INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

MECANISMOS DE DIRECCION DEL
"PROYECTO DE DESARROLLO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE ALIMENTOS"

Síntesis de una experiencia de cooperación técnica

Francisco Barea

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Representación en la República Dominicana

MECANISMOS DE DIRECCION DEL "PROYECTO DE DESARROLLO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE ALIMENTOS"

Síntesis de una experiencia de cooperación técnica

Francisco Barea

Santo Domingo, República Dominicana
Diciembre 1987

CONTENIDO

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

Síntesis de una experiencia de cooperación técnica

Francisco Barea*

INTRODUCCION

El presente documento tiene por objeto dar a conocer la experiencia acumulada por el componente país en República Dominicana, del proyecto multinacional PROPLAN (1) del IICA, durante el desarrollo de las acciones de cooperación técnica dirigidas a diseñar e implantar los mecanismos de dirección del "Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos", de la Secretaría de Estado de Agricultura.

El contenido se ha estructurado en cuatro capítulos, el primero de los cuales presenta los principales elementos que caracterizan la modalidad de cooperación técnica utilizada. El capítulo segundo describe someramente los componentes que delimitan el ámbito del proyecto, considerado como un espacio sociopolítico para la conducción del proceso de desarrollo. El tercero hace referencia a los mecanismos diseñados para esos efectos y, finalmente, en el capítulo cuarto se consignan algunas consideraciones acerca de la experiencia derivada de la aplicación del enfoque de conducción efectiva en el presente caso.

---

*: Especialista en Desarrollo Rural. IICA. República Dominicana.

1: Proyecto "Fortalecimiento de los Sistemas Institucionales para la Planificación e Implementación de la Política Agraria".

I. MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA

1.1 El enfoque de Conducción Efectiva del Desarrollo Agrícola y Rural

Las acciones de cooperación técnica se han fundamentado en un nuevo enfoque conceptual para conducir el proceso de desarrollo agrícola y rural, que el IICA ha venido desarrollando desde hace algunos años por medio de PROPLAN.

La conducción efectiva del proceso de desarrollo es entendida como la realización articulada y oportuna de las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones, para la contínua e intencionada definición, implementación y ajuste concertado de políticas coherentes que permiten orientar, activar y adecuar la acción transformadora en un espacio específico de la realidad agroeconómica y socio-política, para alcanzar el desarrollo agrícola y rural en función de un proyecto político nacional.

El concepto de Conducción Efectiva comprende las decisiones que se toman en forma coherente y las acciones que se emprenden con oportunidad para movilizar en forma contínua e intencionada, los esfuerzos y recursos rqueridos para la transformación de la realidad con la velocidad y en el sentido deseado.

Un aspecto importante del enfoque de conducción efectiva es tener claro el espacio de transformación donde se llevará a cabo dicha tarea y el respectivo ámbito de conducción, en el cual se realizan las actividades requeridas para definir, implementar y ajustar las políticas dirigidas a lograr los cambios esperados. Para el primer caso se deben considerar criterios tales como la actividad agroeconómica a ser afectada, los grupos sociales claves involucrados en la misma, el espacio geográfico en que se localiza y el período de tiempo definido para alcanzar los resultados previstos. La caracterización del ámbito de conducción se debe realizar a partir de la identificación y sistematización de las políticas definidas para ser aplicadas en el espacio de transformación y, para cada una de ellas, establecer los actores clave que intervienen en su definición, implementación y ajuste, lo mismo que su respectivo papel en este proceso. En tal sentido se reconoce que los esfuerzos para la promoción del desarrollo agrícola y rural se enmarcan en cuatro ámbitos específicos de conducción, a saber: Dirección sectorial, gestión institucional, dirección regional y manejo de programas y proyectos.

El manejo de programas y proyectos se concibe como la movilización contínua e intencionada de los recursos y esfuerzos vinculados al mismo, para orientar y concretar la transformación de la realidad socioeconómica de su área de influencia, en la dirección estipulada por sus objetivos. En este sentido, el manejo de programas y proyectos constituye un elemento fundamental para asegurar el logro de los resultados esperados,

lo mismo que contribuir a la efectiva ejecución de la política de desarrollo agropecuario y rural y mejorar la efectividad de la acción institucional.

Este enfoque reconoce que los diferentes individuos y grupos que intervienen directa e indirectamente en el proceso de desarrollo agropecuario y rural, tienen normalmente diferentes puntos de vista con respecto a los resultados que se desean alcanzar y con relación a los medios requeridos para ello. Esto implica reconocer que, en la práctica, existe un conflicto de intereses y que además se comparte el poder real de decisión y la implementación de las decisiones adoptadas. Por lo tanto, el poder de proponer y activar soluciones viables para la transformación de la realidad, no es exclusivo de ningún individuo o grupo específico público o privado.

De lo anterior se desprende que los responsables del manejo de los programas y proyectos deben desarrollar un esfuerzo deliberado y sistemático, para realizar un activo y permanente diálogo social, que permita la resolución de conflictos y el logro de acuerdos y compromisos entre los diferentes individuos e instituciones involucrados en la ejecución de los mismos.

Para ello, es necesario que la tarea de manejo se lleve a la práctica mediante la realización de las cuatro <u>funciones de dirección</u> que a continuación se describen:

a. Caracterización e interpretación de la problemática.

   Comprende la caracterización e interpretación permanente de la evolución de la realidad socioeconómica, en el ámbito de acción del programa o proyecto.

b. Interpretación e inducción de decisiones de nivel superior.

   Se refiere a la identificación e interpretación de las políticas que enmarcan la acción del programa o proyecto y a la inducción de otras de igual nivel, en función de la evolución de la realidad socioeconómica.

c. Precisión y adecuación de resultados y estrategias.

   Busca definir y adecuar permanentemente, los resultados deseados y las estrategias para alcanzarlos, así como los factores externos que condicionan su logro, con base en las políticas vigentes.

d. Definición, activación y adecuación de la acción transformadora.

   Comprende la definicón, activación y adecuación permanente de la acción transformadora en términos de las actividades, los recursos, las modalidades de trabajo y las responsabilidades de los principales individuos y grupos públicos y privados, involucrados en la ejecución del programa o proyecto.

Estas cuatro funciones sintetizan diversos criterios usualmente planteados, en forma disociada, en la literatura sobre planificación y administración. Por un lado, replantean en forma no-secuencial la noción fundamental de "proceso administrativo" (planeación, organización, dirección, control, etc.) o "proceso de planificación" (formulación, instrumentación de la ejecución, control/evaluación), asegurando la unidad y continuidad de la tarea de manejo. En segundo lugar, enfatizan las actividades básicas que deben acometer los individuos involucrados en el manejo del programa o proyecto, lo mismo que la importancia de la concertación y la interacción social, para alcanzar los resultados esperados. Finalmente, privilegian la continuidad en las relaciones análisis-asesoramiento-decisión y análisis-asesoramiento-activación de la acción, así como la realimentación que debe darse a partir de la realización de acciones y de sus resultados, pues ello es necesario para la concurrencia articulada de los diferentes individuos y grupos, públicos y privados, en el ejercicio individual y grupal de cada función.

Esta articulación para la búsqueda del acuerdo y compromiso en la tarea de manejo, es posible lograrla mediante la implantación, operación y adecuación permanente de mecanismos de dirección apropiados a las características del programa o proyecto. Estos buscan favorecer la interacción de los diferentes individuos y grupos, mediante la aplicación de técnicas para el trabajo grupal, en la realización oportuna e integrada de las actividades y tareas de dirección necesarias para la generación de los resultados esperados. Estos mecanismos no pretenden reemplazar ni superponerse a la estructura operativa responsable de ejecutar el programa o proyecto, sino que se proponen articular individuos y actividades, en formas y momentos distintos, con el propósito de mejorar la efectividad de las tareas de análisis, asesoramiento, toma de decisiones y activación de acciones. En ese sentido constituyen una modalidad apropiada para lograr la articulación de esos procesos, con niveles mejorados de efectividad y con un máximo de racionalidad operativa en el aprovechamiento de los recursos disponibles.

1.2 Hipótesis que sustentan la acción de cooperación técnica

Tomando en consideración los conceptos planteados en la sección anterior, las acciones de cooperación técnica han sido diseñadas sobre la base de las hipótesis siguientes:

a. El fortalecimiento de la tarea de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural, es esencial para aumentar la efectividad (eficiencia y eficacia) de los organismos que generan bienes y servicios dirigidos a promover dicho desarrollo.

b. Los programas y proyectos son espacios sociopolíticos estratégicos para la conducción del proceso de desarrollo, ya que ellos son instrumentos apropiados para operacionalizar la

política agropecuaria y a la vez generan informacion relevante, para realimentar a los niveles superiores de decisión, durante el proceso de adecuación de la misma.

c. Los programas y proyectos tienen además una importancia estratégica para mejorar la efectividad de la acción institucional, por lo cual es necesario darle una atención especial al nivel local. Ello se debe a que en éste convergen las acciones dirigidas a proveer bienes y servicios a la población rural. Por tanto, en esta instancia se concretan las relaciones interintitucionales y de éstas con los beneficiarios y otros actores clave del proceso de desarrollo, para la entrega coordinada de los servicios ofrecidos.

d. La realidad considerada como objeto de transformación, es la que dicta las pautas para diseñar, implantar, operar y ajustar, los mecanismos necesarios para mejorar la tarea de manejo de programas y proyectos.

Por lo tanto, el manejo de programas y proyectos constituye un elemento indispensable para el logro de los resultados previstos y por ende, contribuye a la efectiva ejecución de la política agropecuaria y a mejorar la efectividad de la acción institucional.

1.3 Características de la cooperación técnica

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

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

En este proceso se confiere especial relevancia a la modalidad de "transferir-haciendo" y "aprender-haciendo". La primera se refiere a las actividades de apoyo técnico desarrolladas, las cuales propician una amplia interacción y complementación de los técnicos del IICA con los nacionales, buscando un equilibrio y sincronización adecuados con sus actividades normales, de manera que puedan realizarse en lo posible como complemento y sobre la marcha de las mismas. El segundo caso tiene que ver con la capacitación, visualizada como complemento de lo anterior. Esta contempla la adaptación de mecanismos, instrumentos y técnicas

desarrollados en otros países, de acuerdo a las necesidades y posibilidades del proyecto, contando con la estrecha participacion del personal nacional y, una vez que hayan sido probados y ajustados, proceder a difundirlos a otros ámbitos.

Los destinatarios de la cooperación técnica son la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), el Instituto Agrario Dominicano (IAD) el Banco Agrícola, la Secretaría de Estado de Salud y la Secretaría de Estado de Obras Públicas.

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

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

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

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

II. EL PROYECTO COMO ESPACIO SOCIOPOLITICO PARA LA CONDUCCION DEL PROCESO DE DESARROLLO

2.1 Descripción del "Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos"

El objetivo último del proyecto busca mejorar el nivel de vida de la población rural de menores ingresos, residente en su área de influencia, mediante el incremento de su ingreso familiar y de los patrones de salud. En el primer caso se espera una apreciable contribución proveniente de los aumentos en la producción de cultivos alimenticios y pescado, lo mismo que de la mejoría en el acceso a los mercados de los productores agropecuarios (figura 1).

La cobertura del proyecto se extiende a dos áreas geográficas de la Región Central, que abarca la Provincia de Monte Plata y la zona costera de esta Región. En la primera se llevan a efecto actividades de apoyo a la producción agropecuaria, caminos y salud, en cambio en la segunda se atiende únicamente a los pequeños pescadores artesanales (figura 2).

La población objetivo está conformada por 4.000 productores agropecuarios con explotaciones no mayores de 6 hectáreas y una superficie en finca de 5,200 hectáreas, más 400 familias de pescadores, atendidas en forma directa. La población total cubierta con todos los servicios se estima en 30.000 personas de bajos ingresos.

El proyecto tiene seis áreas prioritarias de acción, en concordancia con los objetivos que persigue, las cuales se atienden por medio de los componentes "Extensión Agrícola", "Comercialización de Productos, Insumos y Bienes de Consumo", "Crédito", "Pesca", "Caminos Vecinales" y "Clínicas Rurales". Las metas globales de cada uno se presentan en la figura 3.

La ejecución corre a cargo de cuatro instituciones del Sector Público dominicano, bajo la coordinación de la Secretaría de Estado de Agricultura, por medio de una oficina coordinadora creada con este propósito. Además, por parte de esta entidad intervienen los departamentos de Evaluación y Control, Extensión y Capacitación y Recursos Pesqueros, el Programa CENSERI, la Dirección Regional Central y la Zona Agropecuaria Monte Plata. Los restantes organismos involucrados son el Banco Agrícola, la Secretaría de Estado de Salud y la Secretaría de Estado de Obras Públicas (figura 4).

El manejo del proyecto se lleva a cabo a través de un Comité de Coordinación, integrado por representantes de las diferentes instituciones, cuyo presidente es el Director Regional Central y como Secretario funge el jefe de la Oficina Coordinadora. Su función principal consiste en acordar y definir las decisiones de orientación y operativas requeridas para la apropiada ejecución.

FIGURA 1: PROYECTO DE DESARROLLO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
RED DE OBJETIVOS

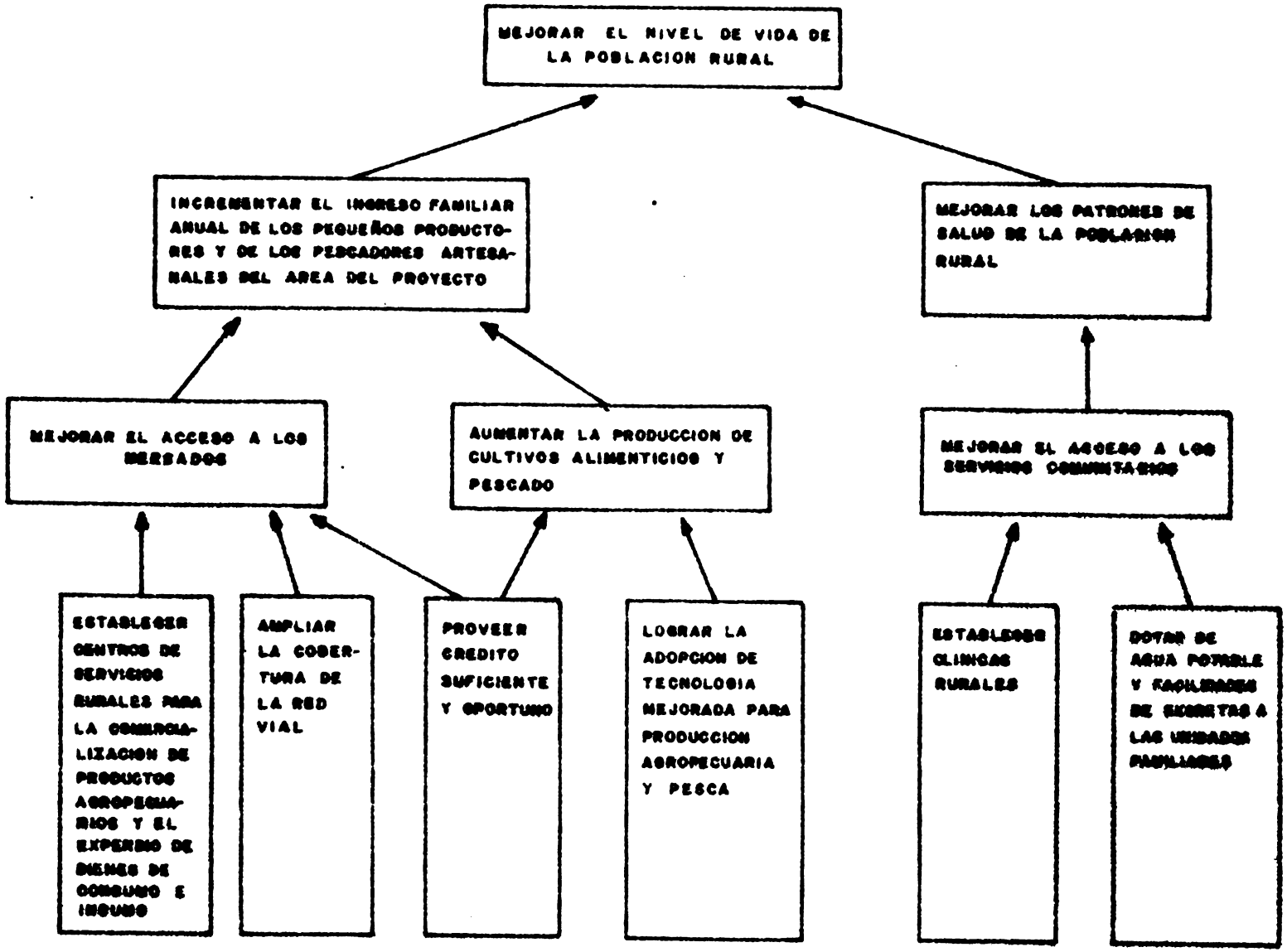


FIGURA 2: UBICACION DEL AREA DEL PROYECTO

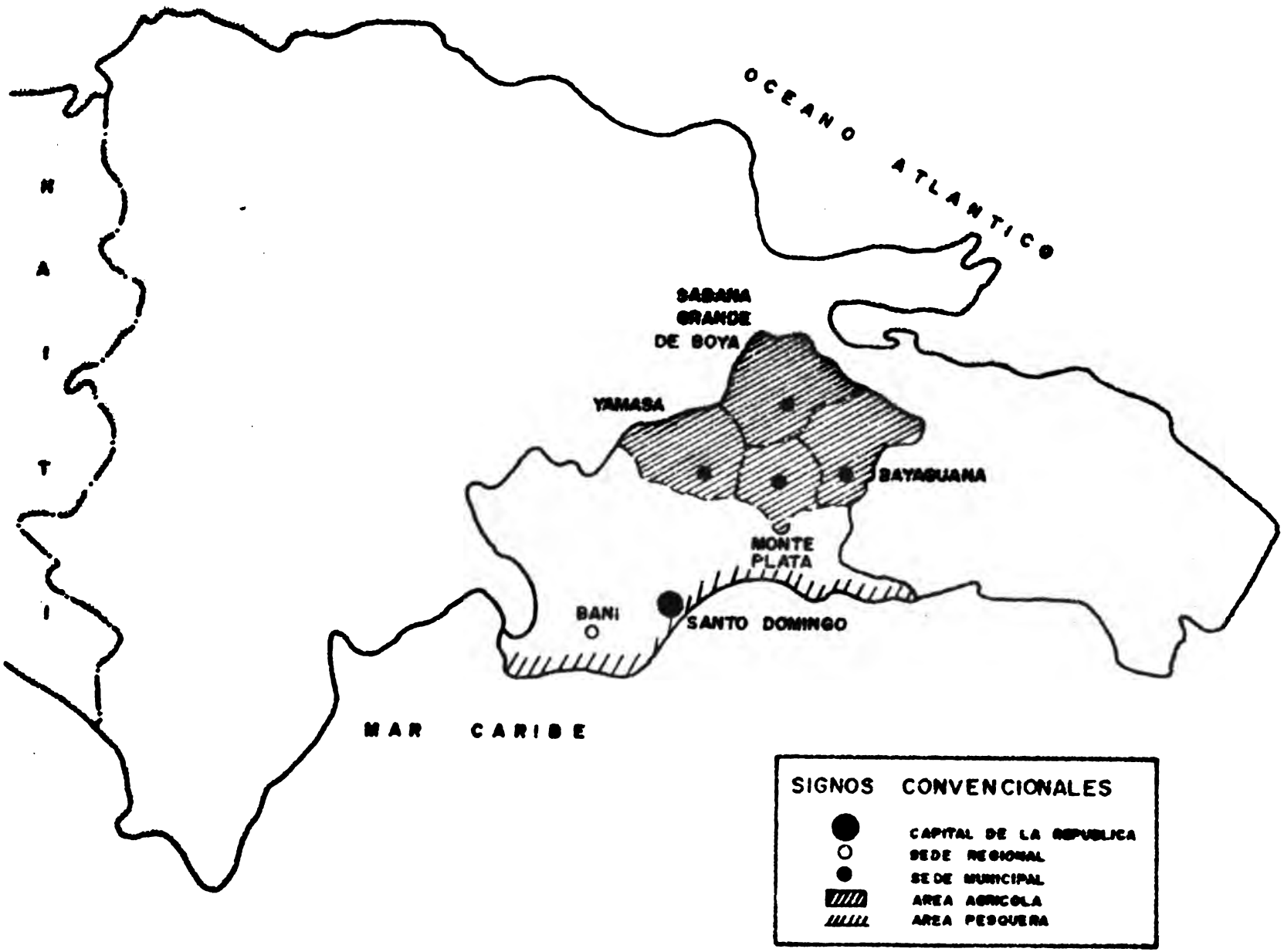
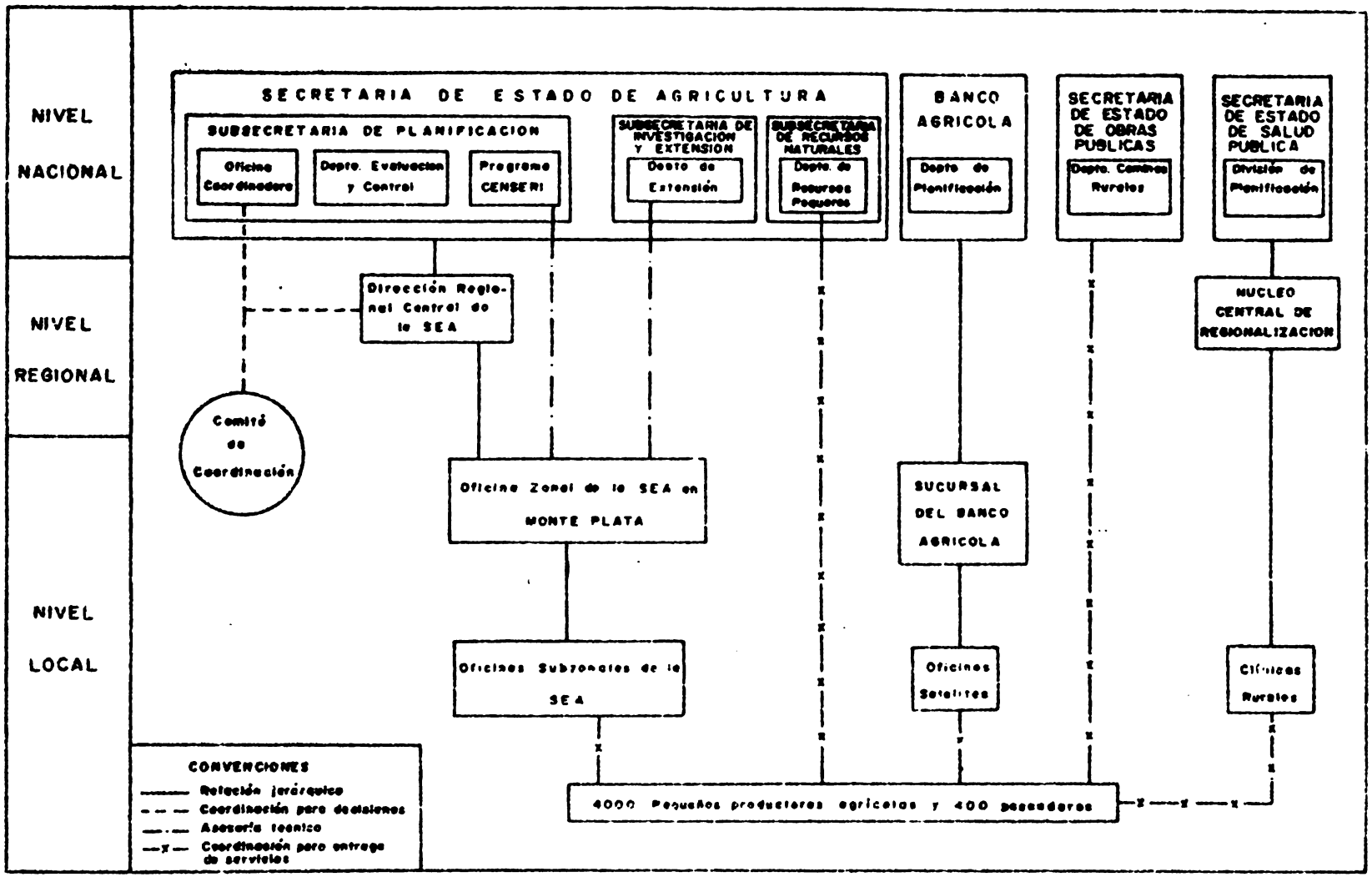


FIGURA 3 COMPONENTES DEL PROYECTO FIDA II

EXTENSION AGRICOLA	TRANSFERIR TECNOLOGIA A 4.000 PRODUCTORES AGRICOLAS
COMERCIALIZACION	CONSTRUIR 3 CENTROS DE SERVICIOS, CONSOLIDAR 4 CENTROS EXISTENTES, ASESORAR A ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES QUE ADMINISTRAN LOS CENTROS.
CREDITO	PROVEER CREDITO A 4.000 PRODUCTORES AGRICOLAS Y 400 PESCADORES
PESCA	CAPACITAR A 400 PESCADORES
CAMINOS VECINALES	CONSTRUIR 32 KM DE CAMINOS NUEVOS MEJORAR 100 KM DE CAMINOS EXISTENTES
CLINICAS RURALES	CONSTRUIR Y EQUIPAR 3 CLINICAS

FIGURA 4: RELACIONES INSTITUCIONALES EN LOS DIFERENTES NIVELES OPERATIVOS DEL PROYECTO



El proyecto dispone de financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario (FIDA), por valor de 10.1 millones de dólares, mas una contrapartida de 4.5 millones de pesos dominicanos, aportados por el país.

Además de los actores clave ya mencionados y que participan directamente en la ejecución del proyecto, hay que tomar en cuenta otros que intervienen tareas relacionadas con el manejo del mismo, tales como la provisión de recursos, la concertación de acciones a realizarse y la búsqueda de apoyo político. Entre ellos cabe destacar el Secretariado Técnico de la Presidencia, el Banco Central, el Instituto Nacional de Estabilización de Precios, las organizaciones campesinas beneficiarias y las autoridades políticas relacionadas con el proyecto.

2.2 Estrategia para el manejo del proyecto.

Para la definición de la estrategia de manejo del proyecto se tomaron en consideración los criterios mencionados a continuación. En primer término se acordó usar como marco normativo, el enfoque de conducción efectiva desarrollado por el Componente Hemisférico de PROPLAN, el cual se discute en el capítulo I. Por otra parte se llevó a cabo un detenido análisis del documento del proyecto, con el propósito de identificar sus directrices principales, tales como objetivos, elementos de la estrategia, características de la clientela, cobertura geográfica, entre otros. Con base en lo anterior se procedió a caracterizar la situación en que se estaba desarrollando la tarea de manejo, al momento de iniciar las acciones de cooperación técnica, lo mismo que a definir las medidas necesarias para mejorar los mecanismos e instrumentos de dirección existentes, o bien diseñar e implantar otros nuevos, con la finalidad de asegurar el logro de los resultados previstos y de mejorar la efectividad de la acción institucional.

En razón de lo anterior se convino adoptar como directrices básicas de la estrategia de manejo, las siguientes:

a. Definición de la producción de alimentos, tanto de origen agropecuario como piscícola, como tema central de atención. Alrededor del mismo se orientan las acciones complementarias de construcción de caminos vecinales y clínicas rurales.

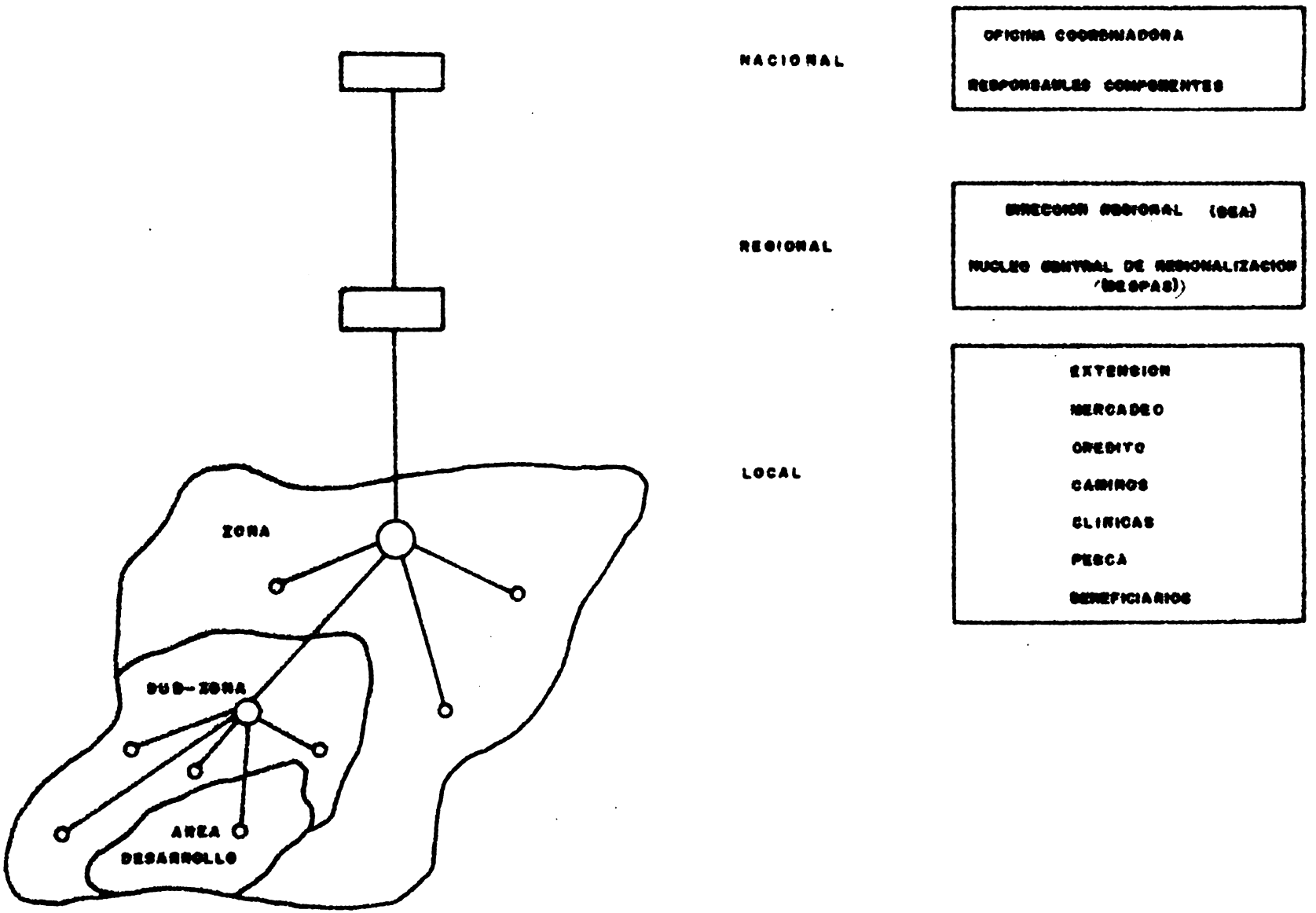
b. Establecimiento de una clientela común integrada por productores agropecuarios con 6 hectáreas o menos, de área cultivable y pescadores artesanales pobres.

c. División del ámbito del proyecto con base en la estructura administrativa oficial de la Secretaría de Agricultura, la cual está integrada por varias unidades operativas de diferente nivel jerárquico, hasta llegar al área de desarrollo, que es la menor unidad de acción y a la vez la que reúne mayores características de homogeneidad desde el punto de vista biofísico (figura 5).

d. Diseño e implantación de mecanismos grupales para la revisión y actualización del proyecto, la vinculación de los beneficiarios al análisis de la problemática, la definición de programas de trabajo realistas y el control del avance hacia el logro de resultados.

e. Creación de un comité de coordinación interinstitucional, integrado por representantes de los diferentes organismos y grupos clave involucrados en el proyecto, con la misión de activar los mecanismos e instrumentos de dirección en cumplimiento de la tarea ejecutiva requerida para movilizar a los actores clave que intervienen en el manejo del proyecto. Al mismo se le concedió la autoridad necesaria para conformar grupos de trabajo de duración temporal, con miembros del personal asignado al proyecto, en caso de requerir apoyo técnico durante el ejercicio de sus funciones.

FIGURA 5: NIVELES DE OPERACION



III. MECANISMOS DE DIRECCION

Dadas las características específicas del proyecto, la problemática de manejo identificada alrededor del mismo y del enfoque de conducción efectiva en que se sustentan las acciones de cooperación técnica, se optó por diseñar e implantar cuatro mecanismos de dirección, orientados a lograr un apropiado desempeño de las funciones de dirección asociadas a la tarea de manejo del proyecto. Cada uno de ellos contempla un conjunto de resultados esperados, instrumentos interrelacionados en los cuales se ordenan y sistematizan los mismos (figura 6), actividades directivas, individuos y grupos clave involucrados, procedimientos y técnicas tanto analíticas como de interacción social. En las páginas siguientes se presenta una breve descripción de dichos mecanismos.

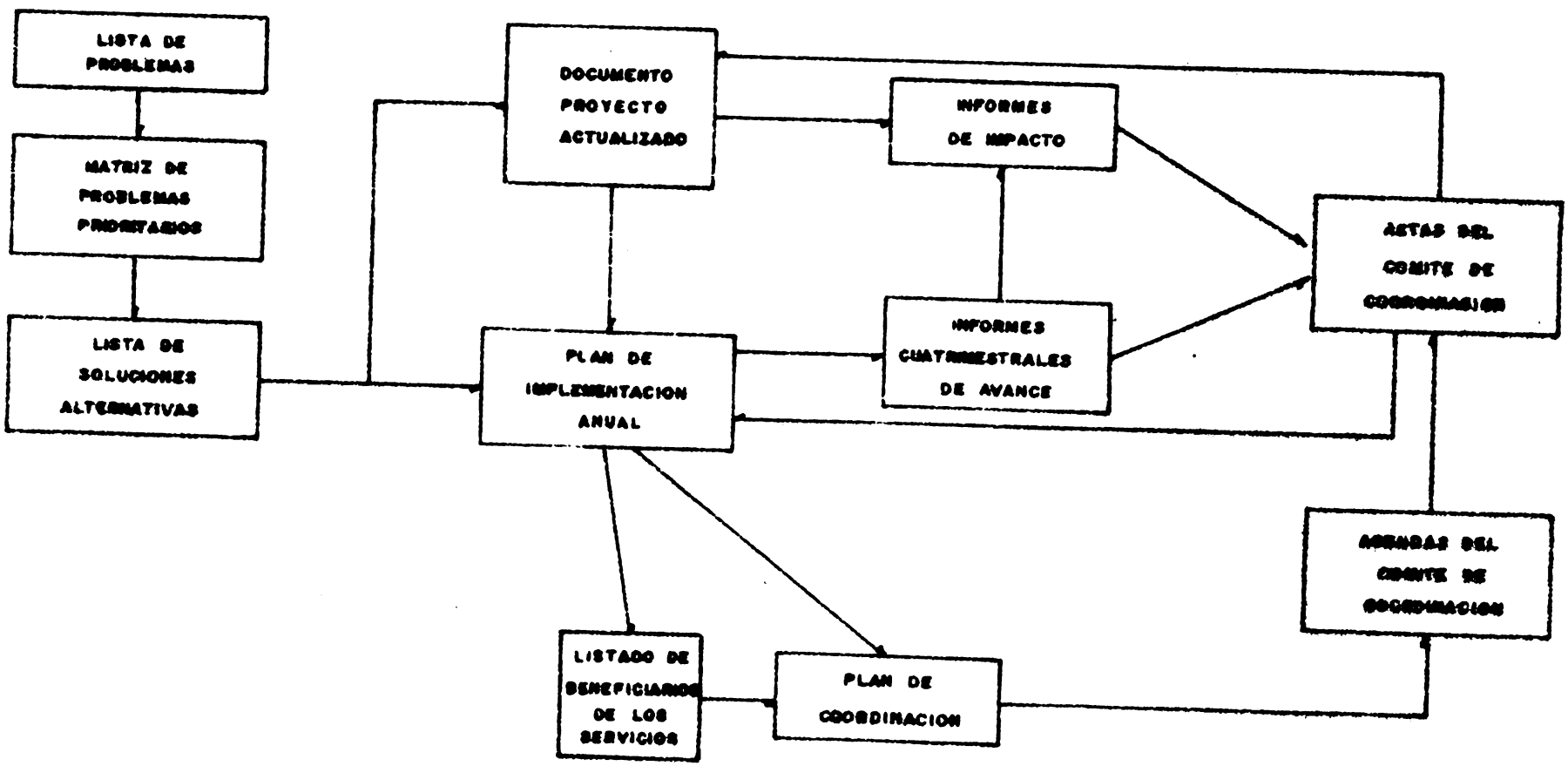
3.1 Taller de análisis de la problemática

a. Diseño e implantación

Ante la necesidad de conseguir una visión actualizada de la situación agroecónomica, social y política del ámbito y a la vez compartida por los diferentes actores clave involucrados en la tarea de manejo, se opto por establecer un mecanismo grupal que permitiera una validación y priorización periódica de la problemática que dió origen al proyecto. Como características principales del mismo se definieron las siguientes: Propiciar la vinculación de los técnicos del nivel local y de los beneficiarios del proyecto al análisis de la problemática, requerir de un tiempo relativamente corto para la realización de sus diferentes actividades y proporcionar información oportuna y confiable para el ejercicio de las demás funciones de dirección.

Con base en esas directrices, conjuntamente con los técnicos de la Oficina Coordinadora del proyecto se procedió en primer lugar a definir los resultados esperados del mecanismo y los instrumentos en que serían sistematizados. Luego se identificaron los actores clave de los diferentes niveles del ámbito que deberían de participar, las interrelaciones entre ellos y las técnicas a ser utilizadas para la recolección, procesamiento y análisis de la información requerida. Finalmente se definieron las actividades necesarias para cada uno de los resultados previstos y se especificaron las fechas de realización y los responsables de llevarlas a cabo. Una vez terminado el diseño, se sometió a la consideración de un grupo técnico integrado por los responsables de coordinar los diferentes componentes del proyecto, después de lo cual se le incorporaron algunos ajustes derivados de este análisis.

FIGURA 6: RELACIONES ENTRE LOS INSTRUMENTOS DE DIRECCION



El proceso de implantación, se inició mediante la realización del primer taller de análisis de la problemática bajo la responsabilidad del mencionado grupo, para lo cual previamente fueron capacitados en el manejo de la técnica, procedimientos e instrumentos a ser utilizados. Como resultado de esta primera experiencia, se logró consolidar el nivel de conocimientos adquirido por los responsables en la capacitación previa, a la vez que identificar algunos ajustes necesarios para mejorar el funcionamiento del mecanismo en el futuro.

b. Resultados e instrumentos

El propósito de este mecanismo consiste en lograr una efectiva vinculación de la población beneficiaria del proyecto y del personal técnico involucrado en el mismo, al proceso de análisis de la problemática socioeconómica y política y búsqueda de alternativas de solución para superarlas.

Los instrumentos de dirección previstos son: La lista de problemas identificados, la matriz de problemas prioritarios y la lista de soluciones alternativas (anexo 1.1, 1.2 y 1.3).

La primera presenta la descripción de los diferentes problemas de orden agroeconómico, social, político e institucional del área de influencia del proyecto, ordenados de acuerdo a las áreas de acción prioritaria. Los mismos reflejan la visión actualizada y compartida de técnicos y representantes de organizaciones campesinas involucrados en el proyecto.

La segunda contiene los problemas prioritarios seleccionados conjuntamente por técnicos y representantes de organizaciones campesinas, ordenados por área de acción prioritaria y categoría de prioridad.

La tercera recoge el conjunto de posibles soluciones a los problemas prioritarios, generadas mediante consenso por los técnicos y representantes de organizaciones campesinas

c. Procedimiento

El taller debe realizarse una vez al año, previo al inicio de la preparación del plan de implementación del período siguiente. Tiene lugar en una de las localidades del área de influencia del proyecto, en un local apropiado donde se concentra a los participantes por un período de tres días consecutivos. Cuenta con la participación de los especialistas en producción y mercadeo y de los extensionistas de la Secretaría de Agricultura, agentes de crédito del Banco Agrícola, médicos de la Secretaría de Salud e Ingenieros de la Secretaría de Obras Públicas, de los

diferentes niveles operativos, más los representantes de las organizaciones campesinas atendidas. El procedimiento contempla un conjunto de actividades interrelacionadas, las cuales se presentan en la figura 7.

Le corresponde al Comité de Coordinación iniciar el proceso definiendo oportunamente la fecha de realización del taller y designando los responsables de organizarlo. Estos, constituídos en un grupo técnico ad hoc, proceden a preparar el programa respectivo y a llevar a cabo las gestiones previas necesarias, como la selección e invitación de participantes, la identificación del local apropiado y la adquisición de materiales, entre otros.

La primera actividad durante el evento consiste en el registro e instalación de los participantes, simultáneamente con la entrega de la información básica sobre el mismo y de los materiales y útiles necesarios. Se continúa con un trabajo grupal en plenaria dirigido a promover el conocimiento mutuo entre los asistentes y a discutir los resultados esperados y los procedimientos a poner en práctica, en una atmósfera de activa participación.

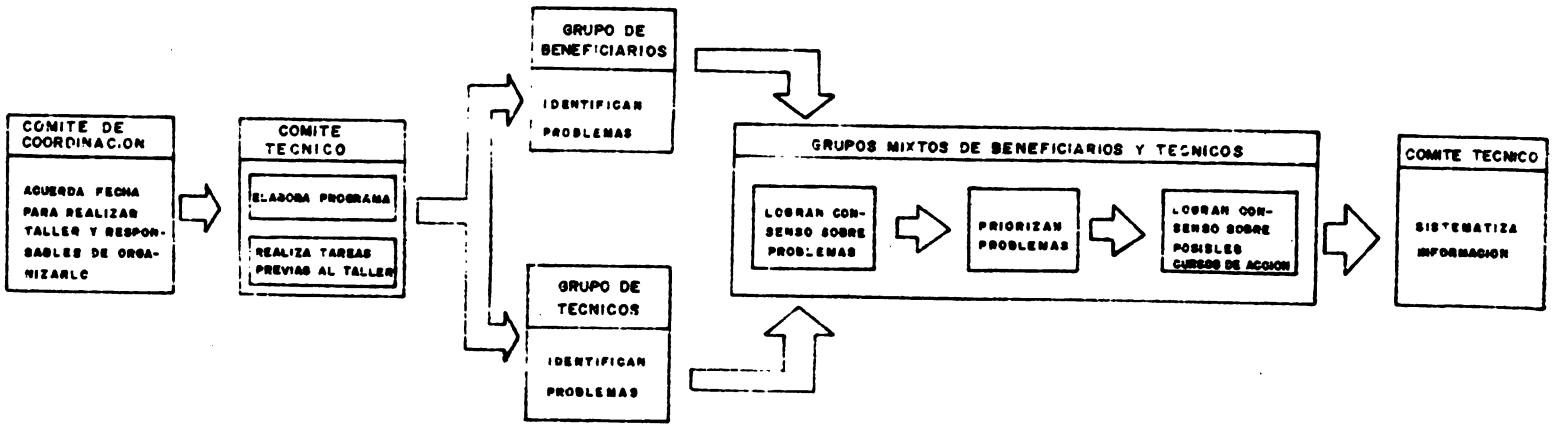
Los representantes de los agricultores y los técnicos se organizan en grupos separados de 6 a 8 personas cada uno, los cuales bajo la orientación de un moderador, proceden a identificar, clarificar y acordar por consenso, la problemática que a su juicio está afectando el área del proyecto. Para ello se utiliza un conjunto de normas y pautas de trabajo que delimitan las áreas temáticas de interés (producción, comercialización, condiciones de vida, vías y aspectos institucionales) y facilitan el desempeño eficiente del grupo (anexo 1.4).

En una siguiente fase se integran los resultados obtenidos por los diferentes grupos, a través de un proceso gradual en el cual primero se logra el consenso entre los dos grupos de agricultores y los dos de técnicos por separado, para culminar con la integración definitiva a cargo de los moderadores de grupo, quienes obtienen una lista general de los problemas acordados.

Luego se procede a jerarquizar los problemas identificados, con base en ponderaciones asignadas por los participantes en los pasos anteriores, obteniendo como resultado una clasificación según categorías de primera, segunda y tercera prioridad, para las diferentes áreas temáticas de acción del proyecto. (anexo 1.5).

A seguidas se organizan cinco grupos mixtos de agricultores y técnicos, uno por cada área temática, los que mediante unas normas y pautas de trabajo apropiados, se abocan a la tarea de identificar, proponer y acordar por consenso, alternativas de solución a los problemas prioritarios. Posteriormente las

FIGURA 7: ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



mismas se someten a la consideración de todos los participantes, en una sesión plenaria donde pueden ser modificadas o incorporar otras no contempladas, como resultado de la discusión grupal (anexo 1.6).

Toda la información resultante del taller debe ser finalmente sistematizada en los instrumentos disponibles para tales efectos, con el propósito de elaborar un documento memoria donde se recogen todos los productos obtenidos durante el evento.

d. Técnicas

La Técnica de Grupo Participativo (1) es el medio utilizado para lograr, cuyo objetivo consiste en obtener opiniones e integrar juicios de un grupo de personas acerca de una determinada situación problemática. Como producto, genera una lista de ideas ordenadas en un determinado rango de prioridades.

Constituye un proceso grupal estructurado que estimula la activa participación de los integrantes del grupo en el análisis de la situación planteada, por medio de una serie de ejercicios interrelacionados que contemplan trabajos tanto individuales como grupales. Inicialmente, el moderador responsable de dirigir al grupo, plantea una pregunta sobre el tema a discutir. Luego cada miembro, de manera individual y en silencio genera la mayor cantidad posible de respuestas y las anota en una hoja de papel, para lo cual se le concede un tiempo prudencial. A continuación el moderador procede a registrar las diferentes ideas en un papelógrafo, concediendo a cada persona un turno para dictar cada una mientras los demás permanecen en silencio, de manera que se mantiene alternando los turnos hasta que todos hayan manifestado todas sus ideas. Posteriormente se procede a discutirlas una por una, con el propósito de clarificar su contenido, eliminar repetidas e integrar las que se complementen entre sí. Finalmente se priorizan mediante la asignación de ponderaciones individuales, las cuales se suman a objeto de obtener las ponderaciones globales que se utilizan para establecer el orden de prioridades.

---

(1) Una aplicación detallada de esta técnica puede verse en: Barea, Francisco. Taller de Análisis de la problemática. Santo Domingo, SEA/IICA, 1985.

3.2 Proceso grupal para la revisión y actualización del proyecto.

a. Diseño e implantación

En vista que el proyecto fue formulado varios años antes de iniciar su ejecución, se estimó conveniente validarlo. Además se estableció que para ello era necesario implantar un mecanismo grupal que favoreciera las relaciones horizontales y verticales entre los diferentes grupos y actores clave del proyecto, como medio para alcanzar consenso sobre resultados y estrategias, lo mismo que para lograr su adecuación con las decisiones de orientación y operativas vigentes del ámbito sectorial y con la situación agroecónomica, social y política de área de influencia.

Con base en lo anterior, se procedió a especificar los resultados, instrumentos y técnicas del mecanismo. Asímismo se identificaron los diferentes actores clave que deberían participar, las interrelaciones entre los mismos , las actividades requeridas para obtener cada resultado previsto, los calendarios de realización, los responsables de llevarlas a cabo y los procedimientos de trabajo.

Con todos estos elementos se integró una primera versión del mecanismo, la cual fue sometida a la consideración del Comité de Coordinación, donde fue aprobada y además se acordaron las medidas necesarias para proceder a implantarlo de inmediato.

La puesta en operación se inició con un curso dirigido a capacitar al equipo técnico designado para realizar la validación del proyecto, en el uso de las técnicas contempladas por el mecanismo, para lo cual se utilizó material didáctico desarrollado por PROPLAN en otros países. Posteriormente se discutió el programa de trabajo a desarrollar para validar el proyecto y con base en el mismo se procedió a realizar las diferentes tareas acordadas.

b. Resultados e instrumentos

El mecanismo tiene el propósito de actualizar periódicamente los diferentes componentes del proyecto, con base en las orientaciones de política definidas y la evolución de la situación socioeconómica y política de su área de influencia.

El instrumento contemplado por este mecanismo es un documento que contiene las medidas correctivas definidas para actualizar el proyecto, el cual recoge para cada uno de sus componentes, el consenso de los individuos y grupos clave involucrados en el manejo del mismo, sobre objetivos, indicadores y metas, factores condicionantes que restringen su posibilidad de logro, la estrategia a seguir, la cobertura territorial de las acciones y los recursos necesarios.

c. Procedimiento

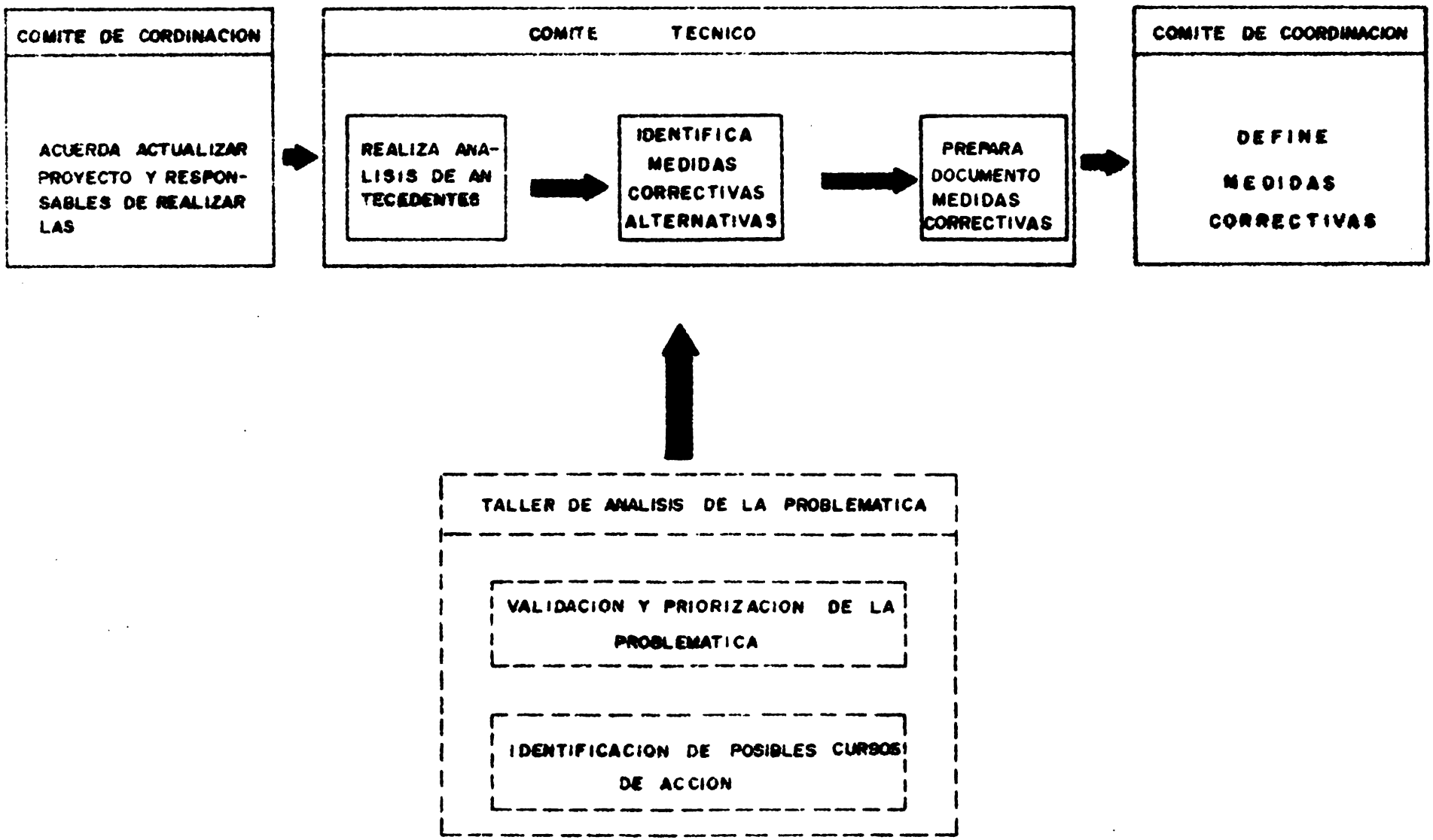
Está previsto que el proyecto debe revisarse una vez al año, previo a la preparación del plan de implementación anual. El grupo técnico responsable de ello está integrado por funcionarios de la Secretaría de Agricultura, el Banco Agrícola, la Secretaría de Salud y la Secretaría de Obras Públicas, provenientes de los diferentes niveles operativos del ámbito, bajo la dirección de un delegado de la oficina Coordinadora del Proyecto. El trabajo se lleva a cabo mediante una serie de reuniones conjuntas, distribuídas en el tiempo de forma que no restrinjan significativamente el normal desarrollo de sus actividades ordinarias, en las cuales se analizan detenidamente los diferentes temas contemplados y, con base en sus resultados, se acuerdan por consenso los ajustes que se deben incorporar. (figura 8).

El Comité de Coordinación del proyecto tiene la responsabilidad de establecer el momento en que se debe iniciar el proceso, para lo cual establece el alcance del trabajo a desarrollar, designa los integrantes del Comité Técnico, asigna responsabilidades y acuerda un calendario de actividades.

El Comité Técnico tiene a su cargo elaborar, sustentar y proponer, las medidas correctivas que a su juicio requieren ser incorporadas. En primer lugar se parte de un análisis de antecedentes dirigido a conseguir un apropiado conocimiento y comprensión de los diferentes elementos del proyecto por parte de los ejecutores, lo mismo que a verificar su consistencia interna y adecuar los resultados y estrategias previstos, con la evolución de la realidad socioeconómica y política. Ello se debe fundamentar en un estudio profundo del documento básico del proyecto, el contrato de préstamo, los informes de seguimiento y evaluación, los lineamientos de política vigentes y los resultados del Taller de Análisis de la problemática. A seguidas el Comitó se debe abocar la tarea de identificar carencias o nuevas necesidades que podrían restringir en forma significativa el logro de los objetivos perseguidos, desarrollando y evaluando paralelamente posibles alternativas de solución. En última instancia se debe acordar por consenso y sobre la base de criterios técnicos apropiados, las medidas correctivas a ser propuestas y proceder a elaborar el respectivo documento donde serán recogidas y sustentadas.

Al Comité de Coordinación le corresponde finalmente analizar la propuesta y definir las medidas que serán incorporadas a los diferentes componentes del proyecto, para ser operacionalizadas a través del sub-siguiente plan operativo.

FIGURA 8: ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



d. Técnicas

El "Grupo de Discusión" y el "Resumen Operativo Gerencial" son las dos técnicas utilizadas por este mecanismo, que a continuación se describen en forma somera.

El grupo de discusión (1) tiene el propósito de facilitar el funcionamiento de un conjunto de personas que se propone llegar a determinados resultados, mediante el diálogo sobre un tema específico. Aporta señalamientos concretos para

ordenar el trabajo grupal, de modo que el grupo pueda llegar al concenso eficientemente.

Al iniciar el trabajo se debe nombrar un moderador y un relator, lo mismo que acordar una agenda que defina los temas a ser discutidos y el tiempo disponible para su desarrollo. También se deben convenir normas sobre el uso de la palabra y la forma de plantear los temas por los integrantes del grupo. Una vez aclarado lo anterior se abre la discusión, abordando los temas uno por uno según el orden establecido en la agenda. En este proceso el moderador debe cuidar que el debate se encauce de manera ordenada y sin desviarse de la agenda, propiciar un clima de participacion y cordialidad, evitar relaciones radiales o polarizacones de la discusión y procurar un manejo dosificado del tiempo. Cuando se agote la agenda, el relator debe hacer un resumen de la discusión, someter a la consideración del grupo las decisiones tomadas y una vez confirmadas, proceder a redactar el acta o ayuda memoria de la reunión.

El resumen Operativo Gerencial (2), tiene por objeto lograr una adecuada estructuración de los elementos fundamentales del proyecto y un apropiado grado de coherencia con la realidad socioeconómica y política, de modo que resulte fácilmente ejecutable y evaluable. Como producto de su aplicación, los responsables del proyecto pueden llegar a plantear de manera clara y explícita por qué éste se intenta llevar a cabo, cuales factores externos afectan el logro de sus objetivo, cuál es la magnitud de los resultados esperados, como se relacionan éstos entre sí y con las actividades requeridas para lograrlos y que tipo y cantidad de recursos se necesitan.

---

(1) Una aplicación de esta técnica se encuentra en: Barea, Francisco. Pautas de funcionamiento del Comité de Coordinación del Proyecto FIDA II. Santo Domingo, SEA/IICA, 1985.

(2) Una descripción detallada se encuentra en: Bejarano, A. y F. Barea. El resumen operativo gerencial como instrumento para la planificación y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural. Publicación Miscelánea No. 499 ISSN-0534-5391. Bogotá, IICA, 1984.

El resumen operativo gerencial constituye una síntesis de dos técnicas, aplicadas mediante un proceso participativo de trabajo grupal. La primera es la "Red de Pertinencia", que organiza un conjunto de problemas en un determinado orden jerárquico, con base en una serie de hipótesis sobre la naturaleza de sus relaciones, mostrando cuales problemas o grupos de ellos pueden estar contribuyendo a la generación de otros de mayor jerarquía.

La segunda técnica es una modificación del Marco Lógico, que toma como base la Red de Pertinencia, para definir en primer lugar la situación deseable al final del proyecto, identificando aquellos problemas que se pretende resolver para lograrla y otros que aunque se dejarán fuera de la intervención directa, pueden restringir sus posibilidades de logro. Lo anterior permite especificar los diferentes niveles de ojetivos y los factores condicionantes del proyecto, lo mismo que los indicadores y metas para establecer la magnitud de los resultados esperados en términos cuantitativos, cualitativos y temporales. Luego se deben definir las actividades básicas requeridas para generar los resultados esperados (incluyendo aquellas necesarias para incidir sobre los factores condicionantes) y los corresondientes recursos para su realización.

El desarrollo del trabajo en un proceso participativo grupal, permite aprovechar en el menor tiempo posible la experiencia de los distintos actores clave involucrados en el proyecto. Por otra parte, contribuye a establecer consenso sobre los componentes del mismo y las prioridades que orientarán las acciones.

3.3 Proceso grupal para la definición de programas de trabajo integrados.

a. Diseño e implantación

Al iniciar las acciones de cooperación técnica, existía un procedimiento para elaborar el plan de trabajo anual de los diferentes componentes del proyecto, el cual hacia poco énfasis en la búsqueda del consenso entre los actores clave sobre los programas de trabajo y sobre la correspondencia de las acciones contempladas con los resultados previstos. Por tal motivo, se acordó modificarlo y ampliarlo sustancialmente con la finalidad de favorecer el desarrollo de relaciones entre los referidos actores y grupos clave, en busca de lograr consenso sobre aquellos elementos comunes que enmarcan el accionar de todos los componentes, tales como la cobertura geográfica, la clientela, los productos prioritarios a ser

atendidos, las prioridades de acción y los resultados esperados para el año, los cuales constituyen la pauta para la programación detallada de actividades y la realización de las mismas.

A partir de esos lineamientos se definió que el mecanismo debía operar a base de trabajos grupales, como medio para llevar a la práctica programas de trabajo realistas, integrados y compartidos. Luego se procedió a diseñar los diferentes instrumentos a ser utilizados y se identificaron las técnicas requeridas. Se definieron los actores clave que deberían participar, las actividades directivas necesarias, el calendario de realización y los responsables de llevarlas a cabo. Una vez completado el diseño del mecanismo, se sometió a la consideración del comité de coordinación para su aprobación.

Inicialmente se procedió a capacitar al grupo técnico designado para elaborar el plan de implementación anual y el plan de coordinación del proyecto, lo cual se realizó mediante varias reuniones de trabajo conjunto en las que se discutieron los diferentes formularios, técnicas y procedimientos requeridos. Posteriormente se revisó y ajustó el calendario de actividades y se inició la preparación de los mencionados instrumentos para el año 1985.

b. Resultados e instrumentos

El objetivo del mecanismo consiste en establecer el conjunto de orientaciones operativas, que servirán de guía para la realización, seguimiento y evaluación de las acciones contempladas por el proyecto durante un año específico, en forma concertada y sincronizada.

Contempla tres instrumentos de dirección, a saber: El Plan Operativo, el Plan de Coordinación y el Listado de Beneficiarios comunes de los servicios de apoyo a la producción.

El Plan Operativo recoge el consenso y compromiso de los individuos y grupos involucrados en el manejo del proyecto, sobre la estrategia anual, las metas anuales por área de acción prioritaria del proyecto y las respectivas actividades, asignación de responsabilidadades y necesidades de recursos (anexo 2).

El Plan de Coordinación tiene por objeto establecer las bases apropiadas para activar los diferentes mecanismos de dirección. Está integrado por el conjunto de actividades de dirección en las que debe concentrar su atención el Comité de Coordinación, para lograr un apropiado desempeño de sus funciones. Por otra parte, el plan define los resultados esperados de las mismas y los encargados de ejecutarlas, asigna responsabilidades y establece su período de ejecución. (Anexo 3).

El Listado de Beneficiarios Comunes contiene la clientela seleccionada y atendida conjuntamente por los componentes de Crédito y Extensión Agrícola.

c. Procedimiento

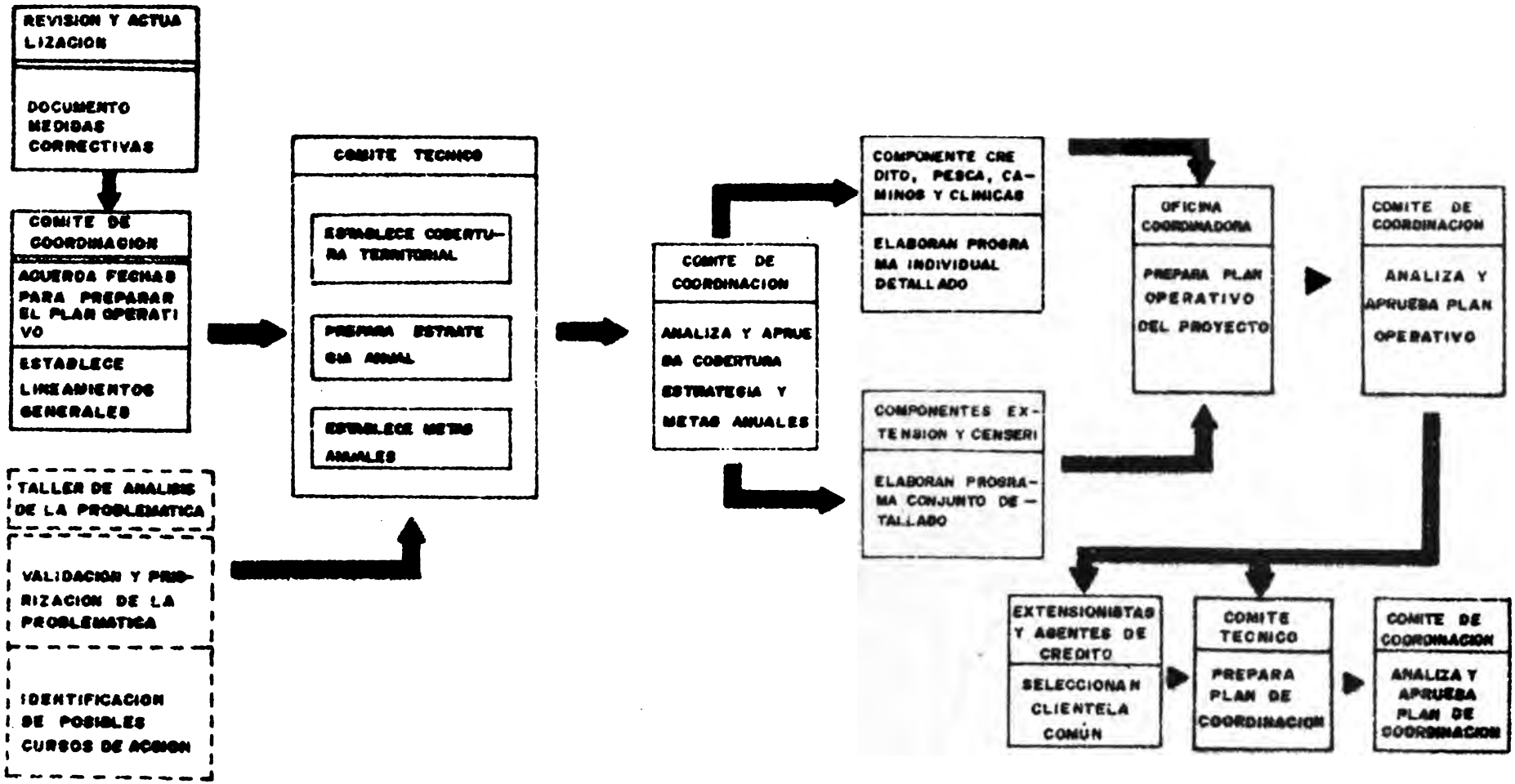
Las diferentes actividades contempladas deben realizarse una vez por año, en fecha previamente establecidas, sincronizadas con los instrumentos de otros mecanismos que lo alimentan, con los requerimientos en aspectos presupuestales del Gobierno Central y con las épocas críticas características del ciclo productivo de los rubros agropecuarios prioritarios (figura 9).

El Comité de Coordinación se encarga de activar el mecanismo, lo mismo que integrar el grupo técnico de apoyo. Este opera bajo la dirección de un funcionario de la Oficina Coordinadora y está integrado por técnicos de la Secretaría de Agricultura, el Banco Agrícola, la Secretaría de Salud y La Secretaría de Obras Públicas. Además, dicho comité debe establecer las orientaciones de tipo general que enmarcaran la acción de los diferentes componentes durante el año. Estas son propuestas por la Oficina Coordinadora con base en las medidas correctivas acordadas, el documento básico del proyecto, el convenio de préstamo y los lineamientos de política vigentes.

El segundo paso consiste en la definición de las orientaciones específicas, cuyo propósito consiste en definir los elementos importantes del proyecto comunes a todos sus componentes, que establecen las bases para la programación detallada de los mismos. Por tanto, genera como resultado la cobertura territorial, la estrategia y las metas anuales. El Comité Técnico del proyecto, integrado por técnicos de la Oficina Coordinadora y de los diferentes componentes, tiene bajo su responsabilidad la preparación de una primera propuesta, que es sometida a la consideración del Comité de Coordinación para su aprobación.

Luego se continúa con la programación por componente, con la finalidad de especificar en detalle las acciones requeridas para lograr las metas definidas y cuantificar los recursos necesarios. Como producto de esta actividad, se obtiene para cada componente las actividades a desarrollar, los resultados esperados, la asignación de responsabilidades, los requerimientos de recursos humanos y físicos y el presupuesto. La responsabilidad de realizar la programación recae en los responsables de componente, para lo cual cuentan con una decidida colaboración del personal técnico involucrado en el mismo, en los diferentes niveles operativos. El insumo básico para este paso lo constituyen los lineamientos generales y las orientaciones específicas definidas por el Comité de Coordinación.

FIGURA 9: ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVES



Cada responsable de componente debe presentar su programación anual a la Oficina Coordinadora, la cual tiene la responsabilidad de analizar en última instancia la consistencia de las mismas con los lineamientos generales y las orientaciones específicas y de preparar el documento síntesis del Plan Operativo. Este debe contener los lineamientos generales, las orientaciones específicas, la programación detallada por componente y los requerimientos anuales de recursos.

La Oficina Coordinadora debe presentar el Plan Operativo al Comité de Coordinación, para su análisis y aprobación definitiva. Posteriormente se deberá encargar de reproducirlo y distribuirlo a la jefatura del Departamento de Recursos Externos de la SEA, a la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria y a los responsables de los diferentes componentes del proyecto.

Previo a la entrega de los servicios de los componentes Crédito y Extensión Agrícola, los respectivos técnicos trabajan conjuntamente en la selección de la clientela común destinataria de los mismos. Ello lo llevan a efecto mediante un conjunto de normas y tareas interrelacionadas acordadas en el Comité de Coordinación, que inicia con la capacitación de los extensionistas sobre los procedimientos de crédito vigentes y se continúa con la toma de solicitud, análisis, formalización y control del financiamiento, todo ello estrechamente sincronizado en el tiempo y el espacio con las acciones de transferencia de tecnología, desde la definición de prácticas tecnológicas y presupuestos de inversión recomendados, hasta la entrega propiamente dicha del servicio a los agricultores (1).

Con base en las orientaciones definidas en las fases anteriores, el Comité Técnico prepara el Plan de Coordinación, cuyo objetivo consiste en establecer las bases apropiadas para conseguir una efectiva integración y sincronización interinstitucional, durante la ejecución del Plan Operativo. En ese sentido especifica el conjunto de actividades de dirección, resultados esperados y responsables de lograrlos, en las que debe concentrar su atención el Comité de Coordinación, en busca de asegurar su realización en la magnitud y oportunidad deseadas. Por tanto, este plan una vez que ha sido debidamente aprobado, se constituye en el insumo fundamental para alimentar los temas prioritarios que deben tratarse en las reuniones periódicas del referido comité.

---

(1): Una descripción detallada del procedimiento utilizado se encuentra en: Barea, F. Procedimiento para la selección de la clientela común del crédito y la asistencia técnica. Monte Plata, República Dominicana, SEA-IICA, 1986

d. Técnicas

Para la realización de las diferentes actividades contempladas se utiliza el "Grupo de Discusión", referido en la sección 3.2.d y el "Desglose Analítico", cuya descripción se presenta a continuación.

El Desglose Analítico (1) tiene por objeto descomponer un elemento de características complejas, en sus componentes constitutivos de diferente categoría jerárquica. Al aplicarla se obtiene una lista de los sub-elementos identificados, ordenados en una jerarquía de mayor a menor importancia relativa.

El procedimiento inicia con la identificación de los componentes de primer nivel en orden de complejidad decreciente, a partir de la situación planteada. Luego se procede a descomponer cada uno de éstos en la misma forma y se continúa con los siguientes de igual manera, hasta llegar a un nivel de detalle tal que permita visualizar, programar y operacionalizar fácilmente, los procesos requeridos para obtener los respectivos componentes.

Esta técnica permite establecer las relaciones y secuencias lógicas entre los diferentes componentes, identificar los distintos subprocesos involucrados en el proceso general mediante el cual se alcanza la situación planteada y estimar los recursos requeridos por el mismo.

3.4 Proceso grupal para el control del avance hacia el logro de resultados.

a. Diseño e implantación

Al iniciarse las acciones de cooperación técnica, el proyecto disponía de un procedimiento para la recolección de información orientada a nutrir el proceso de seguimiento del proyecto, que a pesar de tener algunas deficiencias, aportaba elementos de juicio para la preparación de informes semestrales sobre el avance de las operaciones del proyecto. Por otra parte, existía una propuesta metodológica para realizar la evaluación de impacto del mismo. No obstante, el análisis detenido de ambos procedimientos, llevó a la conclusión de que era necesario modificarlos sustancialmente y además, integrarlos a un mecanismo de dirección orientado a garantizar la permanente correspondencia y adecuación de las acciones con los resultados deseados y a mantener el compromiso de los actores clave con el logro de los mismos.

---

(1) Una exposición detallada se encuentra en: Roberts, P.C., C. Vallejo y J. Leñero. Programación de Actividades y Uso de Recursos San José, Costa Rica, IICA, 1979.

Con base en ello se acordó diseñar dicho mecanismo, el cual debería contemplar aspectos relativos al seguimiento y evaluación y a la toma de decisiones sobre medidas correctivas a ser incorporadas al proyecto.

El diseño de este mecanismo se ha realizado en varias etapas, comenzando con la definición de su estructura general, incluyendo los resultados esperados y los instrumentos requeridos, los actores clave que participarían y las actividades de dirección. Posteriormente se han ido diseñando en forma detallada los diferentes instrumentos contemplados, estableciendo en cada caso las técnicas y métodos de recolección, manejo y análisis de información, asignando responsabilidades específicas y precisando los procedimientos a seguir durante su preparación.

Este proceso ha sido realizado en estrecha colaboración con el equipo técnico del proyecto y, en la medida que se han ido elaborando los diferentes instrumentos, se han sometido a la consideración del Comité de Coordinación, para su aprobación.

Este mecanismo se ha venido implantando gradualmente, en la medida en que se han diseñado y aplicado sus diferentes instrumentos, puesto que no se contó simultáneamente con todos ellos desde el principio. De manera que a través del tiempo se han ido incorporando y ejercitando las distintas actividades de dirección relacionadas con cada uno, lo mismo que capacitando a los correspondientes actores clave. Esto ha permitido desarrollar sobre la marcha del proceso, las habilidades requeridas de los participantes, a la vez que definir los ajustes que deben ser incorporados para mejorar su funcionamiento.

b. Resultados e instrumentos

Este mecanismo tiene el propósito de activar y adecuar en forma permanente las acciones, recursos y modalidades de trabajo del proyecto, en concordancia con el logro oportuno de los objetitvos deseados.

Los instrumentos utilizados por este mecanismo son: la agenda y el acta del Comité de Coordinación, el Informe Cuatrimestral de Avance y el Informe de Evaluación de Impacto.

La agenda tiene por objeto establecer los temas a tratar en las reuniones mensuales del Comité de Coordinación, en concordancia con el desarrollo del plan de coordinación y del Plan Operativo. Los temas se clasifican en tres categorías, de acuerdo a la importancia relativa de los mismos (anexo 4).

El acta recoge los acuerdos y decisiones adoptados por el Comité de Coordinación, referentes al avance de las acciones del proyecto en correspondencia con los resultados deseados. Además registra los compromisos contraídos por los diferentes actores involucrados, los resultados de la evaluación mensual de los mismos y las decisiones sobre medidas correctivas que serán incorporadas al proyecto (anexo 5).

El Informe Cuatrimestral presenta el análisis, conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación continua de las realizaciones del proyecto. En ese sentido discute el nivel de avance alcanzado en la ejecución de los diferentes componentes del mismo, identifica los principales problemas enfrentados y propone medidas alternativas para superarlos. (anexo 6).

El informe de impacto debe incluir el análisis, conclusiones y recomendaciones referentes a los efectos e impacto generados por el proyecto. Es decir que debe identificar los cambios previstos e imprevistos atribuíbles al proyecto, señalar los grupos de población beneficiados y sugerir medidas correctivas para corregir los problemas detectados.

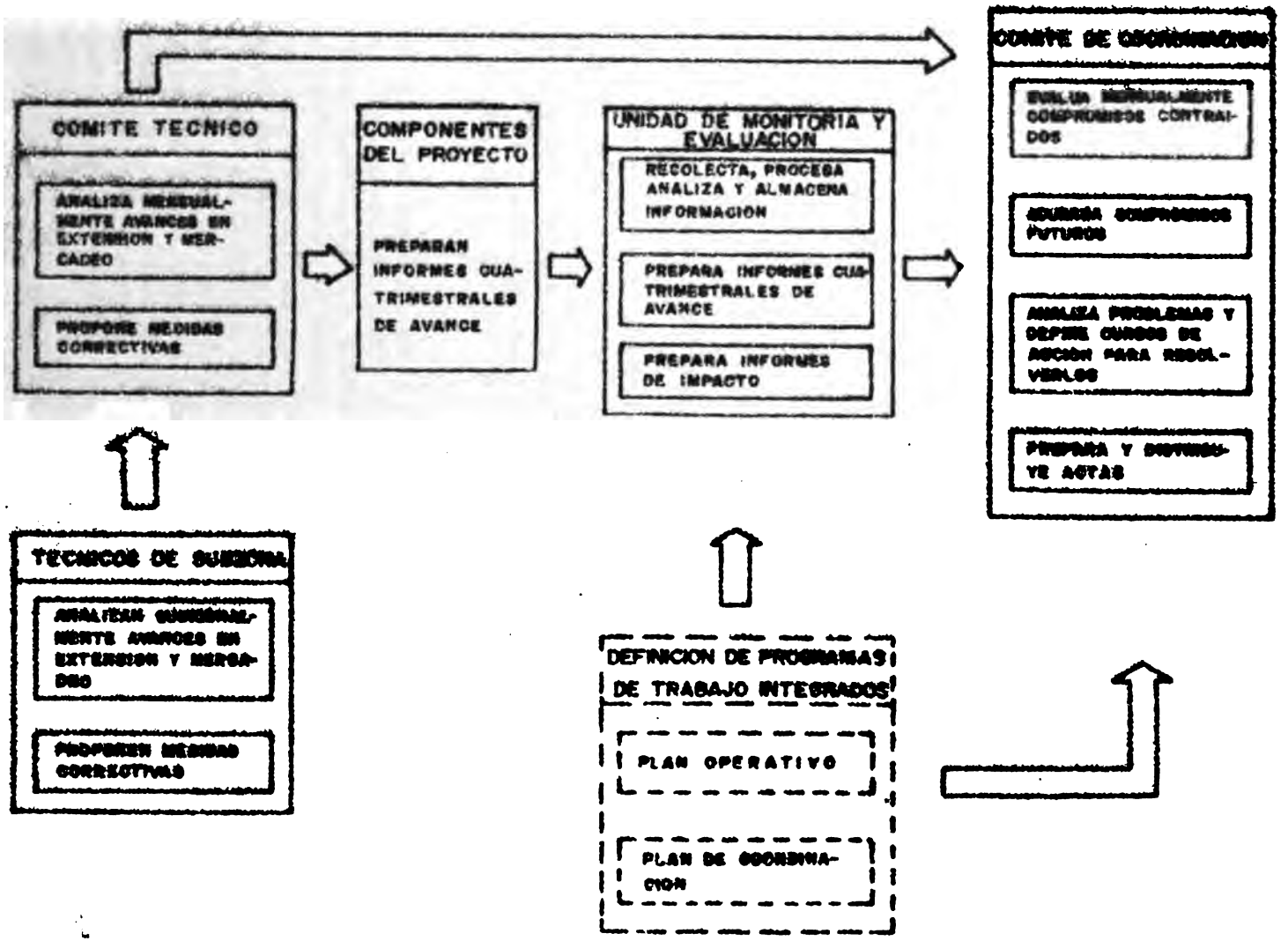
c. Procedimiento

La operación del mismo es continua durante todo el año, requiriendo el trabajo permanente de la unidad responsable de realizar el seguimiento y evaluación del proyecto, para la preparación de algunos de sus instrumentos y además contempla el desarrollo de actividades periódicas por parte de otros actores involucrados en la tarea de manejo, tanto para proveer información como para discutir dichos instrumentos y tomar las decisiones necesarias; por otra parte, el mecanismo contempla la realización de actividades de captación y análisis de información en las diferentes instancias operativas del proyecto, con niveles de agregación, periodicidad y propósitos claramente diferenciados (figura 10).

Al nivel local, el comité técnico zonal de la Secretaría de Agricultura, debe analizar mensualmente los avances alcanzados por los componentes Extensión y Comercialización, con base en información proporcionada por los responsables de las unidades subzonales. Como resultado de este ejercicio, se debe proponer una serie de medidas correctivas a los problemas identificados, las cuales deben presentarse a la consideración del Comité de Coordinación en el transcurso de sus reuniones mensuales.

Los responsables de los diferentes componentes deben preparar informes cuatrimestrales, sobre el avance logrado en la ejecución de las actividades y productos programados, lo mismo que sobre los problemas enfrentados y las acciones correctivas sugeridas.

FIGURA 10: ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



Los componentes Extensión y Comercialización, se alimentan básicamente de los informes mensuales preparados por los técnicos de la instancia local (zona y sub-zona), en cambio los restantes componentes utilizan datos obtenidos por ellos mismos a partir de la fuente primaria.

La Unidad de Monitoría y Evaluación del Proyecto, es responsable de la recolección verificación procesamiento, almacenamiento, análisis y difusión de la información requerida. Para ello se nutre tanto de los informes de los componentes, como de investigaciones eventuales sobre temas específicos de interés y de una encuesta diseñada para establecer una línea de base, que será replicada posteriormente durante el desarrollo del proyecto.

A dicha unidad le corresponde preparar informes cuatrimestrales sobre el avance global del proyecto, destacando los principales logros alcanzados y su evolución relativa con respecto al programa anual, las desviaciones relevantes encontradas, sus posibles factores explicativos e implicaciones futuras y las correspondientes medidas correctivas propuestas para ser incorporadas al proyecto. En este proceso se debe recurrir a una contínua relación interpersonal, mediante consultas evacuadas directamente a los diferentes actores involucrados en el mecanismo, o bien en reuniones de trabajo grupal convocadas con el propósito de discutir o aclarar temas específicos de interés para la preparación de los informes.

De igual manera, esa unidad debe preparar informes periódicos sobre los efectos e impacto atribuibles al proyecto, los cuales deben registrar los cambios ocurridos en los aspectos de producción, productividad y condiciones socioeconómicas del área de influencia, lo mismo que recomendar ajustes o modificaciones a los planteamientos estratégicos del proyecto.

El comité de coordinación realiza reuniones de trabajo grupal, con periodicidad mensual, en las cuales participan los responsables de componentes de las secretarías de Agricultura, Salud y Obras Públicas, lo mismo que del Banco Agrícola, representantes de organizaciones civiles y delegados de las organizaciones campesinas beneficiadas. En las mismas se evalúa el desarrollo de las actividades conjuntas de dirección especificadas en el Plan de Coordinación y el avance en la ejecución del Plan Operativo, con base en los informes verbales presentados por los responsables de componente y en los informes escritos generados por la Unidad de Monitoría y Evaluación. Dichas reuniones se llevan a cabo bajo la presidencia del Director Regional de la Secretaría de Agricultura, siguiendo una agenda de trabajo definida previamente y reguladas por apropiadas normas de funcionamiento. Como resultado de las deliberaciones, se acuerdan decisiones sobre medidas correctivas para solucionar los problemas identificados y

compromisos institucionales para implementarlas. Todo ello queda registrado en un acta y su posterior realización es evaluada en forma periódica.

d. Técnicas

La técnica utilizada para el desarrollo de los trabajos grupales contemplados es el grupo de discusión, el cual fue descrito en la sección 3.2.d. Además se aplican técnicas estadísticas para la recolección sistematización y descripción, lo mismo que diferentes pruebas de significación para el análisis estadístico de la misma.

IV. EXPERIENCIAS DERIVADAS DE LA APLICACION DEL ENFOQUE DE CONDUCCION EFECTIVA

La aplicación del enfoque de conducción efectiva en el ámbito específico de un proyecto de desarrollo rural, ha permitido derivar algunas conclusiones que aportan elementos de juicio importantes para el trabajo futuro en esta dirección. A continuación se presentan algunas consideraciones al respecto:

a. Durante el año 1986, el Gobierno de la República Dominicana se vió afectado por una importante crisis financiera lo cual se tradujo en una significativa reducción de los recursos asignados para inversiones y gastos operativos del sector público. En estas circunstancias se hizo mas patente la importancia de mantener apropiadas relaciones, con aquellos actores clave ubicados fuera de la estructura interna del proyecto, pero que inciden en gran medida en la asignación efectiva de recursos destinados al mismo. Las gestiones desarrolladas con los directivos de la Secretaría Técnica de la Presidencia y del Banco Central, que en condiciones normales se limitan a seguir un conjunto de procedimientos rutinarios, se constituyeron en elementos críticos para la obtención de recursos. Asimismo, se destacó la importancia de los estamentos políticos y las organizaciones de beneficiarios, como grupos de presión para la consecución de recursos, rol que tienden a desempeñar con mayor dedicación e interés en la medida que se sienten realmente identificados con el proyecto.

   Por otra parte, la escasez de recursos financieros experimentada por el Gobierno, dada su gravedad, se convirtió en el principal factor de atrazo en la ejecución del proyecto, generando cierto grado de incertidumbre y desmotivación en algunos de los actores clave involucrados en la tarea de manejo.

b. Después de unos dos años en que se ha venido practicando una vinculación intencionada y sistemática de distintos actores y grupos clave, ubicados en los diferentes niveles operativos del ámbito, se ha observado un notable incremento en el nivel de motivación, consenso y compromiso de ellos, con respecto a los resultados esperados y a las acciones requeridas para lograrlos. Asimismo, gradualmente se ha ido alcanzando un mayor grado de adecuación de estos con la situación socioecónomica vigente en el área de influencia del proyecto. A manera de ilustración cabe citar el caso de un centro de servicios rurales integrados, el cual fue reubicado por recomendaciones de una asociación de agricultores, trabajando en estrecha colaboración con un grupo técnico organizado para analizar el caso. De igual manera ha sido posible sustituir algunos de los caminos originalmente programados para ser construidos, lo mismo que conseguir la donación de terrenos para la construcción de otro centro de servicios y de una clínica rural, mediante gestiones desarrolladas por dirigentes políticos con los propietarios.

c. La atención especial que se ha venido dando al nivel local en la tarea de manejo del proyecto, ha favorecido la integración horizontal y la vinculación de los agricultores. En ese sentido cabe resaltar el logro de una apropiada concertación de acciones entre la Secretaría de Agricultura y el Banco Agrícola, para la selección de su clientela común y la entrega conjunta de los servicios de transferencia de tecnología, comercialización y crédito. Por otra parte, se ha conseguido involucrar a los especialistas en producción e investigadores del nivel regional con los extensionistas de la instancia local, durante la preparación de las guías técnicas para la producción de los rubros prioritarios. También merece mencionarse la realización de acciones conjuntas entre técnicos de la Secretaría de Salud y representantes de las asociaciones campesinas, para la identificación y definición de las localidades donde serían construidas letrinas y pozos de agua potable.

d. El Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos, constituye un instrumento apropiado para operacionalizar la política de desarrollo rural, en su área de influencia. En el espacio sociopolítico contemplado por el mismo convergen una determinada área geográfica, una clientela claramente identificable, un conjunto de resultados esperados y acciones específicas para lograrlos y varios actores y grupos clave involucrados en la tarea de manejo. Ello se operacionaliza mediante la organización de la ejecución a través de los llamados "Componentes", los cuales integran grupos homogéneos de acciones encaminadas a lograr algunos de los resultados previstos, con su correspondiente asignación de responsabilidades y recursos. Por ejemplo, el Componente Extensión tiene a su cargo la transferencia de tecnología y es ejecutado por la Secretaría de Agricultura; el Componente Caminos Vecinales se encarga de construir y reparar caminos de penetración, bajo la responsabilidad de la Secretaría de Obras Públicas.

Por otro lado el proyecto ha permitido identificar áreas problemáticas y cursos de acción alternativos para superarlas, cuya implementación depende de decisiones correspondientes a los niveles superiores. En este caso se ha remitido dicha información a la correspondiente instancia de decisión, contribuyendo de esa manera a realimentar el proceso de adecuación de la política agropecuaria, con información confiable proveniente de la base.

Además para el manejo del proyecto han sido diseñados, probados e implantados, varios mecanismos de dirección, algunos de cuyos instrumentos, técnicas y procedimientos, han sido adoptados por la Secretaría de Agricultura para ser aplicados en otros ámbitos, con el propósito de mejorar la efectividad de las acciones desarrolladas en los mismos. Tal es el caso del Departamento de Extensión de la mencionada entidad, el cual decidió aplicar en todo el país una de las

técnicas utilizadas para el "Taller de Análisis de la Problemática", para elaborar diagnósticos participativos. De igual manera, el Programa CENSERI ha generalizado el procedimiento diseñado para la preparación de planes de consolidación de sus centros de servicios rurales integrados, en todas sus áreas de influencia. Por otra parte, la Secretaría de Agricultura y el Banco Agrícola han acordado extender a todo el país, el procedimiento para la selección conjunta de la clientela común de los servicios de crédito y extensión agrícola. Finalmente, todo el modelo de manejo aplicado por el proyecto ha sido replicado, con los ajustes necesarios, en la propuesta de organización para la ejecución, de un proyecto con características parecidas que fue elaborado recientemente para una zona bajo riego con elevada concentración de pequeños productores.

V. BIBLIOGRAFIA

1. BAREA, F. Comité de Coordinación del Proyecto FIDA II: Pautas de funcionamiento. Santo Domingo, SEA-IICA, 1985.

2. -------- Metodología para la programación operativa. Santo Domingo, SEA-IICA, 1985.

3. -------- Metodología para el seguimiento del Proyecto FIDA II. Santo Domingo, SEA-IICA, 1985.

4. -------- Procedimiento para la selección de la clientela común del crédito y la asistencia técnica. Monte Plata, República Dominicana, SEA-IICA, 1986

5. -------- Taller de análisis de la problemática. Santo Domingo, SEA-IICA, 1986

6. BEJARANO, A. Y F. BAREA. El resumen operativo gerencial como instrumento para la planificación y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural. Publicación miscelánea No.499 ISSN-0534-5391. Bogotá, IICA, 1984.

7. CACERES, R. Elementos para un marco conceptual del manejo de programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural. Documento PROPLAN 43. Publicación miscelánea No.525 ISSN-0534-5391. San José, Costa Rica, IICA, 1984.

8. DE LAS CASAS, P.L. La crisis, el papel del estado y la planificación en la conducción del desarrollo agrícola y rural. Documento PROPLAN No.50. San José, Costa Rica, IICA, 1987.

9. FONDO INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO AGRICOLA. Proyecto de Desarrollo para Pequeños Productores de Alimentos. Informe de Evaluación del Personal Técnico. Traducido por Teófilo Suriel. Santo Domingo, 1982.

10. ROBERTS, P.C., C. VALLEJO, y J. LEÑERO. Programación de actividades y uso de recursos. San José, Costa Rica, IICA, 1979.

11. SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA. PROYECTO FIDA II. Plan de coordinación 1986. Santo Domingo, 1986.

12. STEFANELL, G. Sugerencias para el diseño del sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto FIDA II. Santo Domingo, IICA, 1986.

VI. ANEXOS

ANEXO 1

Instrumentos y procedimientos del Taller de Anàlisis de la Problemàtica

1.1 LISTA DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS

AREA TEMATICA	DESCRIPCION DE PROBLEMAS

1.2 MATRIZ DE PROBLEMAS PRIORITARIOS

AREA TEMATICA	PRIMERA PRIORIDAD	SEGUNDA PRIORIDAD	TERCERA PRIORIDAD

1.3 LISTA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

AREA TEMATICA	ACCIONES PROPUESTAS

1.4 PROCEDIMIENTO PARA CONDUCIR EL TRABAJO EN GRUPOS REDUCIDOS PARA EL ANALISIS DE LA PROBLEMATICA

1. Organizar a los miembros del grupo, de manera que ubiquen sus asientos en semicírculos, alrededor del sitio donde el moderador registrará las ideas del grupo (ya sea un papelógrafo con suficiente papel o en su defecto, hojas de papel limpio colocadas sobre una pared), cuidando que todos puedan ver fácilmente lo que se escriba en el mismo.

2. Explicar brevemente en qué consiste el ejercicio, los pasos a seguir, el resultado que se espera generar y el tiempo asignado que es de 4 horas. Además se debe distribuir a los miembros del grupo el material a ser utilizado (libretas y lápices).

3. Plantear claramente la pregunta que el grupo debe responder, escribirla en el papelógrafo con letra legible y dar un período no mayor de 10 minutos para aclarar dudas sobre la misma.

   a. La pregunta a ser planteada es la siguiente: "Describa los principales problemas o dificultades existente en la Provincia Monte Plata, relacionados con la producción agropecuaria, la comercialización de productos agropecuarios, las vías de comunicación, las condiciones de vida de la población y los aspectos institucionales referentes a los servicios ofrecidos por el Estado".

   b. Producción agropecuaria contempla: volúmenes de producción, rendimiento (volumen producido por unidad de área), tecnología utilizada, costos de producción y rentabilidad, tenencia de la tierra, servicios de apoyo (crédito, generación), disponibilidad de mano de obra familiar y contratada, uso actual y potencial del suelo, clima, disponibilidad de agua y otros.

   c. Comercialización comprende: procesamiento post-cosecha, empaque, clasificación, volúmenes comercializados, distribución de los volúmenes comercializados (canales y flujos de comercialización), lugares de venta, acopio, almacenamiento, transporte, tipos de compradores, precios, déficits o excedentes del mercado, organización para la comercialización, márgenes de comercialización.

   d. Vías de comunicación comprende: Situación actual de la red de caminos vecinales existentes y necesidades de construcción o mejoramiento (nombre del camino, localización y longitud).

e. Condiciones de vida incluye: salud, disponibilidad de servicios médicos, nutrición, fuentes de agua, educación, vivienda, vestuario, electricidad e ingreso familiar entre otros.

f. Aspectos institucionales se refiere a: métodos, procedimientos e instrumentos para la organización y realización del trabajo, provisión de equipo, vehículos y materiales, organización institucional, normas y procedimientos para el manejo del personal, aporte de recursos, capacidad técnica del personal, oportunidad en la entrega de los servicios y cumplimiento de compromisos, calidad y utilidad de los servicios ofrecidos.

4. Pedir al grupo que se dedique a trabajar en forma individual, a fin de que cada miembro identifique los problemas correspondientes a cada categoría, de acuerdo a su conocimiento y experiencia y los escriba en una hoja de papel.

Se debe solicitar al grupo que observe las siguientes normas:

a. Trabajar en forma individual y en silencio, cuidando de no interrumpir al vecino con comentarios, preguntas o sugerencias.

b. Deben plantearse problemas que tengan validez por lo menos en un municipio o en toda la provincia Monte Plata, evitando concentrarse en problemas restringidos únicamente al paraje o al área de procedencia de los miembros del grupo.

c. Los problemas deben plantearse utilizando frases cortas que precisen y concreten la esencia de los mismos. De preferencia deben expresarse como una desviación a una norma deseable, especificar el objeto sobre el cual se presenta la desviación y donde se localiza, cuando se observa dicha desviación y cual es su magnitud.

d. Esta fase durará 40 minutos en total, destinándose en promedio 8 minutos para cada categoría. Se debe pedir a los participantes que analicen las categorías una por una, concentrándose en una sola a la vez y pasando a otra cuando hayan agotado sus ideas sobre la precedente.

e. Además, deben tener cuidado de identificar claramente los problemas que pertenecen a cada una, siendo preferible que los anoten en hoja aparte.

5. El moderador debe evitar nuevas discusiones tendientes a ampliar o aclarar la pregunta, cuando algún participante

lo solicite, cortando cualquier posibilidad con respuestas breves, a la vez que instando a concentrarse en el trabajo individual en silencio y recordando las normas establecidas. De igual manera debe cortar conversaciones entre dos o más participantes, mediante observaciones dirigidas al grupo referidas al cumplimiento de dichas normas. Las mismas deben ser hechas con firmeza, pero guardando elementales normas de cortesía y discreción, para no herir susceptibilidades o generar otro tipo de reacciones que eventualmente puedan desestimular la creatividad y el deseo de participación de los individuos.

Por otro lado, el moderador debe llevar un estricto control del tiempo, señalando el final de cada período de 8 minutos y recordando que de debe comenzar con una nueva categoría, en el momento en que se agota la precedente, con el objeto de aprovechar mejor el tiempo disponible. Si algunas personas terminan antes del plazo convenido, se les debe solicitar que permanezcan en silencio, para no distraer a los demás.

5. Se debe proceder a registrar los problemas generados por el grupo, en el sitio previamente destinado para esto (papelógrafo u hoja de papel en la pared), lo cual corre a cargo del moderador. Para ello se establecen las normas siguientes:

   a. Los problemas serán anotados por el moderador, en grupos correspondientes a las cinco categorías establecidas en la pregunta (producción, comercialización, vías, condiciones de vida y aspectos institucionales).

   b. Cada uno de los participantes tendrá la oportunidad de dictar un problema a la vez, mientras los otros guardan silencio. Para ello se inicia con cualquiera, escogido al azar y se continúa en orden sucesivo hacia su izquierda o su derecha, hasta completar la ronda. Luego se continúa de la misma forma, hasta que todos hayan agotado todas las categorías.

   c. No se permiten comentarios, discusiones ni posibilidades de ampliar o complementar los problemas planteados, eso se reserva para una etapa porterior al proceso.

   d. El moderador debe anotar los diferentes problemas, conservando la redacción original de quien los dictó y evitando agregar juicios o interpretaciones personales de su propia cosecha. Cuando la redacción sea oscura o confusa puede solicitar al participante que aclare su idea, ya sea en el mismo momento, o hasta el siguiente turno si desea meditar un rato.

El moderador debe esforzarse en escribir letra clara y legible, procurando dejar espacio suficiente entre líneas, para incorporar futuras correcciones.

e. Cada vez que un participante dicte un problema, los demás deben buscar si en su lista existe alguno igual, con el objeto de elminarlo. Si alguien encontrara uno parecido, pero considera que es diferente, debe conservarlo para dictarlo en uno de sus turnos siguientes.

6. Se procede a discutir y ajustar la lista de problemas del grupo, con el objeto de clarificar su significado, depurar la redacción, eliminar los repetidos y complementar los que sean compatibles entre sí. Como resultado de este ejercicio, el grupo debe llegar a un consenso sobre los problemas que integrarán la lista final y además, todos sus miembros deben tener una interpretación homogénea acerca del significado de los mismos.

Se deben observar las siguientes normas:

a. Se deben analizar los problemas uno por uno, hasta agotar la lista disponible. Al discutir cada problema se debe revisar si existe en la misma otro problema similar, el cual debe ser eliminado, u otro que refleje una característica complementaria, en cuyo caso deben ser integrados en uno solo. Luego se debe instar a los participantes a expresar en voz alta su interpretación personal del significado del problema. Cuando difieran entre si varios de ellos, se deben confrontar las diferentes opiniones a fin de buscar el consenso del grupo sobre el significado que será adoptado. Finalmente, el moderador debe registrar en la lista de problemas, los ajustes de redacción acordados.

b. El moderador debe guardar absoluta neutralidad en la discusión, evitando imponer su criterio o influenciar al grupo en la generación de sus conclusiones. Debe permanecer fuera de la discusión, privándose de emitir opiniones personales al respecto y limitándose estrictamente a conducir la misma, en forma tal que el grupo llegue al consenso haciendo uso eficiente del tiempo disponible y propiciando la activa participación de todos sus miembros. Para ello debe estar atento a impedir el monopolio de la palabra entre unos pocos participantes, solicitando oportunamente la opinión de aquellos que parecen ser menos extrovertidos, lo mismo que a evitar la polarización de la discusión entre personas o subgrupos identificados con posiciones contradictorias.

1.5 PROCEDIMIENTO DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS

A. Pasos previos

1. Se debe disponer de la lista de problemas previamente identificados, analizados y clarificados por el grupo. Las cinco categorías (Producción, comercialización, vías, condiciones de vida y aspectos institucionales) serán priorizadas aparte, en ejercicios diferentes.

2. Se debe asegurar que el grupo de personas que va a priorizar, tenga igual número de campesinos y técnicos.

3. Cada participante debe seleccionar los problemas más importantes de la lista según su criterio. Estos deben variar entre 5 y 10, según varía el total incluído en la lista, pero antes de iniciar el ejercicio se les debe definir exactamente cuantos corresponden a su caso particular.

   En términos generales se recomienda utilizar la siguiente relación:

Número total de problemas	Problemas a seleccionar por participante
13 o menos	5
14-20	6
21-31	7
32-50	8
57-79	9
80 y más	10

4. Cada participante debe copiar los problemas que seleccionó en una tarjeta, que tenga el siguiente formato:

```
-------------------------------------------------------------------
:Número asignado ---------                          ---------      :
:al  problema    :       :                Ponderación :       :   :
:en la lista     :       :                            :       :   :
:                ---------                            ---------   :
:                                                                 :
:                                                                 :
:                    Nombre del problema: _________________       :
:                    ____________________________________         :
:                    ____________________________________         :
:                    ____________________________________         :
:                                                                 :
-------------------------------------------------------------------
```

5. Ordenar los problemas en orden de importancia relativa, utilizando las tarjetas mencionadas en el punto 4.

6. Asignar una ponderación a cada problema que puede variar entre 1 y 5, en proporción directa con el orden de importancia relativa definida en el paso anterior. Dicha ponderación debe anotarse en la tarjeta respectiva, en el margen izquierdo de la misma. Varios problemas pueden recibir la misma ponderación, si el participante juzga que tienen igual importancia.

7. Calcular el puntaje total correspondiente a cada problema, mediante la suma de las diferentes ponderaciones que le fueron asignadas por cada participante.

   La siguiente tabla es útil para este propósito.

Número del problema	Ponderación asignada					Total
	Participante 1	Participante 2		Participante M-1	Participante M	

B. Clasificar en categorías de prioridad

1. Calcular Pe

$$Pe = \frac{A}{N} \times M \times 3$$

A = No. de problemas a ser seleccionados por cada participante
N = No. total de problemas
M = No. de participantes
3 = Puntaje promedio asignado

2. Excluir problemas con puntaje igual o menor que Pe debido a que ese puntaje puede ser resultado de una selección al azar. El resto constituye el conjunto de problemas prioritarios seleccionados.

3. En la lista de problemas prioritarios seleccionados, contar el número de puntajes asignados al total de problemas prioritarios.

4. Calcular los límites inferiores de las categorías de prioridad:

   - Para prioridad I: $P1 = \frac{W}{S} \times 5$

   - Para prioridad II: $P2 = \frac{W}{S} \times 3$

   Donde: S = No. de problemas prioritarios seleccionados
   W = No. de puntajes asignados a los problemas prioritarios seleccionados.

5. Asignar prioridades

   Se le asigna prioridad I a los problemas que tienen puntaje igual o mayor que P1.

   La prioridad II se asigna a los de puntaje inferior a P1 pero igual o mayor que P2.

   Reciben prioridad III los que se ubican en el rango entre P2 y Pe.

ANEXO 2

Plan Operativo

2.1 CONTENIDO DEL PLAN OPERATIVO

1. Lineamientos generales

   - Ajustes incorporados a la estrategia para el año
   - Areas temáticas prioritarias y principales resultados previstos
   - Modalidad de operación
   - Criterios de programación

2. Orientaciones específicas

   - Cobertura territorial
   - Actividades prioritarias por componente
   - Distribución de responsabilidades
   - Productos prioritarios
   - Características de la tecnología transferida

3. Programación detallada por componente

   - Metas anuales
   - Actividades a realizar
   - Asignación de responsabilidades
   - Requerimientos de recursos

4. Presupuesto consolidado del proyecto

2.2 Actividades Prioritarias por Componente

Componentes	Acciones prioritarias	Nivel Operativo

2.3 EJEMPLO DE METAS ANUALES
COMPONENTE EXTENSION

Sub-Zona ---------- Zona: ---------- Año 198 ----

Rubros	No. Productores 1/ Con ATI	No. Productores 1/ Con ATE	Adopción de prácticas mejoradas (%)	Preparación de tierras (ta)	Distribución de material de siembra (ta)	Area cultivada 2/ (ta)	Rendimiento (qq/ta) 3/	Producción (qq) 4/
TOTAL			XXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

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

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

3/ Litros por vaca por dia para leche; arrobas por animal al sacrificio para bobinos de carne, cerdos y cabros.

4/ Litros para leche, arrobas para bovinos de carne, cerdos y cabros

2.4 EJEMPLO DE ACTIVIDADES
COMPONENTE EXTENSION

SUB-ZONA: -------- ZONA: ---------- AÑO: ---

Actividades	Unidades	Resultados esperados			Total
		Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Tercer cuatrimestre	
1. Planes de finca	Número				
2. Visitas de asistencia técnica directa a la finca	Número				
3. Parcelas demostrativas	Número				
4. Pruebas de campo	Número				
5. Demostraciones de métodos y resultados	Número				
6. Días de campo	Número				
7. Reuniones con agricultores	Número				
8. Giras de observación	Número				
9. Eventos de capacitación para agricultores	No. Eventos				
	No. participantes				
10. Eventos de capacitación para técnicos	No. Eventos				
	No. participantes				
11. Distribución de material divulgativo	No. ejemplares				
12. Preparación de tierras	No. agricultores				
13. Producción de material de siembra	Toneladas				
14. Distribución de material de siembra	Toneladas				
15. Diagnóstico de enfermedades	No. de casos				
16. Vacunación	No. animales vac.				
17. Inseminacion artificial	No. animales insem.				
18. Reforestación	No. plantas sembrada				

2.5 ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

COMPONENTE ---------- AÑO 198 ----

ACTIVIDADES	CARGOS 1/								Periodo de Ejecución	
									Mes de inicio	Mes de terminación

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

2.6 PRESUPUESTO ANUAL

CUENTA DE GASTO		Monto (Miles de pesos)			
CODIGO	NOMBRE	Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Tercer Cuatrimestre	TOTAL
01	CONSTRUCCIONES				
01-01	Caminos Vecinales				
01-02	Edificios				
01-03	Adquisición de Terrenos				
02	CREDITO				
02-01	Crédito Agropecuario				
02-02	Crédito Pesquero				
03	VEHICULOS Y EQUIPOS				
03-01	Vehículos				
03-02	Equipos y Mobiliario de Oficina				
04	GASTOS OPERACIONALES				
04-01	Operación y Mantenimiento de Vehículos				
04-02	Materiales de Oficina				
04-03	Viajes y Viáticos				
04-04	Entrenamiento				
04-05	Gastos Misceláneos				
04-07	Combustibles y Lubricantes				
04-08	Atención y Representación				
04-09	Cargo y Comisiones Bancarias				
04-10	Reparación y Mantenimiento de Equipos				
04-11	Encuesta				
05	INCORPORACION DE PERSONAL				
06	SERVICIOS DE CONSULTORIA				
06-01	Diseño de Ingeniería				
06-02	Supervisión				
06-03	Asesoría				
07	OTROS				
TOTAL					

ANEXO 3
Ejemplo de Cuadro Tarea-Responsabilidad
del Plan de Coordinación

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABILIDADES‡												PERIODO DE EJECUCION											
		OC	M	E	CE	CR	P	CA	CL	DR	EZ	A	CC	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A. CARACTERIZACION Y ACTUALIZACION DE LA PROBLEMATICA.																									
1. Realizar el taller de análisis	Memoria del taller conteniendo problemática prioritaria actualizada y alternativas de solucion	R	P	P	P	P					P	P								xxxxxxxxx					
B. DEFINICION Y EJECUCION DE PROGRAMAS DE TRABAJO .																									
1. Preparar presupuesto anual por Componente para ONAPRES.	Cuadros analíticos conteniendo la estimación del presupuesto requerido para 1987, desglosado a nivel de sus principales categorías de gasto.	R	R	R	R	R	R	R	R										xxxx						
2. Preparar presupuesto anual consolidado del proyecto, para ONAPRES.	Documento conteniendo el presupuesto consolidado del proyecto para 1987, desglosado por Componente y por sus principales categorías de gasto.	R																		xxxx					
3. Preparar lineamientos generales del Plan Operativo 1987.	Documento conteniendo los ajustes incorporados al proyecto y las prioridades de acción generales para 1987.	R	P	P	P	P	P	P	P		P										xx				
4. Preparar cobertura territorial, estrategia anual y metas del Plan Operativo 1987.	Documento conteniendo la especificación de las áreas a ser atendidas, estrategia anual y metas globales por Componente para 1987.	R	P	P	P	P	P	P	P		P											xx			

‡: OC = Oficina Coordinadora; M=Monitoría y Evaluación; E=Extensión; CE=CENSERI; CR=Crédito; P=Pesca; CA=Caminos; CL=Clínicas Rurales; DR=Director Regional; EZ=Encargado Zonal; A=Agricultores; CC=Comité de Coordinación; R=Responsable; P=Participa.

ANEXO 4
Modelo de Agenda

ANEXO 4

MODELO DE AGENDA

COMITE DE COORDINACION PROYECTO FIDA II

A G E N D A

Tipo de Reunión: _____ No.: _____

Lugar de Realización: _____ Fecha: _____ Hora: ____

I. Lectura y firma del acta anterior y aprobación de la agenda

II. Evaluación de compromisos pendientes.

1.
2.
3.
4.
5.

III. Temas Categoría A.

1.
2.
3.
4.
5.

IV. Temas Categoría B.

1.
2.
3.
4.
5.

V. Turno libre.

1.
2.
3.
4.
5.

ANEXO 5

Modelo de Acta

COMITE DE COORDINACION PROYECTO FILA II
ACTA NO. ___

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

3. Fecha: _____ 4. Hora: _____

5. Asistentes:

a. Miembros Regulares — Institución Representada

_____	Dirección Regional Central SEA.
_____	Oficina Coordinadora SEA
_____	Depto. de Extension SEA
_____	Programa CENSERI SEA
_____	Depto. Seguimiento y Control SEA
_____	Zona Monte Plata SEA
_____	CRFE - Regional Central SEA
_____	Banco Agricola
_____	SECPC
_____	SESPAS
_____	Beneficiarios Monte Plata
_____	Beneficiarios Yamasa
_____	Beneficiarios Bayaguana
_____	Beneficiarios Sabana Grande de Boya
_____	Comité de Seguimiento

b. Otros invitados

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Acta No. ____ Continuación

6. Situación de compromisos contraídos Fecha de corte _____

No. Acta	No. Acta	Resultado Esperado	Responsable	Fecha Término	Situación: Nivel de Avance %	Situación: Estado	Observaciones

7. Conclusiones y compromisos contraídos

Tema de Agenda: No.	Tema de Agenda: Descripción	Resultado	Responsable	Periodo Realización: Inicio	Periodo Realización: Término
I.	Compromisos pendientes				
I.1					
I.2					
II.	Temas Categoría A.				
II.1					
II.2					
III.	Temas Categoría B.				
III.1					
III.2					
IV.	Temas del turno libre				
IV.1					
IV.2					

ANEXO 6

Informe Cuatrimestral de Avance

6.1 CONTENIDO DEL INFORME

1. Introducción

   - Aspectos metodológicos relevantes
   - Juicio evaluativo sobre exactitud y confiabilidad de los datos
   - Limitantes metodológicas para el análisis

2. Conclusiones y recomendaciones

   - Principales problemas identificados
   - Medidas correctivas propuestas

3. Análisis por componente

   - Descripción de logros físicos y financieros alcanzados
   - Desviaciones identificadas, implicaciones y factores explicativos
   - Medidas correctivas alternativas.

4. Ejecución presupuestaria consolidada

   - Comportamiento global por categoría de gasto
   - Comportamiento global por componente
   - Situación de desembolso del préstamo

6.2 EJEMPLO DE CUADROS DE ANALISIS
COMPONENTE EXTENSION: METAS LOGRADAS

Concepto	Logrado en el cuatrimestre	Acumulado al Cuatrimestre	Meta anual	% Logro
Productores atendidos con asistencia técnica intensiva (Número)				
Superficie atendida (Tareas)				
a.				
b.				
c.				
d.				
e.				
f.				
g.				
h.				

6.3 EJEMPLO DE CUADROS DE ANALISIS
COMPONENTE EXTENSION. ACTIVIDADES REALIZADAS

Concepto	Cuatrimestre que se informa			Acumulado al Cuatrimestre que se informa			
	Programado (2)	Ejecutado (3)	% Logro (4)	Programado (5)	% 1/ (6)	Ejecutado (7)	% Logro 2 (8)
Visitas de asistencia técnica directa a la finca (Numero)							
Parcelas demostrativas establecidas (Número)							
Demostraciones de métodos (Número)							
Preparación de Tierras (Tareas)							
Distribución de material de siembra (Volumen según rubro)							
a.							
b.							
c.							
d.							
Capacitación de agricultores							
Número de cursos dictados							
Número de participantes cursos							
Número de charlas dictadas							
Número de asistentes a las charlas							
Capacitación de técnicos							
Número de cursos dictados							
Número de participantes							

1/: % = (5) X 100 / Programado Anual

2/: % logro = (7) X (6) / (5)

6.4 EJEMPLO DE FORMATO PARA RECOLECCION DE INFORMACION. COMPONENTE EXTENSION

Cuatrimestre: _____ Año: 199 ___ Hoja 1 de 2

1. Metas logradas durante el período

Código	Nombre	Unidad	Cantidad
0011	Productores atendidos con asistencia técnica intensiva	Número	
0012	Productores atendidos con asistencia técnica extensiva	Número	
0013	Superficie atendida 1/	Tareas	
	a.	Tareas	
	b.	Tareas	
	c.	Tareas	
	d.	Tareas	
	e.	Tareas	
	f.	Tareas	
	g.	Tareas	
	h.	Tareas	

1/ En las siguientes líneas en blanco, anotar el nombre de los cultivos atendidos con ATI y la correspondiente superficie sembrada, dejando en blanco el espacio de código.

6.4 Continuación

2. "Actividades realizadas" Hoja 2 de 2

Código	Nombre	Unidad	Cantidad
00021	Visitas de asistencia técnica directa a la finca.	Número	
00022	Parcelas demostrativas establecidas	Número	
00023	Demostraciones de métodos	Número	
00024	Preparación de tierras	Tareas	
00025	Distribución de material de siembra 1/		
	a.		
	b.		
	c.		
	d.		
00261	Cursos dictados a agricultores	No. Eventos	
00262		No. Partici.	
00271	Charlas dictadas a agricultores	No. Eventos	
00272		No. Partici.	
00281	Cursos dictados a técnicos	No. Eventos	
00282		No. Partici.	

1/ En las siguientes líneas en blanco anotar el nombre de los cultivos beneficiados, con la correspondiente unidad y volumen de material de siembra distribuido, dejando en blanco el espacio de código.

3. Problemas y alternativas de solución

Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones	Acciones Correctivas Propuestas