y el Ambito Territorial de Ejecución	7
	F. Relaciones Causales Explícitas e Implícitas en la Ley de Reforma Agraria	7
III.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ESTUDIOS PARA LA REFORMA AGRARIA	
	A. Condicionantes para el diseño del sistema	8
	B. Superando las Condicionantes	10
IV.	EL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA DE COORDINACION, SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ESTUDIOS DE LA REFORMA AGRARIA	
	A. Objetivos del Sistema	13
	B. Ubicación Institucional del Sistema de Coordinación, Seguimiento, Evaluación y Estudios	14
	C. Propuesta de Integración y Funciones del CONARA y su Secretaría Técnica	14
	D. Sistema Propuesto para la Coordinación, Seguimiento, Evaluación y Estudios de la Reforma Agraria	16
V.	EL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO	
	A. El Marco Teórico	18
	B. Los Planes Operativos Anuales (POA)	21
	C. Aspectos cuanti y cualitativos del seguimiento	21
	D. Aspectos especiales para el seguimiento	23



	Página
VI. EL SUBSISTEMA DE EVALUACION Y ESTUDIOS	
A. Marco para la Evaluación	24
B. La Evaluación de la Marcha	25
C. La Evaluación de Fin de Ciclo	25
D. La Realización de Estudios	26
E. Métodos de Recolección de Datos	27

BIBLIOGRAFIA	33
---------------------	----

ANEXOS

Anexo 1: Fundamentación, Conformación y Funciones del Consejo Nacional para la Reforma Agraria (CONARA)	35
Anexo 2: Propuesta de Decreto de Creación del Consejo Nacional para la Reforma Agraria (CONARA) y su Secretaría Técnica	43

II PARTE DEFINICIONES BASICAS, INDICADORES, PLANES OPERATIVOS, INFORMES Y SECRETARIA TECNICA

1. DEFINICIONES BASICAS DE APLICACION EN SEGUIMIENTO Y EVALUACION	
A. Marco de Aplicación de las Definiciones	50
B. Seguimiento	50
C. Evaluación	51
D. Planes, Programas, Proyectos	51
E. Insumos, Productos, Efectos, Impactos o Repercusiones	51
2. LOS INDICADORES	
A. Aspectos Teóricos	54
B. Indicadores Seleccionados	60
3. PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA)	
A. Consideraciones para su formulación	68
B. La formulación en la práctica	68
4. LOS INFORMES DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ESTUDIOS	
A. Rol de los estudios	71
B. Tipos de informes	72
C. Contenido de los informes	73
D. Periodicidad de Relevamiento de Datos y de Producción de Informes	80

5. SECRETARIA TECNICA DEL CONARA (UNIDAD DE SEGUIMIEN- TO, EVALUACION Y ESTUDIOS DE LA REFORMA AGRARIA)	
A. Funciones principales propuestas	93
B. Integración	94
C. Calificaciones	95
D. Tareas a realizar	96
E. Requerimientos para el funcionamiento	98

**III PARTE
CUADROS DE REGISTRO DE LA INFORMACION,
IDENTIFICACION DE LAS INSTITUCIONES
Y PRESUPUESTO**

Anexo 1: Cuadros de Salida de los Módulos de Indicadores	101
Anexo 2: Identificación y visita de las Instituciones vinculadas a la Reforma Agraria	146
Anexo 3: Presupuesto de Funcionamiento de la Secretaría Técnica del CONARA	150
Anexo 4: Formatos para recabar información del Instituto Agrario Nacional (IAN)	166

SIGLAS UTILIZADAS

CADAFE: Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico.

CANTV: Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela.

CASA: Corporación de Abastecimientos y Servicios Agrícolas S. A.

CIARA: Fundación para la Capacitación e Investigación Aplicada a la Reforma Agraria.

CONAC: Consejo Nacional de la Cultura .

CONARA: Consejo Nacional para la Reforma Agraria.

CORDIPLAN: Oficina de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República.

FCV: Federación Campesina de Venezuela

FEDEAGRO: Confederación Nacional de Asociaciones de Productores Agropecuarios.

FEDENACA: Federación Nacional Campesina.

FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

FONCACAO: Fondo Nacional del Cacao.

FONCAFE: Fondo Nacional del Café.

FCA: Fondo de Crédito Agropecuario.

FONAIAP: Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias.

IAN: Instituto Agrario Nacional:

ICAP: Instituto de Crédito Agropecuario.

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

INAVI: Instituto Nacional de la Vivienda.

IPOSTEL: Instituto Postal Telegráfico.

MAC: Ministerio de Agricultura y Cría

MARNR: Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables.

MF: Ministerio de la Familia.

MJ: Ministerio de la Juventud.

MSAS: Ministerio de Sanidad y Asistencia Social.

MTC: Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

POA: Plan Operativo Anual.

SARPA: Servicio Autónomo de Recursos Pesqueros y Agrícolas.

SAVA: Servicio Autónomo de Vialidad Agrícola.

PRESENTACION Y RECONOCIMIENTOS

El Presente Documento "Propuesta de Diseño para el Sistema de Seguimiento, Evaluación y Estudios de la Reforma Agraria" es el fruto del trabajo realizado en el período comprendido entre enero 15 y febrero 22 de 1995.

El Documento se enmarca en los Términos de Referencia elaborados por la Comisión Presidencial de Evaluación y Seguimiento de la Reforma Agraria, cuyos cometidos son el evaluar el proceso desde el inicio hasta el presente, el elaborar propuestas para la reorientación y reactivación de la ejecución de la reforma agraria y proponer un sistema para el seguimiento y la evaluación continua de dicho proceso.

Este trabajo constituye la Propuesta de Diseño para el seguimiento, la evaluación continua y la identificación y realización de estudios y es el primer intento para la creación y puesta en funcionamiento de un sistema de seguimiento y evaluación para la Reforma Agraria venezolana; esta propuesta ha de ser seguramente modificada y mejorada como resultado de las discusiones y el análisis a que debe ser sometida.

En la misma se consideran tres aspectos básicos:

- La identificación de los decisores para los diferentes niveles de ejecución de la Reforma Agraria, su necesidad de información y las restricciones existentes para implementar un sistema de información para la toma de decisiones que sea eficiente y eficaz.
- La adecuación de los diseños ortodoxos desarrollados para programas/proyectos de desarrollo rural a las especiales características que exige un sistema de seguimiento y evaluación para la Reforma Agraria, por el grado de complejidad de las acciones para mantener la integralidad del proceso y por la dimensión temporal, espacial e institucional que este proceso tiene.
- El establecer un marco teórico suficientemente explícito que baje al nivel de aplicación práctica en aquellos aspectos en que la experiencia señala esta necesidad; de esta forma el Documento ha de servir como Guía para la implementación del sistema.

La presentación final se ha estructurado en dos tomos. El primero contiene el marco de referencia para el diseño, las condicionantes y restricciones existentes, las propuestas para superar dichas condicionantes y el Sistema de Seguimiento, Evaluación y Estudios propiamente dicho. El segundo tomo contiene los aspectos instrumentales principales para el funcionamiento del Sistema propuesto.

Los autores, Humberto Costa (Consultor Internacional en Seguimiento y Evaluación), Dr. Freddy Rojas (Sociólogo) y Dr. Rafael Salazar (Ingeniero Agrónomo), quieren expresar su agradecimiento en forma muy especial al Dr. Víctor Giménez Landínez y al Dr. Rafael Isidro Quevedo C. por el apoyo y amplio diálogo mantenido a lo largo de este trabajo y al Dr. Raúl Alegrett, al Dr. Edgar Abreu y al Dr. César Ramos por sus múltiples y acertados comentarios y aportes para la concreción de esta Propuesta; a la Dra. Magda Perozo del MAC, por su ayuda permanente en la logística computacional y, por último, al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA- en las personas de su Representante (E) Dr. Jorge Caro y Dr. Rafael Isidro Quevedo C. por el apoyo logístico brindado.

Caracas, 1995

RESUMEN, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A. RESUMEN

1. El Marco de Referencia para la Elaboración de la Propuesta de Diseño

a. Los Decisores

El diseño de un sistema de seguimiento y evaluación como sistema de información para la toma de decisiones y de aprendizaje en base a las experiencias sistematizadas, debe tener presente quién necesita información; para qué finalidad; a qué nivel de detalle y con qué frecuencia.

Se han identificado cuatro grupos o niveles de decisores: el poder político, compuesto por el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, que son quienes asignan prioridades y recursos a la Reforma Agraria; el Directorio y Presidente del IAN, puesto que la modificación de la estructura de tamaño y tenencia de la tierra es el objeto fundamental de una reforma agraria; los Ministros, Directores, Presidentes, etc. de los organismos que están directamente vinculados a la ejecución de acciones en las áreas de intervención de la Reforma Agraria y que le dan el carácter de integral; los beneficiarios reales y potenciales que constituyen la población objetivo de este proceso de reforma agraria.

Identificados quienes necesitan información para la toma de decisiones, el diseño del sistema se ajusta, respecto a las respuestas a cada una de las tres preguntas restantes.

El primer grupo necesita conocer los resultados globales, sean estos positivos o adversos, para establecer cambios si fueran necesarios, en lineamientos de política, prioridades en la asignación de recursos presupuestales y en estrategias de acción; el nivel de detalle es global y la frecuencia de una a dos veces en el año. La información se vincula directamente con la evaluación y estudios y muy parcialmente con el seguimiento.

El segundo y tercer grupo son los ejecutores de las acciones, por lo cual, la finalidad es el mejorar la eficiencia y la eficacia en la ejecución, lo que exige un nivel de detalle por área de intervención en que se estén ejecutando acciones por parte de esa institución. La frecuencia debe ser ajustada a la intensidad en la implementación de las actividades, variando entre cuatro a dos informes en el año. La información se vincula directamente con el seguimiento y parcialmente con la evaluación y estudios.

El cuarto grupo, la población objetivo, necesita conocer los resultados en su área de tal forma que le permita objetivar la disponibilidad incremental de bienes y servicios como efecto de la ejecución de la Reforma Agraria. El nivel de detalle es específico para cada área y la frecuencia de una a dos veces en el año. La información se vincula con el seguimiento y con la evaluación.

Existe otro grupo objeto de la información, pero cuyos integrantes no actúan como decisores directos en el proceso; este grupo es la opinión pública en general. La necesidad de información para ellos surge del hecho que los recursos que se destinan a la reforma agraria, dejan de destinarse a otras acciones para las cuales la sociedad en su conjunto puede tener o manifestar mayores prioridades.

b. Los Objetivos de la Reforma Agraria

Han sido extraídos de: Texto de la Ley de Reforma Agraria, principalmente de los artículos 1º al 7º; Exposición de Motivos de la Ley; Trabajos y Conferencias del Dr. Víctor Giménez Landínez.

c. Las Relaciones Causales (el modelo de intervención)

En base a los textos citados en b. se han establecido las relaciones causales asumidas para la implementación y resultados del proceso de reforma agraria.

También se le denomina modelo de intervención, puesto que para alcanzar los objetivos finales, que implican una situación futura mejor, respecto a la de inicio o actual, para la población beneficiaria en términos de los dichos objetivos que se proponen, se asume la ejecución de acciones intencionales de corto, mediano y largo plazo, que han de producir modificaciones positivas en la disponibilidad de bienes y servicios y la calidad de los mismos, que han de facilitar los cambios socialmente deseables en la población beneficiaria y que han sido identificados con los objetivos.

A partir de estas relaciones causales se identifican las variables relevantes, o sea lo que se quiere medir, y se elaboran los indicadores, o sea lo que se puede observar, que el sistema de seguimiento, evaluación y estudios ha de utilizar para generar la información.

2. Algunas Restricciones para la Elaboración de la Propuesta

a. Ubicación Institucional del Sistema de Seguimiento, Evaluación y Estudios

Un sistema como el requerido debe ubicarse a nivel de la institución rectora del proceso de ejecución.

En el análisis realizado de las instituciones actuantes en el proceso de Reforma Agraria, no se identificó ninguna con la suficiente fuerza institucional para respaldar un sistema que debe generar información para todos los niveles decisorios señalados en 1.a..

Ninguna de ellas tiene facultades o actúa como organismo rector del proceso de ejecución de la Reforma Agraria.

b. Temporalidad del Proceso

El proceso de ejecución es indefinido, puesto que no existe un plazo para terminarlo, por lo cual los modelos ortodoxos de evaluación de programas-proyectos de desarrollo rural no son aplicables. Debe salvarse esta dificultad para poder establecer un sistema de evaluación, puesto que evaluar es medir comparativamente, y en este caso concreto, los avances respecto a la consecución de objetivos entre la situación inicial caracterizada y la que se compara después de un determinado lapso.

c. El Ambito territorial de Ejecución

El mismo es el territorio rural nacional venezolano, por lo cual debe tratarse de utilizar al máximo la capacidad instalada institucional a nivel Nacional y de Estados, Municipios y Areas geográficas de intervención para recopilar los datos para generar la información; de lo contrario se sobredimensionaría el sistema y sus costos, a la vez que se duplicarían esfuerzos.

3. El Sistema Propuesto

Este se estructura en base a dos sub-sistemas para la recopilación de datos, procesamiento y análisis para la generación de información: uno de Seguimiento y otro de Evaluación y Estudios, que se integran como Sistema de tal forma que el mismo permita cumplir con los objetivos de informar para la toma de decisiones y la coordinación interinstitucional, ocupándose por igual de los aspectos cuanti y cualitativos en las áreas de intervención de la Reforma Agraria.

B. CONCLUSIONES

El diseño del Sistema de Seguimiento, Evaluación y Estudios para la Reforma Agraria debe:

- a. Ubicarlo institucionalmente en un nivel que pueda realizar su función de informar a todos los niveles de decisores identificados y facilitar la coordinación interinstitucional.
- b. Establecer las relaciones causales explícitas e implícitas en la ejecución de la Reforma Agraria y seleccionar los indicadores en base a los cuales se ha de generar la información ajustada a las necesidades reales de los decisores.
- c. Establecer períodos definidos de ejecución en el proceso continuo, para referir a ellos el modelo de evaluación.
- d. Utilizar la capacidad instalada institucional para que interactuando con ella, se realice la recopilación de datos e información necesaria, en los tiempos que se definan, en

todas las áreas de intervención, para cumplir con los objetivos del sistema de Seguimiento, Evaluación y Estudios con eficiencia, eficacia y oportunidad.

C. PROPUESTAS

En primer lugar se proponen medidas para superar las condicionantes y restricciones detectadas para implementar el sistema. Estas son:

a. Creación de un Organismo Rector del proceso de ejecución de la Reforma Agraria, bajo la forma de Consejo Nacional para la Reforma Agraria (CONARA). (Como Anexo 1 se encuentra la Fundamentación, Justificación y Funciones para el Consejo y como Anexo 2, una Propuesta de Decreto de Creación del Consejo Nacional para la Reforma Agraria).

b. Formulación de Planes de Acción de un periodo similar al del Gobierno Constitucional, que acoten la temporalidad indefinida del proceso a los ciclos o lapsos de cada Gobierno, para la consecución de objetivos específicos en el corto y mediano plazo, concordantes con sus prioridades políticas para la reforma agraria y con los objetivos finales de ésta.

c. Formulación para cada año, a nivel de cada institución participante en el proceso, de Planes Operativos Anuales (POA) que acoten a su vez, de acuerdo a los recursos disponibles, los Planes de Acción quinquenales propuestos en C.b..

En segundo lugar se propone la ubicación institucional para el funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación .

d. Ubicación de la Unidad como Secretaría Técnica del CONARA, dado que éste ha de ser el receptor natural de la información general y específica que se genere para, en primera instancia, facilitar las tareas de coordinación interinstitucional y toma de decisiones sobre el proceso, y en segunda instancia, para que a través del Consejo se mantenga el debido nivel de información a los diferentes grupos de decisores identificados .

En tercer lugar, se propone la creación de un sistema con las siguientes características principales:

e. El Sistema ha de funcionar en base a dos subsistemas: el de Seguimiento y el de Evaluación y Estudios, que han de generar la información necesaria para que el CONARA pueda cumplir efectivamente con sus funciones.

f. El subsistema de seguimiento ha de generar información sobre las acciones con un horizonte temporal de corto plazo, en un escenario restringido a las áreas de intervención en que se estén ejecutando acciones nuevas y preocupado en primer término por quién , en dónde, cuándo y a qué costo están ejecutando dichas acciones (seguimiento de avance físico y financiero en los tiempos programados) y preocupado en

segundo término por el cómo se están ejecutando (seguimiento del contacto con el beneficiario y estudios de diagnóstico).

g. El subsistema de evaluación y estudios ha de generar información sobre los resultados alcanzados por la ejecución de las acciones, en un horizonte temporal de mediano y largo plazo, considerando el escenario de todas las áreas de intervención de la Reforma Agraria en el territorio nacional, en comparación con el resto del área rural y con el país en su conjunto, para algunas variables de interés, y preocupado por quiénes han sido o dejado de ser beneficiados, cómo (directa o indirectamente; positiva o negativamente; etc.), y en qué cuantía es atribuible a las acciones de la Reforma Agraria los cambios, en signo y magnitud, respecto a la situación inicial, de los indicadores seleccionados.

I. INTRODUCCIÓN

El diseño de un sistema de Seguimiento y Evaluación para la Reforma Agraria venezolana, implica un doble desafío. El primero surge de las características especiales a las cuales este diseño debe adecuarse: un lapso de ejecución transcurrido de casi 35 años desde la aprobación de la ley y un horizonte temporal indefinido para la continuación de la implementación. El segundo, consiste en alcanzar los objetivos de eficiencia y eficacia del sistema a la luz de las necesidades de los tomadores de decisiones respecto a la definición de políticas, estrategias y acciones específicas en la implementación y consolidación del proceso de Reforma Agraria.

Las experiencias recogidas y sistematizadas en los últimos años sobre el diseño y funcionamiento de los sistemas de información, con retroalimentación, para la toma de decisiones a todos los niveles involucrados en el proceso, que se engloban bajo la denominación de sistemas de Seguimiento y Evaluación, han permitido el mejoramiento de estos en términos de utilidad.

Se ha modificado el enfoque del diseño desde lo que constituyó la oferta (casi indiscriminada y demasiado voluminosa) de datos e información para la toma de decisiones, hacia la demanda de información que estos decisores establecen.

Es por esto que la identificación de los diferentes grupos y niveles de decisores debe ser realizada como la primer tarea, pues a la satisfacción de la demanda de información que estos grupos establezcan deben estar dirigidos el diseño y las tareas del sistema de Seguimiento y Evaluación. Debe señalarse también, que el sistema ha de generar información sobre aspectos que se consideren importantes, aunque ninguno de los grupos de decisores los incluyan entre sus necesidades; lo que debe evitarse es que toda la información sea seleccionada por los técnicos integrantes del sistema de Seguimiento y Evaluación.

II. EL MARCO DE REFERENCIA

A. Los Grupos de Decisores

Los grupos de decisores que, en este caso particular, se identifican son:

i) el poder político (Presidente y Consejo de Ministros; Congreso, Senadores y Diputados; Gobernadores) puesto que los integrantes del mismo, son quienes han de establecer prioridades, asignar recursos y establecer modificaciones que se entiendan necesarias tanto a la ley como a sus decretos reglamentarios.

ii) el Instituto Agrario Nacional (IAN), en su calidad de ejecutor (por sí en los aspectos de tierras y coordinando con las demás instituciones con calidad de coejecutores) de la ley de Reforma Agraria (Artículo 154).

iii) las Instituciones y/o dependencias de estas, que la propia ley y sus decretos reglamentarios les establecen responsabilidades en el proceso reformista agrario.

iv) los beneficiarios reales y potenciales del proceso de Reforma Agraria en su calidad de receptores de las acciones y decisores en cuanto al grado de satisfacción alcanzado respecto a sus demandas, incluyéndose aquí a las organizaciones representativas a nivel nacional de los campesinos, pequeños y medianos productores.

Este último grupo, en general, no es considerado como grupo de decisores; sin embargo la historia del proceso demuestra la capacidad de organización de la población objetivo para hacer sentir sus demandas cuando estas no han sido satisfechas al nivel por ellos esperado. El generar y mantener un adecuado nivel de información para aquellas personas que forman la población objetivo, debe ayudar a mantener un diálogo fluido que permita establecer sugerencias sobre las prioridades por ellos sentidas, lo cual lleva a la disminución del riesgo de verdaderas explosiones sociales. En definitiva, la participación de la gente a la cual están destinadas las acciones permite a los tomadores de decisiones de mayor nivel jerárquico (políticos; Ministros; IAN; Directores) reordenar el problema, establecer las prioridades de la población objetivo y reasignar recursos en la medida de lo posible.

La opinión pública en general, si bien no constituye un grupo decisor, conforma un grupo con necesidad de información sobre las actividades, logros y problemas. Esto se fundamenta en que puesto que la Reforma Agraria es un proceso que involucra a toda la sociedad civil, al destinar recursos financieros a la Reforma Agraria se dejan de destinar a satisfacer otras necesidades de la sociedad en su conjunto, de donde se genera su derecho a permanecer informada sobre los resultados obtenidos con dichos recursos.

B. Objetivos de la Reforma Agraria

Los Objetivos de la Reforma Agraria quedan expresados en el Artículo 1° de la Ley: "La presente Ley tiene por objeto la transformación de la estructura agraria del país y la incorporación de su población rural al desarrollo económico, social y político de la Nación, mediante la sustitución del sistema latifundista por un sistema justo de propiedad, tenencia y explotación de la tierra, basado en la equitativa distribución de la misma, la adecuada organización del crédito y la asistencia integral para los productores del campo a fin de que la tierra constituya para el hombre que la trabaja, base de su estabilidad económica, fundamento de su progresivo bienestar social y garantía de su libertad y dignidad." (1960)

Se transcriben también los Artículos desde el 2° al 7°, que complementan y delimitan el marco de referencia constituido por el Título Preliminar De las Bases de la Reforma Agraria.

"Artículo 2°. En atención a los fines indicados, esta Ley:

a) Garantiza y regula el derecho de propiedad privada de la tierra, conforme al principio de la función social que la misma debe cumplir y a las demás regulaciones que establezcan la Constitución y las Leyes;

b) Garantiza el derecho de todo individuo o grupo de población aptos para trabajos agrícolas o pecuarios que carezcan de tierras o las posean en cantidad insuficientes a ser dotados en propiedad de tierras económicamente explotables, preferentemente en los lugares donde trabajen o habiten o, cuando las circunstancias lo aconsejen, en zonas debidamente seleccionadas y dentro de los límites y normas que establezca la Ley;

c) Garantiza el derecho a los agricultores de permanecer en la tierra que están cultivando en los términos y condiciones previstos por esta Ley;

d) Garantiza y reconoce a la población indígena que de hecho guarde el estado comuna o de familia extensiva, sin menoscabo del derecho que le corresponde como venezolanos, de acuerdo con los apartes anteriores, el derecho de disfrutar de las tierras, bosques y aguas que ocupen o les pertenezcan en los lugares donde habitualmente moran sin perjuicio de su incorporación a la vida nacional conforme a esta u otras Leyes;

e) Favorece y protege de manera especial el desarrollo de la pequeña y mediana propiedad rural y de las cooperativas agrícolas en forma que lleguen a ser estables y eficaces.

A tal efecto, se establece el derecho a la pequeña propiedad familiar conforme a las normas que sobre dotaciones gratuitas establece esta Ley.

Artículo 3°. Las obligaciones derivadas del principio de la función social de la propiedad de la tierra comprenden tanto a los particulares como al Estado.

Artículo 4°. A los fines de lo dispuesto en el aparte b) del artículo 2°, el Estado incorporará al desarrollo económico del país, en forma progresiva aquellas zonas o regiones deficientemente aprovechadas o inaccesibles a la explotación técnica y racional por falta de vías de comunicación, obras de riego o de saneamiento y otras semejantes.

A este efecto, promoverá planes de desarrollo integral de regiones económicas o hidrográficas, pero en todo caso, las obras de aprovechamiento hidráulico y de desenvolvimiento agropecuario deberán ser concebidas con el criterio de desarrollo integral y estar acordes con los planes de la Reforma Agraria.

Artículo 5°. El Estado establecerá e incrementará los servicios públicos necesarios y adecuados para la transformación del medio rural y para facilitar a los productores agropecuarios que llenen los deberes emanados de la función social de la propiedad, el cumplimiento de las obligaciones que esta Ley les impone.

Artículo 6°. Para el financiamiento de la Reforma Agraria y de los planes agrícolas consiguientes, se asignarán en la Ley de Presupuesto General de Ingresos y Gastos Públicos las partidas correspondientes.

Artículo 7°. El Estado está obligado a crear las bases y condiciones requeridas para la dignificación del trabajo agrícola asalariado, mediante una adecuada regulación del mismo y

de sus relaciones jurídicas acordes con las transformaciones que se derivarán de la Reforma Agraria." (Ley de Reforma Agraria; 1960).

Como complemento al marco de referencia que surge del texto de la Ley, se transcribe también el esquema depositado por el Dr. V. Giménez Landínez en la Secretaría de la Comisión de Reforma Agraria en la sesión del día 16 de octubre de 1958, de la Sub-Comisión Legal.(Giménez Landínez; V.; 1963).

FINALIDAD:

Mejorar la condición del hombre de nuestros campos. Lograr que la tierra y el modo de vivir que ella proporciona, le permitan al hombre de nuestros campos una vida más digna, más libre, de acuerdo a su condición de ser humano, así como incorporarse de manera eficaz al proceso de producción y consumo del país.

Normas generales:

1. Debe ser integral:

A) Abarcar todos los aspectos:

- a) el económico
- b) el social
- c) el humano

B) Abarcar todos los sectores:

- a) campesinos sin tierra
- b) empresarios, propietarios o no, sin asistencia técnica ni financiera
- c) el jornalero rural

2. Debe ser técnicamente realizada:

A) Respetar la variedad y complejidad del problema:

- a) diferencias geográficas
- b) diferencias demográficas, etc.

B) Respetar las normas de programación y planificación:

- a) repercusión en otros sectores
- b) posibilidades financieras, etc.

3. Debe ser dinámica:

- a) ausencia de dogmatismo
- b) sencillez y flexibilidad de las normas
- c) proyección hacia el futuro

La parte del esquema denominada Objetivos, a continuación de lo transcrito, considera los objetivos fundamentales desde el punto de vista legal, pero que no resulta imprescindible su inclusión para establecer el marco de referencia.

C. Responsabilidad Institucional en la Ejecución del Proceso

El proceso de Reforma Agraria ha estado sujeto a fuertes variaciones en los niveles de prioridades otorgados por los diferentes Gobiernos desde la promulgación de la Ley de Reforma Agraria hasta el presente. Por consiguiente la ejecución, en el lapso transcurrido, ha tenido muy diferentes grados de intensidad.

Dado que el marco de referencia para la ejecución está constituido por la propia Ley y sus Decretos reglamentarios, el mencionado proceso no ha estado sujeto al cumplimiento de metas, puesto que estas no deben ser especificadas en un texto legal, pues el no cumplimiento de las mismas, convertiría en infractores a los responsables de la implementación.

La Ley define los objetivos de la Reforma Agraria, señala las características que el proceso debe tener, indica las instituciones sobre las cuales ha de recaer el principal peso de la ejecución y cuales han de prestar su decidido apoyo al proceso para cumplir con el postulado de integralidad; asimismo manifiesta la necesidad de realizar planes de desarrollo integral y prevé la inclusión en el Presupuesto General de las partidas correspondientes para el financiamiento de las acciones. (Ley de Reforma Agraria; Artículos 1° al 6° incluido)

En cuanto a la función de planificación del proceso de realización de la Reforma Agraria, la Ley (Título IX: De los Organos de la Reforma Agraria; Capítulo I, Del Instituto Agrario Nacional) en el Artículo 161 dice: " El Directorio tendrá las más amplias facultades de dirección y administración para la gestión de las operaciones que integran el objeto del Instituto, y en especial ejercerá las siguientes atribuciones:

1°) Formular los planes de realización de la Reforma Agraria y los Presupuestos del Instituto, los cuales en cada caso habrán de someterse para su consideración y aprobación al Ejecutivo Nacional por órgano del Ministerio de Agricultura y Cría."

En el mismo Artículo 161, en los numerales 8° al 17° incluido, se establecen acciones en las cuales el IAN no ha de ser el ejecutor directo, pero si ha de realizar la coordinación y buscar el suscribir los correspondientes Convenios y Acuerdos con las instituciones idóneas, a mas de velar por el satisfactorio cumplimiento de los mismos.

Concordantemente, la Ley en su Artículo 162 establece la obligatoriedad de reunión, en el mes de noviembre, con los Ministros, Presidentes, Directores y "...representantes de cualquier otro organismo o Instituto que fuere necesario, con el fin de proyectar y coordinar las partidas de inversión que deberán incorporarse a los respectivos proyectos de

presupuesto para cooperar en la realización de los planes anuales de la Reforma Agraria, y posteriormente con motivo de la elaboración final del Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Gastos Públicos." (Ley de Reforma Agraria; Artículo 162).

De lo anterior se concluye que el IAN debe asumir la realización de los planes para la ejecución de la Reforma Agraria, en consulta con el MAC y con las demás instituciones involucradas directamente en el proceso.

Sin embargo, el IAN en su condición de organismo adscrito al MAC, no tiene poder real de convocatoria para encarar una actividad coordinada de la magnitud requerida para la ejecución de la Reforma Agraria.

La Ley no previó en su momento la necesidad de crear un organismo a un nivel tal que efectivamente pudiera concentrar las funciones de planificación y coordinación de la ejecución del proceso de Reforma Agraria, creando y manteniendo una red de información que le permitiera conocer, y hacer conocer, tanto acerca de la globalidad como de la especificidad de los éxitos y las dificultades del proceso.

En el contexto de formulación y promulgación de la Ley, en que el problema agrario era el tema número uno en la agenda de los gobiernos latinoamericanos, y prácticamente todos ellos estaban embarcados en procesos reformistas agrarios de diferentes magnitudes, no puede ser visto como una ingenuidad o falta de visión de los legisladores el no haber incluido la creación de un organismo del tipo que se menciona, puesto que las instituciones nacionales mantenían un fuerte compromiso de apoyo y dedicación a la resolución del problema agrario.

La década del 60 fue la de la Alianza para el Progreso, en que la cuestión agraria estaba en la base de los problemas de los países y hasta que no se resolvieran estos, era imposible pensar en un desarrollo armónico de la sociedad.

D. El Horizonte Temporal

El horizonte temporal del proceso de Reforma Agraria es indefinido; por tanto, si se toma en consideración, por un lado, que la evaluación consiste básicamente en medir comparativamente lo logrado con lo planificado y, por otro lado, que el proceso de Reforma Agraria es dinámico, implicando esta dinámica que los aspectos cualitativos implícitos en los objetivos cambian a diferentes ritmos, se hace necesario el establecer ciclos para la evaluación de este proceso.

El carecer de periodos de referencia de mediano plazo, no permite adecuar la calidad y cantidad de las acciones a la calidad de los objetivos perseguidos, puesto que estos se modifican en la medida que la sociedad en su conjunto se moderniza y modifica tanto sus expectativas como el nivel al cual considera satisfechas sus necesidades.

Resulta obvio que los niveles de vida, de educación o de salud en el medio rural que se esperaban alcanzar en 1960 con la ejecución de la Reforma Agraria, resultan cualitativamente muy diferentes a los que hoy se establecerían. Pero, si hoy se evaluara lo alcanzado con la ejecución del proceso respecto a aquellos padrones, los resultados serían muy diferentes a si, como referencia para la evaluación, se consideran los actuales padrones.

De esta forma, partiendo del marco de referencia general constituido por la Ley de Reforma Agraria y sus Decretos reglamentarios, en base a los objetivos fundamentales allí expresados, se asume que cada Gobierno electo ha de señalar sus prioridades y en base a ellas, los objetivos específicos para ser alcanzados durante su periodo, para lo cual se han de establecer las metas correspondientes.

E. La Población Objetivo y el Ambito Territorial de Ejecución

Los sujetos beneficiarios o población objetivo de la Reforma Agraria no son definidos expresamente en la Ley. De la lectura del Texto Legal se desprende que es la población rural del país, y dentro de ella, se priorizan ciertos grupos que se especifican, por ejemplo y entre otros, "...todo individuo o grupo de población aptos para trabajos agrícolas o pecuarios que carezcan de tierras o las posean en cantidades insuficientes..." (Artículo 2º, aparte b.).

El hecho que se considere a la población rural toda, no es una posición caprichosa sino respetuosa de la integralidad del proceso, y por tanto de sus acciones, pues los beneficiarios de los servicios tales como salud, educación, transporte, mercado no han de ser exclusivamente los beneficiarios de tierras.

No obstante, a efectos del trabajo es necesaria una definición operativa de la población objetivo y para esto se toma la utilizada en "Evaluación de la Reforma Agraria" que la define de la siguiente manera: "...productores agropecuarios que se encuentran en posesión de tierras incorporadas al proceso de la Reforma Agraria Venezolana. Tales áreas se refieren a las tierras que forman parte del patrimonio del Instituto Agrario Nacional o que fueron afectadas y se encuentran en proceso de transferencia en propiedad al mencionado Instituto, las cuales son ocupadas por pequeños, medianos y grandes productores, en asentamientos campesinos conformados y en áreas no parceladas que han tenido un desarrollo espontáneo". (Evaluación de la Reforma Agraria; Tomo I; MAC, IAN, IICA; 1994)

El ámbito de ejecución de la Reforma Agraria es el territorio nacional venezolano.

Dentro del territorio se encuentran áreas donde la Reforma Agraria ha intervenido y otras en las que no lo ha hecho.

El grado de intervención a su vez es sumamente variable y como consecuencia se han alcanzado resultados muy diversos también en cuanto a la resolución de los problemas de tamaño y tenencia de tierras y uso y manejo de aguas, y de cantidad y calidad de los servicios a la producción y a la población.

F. Las Relaciones Causales Explícitas e Implícitas en la Ley de Reforma Agraria (el Modelo de Intervención)

Pueden determinarse para cualquier programa o proyecto cuatro categorías que se denominan usualmente como los insumos, productos, efectos e impactos (ver Tomo 2; Anexo 1); la relación entre ellos determina una cadena de causas y efectos que puede expresarse sintéticamente de la siguiente forma: *si se dispone de los insumos, se obtienen los productos; si se logran los productos se ha de conseguir la aparición de efectos; si los efectos permanecen y se agregan, se obtienen los impactos*, que se diferencian de los efectos solamente por su asociación a la consecución de los objetivos de largo plazo, o como bien señalaban Casley y Lury "los efectos y las repercusiones (impacto) mencionados llegan a confundirse; la diferencia entre ellos es principalmente de grado a lo largo de tres dimensiones: tiempo, magnitud y alcance. Los efectos se pondrán de manifiesto antes, tienen que ver con los beneficiarios directos y guardan relación con aspectos específicos de la actividad rural. Las repercusiones (impacto) se refieren al resultado final en su totalidad, teniendo en cuenta tanto los efectos directos e indirectos como la difusión e imitación, que producen cambios en el conjunto de la comunidad. Los insumos y los productos físicos son mensurables, por lo menos en teoría. En cambio los efectos y repercusiones (impacto) no solo son difíciles de medir, sino que pueden resultar difíciles de atribuir al estímulo proveniente del proyecto." (Casley;D.J. y Lury;D.A.; 1982)

Estas relaciones causales son de principal importancia para establecer el marco de referencia para el diseño del sistema de Seguimiento y Evaluación y la correspondiente selección de indicadores.

Constituyen el fundamento o modelo de intervención que "proporciona una justificación lógica para la estrategia que se va a aplicar con la mira de avanzar de las condiciones existentes hacia el estado deseado". (Casley;D.J. y Kumar;K.; 1990).

En base al análisis de "Exposición de Motivos al Proyecto de Ley de Reforma Agraria y Ley de Reforma Agraria" (1961) se ha elaborado el cuadro de relaciones causales, estableciendo cuales son los insumos con que se cuenta, y cuales los resultados esperados de su utilización, separando estos resultados en los de corto, mediano y largo plazo que se corresponden con los productos, efectos e impactos. (Ver Cuadro II.F.1.).

III. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ESTUDIOS PARA LA REFORMA AGRARIA

A. Condicionantes para el diseño del Sistema

Al momento de diseñar el sistema de Seguimiento y Evaluación para la Reforma Agraria se deben tomar en cuenta una serie de condicionantes al diseño.

<p>Programa quinquenal de ejecución de la Reforma Agraria</p> <p>Tierras</p> <p>Instituciones con recursos financieros y humanos para ejecutar las acciones planificadas (IAN, MAC, etc).</p> <p>Recursos para Crédito de corto, mediano y largo plazo</p> <p>Tecnologías adecuadas para los pequeños y medianos productores</p> <p>Servicios de Extensión Agrícola</p>	<p>adecuadas a las características agroecológicas de la tierra y sin discriminación por nacionalidad o etnia</p> <p>Incorporación al desarrollo económico del país, en forma progresiva, de aquellas zonas o regiones deficientemente aprovechadas o inaccesibles a la explotación técnica y racional por falta de vías de comunicación, obras de riego o de saneamiento y otras semejantes</p> <p>Planes de desarrollo integral de regiones económicas o hidrográficas acordes con los planes de la Reforma Agraria</p> <p>Establecimiento de nuevos y ampliación de los existentes servicios públicos, necesarios y adecuados para la transformación del medio rural y para facilitar a los productores agropecuarios que llenen los deberes emanados de la función social de la propiedad</p> <p>Creación de bases y condiciones requeridas para la dignificación del trabajo agrícola asalariado</p> <p>Aumentos en la producción agrícola y pecuaria</p>	<p>unidades de producción técnica, financiera y económicamente viables</p> <p>Ordenamiento de la situación física y jurídica de tenencia y propiedad de la tierra</p> <p>Incorporación de nuevas tierras a la explotación</p> <p>Ampliación de la frontera agrícola y aumento de la superficie cultivada</p> <p>Mejoramiento en el nivel y número de los servicios públicos para la población rural</p> <p>Mejoramiento en el acceso a los servicios y nivel de uso por parte de la población rural, incluidos los asalariados</p> <p>Mejoramiento en los niveles de producción y productividad</p>	<p>agraria del país</p> <p>Mejoramiento del nivel de incorporación de la población rural al desarrollo económico, social y político</p> <p>Sustitución del sistema latifundista por un sistema justo de propiedad, tenencia y explotación de la tierra</p> <p>Equitativa distribución de la tierra</p> <p>Mejoramiento en el nivel de uso de los servicios por parte de la población rural</p> <p>Mejoramiento en la cantidad y la calidad de los servicios brindados a la población rural</p> <p>Asistencia integral para los productores del campo</p> <p>Que la tierra constituya para el hombre que la trabaja, base de su estabilidad económica, fundamento de su progresivo bienestar social, garantía de su libertad y dignidad</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En primer lugar, el hecho, que ya fuera señalado, que se está realizando un diseño para seguir y evaluar un proceso que fue iniciado hace casi 35 años y que no tiene fecha de finalización. En base a esto, la evaluación ha de estar centrada en la denominada evaluación de la marcha o del proceso. No puede concebirse una evaluación ex-post, pero si debe pensarse en ciclos o períodos de evaluación que tengan una temporalidad casi paralela a la de un período de gobierno. De esta forma, el gobierno saliente tendría los resultados de su gestión en el proceso de Reforma Agraria, y el gobierno entrante tendría las bases para programar las acciones y destinar los recursos de acuerdo a la prioridad que le asigne en su plan.

En segundo lugar, la ausencia de un organismo rector en el proceso integral de la Reforma Agraria; esta característica de integralidad la diferencia de otros procesos reformistas agrarios en América Latina, pero la Ley no previó la necesidad de contar con un organismo con poder real de convocatoria, coordinación y decisión sobre el proceso de ejecución de la Reforma Agraria y que simultáneamente realizara el "gerenciamiento" de alto nivel.

En tercer lugar y relacionado íntimamente con el anterior, dado que la ejecución de la Reforma Agraria está enmarcada en la Ley y sus decretos reglamentarios, es el Ejecutivo, o el Congreso quienes han de resolver sobre las prioridades que el proceso reformista agrario tendrá en el Plan de Gobierno. Por su parte, el Instituto Agrario Nacional (IAN), debe realizar el "gerenciamiento" de los aspectos medulares, que le son propios, referentes a la tierra (tamaño y tenencia) y vigilar el cumplimiento de la condición de integral del proceso, pero, no tiene facultades para establecer o decidir la prioridad que dentro del plan de gobierno deba tener la Reforma Agraria y consecuentemente el ritmo de ejecución se ha de ver directamente influido por la disponibilidad de recursos que se le asignen.

En cuarto lugar, el IAN no es autosuficiente para llevar adelante todos los cometidos de la ley y, en su condición de Instituto adscripto al Ministerio de Agricultura y Cria, tiene restricciones jerárquicas que le impiden tratar de igual a igual con los Ministros que sea necesario para realizar Convenios y Acuerdos para la ejecución integral de las acciones de Reforma Agraria en las áreas geográficas por él seleccionadas como prioritarias para la intervención.

Estas instituciones tienen, a su interior, diferentes ranqueos de prioridades y en ellos, la Reforma Agraria puede estar situada muy abajo, lo cual condiciona a la voluntad de las diferentes instituciones, la posibilidad de ejecutar en forma coordinada las acciones necesarias para satisfacer las demandas de la población en cantidad y calidad.

En quinto lugar, cabe destacar que la complejidad de acciones interinstitucionales de apoyo al proceso de Reforma Agraria, hacen que las competencias de ésta se traduzcan en competencias de la sociedad civil en su totalidad, expresadas a través del funcionamiento esperado de estas instituciones en el texto de la Ley de Reforma Agraria, debiéndose conceptualmente hacerlo extensivo a aquellas otras que se han creado o cobrado fuerza en

tiempos mas cercanos, pero que al día de hoy tienen significativa participación en este proceso de ejecución.

En este contexto se debe cuidar el diseñar un sistema sobredimensionado, que quiera abarcar todas las instituciones y todos los aspectos; el criterio rector siempre debe ser la búsqueda de la eficiencia y eficacia del sistema de seguimiento y evaluación, con una unidad pequeña y compacta.

En sexto lugar, Casley, D.J. y Kumar K. (1990) establecen dos grandes categorías para programas/proyectos: los centrados en la gente y los de suministro físico; el programa de Reforma Agraria venezolano es un programa centrado en la gente.

De "Exposición de Motivos al Proyecto de Ley de Reforma Agraria" (1961), se han extraído algunos párrafos del discurso pronunciado por el Dr. V. Giménez Landínez, que sustentan y justifican la denominación de programa centrado en la gente.

"...se partía de la base que la Reforma Agraria no era solamente un asunto de tipo legal sino que muy especialmente revestía características de tipo económico, social y técnico." (ob.cit. pág.)

"La necesidad de iniciar definitivamente una Reforma Agraria en Venezuela no precisa de ser justificada....esa realidad presenta dos aspectos típicamente definidos y a cual mas grave de los dos. Por una parte las infrahumanas condiciones en que vive el hombre de nuestros campos, concretamente nuestro campesino, y en segundo lugar, la deficitaria condición de nuestra producción agrícola." (ob.cit. pág 6 y 7).

"Por eso en el estudio del problema agrario venezolano es necesario atender estos dos aspectos fundamentales del mismo, el social y el económico, los cuales a su vez habrán de ser la orientación básica de nuestra Reforma Agraria: por una parte la implementación de un definitivo y real ambiente de justicia social en el medio rural venezolano, que redima para siempre a nuestro campesino, y por la otra, el establecimiento de un sistema que garantice el desarrollo económico del mismo medio rural y en general de Venezuela." (ob.cit. pág. 8)

Para los programas/proyectos centrados en la gente, los sistemas de SyE deben estar mas preocupados de relevar los aspectos cualitativos inherentes a los procesos y de las motivaciones de las personas para participar en ellos, que de la mera cuantificación de acciones y sus costos.

Finalmente, la condición general que todos los sistemas deben satisfacer está dada por las respuestas a las siguientes preguntas:

quién necesita información?; para qué finalidad?; a qué nivel de detalle?; con qué frecuencia?.

B. Superando las condicionantes

1. Organismo Rector del Proceso de Reforma Agraria

Considerando el hecho que el grupo decisor de mas alto nivel para el proceso de Reforma Agraria está constituido por la Presidencia de la República y el Consejo de Ministros; es a ellos que el sistema de Seguimiento y Evaluación debe informar en primera instancia para la toma de decisiones referentes a prioridades, políticas y estrategias del proceso.

Si la Unidad responsable del seguimiento y evaluación se ubica al interior de un Ministerio, al Director o Jefe de dicha Unidad, aún cuando tenga un nivel jerárquico alto, se le torna sumamente difícil el implementar el sistema con posibilidades de acceso directo a los niveles decisores principales, lo cual lleva a tener dificultades para organizar la recolección de datos y el relevamiento de información al interior de su propio Ministerio y, peor aún, con las demás instituciones participantes. Adicionalmente, el poder real de convocatoria de un Ministro sobre sus pares a efectos de priorizar y coordinar acciones, así como asignar recursos, se considera muy baja.

Las instituciones desarrollan mecanismos de coordinación vertical pero no de coordinación horizontal, por lo cual además de resultar sumamente difícil en la práctica la coordinación interinstitucional de acciones, el hecho que no existan sanciones efectivas para aquellas que no cumplan con las tareas y/o acuerdos establecidos, vuelve más dificultosa aún la ejecución en armonía.

Tomando también en cuenta el hecho que la Ley no previó los mecanismos de coordinación interinstitucional necesarios para llevar adelante en forma armónica y ordenada las diferentes actividades inherentes a la implementación de las acciones indicadas en el texto legal, señalando al IAN como principal ejecutor y coordinador pero desconociendo el hecho de que por su ubicación dentro de la estructura jerárquica del MAC, como organismo adscripto, en la práctica no habría de poder ejercer estas funciones.

Considerando todos estos aspectos a la vez, se entiende necesario el establecer una instancia con un nivel jerárquico tal, que asegure la efectiva coordinación interinstitucional para la Reforma Agraria. Esta instancia, apoyada por un sistema de Seguimiento, Evaluación y Estudios del proceso, ha de poder sugerir en base a la información relevante que el sistema le brinde, los cambios necesarios en prioridades, políticas y estrategias de nivel general para la orientación de todo el proceso y, de nivel particular para la orientación y correspondiente corrección de medidas y tácticas, así como la reasignación de recursos por parte de cada una de las instituciones que estén actuando en una o todas las áreas geográficas de intervención y, también identificando áreas para ejecutar proyectos específicos de desarrollo rural con o sin financiamiento externo.

Tomando en cuenta como antecedentes, entre otros, la creación, dentro de las facultades Presidenciales, de la Comisión Presidencial para la Evaluación y Seguimiento de la Reforma

Agraria así como el Consejo Nacional para el Seguimiento y Supervisión de los Programas Sociales del Ejecutivo Nacional, se propone la creación de un Consejo Nacional para la Reforma Agraria (CONARA), para la orientación, coordinación y supervisión de la Reforma Agraria, que apoyado en una Secretaría Técnica que ha de realizar el Seguimiento, Evaluación y Estudios permanentes del proceso, genere información oportuna y suficiente para que las instituciones ejecutoras del proceso puedan tomar decisiones sobre la marcha de sus actividades, así como también evaluar periódicamente los resultados a largo plazo previstos, para en base a ellos, diseñar las acciones futuras a seguir en términos de políticas, prioridades y estrategias aplicables al proceso reformista agrario. (Ver Tomo 1; Anexo 1: Fundamentación, Conformación y Funciones del Consejo Nacional para la Reforma Agraria -CONARA-)

Con la creación de este Consejo, se superan las condicionantes señaladas del segundo al quinto lugar incluido.

2. Formulación de Planes y Metas

Dado que el periodo constitucional de cada Gobierno es de cinco años, se entiende conveniente que se elaboren planes quinquenales de implementación de la Reforma Agraria, (excepto el primero de estos planes, que sería hasta el final del actual periodo constitucional de gobierno) y que actuarían de marco de referencia específico para la formulación de los planes anuales.

La formulación de planes quinquenales establecen de hecho acotamientos en el horizonte temporal para el análisis y la evaluación de los resultados del proceso de ejecución de la Reforma Agraria.

Siendo éste un proceso indefinido en el plazo de ejecución, los planes quinquenales establecen periodos definidos de programación sujetos al establecimiento de objetivos específicos y parciales, pero concordantes con los generales expresados en la Ley, y metas alcanzables en el corto (Planes Operativos Anuales), mediano (metas quinquenales) y largo plazo (acumulación de resultados desde el inicio y base de planificación para el periodo siguiente).

Paralelamente, los proyectos de desarrollo rural que se identifiquen, formulen y ejecuten como resultado de los planes quinquenales en áreas de la Reforma Agraria, aportarán sus propios resultados al proceso global, pero con plazos de diferente temporalidad, dependientes de las características del diseño de cada uno de ellos.

Para el quinquenio se establecerían las metas por Estado, Municipio, Localidad o Area, en concordancia con las prioridades que cada Gobierno establezca. En estos planes, en consulta con las jerarquías de las diferentes instituciones públicas y privadas de nivel nacional, estatal

y local, se ha de confirmar la participación efectiva y coordinada de éstas en el proceso de implementación de la Reforma Agraria.

Para la formulación de estos planes, a más del IAN como lo señala la Ley, debe pensarse en utilizar la capacidad instalada del MAC en la Dirección General Sectorial de Planificación y Políticas, en estrecha coordinación con CORDIPLAN.

La formulación de estos planes se considera un supuesto básico para el diseño y posterior implementación de un sistema de Seguimiento, Evaluación y Estudios para la Reforma Agraria.

Para el primer plan, que debe ser formulado en el primer semestre del 95, se debe ajustar el tiempo de planificación a lo que resta del actual período Presidencial.

En el Esquema 1 se muestra la relación entre la ejecución de las acciones con el plan quinquenal y los anuales derivados de él, y de estos con la evaluación y el seguimiento.

De esta forma se estaría superando la primer condicionante para el diseño del sistema de seguimiento y evaluación.

3. El Tratamiento de los Aspectos Cualitativos

En el diseño del sistema se debe incluir el tratamiento de los aspectos cualitativos, porque son los que permiten conocer el cómo y el porqué.

Los sistemas de seguimiento y evaluación recogen datos para servir principalmente a tres finalidades: describir, explicar y predecir, pero generalmente ponen demasiado énfasis en los aspectos cuantitativos; estos aspectos cuantitativos son utilizados para informar sobre quién, cuándo y dónde, pero para explicar y predecir es necesario el aproximarse al conocimiento del cómo y porqué.

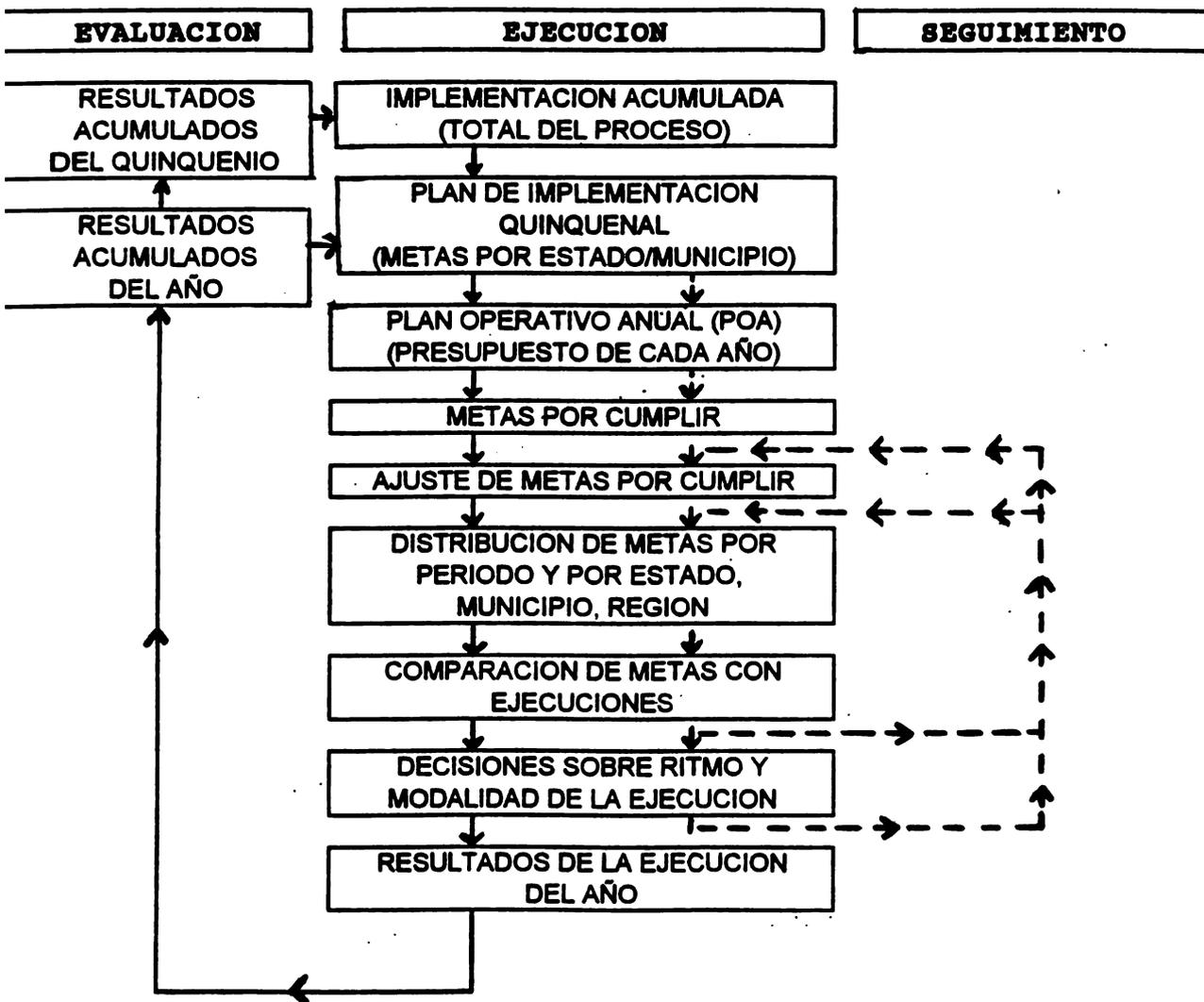
Puesto que en el diseño que se propone para el sistema de seguimiento y evaluación de la Reforma Agraria se considera el tratamiento de los aspectos cualitativos, con ello se estaría superando la condicionante para los programas centrados en la gente, en que la información de carácter cualitativa es principal.

4. El Ajuste de la Oferta a la Demanda de Información

El superar la última de las condicionantes señaladas es en realidad una tarea permanente de los técnicos que trabajan en el sistema de seguimiento y evaluación.

ESQUEMA 1

RELACION ENTRE IMPLEMENTACION TOTAL,
QUINQUENAL Y ANUAL CON LA
EVALUACION Y SEGUIMIENTO



En el diseño del sistema se identifican los grupos de decisores, que son quienes necesitan información y se elaboran conjuntos de indicadores para generar la información, pero solo a lo largo de la implementación del sistema y a través del trabajo conjunto con los decisores, se ha de poder ajustar la oferta inicial de información a la demanda real ejercida por los decisores de los diferentes niveles involucrados en la ejecución del proceso de la Reforma Agraria.

IV. EL DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA DE COORDINACION, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ESTUDIOS DE LA REFORMA AGRARIA

A. Objetivos del Sistema

El objetivo principal del sistema es generar información para la toma de decisiones a nivel de las diferentes jerarquías involucradas en el proceso de ejecución de la Reforma Agraria venezolana.

A través del sistema de SyE se espera lograr:

i) que se cuente con información oportuna y suficiente sobre la marcha del proceso y la consecución parcial y total de los resultados esperados en cuanto a cantidad y calidad, de modo tal que sea posible reajustar el ritmo o la modalidad de su ejecución, multiplicando las acciones positivas e introduciendo a tiempo las correcciones necesarias para cambiar el signo de las que resultarían negativas.

ii) que las autoridades nacionales y de los organismos vinculados a la ejecución de la Reforma Agraria, cuenten con información adecuada acerca del proceso de implementación y del grado de ejecución alcanzado respecto a las metas establecidas en el período considerado, de tal manera que sea posible cambiar prioridades en políticas y/o estrategias y mejorar el diseño y la administración para la ejecución.

iii) que a lo largo del proceso se vayan identificando áreas temáticas y geográficas para la realización de Estudios y obteniendo y sistematizando lecciones de la experiencia que conduzcan a mejorar los niveles de conocimiento general y específico del proceso y de la eficiencia y eficacia alcanzadas en la ejecución de la Reforma Agraria.

B. Ubicación Institucional del Sistema de Coordinación, Seguimiento, Evaluación y Estudios

Dadas las definiciones de las funciones de seguimiento y evaluación en el ámbito de planes, programas, proyectos, en una percepción más amplia para ser aplicadas a los fines del diseño de un sistema de seguimiento y evaluación para la Reforma Agraria, debe hacerse notar

que la ubicación institucional del sistema condiciona en gran medida su facilidad para implementar un flujo de datos e información en la cantidad, de la calidad y en el tiempo oportuno para cumplir sus funciones y cometidos con eficiencia y eficacia.

Dada también la magnitud de la Reforma Agraria, que condiciona la magnitud del sistema de seguimiento y evaluación, es impensable el crear un sistema que cubra todas las áreas de intervención de la misma en forma autónoma, por lo cual se hace necesario utilizar las estructuras institucionales ya desarrolladas, para la recolección de datos y relevamiento de información.

Pero, si la utilidad del sistema está fuertemente condicionada por la ubicación institucional, el crear el sistema sin la suficiente fuerza o el suficiente respaldo político para el desempeño de las funciones para las cuales se crea, es condenarlo a muerte al momento de nacer.

Por esto, la Unidad operativa del sistema de seguimiento y evaluación que se diseña, ha de actuar como Secretaría Técnica del CONARA.

De esta manera, la información generada por el sistema estaría llegando a través del CONARA en forma directa al máximo nivel de decisión, constituido por el Señor Presidente de la República, y por su intermedio a los demás integrantes del Poder Ejecutivo y los diferentes niveles del poder político.

La información generada por el sistema también ha de llegar a los Directores y/o Presidentes de las instituciones responsables de la co-ejecución de las acciones planificadas para el período.

La implementación del diseño, coordinación de la marcha y mantenimiento operativo del flujo de datos e información para el sistema de seguimiento y evaluación es mucho más factible con esta ubicación propuesta en la estructura administrativa del Estado, que con cualquier otra que pueda plantearse.

C. Propuesta de Integración y Funciones del CONARA y su Secretaría Técnica

1. CONARA

a. Integración

El Consejo Nacional para la Reforma Agraria como organismo de alto nivel con carácter permanente, se sugiere que esté integrado de la siguiente forma:

- Un Presidente, quien ha de dirigirlo, designado por el ciudadano Presidente de la República.

- Los Ministros, o sus representantes , de los ministerios que tengan competencia directa con los programas de Reforma Agraria: Cordiplan , Ministerio de Agricultura y Cría , Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables , Ministerio de Transporte y Comunicaciones , Ministerio de la Familia , Ministerio de la Juventud y el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, Ministerio de Educación Nacional, Consejo Nacional de la Cultura.
- El Presidente del IAN, Director Gerente del ICAP, Director del FONAIAP, Presidentes del INAVI y de CADAPE, Instituto Nacional de Nutrición, Instituto Nacional del Deporte, CIARA.
- Tres representantes de las organizaciones campesinas propuestas por la Mesa Agraria de Venezuela.

b. Funciones Principales Propuestas

- Asesorar al ejecutivo nacional en la planificación de políticas de Reforma Agraria, a nivel nacional de acuerdo a las normas establecidas en el Plan de la Nación.
- Para la ejecución integral de la Reforma Agraria deberá coordinar la planificación de las acciones, establecer metas, asegurar el presupuesto, realizar la coordinación institucional y supervisar que la ejecución se ajuste a sanas prácticas administrativas, que aseguren en la calidad esperada con la necesaria eficiencia y eficacia en la consecución de las metas establecidas.
- Velar porque las acciones de la Reforma Agraria preserven los recursos naturales renovables y mantengan como objetivos la equidad de oportunidades para la población rural, sin discriminaciones por sexo, edad, etnia, o motivos religiosos o políticos.
- Efectuar la definición de los objetivos específicos del desarrollo agrario integral en el ámbito territorial de intervención de la Reforma Agraria y determinar las prioridades para cada institución participante por áreas temáticas y geográficas.
- Crear y mantener un sistema de seguimiento y evaluación que genere información permanente sobre la evolución de la ejecución de la Reforma Agraria a efectos de mantener informado al Poder Ejecutivo y demás grupos de decisores, acerca de los logros alcanzados y de las dificultades detectadas en la implementación del proceso.
- Detectar las necesidades de modificaciones y sugerirlas a los decisores correspondientes, para lograr una ejecución mas eficiente y eficaz, en lineamientos de política, estrategias y asignaciones de recursos para la Reforma Agraria.

- Promover, convocar y coordinar la participación interinstitucional de todos aquellos organismos competentes para el buen funcionamiento del proceso de la Reforma Agraria.
- Coordinar la elaboración de los proyectos de presupuesto de las instituciones involucradas en la ejecución de acciones para la Reforma Agraria, con el fin de asegurar la provisión de los recursos financieros para la realización efectiva de las metas y objetivos propuestos.
- Fomentar, identificar y realizar por sí o por terceros investigaciones y estudios en las áreas de intervención de la Reforma Agraria o en otras que sean de interés para el desarrollo agrario del país.
- Promover la capacitación de los recursos humanos necesarios para atender las prioridades en materia de Reforma Agraria.
- Cualquier otra actividad que le sea asignada por el Presidente de la República.

2. SECRETARIA TECNICA DEL CONARA

a. Integración

La Secretaría Técnica del CONARA estaría integrada por una Dirección y dos Responsables para el Seguimiento, la Evaluación y Estudios, respectivamente.

La Dirección, que cumpliría las funciones de una Secretaría Técnica Ejecutiva, estaría ocupada por un Técnico nombrado fuera del seno del Consejo.

Los responsables del Seguimiento, de la Evaluación y Estudios estarían conformadas por los técnicos necesarios para el funcionamiento del Sub-Sistema de Seguimiento y del Sub-Sistema de Evaluación y Estudios, más el personal de apoyo. Esta unidad técnica estaría formada por profesionales de la Economía, del Agro, de las Ciencias Sociales y de la Comunicación Social.

En pleno funcionamiento el número total de Técnicos, incluido el Secretario Técnico o Director, se estima en ocho; el reclutamiento de gran parte de ellos debe ser realizado en las Instituciones involucradas en la ejecución de las acciones de la Reforma Agraria, pasando a formar parte de la Secretaría Técnica bajo la figura de Comisión de Servicios.

Una descripción detallada de la integración y de las actividades a realizar por parte de la Secretaría Técnica del CONARA, se encuentra en el Tomo 2, Anexo 5.

b. Funciones Principales Propuestas

- Establecer y desarrollar los mecanismos implícitos en el proceso de relevamiento y procesamiento de datos para generar la información oportuna y necesaria para el cabal cumplimiento de las funciones de seguimiento, evaluación y estudios.
- Elaborar informes periódicos y aperiódicos en base a los hallazgos realizados a través de las tareas del seguimiento, de la evaluación y de los estudios, para los diferentes grupos de decisores, sobre la marcha de la ejecución de la Reforma Agraria, los éxitos y las dificultades, los resultados y las desviaciones positivas o negativas respecto a lo planificado, y las sugerencias de corrección de dichos desvíos.
- Establecer una red para la coordinación y participación de las distintas instituciones involucradas en el proceso de la Reforma Agraria en lo que respecta al suministro de información oportuna y necesaria para la buena marcha de la unidad de seguimiento y evaluación.
- Poner en marcha un sistema de información sucinta y concreta para la toma de decisiones de los organismos ejecutores de la Reforma Agraria y los miembros del Consejo.
- Asesorar y dar opiniones pertinentes al Consejo en lo referente a la marcha del proceso de Evaluación y Seguimiento de la Reforma Agraria.
- Promover contactos institucionales con organismos de investigación, docencia, extensión y producción, públicas y privadas, así como también la participación de las Corporaciones Regionales, Gobernaciones de Estado, Alcaldías, para un funcionamiento eficaz de la unidad.
- Coordinar y promocionar la realización de investigaciones y estudios vinculados con los aspectos y cuestiones agrarias.
- Sistematizar y divulgar las lecciones de la experiencia que se han de obtener a lo largo del proceso.

Como Anexo 2 se incluye la Propuesta de Decreto de Creación del Consejo Nacional para la Reforma Agraria (CONARA) y su Secretaría Técnica.

D. Sistema Propuesto para el Seguimiento, Evaluación y Estudios de la Reforma Agraria

El sistema que se propone está compuesto por dos subsistemas: uno de Seguimiento y otro de Evaluación y Estudios.

Esto obedece a que las experiencias acumuladas demuestran las dificultades de llevar adelante ambas funciones simultáneamente en forma eficiente y eficaz en una sola unidad, más cuando la cobertura geográfica del programa a seguir y evaluar es muy amplia y existen, además, varios niveles burocráticos intermedios entre los tomadores de decisiones de máximo nivel y los beneficiarios de las acciones generadas por el proceso.

Ambos subsistemas surgen de una base teórica común y se tornan operativos bajo el mismo marco de referencia constituido por la Ley de Reforma Agraria y sus Decretos complementarios.

Este sistema de seguimiento, evaluación y estudios se ubicaría institucionalmente a nivel de Secretaría Técnica del Consejo Nacional para la Reforma Agraria (CONARA).

Se asume que el CONARA como primera tarea ha de coordinar la elaboración del Plan de Ejecución de la Reforma Agraria para el actual Período Presidencial, y que este Plan ha de constituir el marco de referencia para el mediano plazo mientras que la Ley lo es para el largo plazo.

En el diseño propiamente dicho, la particularidad para el sub-sistema de seguimiento ha de estar dada por el hecho de concentrar sus tareas en dos niveles diferentes.

El primero, a nivel institucional con dos líneas de acción; la primera, el seguimiento del desempeño institucional en el cumplimiento de las actividades principales y complementarias, entendiéndose por éstas a las que dan el carácter de integralidad al proceso de Reforma Agraria; y la segunda, en el seguimiento de las acciones que los diferentes ejecutores realicen en las áreas geográficas de intervención de la Reforma Agraria, a través de cada una de las Unidades de Seguimiento y Evaluación que se implementen y desarrollen al interior de cada una de las instituciones que formen parte en el proceso de ejecución.

En la primera línea de acción, las tareas son asumidas directamente por las personas asignadas a las tareas de seguimiento, mientras que en la segunda, las tareas se desarrollan de una manera indirecta a través del análisis y consolidación de los informes de seguimiento generados por cada una de las unidades de las instituciones vinculadas al proceso de Reforma Agraria.

El segundo, a nivel de beneficiarios, a partir de la información generada en el primer nivel de tareas, se han de seleccionar áreas temáticas y geográficas para realizar las actividades del contacto con el beneficiario y estudios de diagnóstico para generar información cualitativa en forma directa.

De esta forma, el Sistema de Seguimiento, Evaluación y Estudios de la Reforma Agraria como tal habrá de estar, por una parte cubriendo un vacío de información que ha existido a lo largo del proceso, y por otra parte, a través del subsistema de evaluación, generando información para la toma de decisiones a los niveles jerárquicos facultados para establecer

los cambios en las prioridades y/o políticas y para la selección de estrategias asociadas al largo plazo para una mejor ejecución de la Reforma Agraria y, a través del subsistema de seguimiento, mejorando el nivel de información para la toma de decisiones en el día a día por parte de las jerarquías correspondientes en cada una de las instituciones involucradas en el proceso, y asociadas estas decisiones a la consecución de las metas establecidas para el corto y mediano plazo.

En síntesis, el sistema que se propone:

1°) a través del subsistema de seguimiento estaría generando información sobre las acciones con un horizonte temporal de corto plazo, en un escenario restringido a las áreas de intervención en que se estén ejecutando acciones nuevas y preocupado en primer término por quién, en dónde, cuándo y a qué costo están ejecutando dichas acciones (seguimiento de avance físico y financiero en los tiempos programados) y preocupado en segundo término por el cómo se están ejecutando (seguimiento de contacto con los beneficiarios y estudios de diagnóstico).

2°) a través del subsistema de evaluación estaría generando información sobre los resultados alcanzados por la ejecución de las acciones, en un horizonte temporal de mediano y largo plazo, considerando el escenario de todas las áreas de intervención de la Reforma Agraria en el territorio nacional en comparación con el resto del área rural y con el país en su conjunto para algunas variables de interés, y preocupado por quiénes han sido o dejado de ser beneficiados, cómo (directa o indirectamente; positiva o negativamente; etc.) y en qué cuantía es atribuible a las acciones de la Reforma Agraria los cambios, en signo y magnitud respecto a la situación inicial, de los indicadores seleccionados.

El Sistema de Seguimiento y Evaluación que se desarrolla en los capítulos siguientes utiliza conjuntos de indicadores. (En el Tomo 2; Anexo 2; se trata este tema en extenso)

Los indicadores que se seleccionan para el sistema, han de ser manejados en tres módulos: uno de insumos, actividades, componentes o recursos; el segundo, de resultados, que comprende a los productos, efectos e impactos; y el tercero, que releva las condiciones externas al ámbito de ejecución de la Reforma Agraria, a las cuales el proceso no controla, pero cuyas variaciones pueden tener marcada influencia en los logros o fracasos del mismo.

El subsistema de seguimiento ha de trabajar principalmente con el primero de los módulos nombrados y parcialmente con el de resultados; por su parte el subsistema de evaluación ha de trabajar principalmente con el módulo de indicadores de resultados y con el de las condiciones externas, recibiendo del subsistema de seguimiento la evolución de los indicadores de insumos.

V. EL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO

A. El marco teórico

En el Tomo II, Anexo 1, se ha incluido una definición de seguimiento utilizada en el ámbito de programas/proyectos de desarrollo rural.

Esta definición si bien expresa lo que corresponde al seguimiento y lo que de él se debe esperar, se debe flexibilizar para adecuarla a las condiciones propias del proceso de ejecución de la Reforma Agraria.

La principal restricción para aplicar el concepto de seguimiento tal cual, surge del hecho ya señalado de la inexistencia de un órgano que ejerza las funciones de "Dirección" o "Gerencia" para el proceso de ejecución de la Reforma Agraria; este aspecto se propone salvarlo con la creación del Consejo Nacional.

"El potencial pleno de la función de seguimiento se puede comprender solo cuando se ve como parte integral del proceso de administración y, a la inversa, no puede tener éxito a menos que los directores de los proyectos acepten su importancia y utilidad. La buena administración necesitará y demandará un buen sistema de información para la administración. Pero ese sistema, por muy robusto que sea conceptualmente, no puede sobrevivir a una administración ineficaz o a estructuras de administración mal diseñadas." (Casley;D.J. y Kumar;K.; 1990).

Los párrafos transcritos señalan claramente la doble condición que debe tener el subsistema de seguimiento: una relación directa y fluida con los decisores y una ubicación institucional jerárquicamente adecuada.

En el caso especial de la Reforma Agraria, el subsistema de seguimiento dependiente del CONARA, se ha de relacionar con las diferentes instituciones ejecutoras y coejecutoras para realizar el seguimiento físico y financiero de las mismas y establecer el desempeño institucional de ellas; y, con los beneficiarios, para realizar el seguimiento de la calidad y cantidad de acciones por ellos recibidas y la percepción que dichos beneficiarios tienen de estas acciones respecto a la satisfacción de sus necesidades.

En este diseño se asume que creado el CONARA, el mismo propenderá a que, al interior de cada una de las instituciones/organizaciones intervinientes en la ejecución de acciones vinculadas al proceso de implementación de la Reforma Agraria, se inicien, desarrollen o consoliden Unidades propias que cumplan con las tareas de seguimiento y evaluación.

El subsistema de seguimiento a nivel del CONARA se ha de relacionar con cada una de estas unidades a efectos de uniformizar la metodología y la terminología, así como, acordar el conjunto de indicadores a relevar y la periodicidad de publicación de los informes de seguimiento.

Los informes que realicen cada una de estas unidades han de ser remitidos también al CONARA, quien a través del subsistema de seguimiento los ha de analizar para, a la luz de los hallazgos, identificar áreas (tanto geográficas como temáticas) en las que resulte razonable realizar estudios de mayor profundidad para detectar las razones de las diferencias anotadas en los resultados (tanto positivos como negativos) de los procesos.

Respecto al personal de seguimiento se espera que el mismo preste ayuda en la operación de un sistema de información para la administración de las siguientes maneras:

- "Identifica, en cooperación con la administración, los objetivos para la ejecución del proyecto y los indicadores para medir el progreso logrado contrastándolo con esos objetivos.
- Coteja, resume y difunde la información que afluye de los distintos organismos y del personal dedicado a la ejecución del proyecto.
- Analiza los expedientes y registros administrativos referentes a la ejecución del proyecto.
- Recopila y analiza datos de los beneficiarios futuros del proyecto para suplementar los registros e informes disponibles.
- Identifica los problemas encontrados por el proyecto y lleva a cabo estudios de diagnóstico relacionados con esos problemas.
- Mantiene en un formato susceptible de recuperación, las diferentes series de datos en el curso del tiempo como ayuda para llevar a cabo una evaluación ulterior.
- Prepara informes en los que se ponen de relieve las comprobaciones de varios análisis y, en la medida apropiada, presenta una gama de opciones lógicas que precisan la adopción de decisiones por la administración." (Casley, D.J. y Kumar, K.; 1990)

En los programas/proyectos centrados en la gente, las tareas de seguimiento se tornan más difíciles y a la vez más importantes puesto que a la información de progreso físico y financiero se le superpone una necesidad de información referente a la forma en que la población considerada como objetivo, recibe y percibe las actividades ejecutadas en su área geográfica; este seguimiento principalmente cualitativo, debe buscar identificar las razones que llevan a aceptar o rechazar por parte de la población las acciones ejecutadas en un área, para que, a la luz de la experiencia recogida y sistematizada, en otras áreas de intervención se logren efectos más positivos.

De lo antedicho se concluye que la información que el subsistema de seguimiento debe generar se puede enmarcar (siguiendo a Casley y Kumar, 1990) en tres categorías que se refieren a la información física y financiera, a la información de contacto con el beneficiario y a la proveniente de estudios de diagnóstico. Mas explícitamente:

- "Información referente al suministro físico de las estructuras y los servicios proporcionados por el proyecto, junto con los registros financieros pertinentes.
- Información relativa al uso de las estructuras y servicios por la población considerada como objetivo y las consecuencias iniciales de ese uso.

- Información acerca de las razones sociales, económicas o ambientales con respecto a cualquier reacción inesperada por la población, considerada como objetivo que se haya revelado por la información acerca del uso de las estructuras y servicios." (Casley, D.J.; Kumar, K.; 1990)

En relación a la última categoría, el sistema debe estar alerta respecto a la aparición de efectos no previstos, tanto positivos como negativos, pues como bien señala O.N. Feinstein, citando una frase de Roa Bastos "sucede lo que no se espera". (Feinstein, O.N.; 1994).

El seguimiento de la Reforma Agraria, considerando el diseño del mismo y de acuerdo a estas tres categorías, habrá de hacerse a nivel institucional y para cada una de las instituciones involucradas en el proceso, tengan o no desarrollados a su interior sus propios sistemas de información, el seguimiento físico y financiero; a nivel de áreas geográficas de intervención, el seguimiento de contacto con el beneficiario y, para aquellos lugares o temas que lo ameriten, se harán los correspondientes estudios de diagnóstico.

Se debe señalar el riesgo existente en el sentido que el subsistema de seguimiento diseñado para informar al CONARA y sobre la globalidad del proceso, por demandas propias de las instituciones comience a generar rutinariamente información diferencial y específica para algunos de los "Gerentes" de las instituciones involucradas en el proceso.

La generación de información diferencial y específica ha de surgir del seguimiento del contacto con el beneficiario y/o de los estudios de diagnóstico; en esta información se han de considerar las instituciones y su comportamiento en esas áreas seleccionadas y pueden surgir del análisis recomendaciones de aplicación general a una o varias instituciones, pero esto no debe derivar en el desarrollo de un subsistema dentro del subsistema de seguimiento, para atender específicamente las necesidades de información de determinadas instituciones.

Las personas que trabajan en seguimiento deben tener muy claro que ellos son informadores y no decisores, que la información debe transitar por los caminos establecidos para llegar a los diferentes niveles de decisión y, que los decisores tienen absoluta libertad para aplicar, modificar o ignorar las sugerencias que el sistema realice, a la luz de sus propias consideraciones de orden político que ellos obligatoriamente han de tener en cuenta.

B. Planes Operativos Anuales (POA)

En base a las metas establecidas en el Plan Quinquenal, el personal de la unidad de seguimiento, trabajando en forma conjunta con personal de cada una de las instituciones que tengan a su cargo la ejecución de actividades de la Reforma Agraria, han de elaborar los Planes Operativos Anuales (POA).

La utilidad de los POA, si bien es innegable, no es normalmente percibida por los diferentes niveles decisorios y el personal usualmente lo visualiza como algo innecesario, pues ellos dicen conocer su rutina y no precisar de un plan anual.

Sin embargo los POA, además de constituir una herramienta principal para el seguimiento físico y financiero, permiten pasar de las metas quinquenales a las ejecutables en un año, de acuerdo a la disponibilidad de recursos existentes o, siguiendo el camino inverso, establecer las metas para obtener los recursos que permitan alcanzarlas.

La elaboración de los POA es un ejercicio que obliga a establecer las actividades y tareas con su consecuente asignación de recursos financieros, físicos y humanos.

En el Tomo 2, como Anexo 3, se incluyen consideraciones adicionales sobre los POA y los instructivos para elaborarlos de acuerdo a una metodología probada y en uso en varios países.

C. Aspectos Cuanti y Cualitativos del Seguimiento

A medida que se avanza en el tiempo de ejecución de las acciones, el subsistema de seguimiento va obteniendo información de cuanto se ha ejecutado en términos físicos y financieros; también y en forma paralela se va obteniendo información de la eficiencia y eficacia demostrada por cada uno de los agentes participantes pero, es necesario para mejorar la implementación de las acciones un acercamiento a la calidad que se está logrando en dicha ejecución.

En la cadena causal están siempre implícitos aspectos cuanti y cualitativos a los cuales hay que asignarles igual importancia en el relevamiento de información para la toma de decisiones.

Los aspectos cuantitativos han de ser relevados a través de los indicadores seleccionados e incluidos en el MOI y en el propio POA, para que, mediante el análisis se transformen en información necesaria para realizar los correspondientes ajustes al nivel y grado de ejecución de las acciones.

En procesos complejos de implementar, como la Reforma Agraria, que incluyen varias líneas de acción, los indicadores cuantitativos no representan totalmente la realidad, pues si bien las acciones se ejecutan y se releva el número de estas acciones por tipo, p.ej., el número de agricultores asistidos por la Extensión o por el Crédito, etc., los aspectos cualitativos suelen ser mucho mas importantes para la toma de decisiones vinculadas a los logros. Dicho de otra forma, es necesario el conocer no solo cuantas veces se llega a un beneficiario con cada tipo de intervención, sino la calidad de la acción con la cual se llega.

Los métodos e instrumentos utilizados para el seguimiento cualitativo son diferentes; normalmente es muy difícil poder trabajar con indicadores directos, por lo cual los pequeños informes han de resumir los hallazgos. Las entrevistas a diferentes personas, en forma individual o grupal, es la forma más utilizada para el seguimiento cualitativo.

Las personas que trabajen en la Unidad de Seguimiento deben preparar Guías para Entrevistas para ser utilizadas con técnicos y funcionarios de las diferentes instituciones ejecutoras y principalmente con los beneficiarios en las diferentes áreas de intervención. El tipo de entrevista y las guías deben estar adaptadas al tema que se ha de indagar y al nivel de las personas que han de ser entrevistadas.

Con el transcurso del tiempo y a medida que se avance en la ejecución de las acciones, se han de ir elaborando nuevas guías y modificando las que estén en uso, dándoles siempre un enfoque de tal forma que su aplicación constituya una importante ayuda para obtener una percepción razonable de la calidad de las acciones implementadas.

Se da por descontado que los técnicos de la Unidad de Seguimiento seleccionarán y utilizarán otros métodos, complementarios de las entrevistas, para el seguimiento cualitativo.

D. Aspectos Especiales para el Seguimiento

1. Seguimiento del Crédito

El seguimiento del crédito merece un tratamiento especial, por el peso relativo que se le asigna como viabilizador de la adopción de tecnología.

La demanda de crédito está fuertemente asociada al cambio técnico que, a su vez, es el que debe permitir alcanzar los incrementos de producción para pagar los costos incrementales derivados del uso del crédito (intereses, traslados, asistencia técnica).

Por lo tanto, si se dispone de una selección de tecnologías probadas y de seguro impacto, al difundirlas se ha de generar una demanda incremental de crédito para los adoptadores.

En el concepto de integralidad de la Reforma Agraria, están incluidas actividades de crédito. Estas actividades han estado históricamente a cargo del ICAP, por lo cual el seguimiento del crédito ha de estar íntimamente ligado al funcionamiento de esta entidad.

Respecto a los datos e información necesaria para un buen seguimiento del crédito, el FIDA ha desarrollado un software para estos fines; el mismo está en uso en el Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores en el Estado de Sucre (FIDA-MAC) y se sugiere hacer los contactos correspondientes a efectos de analizar las posibilidades de adopción de esta herramienta por parte del ICAP.

2. El Seguimiento de la Generación - Transferencia de Tecnología

El cambio técnico está implícito como condición necesaria, aunque no suficiente, para el logro de los incrementos en los niveles de producción y productividad que han de posibilitar, a su vez, la consecución de parte de los objetivos a largo plazo de la Reforma Agraria.

O sea que si no se dan o se crean las condiciones para la adopción de las nuevas tecnologías que sean preconizadas, los incrementos en producción y productividad esperados difícilmente puedan alcanzarse y por lo tanto el mejoramiento en los niveles de vida deberían ocurrir vía precios. Los tipos de productos principales que en un horizonte de mediano plazo se esperan obtener, hace difícil esperar un incremento en los precios reales de ellos. Adicionalmente la búsqueda de aumentos en la competitividad apuntan a la eliminación de todo tipo de subsidios para insumos y productos, así como de precios administrados.

En este contexto, el cambio técnico cobra una nueva dimensión, que justifica un seguimiento especial.

En general se asume, en forma simplificada, que la investigación ha de generar tecnologías apropiadas para los pequeños productores agropecuarios y que mediante la extensión o

transferencia, estos agricultores han de tomar contacto con estas nuevas tecnologías y adoptarlas.

Es obvio que el proceso es mucho más complejo, pero desde el punto de vista del seguimiento debe existir la preocupación que en forma previa a la difusión de una determinada tecnología, en alguna de las instancias, se realice un trabajo de selección y análisis financiero que permita transmitirle al productor un mensaje claro en ese sentido.

De esta forma, los técnicos a nivel de campo que han de brindar directamente la asistencia a los pequeños productores, ven facilitada su labor y pueden, adicionalmente, detectar la necesidad de asistencia financiera para la adopción de la tecnología.

Si el análisis financiero de la adecuabilidad de la tecnología a las características de los pequeños productores no se realiza por parte de los investigadores ni por parte de los extensionista, debe ser realizado por los técnicos de la USyERA.

VI. EL SUBSISTEMA DE EVALUACION Y ESTUDIOS

A. Marco para la Evaluación

El diseño que aquí se desarrolla para la evaluación de la Reforma Agraria, considera como punto de partida el estado de situación relevado a través del estudio Evaluación de la Reforma Agraria (Comisión Presidencial de Evaluación y Seguimiento de la Reforma Agraria; 1994); este trabajo se asimila a lo que constituye un Estudio de Base en el ciclo de un proyecto.

Partiendo de dicha caracterización, y a la luz de las relaciones causales descriptas en el Cuadro II.F.1., se ha de elaborar el Plan Quinquenal (para este primer Plan, el plazo de programación sería el que resta del actual Período Constitucional de Gobierno), que ha de ser seguido y evaluado continuamente en el lapso interplanes y evaluado al final del período con un trabajo de similar magnitud al del Estudio de Base, para comparar de esta forma la situación inicial y final. Esta situación final pasa a ser la inicial de un nuevo Plan (ciclo) quinquenal.

El marco teórico para la evaluación de la Reforma Agraria surge de las relaciones causales expresadas en la Ley y resumidas en forma del modelo de intervención en el Cuadro II.F.1; el sistema que se diseña, a la luz del marco teórico, ha de seguir y evaluar la evolución de las principales variables a partir de la situación actual caracterizada en 1994 con el trabajo Evaluación de la Reforma Agraria.

En este contexto, la evaluación continua o de la marcha se torna en una ayuda invaluable para los decisores de las diferentes instancias vinculadas al proceso de ejecución de la Reforma Agraria.

B. La Evaluación de la Marcha

Si bien muchas veces se le confunde con las actividades del seguimiento, la diferencia esencial está en el foco de atención. Para la evaluación el área principal de interés es la población objetivo constituida por los beneficiarios y los no beneficiarios y los procesos a través de los cuales participan o no y se relacionan con el proceso así como la forma en que perciben las intervenciones de éste.

A través de la evaluación continua se realiza el análisis de la ejecución de una actividad respecto a su pertinencia, eficiencia y efectividad en vista de sus resultados presentes y su probabilidad de continuidad futura.

Asociada a los resultados de corto y mediano plazo principalmente, debe generar información relevante y oportuna para proceder a los ajustes necesarios de políticas, estrategias, objetivos y metas del proceso de ejecución de la Reforma Agraria.

A lo largo de este proceso de evaluación debe considerarse que este constituye el primer intento de incorporación de la evaluación continua al proceso de ejecución de la Reforma Agraria, por lo cual la obligación de generar información para los ajustes sobre la marcha y también para los planes quinquenales debe estar presente en todo momento.

Este proceso debe ser visto también como un proceso de aprendizaje, del cual se deben extraer lecciones de la experiencia, para aplicar tanto en la ejecución de la Reforma Agraria, como en otro contexto de desarrollo rural.

Un objetivo que debe estar presente en el proceso de ejecución de la Reforma Agraria, debe ser el lograr una alta participación de la población objetivo, donde se llegue a que se elaboren los Planes Operativos Anuales (POA) conjuntamente con los beneficiarios y estos además controlen el cumplimiento de los mismos. En los casos que esto se logre, la retroalimentación a los decisores acerca de si se deben mantener o modificar los lineamientos establecidos en la etapa de formulación del plan quinquenal, se realiza en forma muy dinámica.

La responsabilidad de obtener una elevada participación no es de la Unidad de Seguimiento y Evaluación, pero sí la de establecer las causas que llevan a la determinación de participar o no por parte de las personas involucradas en el grupo objetivo; esta es tarea de la evaluación de la marcha. (al respecto ver en Experiencias Latinoamericanas en Seguimiento y Evaluación, FIDA-IICA; 1994; en el artículo de Costa, H. el punto VI.)

C. La Evaluación de Fin de Ciclo

El objetivo consiste en estimar cuanto y con que signo han cambiado los principales indicadores respecto a la situación inicial y, de estos cambios, cuanto puede ser razonablemente atribuido a la ejecución de las acciones del proceso de Reforma Agraria.

Metodológicamente el proceso no se diferencia sustancialmente del seguido para el estudio de base y es con respecto a la situación descrita en él que se establecen las evoluciones positivas o negativas de los indicadores seleccionados tanto para los aspectos cuanti como los cualitativos que tempranamente hayan sido detectados.

El análisis debe ser realizado manteniendo como marco del mismo la Ley de Reforma Agraria y el Plan quinquenal y los cambios que como consecuencia del proceso de evaluación continua se le introduzcan, para comparar entre la causalidad asumida en la formulación y lo efectivamente alcanzado en el período considerado; en este análisis no puede dejar de considerarse la evolución del marco general en que el proceso se ejecuta, pues cambios en la política económica o en las condiciones del clima entre otros, pueden afectar positiva o negativamente y con tal importancia que muchas veces constituyen gran parte de la explicación de los éxitos y/o fracasos.

La evaluación continua tiene mayor relevancia que la de final del ciclo para los cambios en la orientación y en la operativa del proyecto; el detectar en forma temprana los aspectos positivos para poder repetirlos y mejorarlos a nivel del conjunto de beneficiarios así como los negativos para enmendarlos, van generando las lecciones que deben ser utilizadas para provocar los citados cambios en la orientación y operación del proceso todo.

Los resultados son destinados principalmente a la planificación del nuevo ciclo, pues del análisis de todo el proceso se han de extraer importantes lecciones de la experiencia para ser utilizadas en él, así como también hacerlas extensivas a la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo rural.

Algunas cuestiones principales que deben ser consideradas actualmente, están referidas a la sostenibilidad, a los incrementos reales obtenidos en comparación con los supuestos para los principales indicadores seleccionados y al desempeño institucional. Las opiniones de los beneficiarios acerca de la calidad de las acciones recibidas y la repercusión que las mismas han tenido para sus condiciones de vida, son también de principal importancia por las lecciones que brindan para la formulación y ejecución del Plan para el nuevo ciclo.

Finalmente, la percepción del grupo objetivo sobre la cuestión género, la participación de jóvenes y mujeres en los grupos beneficiarios y los cambios cuali y cuantitativos operados en su situación como efectos de la ejecución de las acciones y las modificaciones en las actitudes frente a los problemas del medio ambiente, deben ser consideradas muy especialmente.

D. La Realización de Estudios

A medida que se avance en el cumplimiento de las diversas tareas de los subsistemas de seguimiento y evaluación y estudios, se han de ir identificando temas que por su especificidad e importancia para el proceso, trascienden las posibilidades de ser tratados en las rutinas de cualquiera de los dos subsistemas.

Estos temas han de ser objeto de los denominados Estudios, relacionados directamente con las actividades de evaluación e indirectamente con las del seguimiento.

Independientemente del proceso, también pueden ser identificados algunos temas que al día de hoy tienen una alta relevancia y que deberían ser tratados en forma especial con Estudios que fueran presentados para su debate en Seminarios y Talleres. Se sugieren como ejemplo, y entre otros, los aspectos de legislación tributaria rural, el seguro agrícola, sistemas de transferencia de tecnología agrícola estatales o privados.

E. Métodos de Recolección de Datos

1. Estudios de Casos

Los Estudios de Casos o en Profundidad examinan aspectos cuanti y cualitativos ya sea para algo específico (p.ej. organización para el mercadeo) o para examinar la estructura de una comunidad o de una institución.

La Secretaría Técnica, como responsable del proceso de evaluación debe utilizar parte de los recursos que se le asignen a la realización de Estudios de Casos, por las ventajas que este método presenta para la mejor comprensión de los complejos procesos que intervienen en el desarrollo de las comunidades rurales.

Los Técnicos de la Secretaría Técnica han de detectar, seleccionar y determinar el orden de prioridad para realizar los Estudios de Casos, así como habrán de mantener en la lista otros temas que merezcan este tipo de análisis. La ejecución de los mismos puede ser realizada en forma directa por los Técnicos integrantes de la Unidad, o por contratos con instituciones u organizaciones de probada capacidad y experiencia en el tema seleccionado. La Unidad deberá elaborar los términos de referencia para cada estudio, participar en la selección del ejecutor y ejercer una estrecha vigilancia sobre el cumplimiento de los términos.

En la bibliografía citada a lo largo de este Informe, así como en las lecturas recomendadas de ella, se ha de encontrar una descripción de métodos y técnicas apropiadas; como comentario final a este respecto, debe señalarse que de la habilidad en la selección de los temas así como de los encargados de llevar adelante las tareas, ha de depender el menor o mayor acierto de los Estudios.

2. Registros Contables y Administrativos

En el proceso de evaluación de la marcha, los datos e información que surgen de los registros de las instituciones, sean estas ejecutoras o beneficiarias (p.ej. Cooperativas Campesinas), permiten detectar aspectos positivos y negativos para la buena marcha de la ejecución global de las actividades incluidas en el plan quinquenal.

Los trabajos de seguimiento también consideran los registros contables y administrativos, pero básicamente para el seguimiento físico y financiero; en la evaluación son los resultados y los procesos que conducen a ellos, el punto focal del análisis.

3. Entrevistas a Informantes Calificados

Los aspectos cualitativos de la ejecución, de principal importancia en el proceso de evaluación, encuentran en las entrevistas a informantes calificados un método idóneo para relevarlos. Lamentablemente, muchos equipos técnicos de seguimiento y evaluación manifiestan ciertos temores hacia el uso de este importante método.

En el transcurso del proceso de evaluación deben utilizarse sin temor las entrevistas a informantes calificados, pues es a través de ellos que se obtiene una percepción de "primera mano" acerca de como, a quien y en que cantidad están llegando las intervenciones ejecutadas en cumplimiento del plan establecido.

Los beneficiarios y no beneficiarios, y el personal de las instituciones ejecutoras (en todos sus niveles jerárquicos), deben ser interrogados acerca de su percepción sobre la ejecución de las acciones y del proceso global.

4. Encuestas por Muestreo

La información inicial para el proceso de evaluación ha sido relevada a través de una encuesta por muestreo.

En el diseño para el seguimiento y evaluación de la Reforma Agraria, se considera la utilización de una encuesta similar al final de cada uno de los ciclos quinquenales, puesto que para las principales variables a ser relevadas las variaciones en períodos menores son difícilmente medibles y difícilmente atribuibles a la ejecución de las acciones del proceso reformista.

Por otra parte, el costo generalmente elevado y la necesidad de disponer de un gran número de personas con diferentes grados de especialización, para realizar un buen trabajo, no aconsejan la utilización de este método en períodos menores.

Si una vez constituido el equipo técnico para el seguimiento y evaluación de la Reforma Agraria, entendieran necesario la realización de una encuesta por muestreo, se recomienda la lectura previa de "Recopilación, Análisis y Uso de los Datos de Seguimiento y Evaluación" y su volumen complementario (Casley,D.J.; Kumar,K.;1990) y "Experiencias Latinoamericanas en Seguimiento y Evaluación" (Feinstein,O.N.,Editor, 1994) los artículos de S.Balarezo y de H.Costa.

BIBLIOGRAFIA

Balarezo, S.; En Experiencias Latinoamericanas en Seguimiento y Evaluación; Feinstein, O.N. Editor; FIDA-IICA; 1994.

Casley, Dennis.J y Kumar, Krishna; Seguimiento y Evaluación de Proyectos en Agricultura; Banco Mundial, FIDA, FAO.; Ediciones Mundi Prensa; 1990.

Recopilación. Análisis y Uso de los Datos de Seguimiento y Evaluación; Banco Mundial, FIDA, FAO; Ediciones Mundi Prensa; 1990.

Casley, D.J y Lury, D.A.; Manual para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Agrícolas y de Desarrollo Rural; Banco Mundial; 1982.

Costa, H.; en Experiencias Latinoamericanas en Seguimiento y Evaluación; Feinstein, O.N., Editor; FIDA-IICA; 1994.

Feinstein, O.N.; Editor; Experiencias Latinoamericanas en Seguimiento y Evaluación; FIDA-IICA; 1994.

-----"Aspectos Críticos en Seguimiento y Evaluación de Proyectos Agropecuarios en América Latina". Documento presentado en seminario sobre Seguimiento y Evaluación; Maracay; Venezuela; 1987.

Gimenez Landinez, V.; Exposición de Motivos del Proyecto de Ley de la Reforma Agraria; Colección de Estudios Agrarios Número 1; M.A.C.; 1961.

Grupo de trabajo sobre Desarrollo Rural del CAC de las Naciones Unidas; Seguimiento y Evaluación. Pautas básicas para el Desarrollo Rural; FIDA; 1986.

MAC - IAN - IICA; Evaluación de la Reforma Agraria; Tomo I; 1994.

ANEXO 1

**FUNDAMENTACION, CONFORMACION Y FUNCIONES
DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA
REFORMA AGRARIA
(CONARA)**

CONSEJO NACIONAL PARA LA REFORMA AGRARIA.

1. FUNDAMENTACION

i) De la Reestructuración del Proceso de Reforma

Es necesario destacar que en los últimos años ha prevalecido en el Estado un desigual interés ante la problemática de los diferentes sectores.

El énfasis de las acciones ha estado puesto en el desarrollo industrial y en la resolución de los problemas urbanos y, al interior del sector primario, en las actividades extractivas mineras, relegándose de alguna manera los aspectos concernientes al mundo rural.

En este sentido basta con remitirnos a las ordenaciones físico-espaciales del territorio nacional las cuales son ejecutadas por los Ministerios de Desarrollo Urbano y del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, existiendo predominancia de lo urbano sobre lo rural, generándose serios conflictos de uso con lo agrícola que tiende cada día más ha ser marginado en beneficio de la expansión urbano industrial.

La problemática agraria venezolana debe ser justamente analizada a través de una concepción más integral del desarrollo, para revalorizar la importancia del sub-sector agrícola en la economía y en la sociedad en su conjunto.

Los enfoques de país rentista no tienen vigencia alguna, debemos hacer grandes esfuerzos por rescatar el papel que juega el mundo rural en la estrategia del desarrollo del país, no solo como productor de alimentos y generador de empleo y de divisas sino también como instrumento para la búsqueda de la justicia social en el medio rural venezolano, que atienda los aspectos de carácter social y económicos de las familias rurales, para que el hombre del campo y su grupo familiar puedan aspirar a vivir con dignidad y no sentirse relegados a ciudadanos de segunda clase.

El instrumento legal que permite la revalorización del hombre en el medio rural es la propia Ley de Reforma Agraria con su concepción integral, y es por ello que el relanzamiento y dinamización del proceso, profundizando en sus acciones, constituye una necesidad para el desarrollo equitativo del país, incorporando armónicamente a una importante masa de población considerando sus tradiciones culturales y productivas al proceso de desarrollo de la nación.

Es importante señalar, que este proceso de relanzamiento de la Reforma Agraria, ha de estar colocando a Venezuela a la vanguardia en el contexto latinoamericano, donde el problema agrario continúa sin ser resuelto a nivel de los países, y sin que se vislumbren voluntades para encarar soluciones viables e integrales al problema agrario.

La particularidad y el énfasis del Estado venezolano en el respaldo y la búsqueda de las soluciones a la problemática rural, marcan pautas diferenciales de comportamiento en el contexto de los países latinoamericanos.

ii) De la Ley de Reforma Agraria y sus Organos para la Ejecución

El proceso de Reforma Agraria venezolano ha estado sujeto a fuertes variaciones en los niveles de prioridades gubernamentales y consiguiente ejecución, en el lapso transcurrido desde la promulgación de la Ley de Reforma Agraria hasta el presente.

Dado que el marco de referencia para la ejecución está constituido por la propia Ley y sus Decretos reglamentarios, el mencionado proceso no ha estado sujeto al cumplimiento de metas, puesto que estas no deben ser especificadas en un texto legal, pues el no cumplimiento de las mismas convertiría en infractores a los responsables de la implementación.

La Ley define los objetivos de la reforma agraria, señala las características de integralidad que el proceso debe tener, indica las instituciones sobre las cuales ha de recaer el principal peso de la ejecución y cuales han de prestar su decidido apoyo al proceso para cumplir con el postulado de integralidad, manifiesta la necesidad de realizar planes de desarrollo integral y prevé la inclusión en el Presupuesto General de las partidas correspondientes para el financiamiento de las acciones. (Ley de Reforma Agraria; artículos 1° al 6° incluido).

En cuanto a la función de planificación del proceso de realización de la reforma agraria, la Ley en el Artículo 161, refiriéndose al IAN, dice: "El Directorio tendrá las mas amplias facultades de dirección y administración para la gestión de las operaciones que integran el objeto del Instituto, y en especial ejercerá las siguientes atribuciones:

1°) Formular los planes de realización de la Reforma Agraria y los Presupuestos del Instituto, los cuales en cada caso habrán de someterse para su consideración y aprobación al Ejecutivo Nacional por órgano del Ministerio de Agricultura y Cría."

En el mismo Artículo 161, en los numerales 8° al 17° incluido, se establecen acciones en las cuales el IAN no ha de ser el ejecutor directo, pero si ha de realizar la coordinación y tratar de suscribir convenios con las instituciones idóneas, a más de velar por el satisfactorio cumplimiento de los mismos.

Se desprende de lo anterior, que si bien el IAN debe realizar el "gerenciamiento" de los aspectos medulares que le son propios, referentes a la tierra (tamaño y tenencia) y vigilar el cumplimiento de la condición de integralidad del proceso, no tiene facultades, puesto que la Ley no se las otorga, para establecer o decidir la prioridad que dentro de la programación de actividades de cada uno de los Ministerios e Instituciones involucradas deba tener la Reforma Agraria.

Como consecuencia ha existido un notorio vacío en la toma de decisiones respecto a la integralidad de la Reforma Agraria, resultado de la existencia de demasiados centros de decisión para un solo proceso y de una falta de efectivo liderazgo dentro del importante número de instituciones y organismos que participan en la ejecución.

Esta característica de integralidad la diferencia de otros procesos reformistas agrarios en América Latina, pero, la Ley no previó la constitución de una instancia tal que por un lado interprete la dimensión y prioridad que el Poder Ejecutivo le asigne al proceso de reforma agraria y por el otro, mantenga un nivel de información sobre la marcha del mismo, para así retroalimentar a los decisores de nivel político, Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, sobre los éxitos y dificultades encontrados, para que en la medida necesaria se puedan realizar modificaciones en políticas, prioridades y estrategias.

De lo expuesto hasta aquí, surge la necesidad de crear un Órgano rector en el proceso integral de la Reforma Agraria.

JUSTIFICACION PARA LA CREACION DE UN ORGANISMO RECTOR

De lo anterior, surgen dos aspectos claves:

- El primero de ellos es la decisión de realizar un relanzamiento de la Reforma Agraria como instrumento idóneo en la búsqueda de justicia social, manteniendo su concepción de integral y teniendo a la familia rural como el sujeto receptor de las acciones, puesto que lograr niveles crecientes de su bienestar y dignificación constituyen el fin último del proceso.

- El segundo de ellos es la ausencia hasta ahora de un órgano rector del proceso de Reforma Agraria con un nivel de decisión suficientemente adecuado para poder coordinar, real y efectivamente, las acciones de los Ministerios y sus oficinas especializadas, los organismos adscritos y otras instituciones que han de participar con diferente grado en la ejecución de las acciones del proceso de reforma agraria.

Si no se satisface el segundo de los aspectos señalados, difícilmente se logre dinamizar coordinadamente las acciones de la reforma agraria.

Corresponde destacar aquí, que la complejidad de acciones interinstitucionales de apoyo al proceso, hacen que las competencias de esta se traduzcan en competencias de la sociedad civil en su totalidad, expresadas a través del funcionamiento esperado de estas instituciones en el texto de la Ley de Reforma Agraria, debiéndose conceptualmente hacerlo extensivo a aquellas instituciones que se han creado o cobrado fuerza en tiempos más cercanos, pero que al día de hoy tienen significativa participación en este proceso de ejecución.

Por tanto, se recomienda la creación del Consejo Nacional para la Reforma Agraria (CONARA).

Un òrgano con un rango inferior al propuesto ha de carecer de capacidad de convocatoria, por lo cual la principal instancia de coordinaciòn interinstitucional y nexo entre èstas y el Poder Ejecutivo, quedaria relegada a un plano simbòlico; la creaciòn del CONARA busca eliminar la dispersiòn de centros de decisiòn que actualmente existen para un mismo proceso. Esta dispersiòn conlleva a que el cùmulos de acciones que se ejecutan como parte de este proceso se " diluyan " en el territorio nacional, sin que la poblaciòn las visualice e identifique como resultados de la Reforma Agraria, lo cual contribuye a crear un sentimiento de frustraciòn y postergaciòn respecto a la consecuciòn de los objetivos de la Reforma Agraria.

Existen mùltiples antecedentes de creaciòn de Consejos Nacionales, algunos de los cuales se agregan como Apèndice 1.

a. Integraciòn

El Consejo Nacional para la la Reforma Agraria como organismo de alto nivel con caràcter permanente, se sugiere que estè integrado de la siguiente forma:

- Un Presidente, quien ha de dirigirlo, designado por el ciudadano Presidente de la Repùblica .
- Los Ministros, o sus representantes, de los ministerios que tengan competencia directa con los programas de reforma agraria: Cordiplan, Ministerio de Agricultura y Cria, Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de la Familia, Ministerio de la Juventud y el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, Ministerio de Educaciòn Nacional, Consejo Nacional de la Cultura.
- El Presidente del IAN, Directores Gerentes del ICAP, Directores del FONAIAP, Presidentes del INAVI y de CADAFE, Instituto Nacional de Nutriciòn, Instituto Nacional del Deporte, CIARA.
- Dos representantes de las organizaciones campesinas propuestas por la Mesa Agraria.

b. Funciones Principales Propuestas

- Asesorar al ejecutivo nacional en la planificaciòn de polìticas de la Reforma Agraria a nivel nacional de acuerdo a las normas establecidas en el Plan de la Naciòn.
- Para la ejecuciòn integral de la Reforma Agraria deberà coordinar la planificaciòn de las acciones, establecer metas, asegurar el presupuesto, realizar la coordinaciòn institucional y supervisar que la ejecuciòn se ajuste a sanas pràcticas administrativas, que aseguren en la

calidad esperada con la necesaria eficiencia y eficacia en la consecución de las metas establecidas.

- Velar porque las acciones de la Reforma Agraria preserven los recursos naturales renovables y mantengan como objetivos la equidad de oportunidades para la población rural, sin discriminaciones por sexo, edad, etnia, o motivos religiosos o políticos.

- Efectuar la definición de los objetivos específicos del desarrollo agrario integral en el ámbito territorial de intervención de la Reforma Agraria y determinar las prioridades para cada institución participante por áreas temáticas y geográficas.

- Crear y mantener un sistema de seguimiento y evaluación que genere información permanente sobre la evolución de la ejecución de la Reforma Agraria a efectos de mantener informado al Poder Ejecutivo y demás grupos de decisores, acerca de los logros alcanzados y de las dificultades detectadas en la implementación del proceso.

- Detectar las necesidades de modificaciones y sugerirlas a los decisores correspondientes, para lograr una ejecución mas eficiente y eficaz, en lineamientos de política, estrategias y asignaciones de recursos para la Reforma Agraria.

- Promover, convocar y coordinar la participación interinstitucional de todos aquellos organismos competentes para el buen funcionamiento del proceso de la reforma agraria.

- Coordinar la elaboración de los proyectos de presupuesto de las instituciones involucradas en la ejecución de acciones para la Reforma Agraria, con el fin de asegurar la provisión de los recursos financieros para la realización efectiva de las metas y objetivos propuestos.

- Fomentar, identificar y realizar por sí o por terceros investigaciones y estudios en las áreas de intervención de la Reforma Agraria o en otras que sean de interés para el desarrollo agrario del país.

- Promover la capacitación de los recursos humanos necesarios para atender las prioridades en materia de Reforma Agraria.

- Cualquier otra actividad que le sea asignada por el Presidente de la República.

2. SECRETARIA TECNICA DEL CONARA

a. Integración

La Secretaría Técnica del CONARA estaría integrada por una Dirección y dos responsables para el Seguimiento, Evaluación y Estudios, respectivamente.

La Dirección, que cumpliría las funciones de una Secretaria Técnica Ejecutiva, estaría ocupada por un Técnico nombrado fuera del seno del Consejo.

Los responsables del Seguimiento, de la Evaluación y Estudios estarían conformadas por los técnicos necesarios para el funcionamiento del Sub-Sistema de Seguimiento y del Sub-Sistema de Evaluación y Estudios, más el personal de apoyo. Esta unidad técnica estaría formada por profesionales de la Economía, del Agro, de las Ciencias Sociales y de la Comunicación Social.

En pleno funcionamiento el número total de Técnicos, incluido el Secretario Técnico o Director, se estima en ocho; el reclutamiento de gran parte de ellos debe ser realizado en las Instituciones involucradas en la ejecución de las acciones de la Reforma Agraria, pasando a formar parte de la Secretaría Técnica bajo la figura de Comisión de Servicios.

Una descripción detallada de la integración y de las actividades a realizar por parte de la Secretaría Técnica del CONARA, se encuentra en el Tomo 2, Anexo 5.

b. Funciones Principales Propuestas

- Establecer y desarrollar los mecanismos implícitos en el proceso de relevamiento y procesamiento de datos para generar la información oportuna y necesaria para el cabal cumplimiento de las funciones de seguimiento, evaluación y estudios.
- Elaborar informes periódicos y aperiódicos en base a los hallazgos realizados a través de las tareas del seguimiento, de la evaluación y de los estudios, para los diferentes grupos de decisores, sobre la marcha de la ejecución de la Reforma Agraria, los éxitos y las dificultades, los resultados y las desviaciones positivas o negativas respecto a lo planificado, y las sugerencias de corrección de dichos desvíos.
- Establecer una red para la coordinación y participación de las distintas instituciones involucradas en el proceso de la Reforma Agraria en lo que respecta al suministro de información oportuna y necesaria para la buena marcha de la unidad de seguimiento y evaluación.

Poner en marcha un sistema de información suscinta y concreta para la toma de decisiones de los organismos ejecutores de la Reforma Agraria y los miembros del Consejo.

Asesorar y dar opiniones pertinentes al Consejo en lo referente a la marcha del proceso de Evaluación y Seguimiento de la Reforma Agraria.

Promover contactos institucionales con organismos de investigación, docencia, extensión y producción, públicas y privadas, así como también la participación de las Corporaciones Regionales, Gobernaciones de Estado, Alcaldías, para un funcionamiento eficaz de la unidad.

Coordinar y promocionar la realización de investigaciones y estudios vinculados con los aspectos y cuestiones agrarias.

Sistematizar y divulgar las lecciones de la experiencia que se han de obtener a lo largo del proceso.



ANEXO 2

PROPUESTA DE DECRETO DE CREACION DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA REFORMA AGRARIA (CONARA) Y SU SECRETARIA TECNICA

**ANTEPROYECTO DE DECRETO DE CREACION
DEL CONSEJO NACIONAL DE REFORMA AGRARIA
Y DESARROLLO RURAL**

DECRETO

Dr. RAFAEL CALDERA

PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

uso de la atribución que le confiere los Artículos 7° y 8° de la Ley Orgánica de la
Administración Central:

Considerando:

la sociedad venezolana exige la adopción de medidas que aseguren el establecimiento de un
Estado moderno, esencialmente democrático y de mayor desarrollo agrario en el país, donde los
mandatos de la Constitución Nacional: de la Ley de Reforma Agraria y las demás leyes afines a
esta materia, adquieran plena vigencia.

Considerando:

la adopción de medidas que conducen a una Reforma Agraria Integral, surge como necesidad
imperiosa en los actuales momentos.

Considerando:

se requiere de acciones inmediatas y concretas en áreas específicas del sector agrario, que
consoliden los objetivos y fines de la Ley de Reforma Agraria y que, proporcionen seguridad
jurídica al hombre que trabaja la tierra.

Considerando:

Que es necesario unificar criterios y armonizar las acciones del Estado tendentes a promover el desarrollo rural.

Considerando:

Que la evaluación del proceso de Reforma Agraria en Venezuela plantea la necesidad de reactivar y reorientar este proceso.

Considerando:

La necesidad de la creación de una organización que se dedique al estudio, seguimiento y evaluación de la Reforma Agraria, así como la coordinación de los esfuerzos interinstitucionales.

Considerando:

Que el Artículo 162° de la Ley de Reforma Agraria establece la obligación de reunir en el mes de noviembre de cada año, a los titulares de los Ministerios e Institutos Autónomos vinculados al desarrollo rural, "con el fin de proyectar y coordinar las partidas de inversiones que deberán incorporarse a los respectivos proyectos de presupuesto para cooperar en la realización de los planes anuales de Reforma Agraria";

DECRETA

Artículo 1° : Se crea el Consejo Nacional para la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural, (CONARADER), el cual estará integrado por el Ministro de Agricultura y Cría, quien lo presidirá; así como los Ministros, o sus representantes designados: de Hacienda; de Ambiente y Recursos Naturales Renovables; de Desarrollo Urbano; Transporte y Comunicaciones; de familia; de la Juventud; de Sanidad y Asistencia Social; de Educación Nacional; Consejo Nacional de la Cultura;

ordiplan; el Presidente y demás miembros del Directorio del Instituto Agrario Nacional; Director Gerente del Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario; el Gerente General del FONAIAP; el presidente del Instituto Nacional de la Vivienda; el Presidente de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico; del Instituto Nacional de Nutrición; del Instituto Nacional de Deportes; de la Fundación para la Capacitación e Investigación aplicada a la Reforma Agraria; dos representantes de las Organizaciones Campesinas propuestas por la Mesa Agraria de Venezuela y un representante del Consejo Nacional de Universidades.

Artículo 2° : El Consejo Nacional para la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural, tendrá las siguientes atribuciones:

Asesorar al Ejecutivo Nacional en la planificación de políticas de Reforma Agraria y Desarrollo Rural, de acuerdo a las normas establecidas en el Plan de la Nación.

Coordinar la planificación de las acciones, establecer metas, hacer propuestas para asegurar el presupuesto; realizar la coordinación institucional y supervisar que la ejecución se ajuste a sanas prácticas administrativas, que aseguren la calidad esperada, con la necesaria eficiencia y eficacia en la consecución de las metas establecidas.

Velar porque las acciones de la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural preserven los recursos naturales renovables y mantengan como objetivos la equidad de oportunidades para la población rural.

Determinar los lineamientos, políticas y acciones que habrán de seguirse para efectuar la definición de los objetivos específicos del desarrollo agrario integral en el ámbito territorial de intervención de la Reforma Agraria y determinar las prioridades para cada institución participantes por áreas temáticas y geográficas.

Crear un sistema de seguimiento y evaluación que genere información constante y permanente sobre la evolución de la ejecución de la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural, logros alcanzados y las dificultades detectadas en la implementación del proceso, manteniéndose informado al Poder Ejecutivo.

Crear estrategias definidas para alcanzar nuevas políticas, económicas, sociales y culturales que ayuden al mejoramiento del desarrollo del programa a realizar en la materia.

- g. Controlar y llevar un registro de todas las leyes, reglamentos, estudios y proyectos, referentes a la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural, y de las leyes afines, así como de los recursos asignados en los presupuestos de los diversos entes públicos involucrados.**
- h. Promover, convocar y coordinar la participación interinstitucional de todos aquellos organismos competentes para el buen funcionamiento del proceso de la Reforma Agraria y los programas de Desarrollo Rural.**
- i. Coordinar las iniciativas necesarias en la elaboración de los proyectos de presupuesto de las instituciones involucradas en la ejecución de acciones para la Reforma Agraria y de Desarrollo Rural, con el fin de asegurar la provisión de los recursos financieros para la realización efectiva de las metas y objetivos propuestos.**
- j. Fomentar, identificar y realizar, por sí o por terceros, investigaciones y estudios en las áreas de intervención de la Reforma Agraria o en otras que sean de interés para el desarrollo rural del país.**
- k. Promover la capacitación de recursos humanos necesarios para atender las prioridades en materia de Reforma Agraria y Desarrollo Rural.**
- l. Cualquier otra actividad que le sea asignada por el Presidente de la República.**

Artículo 3° : El Consejo Nacional para la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural, (CONARADER), tendrá una Secretaría Técnica Ejecutiva, designada por el Presidente de éste, la cual estará integrada por una Dirección y dos responsables para el seguimiento, la evaluación y estudios de estos procesos.

Artículo 4° : El Consejo Nacional para la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural, (CONARADER), tendrá el carácter de asesor del Ejecutivo Nacional y deberá reunirse en forma ordinaria por lo menos dos veces al año, y extraordinariamente, cuando así lo convoque el Presidente y/o la tercera parte de sus integrantes.

Artículo 5° : Dicho Consejo estará adscrito al Ministerio de Agricultura y Cría, y tendrá personalidad jurídica propia.

culo 6° : Su patrimonio estará conformado por partidas aportadas por todos los organismos
grantes, quienes deberán colaborar con el mismo, a los fines del cumplimiento de sus
iones.

culo 7° : El Consejo Nacional para la Reforma Agraria y el Desarrollo Rural,
(NARADER), dictará su Reglamento interno y podrá constituir las sub-comisiones que estime
esarias para el logro de los propósitos que le han sido atribuidos.

culo 8° : Al final de cada año presentará un Informe Anual al Presidente de la República,
en considerará las propuestas presentadas.

culo 9° : El Ministerio de Agricultura y Cría queda encargado de la ejecución del presente
reto.

lo en Caracas, a los Seis (6) días del mes de Junio de Mil Novecientos Noventa y Cinco
(195).

o 184 de la Independencia y 135 de la Federación.

S.)

Dr. RAFAEL CALDERA

Refrendado:

El Ministro de Relaciones Interiores, RAMON ESCOVAR SALOM

El Ministro de Relaciones Exteriores, MIGUEL ANGEL BURELI RIVAS

El Ministro de Hacienda, LUIS RAUL MATOS AZOCAR

El Ministro de la Defensa, MOISES OROZCO GRATEROL

El Ministro de Fomento, WERNER CORRALES

El Ministro de Educación, ANTONIO LUIS CARDENAS C.

El Ministro de Sanidad y Asist. Social (E), ROBERTO ARBONIO R.

El Ministro de Agricultura y Cría, RAUL ALEGRET RUIZ

El Ministro del Trabajo, JUAN NEPOMUCENO GARRIDO MENDOZA

El Ministro de Transporte y Comunicación, CIRO ZAA ALVAREZ

El Ministro de Justicia, RUBEN CREIXEMS SAVIGNON

El Ministro de Energía y Minas, ERWIN JOSE ARRIETA VALERA

El Ministro del Ambiente y de los R.N.R., ROBERTO PEREZ LECUNA

El Ministro del Desarrollo Urbano (E), FRANCISCO GONZALEZ

La Ministra de la Familia, MERCEDES PULIDO DE BRICEÑO

El Ministro de la Secretaría de la República, ANDRES CALDERA p.

El Ministro de Estado, POMPEYO MARQUEZ MILLAN

El Ministro de Estado, QUILLERMO ALVAREZ BAJARES

El Ministro de Estado, HERMANN LUIS SORIANO VALERY

El Ministro de Estado, JOSE GUILLERMO ANDUEZA ACUÑA

El Ministro de Estado, GUIDO ARNAL ARROYO

La Ministra de Estado, MARIA DEL PILAR IRIBARREN DE ROMERO

El Ministro de Estado, EDGAR PAREDES PISANI

SEGUNDA PARTE

***DEFINICIONES BASICAS, INDICADORES,
PLANES OPERATIVOS, INFORMES Y
SECRETARIA TECNICA***



ANEXO 1

DEFINICIONES BASICAS DE APLICACION EN SEGUIMIENTO Y EVALUACION

C. Evaluación

Se entiende por evaluación el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto o repercusiones de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades que se hallan aún en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras.

La evaluación se ocupa de: quién o qué grupo se ha beneficiado (o ha sido adversamente afectado), en qué cuantía (en comparación con la situación imperante antes de la actividad de que se trate), de qué manera (directa o indirectamente) y porqué (estableciendo en la medida de lo posible relaciones causales entre las actividades y los resultados) (FIDA, 1984)

D. Planes, Programas, Proyectos

Un **programa** es un conjunto organizado de actividades, proyectos, procesos o servicios orientados a la consecución de objetivos específicos.

Un **proyecto** es una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar unos objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y periodo de tiempo dados. Generalmente, los proyectos forman parte de un subprograma o programa.

Un **plan** es la expresión armónica de los programas que forman parte de él.

El propósito de un (plan) programa o proyecto es convertir un conjunto de recursos en resultados deseados (objetivos) mediante una serie de actividades o procesos. Los recursos se llaman insumos, mientras que los resultados se dividen en tres grandes categorías: productos, efectos e impactos. Estos últimos corresponden a la jerarquía de objetivos: a corto, mediano y largo plazo. (FIDA: 1984)

E. Insumos, Productos, Efectos, Impactos o Repercusiones

En el análisis de planes, programas o proyectos se puede desagregar la totalidad de acciones y resultados previstos en las cuatro categorías citadas.

Insumos son los bienes, fondos, servicios, mano de obra, tecnología y otros recursos suministrados para una actividad con la que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos de un programa o proyecto.



Productos son los resultados o servicios específicos que se espera obtener de una actividad, a partir de los insumos utilizados, para lograr sus objetivos. Es importante advertir que una actividad puede generar un producto intermedio, es decir, que su resultado puede servir como insumo de otra actividad.

Los efectos son el resultado de la utilización de los productos.

El impacto es el resultado de los efectos. Constituye la expresión de los resultados realmente producidos, habitualmente a nivel de objetivos más amplios, de largo alcance. Puede definirse también como la modificación final de las condiciones de vida de los beneficiarios resultante (total o parcialmente) de un proyecto o programa.

Finalmente, debe indicarse que la distinción entre producto, efectos e impacto depende de la naturaleza, alcance y dimensión, y, sobre todo, de los objetivos específicos de un programa o proyecto. (FIDA, 1984)



ANEXO 2

LOS INDICADORES



LOS INDICADORES

A. Aspectos Teóricos

1. Definición y Concepto

Se definen como las medidas específicas (explícitas) y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad (indicadores de insumos), la obtención de productos (indicadores de productos) y el logro de sus objetivos (indicadores de efectos e impactos). (FIDA; 1984)

Generalmente existe una confusión conceptual entre indicadores y variables, utilizándose ambos términos como sinónimos; sin embargo el indicador es el nexo entre "lo que se quiere medir (variable) y lo que se puede observar" (Feinstein; O.N.; 1987).

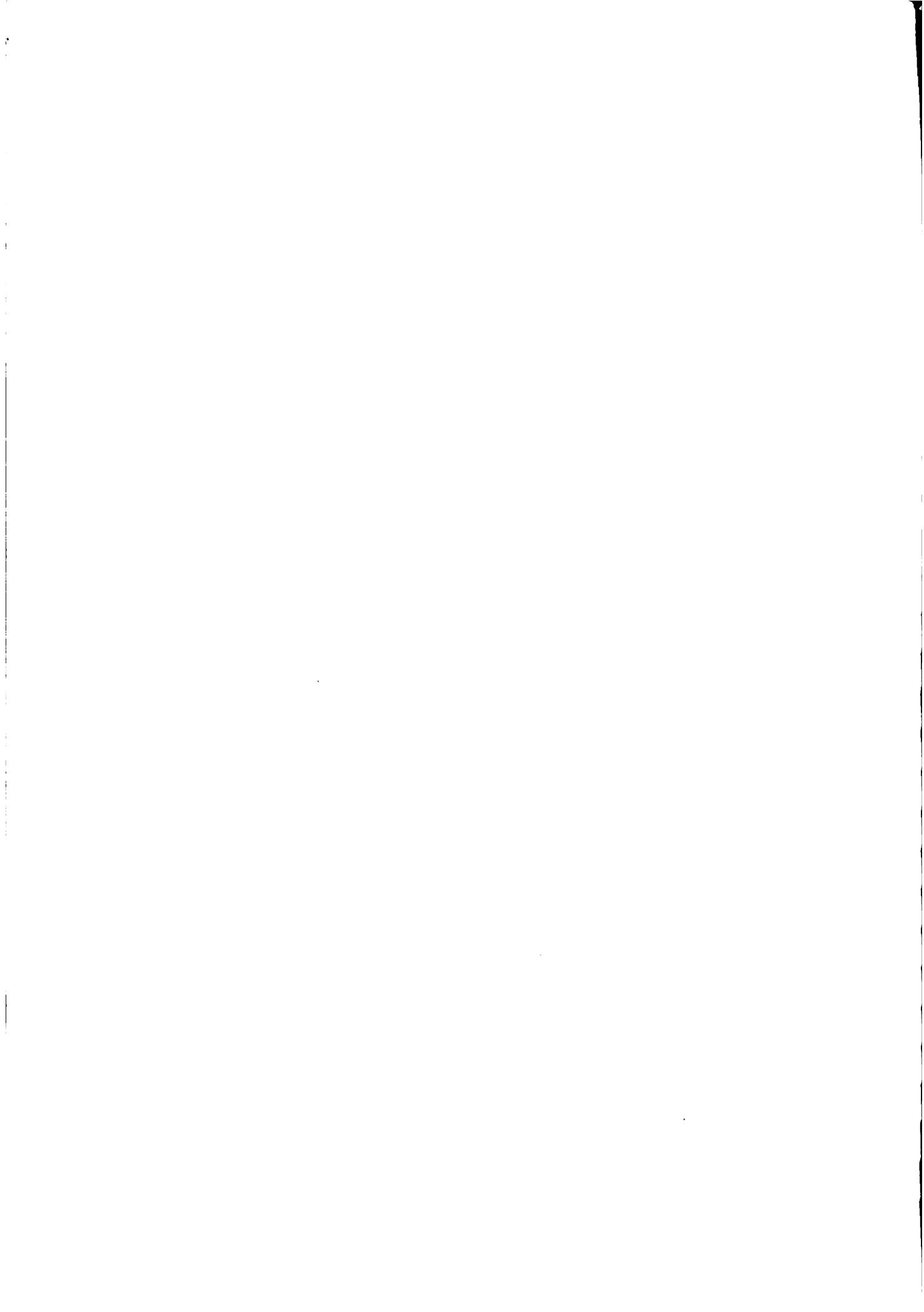
Los indicadores son pues instrumentos que utilizan los sistemas de seguimiento y evaluación para relacionar funcionalmente lo que se quiere medir con lo que se puede observar, y tener así una medida objetiva de los avances en la ejecución de las actividades programadas y del nivel de consecución de los productos, efectos e impacto.

En algunos casos también existe confusión entre indicadores y metas; los resultados, definidos en términos de cantidad y tiempo, respecto a las metas programadas muestran a través de los indicadores el estado de avance de las actividades y muestran la eficiencia en la entrega de insumos.

Los indicadores pueden ser directos o indirectos; los primeros se refieren a las actividades o insumos y a los productos generados por ellos, estando estrechamente asociados a las actividades de seguimiento. Los indirectos son aquellos que no son factibles de medición directa, porque son la síntesis de un conjunto de datos e informaciones p.ej. ingreso familiar; están relacionados a los efectos e impactos, siendo por lo tanto generalmente de evaluación.

2. Condiciones que deben cumplir

Idealmente los indicadores deben cumplir con una serie de criterios. Estos criterios pueden ser aplicados a cada uno de los indicadores seleccionados en forma de pregunta, que supuestamente, el indicador debe responder afirmativamente. Si bien muy pocos son los que cumplen con todos los criterios, no es conveniente incluir aquellos que solo cumplen con uno o dos.



Las preguntas que debe responder son:

Es **válido?**, es decir, mide realmente lo que se quiere medir?

Es **fiable?**, es decir, independientemente de quién realice la medición, en momentos y circunstancias diferentes, las conclusiones basadas en ellos deben ser las mismas, o sea objetivos o verificables.

Es **pertinente?**, es decir qué relación guarda con los objetivos del programa?

Es **sensible?**, o sea, es capaz de mostrar los cambios positivos o negativos respecto a la situación observada?

Es **específico?** o sea que mide una sola cosa en base a los datos obtenibles.

Es **oportuno?**, es decir, se puede recoger el dato con una rapidez razonable? en que momento/s del año?

Es **costoso?**, o sea si es eficaz en función del tiempo y dinero que cuesta obtenerlo?

3. Selección de Indicadores

El seguimiento y la evaluación basan su funcionamiento en el relevamiento y recolección de datos que, mediante un proceso de análisis, se transforman en información.

Los datos que se relevan cuantifican o califican a un indicador que ha sido seleccionado, teniendo en cuenta que cumpla las condiciones de ser pertinente, significativo y objetivo.

La tarea de selección es árida y difícil e implica un proceso iterativo en el cual el sentido común y la experiencia aportan la mayor parte para el éxito de la misma.

Como condición previa, es necesario en primer lugar conocer minuciosamente los documentos que constituyen el marco conceptual del programa, para determinar la jerarquía de los objetivos explícitos e implícitos y las relaciones causales supuestas para la consecución de los mismos.

Puesto que los indicadores actúan como señales respecto a los progresos logrados para la consecución de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo, deben seleccionarse a la luz de la intencionalidad y las relaciones causales que implícita y explícitamente se persiguen con la implementación de la Ley de Reforma Agraria, que constituye el objeto de este sistema de seguimiento y evaluación.



En el Texto Principal, Cuadro II.F.1 Relaciones Causales, se resumen como insumos, efectos, productos e impactos las acciones y productos esperados de la implementación de la Ley de Reforma Agraria, asumiéndose las relaciones causa-efecto descritas en II.F del Texto principal y en el Anexo 1 de este Tomo, que sintéticamente expresan que si se dispone de los insumos, se han de obtener los productos y si se obtienen los productos se han de lograr los efectos y los impactos.

En base al citado cuadro se elaboran y seleccionan los conjuntos de indicadores, teniendo en cuenta cuales son los insumos, acciones, actividades, recursos y cuales los resultados (productos, efectos, impactos) en el corto, mediano y largo plazo.

"Este período o mejor dicho proceso de selección de indicadores debe ser iterativo y con un esfuerzo dirigido a lograr que los demandantes de la información intervengan en no sólo la definición de lo que necesitan y desean saber a través de la información que el sistema les proporciona, sino también en el listado de los indicadores principales." (Costa; H.; 1994)

Al listado de indicadores obtenido de esta forma se le debe realizar, uno por uno, las preguntas descritas en A.2.; como resultado, al indicador se le incluye en la lista o se le desecha. Pero esto es, como se dijo antes, en base al sentido común y la experiencia, pues no existe una regla fija en el sentido que si las respuestas son afirmativas en cuatro de las siete consideradas, el indicador es aceptable. El no cumplir una de las condiciones puede ser suficiente para desecharlo y en otros casos, no cumple con dos o tres y se le incluye.

La regla que sí debe tenerse en cuenta es que si existen dudas acerca de incluir o excluir un determinado indicador, éste no debe ser incluido.

Otro aspecto principal a tener en cuenta es el número final de indicadores seleccionados; los sistemas no son mejores por tener unos gigantescos listados de indicadores. Si el número es muy grande, en la práctica es muy difícil el manejarlos e interrelacionarlos, con lo cual el sistema se torna muy lento en la generación de información, perdiendo consecuentemente uno de los principales atributos que debe tener: la oportunidad en la información.

Como consideraciones finales respecto a la selección de indicadores, debe señalarse que algunos pueden ser relevantes en un período de la ejecución y después dejar de serlo, por lo cual se dejan de recolectar los datos referentes a él. También algún indicador puede ser el producto de una actividad y el insumo en otra; p.ej. el catastro actualizado es producto de la Dirección General Sectorial de Catastro y es insumo para el IAN.

No debe forzarse la construcción de un indicador, pues hay conceptos complejos que no pueden expresarse a través de ellos; p.ej. grado de participación de los beneficiarios, fortalecimiento institucional, no pueden expresarse a través de un indicador o algunas veces ni siquiera a través de un conjunto de ellos, por lo cual es aconsejable tratarlos en un informe descriptivo donde con el uso de algunos indicadores y la percepción en el terreno se estime la dirección y magnitud del cambio.

Por último, el listado de indicadores ha de ser ajustado sobre la marcha, incluyendo algunos nuevos y sustituyendo o eliminando otros, ya sea porque han perdido validez o significación o porque han dejado de ser pertinentes; con esto se quiere significar que los indicadores no son inamovibles y que por el solo hecho que sean incluidos en el listado inicial deben ser considerados a lo largo de todo el proceso de ejecución.

4. Manejo de los Indicadores

En el listado resultante de la selección han de aparecer indicadores de insumos, productos, efectos e impactos lo cual no es manejable directamente, pues no pueden analizarse a la vez indicadores que se refieren a diferentes fases o instancias en el proceso de ejecución y en que los resultados se relacionan con los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, también es necesario relevar los indicadores de algunos aspectos relevantes en relación al marco de ejecución de las acciones, porque influyen directa y unidireccionalmente sobre el nivel de los resultados obtenidos; p.ej. eliminación de subsidios a productos agrícolas; eliminación de barreras arancelarias; política de cambio; comportamiento del clima.

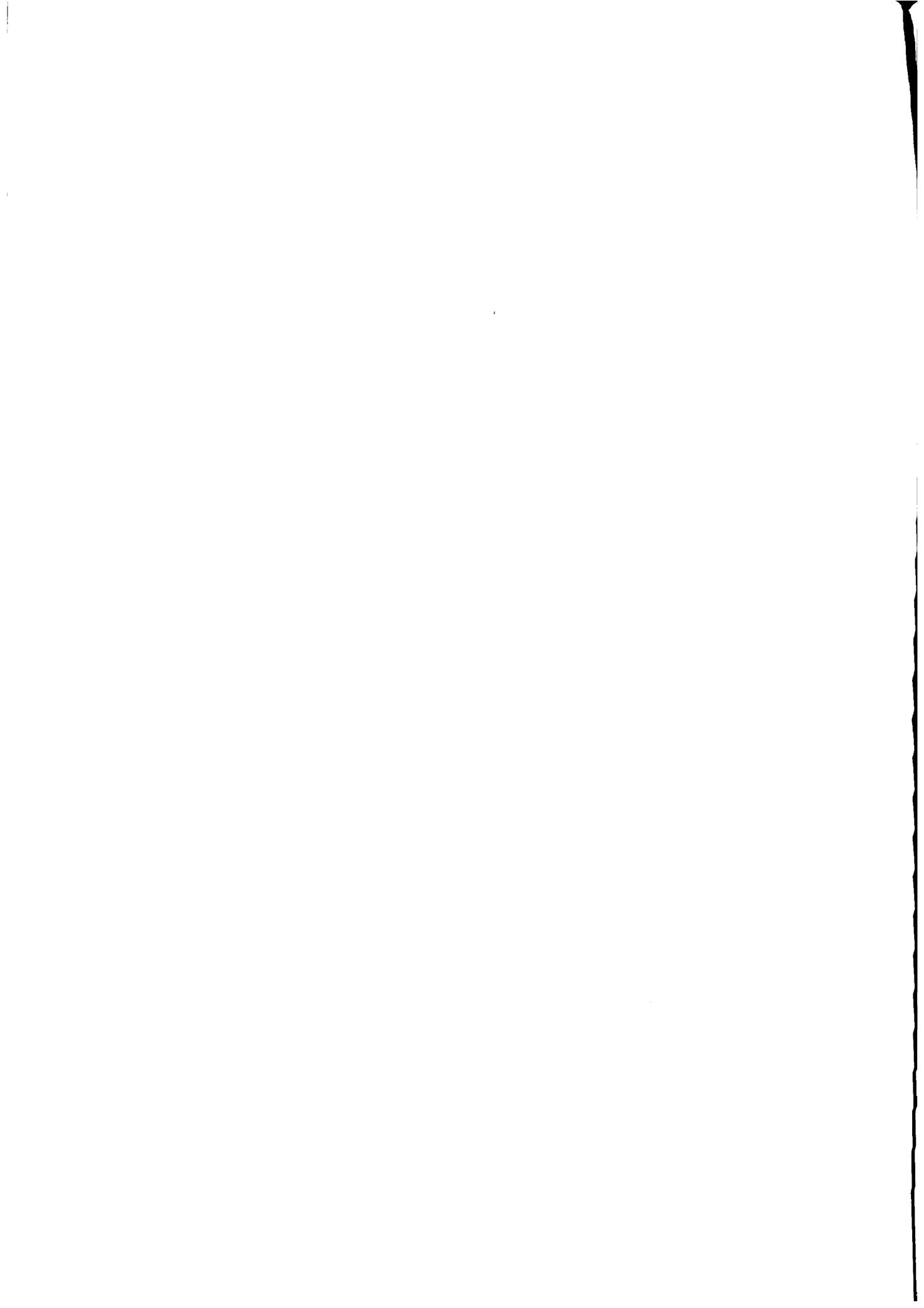
Una vez que se completan las tareas de selección es necesario proceder al agrupamiento de los indicadores en los módulos propuestos: el de insumos (MOI), relacionado en forma directa con el seguimiento; el de resultados (MOR), relacionado directamente con la evaluación y parcialmente con el seguimiento y el que releva las condiciones externas al ámbito de ejecución de la Ley de Reforma Agraria (MOE), que informa sobre la evolución de las condiciones macro que afectan positiva o negativamente el ritmo de ejecución y los resultados esperados.

La utilización de estos módulos simplifican enormemente la tarea de manejo e interpretación de la evolución de los indicadores.

Debe recordarse que los indicadores constituyen la base del sistema de información y que por lo tanto se deben tener presentes las preguntas que forman parte de las condicionantes del sistema: quién necesita información?; para qué finalidad?; a qué nivel de detalle?; con qué frecuencia?. Esto lleva a su vez, a la necesidad de discutir los indicadores con los diferentes niveles de decisores que actúan en el proceso de implementación de la Reforma Agraria, para conocer si se están satisfaciendo las necesidades de información.

El número final de indicadores no puede definirse a priori, pero se puede estimar por el número de instituciones y acciones que en el marco de ejecución de la Reforma Agraria deben realizarse, que el número se sitúe en el entorno de los 150, considerando los tres módulos.

El relevamiento de estos indicadores ha de estar sujeto a diferentes cronogramas y a diferentes niveles de recolección. Así algunos se han de relevar mensualmente, otros cada 3



o 6 meses y otros anualmente; unos han de relevarse a nivel de área geográfica de intervención, de Municipios, de Estados y por instituciones, mientras que otros han de ser globales a nivel de país.

Por lo tanto el sistema de seguimiento y evaluación tiene que resolver el manejo de estos indicadores no solo en el relevamiento, sino en la registración, depuración, archivo y salidas necesarias.

Las salidas están condicionadas por un lado, a que se han definido cuatro grupos de decisores y, por el otro lado, al hecho que ellas son las respuestas a las preguntas que forman parte de las condicionantes del sistema: quién necesita información?; para qué finalidad?; a qué nivel de detalle?; con qué frecuencia?

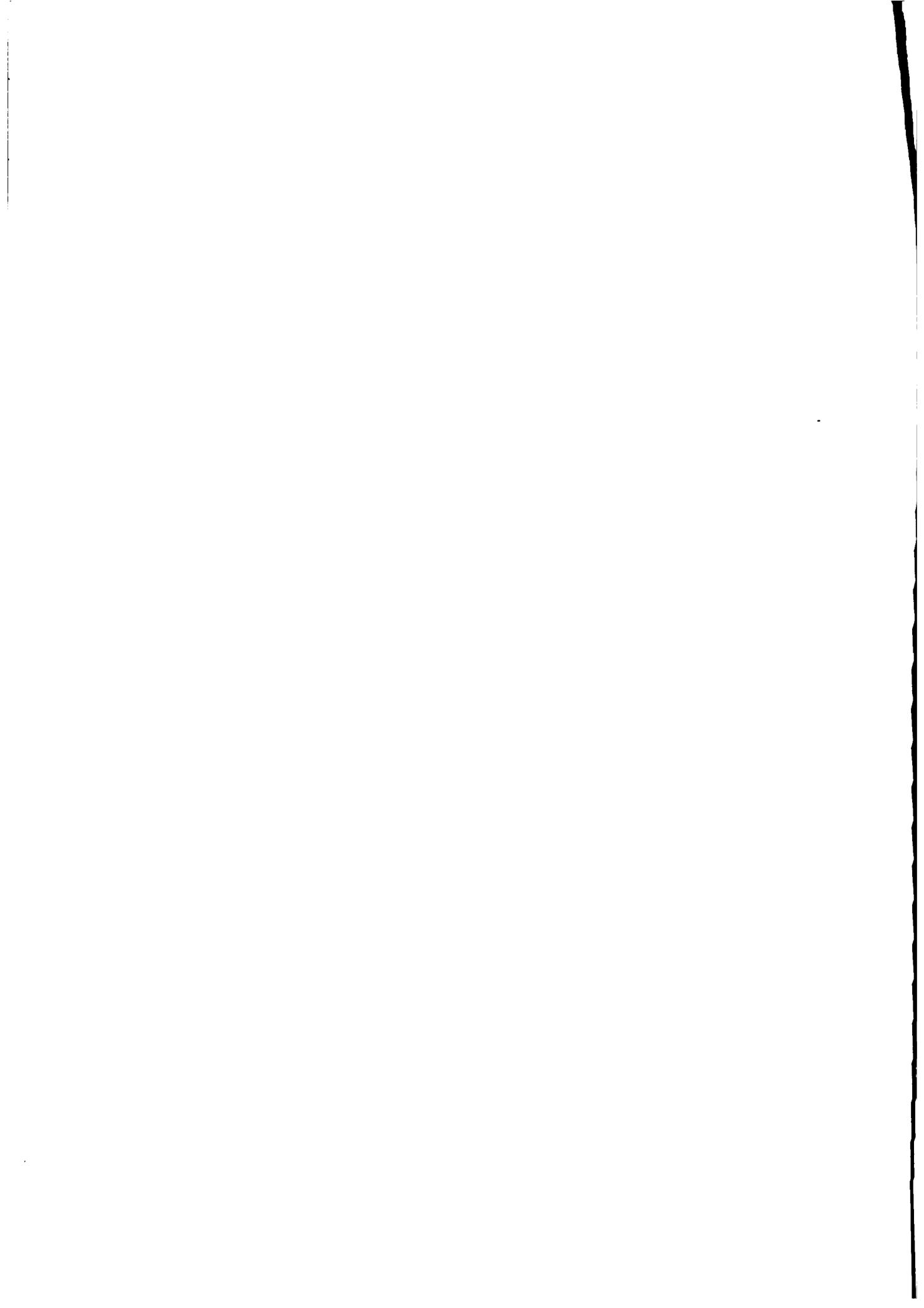
Como la información que genera el sistema debe, entre otras, mostrar los avances/retrasos respecto a la consecución de metas, se deben tener y mantener los puntos de referencia para las comparaciones.

En este sentido se deben diseñar los cuadros de salida en que se presentarán los indicadores de acuerdo al grupo de decisores a quienes está destinada la información.

El volumen de datos a manejarse, la necesidad de actualización sistemática de los mismos y las operaciones que con ellos deben efectuarse (acumulación; comparación entre periodos; cálculos de tasas y porcentajes; etc.) aconsejan el estructurar una base de datos para el archivo y posterior manejo electrónico de estos.

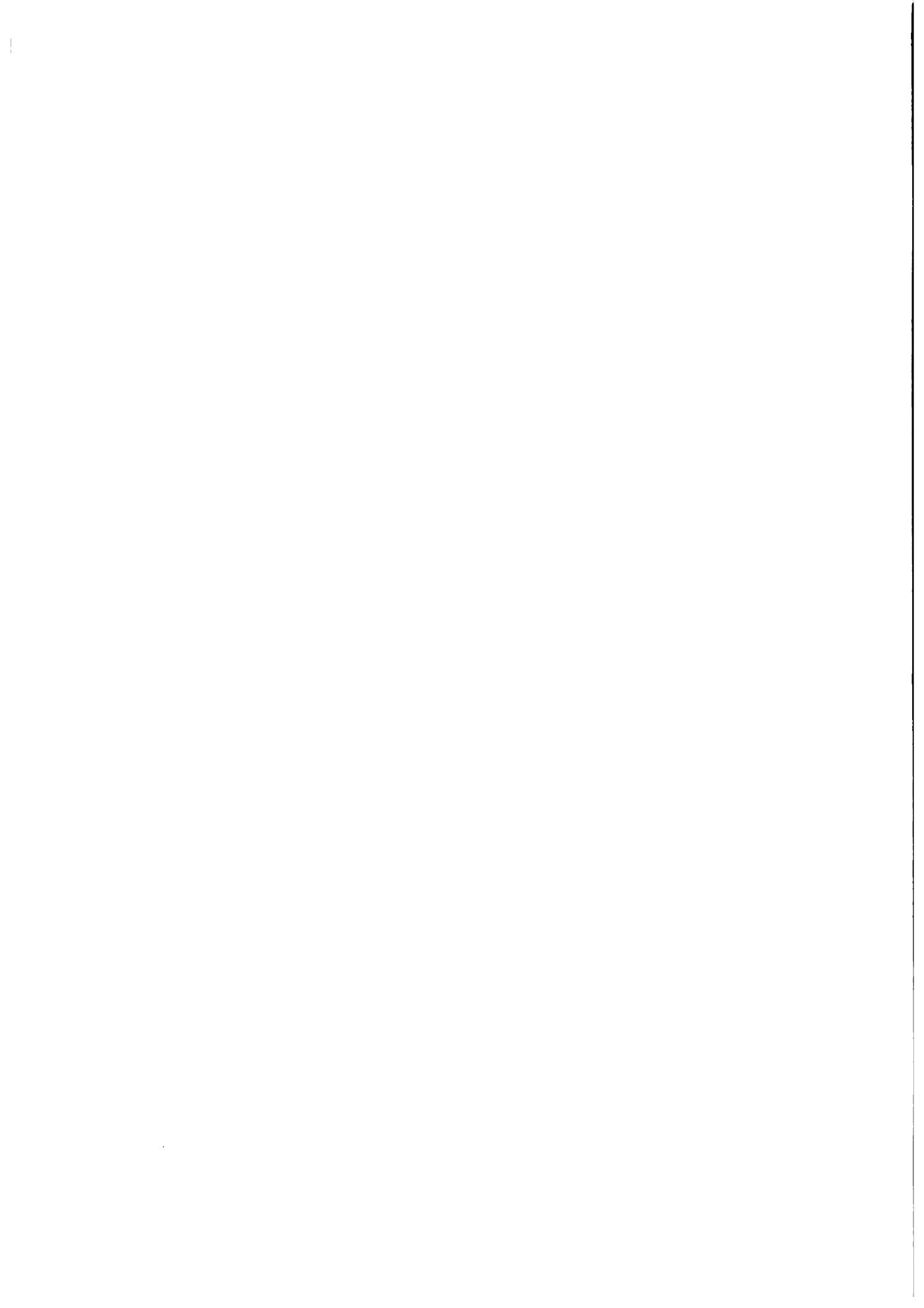
5. Recolección de Datos

En el siguiente cuadro, se identifican genéricamente las fuentes y los instrumentos principales que han de utilizarse para la recolección de datos por módulo.



MODULO	FUENTE DE DATOS	INSTRUMENTOS PRINCIPALES
MOI -Insumos-	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficiarios -Instituciones Ejecutoras y Co-ejecutoras - Plan Operativo Anual (POA) del IAN y demás Instituciones Ejecutoras y Co-Ejecutoras -Administración y Contabilidad de las Instituciones Involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> -Observaciones en el terreno de Técnicos de Seguimiento -Estudios de Casos; Estudios en Profundidad; Entrevistas a Informantes Calificados; Entrevistas Semi-estructuradas - Informes varios de Ejecutores y Co-Ejecutores
MOR -Resultados-	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficiarios (individuales; grupos; organizaciones; etc.) -No Beneficiarios -Instituciones Ejecutoras y Co-Ejecutoras -Informes de Seguimiento. -Informes financieros de las Instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Encuestas por muestreo; Estudios de Casos; Entrevistas; -Registros Administrativos y Contables; -Registros Financieros
MOE-Condicion externas -	<ul style="list-style-type: none"> -Banco Central (Cuentas Nacionales) -Estudios de Coyuntura -Registros meteorológicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Publicaciones periódicas de las Instituciones especializadas

Los técnicos que trabajen en la Unidad de Seguimiento y Evaluación de la Reforma Agraria, recolectarán directamente datos e información cuanti y cualitativa de las actividades desarrolladas en las áreas geográficas de intervención. Como actividad subsidiaria, han de verificar que las acciones informadas por los diferentes ejecutores y co-ejecutores se ajustan a la verdad en términos cuanti y cualitativos.



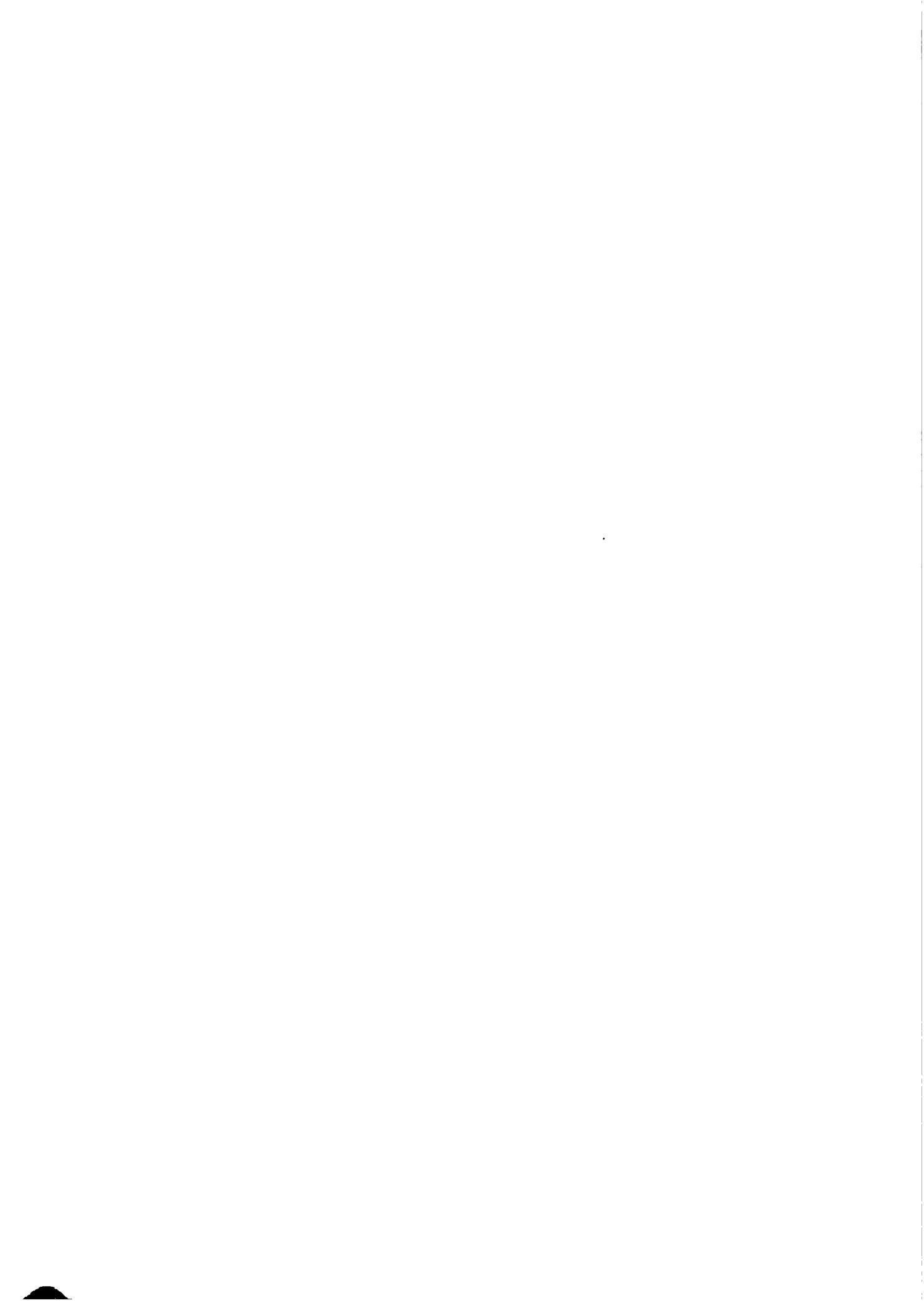
INDICADORES SELECCIONADOS.

MODULO DE INSUMOS(M.O.I).

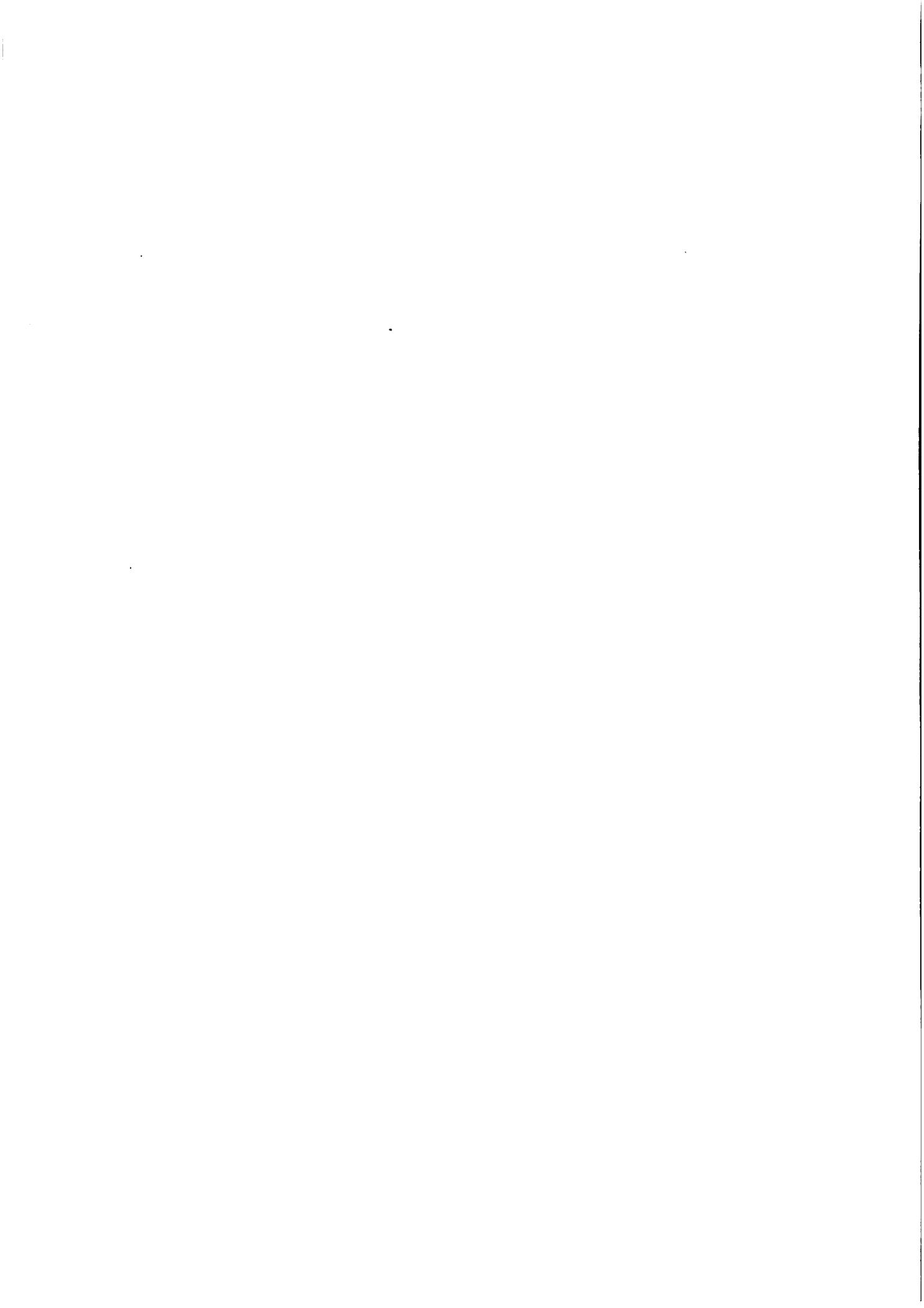
INDICADORES	INFORMACION	FUENTES	QUE MIDE	FRECUENCIA
	NECESARIA			
N. de hectareas a Recuperar por /Edo.	Idem indicador	I.A.N.-Catastro	Incremento del patrimonio del I.A.N.	Semestral.
N. de titulos a regularizar /Edo	Idem indicador	I.A.N.	Seguridad juridica	Semestral
N. de titulos a otorgar /Edo	Idem indicador	I.A.N	Acceso a la tierra	Semestral
N. de productores a beneficiar por sexo.edad y Edo.	Idem indicador	I.A.N.	Acceso a la tierra por género y Edo.	Semestral
N.de Has.de áreas agroecológicas definidas/Edo.	Caracterización Agroecológica.	M.A.R.N.R.	Capacidad y uso de los suelos.	Un levantamiento
Clasificación de áreas por tipo de cultivos reales y potenciales	Vocación de los suelos	M A R N	Uso de los suelos.	Un levantamiento
Superficie(has.) agrícola y pecuaria disponible.	Idem indicador.	I.A.N.	Capacidad de producción potencial.	Anual
Superficie en producción	Idem indicador.	I.A.N.	Capacidad real de producción	Anual
Superficie en producción bajo riego.	Idem indicador	I.A.N.-Dirección de Riego-M-A-C-	Utilización de los sistemas de riego	Anual
Número de organizaciones-socioeconómicas de producción	Idem indicador	I.A.N.	Capacidad de organización.	Anual
Recursos físicos.financieros y humanos	Disponibilidad de recursos.	I.A.N -M A C. e Instituciones involucradas en el proceso.	Capacidad financiera y física de ejecución	Trimestral.



Monto de Crédito disponible por plazos y destinos	Disponibilidad crediticia de apoyo a la producción.	I.C.A.P.-F.C.A., Banca privada etc.	Acceso al crédito	Anual.
Número de cursos de extensión según rubros/Edo.	Programación de extensión por rubros a nivel nacional	C.I.A.R.A.-Dirección técnica de extensión M.A.C.-I.N.A.G.R.O.-Foncafe,Foncacao	Grado de estructuración de los organismos para asegurar las tareas de extensión. por rubros.	Anual
Número de productores por género, edad y número total de participantes en los cursos de extensión por rubros /Edo.	Idem indicador.	Coordinadores de capacitación de los cursos del C.I.A.R.A.-M.A.C. - I.N.A.G.R.O.-Foncafe y Foncacao.	Participación de los productores por género y rubros	Anual
Número de tecnologías generadas, transferidas y adoptadas por origen por rubros y Edo.	Idem indicador	Fonaiap, Universidades Corporaciones de Desarrollo Regional, Gobernaciones y Alcaldías	Generación, Transferencia y Adopción de Tecnología.	Anual.
Recursos físicos financieros y humanos para la reparación, mejoramiento, funcionamiento y mantenimiento de instalaciones para el procesamiento y comercialización de productos	Disponibilidad de recursos para el procesamiento y comercialización de los productos agropecuarios.	M.A.C	Capacidad de almacenamiento, transformación y comercialización de los productores	Anual
Tecnología disponible para el manejo de la cosecha y post-cosecha.	Idem indicador.	M.A.C	Capacidad técnica de manejo	Anual

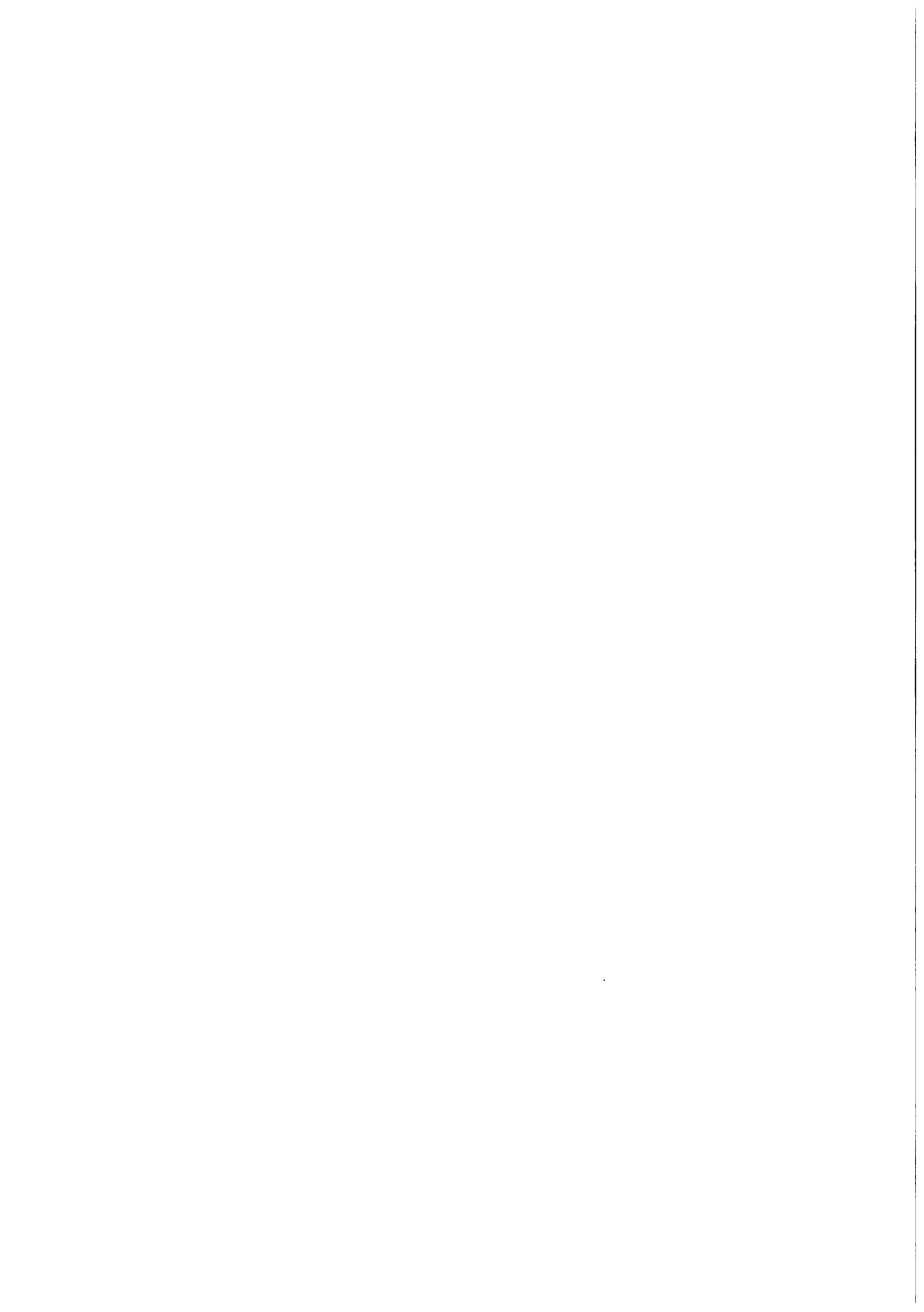


MODULO DE RESULTADOS (M.O.R.c.m.)	INFORMACION NECESARIA.	FUENTES.	QUE MIDE.	FRECUENCIA.
INDICADORES.				
Número de dotaciones individuales o colectivas por áreas agrocológicas por Edo.	Idem indicador.	I.A.N.	Modalidad de acceso a la tierra, por vocación de la misma.	Anual.
Número de productores beneficiados por tenencia según superficie género edad y Edo.	Idem indicador.	I.A.N.	Acceso a la tierra por género y edad.	Anual.
Volumen de producción según rubros por Edo.	Idem indicador.	M.A.C. -I-A-N-	Producción por rubros a nivel nacional.	Anual.
Cultivos principales y rendimientos por hectáreas en las superficies con riego y sin riego.	Idem indicador	M.A.C -I.A.N.	Producción y productividad de la tierra. Eficacia del riego.	Anual.
Número y tipos de organizaciones socioeconómicas de comercialización por Edo.	Idem indicador.	I.A.N.	Capacidad organizativa de los pequeños y medianos productores.	Anual
Número de pequeños y medianos productores que solicitaron créditos de corto, mediano y largo plazo por Edo. (individuales/asociativos).	Número de solicitudes por tipo de crédito.	I.C.A.P.-F.C.A.	Demanda de créditos.	Anual
Número de solicitudes aprobadas (individuales /asociativas).	Idem indicador.	I.C.A.P.-F.C.A.	Relación de solicitudes y aprobaciones.	Anual.
Destino, plazos y montos de los créditos otorgados a pequeños y medianos	Idem indicador.	I.C.A.P.-F.C.A.	Distribución por ramas de actividad, adecuabilidad del destino y plazos.	Semestral, Anual.



MODULO DE RESULTADOS(M.O.R.I.p)

INDICADORES	INF. NECESARIA	FUENTES	QUE MIDE	FRECUENCIA.
Número de productores por género y edad de asentamientos parcelados con ordenamiento legal con áreas zonificadas de acuerdo a la vocación productiva de la tierra.	Idem indicador.	I.A.N.	Modificaciones en la estructura agraria.	Cada ciclo
Producción agrícola y pecuaria de reforma agraria/la producción agrícola y pecuaria total por Edo.	Idem indicador.	M.A.C.-I.A.N.-O.C.E.I.	Participación de la producción de reforma agraria en la producción total del país.	Anual.
Número de trabajadores ocupados en la reforma/número de trabajadores totales de reforma agraria.	Idem indicador.	M.A.C.-I.A.N.-O.C.E.I.	Niveles de desempleo en la reforma agraria.	Cada ciclo.
Número de trabajadores ocupados en la reforma agraria/número de trabajadores ocupados en el sector agrícola.	Idem indicador.	M.A.C.-I.A.N.-O.C.E.I.	Participación de la población activa de reforma agraria en el sector agrícola.	Cada cuatro años
Número de jornales de trabajo y la remuneración de los jornales por rubros y por Edo.	Costos de jornales por rubros y por Edo..	M.A.C.-I.A.N.-O.C.E.I.	Remuneración del trabajo en el sector de reforma agraria y en el sector agrícola .	Anual
Niveles de ingresos monetarios percibidos por cada componente del grupo familiar./ el origen de la actividad por Edo.	Idem indicador.	M.A.C.-I.A.N.-O.C.E.I.-Fudeco, Universidades	Situación económica.	Anual
Rel. de ingr. fam. estimados de R.A. con el sector agrícola y el sector urbano.	Idem indicador	M.A.C.-I.A.N.-Fudeco-O.C.E.I	Sit. socioeconómica relativa del pequeño y mediano productor y del	Anual



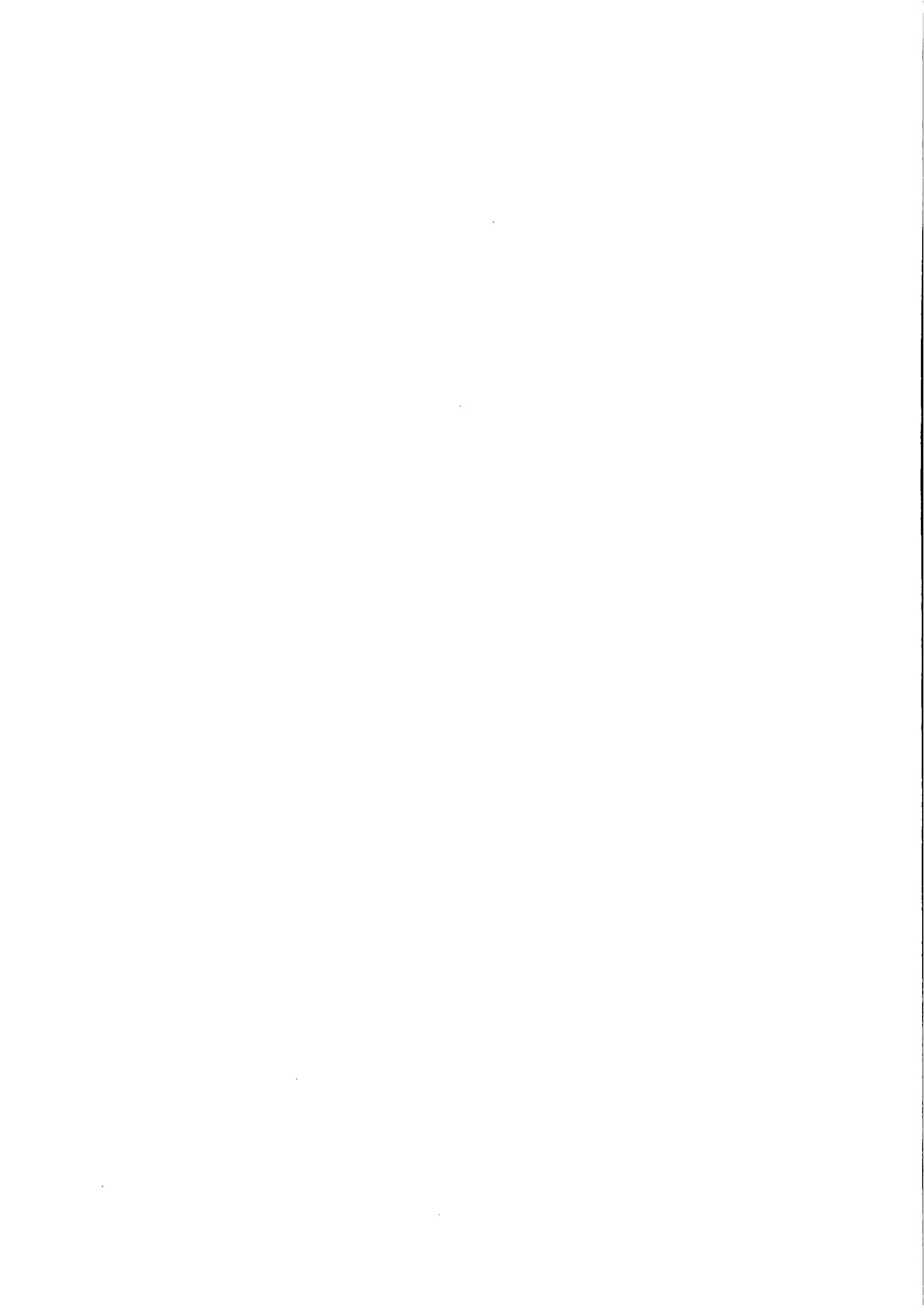
Número de niños según peso al nacer en áreas de reforma agraria.	Idem indicador.	Centros de salud.I.N.N.	Nutrición.	Anual.
Número de niños de acuerdo al peso por edad en áreas de reforma agraria.	Idem indicador.	Centros de salud.I.N.N.	Nutrición.	Anual.
Número de niños de acuerdo a la estatura según la edad en áreas de reforma agraria.	Idem indicador.	Centros de salud.I.N.N.	Nutrición.	Anual.
Matrícula escolar por niveles de enseñanza y grupos de edad.	Idem indicador.	Ministerio de Educación-O.C.E.I.	Población escolar por niveles.	Anual..
Relación alumnos/maestros grados/género y edad/Edo.	Idem indicador.	Ministerio de Educación-O.C.E.I.	Condiciones de escolaridad por niveles.	Anual.
Población relativa de 15 y más años de edad que no saben leer y escribir /Edo.	Idem indicador.	Ministerio de Educación-O.C.E.I.	Tasa de analfabetismo.	Anual.
Viviendas según numero de habitaciones.	Idem indicador.	M.S.A.S.	Condiciones de la vivienda.	Anual.
Número de puntos de agua entubada al interior y exterior de la vivienda.	Idem indicador.	M.S.A.S.	Condiciones de la vivienda.	Cada fin de ciclo
Electricidad por planta o servida por líneas.	Idem indicador.	M.S.A.S.	Condiciones de la vivienda.	Anual.
Existencia de cloacas o pozos septicos tipo y ubicación del baño.completo e incompleto.interior o exterior.	Idem indicador.	M.S.A.S.	Condiciones de la vivienda.	Anual.



Número de familias que poseen cocina, combustible para cocinar, bicicleta, motocicleta, automóvil, refrigerador, ventilador, máquina de coser, radio, televisión	Idem indicador	I.A.N	Posesión de bienes.	Anual.
Frecuencia de viajes de pasco y lugares visitados.	Idem indicador.	I.A.N.	Condiciones de vida.	Anual.
Número de instalaciones deportivas, culturales y recreacionales.	Idem indicador.	Ministerio de la Juventud, Conac, Gobernaciones y Alcaldías.	Condiciones de vida.	Anual.
Número de participantes, programas deportivos, culturales y recreacionales y grado de asistencia.	Idem indicador.	Ministerio de la Juventud, Conac, Gobernaciones y Alcaldía.	Condiciones de vida.	Anual.
Número de teléfonos en el área, radio comunicación, correos, telégrafo, transporte (tipo y frecuencia) a otros pueblos ciudades y hospital de día, Bancos.	Idem indicador.	M.T.C., Ipostel C.A.N.T.V. Telefonía rural, Compañías de transporte, Bancos.	Condiciones de vida.	Anual.
Número de Centros de salud en áreas de reforma agraria, por día	Idem indicador	M.S.A.S. - I.A.N. - Gobernaciones - Alcaldías	Condiciones de salud.	Anual.

MODULO DE CONDICIONES EXTERNAS (M.O.E.)

INDICADORES	INFORMACION NECESARIA	FUENTES	QUE MIDE	FRECUENCIA
Tasa de interes de mercado	Idem indicador	I.C.A.P.	Costo del crédito	Anual
Números y tipos de subsidios a la producción/rubros	Idem indicador	B.C.V.	Evolución de las condiciones macro	Anual
Cambio en las Variaciones de política monetaria	Idem indicador	B.C.V.	Evolución de las condiciones macro	Anual
Cambio en las condiciones agroclimáticas	Idem indicador	FONAIAP Est. Metereológica Fuerzas Armadas	Cambio en el comportamiento del clima	Anual



ANEXO 3

PLANES OPERATIVOS ANUALES

(POA)

PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA)

A. Consideraciones para su Formulación

En base a las metas establecidas en el Plan Quinquenal, el personal de la unidad de seguimiento, trabajando en forma conjunta con personal de cada una de las instituciones que tengan a su cargo la ejecución de actividades de la Reforma Agraria, han de elaborar los Planes Operativos Anuales (POA).

La utilidad de los POA, si bien es innegable, no es normalmente percibida por los diferentes niveles decisorios y el personal usualmente lo visualiza como algo innecesario, pues ellos dicen conocer su rutina y por lo tanto no precisar de un plan anual.

Sin embargo los POA, además de constituir una herramienta principal para el seguimiento físico y financiero, permiten pasar de las metas quinquenales a las ejecutables en un año, de acuerdo a la disponibilidad de recursos existentes o, siguiendo el camino inverso, establecer las metas para obtener los recursos que permitan alcanzarlas.

La elaboración de los POA es un ejercicio que obliga a establecer las actividades y tareas con su consecuente asignación de recursos financieros, físicos y humanos.

Normalmente los integrantes de Unidades Ejecutoras tienden a subestimar los tiempos necesarios para la realización de una determinada actividad y la consecución de una meta que ellos mismos establecieron. El realizar un POA los enfrenta al hecho que en el año sólo disponen de 220-240 días hábiles; que muchas actividades deben ser finalizadas antes de fechas claves e independientes de las decisiones del ejecutor. Por ejemplo, en un área de intervención con un fuerte componente agrícola, los calendarios de siembra condicionan la oportunidad de la Extensión Agrícola para introducir una nueva variedad y de la institución crediticia para financiar cultivos; si la Extensión o el crédito llegan después de la siembra, deberán esperar casi un año hasta el nuevo ciclo de cultivos.

B. La Formulación en la Práctica

La realización de los POA puede ser abordada de diferentes formas o utilizando diversos métodos. Aquí se incluyen tres cuadros y sus correspondientes instructivos para la elaboración de los planes anuales, de acuerdo a una metodología que ha sido y esta siendo utilizada con buen suceso en varios países

Este método tiene como ventajas: el que va de mayor a menor en la programación de las actividades; el que considera los costos de estas actividades; que individualiza a los responsables de las acciones señalando la fecha tope en que debe estar ejecutada; y que incluye los indicadores para el seguimiento de estas actividades o acciones.



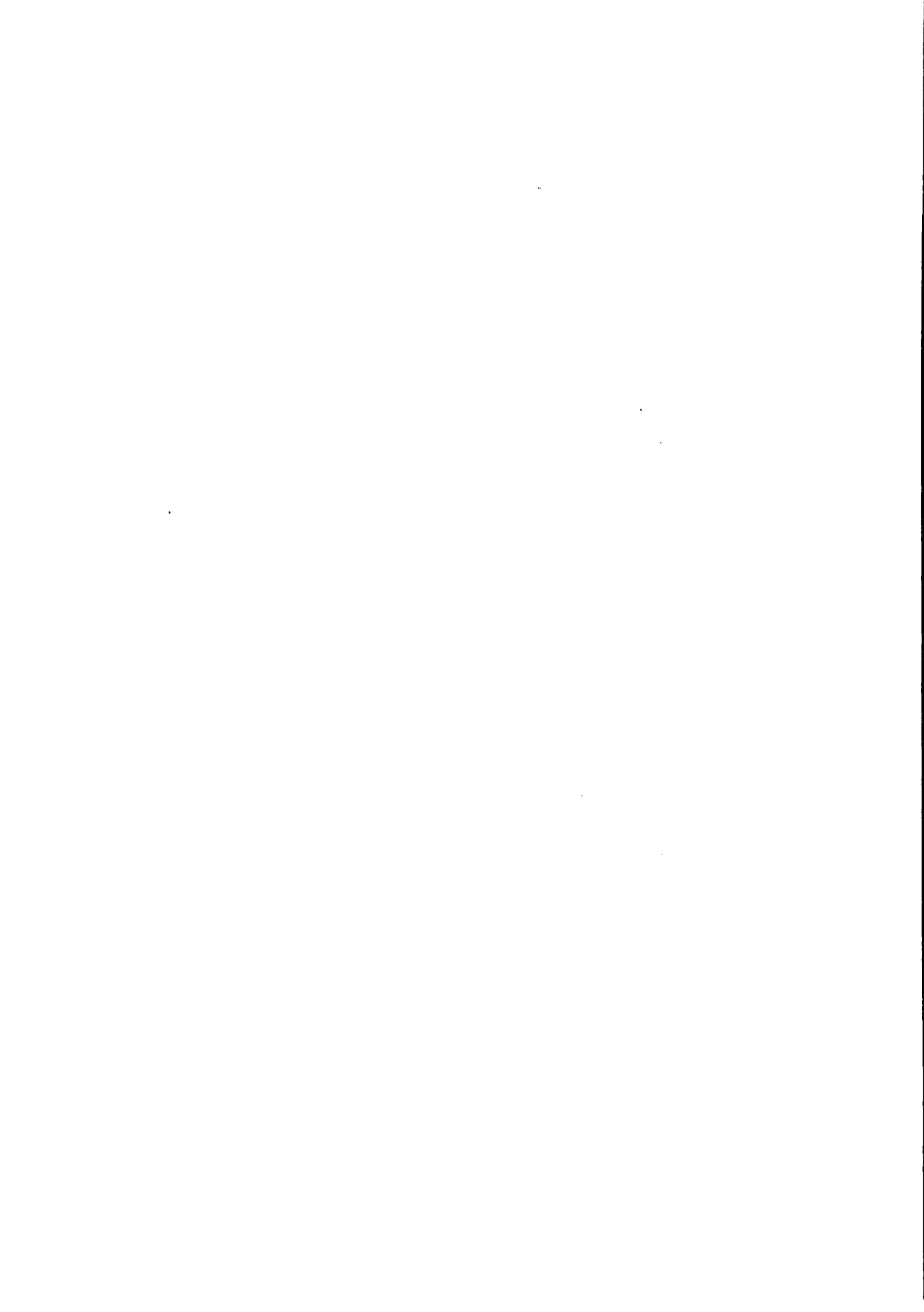
El POA elaborado con esta metodología maneja a la vez los tres elementos básicos en la ejecución de una actividad: el presupuesto, el tiempo (plazos) y los productos a obtener (resultados previstos).

En la elaboración de los POA debe buscarse la participación de los beneficiarios, desde las propias áreas de intervención, para de esta forma ajustar las metas por institución/actividad a las demandas reales a la vez que se logra un mayor grado de compromiso entre beneficiarios y coejecutores.



ANEXO 4

**LOS INFORMES DEL SISTEMA DE
SEGUIMIENTO, EVALUACION Y
ESTUDIOS**



LOS INFORMES DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ESTUDIOS

A. Rol de los Informes

A lo largo de este trabajo se menciona varias veces que el objetivo de los Sistemas de Seguimiento y Evaluación es brindar información para la toma de decisiones que lleven a una ejecución eficiente y eficaz de las acciones planificadas, así como generar experiencias para ser utilizadas en el presente o en el futuro tanto en la ejecución de la Reforma Agraria como en el ámbito de programas/proyectos de desarrollo rural.

Para cumplir con los objetivos del sistema, se debe procurar por todos los medios, que los Informes informen; se debe evitar para los mismos un volumen excesivo de datos acompañados de un relato sumamente descriptivo de lo realizado en el período que se considere, pero con falta de una enunciación clara de problemas a resolver o de acciones positivas a consolidar y potenciar.

Un montón de datos no es información y un montón de palabras no son una idea: esto debe estar presente al pensar en los Informes que se elaboran como producto del seguimiento y la evaluación.

Debe ser preocupación principal de los técnicos que trabajen en los sistemas de Seguimiento y Evaluación el evitar que los responsables de la ejecución de las acciones programadas tomen las decisiones para mejorar la marcha de los mismos al margen de los informes que ellos generen, porque estos llegan tarde o son de un volumen tal que ningún ejecutor dispone de tiempo para buscar en él los problemas o los aspectos positivos, así como las opciones para solucionarlos o replicarlos, según sea el caso.

Todo lo anterior también es válido para los Estudios que se realicen por sí o por terceros, en coordinación y bajo estrecha supervisión de los técnicos del subsistema de evaluación.

La utilidad que brinda un sistema de Seguimiento y Evaluación depende entonces, de la oportunidad y de la calidad de la información que produzca y que usualmente se instrumenta a través de los Informes; éstos además son la "imagen" del sistema. Si el mismo se quiere jerarquizar debe preocuparse en extremo de cumplir en tiempo y forma con su función.

En este sentido de imagen, se recomienda además cuidar con esmero la presentación, diseñando una carátula atractiva y de color que distinga los informes que se produzcan.



diferenciando los que corresponden a seguimiento, los que corresponden a la evaluación y los que son estudios especiales.

B. Tipos de Informes

1. Informes de Seguimiento

Básicamente se establecen dos categorías: periódicos y aperiódicos. Los primeros, son los que están sujetos a un cronograma para el relevamiento de los datos, para el procesamiento de los mismos y para el análisis y redacción del informe; los segundos, también llamados alertantes, no están sujetos a un cronograma y se justifican cuando se constatan problemas o aspectos positivos fuera de lo normal en la ejecución de las actividades.

La periodicidad de los informes y los destinatarios se tratan mas adelante, en este capítulo.

2. Informes de Evaluación

Básicamente se establecen tres tipos de informes de evaluación: inicial o estudio de base (ya realizado), de la marcha y terminal o de fin de ciclo.

El informe de evaluación de base solo incluye comentarios que permitan caracterizar mejor la situación inicial que se constituye en el punto de partida para las comparaciones del proceso de evaluación.

Los informes de evaluación de la marcha analizan los resultados parciales (productos y efectos) alcanzados, tratando de estimar la dirección y magnitud del cambio en relación a la evaluación inicial; dan una idea clara de los avances/atrasos de la ejecución. Permiten efectuar ajustes al diseño del plan quinquenal en aquellos aspectos que así lo justifican; también permite ajustar los plazos para la ejecución y el ritmo financiero de las instituciones ejecutoras.

El informe de evaluación terminal o de fin de ciclo analiza el impacto logrado por la ejecución total realizada en el periodo, así como si se ajustó o no al diseño y plazos iniciales y refiere y analiza los aspectos de desarrollo institucional.

3. Estudios

Los mismos no están sujetos a un cronograma ni pueden establecerse a priori el número y magnitud en que han de producirse.



Pueden originarse como resultados de los hallazgos del seguimiento o la evaluación; pueden ser específicos o generales en cuanto a la temática y abarcar toda o parte de la población objetivo y del espacio geográfico por ellos ocupado. También pueden identificarse estudios de carácter general, p.ej. Legislación Tributaria.

C. Contenido de los Informes

Antes de pasar al contenido en sí de los diferentes informes, se debe recordar que para que sean eficaces han de redactarse en forma clara y sencilla, con un estilo directo y sin tecnicismos, recordando que quienes lo han de leer y tomar decisiones en base a ellos (los grupos de decisores) no tienen porqué ser técnicos y menos especialistas.

Como norma general e inexcusable, todos los informes han de incluir un Resumen Ejecutivo, que no debe superar las 4-5 páginas y contener las conclusiones y las propuestas sobre las que se espera se tomen decisiones.

En el texto principal, se deben destacar los hallazgos realizados y las recomendaciones, pero no incluir los aspectos metodológicos que se utilizaron y los datos que sirvieron de base: si fuera el caso incluirlos se hará en anexos, pero no en el texto principal.

Los informes periódicos de seguimiento y los informes de evaluación de la marcha y terminal o fin de ciclo deben incluir obligatoriamente los aspectos financieros, los de ejecución de actividades con cuantificación y calificación y los institucionales, todos ellos referidos en el tiempo.

En los párrafos siguientes se trata el contenido de los informes de seguimiento según su periodicidad y su destino, excluyéndose los de evaluación, puesto que estos tienen una gran variabilidad en cuanto a periodicidad, área temática y contenido. Lo mismo sucede con los Estudios. Los técnicos de la Secretaría Técnica del CONARA determinarán sobre la marcha el contenido de los Informes de Evaluación y de los Estudios, y han de adecuar el mismo según a quien estén destinados.

1. Informes Periódicos de Seguimiento

El contenido de estos informes varía principalmente con el nivel jerárquico al cual están destinados.

Así, dentro de la estructura jerárquica para la ejecución de la Reforma Agraria hay personas que necesitan estar informadas de todos los aspectos del proceso, pues son los que deben tomar las decisiones que afectan tanto la globalidad como la especificidad de las actividades: como ejemplo, el Poder Ejecutivo; Directores y Presidente del IAN; Responsables en las Instituciones.

Por el contrario, otras personas necesitan estar informadas de aspectos parciales de la ejecución, vinculados directamente a su Institución, o a las actividades o acciones que



ellos tienen el compromiso de ejecutar con "la debida diligencia y eficiencia y de conformidad a apropiadas prácticas administrativas, financieras, de ingeniería y de protección del medio ambiente".

Estas personas necesitan principalmente, entonces, la información de las acciones de su institución a nivel general y por áreas geográficas en las cuales se esté ejecutando, puesto que puede estar funcionando muy bien en un/as área/s y muy mal en otra/s.

Finalmente, las diferentes jerarquías del Gobierno involucradas en el proceso de Reforma Agraria y los beneficiarios y sus organizaciones de carácter nacional, necesitan la información general de la marcha de la ejecución y también en algunos casos la específica por Institución, por Estado o por área geográfica de intervención.

- Informes para Ejecutores

El contenido de los informes periódicos de Seguimiento destinados a los ejecutores sería:

1. Cuadro de texto resumen y recomendaciones
2. Cuadro de avance temporal, físico y financiero
3. Cuadro de avance de ejecución por componente
4. Cuadro de gastos programados y ejecutados
5. Texto Principal con los comentarios sobre aspectos cuantitativos y cualitativos; conclusiones.
6. Anexos
 - 6.1 Indicadores por Instituciones/componentes
 - 6.2 Indicadores por Estado y áreas de intervención (cuando es posible)

A continuación se incluyen modelos para los cuadros (1, 2, 3 y 4) e instrucciones para completarlos, complementados con sugerencias para el texto.

En primer lugar, en cuanto al texto que se incluye en el punto 5, debe estar ordenado primero lo general, lo que afecte la totalidad del proceso, si es que hay algo de esa naturaleza, y se debe seguir siempre un mismo orden: aspectos financieros; aspectos de avances físicos de las acciones, con comentarios sobre la cantidad y la calidad de las mismas; aspectos de desempeño institucional.



El mismo orden se sigue luego para cada componente, si bien en la práctica, primero se analiza cada componente y después se pasa a lo general.

El ordenamiento de los componentes para su análisis y comentarios, se sugiere que sea el utilizado en el Anexo 4, de acuerdo a la correspondencia a cada uno de los Grupos allí definidos.

i) Cuadro 1

A efectos de una mejor comprensión, se incluye el cuadro con un ejemplo tomado de un Informe de Seguimiento realizado a nivel de un programa actualmente en ejecución.

En él se resumen todos los hallazgos y propuestas de solución o consolidación respecto a cada componente en el período considerado. También se hace referencia a si el aspecto detectado se advierte por primera vez, o si por el contrario se viene reiterando; si se tomó conocimiento y existe una resolución al respecto y en ese caso, si se ha implementado la propuesta en forma total, parcial o simplemente no ha ocurrido nada.

El cuadro se explica por sí solo; su elaboración no es compleja y logra que en muy pocas páginas el decisor tenga condensado lo que está ocurriendo en término de ejecución y que resoluciones debe tomar si lo considera necesario.

ii) Cuadro 2

En este cuadro se resume el avance de las tres variables básicas en cualquier proceso en ejecución: el tiempo, las acciones a ejecutar y el movimiento financiero.

Si se recuerda que los responsables de la ejecución de las acciones programadas "tienen un presupuesto limitado y un plazo determinado en el que se supone que han de obtenerse los resultados previstos" ("Pautas Básicas"; FIDA, pág. 24) se comprende que este cuadro apunta a presentar en forma resumida pero clara el plazo, las acciones ejecutadas para obtener los resultados previstos y el movimiento presupuestal.

En la construcción del cuadro, se ubica la Institución o el componente y a continuación la apertura que sea posible; en algunos puede ser por subcomponente, por Estado y Municipio, por tipo de acciones, dependiendo del grado de apertura que se tenga para los aspectos financieros y para los avances físicos. Como ejemplo, si el avance financiero de Educación está consolidado por total de cada Estado y total del País y no por Municipios, el avance físico y el temporal deben estar expresados también para el total por Estado y País.

Este aspecto debe ser resuelto en base a sentido común y teniendo presente que lo que se pretende es mostrar los avances/atrasos globales, no los detalles: en el punto 5 del informe se pueden brindar mayores detalles y referirse a los indicadores que se



encuentran en los Anexos, pero en este cuadro la desagregación no puede ser alta porque se perdería la visión de conjunto que es lo que se pretende dar. Si hubiera algún punto oscuro o que no se comprende bien, el decisor involucrado podrá pedir a la Unidad de Seguimiento que amplíe el punto y que genere un informe específico sobre ese aspecto.

En las columnas de avance temporal, los meses totales previstos para completar las acciones debe ser lo primero a llenar. Para cada institución o componente y dentro de ellos para cada grupo de acciones puede existir un plazo diferente para la ejecución; entonces, para cada institución o componente se debe tomar el plazo previsto en el POA para completarla.

Los meses transcurridos es una constante en cada Informe, pues se cuentan desde el inicio del plan o ciclo que se esté considerando, pero son necesarios para efectuar la diferencia con el total y obtener así los que faltan; cuando el plazo se excede, en la columna FALTAN al número se le antepone un signo negativo.

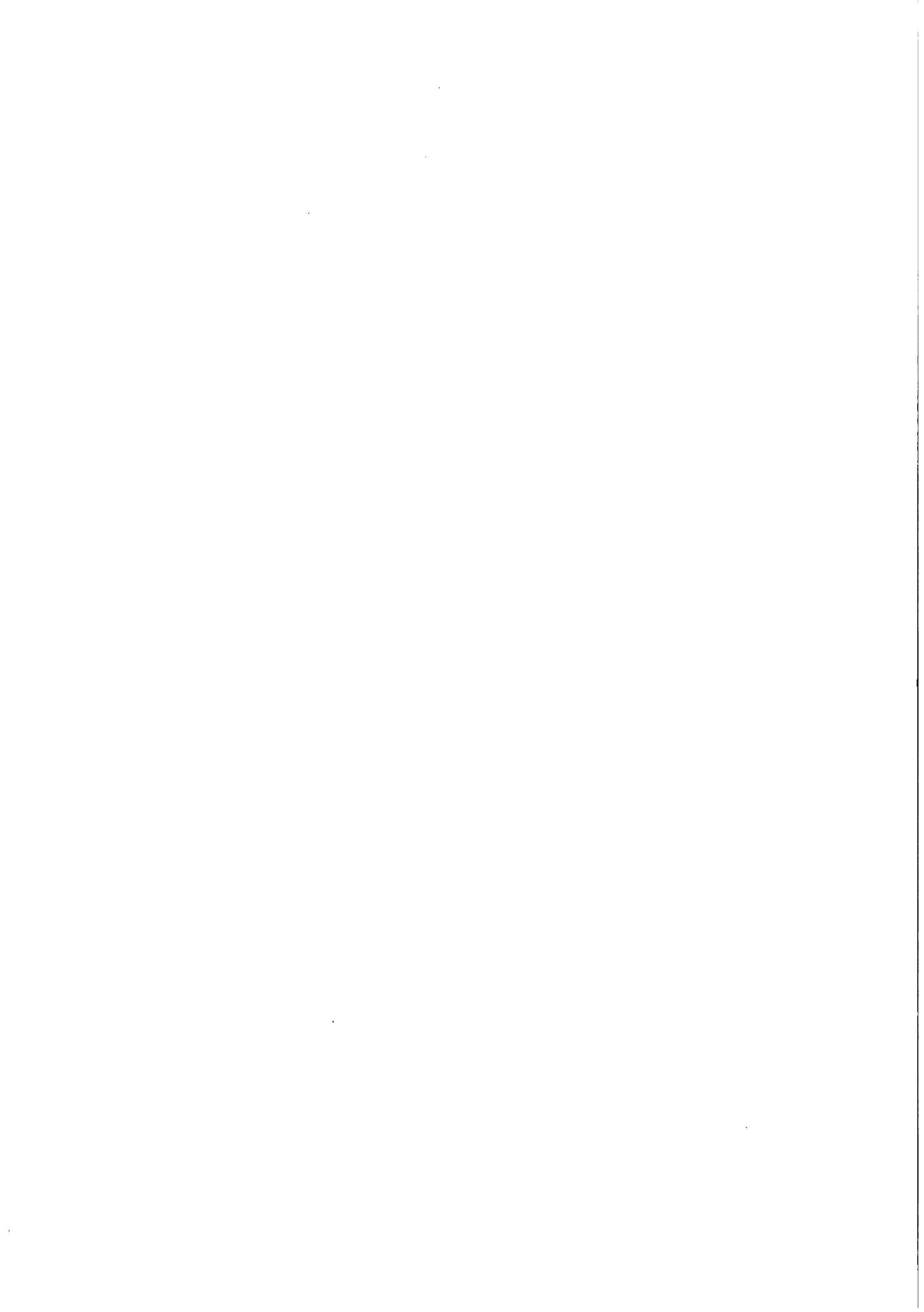
En las columnas de avance físico, también primero debe completarse el total de acuerdo a lo previsto para todos los años de ejecución del plan o ciclo. A continuación se llena la columna de Programado Acumulado, número que surge de los POA; la columna de porcentaje se calcula sobre el total, o sea cuanto del total a realizar se ha programado hasta el trimestre. La columna de Ejecutado Acumulado se completa con los datos relevados por el sistema de seguimiento y evaluación y es la sumatoria de acciones ejecutadas por trimestre; la columna de porcentajes se calcula también sobre el total y por simple comparación visual se observa la diferencia entre programado y ejecutado.

La columna FALTA se obtiene por diferencia entre lo ejecutado y el total; la aparición del signo negativo en esta columna indica que se ha ejecutado más de lo previsto.

Finalmente, para el Avance Financiero se sigue la misma mecánica que para el avance físico.

Los hallazgos importantes, que ameritan una rápida intervención, se incluirán en el Cuadro 1, mientras que las conclusiones más generales se incluirán en el texto del punto 5

Como ejemplo, puede suceder que para una actividad que estaba previsto se completara su ejecución en 24 meses, falten 3 meses para cumplir el plazo (12.5%) o sea que han transcurrido 21 meses. El avance físico de acuerdo a lo programado acumulado debía ser 90%; lo ejecutado acumulado se sitúa en el 55% por lo cual falta ejecutar el 45% de las acciones en el 12.5% del tiempo. A su vez el Avance financiero muestra que lo programado acumulado se sitúa en 85% pero lo ejecutado acumulado alcanza el 90% por lo cual resulta poco razonable pensar que con el 10% de los fondos se pueda ejecutar el restante 45% de acciones en el 12.5% del tiempo total programado



Como todo ejemplo, es exagerado, pues obviamente el sistema de Seguimiento y Evaluación debería haber detectado el problema mucho antes de alcanzar estas proporciones, pero debemos concluir que es ilustrativo.

iii) Cuadro 3

Este cuadro se completa para cada Institución ejecutora o componente y tiene su base en el POA.

Los datos básicos los completan los responsables de ejecutar las acciones en cada Institución, siendo estos datos básicos programados y ejecutados los correspondientes al trimestre.

Los demás datos surgen del POA, de los documentos del plan o ciclo y de operaciones aritméticas entre columnas.

El cuadro es sumamente simple pero es en base a él que se realiza la apertura por Municipio, incluyendo todas las acciones que se ejecutan en él: el agregado puede hacerse por Estado sumando los Municipios que lo conforman y componente a componente; el agregado global sumando los Estados. En cada uno de los niveles de agregación se puede aislar cada componente, de acuerdo a las necesidades de información de los destinatarios de los Informes.

En base a este cuadro 3 se elabora el Avance físico del cuadro 2.

iv) Cuadro 4

En este cuadro se referencian los gastos del trimestre en relación a los gastos programados del año.

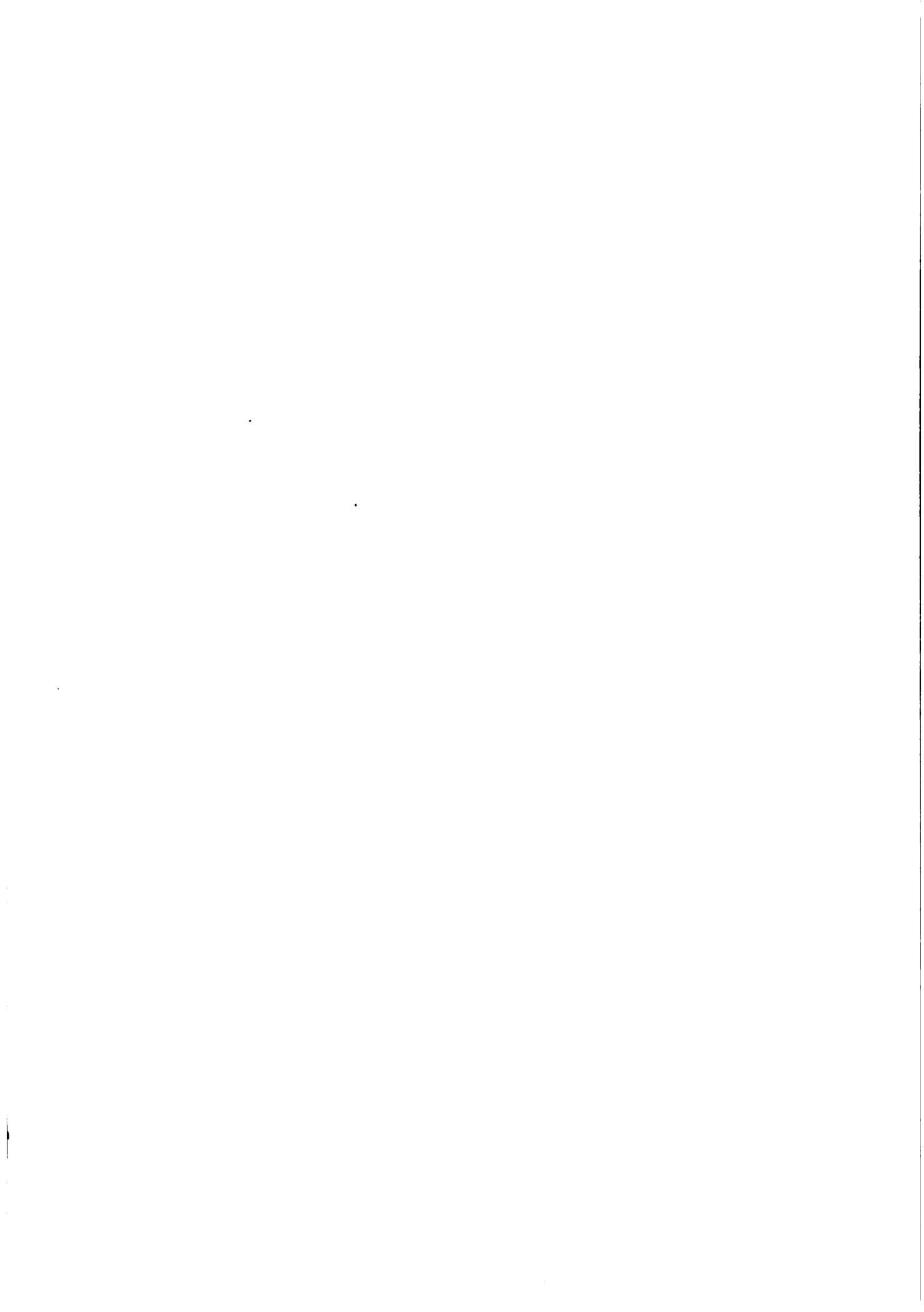
Para cada institución se computa lo programado y lo ejecutado en términos financieros, encontrándose por diferencia el saldo.

Estos saldos deben analizarse en forma conjunta con los avances temporales y físicos.

-Informes para las Autoridades Nacionales

Estructura y Contenido de los Informes Semestrales

Para los Informes semestrales que se distribuirán a las autoridades nacionales se sugiere la estructura y contenido que se describe aquí



Situación Actual del Programa

A. Resumen, Conclusiones y Sugerencias

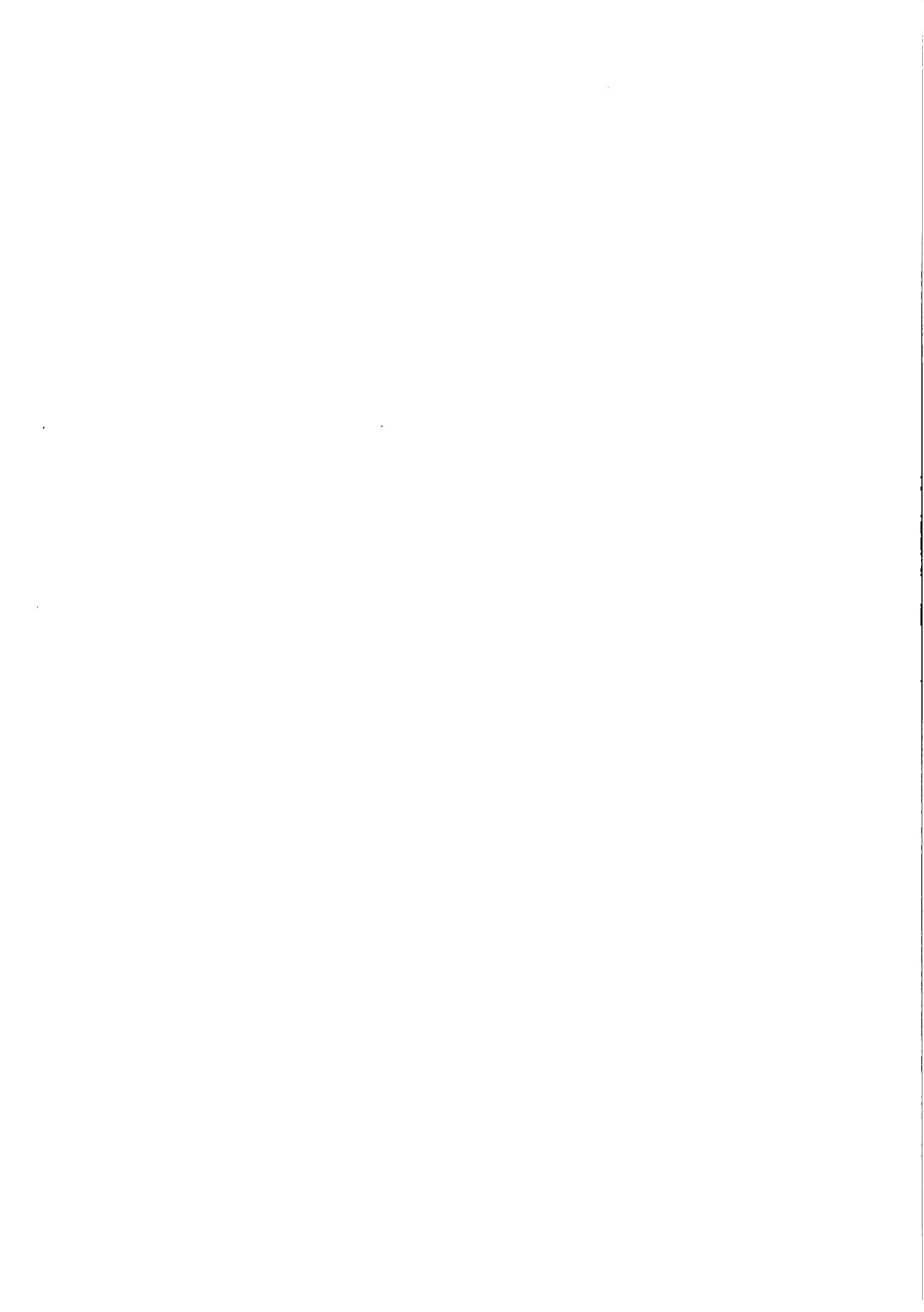
1. Resumen
2. Conclusiones
 - 2.1 de carácter general
 - 2.2 de carácter específico (por Institución)
3. Sugerencias
 - 3.1 de carácter general
 - 3.2 de carácter específico (por Institución)

B. Síntesis Descriptiva de la Situación

1. Período de Referencia
2. Información presupuestal: deben incluirse los cuadros de fuentes y usos de fondos por categoría presupuestal.
3. Cronograma financiero real contrastado con el previsto.
4. Cronograma de ejecución física.
5. Problemas en la ejecución de la inversión.
6. Resultados esperados y efectivos respecto a los objetivos y metas.
7. Acciones a tomar para superar los atrasos observados.
8. Acciones a seguir para prever futuros atrasos.

C. Anexos

Estos Informes han de incluir los Anexos que se estimen necesarios para explicitar el contenido de cada uno de estos puntos, pero siempre cuidando de reducir el volumen de datos a lo razonablemente manejable.



- Informes para los Beneficiarios y la Opinión Pública

Otro grupo de decisores que ha de tomarse en cuenta son los beneficiarios del proceso de reforma agraria. Estos constituyen los sujetos específicos a quienes van dirigidas las acciones y esfuerzos del proceso; su opinión es muy importante ya que retroalimentaría los alcances, la cantidad y la calidad de los beneficios recibidos. Los beneficiarios deben percibir las acciones realizadas como resultado de la reforma agraria en su área de influencia y no como acciones dispersas efectuadas por instituciones diferentes.

Los informes por tanto deben ser de nivel específico y concretos a las acciones y resultados alcanzados; expresados con un lenguaje claro, sencillo y exento de tecnicismos.

La opinión pública debe mantenerse informada acerca de los logros del proceso ya que las inversiones que son destinadas a la reforma agraria, han dejado de ser dirigidas a la sociedad en su conjunto.

Este tipo de Informes han de ser de carácter periodístico, ya sea a través de medios impresos, radiales o televisivos y de nivel general.

2. Informes No Periódicos de Seguimiento (alertantes)

Este tipo de Informe se justifica en la medida que el sistema de Seguimiento y Evaluación mantenga una presencia efectiva en el terreno.

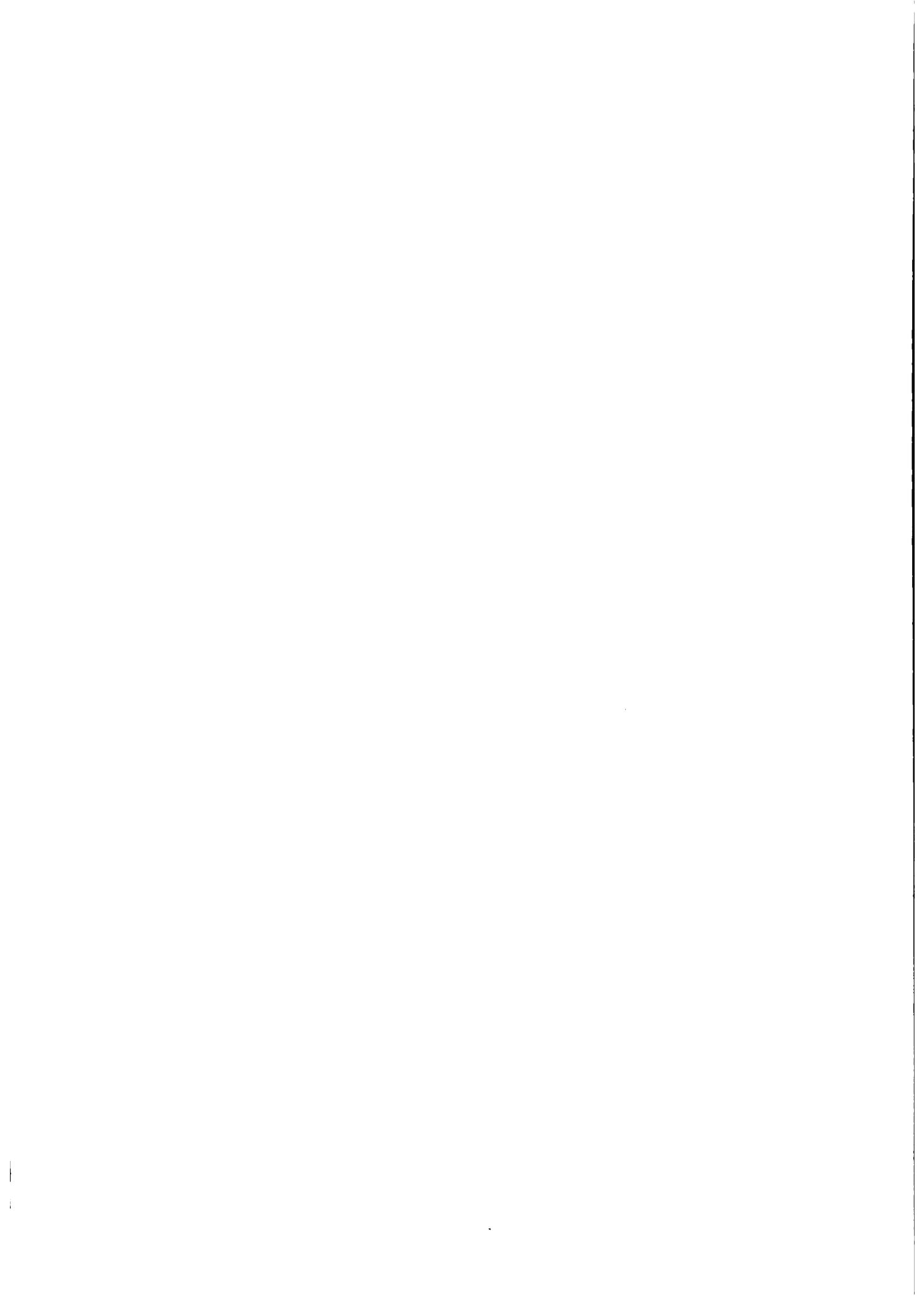
Las tareas previstas para el seguimiento cualitativo y comprobación de la veracidad de los datos cuantitativos que exigen permanencia de los Técnicos de la Unidad de Seguimiento en el terreno, han de conducir a hallazgos relevantes para mejorar la ejecución; estos hallazgos son los que se incluyen en los Informes alertantes; pero, antes de escribir el Informe debe analizarse la real importancia y sus efectos positivos o negativos para la ejecución, pues no debe abusarse de este tipo de informes para que no genere descrédito.

El contenido es muy simple:

1. Planteo de la situación detectada
2. Opciones respecto a dicha situación

En 1., la situación detectada puede ser positiva o negativa para la ejecución del proyecto; debe indicarse claramente que tipo de situación es, cómo y en que cuantía afecta la ejecución.

También debe indicarse cuáles son las instituciones, jerarquías, personas involucradas y por supuesto en que actividades y área geográfica de intervención ha sido detectada la situación que se comenta.



En 2., para cada opción se debe indicar quienes estarían involucrados en la decisión, cuales serían los plazos razonables para tomar o implementar la decisión y cuando se pueden cuantificar los costos y/o beneficios incluirlos en el informe.

Debe señalarse específicamente que han de existir también considerables Informes verbales, que los técnicos de la Sub Dirección de Seguimiento han de transmitir al Director de la Secretaría Técnica, y por su intermedio, a diferentes decisores; estos son muy importantes y muchas veces la necesaria oportunidad exige que se informe verbalmente primero, para luego, y a veces con mayores datos, hacerlo por escrito.

En muchas ocasiones la información surge en una reunión en la cual también se manejan las opciones de acción respecto a esta; la elaboración de una Ayuda Memoria posterior a la reunión, con distribución a los participantes, resulta una muy buena práctica para que las responsabilidades no se "diluyan" posteriormente.

D. Periodicidad de Relevamiento de Datos y de Producción de Informes

En el siguiente cuadro se muestra para cada tipo de informe el período que considera la fecha tope de entrega de datos y de los informes.

Periodicidad del Informe	Período que considera	Fecha de entrega de datos	Fecha de entrega de Informes
Alertante	Todo el Año	Sin fechas fijas	Sin fechas fijas
Trimestral	1. 1 - 31. 3 1. 4 - 30. 6 1. 7 - 30. 9 1.10 - 31.12	Hasta 15 días terminado el trimestre	Hasta 30 días de terminado el trimestre
Semestral	1. 1 - 30. 6 1. 7 - 31.12	Hasta 15 días de terminado el semestre	Hasta 60 días de terminado el semestre
Anual	1. 1 - 31.12	Consolida los semestrales	Hasta 15 de marzo

INSTRUCTIVO: FORMULARIO "A"

1. **GRUPO:** Ver hoja complementaria
2. **COMPONENTE:** Ver hoja complementaria
3. **ESTADO; MUNICIPIO:**
4. **LOCALIDAD/AREA de INTERVENCION:**
5. **INSTITUCION RESPONSABLE:**
6. **OBJETIVO GENERAL:** Se refiere al objetivo expresado en la Ley y documentos complementarios posteriores.

Se deben copiar los objetivos expresados, en el capítulo respectivo, de los documentos citados.

7. **LO QUE SE ALCANZO HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 199_**
Escribir las principales acciones realizadas de acuerdo con lo establecido en el programa respectivo del plan quinquenal, sea como parte de la preparación (acciones previas) o de la ejecución propiamente dicha.
8. **OBJETIVO PARA 199_ (para el año que se programa):**
lo que se espera alcanzar al final del año que se programa mediante la ejecución de las acciones que se incluyen en el POA.
9. **DESCRIPCION DEL OBJETIVO:** Escribir las diferentes etapas que permiten alcanzar el objetivo del año que se programa.

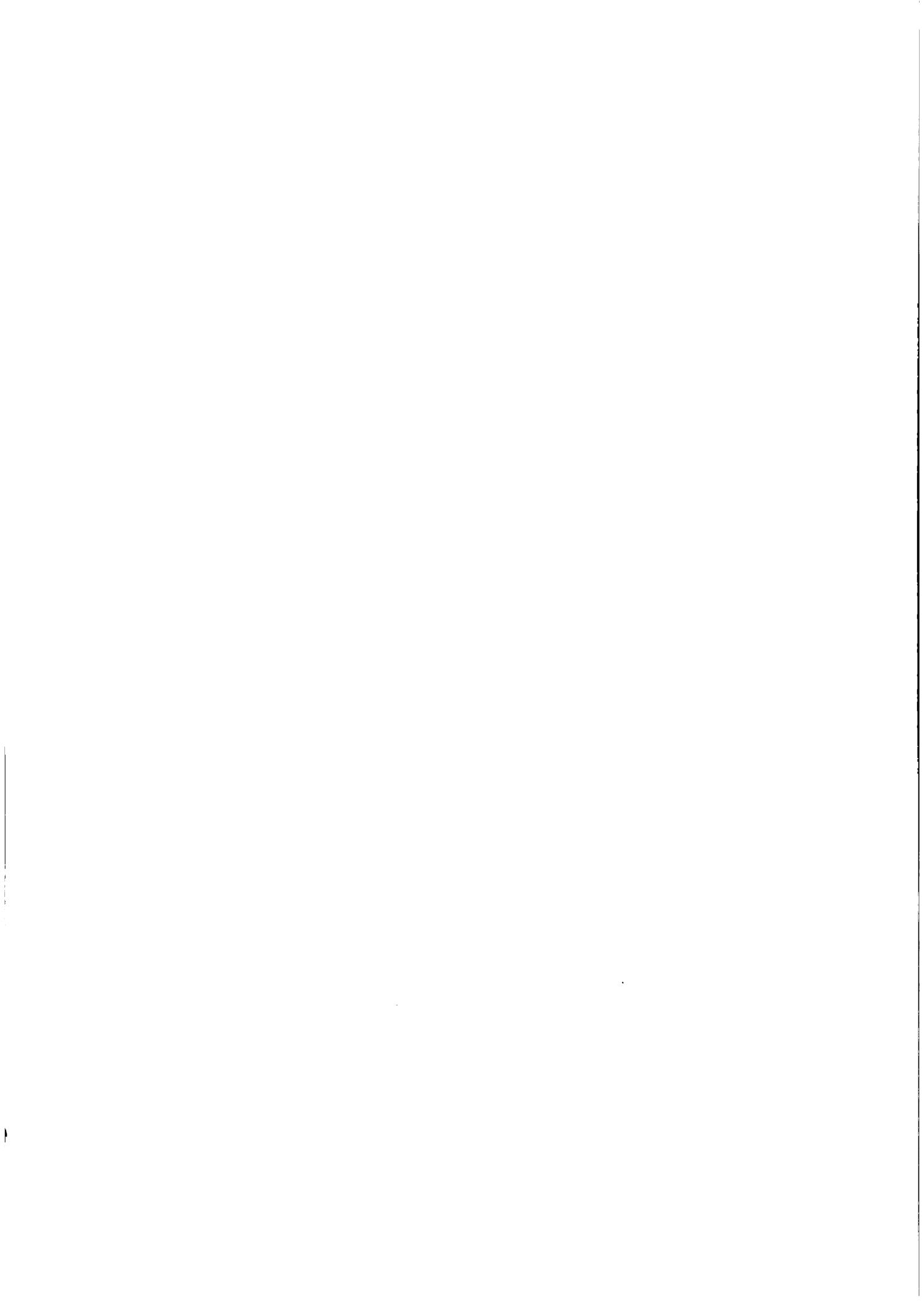
Describir las características de la situación al final de año por la implementación de las acciones programadas.

Cada una de las etapas tienen código de 2 dígitos: 01; 02; etc.

10. **INDICADORES CUANTITATIVOS Y FECHA:** Para cada una de las etapas descritas en la columna anterior, cuantificar los resultados que se esperan obtener. No incluir aspectos cualitativos.

NOTA: La fecha que se escriba representa el tiempo máximo de ejecución.

11. **RESULTADOS ESPERADOS:** Para cada uno de los resultados esperados en la columna anterior, preguntar "para que?"
12. **BENEFICIARIOS:** Describir y cuantificar los beneficiarios individuales, colectivos e institucionales localizándolos espacialmente dentro de la respectiva área.



INSTRUCTIVO: FORMULARIO "B"

1. **CODIGO DE LA ACTIVIDAD:** 2 dígitos

ej. 0101

01 código de la etapa

01 código de la primera actividad

2. **DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES:** Describir lo que se debe realizar para cumplir con cada una de las etapas, sea que tengan costo o no los tenga.

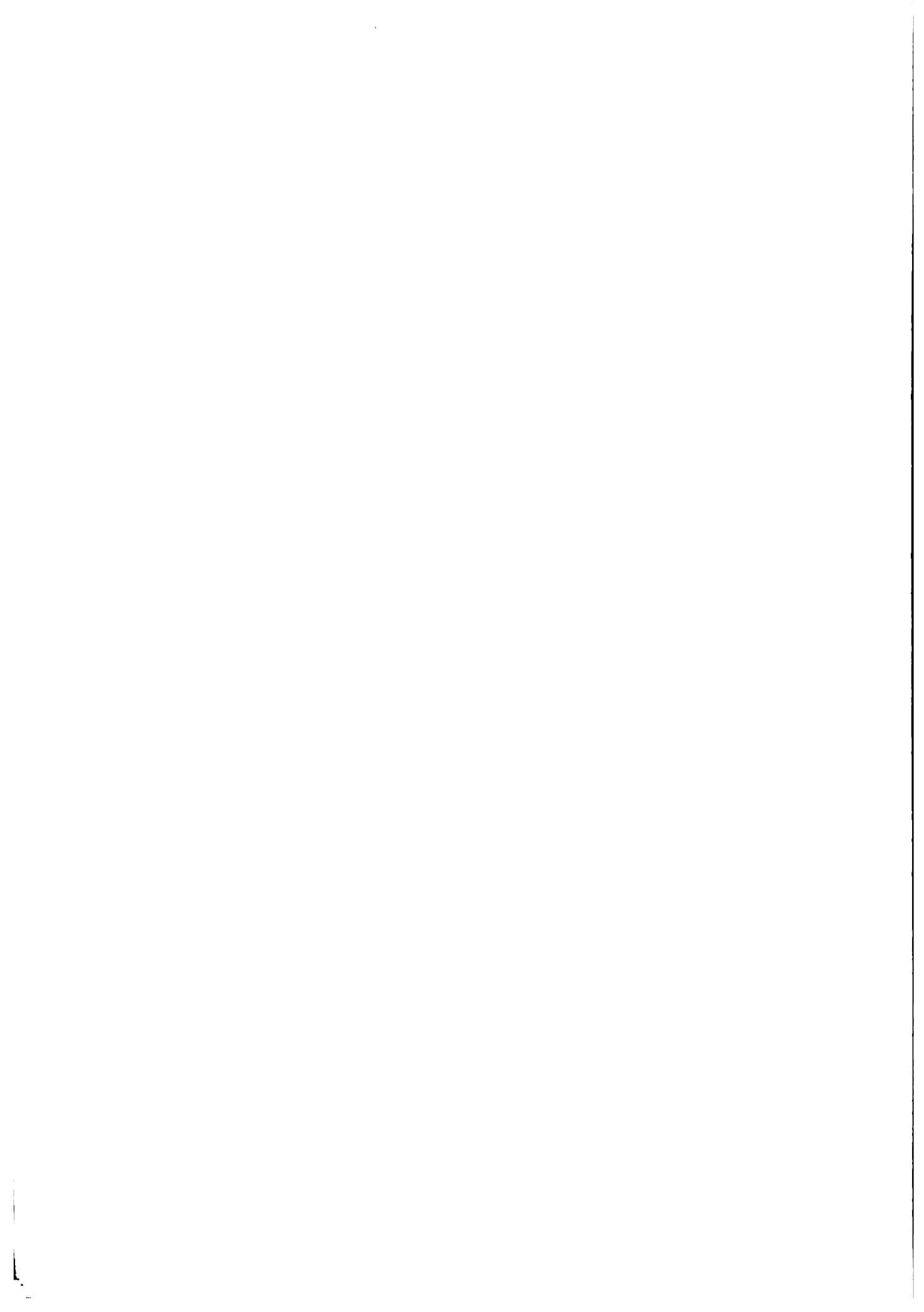
3. **RECURSOS:** Escribir los recursos necesarios para cada actividad.

Las columnas se refieren a las partidas presupuestarias globales.

4. **COSTO TOTAL:** Escribir la suma total de las columnas de recursos para cada actividad.

En caso de desconocimiento de los valores parciales se puede escribir directamente el costo total.

5. **UNIDAD OPERATIVA RESPONSABLE:** Precisar la Unidad responsable de la ejecución de cada actividad.



INSTRUCTIVO: FORMULARIO "C"

1. **CODIGO DE LA TAREA: 3 digitos**

ej. 0101001

01 código de la etapa

01 código de la primera actividad

001 código de la primera tarea
2. **DESCRIPCION DE LAS TAREAS: Escribir los principales y más concretos pasos que se ejecutan para alcanzar cada actividad.**

Escribir todos los pasos de la primera actividad para continuar con los pasos de la segunda actividad y así sucesivamente.
3. **PRODUCTO ESPERADO:**
 - 3.1 **PRODUCTO:** Describir lo que tienen que lograr mediante la ejecución de cada tarea de manera que no haya duda entre los ejecutores de las mismas.

Se debe tener en cuenta que pueden existir varios productos de una misma tarea.
 - 3.2 **FECHA:** Para cada producto se debe escribir la fecha máxima de terminación.
4. **RESPONSABLE:** Escribir el nombre y el apellido del ejecutor de la tarea y producto, identificando la institución a la que pertenece.
5. **SEGUIMIENTO: NO SE LLENA CUANDO SE ELABORA EL POA:** se va llenando a medida que se avanza en la ejecución anual.



HOJA COMPLEMENTARIA

Los formularios A, B y C llevarán en el primer renglón:

Ley de Reforma Agraria ↔ Plan Operativo Anual 199_ ↔ Formulario A, B o C (Ver modelos adjuntos).

En el espacio siguiente se consignan los datos de identificación del Grupo, Estado, Municipio, Localidad o Area de intervención, Institución Responsable.

Para la Reforma Agraria se identifican tres Grupos de actividades principales, asimilándose a programas las actividades a ser ejecutadas por cada una de las instituciones intervinientes en el proceso, como una forma práctica de categorización.

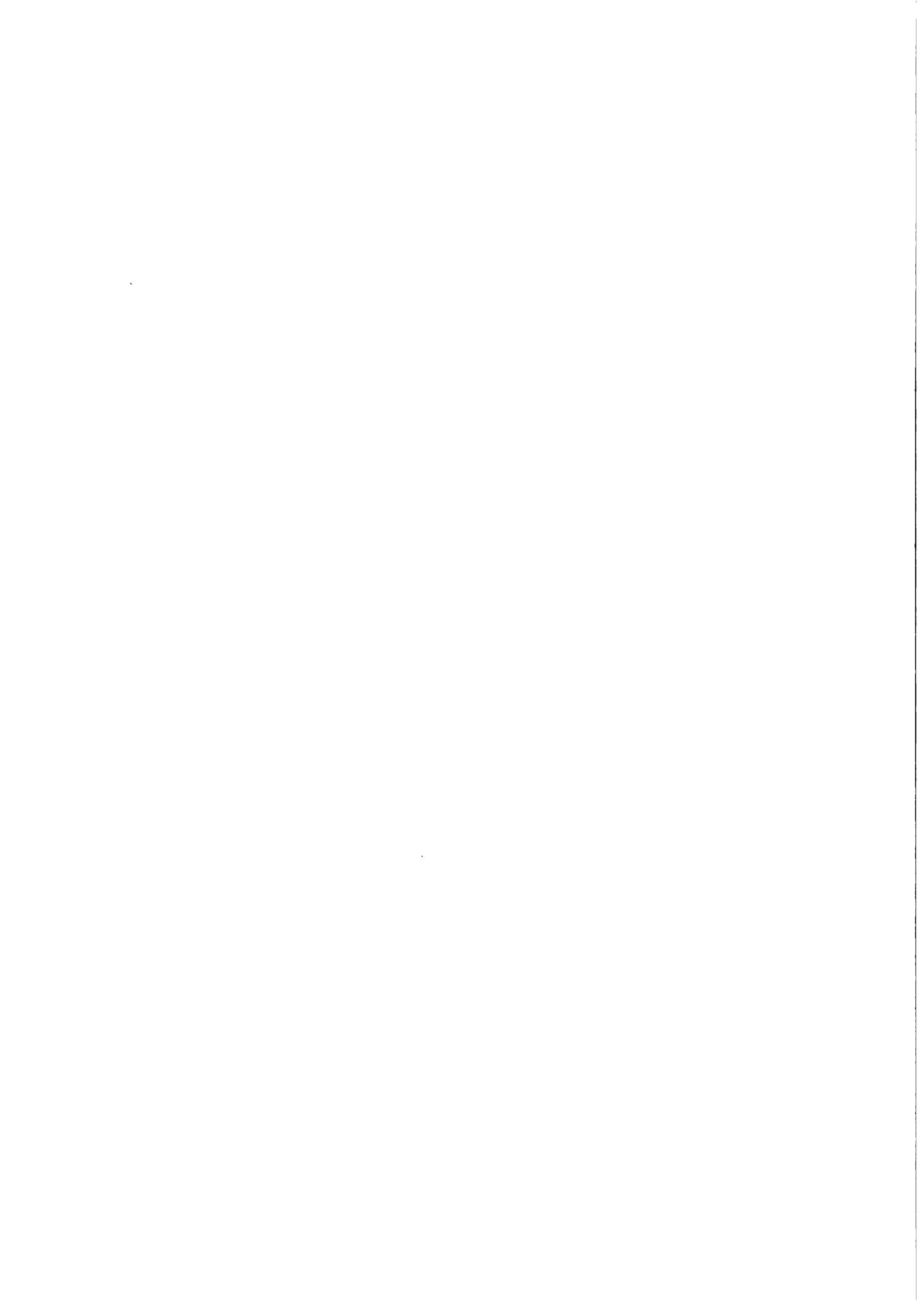
Estos Grupos son:

- a) Tierras y Aguas
- b) Servicios de Apoyo a la Producción
- c) Servicios de Apoyo a la Población

Para cada uno se han de establecer las correspondientes aperturas, considerando que las actividades de cada institución han de ser manejadas como un programa, a efectos de realizar el POA siguiendo las líneas de la toma de decisiones.

Como posibles aperturas para los Grupos se sugieren las siguientes:

- a) Catastro; Dotaciones, Legalizaciones y Titulación de Tierras; Zonificación y Clasificación de Tierras; etc.
- b) Investigación; Extensión; Crédito; Comercialización y Facilidades de Mercadeo; etc.
- c) Vivienda; Salud y Saneamiento; Educación; Vialidad; Recreación; Electrificación; etc.



PROGRAMA

PLAN OPERATIVO ANUAL 199

FORMULARIO C. TAREAS

ORGANIZACION / DISTRIBUCION DEL TRABAJO Y SEGUIMIENTO

CODIGO DE TAREA	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	PRODUCTO ESPERADO		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	
		PRODUCTO	FECHA			OBSERVACIONES

CODIGO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	RECURSOS (en Bolívares corrientes)						COSTO TOTAL	UNIDAD OPERATIVA RESPONSABLE
		PERSONAL	SERVICIOS	CONSULTORIA	SUMINISTROS	EQUIPOS	OBRAS/INSTAL		

LEY DE REFORMA AGRARIA

PLAN OPERATIVO ANUAL 199

FORMULARIO A. OBJETIVO

GRUPO:

PROGRAMA:

INSTITUCION RESPONSABLE:

OBJETIVO GENERAL:

ESTADO/MUNICIPIO:
LOCALIDAD/ AREA (de Intervención)

LO QUE SE ALCANZO HASTA 31 DE DICIEMBRE DE 199_ :
(año anterior)

OBJETIVO PARA 199_ :

DESCRIPCION DEL OBJETIVO	INDICADORES CANTITATIVOS Y FECHA	RESULTADOS ESPERADOS	BENEFICIARIOS

RESUMEN Y RECOMENDACIONES
Cuadro N_1

Provincia: Formosa
Misiones
2do. Trimestre 1992

COMPONENTE	ASPECTO DETECTADO	PROPUESTA	SE ADVIERTE		SE TOMO RESOLUCION			SE IMPLEMENTO LA PROPUESTA			
			1ERA VEZ	REITE - RACION	SI	PARCIAL	NO	SI	PARCIAL	NO	
Validación y transferencia de Tecnología		A la luz del tiempo transcurrido, buscar instituciones diferentes al INTA para realizar acuerdos para validar y transferir tecnología	x								
Comercialización		Repicar el modelo de comercialización de algodón de Corrientes en las otras Provincias	x								
Seguimiento y Evaluación		Modificar la forma y las fechas de elaboración de los POA, haciéndolos coincidir con el año fiscal y no con el año agropecuario	x		x				x		

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
 AVANCE TEMPORAL, FISICO Y FINANCIERO
 Cuadro N_ 2

Estado:
 Municipio:
 Trimestre:

INSTITUCION	AVANCE TEMPORAL (MESES)			AVANCE FISICO (NUMERO)				AVANCE FINANCIERO (EN MILES DE BOLIVARES CORRIENTES)			
	TRANSCU- -RIDOS	FALTAN	TOTAL	PROGRAMA DO ACUMULAD O	EJECUTAD O ACUMULAD O	FALTA	TOTAL	PROGRAMA DO ACUMULAD O	EJECUTA DO ACUMULA DO	FALTA	TOTAL
ACTIVIDAD	N_ %	N_ %	N_ %	N_ %	N_ %	N_ %	N_ %	N_ %	N_ %	N_ %	N_ %

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
 AVANCE DE EJECUCION
 Cuadro N_ 3

Estado:
 Provincia:
 Municipio:

Trimestre:

INSTITUCION EJECUTORA:

COMPONENTE:

INSTITUCION EJECUTORA: INSTUMENTOS/ACTIVIDADES	EN EL TRIMESTRE		EN EL AÑO		EN EL PLAN	
	PROGRAMAD 0	EJECUTADO	SALDO	PROGRAMAD 0	EJECUTADO	SALDO

ANEXO 5

SECRETARIA TECNICA DEL CONARA

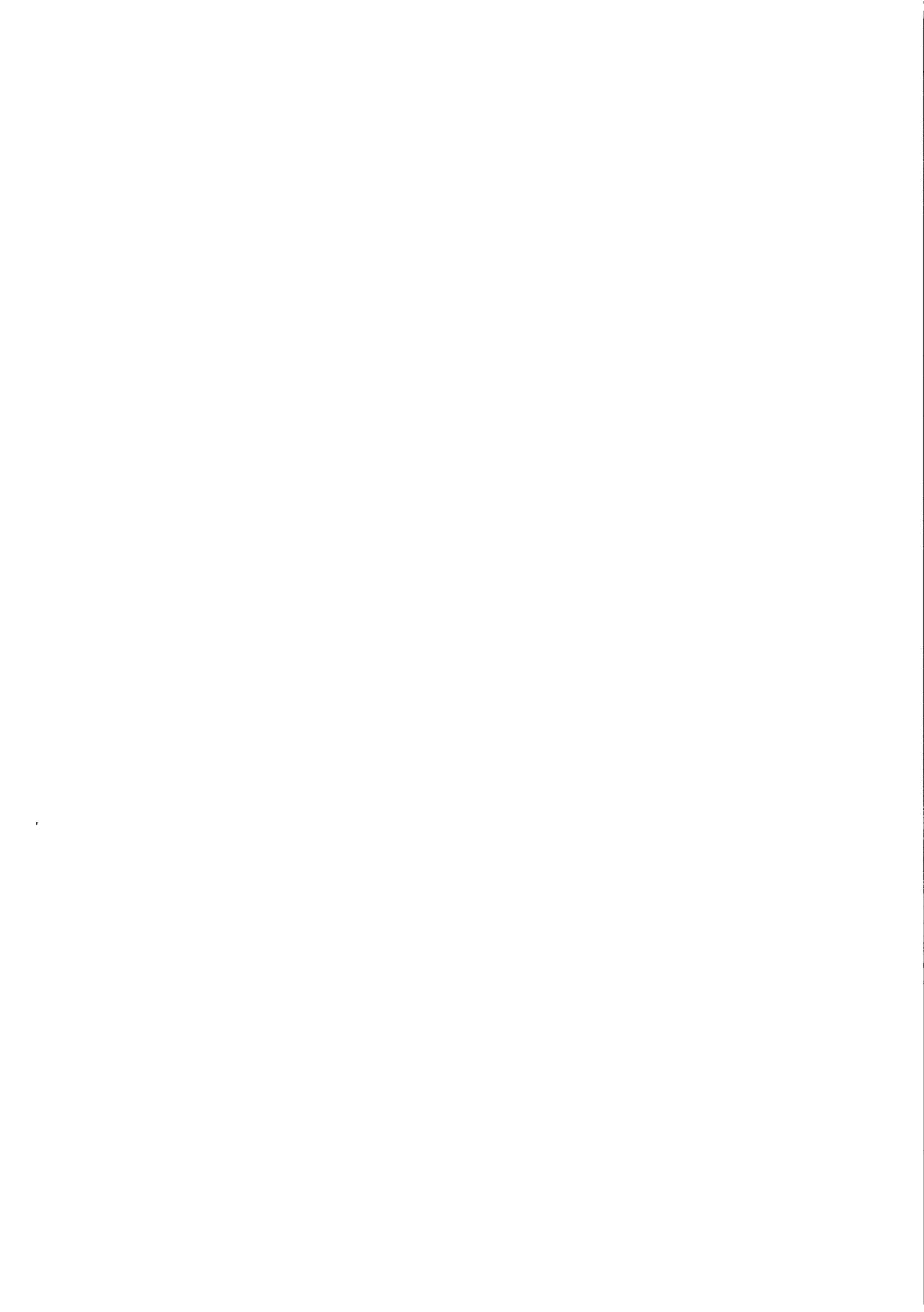
**(Unidad de Seguimiento, Evaluación y
Estudios de la Reforma Agraria)**



SECRETARIA TECNICA DEL CONARA
(Unidad de Seguimiento, Evaluación y Estudios de la Reforma Agraria)

A. Funciones Principales Propuestas

- Establecer y desarrollar los mecanismos implícitos en el proceso de relevamiento y procesamiento de datos para generar la información oportuna y necesaria para el cabal cumplimiento de las funciones de seguimiento, evaluación y estudios.
- Elaborar informes periódicos y aperiódicos en base a los hallazgos realizados a través de las tareas del seguimiento, de la evaluación y de los estudios, para los diferentes grupos de decisores, sobre la marcha de la ejecución de la Reforma Agraria, los éxitos y las dificultades, los resultados y las desviaciones positivas o negativas respecto a lo planificado, y las sugerencias de corrección de dichos desvíos.
- Establecer una red para la coordinación y participación de las distintas instituciones involucradas en el proceso de la Reforma Agraria en lo que respecta al suministro de información oportuna y necesaria para la buena marcha de la unidad de seguimiento y evaluación.
- Poner en marcha un sistema de información sucinta y concreta para la toma de decisiones de los organismos ejecutores de la Reforma Agraria y los miembros del Consejo.
- Asesorar y dar opiniones pertinentes al Consejo en lo referente a la marcha del proceso de Evaluación y Seguimiento de la Reforma Agraria.
- Promover contactos institucionales con organismos de investigación, docencia, extensión y producción, públicas y privadas, así como también la participación de las Corporaciones Regionales, Gobernaciones de Estado, Alcaldías, para un funcionamiento eficaz de la unidad.
- Coordinar y promocionar la realización de investigaciones y estudios vinculados con los aspectos y cuestiones agrarias.
- Sistematizar y divulgar las lecciones de la experiencia que se han de obtener a lo largo del proceso.



B. Integración

En concordancia con el diseño y funciones propuestas la Secretaría Técnica del CONARA estaría integrada por una Dirección y dos Sub-Direcciones: una de Seguimiento y otra de Evaluación y Estudios.

La Dirección, que cumpliría las funciones de una Secretaría Técnica Ejecutiva, estaría ocupada por un Técnico nombrado fuera del seno del Consejo.

Las Sub-Direcciones de Seguimiento, Evaluación y Estudios estarían conformadas por los técnicos necesarios para el funcionamiento del Sub-Sistema de Seguimiento y del Sub-Sistema de Evaluación y Estudios, más el personal de apoyo. Esta unidad técnica estaría formada por profesionales de la Economía, del Agro, de las Ciencias Sociales y de la Comunicación Social.

En pleno funcionamiento el número total de Técnicos, incluido el Secretario Técnico o Director, se estima en ocho; el reclutamiento de gran parte de ellos debe ser realizado en las Instituciones involucradas en la ejecución de las acciones de la Reforma Agraria, pasando a formar parte de la Secretaría Técnica bajo la figura de Comisión de Servicios, con la

1 Secretario Técnico o Director

2 Sub-Directores (1 el subsistema de seguimiento y 1 el subsistema de evaluación)

4 Técnicos Profesionales (2 para cada subsistema)

1 Comunicador Social que servirá a la Unidad

De los ocho Técnicos Profesionales, se entiende conveniente que, excluido el Comunicador Social, tengan formación y experiencia en las Ciencias Económicas, en las Ciencias Agrícolas y en las Ciencias Sociales.

La inclusión de un Comunicador Social se fundamenta en el hecho que siendo los sistemas de seguimiento y evaluación, sistemas para la información para la toma de decisiones, generalmente lo que peor hacen es comunicar.

Muchas veces los hallazgos son muy importantes, pero mal comunicados, lo cual lleva a que pase desapercibida su importancia.

La presentación de los informes, el estilo de redacción, la inclusión de gráficas, etc., o sea el establecer una buena vía de comunicación para la información que se genere es tan importante como el generar la información.

C. Calificaciones

1. Secretario Técnico

Como condición principal para el Secretario Técnico o Director de la Unidad, por ser el nexo con el CONARA, es que sea depositario de la confianza de los integrantes del Consejo; por tanto deben ser ellos quienes lo elijan, entre los Profesionales que cumplan con las condiciones mínimas que se detallan.

-Experiencia suficiente en cargos de Dirección y/o Administración del desarrollo rural.

-No menos de tres años de experiencia de trabajo en seguimiento y evaluación de programas/proyectos de desarrollo rural.

-Ser Profesional Universitario y poseer estudios de postgrado (MS o Ph.D.) en las ciencias Económicas, Agrícolas o Sociales.

-Poseer conocimientos de investigación social y económica y sólida preparación en metodología de investigación cuali y cuantitativa en ciencias sociales y económicas, en el medio rural.

-Ser reconocido su compromiso con el proceso de Reforma Agraria.

2. Los demás Técnicos

Las calificaciones exigidas para los demás profesionales deben ser similares a las del Secretario Técnico, excluyendo la de confianza del CONARA y disminuyendo el nivel de calificaciones exigidas.

Sin embargo, una diferenciación importante debe hacerse entre los técnicos que trabajen en seguimiento y los que trabajen en evaluación, en cuanto a aptitudes y actitudes.

"Para el desempeño en tareas de seguimiento es más importante la actitud de la persona que su formación académica.

Desde mi punto de vista, alguien que aplique la duda sistemática, que siempre busque el porqué, estará en mejores condiciones de realizar un buen seguimiento y de proponer opciones para destrabar las acciones o potenciar los hechos positivos de la implementación.

Además, estas personas muestran tanto interés por los aspectos cualitativos como por los cuantitativos.

Por su parte, en las tareas de evaluación es importante la capacidad analítica de las personas y es necesario para algunas tareas, una formación académica adecuada (Así, por ejemplo, el diseño de una muestra no puede improvisarse....)." (Costa, H.; 1994).

Estas diferencias al momento de seleccionar el personal deben ser decisivas.

D. Tareas a Realizar por los Técnicos de Seguimiento, Evaluación y Estudios de la Reforma Agraria.

La presente enumeración de tareas se realiza a modo indicativo y no taxativo, entendiendo que serian de extrema importancia para consolidar las posibilidades de éxito del sistema de seguimiento, evaluación y estudios.

A efectos de la presentación se han agrupado en Inmediatas y a Corto Plazo y en las que por su entidad han de insumir más tiempo para alcanzar los resultados, que se han denominado a Mediano Plazo.

Inmediatas y a corto plazo.

1. Profundizar en la estructuración de la Secretaría Técnica para el Consejo Nacional para el Seguimiento, Evaluación y Estudios de la Reforma Agraria en cuanto a: las funciones; formas de relacionamiento con los diferentes grupos de decisores identificados; formas de relacionamiento con las instituciones para la recolección de datos y para la retroalimentación de la información generada.
2. Paralelamente se deben estimar los costos de inversión y los concurrentes para la puesta en funcionamiento y el mantenimiento de la actividad e identificar posibles fuentes de financiamiento externo (donaciones; créditos a largo plazo).
3. Profundizar en el análisis de las relaciones causales establecidas y en la búsqueda de consenso al interior de la Comisión Presidencial en el sentido que el mismo interpreta fielmente el modelo de intervención implícito y vigente para la reactivación del proceso de Reforma Agraria.
4. Complementariamente se debe realizar un mayor trabajo sobre los módulos de indicadores, realizando para cada uno de ellos las preguntas que se incluyen en el Tomo 2. Anexo 2 de este Trabajo. Se debe estructurar el módulo de condiciones externas (MOE).
5. A medida que se consolida el listado de indicadores, se deben diseñar los cuadros de salida o presentación de los mismos a los diferentes niveles de decisores (nivel de detalle), lo cual ha de determinar la eliminación de algunos y la inclusión de otros.

6. En forma paralela a las dos últimas tareas especificadas se debe realizar un relevamiento de los sistemas de información existentes a nivel de cada una de las instituciones ejecutoras o co-ejecutoras de acciones en el proceso de la Reforma Agraria, y en base a este relevamiento ajustar en el cuadro de indicadores, las fuentes de datos e información.

7. Alcanzado este nivel de avance, la realización de un Taller con los representantes de las diferentes instituciones involucradas ha de permitir efectuar los ajustes en base a las sugerencias que allí se recojan, posibilitando además la participación amplia e interinstitucional en la selección final de los indicadores.

8. Una vez definidos los conjuntos de indicadores y la frecuencia de relevamiento, se debe contactar nuevamente con la Dirección de Estadística e Informática del MAC a efectos de estructurar las bases de datos y los programas de salida para la presentación de la información.

9. Se hace necesario determinar las prioridades para realizar los Estudios sobre los temas de carácter general que hoy son altamente importantes en el ámbito de ejecución de la Reforma Agraria, tales como: Tributación de la Tierra; Seguro Agrícola; Sistemas públicos o privados de transferencia de tecnología; Modalidades de Crédito para campesinos, pequeños y medianos productores rurales; La cuestión género; etc..

A Mediano Plazo

1. En base al trabajo de evaluación de la situación actual, dada la magnitud y riqueza del mismo, y unida a la propuesta de elaboración de planes operativos para los períodos gubernamentales, se sugiere el encarar una tipificación de las áreas de intervención de la Reforma Agraria.

Esta tipificación podría tener como referencia los grupos que se proponen para la formulación de los Planes Operativos Anuales, estos son: tierras y aguas; servicios a la producción; servicios a la población.

Se debe pensar en la forma de ponderar para las diferentes áreas la disponibilidad en cantidad y en calidad de cada integrante de cada grupo, (p.ej. un área puede tener buena disponibilidad de tierras de buena calidad, falta de agua; pocos servicios a la producción pero de excelente calidad y muchos servicios a la población pero con diferentes niveles de calidad). Esta tipificación sería de utilidad para realizar las asignaciones de recursos en forma concordante con el Plan y de acuerdo a las necesidades detectadas.

2. De lo anterior se desprende la necesidad de propulsar y de participar en la formulación de los planes, de mediano y corto plazo.

3. De acuerdo a la priorización realizada en 8. se han de elaborar los términos de referencia para la realización del o los Estudios, seleccionando y definiendo los responsables y los plazos.

E. Requerimientos para el Funcionamiento

El funcionamiento de la Secretaría Técnica requiere de recursos físicos, humanos y financieros para la buena marcha de todas sus actividades y el logro de sus objetivos. En este sentido se necesita de un equipo humano altamente calificado, dotado del material de apoyo suficiente para desempeñar sus labores con eficiencia, eficacia y oportunidad.

A continuación se especifican los recursos estimados para el buen desempeño.

1. PERSONAL DE APOYO

3 Profesionales de apoyo (1 en mantenimiento de equipos de computación; 2 transcriptoros).
1 Secretaria.
1 Mensajero.
1 Chofer.

2. VEHICULOS

3 Vehículos rústicos (Pick-Ups).

3. EQUIPOS Y MOBILIARIO

1 Mini-red de computación.
8 Unidades de red, en base a un equipo 486, de 600 Megas.
2 Unidades de disco 8MB de memoria Ram.
1 Micro Computadora de 120 Megas, 4 MB de memoria Ram.
1 Note book 486 disco duro 170MB.
Software mas cableado.
3 Impresoras (2 Laser; 1 a color y 1 blanco y negro; 1 común)
1 Fotocopiadora multisalida.
1 Fotocopiadora común.
1 Máquina de escribir.
1 Calculadora manual.
2 Teléfonos directos y 2 extensiones.
1 Fax (en una de las líneas directas).
7 Escritorios Directivos.
1 Escritorio Administrativo.
8 Sillones.
14 Sillas.
1 Archivo.

1 Biblioteca.
8 Muebles de Computación.
1 Mesón de reuniones.

4. UTILES

Materiales de oficina: Papelería.
Libros, publicaciones y documentos.

5. OTROS RECURSOS

Recursos financieros para Estudios o Investigaciones que la Unidad no pueda asumir directamente y deba realizar contratos con personas o instituciones (Universidades; ONGs; Fundaciones; etc.)

TERCERA PARTE

***CUADROS DE REGISTRO DE LA INFORMACION,
IDENTIFICACION DE LAS INSTITUCIONES
Y PRESUPUESTO***

ANEXO No. 1

***CUADROS DE SALIDA DE
LOS MODULOS DE INDICADORES***

**RECUPERACION Y REGULARIZACION
DE LA TENENCIA DE LA TIERRA SEGUN EDO.**

PROGRAMADO I.A.N.			LEGALIZACION	
Estados	No. Has Recuperadas	% Avance	No. de Títulos	% Avance
Sanzoátegui				
Tragua				
pure				
arinas				
olivar				
arabobo				
ojedes				
alcón				
uárico				
ara				
érica				
iranda				
ionagas				
ueva Esparta				
ortuguesa				
acre				
chira				
ujillo				
aracuy				
alia				
mazonas				
elta Amacuro				

CUADRO 1.II

DISTRIBUCION DE TITULOS DE PROPIEDAD SEGUN
GÉNERO Y EDAD PROMEDIO DE LOS BENEFICIARIOS POR ESTADO

Estados	No. Has / Título	Ben. Hombres	Edad Promedio	Ben. Mujeres	Edad Promedio	Total Benef.
Coahuila de Zaragoza						
Chihuahua						
Durango						
Guerrero						
Hidalgo						
Michoacán						
Morelos						
Nayarit						
Oaxaca						
Puebla						
Querétaro						
Sinaloa						
Tamaulipas						
Tlaxcala						
Veracruz						
Yucatán						
Zacatecas						



CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS AGRICOLAS DE REFORMA AGRARIA SEGUN CARACTERISTICAS DE UBICACION Y CARACTERISTICAS ECOLOGICAS

Sistemas Agrícolas características	Plantación	Cultivos Anuales Mecanizados	Fruticultura Comercial	Horticultura Comercial	Subsistencia Semi-Comercial	Ganadería Extensiva
	Café Cacao, Caña de Azúcar, Coco, Merey Palma Africana, Piña, Pinos Plátanos, Sisal	Cereales, Leguminosas y Oleaginosas, Fibras, Algodón	Cítricos y No Cítricos	Horticultura de zonas altas y zonas bajas	Conucos sedentarios con rotación de plantas, conuco lagunero, conuco de fondo de valle y huerta familiar. Conucos migratorios con rotación de campos, conucos de ladera y conucos de planicie	Rebaños de ganado vacuno, rebaños caballar, asnal, rebaños caprinos, porcinos
características de ubicación física, topografía						
características del medio físico y biológico						

**SUPERFICIE AGRICOLA Y PECUARIA DISPONIBLE
DE REFORMA AGRARIA POR ESTADOS (Has.)**

Estados	Agrícola	Pecuaria	Total
Zacatecas			
Durango			
Coahuila			
Chihuahua			
Sonora			
Aguascalientes			
Baja California			
Durango			
Coahuila			
Chihuahua			
Sonora			
Aguascalientes			
Baja California			
Nuevo Leon			
Coahuila			
Durango			
Chihuahua			
Sonora			
Aguascalientes			
Baja California			
Nuevo Leon			
Estado de Mexico			

**SUPERFICIE AGRICOLA Y PECUARIA DISPONIBLE
DE REFORMA AGRARIA POR ESTADOS (Has.)**

Estados	Agrícola	Pecuaria	Total
Anzoátegui			
Aragua			
Apure			
Aragua			
Bolívar			
Carabobo			
Cojedes			
Falcón			
Guárico			
Lara			
Mérida			
Miranda			
Monagas			
Nueva Esparta			
Portuguesa			
Sucre			
Táchira			
Trujillo			
Zaracuy			
Venezuela			
Amazonas			
Delta Amacuro			

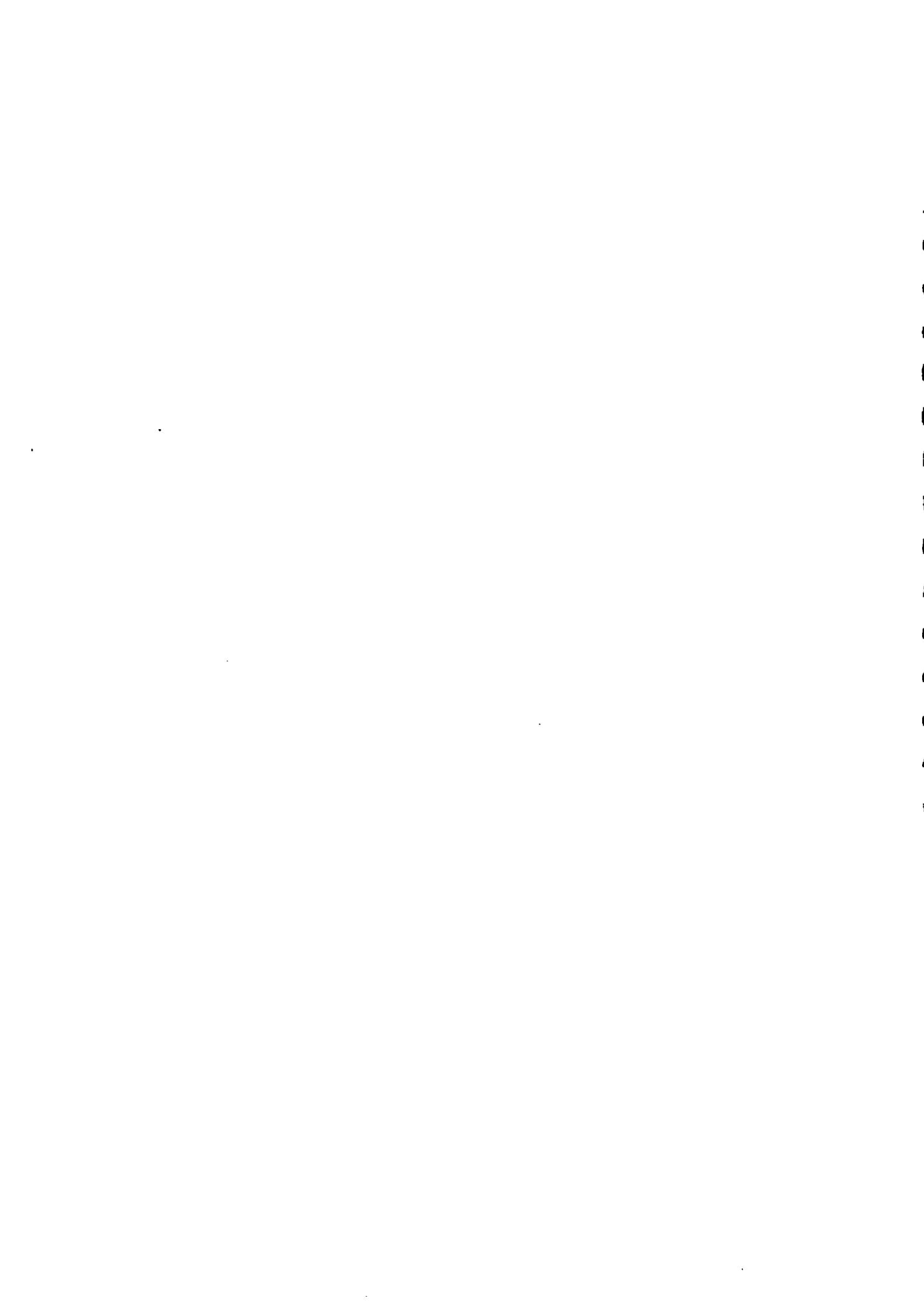
SUPERFICIE AGRICOLA Y PECUARIA EN PRODUCCION DE
REFORMA AGRARIA POR ESTADOS (Has.)

Estados	Agrícola	Pecuaria	Total
Sanzoátegui			
Tragua			
pure			
arinas			
blívar			
arabobo			
ojedes			
alcón			
arárico			
ara			
érica			
iranda			
onagas			
ueva Esparta			
rtuguesa			
cre			
chira			
ujillo			
racuy			
lia			
nazonas			
lta Amacuro			

CUADRO 1.VI

**SUPERFICIE SEMBRADA Y COSECHADA
DE REFORMA AGRARIA POR ESTADOS (Has.)**

Estados	Superficie Sembrada	Superficie Cosechada
Anzoátegui		
Aragua		
Apure		
Arinas		
Bolívar		
Carabobo		
Cojedes		
Cárcel		
Cárnic		
Cra		
Córdoba		
Cúrida		



**NUMERO DE BENEFICIARIOS Y SUPERFICIE DE SECANO Y BAJO RIEGO
ATENDIDA SEGUN GENERO Y ESTADOS**

Estados	No de beneficiarios			Beneficiarios Atendidos						Sup. Atendida (Has.)	
				Bajo Riego			Secano			BR	S
	Hombre	Mujer	Total	H	M	T	H	M	T		
Azuátegui											
agua											
ure											
rinas											
lívar											
rabobo											
jedes											
árico											
ra											
rida											
randa											
nagas											
eva Esparta											
tuguesa											
chira											
jillo											
racuy											
ia											
azonas											
ta Amacuro											

BR = BAJO RIEGO

S = SECANO

**ASOCIACIONES DE USUARIOS DE LOS SISTEMAS DE RIEGO FORMADAS Y FUNCIONANDO,
SEGUN NUMERO DE BENEFICIARIOS POR ESTADOS**

ESTADO	FORMADAS		FUNCIONANDO	
	No ASOC.	USUARIOS	No ASOC.	USUARIOS
Anzoátegui				
Aragua				
Apure				
Barinas				
Bolívar				
Carabobo				
Cojedes				
Falcón				
Guárico				
Lara				
Mérida				
Miranda				
Monagas				
Nueva Esparta				
Portuguesa				
Táchira				
Trujillo				
Varacuy				
Vulcania				
Amazonas				
Delta Amacuro				



NUMERO Y TIPO DE ORGANIZACIONES A LAS QUE PERTENECEN LOS PRODUCTORES DE REFORMA AGRARIA

ORGANIZACIONES	ESTADOS																	TOTAL							
	ANZOAT	ARAGUA	APURE	BAMN	BOLV	CARAB	COJED	FALCON	GUARIC	LARA	MERIDA	MIRAND	MONAG	NLESP.	PORT	SUCRE	TACHR		TRUJ	YARAC	ZULIA	AMAZ	DAMAC		
SI																									
CG																									
SI*SG																									
UP																									
SI*UP																									
CG*UP																									
EM																									
SI*EM																									
SI*UP*EM																									
UN																									
SI*UN																									
CO																									
SI*CO																									
CG*CO																									
SI*CG*UP*CO																									
EM*CO																									
CE																									
SI*CE																									
AS																									
SI*CE																									
SI*AS																									
SI*AS																									
UN																									
TOTAL																									

NOTA: SICHIFICADOS DE LAS SIGLAS
 SI SINDICATOS
 CA CENTRO AGRARIO
 UP UNION DE PRESTATARIOS
 EC EMPRESA CAMPESINA
 US UNIDAD DE SERVICIOS
 CO COOPERATIVA
 CM CENTRO DE MECANIZACION
 AP ASOCIACION DE PRODUCTORES



**NUMERO DE CREDITOS SOLICITADOS Y RECIBIDOS POR PRODUCTORES
DE LA REFORMA AGRARIA SEGUN PLAZOS DEL CREDITO POR ESTADOS**

Estados	Icap Corto Plazo	Icap Largo Plazo	Banco Cplzo	Banco Lplzo	Particulares	Otros Créditos
zoátegui						
gua						
re						
inas						
ívar						
abobo						
edes						
ón						
rico						
a						
ida						
anda						
agas						
va Esparta						
uguesa						
e						
ira						
illo						
cury						
a						
zonas						
a Amacuro						

CUADRO 1.XIII

**NUMERO DE PRODUCTORES QUE HAN RECIBIDO
ASISTENCIA TECNICA POR ESTADOS**

Estados	Recibieron	No recibieron	Total
Átegui			
a			
e			
as			
ar			
obo			
es			
n			
co			
a			
da			
gas			
Esparta			
guesa			
ra			
lo			
ry			
onas			
Amacuro			

CUADRO I.XIV

CALIDAD DE LA ASISTENCIA TECNICA RECIBIDA POR ESTADOS

Estados	Buena Calidad	Regular Calidad	Mala Calidad
Chiapas			
Quintana Roo			
Yucatán			
Veracruz			
Oaxaca			
Guerrero			
Hidalgo			
Puebla			
Tlaxcala			
Morelos			
Jalisco			
Nayarit			
Zacatecas			
San Luis Potosí			
Aguascalientes			
Durango			
Coahuila de Zaragoza			
Baja California			
Baja California Sur			
Amacuro			

**NUMERO DE PRODUCTORES QUE HAN RECIBIDO ASISTENCIA TECNICA
SEGUN ORGANISMOS POR ESTADOS**

Estados	I.C.A.P.	I.A.N.	M.A.C.	PRIVADO	FUSAGRI	PALMAVEN	CASA COMERCIAL	OTROS	TOTAL
Sanzoátegui									
Tragua									
Apure									
Carinas									
Colívar									
Carabobo									
Cajeades									
Calacón									
Cuárico									
Carara									
Cárdenas									
Cariranda									
Carionagas									
Carva.Esparta									
Carportuguesa									
Carucure									
Caráchira									
Carujillo									
Cararacuy									
Carulia									
Caramazonas									
CarAmacuro									

CUADRO I.XVI

**CURSOS DE EXTENSION RECIBIDOS POR RUBROS, ORGANISMOS, TEMAS
Y NUMERO DE PRODUCTORES PARTICIPANTES**

Rubros	Temas del Curso	Organismo	No. de Participantes

**CURSOS DE EXTENSION RECIBIDOS POR RUBROS
ORGANISMOS, TEMAS Y No. DE PRODUCTORES PARTICIPANTES
PARA EL ESTADO :**

Rubros	Temas del Curso	Organismo	No. de Participantes

**NUMERO DE PRODUCTORES QUE HAN ADOPTADO TECNOLOGIA
POR ESTADOS Y POR RUBROS**

Estados	No. de Productores	Rubros
Vatagui		
na		
e		
nas		
ar		
robo		
es		
a		
co		
a		
da		
pas		
Espana		
uesa		
a		
o		
ly		
nas		
Amacuro		

**NUMERO DE PRODUCTORES QUE HAN PARTICIPADO
EN CURSOS DE EXTENSION SEGUN GENERO Y POR ESTADOS**

Estados	No. de Productores	Masculino	Femenino
Atéguil			
Aguila			
Aguilera			
Amacuro			

SELECCION DE PRODUCTOS A NIVEL DE CAMPO

ESTADO	CIRCUITOS ALIMENTARIOS	SELECCION DE LOS PRODUCTOS EN EL CAMPO		VARIABLES UTILIZADAS
		SELECC.	NO SELECCIONA	
Anzoátegui				
Aragua				
Apure				
Barinas				
Bolívar				
Carabobo				
Cojedes				
Falcón				
Guárico				
Lara				
Mérida				
Miranda				
Monagas				
Nva.Esparta				
Portuguesa				
Táchira				
Trujillo				
Yaracuy				
Zulia				
Amazonas				
D.Amacuro				

LEYENDA:

T = TAMAÑO

F = FORMA

C = COLOR

TEX = TEXTURA

**NUMERO DE PRODUCTORES SEGUN TITULOS DE PROPIEDAD,
MODALIDAD Y CLASES POR ESTADOS**

Estados	Provisional	Definitivo	Individual	Colectivo	Oneroso	Gratuito
egui						
oo						
sparta						
esa						
as						
macuro						

TENENCIA DE LA TIERRA DE LOS PRODUCTORES POR ESTADOS

Estados	Titular	Ocupante	Arrendatario	Medianero	
tegui					
a					
s					
r					
bo					
s					
o					
la					
as					
Espana					
iesa					
y					
las					
amacuro					

**NUMERO Y TIPOS DE ORGANIZACIONES
SOCIOECONOMICAS DE COMERCIALIZACION**

ESTADOS	RUBROS	ORGANIZACIONES DE COMERCIALIZACION		MIEMBROS ASOCIADOS	DESTINO DE LOS PRODUCTOS	
		No.	TIPO	No.	EXP.	LOCAL
Anzoátegui						
Aragua						
Apure						
Barinas						
Bolívar						
Carabobo						
Cojedes						
Falcón						
Guárico						
Lara						
Mérida						
Miranda						
Monagas						
Nva.Esparta						
Portuguesa						
Táchira						
Trujillo						
Yaracuy						
Zulia						
Amazonas						
D.Amacuro						

	ANZAT	ARAGUA	BARIN	BOLIV	CARAB	CUNED	FALCON	GIARAK	LARA	MERIDA	MIRAND	MONAG	NEMP	PORT	SUCRE	TACHIR	TRUJ	YARAC	ZULIA	AMAZ	D.AMIAC	DDIPIA	
INSTRUMENTOS																							
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS E IMPLEMENTOS																							
SEMILLAS																							
CERTIFICAS																							
PLANTACIONES SEMI-PERMANENTES																							
PLANTACIONES PERMANENTES																							
ADQUISICION DE AVES																							
ADQUISICION DE BOVINOS																							
ADQUISICION DE PORCINOS																							
CUNICULTURA																							
APICULTURA																							
OTROS PECUARIOS																							
ACTIVIDADES PESQUERAS																							
INFRAESTRUCTURA Y MEJORAS PERMANENTES																							

* Abarca riego y drenaje, instalaciones pecuarias, otras instalaciones, electricidad, vialidad y otras infraestructuras

NOTA Hacer el mismo cuadro para ICAP, FCA, BANCA COMERCIAL Y OTROS ORGANISMOS

**No. DE PRODUCTORES DE ASENTAMIENTOS DEBIDAMENTE PARCELADAS,
LEGAL Y FISICAMENTE SEGUN GENEROS Y ESTADOS**

Estados	Asentamientos Parcelados	No. de Productores		Total Productores
		Hombres	Mujeres	
Anzoátegui				
Aragua				
Apure				
Barinas				
Bolívar				
Carabobo				
Cojedes				
Falcón				
Guárico				
Lara				
Mérida				
Miranda				
Monagas				
Nueva Esparta				
Portuguesa				
Táchira				
Trujillo				
Varacuy				
Yulia				
Zamoras				
Delta Amacuro				

**PARTICIPACION DE LA PRODUCCION AGRICOLA Y PECUARIA DE REFORMA AGRARIA
EN LA PRODUCCION AGRICOLA Y PECUARIA TOTAL POR ESTADOS (%)**

Estados	% Producción Agrícola	% Producción Pecuaria
Anzoátegui		
Aragua		
Apure		
Barinas		
Bolívar		
Carabobo		
Cojedes		
Falcón		
Guárico		
Lara		
Mérida		
Miranda		
Monagas		
Nueva Esparta		
Portuguesa		
Súchira		
Trujillo		
Varacuy		
Yamaloa		
Zamoras		
Delta Amacuro		

ESTADIN SITUACION FUERZA TRAJ	ANZAI	URAGUA	APURE	MARIN	BOLIV	CARAB	CUMED	FALCUN	GUARU	LARA	MERIDA	MIRANDA	MONAG	NESP	PONT	SUCRE	TACHIR	TRUJ	VARAC	ZETIA	AMAZ	D. ANAC	TOTU
FUERA DE TRABAJO Ocupadas • Remuneradas Anual • Tbo Fam No Remuner Desocupadas • Cesantes • Buscando Tbo por primera vez																							
FUERA DE LA FUERZA DE TRABAJO • Estudiantes • Oficios del Hogar • Otra situacion • Incapacitados para Trabajar																							
TOTAL																							

POBLACION DE 15 AÑOS Y MAS DE EDAD OCUPADA SEGUN SEXO Y GPO. DE EDAD
(No. T AÑO)

SEXO Y GRUPO DE EDAD	ESTADIS	ANZAT	ABACUA	APURE	BAREN	BOLIV	CABAS	COMED	FALCON	GUAREC	LARA	MEZERA	MIRANDA	MONAG	NESP	PONT	SUCRE	TACHIR	TRUJ	YARAC	ZAJA	AMAZ	B. AMM	TOTAL	
MASCULINO																									
25-44																									
45-64																									
65 y más																									
TOTAL																									
FEMENINO																									
25-44																									
45-64																									
65 y más																									
TOTAL																									

NO. DE PRODUCTORES SEGUN NIVELES DE INGRESOS MONETARIOS
PERCIBIDOS POR ESTADOS

NIVEL EN DOL. INGRESOS	ESTADO	VZQUIZ	ARAGUA	APURE	BARIN	BOLIV	CARAB	COJED	FALCON	GUARIC	LARA	MERIDA	MIRANDA	MONAG	NEBP	PONT	SICRE	TACHIR	TRUJ	VARAC	ZULIA	AMAZ	D. ANAC	TOTAI.
Muchos de 5 000																								
5 999 - 6 000																								
6 999 - 7 000																								
7 999 - 8 000																								
8 999 - 9 000																								
9 999 - 10 000																								
10 999 - 11 000																								
11 999 - 12 000																								
12 999 - 13 000																								
13 999 - 14 000																								
14 999 - 15 000																								
15 999 - 16 000																								
16 999 - 17 000																								
17 999 - 18 000																								
18 999 - 19 000																								
19 999 - 20 000																								
Mas de 20 000																								

(No. y Kg.)

PERSONAL NACIONAL	ESTADOS UNIDOS	ANZPAT	URUGUAY	SPRRE	BARRIN	BOLIVIA	CARAB	CUBA	FALCON	GUAYMA	LARA	MERIDA	MIRANDA	MONAGAS	NEGR	PDRT	SUCRE	TACHIRA	TRUJ	YARAC	ZULIA	AMAZ	B. AMAC	TOTAL		
Menos de 1.00																										
1.00 - 1.99																										
2.00 - 2.99																										
3.00 - 3.99																										
4.00 - 4.99																										
5.00 - 5.99																										
TOTAL																										

CUADRO 2. xxxi

**NUMERO DE NIÑOS MENORES DE 6 AÑOS POR SITUACION NUTRICIONAL
 PARA LA RELACION PESO -TALLA
 SEGUN EDAD CUMPLIDA PARA EL ESTADO AÑO:**

EDAD CUMPLIDA (AÑOS)	SITUACION NUTRICIONAL							
	TOTAL		DESNUTRICION		NORMAL		SOBREPESO	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0								
1								
2								
3								
4								
5								

ALUMNOS MATRICULADOS EN EDUCACION BASICA DE 1 A 9 GRADO
EN ESCUELAS SITUADAS EN LA JURISDICCION DEL ASENTAMIENTO CAMPESENO
SEGUN EDAD Y ESTADOS AÑO:

ESTADOS	ANDESAT	ARAGUA	APURE	BATINAS	BOQUIVAY	CABRUBO	FALCON	COEDUCACION	LAGUNA	MERIDA	MIRANDA	MORON	MYA	ESPAL	PORTUGUE	SUCRE	TACHE	TRUJILLO	YABACUY	ZELEA	JAMASONA	BAMAUTURO	
AÑOS DE EDAD																							
TOTAL																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
16																							
17																							
18																							
19																							
20																							
21 Y MAS																							

**RELACION ALUMNOS/MAESTROS, MAESTROS/GRADOS
EN ESCUELAS PROXIMAS A ASENTAMIENTOS CAMPESINOS**

ESTADOS	No. DE ALUMNOS ATENDIDOS / MAESTRO	No. GRADOS ATENDIDOS / MAESTROS
Anzoátegui		
Aragua		
Apure		
Barinas		
Bolívar		
Carabobo		
Cojedes		
Falcón		
Gúrico		
Lara		
Mérida		
Miranda		
Monagas		
N.Esparta		
Portuguesa		
Táchira		
Trujillo		
Yaracuy		
Zulia		
Amazonas		
D.Amacuro		

CUADRO 2. XXXV

ESTADOS DE ESTADISTICA	AMERICA CENTRAL						AMERICA DEL SUR						EUROPA						AFRICA						ASIA						OCEANIA											
	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1950	1955	1960	1965	1970	1975
1 OCUPANTE																																										
2 OCUPANTES																																										
3 OCUPANTES																																										
4 OCUPANTES																																										
5 OCUPANTES																																										
6 OCUPANTES																																										

NOTA: IGUAL PARA LOS DEMAS ESTADOS DE LA REPUBLICA

**VIVIENDAS DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS OCUPADAS
SEGUN CONDICIONES Y DOTACION DE SERVICIOS EN EL
ESTADO AÑO**

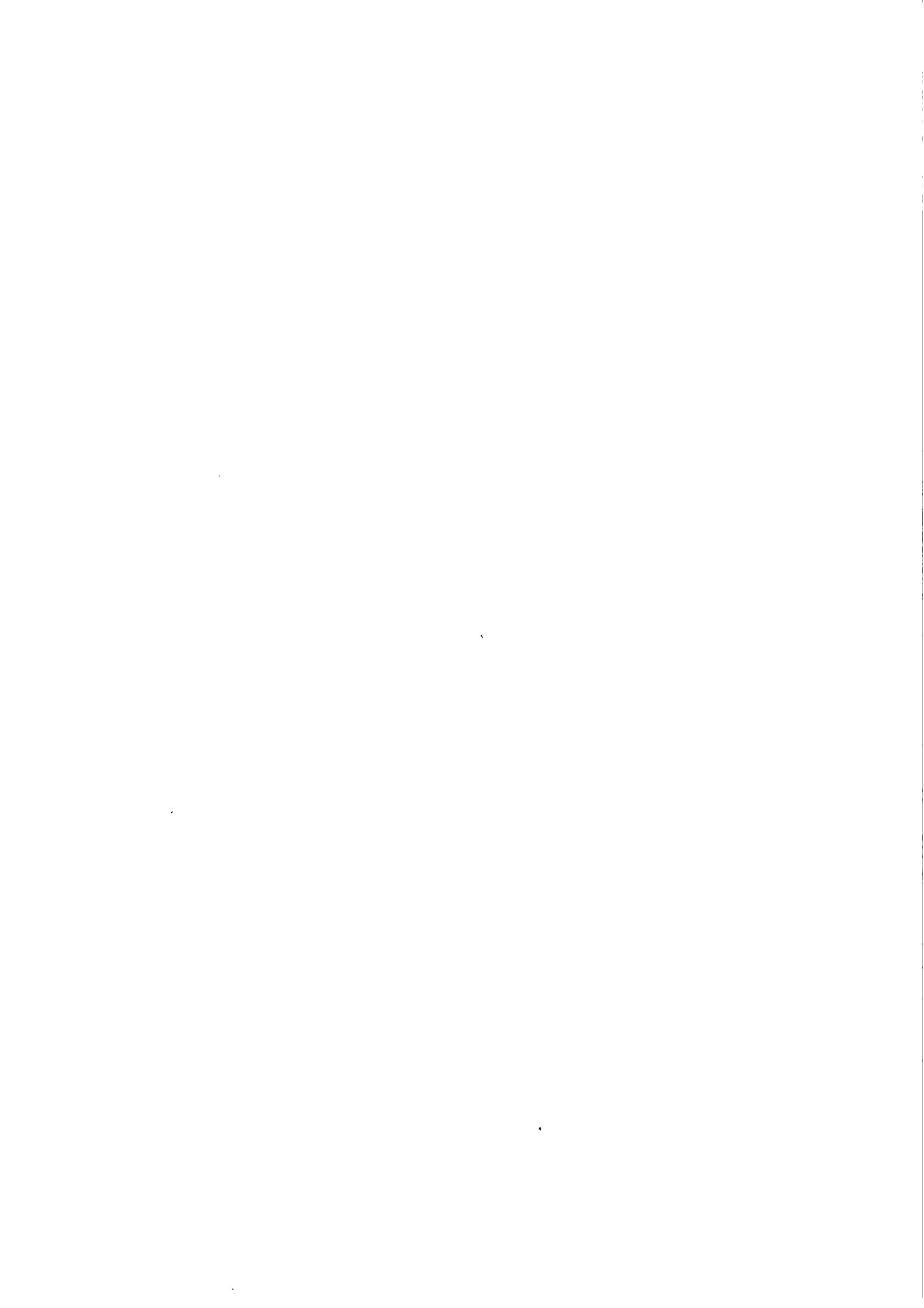
DOTACION DE SERVICIOS	TOTAL	%	VIVIENDAS FAMILIARES OCUPADAS					Inacceptables
			ACEPTABLES					
			Total	S/deficiencia	%	C/Deficiencia	%	
Acceso a la vivienda								
Calle pavimentada								
Calle engrazonada								
Calle de tierra								
Sendero o pica								
Servicio Eléctrico								
Tiene								
No tiene								
Abastecimiento de agua								
Acueducto rural								
Pozo o puntillo								
Camión								
Rio o quebrada								
Otros medios								
Servicios de eliminación de excretas								
Poceta o cloaca								
Poceta o pozo séptico								
Excusado de hoyo o letrina								
No tiene								
Telefonia rural								
Tiene								
No tiene								
Combustible para la cocina								
Gas								
Electricidad								
Kerosene o gasolina								
Otros (leña, carbón)								

Nota: Hacer el mismo cuadro para cada estado.

CUADRO 2.XXXVII

**VIVIENDAS FAMILIARES EN ASENTAMIENTOS CAMPESINOS
POR TIPO Y CALIFICACION PARA EL ESTADO: AÑO:**

CALIF. DE LA VIVIENDA	TOTAL	CASA	TIPO DE VIVIENDA	
			VIVIENDA RURAL	RANCHO
ACEPTABLES Sin deficiencias				
CON DEFICIENCIAS EN: Paredes Techo Pisos				
INACEPTABLES				



FRECUENCIA DE VIAJES DE PASEO Y LUGARES VISITADOS

ESTADO	ASENTAMIENTOS	MIEMBROS DEL ASENTAMIENTO QUE VAN DE PASEO POR AÑO No.	LUGARES VISITADOS (*)	FRECUENCIA DE VIAJE
Anzoátegui				
Aragua				
Apure				
Barinas				
Bolívar				
Carabobo				
Cojedes				
Falcón				
Guárico				
Lara				
Mérida				
Miranda				
Monagas				
N.Esparta				
Portuguesa				
Táchira				
Trujillo				
Yaracuy				
Zulia				
Amazonas				
D.Amacuro				

(*) CAPITAL DE LA REPUBLICA
 CAPITAL DE ESTADO
 CAPITAL DE MUNICIPIO
 PUEBLOS VECINOS
 OTROS ESTADOS O REGIONES
 LUGARES DE RECREO
 OTROS

**No. DE INSTALACIONES DEPORTIVAS Y CULTURALES EN ASENTAMIENTOS
CAMPEÑINOS SEGUN CONDICIONES DE LAS MISMAS POR ESTADO**

ESTADO	ASENTA- MIENTOS	No. INST. DEPORTIVAS			No. INST. CULTURALES			NO EXISTEN
		CONDICIONES			CONDICIONES			
		BUENA	MALA	REGULAR	BUENA	MALA	REGULAR	

**SERVICIOS DE COMUNICACIONES EN
AREAS DE REFORMA AGRARIA**

ESTADOS	COBERTURA RADIAL EMISORAS (AUDICION)		SERVICIOS DE CORREOS Y TELEGRAFOS No. OFICINAS	TRANSPORTE			DESTINO
	NACIONALES	EXTRANJERAS		TIPO	FREC.		
					D	S	
Coahuila de Zaragoza							
Chihuahua							
Durango							
Guerrero							
Hidalgo							
Jalisco							
Morelos							
Nuevo Leon							
Oaxaca							
Puebla							
Queretaro							
San Luis Potosi							
Sinaloa							
Tamaulipas							
Tlaxcala							
Zacatecas							
Veracruz							
Yucatan							
Baja California							
Baja California Sur							
Colima							
Distrito Federal							
Estado Libre Asociado de Puerto Rico							
Guaymas							
Matamoros							
Merida							
Mineral de Consuelo							
Monterrey							
San Juan de los Rios							
Tampico							
Tehuacan							
Toluca							
Union de Reyes							
Veracruz							
Yucatán							
Zacatecas							
Zamorora de Chazarola							

**NUMERO DE HOSPITALES Y CENTROS AMBULATORIOS
 MAS CERCANOS AL ASENTAMIENTO CAMPESINO
 SEGUN NUMERO DE CAMAS POR ESTADO: AÑO:**

ASENTAMIENTOS	TOTAL		TOTAL	
	HOSPITALES	CAMAS	CENTROS AMBULATORIOS	CAMAS
TOTAL				

**MORTALIDAD INFANTIL - REGISTRADA POR GRUPOS DE EDAD
EN ASENTAMIENTOS DEL ESTADO: AÑO:**

MORTALIDAD INFANTIL REGISTRADA						
ASENTAMIENTOS	TOTAL		NEONATAL		POSNEONATAL	
	NUMERO	TASA	NUMERO	TASA	NUMERO	TASA

**MORTALIDAD DIAGNOSTICADA POR ENFERMEDADES INFECCIOSAS
EN ASENTAMIENTOS CAMPESINOS PARA ESTADO: AÑO:**

MORTALIDAD DIAGNOSTICADA POR ENFERMEDADES INFECCIOSAS						
CAUSA (Enfermedades)	AÑO		AÑO		AÑO	
	NUMERO	TASA	NUMERO	TASA	NUMERO	TASA
TOTAL						
Enteritis / Otras						
Enfermedades diarreicas						
Septicemia (Sepsia)						
Chagas						
Tuberculosis						
Disenterias						
Tetanos						
Sarampión						
Helminitiasis						
Hepatitis Infecciosas						
Tosferina						
Difteria						
Tifoidea						
Paludismo						
Rabia Humana						
Sifilis						
SIDA						
Otras						

ANEXO No. 2

***IDENTIFICACION Y VISITA DE LAS
INSTITUCIONES VINCULADAS A
LA REFORMA AGRARIA***

IDENTIFICACION Y VISITA DE LAS INSTITUCIONES VINCULADAS A LA REFORMA AGRARIA

Con el propósito de identificar y establecer relaciones con los diferentes grupos decisores a fin de indagar acerca de los sistemas de información existentes y el tipo de relaciones institucionales que llevan con el principal organo ejecutor de la reforma agraria, se visitaron los organismos siguientes:

Ministerio de Agricultura y Cría

Fondo de Investigaciones Agropecuarias

Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario

Fundación Ciara

Sistema Autónomo de Vialidad Agrícola

Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables

Ministerio de la Familia

Ministerio de la Juventud

Fondo para Edificaciones del Ministerio de Educación

Instituto Nacional de Nutrición

En ellos se determinó que no existe relación en materia de flujo de información hacia el Instituto Agrario Nacional, vale la pena citar el caso del Ministerio de Agricultura y Cría, organismo rector de la política agrícola en el país, cuyas direcciones generales sectoriales y departamentos fueron visitadas, entre las cuales podemos señalar las siguientes:

Dirección General Sectorial de Producción Vegetal y Animal

Dirección de Informática y Estadística

Dirección General Sectorial de Infraestructura Agrícola

Dirección General Sectorial de Catastro, esta última dirección tienen oficinas catastrales a nivel regional, estrechamente relacionadas con las Delegaciones Agrarias, especialmente en lo referente a la inscripción de Registros Catastral para la dotación de tierras y los estudios jurídicos técnicos, ubicación física de las explotaciones agrícolas, administración de baldíos, contratos de comodato, etc. De la misma manera colaboran en el proceso de transferencia de lotes de tierras y del problema de la tenencia de la tierra de la población indígena, no existe un verdadero flujo de información entre las oficinas de catastro y la Delegaciones Agrarias.

Dirección General Sectorial de Planificación y Políticas

Dirección de Extensión

Dirección General Sectorial de Mercadeo Agrícola

Sistema Autónomo de Recursos Pesqueros, los vínculos de esta oficina con el Instituto Agrario Nacional es por intermedio de los centros de acopio en algunos estados pesqueros, donde existen programas de pesca artesanal con organizaciones de pescadores con financiamiento del Icap. Las asociaciones de pescadores utilizan documentos del I.A.N. no pagar impuestos en su condición de pescadores artesanales.

De todo ello se demuestra la necesidad de realizar una gran labor de coordinación institucional para la identificación de las direcciones o departamentos que releven información necesaria para el proceso de reforma agraria, en este sentido se recomienda la revisión conjuntamente con los responsables de las instituciones del conjunto de indicadores propuestos para introducir o desechar algunos de ellos, ubicar las fuentes de información, la frecuencia del relevamiento de la misma y de esa forma estructurar la base de datos y los programas de salida.

Cabe finalmente señalar que en el Instituto Agrario Nacional el departamento de estadística e informática fue desactivado, recientemente se han retomado las actividades y han logrado desarrollar un conjunto de formatos para recabar información a nivel de las Delegaciones estatales, dicha información esta relacionada con: los Programas de Autoconstrucción y Mejoramiento Habitacional, Programa de Desarrollo Indígena, Programa de Promoción Deportiva, Programa Básico de tierras, Programas de Huertos Escolares, Prenda Agraria a corto plazo a sujetos adjudicados, Desarrollo Agrícola de las Organizaciones Económicas Campesinas, Programa de Avance Catastral, Programa de Capacitación Campesina, Programa Básico de Tierras, Programa de Alfabetización, Deforestación y Reforestación del Recurso Bosque, Yacimientos de minerales no metálicos en explotación. Desarrollo Pesquero y Piscícola, Desarrollo Pecuario, Programa Pitsa y Desarrollo agrícola del sector no organizado.(Ver anexo).

ANEXO No. 3

***PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO DE
LA SECRETARIA TECNICA DEL C.O.N.A.R.A.***

**PRESUPUESTO 1995
CONSEJO NACIONAL PARA
LA REFORMA AGRARIA
SECRETARIA TECNICA**

Caracas, 30-03-95

**PRESUPUESTO 1995
CONSEJO NACIONAL PARA LA
REFORMA AGRARIA
SECRETARIA TECNICA**

(En Bolívares)

Código	Conceptos	Monto Anual
01.00.00.00	Gastos de Personal	16,994,859
02.00.00.00	Materiales y Suministros	370,173
03.00.00.00	Servicios no Personales	10,000,000
04.00.00.00	Activos Reales	25,662,792
	TOTAL	53,027,824

(En Bolívares)

PARTIDA	DENOMINACION	MONTO
4.01.00.00.00	Gastos de Personal	16,994,859
4.01.01.00.00	Sueldos, Salarios y Otras Retribuciones	<u>10,526,171</u>
4.01.01.06.00	Remuneraciones al Personal Contratado	10,526,171
4.01.04.00.00	Complementos de Sueldos y Salarios	<u>1,237,181</u>
4.01.04.05.00	Bono Vacacional a Empleados	839,957
4.01.04.05.00	Bono Compensatorio de Transporte Empleados	108,000
4.01.04.05.00	Bono Compensatorio de Alimentación a Empleados	108,000
4.01.04.14.00	Bono Vacacional a Obreros	37,224
4.01.04.15.00	Bono Compensatorio de Transporte a Obreros	72,000
4.01.04.16.00	Bono Compensatorio de alimentación a Obreros	72,000
4.01.05.00.00	Aguinaldos, Utilidades y Bonificación legal a Empleados y Obreros	<u>1,754,362</u>
4.01.05.01.00	Aguinaldos a Empleados	1,679,914
4.01.05.03.00	Aguinaldos a Obreros	74,448
4.01.06.00.00	Aportes Patronales por Empleados	<u>1,547,347</u>
4.01.06.01.00	Aportes Patronal al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S) empleados	907,153
4.01.06.03.00	Aportes Patronal al Fondo de Jubilaciones por Empleados	302,384
4.01.06.04.00	Aportes Patronal al Fondo de Seguro de Paro Forzoso por Empleados	171,351
4.01.06.05.00	Aportes Patronales al Fondo de Ahorro Habitacional por Empleados	100,795
4.01.06.06.00	Aportes Patronal al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S) por Obreros	40,202
4.01.06.07.00	Aportes Patronal al Fondo de Jubilaciones por Obreros	13,401
4.01.06.08.00	Aportes Patronal al Fondo de Seguro de Paro Forzoso por Obreros	7,594
4.01.06.09.00	Aportes Patronales al Fondo de Ahorro Habitacional por Obreros	4,467
4.01.07.00.00	Asistencia Socio-Económica a Empleados y Obreros	<u>1,052,617</u>
4.01.07.07.00	Aportes Patronal a cajas de ahorros por Empleados	1,007,948
4.01.07.17.00	Aportes Patronal a cajas de ahorros por Obreros	44,669
4.01.08.00.00	Prestaciones Sociales y Otras Indemnizaciones a Empleados y Obreros	<u>877,181</u>
4.01.08.01.00	Prestaciones Sociales y Otras Indemnizaciones Empleados	839,957
4.01.08.02.00	Prestaciones Sociales y Otras Indemnizaciones Obreros	37,224

(En Bolívares)

4.02.00.00.00	Materiales y Suministros	<u>370.173</u>
4.02.05.00.00	Productos de Papel, Cartón e Impresos	<u>30.000</u>
4.02.05.04.00	Libros, Revistas y Periódicos	30,000
4.02.10.00.00	Productos varios y Utiles Diversos	<u>340.173</u>
4.02.10.06.00	Utiles de Escritorio, Oficina y Materiales de instrucción	241,173
4.02.10.09.00	Materiales para Equipos de Computación	99,000
4.03.00.00.00	Servicios no Personales	10,000,000
4.03.08.00.00	Servicios Profesionales y Técnicos	<u>10.000.000</u>
4.03.08.99.00	Otros Servicios Profesionales y Técnicos	10,000,000
4.04.00.00.00	Activos Reales	<u>25,662,792</u>
4.04.04.00.00	Equipos de Transporte, Tracción y Elevación	<u>16.500.000</u>
4.04.04.00.00	Vehiculos Automotores Terrestres	16,500,000
4.04.09.00.00	Máquinas, Muebles y demás Equipos de Oficina y Alojamiento	<u>9.162.792</u>
4.04.09.01.00	Mobiliario y Equipos de Oficinas	3,934,102
4.04.09.02.00	Equipos de Procesamiento de Datos	5,228,690
	TOTAL	53,027,824

SUELDOS, SALARIOS Y OTRAS RETRIBUCIONES

Nº	CARGOS	SUELDO BASICO	TOTAL ANUAL
12	EMPLEADOS	<u>839,956.92</u>	<u>10,079,483.04</u>
1	Director General Sectorial	244,200.00	2,930,400.00
2	Director de Linea	211,200.00	2,534,400.00
1	Coordinador	165,000.00	1,980,000.00
4	Planificador Jefe	83,540.16	1,002,481.92
1	Ingeniero de Sistema	78,000.00	936,000.00
2	Transcriptores	22,100.00	265,200.00
1	Secretaria Ejecutiva III	35,916.76	431,001.12
2	OBREROS	<u>37,224.00</u>	<u>446,688.00</u>
1	Mensajero	17,424.00	209,088.00
1	Chofer	19,800.00	237,600.00
14		<u>877,180.92</u>	<u>10,526,171.04</u>

Nota: Incluye el 30% del Aumento de Sueldos y Salarios

INCIDENCIAS INDIRECTAS

INCIDENCIAS INDIRECTAS	BASE DE CALCULO	TOTAL ANUAL
EMPLEADOS		
Seguro Social Obligatorio	9%	907,153.47
Seguro de Paro Forzoso	1.7%	171,351.21
Fondo de Jubilaciones	3%	302,384.49
Política Habitacional	1%	100,794.83
Bono Vacacional	1 mes	839,956.92
Aguinaldos	2 mes	1,679,913.84
Prestaciones Sociales	1 mes	839,956.92
Caja de Ahorro	10%	1,007,948.30
Bono de Transporte y Alimentación	6000*12 mes*3	216,000.00
Total		6,065,459.99

INCIDENCIAS INDIRECTAS	BASE DE CALCULO	TOTAL ANUAL
OBREROS		
Seguro Social Obligatorio	9%	40,201.92
Seguro de Paro Forzoso	1.7%	7,593.70
Fondo de Jubilaciones	3%	13,400.64
Política Habitacional	1%	4,466.88
Bono Vacacional	1 mes	37,224.00
Aguinaldos	2 mes	74,448.00
Prestaciones Sociales	1 mes	37,224.00
Caja de Ahorro	10%	44,668.80
Bono de Transporte y Alimentación	6000*12 mes*2	144,000.00
Total		403,227.94



**MATERIALES Y SUMINISTROS
 UTILES DE ESCRITORIO, OFICINA Y
 MATERIALES DE INSTRUCCION**

MATERIALES	CANTIDAD SOLICITADA	BOLIVARES
Block	4 docenas	4,512
Marcadores	6 docenas	5,796
Bolígrafos	20 docenas	19,320
Lápices	10 docenas	6,000
Papel Bond	24 resmas	15,096
Cinta Para Máquina	6 docenas	36,000
Engrapadora	6 unidades	9,000
Grapas	05 cajas	1,675
Saca Grapas	docenas	1,452
Clips	20 cajas	800
Tijeras	6 unidades	3,270
Limpiatipos	2 docenas	1,824
Tippex	2 docenas	2,760
Disolvente	1 docena	1,188
Papel Carbón	10 cajas	9,450
Cortapapel	6 unidades	1,000
Goma de Pegar	6 unidades	1,554
Carpetas	24 cajas	40,800
Ganchos para Carpeta	5 docenas	1,185
Bandas de Goma	6 bolsas de 20 Gr.	261
Perforadoras	6 unidades	4,380
Sobres de Manila	500 unidades	4,750
Cinta Engomada	2 docenas	1,860
Formatos		
Administrativos Vari	36 talonarios	36,000
Sellos de Cauchos	2 unidades	2,000
Láminas de Acetato	03 cajas	24,000
Borradoré Tipo Lápiz	4 docenas	5,040
TOTAL		241,173

MATERIALES Y SUMINISTROS
MATERIALES PARA EQUIPOS DE COMPUTACION

MATERIAL	CANTIDAD SOLICITADA	BOLIVARES
Papel para Impresora	24 cajas	22,000.00
Cinta para Impresora	3 docenas	72,000.00
Diskketes	2 cajas	5,000.00
Total		99,000.00

MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA

MOBILIARIOS	CANTIDAD SOLICITADA	BOLIVARES
Fotocopiadora Multisalida	1 unidad	1,687,150.00
Fotocopiadora Común	1 unidad	680,252.00
Fax (en linea directa)	1 unidad	158,000.00
Máquina de Escribir	1 unidad	32,000.00
Calculadora Manual	1 unidad	35,200.00
Escritorios Directivos	8 unidades	348,000.00
Escritorios Administrativos	1 unidad	35,000.00
Sillones	9 unidades	315,000.00
Sillas	14 unidades	224,000.00
Archivos	1 unidad	32,500.00
Biblioteca	1 unidad	48,000.00
Muebles de Computación	8 unidades	200,000.00
Mesón de Reuniones	1 unidad	55,000.00
Teléfonos Directos	2 unidades	50,000.00
Extensiones	2 unidades	34,000.00
Total		3,934,102.00

**ACTIVOS REALES
EQUIPOS DE COMPUTACION**

EQUIPOS	CANTIDAD SOLICITADA	BOLIVARES
Mini Red de Computación Unidades	1 unidad	
de Red con base en un Equipo 486	8 unidades	
de 600 Megabites	1 unidad	4,000,000.00
Disco duro de 210 MB de Memoria Ram	2 unidades	80,000.00
Micro 486	1 unidad	237,320.00
Notebook 486 disco duro de 170 MB y		
Software incluido	1 unidad	475,150.00
Impresora (dos Laser, una a color y		
una blanco y negro y una de tipo común)	1 unidad	436,220.00
Total		5,228,690.00

EQUIPOS DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELEVACION
VEHICULOS AUTOMOTORES TERRESTRES

VEHICULOS	CANTIDAD SOLICITADA	BOLIVARES
Vehículos Rústicos (pick- up)	3 unidades	16,500,000.00

ESCALAS DE SUELDOS PARA CARGOS DE ALTO NIVEL EN ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA

NIVEL	CODIGO DE CLASE	GRADO	CARGOS	SUELDO BASICO Bs.	GASTOS DE REPRESENTACION Bs.
I	00011	99	MINISTRO, DIRECTOR EJECUTIVO, JEFE DE OFICINA CENTRAL, PROCURADOR GENERAL DE LA REPUBLICA	300.000	80.000
II	00012	99	DIRECTOR GENERAL	258.000	40.000
III	00013	99	DIRECTOR GENERAL SECTORIAL, CONSULTOR JURIDICO, SECRETARIO GENERAL O EQUIVALENTE	222.000	
IV	00014	99	DIRECTOR DE LINEA, DIRECTOR DE REGION, JEFE DE OFICINA O EL EQUIVALENTE	192.000	
V	00015	99	DIRECTOR DE ZONA, ADJUNTO AL DIRECTOR, ADJUNTO AL CONSULTOR JURIDICO O EL EQUIVALENTE	150.000	
VI	00016	99	JEFE DE UNIDAD, JEFE DE ZONA O EL EQUIVALENTE	132.000	
VII	00017	99	JEFE DE DIVISION O EL EQUIVALENTE	112.980	

N.º 9529

- EL NIVEL VII CORRESPONDE SOLAMENTE A LOS FUNCIONARIOS QUE OCUPAN CARGOS DE JEFES DE DIVISION (NO CLASIFICADOS, ALTO NIVEL)
- TODOS LOS MONTOS POR CONCEPTO DE PRIMAS -SEA CUAL FUERE SU ORIGEN O NATURALEZA- QUE TIENEN LOS FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL, HASTA EL 31-12-94, QUEDAN INCORPORADOS A LOS SUELDOS DE LA PRESENTE ESCALA, Y ÉSTA NO PUEDE SER ALTERADA CON NINGUN TIPO DE PRIMA DE CARÁCTER PERMANENTE.
- LA OFICINA CENTRAL DE PERSONAL QUEDA AUTORIZADA PARA REVISAR Y AJUSTAR, CUANDO FUERE NECESARIO, LAS ESCALAS ESPECIALES DE ALTO NIVEL DE LA APN TOMANDO COMO REFERENCIA Y LÍMITE SUPERIOR, LAS AQUÍ APROBADAS.
- LA PRESENTE ESCALA ENTRARÁ EN VIGENCIA A PARTIR DEL 1º DE ENERO DE 1995.
- CON VIGENCIA AL 1º DE JULIO DE 1995 SE INCREMENTARÁN LOS SUELDOS DE ALTO NIVEL EN UN 10%. LA O.C.P. CONSTRUIRÁ LA NUEVA ESCALA CON EL INCREMENTO AQUÍ ESTABLECIDO.
- LOS AJUSTES O MODIFICACIONES PRESUPUESTARIOS NECESARIOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA PRESENTE ESCALA SE HARÁN CON LOS AHORROS INTERNOS DE CADA ORGANISMO, PREVIA CERTIFICACIÓN DE LA OCEPRE. EN NINGÚN CASO SE PODRÁN SOLICITAR CRÉDITOS ADICIONALES.

<p>APROBADO</p>  <p>PRESIDENTE DE LA REPUBLICA</p>	<p align="center">1.8 ENE 1995</p> <p>FECHA:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------



GAZETA OFICIAL

DE LA REPUBLICA DE VENEZUELA

AÑO CXXII — MES IV

Caracas, viernes 20 de enero de 1995

Número 35.636

SUMARIO

Presidencia de la República

Decreto N° 534, mediante el cual se rige los aumentos de sueldos del veinte (20%) y del diez (10%) por ciento previstos en la Convención Normativa Laboral de fecha 1° de diciembre de 1994, en beneficio de los funcionarios públicos a quienes ampara.

Junta de Administración Cambiaria

Resolución por la cual se dispone que las personas mayores de quince (15) años, que viajen de turismo al exterior, pueden optar por año calendario, a una de las alternativas de asignaciones de divisas que en ella se señalan.

Ministerio de Hacienda

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras

Resolución por la cual se autoriza la prórroga por noventa (90) días del plazo de intervención del Banco Latino, S.A.C.A

Ministerio de la Defensa

Resolución por la cual se designan a los ciudadanos que en ellas se mencionan en los cargos que en la misma se señalan.

Resolución por la cual se delega en el Contralmirante Germán Martínez Medina, Director del Instituto Universitario Politécnico de las Fuerzas Armadas Nacionales, la facultad de suscribir el Convenio de Cooperación Educativa entre ese Instituto y la Universidad de Florida, cuyo objeto es la formación de Recursos Humanos y el Desarrollo Científico y Tecnológico.

Ministerio de Fomento

Resolución por la cual se designa al ciudadano Aquiles José Barrios Pérez, encargado de la Dirección de Equipos y Material de Transporte en la Dirección General Sectorial de Metalmeccánica, Electricidad y Electrónica de este Despacho.

Resolución por la cual se designa al ciudadano Hernán Juvenal Herrera Blanco, encargado de la Dirección de Metales Básicos y Productos Metálicos en la Dirección General Sectorial de Metalmeccánica, Electricidad y Electrónica de este Despacho.

Ministerio de Educación

Resolución por la cual se designa a la ciudadana Noreya Blanco, Jefe del Centro Indigenista II, adscrito a la Oficina Regional de Asuntos Indígenas del Estado Delta Amacuro. — (Se reimprime por error material).

Consejo Nacional de Universidades

Resolución por la cual se aprueba la distribución del aporte anual del Ejecutivo Nacional para las Universidades Nacionales a ser ejecutado en el Ejercicio Fiscal 1995.

Ministerio del Trabajo

Resolución por la cual se procede a publicar la estructura para la Ejecución Financiera del Presupuesto de Gastos 1995, manejado mediante Fondos de Avance.

Procuraduría General de la República

Resolución por la cual se expropiá en favor del Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria, (F.O.G.A.D.E.) acciones propiedad de la empresa Grupo Euro I, C. A. en el Capital Social de la empresa Eurobuilding Internacional, C. A.

Contraloría General de la República

Resolución por la cual se delega en la abogada Teresa Rincón Monasterios, Directora General de los Servicios Jurídicos, el conocimiento y decisión de los recursos jerárquicos contra actos de reparos formulados por el Organismo Contralor y firmados por los Directores Generales, de acuerdo con su respectiva competencia.

Resolución por la cual se elimina a partir del 23 de enero de 1995 la Unidad Permanente de Control que actualmente funciona en la Sociedad Mercantil Línea Aeropostal Venezolana.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Decreto N° 534

18 de enero de 1995

RAFAEL CALDERA

Presidente de la República

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los ordinales 1° y 12° del artículo 190 de la Constitución y de conformidad con el artículo 43 de la Ley de Carrera Administrativa, 180 y 181 de su Reglamento General, en Consejo de Ministros,

CONSIDERANDO

Que es propósito del Ejecutivo Nacional lograr una Administración Pública eficaz mediante el mejor aprovechamiento de los recursos humanos existentes, así como responder a las aspiraciones económicas de sus funcionarios, conservando un equilibrio justo y razonable entre los sueldos y el aumento del costo de la vida,

CONSIDERANDO

Que es política del Gobierno Nacional ajustar los sueldos racional y armónicamente con la finalidad de pagar a cada funcionario público según el valor del cargo que ocupa,

CONSIDERANDO

Que el Ejecutivo Nacional aprobó en la Convención Normativa Laboral para el presente ejercicio fiscal una escala de sueldos y dos aumentos en la remuneración para los empleados públicos en ella beneficiados,

DECRETA

Artículo 1°: El presente Decreto rige los aumentos de sueldos del veinte (20%) y del diez (10%) por ciento previstos en la Convención Normativa Laboral de fecha 1° de diciembre de 1994, en beneficio de los funcionarios públicos a quienes ampara.

Artículo 2°: Se aprueba una escala de sueldos para cargos clasificados como administrativos y de apoyo técnico, cuya estructura por grados y pasos es la siguiente:

	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	30400	20910	21461	22019	22577	23134	23721	24368	24986	25635	26285	26968	27652	28371	29090
2	31461	22019	22577	23164	23751	24368	24986	25635	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30601
3	32577	23164	23751	24368	24986	25635	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30601	31398	32195
4	33751	24368	24986	25635	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30601	31398	32195	33031	33868
5	34986	25635	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30601	31398	32195	33031	33868	34748	35628
6	36285	26968	27652	28371	29090	29846	30601	31398	32195	33031	33868	34748	35628	36533	37433
7	37628	28371	29090	29846	30601	31398	32195	33031	33868	34748	35628	36533	37433	38354	39271
8	39090	29846	30601	31398	32195	33031	33868	34748	35628	36533	37433	38354	39271	40198	41125
9	40601	31398	32195	33031	33868	34748	35628	36533	37433	38354	39271	40198	41125	42061	43000
10	42195	33031	33868	34748	35628	36533	37433	38354	39271	40198	41125	42061	43000	43943	44892
11	43868	34748	35628	36533	37433	38354	39271	40198	41125	42061	43000	43943	44892	45843	46800
12	45628	36533	37433	38354	39271	40198	41125	42061	43000	43943	44892	45843	46800	47763	48692
13	47482	38431	39431	40436	41481	42560	43638	44733	45843	46977	48101	49250	50384	51517	52650
14	49431	40436	41481	42560	43638	44733	45843	46977	48101	49250	50384	51517	52650	53793	54937

Artículo 3°: Se aprueba una escala de sueldos para cargos clasificados que tengan como requisito mínimo de ingreso ser profesional universitario o técnico superior, cuya estructura por grados y pasos es la siguiente:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	41375	44300	45427	46514	47602	48748	50458	51899	53322	54800	56324	57895	59514	61181	62897
2	42427	44814	45950	47048	48146	49292	51002	52443	53866	55330	56835	58381	59978	61625	63322
3	43502	45448	46584	47682	48780	49926	51636	53077	54500	55964	57469	59015	60602	62230	63908
4	44602	46548	47684	48782	49880	51026	52736	54177	55600	57064	58569	60115	61702	63330	65008
5	45727	47673	48809	49907	51005	52151	53861	55292	56705	58150	59625	61140	62695	64292	65930
6	46877	48823	49959	51057	52155	53301	55011	56442	57855	59300	60775	62290	63835	65422	67050
7	48052	50000	51136	52234	53332	54478	56188	57619	59032	60477	61952	63467	65012	66587	68202
8	49252	51198	52334	53432	54530	55676	57386	58817	60230	61665	63130	64625	66150	67705	69290
9	50477	52423	53559	54657	55755	56901	58611	60042	61455	62890	64355	65850	67375	68930	70515
10	51727	53673	54809	55907	57005	58151	60861	62292	63705	65150	66625	68130	69655	71200	72765
11	53002	54948	56084	57182	58280	59426	62136	63567	64980	66415	67880	69375	70890	72425	73980
12	54302	56248	57384	58482	59580	60726	63436	64867	66280	67715	69180	70665	72170	73695	75240
13	55627	57573	58709	59807	60905	62051	64761	66192	67605	69050	70525	72020	73535	75070	76625
14	57002	58948	60084	61182	62280	63426	66136	67567	68980	70415	71880	73365	74870	76395	77940
15	58402	60348	61484	62582	63680	64826	67536	68967	70380	71815	73280	74765	76270	77795	79340
16	59827	61773	62909	64007	65105	66251	68961	70392	71805	73240	74695	76170	77655	79160	80685
17	61277	63223	64359	65457	66555	67701	70411	71842	73255	74690	76145	77620	79115	80630	82165
18	62752	64698	65834	66932	68030	69176	71886	73317	74730	76165	77620	79095	80590	82105	83640
19	64252	66198	67334	68432	69530	70676	73386	74817	76230	77665	79120	80595	82090	83605	85140
20	65777	67723	68859	69957	71055	72201	74911	76342	77755	79180	80625	82090	83585	85100	86635
21	67327	69273	70409	71507	72605	73751	76461	77892	79305	80730	82175	83640	85125	86630	88145
22	68902	70848	71984	73082	74180	75326	78036	79467	80880	82315	83770	85245	86730	88235	89750
23	70502	72448	73584	74682	75780	76926	79636	81067	82480	83915	85370	86845	88330	89835	91350
24	72127	74073	75209	76307	77405	78551	81261	82692	84105	85520	86955	88410	89885	91370	92865

Artículo 4°: Las escalas de sueldos establecidas en los artículos 2° y 3° del presente Decreto se aplican a los empleados o funcionarios públicos regidos por la Ley de Carrera Administrativa. No se aplicarán en los organismos ni a las categorías de funcionarios que tienen aprobadas escalas especiales de remuneración.

Artículo 5°: La aplicación de las escalas a que se refieren los artículos 2° y 3° del presente Decreto dan derecho a la asignación del sueldo inicial de cada grado. Una vez agregadas las compensaciones otorgadas durante 1994, el sueldo se ubicará en el paso de la escala de su mismo grado que se adecue a ese monto total.

Artículo 6°: Las primas que hayan sido asignadas a los funcionarios, sea cual fuere su origen o naturaleza, estén o no autorizadas por la Oficina Central de Personal, serán convertidas en compensaciones, ubicando los montos correspondientes en el paso de escala que los contenga.

Artículo 7°: A partir del 1° de julio de 1995 se le otorgará a cada funcionario público los pasos de escala, equivalentes al 10% del aumento acordado en el ordinal 3° del acta final de la Reunión Normativa Laboral. Este aumento se concretará a través de movimientos de personal aprobados por la Oficina Central de Personal.

Artículo 8°: Los organismos de la Administración Pública Nacional sujetos al presente Decreto no podrán otorgar aumentos de sueldos distintos a los aquí previstos, ni directa ni indirectamente ni mediante complementos

salariales, ni se modificarán las condiciones remuneratorias convenida el acuerdo final de la Reunión Normativa Laboral convocada para funcionarios públicos.

Artículo 9°: Todos los organismos de la Administración Pública Nacional con sus propios ahorros, están en la obligación de hacer los ajustes, modificaciones presupuestarias pertinentes para el financiamiento de aumentos de sueldos convenidos por el Ejecutivo Nacional. La Oficina Central de Presupuesto deberá certificar el cumplimiento de las reasignaciones a los fines de los trámites ante la Contraloría General de la República y la Tesorería Nacional. En ningún caso los organismos podrán solicitar créditos adicionales para el financiamiento de los compromisos presupuestarios antes señalados.

Artículo 10°: Las dudas con motivo de la aplicación del presente Decreto serán resueltas por las Oficinas Centrales de Personal y Presupuesto.

Artículo 11°: Las escalas de sueldos previstas en este Decreto entrará en vigencia desde el 1° de enero de 1995.

Artículo 12°: Los Ministros del Despacho quedan encargados de la ejecución del presente Decreto.

Dado en Caracas a los dieciocho días del mes de enero de mil novecientos noventa y cinco. Año 184 de la Independencia y 135 de la Federación.

(L. S.)

RAFAEL CALDERA

- Refrendados:**
- El Ministro de Relaciones Interiores, RAMON ESCOVAR SALOM
 - El Ministro de Relaciones Exteriores, MIGUEL ANGEL BURELLI RIVAS
 - El Ministro de Hacienda, JULIO SOSA RODRIGUEZ
 - El Ministro de la Defensa, MOISES A. OROZCO GRATEROL
 - El Ministro de Fomento, ALBERTO POLETTO FOMENTA
 - El Ministro de Educación, ANTONIO LUIS CARDENAS C.
 - El Ministro de Salud y Asistencia Social, CARLOS WALTER
 - El Ministro de Agricultura y Cría, CIRO AÑEZ PONSECA
 - El Ministro del Trabajo, JUAN NEPOMUCENO GARRIDO MENDOZA
 - El Ministro de Transporte y Comunicaciones, CIRO ZAA ALVAREZ
 - El Ministro de Justicia, RUBEN CREIXEMS SAYIGNON
 - El Ministro de Energía y Minas, ERWIN JOSE ARRIETA VALERA
 - El Ministro del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, ROBERTO PEREZ ILCUNA
 - El Encargado del Ministerio del Desarrollo Urbano, FRANCISCO GONZALEZ
 - La Ministra de la Familia, MERCEDES PULIDO DE BRICEÑO
 - El Ministro de la Secretaría de la Presidencia, ANDRES CALDERA PIETRI
 - El Ministro de Estado, POMPEYO MARQUEZ MILLAN
 - El Ministro de Estado, GUILLERMO ALVAREZ BAJARES
 - El Ministro de Estado, HERMANN LUIS SORIANO VALERY
 - El Ministro de Estado, JOSE GUILLERMO ANDUEZA ACUÑA
 - El Ministro de Estado, GUIDO ARNAL ARROYO
 - La Ministra de Estado, MARIA DEL PILAR IRIBARREN DE ROMERO
 - El Ministro de Estado, LUIS RAUL MATOS AZOCAR

JUNTA DE ADMINISTRACION CAMBIARIA

REPUBLICA DE VENEZUELA
JUNTA DE ADMINISTRACION CAMBIARIA

Caracas, 19 de enero de 1995
184° y 135°

RESOLUCION N° 69

De conformidad con el último aparte del artículo 28 del Decreto 326 del 31 de agosto de 1984, en concordancia con su artículo 40.

Grados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	20400	20930	21461	22019	22577	23164	23751	24368	24986	25633	26285	26968	27652	28371	29090
2	21461	22019	22577	23164	23751	24368	24986	25633	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30602
3	22577	23164	23751	24368	24986	25633	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30602	31398	32194
4	23751	24368	24986	25633	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30602	31398	32194	33031	33868
5	24986	25633	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30602	31398	32194	33031	33868	34748	35629
6	26285	26968	27652	28371	29090	29846	30602	31398	32194	33031	33868	34748	35629	36555	37482
7	27652	28371	29090	29846	30602	31398	32194	33031	33868	34748	35629	36555	37482	38456	39431
8	29090	29846	30602	31398	32194	33031	33868	34748	35629	36555	37482	38456	39431	40456	41481
9	30602	31398	32194	33031	33868	34748	35629	36555	37482	38456	39431	40456	41481	42560	43638
10	32194	33031	33868	34748	35629	36555	37482	38456	39431	40456	41481	42560	43638	44773	45907
11	33868	34748	35629	36555	37482	38456	39431	40456	41481	42560	43638	44773	45907	47101	48295
12	35629	36555	37482	38456	39431	40456	41481	42560	43638	44773	45907	47101	48295	49550	50806
13	37482	38456	39431	40456	41481	42560	43638	44773	45907	47101	48295	49550	50806	52127	53448
14	39431	40456	41481	42560	43638	44773	45907	47101	48295	49550	50806	52127	53448	54837	56227

Artículo 3°: Se aprueba una escala de sueldos para cargos clasificados que tengan como requisito mínimo de ingreso ser profesional universitario o técnico superior, cuya estructura por grados y pasos es la siguiente:

Pasos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
15	43277	44500	45727	46814	48000	49248	50496	51809	53122	54503	55884	57327	58790	60319	61847
16	44217	46814	48000	49248	50496	51809	53122	54503	55884	57327	58790	60319	61847	63452	65062
17	48000	49248	50496	51809	53122	54503	55884	57327	58790	60319	61847	63452	65062	66729	68446
18	50496	51809	53122	54503	55884	57327	58790	60319	61847	63452	65062	66729	68446	70226	72060
19	53122	54503	55884	57327	58790	60319	61847	63452	65062	66729	68446	70226	72060	73878	75750
20	55884	57327	58790	60319	61847	63452	65062	66729	68446	70226	72060	73878	75750	77719	79689
21	58790	60319	61847	63452	65062	66729	68446	70226	72060	73878	75750	77719	79689	81761	83833
22	61847	63452	65062	66729	68446	70226	72060	73878	75750	77719	79689	81761	83833	86012	88192
23	65062	66729	68446	70226	72060	73878	75750	77719	79689	81761	83833	86012	88192	90483	92778
24	68446	70226	72060	73878	75750	77719	79689	81761	83833	86012	88192	90483	92778	95190	97603
25	72060	73878	75750	77719	79689	81761	83833	86012	88192	90483	92778	95190	97603	100140	102678
26	75750	77719	79689	81761	83833	86012	88192	90483	92778	95190	97603	100140	102678	105340	108017

ANEXO No. 4

FORMATOS PARA RECABAR INFORMACION DEL INSTITUTO AGRARIO NACIONAL (I.A.N.)

El conjunto de cuadros que se presentan a continuación, a diferencia de los anteriores, que fueron diseñados por los autores y están sujetos a revisión y mejoramiento, forman parte del Sistema de Información creado por la Gerencia de Planificación del Instituto Agrario Nacional; y han sido recopilados e incorporados a la presente publicación por considerar que los mismos son instrumentos validados para la toma de información y contribuyen un aporte para el cálculo de los indicadores diseñados en el presente trabajo.

1. ASENTAMIENTO Y ACTIVIDAD	5. UBICACION		O.E.C	EN EJECUCION				EJECUTADO													
				6. DISTRICTO	7. MUNICIPIO	8. NOMBRE	9. BENEFICIARIOS		10. MONTO Bs		11. BENEFICIARIOS	12. MONTO Bs									
							13. DE SOCOS	14. OTROS	15. MATERIALES	16. JORNALES			17. SOCOS	18. OTROS	19. MATERIALES	20. JORNALES					
2. NOMBRE 3. MEJORAMIENTO HAB.	4. A CONS. 0710																				
21. AUTOCONSTRUCCION																					
				20. T O T A L E S																	

21. OBSERVACIONES:

22. NOMBRE Y APELLIDOS
ELABORADO
POR
FIRMA





3 FUNDO O LOTE	4 DISTRITO	5 MUNICIPIO	6 MODALIDAD							7 ELABORADO POR:				
			8 DOTACION	9 RESUMACION	10 INDIVIDUAL	11 COLECTIVO	12 GRATUITO	13 ONEROSO	14 MONTO EN PRODUCTO	15 TIPO DE PRODUCTO	16	17		
										18 BENEFICIARIOS (has.)	19 SUP. BENEFICIARIOS (has.)	20 SUP. (has.)		
										21 APELLIDO(S) Y NOMBRE(S)		22 FIRMA:		
										FECHA: / /				

20 OBSERVACIONES:

19. T O T A L E S

ELABORADO POR:

1. ENTIDAD FEDERAL:

AÑO

2. LAPSO:

ASENTAMIENTO	UBI C A C I O N		NOMBRE DE LA ESCUELA	E N E J E C U C I O N				E J E C U T A D O		C O O R D I N A C I O N
	1. A. GENERAL	2. DISTRITO		3. MUNICIPIO	4. ACTIVIDAD	5. MONTO Bs.	6. MONTO Bs.	7. MONTO Bs.	8. ORGANISMO	
GRANJAS ESCOLARES										
10. T O T A L E S										

11. OBSERVACIONES:

12. ELABORADO POR:

13. NOMBRE Y APELLIDOS:

14. FIRMA:

FECHA

FORIAN-269

