

(uso interno)

ma básico
primera eta-



REVISION DEL PROGRAMA BASICO III,
ZONA NORTE, PRIMERA ETAPA

Enero 19 a Febrero 28, 1970

7 15974r 1970

IICA ZONA NORTE
GUATEMALA, C.A.

Marzo 12, 1970

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY

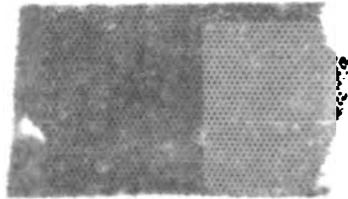


THE UNIVERSITY OF CHICAGO

LIBRARY

CHICAGO, ILL.

11CA
630-P
ISF DE



GUATEMALA 630.7
I 5974 v 1970

REVISION DEL PROGRAMA BASICO III,
ZONA NORTE, PRIMERA ETAPA

Guatemala, C. A.
Marzo 12, 1970



Digitized by Google

Digitized by Google

PREFACIO

Este documento presenta un resumen de trabajo que ha sido realizado durante el período del 19 de enero al 28 de febrero de 1970 en la Revisión del Programa Básico de Trabajo III de la Dirección Regional para la Zona Norte.

Se han dedicado unas 55 horas a las deliberaciones en las reuniones formales del equipo. La base principal del presente documento son las presentaciones y las discusiones que ocuparon las reuniones del grupo.

Se presenta también algunos comentarios del autor en su capacidad de Asesor del Programa III y Coordinador de la Revisión. Estos comentarios hacen referencia, especialmente, a la efectividad de la metodología, a ciertos conceptos básicos y a las formas más indicadas para la organización futura del Programa III.

Se terminará el proceso de la Revisión a fines del mes de abril y se elaborará un informe completo que incluirá los estudios diagnósticos de cada especialista.

Roy A. Clifford
Sociólogo Rural Adjunto
Marzo 12, 1970

Introduction

As the world's population continues to grow, the demand for food and other resources is increasing. This has led to a search for new and improved agricultural practices that can produce more food with less land, water, and other resources. One such practice is precision agriculture, which uses data and technology to optimize crop production. This report will explore the benefits of precision agriculture and how it can be implemented on a large scale.

One of the main benefits of precision agriculture is that it can increase crop yields. By using data to identify areas of a field that are most productive, farmers can apply fertilizers and other resources more efficiently. This can lead to higher yields and lower costs. Another benefit is that precision agriculture can reduce the environmental impact of farming. By using less water and fewer pesticides, farmers can help to protect the environment. Finally, precision agriculture can help to improve the quality of food. By using data to monitor crop health, farmers can identify and address problems early on, leading to higher quality produce.

Dr. John Doe
Department of Agriculture
1234 Main Street
City, State, Zip

LISTA DE CONTENIDO

Introducción	1
Metodología	
Decisiones orientadoras	2
Procedimientos	3
Evaluación de la metodología	7
Resultados sustantivos	9
Conceptos básicos	
Desarrollo rural	
La acción del IICA	
Programas y proyectos	
Acción del Programa III	
Organizaciones	
Lineamientos estratégicos	
Métodos de trabajo	
Campos y áreas de acción	
Análisis individuales	22
Evaluación esquemática de las áreas	
Campos y áreas	26
Requisitos y criterios	27
Campos y áreas prioritarias de acción	28
Evaluación de las áreas prioritarias	30
Posibles enfoques de los proyectos del Programa III	33
Otros posibles enfoques	39
Los próximos pasos	49
Anexo "A". Calendarios de trabajo para la Revisión	
Anexo "B". Agenda de trabajo	
Anexo "C". Criterios de prioridades entre las áreas de acción	
Anexo "D". Líneas prioritarias de acción del Programa Básico III	
Anexo "E". Evaluación esquemática de las áreas prioritarias de acción, con puntajes	

1. The first part of the paper discusses the general theory of the firm, which is based on the assumption that the firm is a profit-maximizing entity. This theory is derived from the theory of consumer choice, which is based on the assumption that the consumer is a utility-maximizing entity. The theory of the firm is derived from the theory of consumer choice by applying the same principles to the firm's production process.

2. The second part of the paper discusses the theory of the firm in a more detailed manner. It shows how the firm's production process can be represented by a production function, which is a mathematical function that relates the inputs of labor and capital to the output of the firm. The production function is derived from the theory of consumer choice by applying the same principles to the firm's production process.

3. The third part of the paper discusses the theory of the firm in a more detailed manner. It shows how the firm's production process can be represented by a production function, which is a mathematical function that relates the inputs of labor and capital to the output of the firm. The production function is derived from the theory of consumer choice by applying the same principles to the firm's production process.

4. The fourth part of the paper discusses the theory of the firm in a more detailed manner. It shows how the firm's production process can be represented by a production function, which is a mathematical function that relates the inputs of labor and capital to the output of the firm. The production function is derived from the theory of consumer choice by applying the same principles to the firm's production process.

5. The fifth part of the paper discusses the theory of the firm in a more detailed manner. It shows how the firm's production process can be represented by a production function, which is a mathematical function that relates the inputs of labor and capital to the output of the firm. The production function is derived from the theory of consumer choice by applying the same principles to the firm's production process.

6. The sixth part of the paper discusses the theory of the firm in a more detailed manner. It shows how the firm's production process can be represented by a production function, which is a mathematical function that relates the inputs of labor and capital to the output of the firm. The production function is derived from the theory of consumer choice by applying the same principles to the firm's production process.

7. The seventh part of the paper discusses the theory of the firm in a more detailed manner. It shows how the firm's production process can be represented by a production function, which is a mathematical function that relates the inputs of labor and capital to the output of the firm. The production function is derived from the theory of consumer choice by applying the same principles to the firm's production process.

Table 1: The relationship between the theory of the firm and the theory of consumer choice.

Concept	Theory of the Firm	Theory of Consumer Choice
Objective	Profit Maximization	Utility Maximization
Inputs	Labor and Capital	Income and Prices
Output	Quantity of Goods	Quantity of Goods
Constraint	Production Function	Budget Constraint
Optimization	Profit Function	Utility Function
Result	Profit-Maximizing Output	Utility-Maximizing Bundle

REVISION DEL PROGRAMA BASICO III, ZONA NORTE: PRIMERA ETAPA

Introducción

La primera etapa de la Revisión del Programa III, de acuerdo con el plan original, se terminó el día 28 de febrero de 1970. El presente informe es un análisis de los avances que se han logrado. Los objetivos de este análisis son: 1) evaluar la metodología que se ha desarrollado durante esta etapa, 2) hacer un resumen de los resultados sustantivos, y 3) indicar cuáles son los próximos pasos que se deben tomar.

Se ha efectuado la Revisión hasta ahora principalmente por medio de reuniones de discusión entre los especialistas del Programa. Han participado los señores Calzecchi, Camacho, Clifford, Quirós, Rosado y Sandoval. El Director Regional ha participado en la mayor parte de estas deliberaciones y en algunas ocasiones el Asistente Técnico del Director ha tenido la oportunidad de asistir. Además, se contó con la contribución de los señores Antonio Arce y Efraím Morales durante unas discusiones sobre la política del IICA entre el personal de la Dirección Regional y las características de proyectos.

La mayor parte de las reuniones de la Revisión duraron medio día y las demás días completos. Fueron celebradas los días de enero 19, 21-23, 28-30 y febrero 2-6, 11-12 y 14. Ocuparon un

Digitized by Google

Digitized by Google

total de 55 horas. Los especialistas usaron un tiempo mayor en los trabajos que se realizaron fuera de las reuniones.

El presente análisis se basa en las cintas grabadas, los apuntes tomados por el Coordinador en cada reunión, y los documentos de trabajo que han sido producidos. Es inevitable, no obstante, que las ideas del autor influyen en sus propias observaciones y las conclusiones que ha formado, pero su deseo es elaborar un documento objetivo y que represente fielmente el proceso de la Revisión.

El informe consiste de esta "Introducción", una parte sobre "Metodología", otra sobre "Resultados sustantivos" y la parte final de "Los próximos pasos."

Metodología

Se espera que el mismo Programa III de la Zona Norte, así como los otros Programas, puedan aprovechar las experiencias de esta Primera Revisión para formular unos conceptos claros y efectivos sobre cuáles son los procedimientos productivos para analizar su organización y funcionamiento y proyectar hacia sus actividades futuras. A continuación se trata de algunas decisiones que orientaron la Revisión y después se analizan los procedimientos usados.

Decisiones orientadoras

Una decisión básica que se tomó fue la de estudiar todos los aspectos importantes de la situación en que opera la Zona Norte, incluyendo la organización y operación del IICA, para determinar las

áreas en que el equipo del Programa III debe trabajar y la forma en que este trabajo debe estar organizado. Como consecuencia, se necesitaba hacer un análisis de las condiciones que rigen en los países y sus potenciales para el desarrollo, un reconocimiento de las labores y los planes de otras entidades regionales e internacionales que trabajan con estos países, así como un entendimiento claro de la política y los objetivos del IICA.

Otras decisiones orientadoras que se tomaron durante el planeamiento de la Revisión son las siguientes:

- 1) promover la participación creativa y el libre intercambio de ideas entre los especialistas en todos los pasos de la Revisión;
- 2) asignar la más alta prioridad a las actividades de la Revisión en relación con los demás compromisos de los especialistas;
- 3) trabajar en base de reuniones de planeación, de discusión y de estudio de documentos de trabajo preparados por los especialistas u otros expertos.

Procedimientos

El Coordinador en consulta con el Director Regional preparó un calendario tentativo de trabajo para el período del 19 al 24 de enero. El Director de la Zona consultó sobre este calendario con personal de la Oficina de Planeamiento de la Dirección General y después fue distribuido entre los especialistas del Programa III para su consideración. Basado en estas consultas el Coordinador elaboró

The first part of the paper discusses the general theory of the firm, focusing on the relationship between the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's cost function is derived from its production function and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The second part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The third part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The fourth part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The fifth part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The sixth part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The seventh part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The eighth part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The ninth part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

The tenth part of the paper discusses the firm's production function and its cost function. It shows how the firm's production function is derived from its technology and how the firm's cost function is affected by changes in the firm's technology.

el programa de trabajo que está adjuntado como el Anexo "A".

El día 15 de enero se celebró una reunión entre los especialistas del Programa III para introducir una serie de modificaciones en el plan de trabajo para el período 19 al 24 de enero. Estos cambios correspondieron a las sugerencias del personal de la Oficina de Planeamiento. Efectivamente se cambió el programa para permitir que los especialistas de la Dirección General discutieran con todo el personal de la Dirección Regional la nueva orientación y organización de la Oficina de Planeamiento y con los Asesores de Programas ciertos temas especiales. Paralelamente, el equipo del Programa III se reunió en las horas no ocupadas con las discusiones sobre la Oficina de Planeamiento para entrar en el proceso de la Revisión de este Programa.

Al iniciar la Revisión se decidió cambiar la organización que ha sido propuesta anteriormente. En vez de comenzar con una amplia diagnosis de la situación, se decidió entrar directamente a definir los problemas y las áreas de acción que cada especialista considera de mayor importancia para el futuro desarrollo rural de los países. Entonces, se elaboró una nueva agenda de trabajo, la cual está adjuntada como el Anexo "B". Los puntos principales de la misma se detallan a continuación:

1. Un análisis por cada especialista de los campos prioritarios de acción; una determinación de las prioridades que deben guiar la programación de las actividades del Programa III y la elaboración de informes individuales sobre el primer tema.

2. Estructura del Programa y los requisitos para su operación.
3. Programas de actividades del Programa III.
4. Esquema de operación interno.

Se inició la serie de presentaciones individuales el día 21 de enero. Después de los primeros días fue evidente que en el proceso de analizar las posibles áreas prioritarias de acción el grupo estaba definiendo una serie de ideas sobre las normas para evaluar las áreas y asignar las prioridades. Por este motivo se inició un análisis paralelo de los criterios que deben guiar la evaluación de las áreas de acción y, en especial, determinar las áreas en que el Programa III debiera trabajar. Como resultado se establecieron cuatro requisitos para considerar una área como prioritaria y ocho criterios para la asignación de prioridades entre diferentes áreas prioritarias. Estos criterios se encuentran en el Anexo "C".

Concurrentemente, y en base de las presentaciones individuales, se elaboró una lista de áreas prioritarias de acción dentro de los grandes campos de acción. La lista de los campos de acción corresponde en mayor parte a un trabajo del señor Efraím Morales (Anexo "D").

El próximo paso fue el de efectuar una confrontación entre los criterios y las áreas de acción para asignar las prioridades a las áreas que fueron consideradas como prioritarias. Con este fin se adoptó una escala de 1, 2 ó 3 puntajes para evaluar el grado en que cada área prioritaria llena las características especificadas

por cada uno de los ocho criterios. Después, los especialistas en grupo hicieron una evaluación de cada caso. Este proceso dio como resultado la evaluación que aparece en los totales de puntaje para cada área de acción en el Cuadro que está adjuntado como el Anexo "E".

Una vez terminado con esta fase del análisis se comenzó a considerar el punto 2 de la agenda de trabajo: es decir, la estructura que debe tener el Programa III y los requisitos para su operación. Primeramente, el Coordinador presentó los puntos que se han tratado sobre desarrollo rural y los objetivos del Programa III. En forma esquemática, presentó los cuatro tipos de proyectos que podrían basarse en los comentarios de los especialistas en distintas ocasiones y que podrían servir como formas de organizar las actividades en el Programa. Después de esto fue necesario suspender las reuniones por un período de un mes debido a los viajes y compromisos de trabajo de varios de los especialistas.

Se ha citado el período del 23 al 25 de marzo para las próximas reuniones. Durante estos días se analizarán los tipos de proyectos que han sido más discutidos, así como otras posibilidades. De esta manera se espera llegar a una decisión sobre el tipo de organización que sería más indicado para las actividades del Programa III. Oportunamente se cumplirá con los otros pasos de la Revisión con el fin de tenerla terminada antes del primero de junio de 1970.

Evaluación de la metodología que se ha desarrollado en la primera etapa

Los comentarios que se presentan a continuación son conclusiones formadas por el Coordinador del Programa respecto a cómo la metodología ha servido hasta este punto en la Revisión.

1. La metodología que se ha elaborado es el producto de la labor del grupo de revisión en que los especialistas han trabajado con dedicación, entusiasmo y espíritu creativo. Es evidente que ha servido para el análisis de una situación muy compleja y para organizar el pensamiento y promover un consenso de ideas sobre el problema rural y la acción del Programa III. Como un esfuerzo pionero, sin duda ha sido una labor excelente.

2. Es esencial que la Revisión de un programa técnico de trabajo cuente con la plena participación de los especialistas que conocen a fondo los diferentes aspectos de la situación en que se desarrollarán sus actividades. Esta participación se ha logrado en la Revisión en forma muy satisfactoria. No obstante, es probable que la participación hubiera sido aún mayor si fuere posible basar la mayor parte de las discusiones en la revisión de documentos de trabajo previamente estudiados. Ha sido posible lograr un alto grado de orden en las discusiones a pesar de no contar con tales documentos, pero este éxito ha resultado en gran parte por el espíritu creativo y profesional que existe entre los miembros del grupo de Revisión.

Una tendencia que es importante evitar es que el trabajo de equipo corresponde a una participación parecida o comunal de

cada uno. En realidad lo que se persigue en el trabajo de equipo es que cada persona haga su contribución especial al producto total. La organización del trabajo de equipo tiene que dar gran atención a la forma de estimular una participación que aprovecha las calificaciones especiales de cada persona y de evitar la pasividad o una similitud concordancia que no representa lo que uno piensa. Se cree que se ha logrado una excelente integración de esfuerzos en el presente caso en gran parte por medio de distribuir las responsabilidades cuando ha sido posible entre los individuos o entre pequeños grupos.

3. El Director Regional asignó la más alta prioridad a la Revisión. No obstante, ha sido difícil evitar la interferencia de otros eventos sobre la acción del grupo. En el presente caso la confianza que tiene cada especialista en el grupo hace más fácil justificar una ocasional demora en llegar, una ausencia, o la dedicación de algunos momentos durante las reuniones a otros asuntos. La celebración de las reuniones en la misma sede de la Zona Norte contribuyó a este problema. Además, ha sido demostrada la necesidad de cortar las comunicaciones telefónicas y las interrupciones de otro personal de la oficina para tratar asuntos administrativos.

A juicio del Coordinador, sería aconsejable limitar esta clase de reuniones a una semana de trabajo intensivo y sin interrupción. Lo ideal sería reunirse fuera de la sede del personal. Además, simultáneamente con la designación de las responsabilidades del personal para la preparación de los documentos de trabajo sería aconsejable indicar con claridad sus implicaciones para sus actividades futuras en el Programa.

an equilateral triangle, and the other two sides are equal. The
 first side is equal to the second. The third side is equal to the
 first. The fourth side is equal to the second. The fifth side is
 equal to the first. The sixth side is equal to the second. The
 seventh side is equal to the first. The eighth side is equal to the
 second. The ninth side is equal to the first. The tenth side is
 equal to the second. The eleventh side is equal to the first. The
 twelfth side is equal to the second. The thirteenth side is equal to
 the first. The fourteenth side is equal to the second. The
 fifteenth side is equal to the first. The sixteenth side is equal to
 the second. The seventeenth side is equal to the first. The
 eighteenth side is equal to the second. The nineteenth side is equal
 to the first. The twentieth side is equal to the second. The
 twenty-first side is equal to the first. The twenty-second side is
 equal to the second. The twenty-third side is equal to the first.
 The twenty-fourth side is equal to the second. The twenty-fifth
 side is equal to the first. The twenty-sixth side is equal to the
 second. The twenty-seventh side is equal to the first. The
 twenty-eighth side is equal to the second. The twenty-ninth side
 is equal to the first. The thirtieth side is equal to the second.
 The thirty-first side is equal to the first. The thirty-second side
 is equal to the second. The thirty-third side is equal to the first.
 The thirty-fourth side is equal to the second. The thirty-fifth
 side is equal to the first. The thirty-sixth side is equal to the
 second. The thirty-seventh side is equal to the first. The
 thirty-eighth side is equal to the second. The thirty-ninth side
 is equal to the first. The fortieth side is equal to the second.
 The forty-first side is equal to the first. The forty-second side
 is equal to the second. The forty-third side is equal to the first.
 The forty-fourth side is equal to the second. The forty-fifth
 side is equal to the first. The forty-sixth side is equal to the
 second. The forty-seventh side is equal to the first. The
 forty-eighth side is equal to the second. The forty-ninth side
 is equal to the first. The fiftieth side is equal to the second.
 The fifty-first side is equal to the first. The fifty-second side
 is equal to the second. The fifty-third side is equal to the first.
 The fifty-fourth side is equal to the second. The fifty-fifth
 side is equal to the first. The fifty-sixth side is equal to the
 second. The fifty-seventh side is equal to the first. The
 fifty-eighth side is equal to the second. The fifty-ninth side
 is equal to the first. The sixtieth side is equal to the second.
 The sixty-first side is equal to the first. The sixty-second side
 is equal to the second. The sixty-third side is equal to the first.
 The sixty-fourth side is equal to the second. The sixty-fifth
 side is equal to the first. The sixty-sixth side is equal to the
 second. The sixty-seventh side is equal to the first. The
 sixty-eighth side is equal to the second. The sixty-ninth side
 is equal to the first. The seventieth side is equal to the second.
 The seventy-first side is equal to the first. The seventy-second
 side is equal to the second. The seventy-third side is equal to the
 first. The seventy-fourth side is equal to the second. The
 seventy-fifth side is equal to the first. The seventy-sixth side
 is equal to the second. The seventy-seventh side is equal to the
 first. The seventy-eighth side is equal to the second. The
 seventy-ninth side is equal to the first. The eightieth side is
 equal to the second. The eighty-first side is equal to the first.
 The eighty-second side is equal to the second. The eighty-third
 side is equal to the first. The eighty-fourth side is equal to the
 second. The eighty-fifth side is equal to the first. The eighty-
 sixth side is equal to the second. The eighty-seventh side is
 equal to the first. The eighty-eighth side is equal to the second.
 The eighty-ninth side is equal to the first. The ninetieth side
 is equal to the second. The ninety-first side is equal to the first.
 The ninety-second side is equal to the second. The ninety-third
 side is equal to the first. The ninety-fourth side is equal to the
 second. The ninety-fifth side is equal to the first. The ninety-
 sixth side is equal to the second. The ninety-seventh side is
 equal to the first. The ninety-eighth side is equal to the second.
 The ninety-ninth side is equal to the first. The hundredth side
 is equal to the second.

4. Los especialistas que han participado creen que la orientación del trabajo sobre los principales problemas y las áreas prioritarias de acción dio excelentes resultados en términos de economizar el tiempo y en mantener un alto nivel de interés y participación. Sin tener marcos de referencia respecto a cómo rendirían otras formas de organización, es difícil fijar en forma definida las ventajas de este procedimiento, pero es probable que si ha sido altamente beneficioso.

Resultados sustantivos

Las reuniones que se han efectuado han sido altamente fructíferas, especialmente en los siguientes aspectos: (1) en definir con mayor claridad ciertos conceptos básicos; (2) en analizar los campos de acción del sector agropecuario de los países de la Zona Norte en términos de su importancia para el desarrollo y para la futura acción de la Dirección Regional para la Zona Norte; y, (3) en diferenciar y caracterizar diferentes enfoques de proyectos y efectuar un estudio parcial de su aplicabilidad en el Programa III. A continuación y en el mismo orden, se presenta un resumen de estos resultados.

Aclaraciones sobre ciertos conceptos básicos

Es de esperar cuando se hace una investigación sistemática y detallada en un campo previamente no estudiado así, que va a encontrarse con algunas anomalías, ambigüedades y hasta contradicciones entre los conceptos que son de uso corriente para hacer referencia a distintos aspectos de dicho campo.

En el presente caso con frecuencia ha sido aconsejable tomar una pausa para definir con más claridad y en forma más funcional los conceptos que se han considerado como convenientes o necesarios para la buena marcha de la Revisión. Se mencionan aquí solamente algunos de los puntos que han sido tocados. Estos se refieren a: (a) desarrollo rural, (b) acción del IICA, (c) programas y proyectos, (d) acción del Programa III y (e) campos y áreas de acción. No se espera que estas aclaraciones, que han servido para facilitar la presente Revisión, estarán aceptables en su totalidad por cualquier otro grupo de estudio.

Desarrollo rural. Una función primordial del IICA en América Latina ha sido la de estimular y dar orientación al desarrollo rural en esta región. Por esta razón la organización actual de los tres Programas Básicos de Trabajo deben basarse en gran parte en la naturaleza de los procesos y los objetivos del desarrollo rural. Se espera que el resumen que se presenta ahora capte correctamente los puntos más salientes de los comentarios del grupo de Revisión.

Se llegó a un acuerdo en que el objetivo básico del desarrollo rural es que las personas del sector rural realicen sus propias potencialidades intelectuales y físicas bajo su propia motivación y en compañía de los otros miembros de su comunidad.

De este punto de vista el proceso de asociativismo rural no sería un fin en si mismo, pero lo realizará en función de su contribución al mejoramiento de la "postura social de la persona en su comunidad".

The first part of the book is devoted to a general history of the United States, from its discovery by Columbus in 1492 to the present time. The second part is devoted to a detailed history of the United States, from the year 1776 to the present time. The third part is devoted to a detailed history of the United States, from the year 1776 to the present time.

The first part of the book is devoted to a general history of the United States, from its discovery by Columbus in 1492 to the present time. The second part is devoted to a detailed history of the United States, from the year 1776 to the present time. The third part is devoted to a detailed history of the United States, from the year 1776 to the present time.

Además, el aumento de los ingresos y de la producción y la productividad agrícolas debe ser considerado como un medio necesario para el logro del objetivo básico del desarrollo rural, pero no como su objetivo.¹

La mayor parte de las entidades que contribuyen al mejoramiento de la postura social de las personas rurales, no tratan directamente con esta gente ni en este proceso. Sus contribuciones, no obstante, pueden ser vitales. Este es el caso del IICA, lo cual se examinará a continuación.

La acción del IICA. Se conoce la operación de una entidad por sus actividades y por las declaraciones que se emiten sobre sus objetivos, deseos y normas de trabajo. El IICA ha dado alta prioridad en ambos sentidos al mejoramiento de las organizaciones del sector agropecuario, en especial las estatales, a través de la capacitación de su personal. Esta orientación básica está expresada en la Orden 29 en la que se encuentra también un interés especial para la investigación y el asesoramiento y el intento de distribuir el trabajo entre tres programas generales.

¹ Se ha usado la frase "postura social de la persona en su comunidad", para dar énfasis no solamente a su situación "estática" pero también a su inclinación de resistir, ignorar, o participar activamente en su propio mejoramiento. (Véase: Organización Campesina en América Latina, IICA (Zona Norte), Guatemala, 1969, pp. 165-167.) Se debe anotar que hay mucha evidencia de un aumento en la aceptación entre los expertos de desarrollo de que el objetivo fundamental debe ser el "desarrollo" del hombre. Véase, por ejemplo, los artículos del: International Development Review, Vol. XI, No. 4 (Diciembre, 1969).

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

Para los propósitos de la Revisión se tomó como ya establecido el enfoque principal del trabajo del IICA sobre el mejoramiento y el desarrollo de estas organizaciones del sector agropecuario.

A la vez, se ha anotado una tendencia cada vez más fuerte de prestar una atención especial a los problemas básicos del desarrollo rural, tales como la planeación y programación, el asociativismo rural, el cambio de las estructuras de las relaciones hombre-tierra, en adición al mejoramiento de los procesos de educación, investigación y asistencia técnica que ya existen. Esta tendencia, también, se ha tomado en cuenta durante la Revisión.

Programas y proyectos. La confusión y la ambigüedad que existen respecto al concepto de "programa" y de "proyecto" se deben en gran parte a la falta de establecer una sola base para diferenciar entre los dos conceptos. En los debates sobre estos conceptos durante las reuniones de la Revisión, así como entre las ideas presentadas en algunos documentos se pueden distinguir dos formas principales en que se hace esta diferenciación y que tienen una sola base de referencia. La primera es por hacer una definición arbitraria de características cuantificables y la segunda es de definirlos en términos relativos al punto de vista de cada entidad que está involucrada. (Se debe anotar que en todo caso se toma como dado que las actividades de cierto programa se organizan entre sus componentes proyectos).

- *Algebra* is a branch of mathematics that deals with symbols and the rules for manipulating these symbols. These symbols represent numbers, quantities, and operations. Algebra is used to solve equations and to study the properties of mathematical structures.

- *Geometry* is a branch of mathematics that deals with the properties and relationships of shapes and figures. It includes the study of points, lines, angles, surfaces, and solids.

- *Calculus* is a branch of mathematics that deals with the study of change and motion. It includes the study of limits, derivatives, and integrals.

- *Trigonometry* is a branch of mathematics that deals with the relationships between the sides and angles of triangles. It is used to solve problems involving triangles and to study the properties of periodic functions.

- *Statistics* is a branch of mathematics that deals with the collection, analysis, and interpretation of data. It is used to make inferences about a population based on a sample.

- *Probability* is a branch of mathematics that deals with the study of random events and the likelihood of their occurrence. It is used to model and analyze uncertain situations.

- *Number Theory* is a branch of mathematics that deals with the properties of numbers, particularly integers. It includes the study of prime numbers, divisibility, and Diophantine equations.

- *Algebraic Geometry* is a branch of mathematics that combines algebra and geometry. It studies the geometric properties of solutions to systems of polynomial equations.

- *Combinatorics* is a branch of mathematics that deals with the study of counting and the arrangement of objects. It includes the study of permutations, combinations, and graph theory.

- *Topology* is a branch of mathematics that deals with the study of properties that are preserved under continuous deformations. It includes the study of surfaces, manifolds, and homotopy.

- *Functional Analysis* is a branch of mathematics that deals with the study of vector spaces and linear operators. It is used to study the properties of functions and to solve differential equations.

- *Partial Differential Equations* is a branch of mathematics that deals with the study of equations involving partial derivatives. It is used to model physical phenomena such as heat conduction and fluid flow.

- *Group Theory* is a branch of mathematics that deals with the study of groups, which are mathematical structures that describe symmetries and transformations.

- *Representation Theory* is a branch of mathematics that deals with the study of representations of groups and algebras. It is used to study the properties of groups and to solve problems in physics and chemistry.

- *Algebraic Number Theory* is a branch of mathematics that combines algebra and number theory. It studies the properties of algebraic integers and algebraic number fields.

- *Algebraic Topology* is a branch of mathematics that combines algebra and topology. It studies the properties of topological spaces using algebraic methods.

- *Algebraic Combinatorics* is a branch of mathematics that combines algebra and combinatorics. It studies the properties of combinatorial structures using algebraic methods.

- *Algebraic Geometry* is a branch of mathematics that combines algebra and geometry. It studies the geometric properties of solutions to systems of polynomial equations.

- *Algebraic Topology* is a branch of mathematics that combines algebra and topology. It studies the properties of topological spaces using algebraic methods.

- *Algebraic Combinatorics* is a branch of mathematics that combines algebra and combinatorics. It studies the properties of combinatorial structures using algebraic methods.

a) Definición arbitraria de características cuantificables.

Una de las formas más populares de diferenciar entre lo que constituye un programa o un proyecto es por medio de poner por definición arbitraria ciertos límites; entre ellos, de duración, de grado de cuantificación de sus objetivos o metas, del número de especialistas que trabajan, y del número de actividades específicas que se realizan.

Se puede declarar, por ejemplo, que un programa tiene una duración de más de cinco años y un proyecto de menos de cinco; que los objetivos de un programa no son cuantificables pero los de un proyecto sí lo son; que el programa requiere por lo menos más de diez especialistas y el proyecto nunca llega a tener diez; y que el programa abarca un número de actividades por lo menos doble del número que se incluye en un proyecto.

El valor principal de la definición arbitraria es que se presta a cierta organización post hoc de las actividades que ya se están realizando. Esto contribuye a la aliviación de problemas de la administración de presupuesto y de programación, en especial.

La deficiencia mayor de este procedimiento es que no establece una base lógica para la toma de decisiones sobre la orientación de las actividades futuras ni sobre cómo seleccionar entre las posibles acciones y cómo asignar prioridades entre ellas. Además, se presta grandemente a la fragmentación y la aglomeración de actividades y no a su integración.

b) Punto de vista de la entidad. Otra forma de diferenciar entre un programa y un proyecto es considerar el plan de acción de

una entidad como su programa y los componentes principales de este programa como sus proyectos. De esta manera, y en términos operacionales, cada entidad tendrá su programa que abarcará ciertos proyectos.

En este caso el programa de una Secretaría de Agricultura, por ejemplo, podría incluir a varios proyectos y estos proyectos constituirían los programas de los Departamentos del Ministerio. Entonces, cada Departamento dividiría su programa entre varios proyectos y estos proyectos serían, en efecto, los programas de las Divisiones que forman el Departamento. Otra vez, la División dividiría su programa entre los proyectos que se asignarían por su ejecución a algunas subdivisiones.

Esta forma de diferenciar tiene una base lógica y es fácil aplicarla operacionalmente. Sin embargo, cuando se tratan de más de una entidad superior y otra inferior resultaría gran confusión en las comunicaciones y sería difícil encontrar un valor práctico en su uso. De todos modos, es solamente de interés académico para el Programa III, puesto que el IICA ya ha organizado su trabajo en términos de sus tres Programas Básicos en cada Dirección Regional.

Grado de dependencia funcional. Aunque no ha sido tratado en la Revisión, hay una tercera posibilidad para diferenciar entre los conceptos de programa y proyecto. Esta es por el grado en que los componentes del plan de acción de una organización están funcionalmente dependientes y su relación con el logro de los objetivos de la organización.

En este caso el programa de trabajo se organiza de tal manera que los componentes principales contribuyen directamente al logro de sus objetivos, a la vez que no hay, necesariamente, una dependencia funcional directa entre ellos.

Para ejemplificar este concepto se puede hacer referencia a un programa que tiene el objetivo de mejorar a las facultades de agronomía y que se compone de dos componentes principales: a) la evaluación del trabajo que la facultad realiza en el campo de la investigación agrícola, y b) la capacitación del profesorado en el uso de mejores técnicas de enseñanza. Es evidente que la relación entre estos dos componentes es principalmente en términos de la contribución que cada uno hace directamente al logro del objetivo del programa y que hay poca relación de dependencia funcional entre los dos.

Para ejemplificar este concepto de proyecto se puede hacer referencia al caso ya mencionado del componente principal (o proyecto) de la evaluación del trabajo de investigación en las facultades. En este caso los componentes del proyecto pueden incluir lo siguiente: (1) estudios de mercado y mercado potencial; (2) estudios de condiciones físicas en relación con los cultivos que se están investigando y otros cultivos que tienen demanda en el mercado; (3) estudios de las investigaciones que se están realizando en las facultades; (4) estudios de los costos de producción en el campo de los cultivos que se están investigando.

En este caso existe una estrecha dependencia mutua entre los componentes del proyecto. El estudio de mercado tiene que relacionarse con el estudio de las investigaciones; el estudio de los

costos tiene que basarse en los resultados del estudio de las investigaciones. Por otro lado cada uno de estos estudios tomado como sólo o independiente solamente tiene una relación débil o indirecta con el objetivo de evaluar el trabajo de investigación. Por ejemplo, estudiar las investigaciones que se están realizando no sirve para evaluar si se debe estar investigando estos cultivos.

Es la conclusión de él que escribe que esta tercera base de diferenciación entre lo que es un programa y lo que es un proyecto es altamente preferible a las otras dos posibilidades y que los conceptos que se basan en esta diferenciación pueden servir como modelos teóricos para la organización del Programa III.

Acción del Programa III

Las decisiones que se han tomado sobre los enfoques de los tres Programas Básicos del IICA han dejado establecido que el Programa I se concierne con la Educación Agrícola, el Programa II con la Investigación Agrícola y el Programa III con algunos o todos los demás campos prioritarios de acción del sector agropecuario.

Igualmente, se queda establecido que se realizan las actividades de los Programas por medio del adiestramiento, investigación y asesoramiento. El objetivo general del Programa III ha sido definido en varias ocasiones como de mejorar o refortalecer las organizaciones que trabajan en los campos prioritarios de acción.

Es evidente que todavía hay amplio campo para la clarificación de estos conceptos, pero de todos modos, son la base actual para la orientación del Programa III. En adición, el equipo de

Revisión considera que las actividades del Programa deben contribuir, en forma indirecta, al mejoramiento de la postura social del individuo en su comunidad.

El enfoque de la acción del Programa III hacia el cambio organizacional en el sector agropecuario tiene múltiples implicaciones para esta Revisión y es conveniente mencionar algunas de ellas. Se trata de la complejidad del concepto de organización, de ciertos lineamientos estratégicos en la acción del Programa III y de los métodos de trabajo.

Consideraciones respecto al concepto de "organizaciones".

De acuerdo con los documentos oficiales el enfoque del Programa III se limitaría principalmente al mejoramiento de las organizaciones que tienen una posición oficial y de importancia en el sector agropecuario.

Existe actualmente mucha confusión sobre cuáles son estos "sujetos" del Programa III, cuáles deben ser, y cómo se puede trabajar con efectividad con ellos sin entrar en áreas no propiamente organizacionales o que sean interorganizacionales. En adelante se explorará brevemente algunos de estos problemas. Lamentablemente, no es posible hacer un análisis detallado.

3

El problema es sumamente complejo. Se trata a la vez de grandes áreas de estudio y teoría que todavía no están consolidadas. Por ejemplo, dos de las áreas principales de la investigación sociológica están involucradas: organizaciones sociales e instituciones sociales. Su importancia y complejidad están indicadas por el hecho de que en un libro que resume la Sociología moderna y lo que fue auspiciado por la Asociación Americana de Sociología dedicada, entre sus 25 capítulos, 11 al tema de instituciones y 10 al tema de organizaciones. (Sociology Today: Problems and Prospects. Basic Books, New York, 1959.)

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice, and that the books should be balanced regularly to ensure the accuracy of the accounts. The author also mentions the need to keep the books up-to-date and to review them periodically to identify any discrepancies or errors.

In the second part, the author provides a detailed explanation of the various accounts used in a double-entry system. These include the Cash account, the Bank account, the Debtors account, the Creditors account, the Sales account, and the Purchases account. Each account is described in terms of its purpose, how it is debited or credited, and how it is balanced. The author also discusses the importance of the closing process at the end of each accounting period, which involves transferring the balances of the temporary accounts to the permanent accounts.

The final part of the document discusses the importance of the trial balance. This is a statement that lists all the accounts and their balances at a particular point in time. It is used to check the accuracy of the books and to ensure that the debits equal the credits. The author also mentions the importance of the profit and loss account, which shows the results of the business over a period of time.

Para los propósitos de este resumen, es conveniente examinar el concepto de "organizaciones" en términos de los aspectos estructurales, institucionales y funcionales.

(1) Los aspectos estructurales. Los patrones que se desarrollan en la acción y las relaciones entre las acciones constituyen la estructura de las organizaciones. Estos patrones y relaciones de acciones se caracterizan, también, por su ordenamiento en el tiempo y el espacio y por la distribución de los recursos que hacen posible la realización de las acciones.

(a) Los aspectos institucionales. Los aspectos institucionales se componen de los valores y normas de la sociedad que se aplican en el patrón de acción y cualesquiera normas propias que la organización desarrolla. Los valores se expresan en la determinación de los objetivos legítimos de la acción y los valores y normas orientan las aspiraciones de las personas y definen lo que deben ser las normas de trabajo, es decir, las normas que orientan y regulan la actuación de las personas.

Es evidente que los aspectos institucionales de una organización están estrechamente unidos con los patrones de valores y normas que se aplican en otras organizaciones y, en efecto, constituyen un elemento de suma importancia para la integración de las acciones en la sociedad y en sus diferentes sectores.

(b) Aspectos funcionales. La estructura y la orientación institucional tiene su forma dinámica en las acciones y en las consecuencias de las acciones. Estas acciones y sus consecuencias constituyen las funciones de la organización.

La comprensión de las funciones de una organización requiere por un lado un entendimiento no solamente de la operación de la estructura y de los aspectos institucionales de la propia organización pero también de estos aspectos de las demás organizaciones que están involucradas en su acción en forma significativa.

Se necesita conocer las disposiciones subjetivas de las personas que actúan y las consecuencias de la acción para ellas.

Además, es esencial que se formulen ideas correctas sobre las consecuencias para el sector agropecuario como una unidad, sean las consecuencias las esperadas o las latentes. Es necesario, también, conocer las razones que explican las consecuencias de la acción.

Se ha presentado estos comentarios sobre el concepto de "organizaciones" debido al lugar que este tema ocupa en la orientación de los programas del IICA y la tendencia de verlo, a veces, en forma demasiado simplista.

Un punto claro en esta breve descripción es que un trabajo enfocado sobre el cambio de las estructuras de organizaciones no puede esperar tener éxito si ignora los aspectos institucionales y el funcionamiento de la organización interna y externamente.

Todavía faltan los estudios para saber cuál énfasis, sea sobre estructura, instituciones o funciones, sería más productivo, pero lo cierto es que en algún grado es esencial tomar en cuenta cada uno de estos aspectos.

Lineamientos estratégicos para la acción del Programa III.

Están establecidos varios lineamientos estratégicos para la acción

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities within the organization. This includes detailed reporting on financial performance, operational efficiency, and compliance with regulatory requirements. The second part of the document provides a comprehensive overview of the current market conditions and the impact of recent economic changes on the industry. It also outlines the strategic initiatives and key performance indicators for the upcoming period, emphasizing the need for innovation and adaptability in a rapidly changing environment. The final section of the document concludes with a summary of the key findings and recommendations, highlighting the areas where the organization needs to focus its resources and efforts to achieve its long-term goals.

del IICA y que se aplican al Programa III. El más conocido es que la acción que se toma debe ser promotora, innovadora, multiplicadora y cristalizadora.

El pensamiento de los especialistas del Programa III es que la acción que se toma debe tener significado para la política regional y nacional, debe contribuir a la alteración de las estructuras agrarias existentes, y debe contribuir, también, al proceso de asociativismo rural.

Además, se considera que es importante evitar la duplicación de esfuerzos cuando los esfuerzos de otros sean efectivos. Es de importancia especial que el Programa III pueda tomar liderazgo técnico en las áreas de su acción y que se debiera mantener su cooperación a un mínimo en las áreas en donde otros programas mantienen el liderazgo.

Métodos de trabajo. El grupo de estudio considera de importancia en el futuro dar una mayor atención entre sus métodos de trabajo a la promoción y la planeación. Hasta ahora estos dos métodos han sido usados como de ayuda para los métodos de adiestramiento, investigación y asesoramiento. El equipo de Revisión considera que el valor de la promoción es cada vez mayor para las actividades del IICA. También es evidente la importancia que puede tener el método de una directa planificación y de elaboración de proyectos; aunque lógicamente, la mayor parte de este trabajo puede estar clasificada como un tipo especial de asesoramiento.

Campos y áreas de acción

Para facilitar el análisis de los posibles enfoques de acción del Programa III se decidió usar la palabra "campo" para referirse al complejo de entidades, de normas institucionales y de acciones y funciones que están enfocadas en alguna forma hacia cierto problema general. Se adoptó con pocas modificaciones la lista de campos prioritarios de acción que fue presentada en la última reunión de los directores del IICA y que aparece aquí como el Anexo D, los cuales son:

- 1) Formulación de políticas agropecuarias
- 2) Planificación nacional y del sector agropecuario
- 3) Reforma de la tenencia de la tierra
- 4) Comercialización
- 5) Asociativismo rural
- 6) Crédito
- 7) Asistencia técnica

Se usó entonces la frase "áreas de acción" para referirse a los específicos enfoques de acción dentro de cada campo. Estos enfoques pueden localizarse a cada nivel funcional tal como la formación de política, la formación de las estructuras y la ejecución de proyectos locales o puede formarse por una fuerte línea vertical de acción tal como la planeación, promoción a altos niveles, organización de

4

Efraím Morales, Líneas Prioritarias de Acción del Programa III, Documento de Trabajo, Reunión de Directores, Setiembre 15-21, 1969.

equipo, promoción al nivel local y orientación de asociaciones rurales específicas.

La tendencia durante la Revisión ha sido de identificar áreas "horizontales" de acción a diferentes niveles funcionales. En el caso del campo de reforma agraria, por ejemplo, se identificó las áreas prioritarias de acción de promoción de reforma agraria, programación nacional, legislación, organización de entidades operativas y asentamientos rurales.

Este uso de las palabras "campo" y "área" dio buenos resultados. No obstante, es posible que el uso de otras palabras que ya tienen un significado de superior e inferior órdenes quitaría cualquier confusión que éstas puedan causar.

Análisis individuales de los campos de acción en el sector agropecuario de la Zona Norte

El informe final de la Revisión del Programa III de la Zona Norte incluirá un resumen de las aportaciones individuales en el análisis de la situación rural de esta Zona. Para los propósitos del presente documento no se necesita una información detallada sobre estos análisis.

Los temas que han sido tratados por los especialistas en sus presentaciones individuales se alistan a continuación. Se espera que se hayan captado los puntos principales de cada presentación.

Carlos Camacho

1. **Análisis de los problemas económicos agrícolas:**
 - a) **reducción de los costos al pequeño productor;**
 - b) **métodos de obtener tierras para los campesinos cuando no hay una reforma agraria masiva;**
 - c) **comercialización--de insumos y de productos;**
 - d) **seguros agrícolas.**
2. **Proyectos del Programa III:**
 - a) **dos niveles de trabajo: el nivel decisorio y el nivel técnico;**
 - b) **lo indicado es trabajar en proyectos específicos.**

Fausto Calzecchi (Colaboró con el Ing. L. Sandoval)Roy A. Clifford

1. **Análisis de estructuras y funciones del sector como una unidad:**
 - a) **estructuras**
 - (1) **estratificación social;**
 - (2) **relaciones hombre-tierra: tenencia, tamaño de parcelas;**
 - (3) **concentración de los poderes político-económico-social;**
 - (4) **sistemas de agricultura (y otros).**
 - b) **funciones**
 - (1) **paternalismo;**
 - (2) **debilidad de entidades estatales y fragmentación de funciones;**
 - (3) **debilidad de las comunidades rurales;**
 - (4) **inactividad del campesino en su propio desarrollo**
 - (5) **distribución de puestos técnicos en base de favores personales.**

2. Desarrollo rural y política del IICA y otros puntos.
3. Criterios para guiar la selección de áreas de acción del Programa III.
4. Posibles bases para la formación de los proyectos.

Rodolfo Quirós

1. Análisis de las condiciones agroeconómicas.
2. Areas prioritarias de acción en la situación agro-económica, con referencia especial a los países centroamericanos:
 - a) maximizar la exportación de los productos tradicionales;
 - b) diversificación de los productos de exportación;
 - c) lograr la autosuficiencia regional de los productos agropecuarios;
 - d) incorporar el sector tradicional a la economía;
 - e) aumentar el empleo en la agricultura.
3. Problema básico: la distribución de lo que se produce.

Humberto Rosado

1. Acción del IICA:
 - a) proceso de definir la acción deseada:
 - (1) identificar los problemas que confronta el desarrollo,
 - (2) identificar las organizaciones que trabajan en esta área,
 - (3) hacer una confrontación entre la acción de las organizaciones y la solución necesitada para los problemas,

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

- (4) diseñar la acción del IICA;
- b) la clientela del IICA son las organizaciones.
- 2. Análisis esquemático de "programa", "proyecto" y "actividad".
- 3. Desarrollo: es el cambio del hombre.
- 4. Areas de acción y métodos de trabajo.

Leopoldo Sandoval

- 1. Análisis de la situación en la Zona:
 - a) análisis estadístico del problema rural;
 - b) estudios disponibles;
 - c) problemas básicos frente al desarrollo;
 - (1) falta del personal capacitado,
 - (2) deficiencias en las organizaciones,
 - (3) falta de recursos y servicios.
- 2. Desarrollo y política para lograrlo:
 - a) objetivo es mejoramiento de la postura social;
 - b) se necesita política social y política económica;
 - (1) social en términos de los elementos básicos de la postura social,
 - (2) económica en términos de las áreas prioritarias mencionadas en los análisis económicos,
- 3. Procedimientos para el Programa:
 - a) diagnosticar los problemas prioritarios económicos y sociales y las responsabilidades organizacionales;

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial operations.

The second part of the document outlines the various methods and techniques used to collect and analyze data. It highlights the need for a systematic approach to data collection and the importance of using reliable sources of information.

The third part of the document focuses on the analysis and interpretation of the collected data. It discusses the various statistical and analytical tools that can be used to identify trends and patterns in the data.

The fourth part of the document discusses the implications of the findings and the need for further research. It emphasizes that the results of the study should be used to inform decision-making and to guide the development of policies and programs.

The fifth part of the document provides a summary of the key findings and conclusions of the study. It reiterates the importance of accurate record-keeping and the need for a systematic approach to data collection and analysis.

The sixth part of the document discusses the limitations of the study and the need for further research. It highlights the need for more comprehensive data and the need to explore the underlying causes of the observed trends.

The seventh part of the document provides a list of references and sources used in the study. It includes a variety of academic journals, books, and reports that have informed the research.

The eighth part of the document provides a list of appendices and supplementary materials. These materials include detailed data tables, charts, and graphs that provide further information on the study's findings.

The ninth part of the document provides a list of acknowledgments and thanks to the individuals and organizations that have supported the research. It expresses appreciation for the contributions of all those who have helped to make the study possible.

The tenth part of the document provides a list of contact information for the author and the research team. It includes email addresses and phone numbers for those who wish to contact the author for more information.

- b) definir los "instrumentos" (proyectos) en términos de los campos prioritarios de acción (véase Anexo "D");
- c) enfocar acción sobre las organizaciones.

Evaluación esquemática de los campos y áreas prioritarias de acción

En base de algunas de las presentaciones individuales y por medio de las deliberaciones en equipo se desarrolló una forma esquemática para la evaluación sistemática de las prioridades que se deben asignar a los diferentes campos y áreas prioritarias de acción con respecto a la posible acción del Programa III.

En este proceso se produjo cierta ambigüedad en tratar de hacer la evaluación con dos puntos de referencia distinta: (1) la importancia del área de acción para el desarrollo; y, (2) su importancia para una posible acción por parte del Programa III. No obstante, los resultados se consideran bien acertados y de gran valor para la Revisión.

Importancia de asociativismo rural y reforma agraria. Con base en las discusiones surgió un consenso entre los especialistas respecto al gran significado para el desarrollo en la Zona que tienen las actuales estructuras agrarias, especialmente la distribución y uso de la tierra, y la falta de asociaciones formales entre los campesinos para su desarrollo.

La actual situación en ambos casos se constituye en un impedimento grande y fundamental que obstaculiza la realización de todos los intentos de desarrollo. Se considera, por este motivo,

... ..

... ..

... ..

...

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

que la realización de cambios importantes en las estructuras agrarias y el establecimiento de fuertes asociaciones rurales para el desarrollo son variables de gran importancia para la realización de las actividades del IICA sea la que sea el área en que trabaja.

Los requisitos y criterios para la evaluación de los campos y áreas de acción. Con base en las discusiones previas, los señores Quirós y Sandoval elaboraron un resumen de las ideas sobre los criterios para evaluar las áreas de acción dentro de cada campo de acción. Se presenta a continuación.

Requisitos para aceptar el área como prioritaria

1. Manifiesta contribución al desarrollo institucional
2. Orientación directa hacia la remoción de un punto de estrangulamiento
3. Presencia de una actividad clave para la acción del IICA
4. Posibilidad de ser innovadora, promotora, multiplicadora y catalizadora

Criterios de prioridad entre las áreas prioritarias

1. Aplicabilidad al mayor número de países de la Zona
2. Interés manifiesto por parte de los organismos competentes
3. Dimensión sobre tiempo y espacio para acciones que sean complementarias y mutuamente interdependientes secuenciales

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. This includes not only sales and purchases but also the various expenses incurred in the course of business. Proper record-keeping is essential for determining the true profitability of the enterprise and for providing a clear basis for tax reporting.

2. The second part of the document deals with the various methods used to allocate costs to different departments or projects. This is a complex task that requires careful analysis of the nature of the costs and the way in which they are incurred. The goal is to ensure that each department is charged with a fair share of the total costs, thereby providing a more accurate picture of its true contribution to the overall success of the organization.

3. The third part of the document discusses the importance of regular audits and reviews of the accounting records. This is a critical step in the process of ensuring the accuracy and reliability of the financial statements. Audits help to identify any errors or discrepancies in the records and to ensure that all transactions have been properly recorded and classified. Regular audits also provide an opportunity to evaluate the effectiveness of the internal control system and to make any necessary adjustments to improve its efficiency and effectiveness.

4. The fourth part of the document discusses the importance of maintaining up-to-date financial statements. These statements provide a clear and concise summary of the financial performance of the organization over a given period. They are essential for providing information to management and other stakeholders, and for making informed decisions about the future of the organization.

5. The fifth part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all assets and liabilities. This includes not only the physical assets of the organization but also its intangible assets, such as patents and trademarks. Proper record-keeping of these assets is essential for determining their true value and for providing a clear basis for tax reporting.

4. Integración de aspectos sociales y económicos
5. Bajo coeficiente costo: beneficio respecto a costo IICA y beneficio al organismo
6. Involucra esfuerzo conjunto del personal de la Zona (con apoyo dentro del IICA y otros organismos internacionales)
7. Capacidad de atracción financiera o técnica fuera del IICA
8. Que sea una especialización de alguno de los especialistas o sus superiores jerárquicos

Con la modificación que el grupo consideró conveniente, la lista de criterios se quedó como aparece en la lista en el Anexo "C".

Los campos prioritarios de acción y las posibles áreas prioritarias de acción. Los Doctores Camacho y Rosado elaboraron una lista de las áreas de acción que han surgido o que ellos consideraron como de prioridad para el IICA entre los campos de acción que han sido alistados anteriormente. Este esquema es el que sigue:

1. Planificación en el sector agropecuario
 - a) Definición y articulación de política del desarrollo agropecuario
 - b) Formulación de proyectos
2. Reforma agraria
 - a) Legislación
 - b) Organización de entidades operativas

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that proper record-keeping is essential for the smooth operation of any business or organization. The text mentions that records should be kept in a secure and accessible manner, and that they should be reviewed regularly to ensure their accuracy and completeness. The document also notes that records should be kept for a sufficient period of time to allow for future reference and audit.

The second part of the document provides a detailed overview of the various types of records that should be maintained. It lists several categories, including financial records, personnel records, and operational records. Each category is described in detail, and the specific information that should be recorded is outlined. The text also discusses the methods for recording and storing these records, and provides guidance on how to ensure their confidentiality and security. The document concludes by emphasizing the importance of consistent and accurate record-keeping for the long-term success of any organization.

The final part of the document discusses the legal and regulatory requirements for record-keeping. It mentions that various laws and regulations govern the collection, storage, and disposal of records, and that organizations must be aware of these requirements to avoid legal penalties. The text provides a summary of the key provisions of these laws and regulations, and offers advice on how to comply with them. It also mentions that organizations should consult with legal counsel to ensure that their record-keeping practices are in full compliance with all applicable laws and regulations.

- c) **Adecuación de la acción de entidades operativas en los asentamientos existentes**
 - d) **Asentamientos rurales**
 - e) **Programación nacional**
 - f) **Tributación agraria**
 - g) **Colonización**
 - h) **Promoción de reforma agraria**
 - i) **Arrendamientos**
 - j) **Arreglos voluntarios para la compra de tierras (cambio de tenencia de la tierra)**
- 3. Comercialización**
- a) **Acceso del pequeño propietario a los canales del mercado**
 - b) **Legislación, normas, controles, producción y distribución de insumos**
- 4. Asociativismo rural**
- a) **Asociaciones de empresas como grupos de presión para cambiar las estructuras de tenencia**
 - b) **Asociaciones de campesinos para mejorar las condiciones laborales**
 - c) **Asociaciones campesinas de tipo económico para mejorar los precios para productos y del consumo**
- 5. Crédito agrícola**
- a) **Normas inadecuadas de plazos, montes y líneas de crédito**
 - b) **Seguros agrícolas**

Faint, illegible text, possibly bleed-through from the reverse side of the page.

6. Asistencia técnica

- a) Reorganización operativa de las agencias de cambio
- b) Coordinación entre extensión e investigación

En base de la discusión de estos puntos se elaboró la lista que aparece en la columna 1 del Anexo "E".

Evaluación de las áreas prioritarias de acción como posibles enfoques de los proyectos, subproyectos y actividades.

La discusión de los resúmenes sobre criterios y sobre áreas prioritarias de acción resultó en las listas que se han incluido aquí como el Anexo "C" y como los subtítulos de la primera columna del Anexo "E".

Se combinaron estas dos listas en la forma que se encuentra en el Anexo "E" para hacer la confrontación entre los criterios y las áreas. Para facilitar esta evaluación se adoptó una escala de 1, 2 ó 3 puntos para medir el grado en que el área cumpliera con el criterio. Los puntajes se asignaron por medio de un voto en grupo de los especialistas. Es importante anotar que en casi cada caso las opiniones estuvieron de acuerdo sin discusión y en las otras pocas ocasiones, con unas aclaraciones de puntos de vista, los especialistas rápidamente se pusieron de acuerdo.

De acuerdo con los puntajes totales, las prioridades entre las áreas serían las siguientes.

<u>Area</u>	<u>Puntaje</u>
Reorganización operativa de agencias de cambio-----	15
Formulación de proyectos-----	14
Asentamientos rurales de reforma agraria-----	14
Colonización-----	14
Asociativismo rural con fines económicos-----	13
Normas adecuadas de crédito agrícola--	13
Organización administrativa y operacional del sector agropecuario-----	11
Programación nacional de reforma agraria-----	11
Normas de producción y distribución de insumos-----	11
Organización de entidades operativas, reforma agraria-----	10
Promoción de reforma agraria-----	10
Arreglos voluntarios de arrendamiento y compra de tierra-----	10
Definición y articulación de política de desarrollo-----	9
Acceso del pequeño propietario al mercado-----	9

Las áreas de "asociativismo rural como grupos de presión", "legislación en reforma agraria" y "seguros sociales" se quedaron con menos puntajes.

1822/1823

1823

1823/1824

1824/1825

1825/1826

1826/1827

1827/1828

1828/1829

1829/1830

1830/1831

1831/1832

1832/1833

1833/1834

1834/1835

1835/1836

1836/1837

1837/1838

1838/1839

1839/1840

1840/1841

1841/1842

1842/1843

1843/1844

1844/1845

1845/1846

1846/1847

1847/1848

1848/1849

1849/1850

1850/1851

1851/1852

1852/1853

1853/1854

1854/1855

1855/1856

1856/1857

1857/1858

1858/1859

1859/1860

1860/1861

1861/1862

1862/1863

1863/1864

1864/1865

1865/1866

1866/1867

1867/1868

1868/1869

1869/1870

1870/1871

1871/1872

1872/1873

1873/1874

1874/1875

1875/1876

1876/1877

1877/1878

1878/1879

1879/1880

1880/1881

1881/1882

1882/1883

1883/1884

1884/1885

1885/1886

1886/1887

1887/1888

1888/1889

1889/1890

1890/1891

1891/1892

1892/1893

1893/1894

1894/1895

1895/1896

1896/1897

1897/1898

1898/1899

1899/1900

1900/1901

1901/1902

1902/1903

1903/1904

1904/1905

1905/1906

1906/1907

1907/1908

1908/1909

1909/1910

1910/1911

1911/1912

1912/1913

1913/1914

1914/1915

1915/1916

1916/1917

1917/1918

1918/1919

1919/1920

1920/1921

1921/1922

1922/1923

1923/1924

1924/1925

1925/1926

1926/1927

1927/1928

1928/1929

1929/1930

1930/1931

1931/1932

1932/1933

1933/1934

1934/1935

1935/1936

1936/1937

1937/1938

1938/1939

1939/1940

1940/1941

1941/1942

1942/1943

1943/1944

1944/1945

1945/1946

1946/1947

1947/1948

1948/1949

1949/1950

1950/1951

1951/1952

1952/1953

1953/1954

1954/1955

1955/1956

1956/1957

1957/1958

1958/1959

1959/1960

1960/1961

1961/1962

1962/1963

1963/1964

1964/1965

1965/1966

1966/1967

1967/1968

1968/1969

1969/1970

1970/1971

1971/1972

1972/1973

1973/1974

1974/1975

1975/1976

1976/1977

1977/1978

1978/1979

1979/1980

1980/1981

1981/1982

1982/1983

1983/1984

1984/1985

1985/1986

1986/1987

1987/1988

1988/1989

1989/1990

1990/1991

1991/1992

1992/1993

1993/1994

1994/1995

1995/1996

1996/1997

1997/1998

1998/1999

1999/2000

2000/2001

2001/2002

2002/2003

2003/2004

2004/2005

2005/2006

2006/2007

2007/2008

2008/2009

2009/2010

2010/2011

2011/2012

2012/2013

2013/2014

2014/2015

2015/2016

2016/2017

2017/2018

2018/2019

2019/2020

2020/2021

2021/2022

2022/2023

2023/2024

2024/2025

2025/2026

2026/2027

2027/2028

2028/2029

2029/2030

2030/2031

2031/2032

2032/2033

2033/2034

2034/2035

2035/2036

2036/2037

2037/2038

2038/2039

2039/2040

2040/2041

2041/2042

2042/2043

2043/2044

2044/2045

2045/2046

2046/2047

2047/2048

2048/2049

2049/2050

2050/2051

2051/2052

2052/2053

2053/2054

2054/2055

2055/2056

2056/2057

2057/2058

2058/2059

2059/2060

2060/2061

2061/2062

2062/2063

2063/2064

2064/2065

2065/2066

2066/2067

2067/2068

2068/2069

2069/2070

2070/2071

2071/2072

2072/2073

2073/2074

2074/2075

2075/2076

2076/2077

2077/2078

2078/2079

2079/2080

2080/2081

2081/2082

2082/2083

2083/2084

2084/2085

2085/2086

2086/2087

2087/2088

2088/2089

2089/2090

2090/2091

2091/2092

2092/2093

2093/2094

2094/2095

2095/2096

2096/2097

2097/2098

2098/2099

2099/2100

2100/2101

2101/2102

2102/2103

2103/2104

2104/2105

2105/2106

2106/2107

2107/2108

2108/2109

2109/2110

2110/2111

2111/2112

2112/2113

2113/2114

2114/2115

2115/2116

2116/2117

2117/2118

2118/2119

2119/2120

2120/2121

2121/2122

2122/2123

2123/2124

2124/2125

2125/2126

2126/2127

2127/2128

2128/2129

2129/2130

2130/2131

2131/2132

2132/2133

2133/2134

2134/2135

2135/2136

2136/2137

2137/2138

2138/2139

2139/2140

2140/2141

2141/2142

2142/2143

2143/2144

2144/2145

2145/2146

2146/2147

2147/2148

2148/2149

2149/2150

2150/2151

2151/2152

2152/2153

2153/2154

2154/2155

2155/2156

2156/2157

2157/2158

2158/2159

2159/2160

2160/2161

2161/2162

2162/2163

2163/2164

2164/2165

2165/2166

2166/2167

2167/2168

2168/2169

2169/2170

2170/2171

2171/2172

2172/2173

2173/2174

2174/2175

2175/2176

2176/2177

2177/2178

2178/2179

2179/2180

2180/2181

2181/2182

2182/2183

2183/2184

2184/2185

2185/2186

2186/2187

2187/2188

2188/2189

2189/2190

2190/2191

2191/2192

2192/2193

2193/2194

2194/2195

2195/2196

2196/2197

2197/2198

2198/2199

2199/2200

2200/2201

2201/2202

2202/2203

2203/2204

2204/2205

2205/2206

2206/2207

2207/2208

2208/2209

2209/2210

2210/2211

2211/2212

2212/2213

2213/2214

2214/2215

2215/2216

2216/2217

2217/2218

2218/2219

2219/2220

2220/2221

2221/2222

2222/2223

2223/2224

2224/2225

2225/2226

2226/2227

2227/2228

2228/2229

2229/2230

2230/2231

2231/2232

2232/2233

2233/2234

2234/2235

2235/2236

2236/2237

2237/2238

2238/2239

2239/2240

2240/2241

2241/2242

2242/2243

2243/2244

2244/2245

2245/2246

2246/2247

2247/2248

2248/2249

2249/2250

2250/2251

2251/2252

2252/2253

2253/2254

2254/2255

2255/2256

2256/2257

2257/2258

2258/2259

2259/2260

2260/2261

2261/2262

2262/2263

2263/2264

2264/2265

2265/2266

2266/2267

2267/2268

2268/2269

2269/2270

2270/2271

2271/2272

2272/2273

2273/2274

2274/2275

2275/2276

2276/2277

2277/2278

2278/2279

2279/2280

2280/2281

2281/2282

2282/2283

2283/2284

2284/2285

2285/2286

2286/2287

2287/2288

2288/2289

2289/2290

2290/2291

2291/2292

2292/2293

2293/2294

2294/2295

2295/2296

2296/2297

2297/2298

2298/2299

2299/2300

2300/2301

2301/2302

2302/2303

2303/2304

2304/2305

2305/2306

2306/2307

2307/2308

2308/2309

2309/2310

2310/2311

2311/2312

2312/2313

2313/2314

2314/2315

2315/2316

2316/2317

2317/2318

2318/2319

2319/2320

2320/2321

2321/2322

2322/2323

2323/2324

2324/2325

2325/2326

2326/2327

2327/2328

2328/2329

2329/2330

2330/2331

2331/2332

2332/2333

2333/2334

2334/2335

2335/2336

2336/2337

2337/2338

2338/2339

2339/2340

2340/2341

2341/2342

2342/2343

2343/2344

2344/2345

2345/2346

2346/2347

2347/2348

2348/2349

2349/2350

2350/2351

2351/2352

2352/2353

2353/2354

2354/2355

2355/2356

2356/2357

2357/2358

2358/2359

2359/2360

2360/2361

2361/2362

2362/2363

2363/2364

2364/2365

2365/2366

2366/2367

2367/2368

2368/2369

2369/2370

2370/2371

2371/2372

2372/2373

2373/2374

2374/2375

2375/2376

2376/2377

2377/2378

2378/2379

2379/2380

2380/2381

2381/2382

2382/2383

2383/2384

2384/2385

2385/2386

2386/2387

2387/2388

2388/2389

2389/2390

2390/2391

2391/2392

2392/2393

2393/2394

2394/2395

2395/2396

2396/2397

2397/2398

2398/2399

2399/2400

2400/2401

2401/2402

2402/2403

2403/2404

2404/2405

2405/2406

2406/2407

2407/2408

2408/2409

2409/2410

2410/2411

2411/2412

2412/2413

2413/2414

2414/2415

2415/2416

2416/2417

2417/2418

2418/2419

2419/2420

2420/2421

2421/2422

2422/2423

2423/2424

2424/2425

2425/2426

2426/2427

2427/2428

2428/2429

2429/2430

2430/2431

2431/2432

2432/2433

2433/2434

2434/2435

2435/2436

2436/2437

2437/2438

2438/2439

2439/2440

2440/2441

2441/2442

2442/2443

2443/2444

2444/2445

2445/2446

2446/2447

2447/2448

2448/2449

2449/2450

2450/2451

2451/2452

2452/2453

2453/2454

2454/2455

2455/2456

2456/2457

2457/2458

2458/2459

2459/2460

2460/2461

2461/2462

2462/2463

2463/2464

2464/2465

2465/2466

2466/2467

2467/2468

2468/2469

2469/2470

2470/2471

2471/2472

2472/2473

2473/2474

2474/2475

2475/2476

2476/2477

2477/2478

2478/2479

2479/2480

2480/2481

2481/2482

2482/2483

2483/2484

2484/2485

2485/2486

2486/2487

2487/2488

2488/2489

2489/2490

2490/2491

2491/2492

2492/2493

2493/2494

2494/2495

2495/2496

2496/2497

2497/2498

2498/2499

2499/2500

Los puntajes, como están presentados en el Anexo "E", indican que las variaciones principales entre las áreas ocurren con respecto a los criterios de: "costo IICA/beneficio a la entidad"; "interés de las entidades"; "atracción financiera."

Por otro lado, se considerarían todas las áreas iguales en términos de su aplicabilidad (existencia e importancia) en la Zona. Es obvio que la aplicación de los requisitos sirvió para eliminar las áreas que no son de importancia en toda la Zona. Este criterio debe estar elevado al nivel de un requisito.

Se puede concluir que este sistema ha resultado exitoso en su poder discriminatorio para evaluar las áreas de acción de acuerdo con las prioridades que deben recibir en la Zona y por parte del Programa III. Posiblemente, un futuro refinamiento de este procedimiento sería la alteración de los valores o pesos que se asignaron a los criterios, de acuerdo con su relevancia para el trabajo de la Zona.

Diferentes maneras de enfocar los proyectos
y su aplicabilidad en el Programa III

El problema

El Programa III de la Zona Norte ha organizado su trabajo durante los años 1967-1968 y 1968-1969 entre tres proyectos:

Proyecto 1 - Refortalecimiento de las Instituciones de
Desarrollo Rural

Proyecto 2 - Refortalecimiento de las Instituciones de
Reforma Agraria

Proyecto 3 - Refortalecimiento de las Instituciones de
Desarrollo Rural y Reforma Agraria en
Las Antillas

Esta es una división post hoc que se hizo para distribuir las actividades, de las cuales muchas ya estaban aprobadas, de acuerdo con la organización del trabajo entre tres Programas Básicos y sus proyectos.

Uno de los fines principales de la Revisión del Programa III es establecer una base más lógica y definida para su organización interna y la realización de sus labores.

Lo ideal sería que la definición del programa y sus objetivos asentarían las características de los proyectos. En el presente caso la forma y los objetivos del Programa faltan de una definición tan clara, de tal modo que hay varias posibles maneras de organizar los proyectos que puedan ser considerados como aceptables.

Es altamente deseable entonces averiguar cuáles son las maneras que ofrecen las mayores ventajas y seleccionar entre ellas el tipo que se debe usar durante los próximos ^{años} ~~días~~.

Diferentes posibles enfoques de los proyectos

Las características que deben tener los proyectos es uno de los temas que ha sido discutido con más frecuencia en la Revisión. Ha sido posible diferenciar cuatro diferentes tipos de acuerdo con el sujeto de su acción y otro tipo de proyecto que se organizaría con respecto a los métodos de trabajo. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno y de sus ventajas y desventajas.

Se debe anotar que no se pretende ofrecer un sistema de clasificación de proyectos. Estos tipos que se presentan tienen maneras discretas de enfocarse y no son tipos que formarían una clasificación.

Proyectos para el cambio de ciertas organizaciones. Una manera sencilla de enfocar a los proyectos sería que cada proyecto tenga el objetivo de refortalecer o cambiar cierta organización o serie de ellas que son parecidas (p. e., facultades de agronomía).

La ventaja de esta manera es su sencillez y su aceptabilidad en términos de las normas del IICA. Las desventajas son mayores: en primer lugar, la tendencia sería de refortalecer la organización sin saber si sus funciones son positivas o negativas para el desarrollo. En segundo lugar, se ignoraría los lazos con otras entidades las cuales pueden ser determinantes respecto al grado de impacto

y su naturaleza que el proyecto puede lograr. En tercer lugar sería difícil encontrar y entender cuáles son los verdaderos cuellos de botella. En cuarto lugar se puede ignorar el patrón de normas y valores institucionales que orienta la organización y sus relaciones con otras. En sexto lugar el número de organismos es, en términos prácticos, casi sin límites y esta base, en si misma, no da una lógica para seleccionar entre ellos.

Proyectos enfocados hacia ciertos campos de acción. En la sección anterior se mencionó el uso que se da a la frase "campos de acción" y se indicó que para los propósitos de la Revisión se ha diferenciado los siguientes (Anexo "E").

1. Planificación: sector agropecuario
2. Reforma agraria
3. Comercialización
4. Asociativismo rural
5. Crédito agrícola
6. Asistencia técnica

También se considera que la educación agrícola y la investigación agrícola son otros dos de los campos.

Este es otro enfoque que es sencillo y ya ha sido sugerido para la organización del Programa III. Es también una base que se presta bien a la organización de las actividades, a los asuntos presupuestales ^{los} y la asignación de responsabilidades.

Above the ground level, the structure is supported by a series of vertical columns. The columns are arranged in a regular grid pattern, with a central column in each bay. The columns are made of a material that appears to be stone or brick, and they are decorated with intricate carvings. The carvings include floral motifs, geometric patterns, and possibly figures of deities or royalty. The columns are connected by a series of horizontal beams, which are also decorated with carvings. The beams are made of a material that appears to be wood or stone, and they are supported by the columns. The overall appearance of the structure is one of grandeur and elegance.

The structure is built on a raised platform, which is also decorated with carvings. The platform is made of a material that appears to be stone or brick, and it is supported by a series of vertical columns. The columns are arranged in a regular grid pattern, with a central column in each bay. The columns are made of a material that appears to be stone or brick, and they are decorated with intricate carvings. The carvings include floral motifs, geometric patterns, and possibly figures of deities or royalty. The columns are connected by a series of horizontal beams, which are also decorated with carvings. The beams are made of a material that appears to be wood or stone, and they are supported by the columns. The overall appearance of the structure is one of grandeur and elegance.

- 1. The structure is built on a raised platform.
- 2. The platform is decorated with carvings.
- 3. The platform is supported by a series of vertical columns.
- 4. The columns are arranged in a regular grid pattern.
- 5. There is a central column in each bay.
- 6. The columns are made of a material that appears to be stone or brick.
- 7. The columns are decorated with intricate carvings.
- 8. The carvings include floral motifs, geometric patterns, and possibly figures of deities or royalty.
- 9. The columns are connected by a series of horizontal beams.
- 10. The beams are also decorated with carvings.
- 11. The beams are made of a material that appears to be wood or stone.
- 12. The beams are supported by the columns.

The structure is a masterpiece of ancient architecture, and it is a testament to the skill and ingenuity of the people who built it. The carvings on the columns and beams are a beautiful work of art, and they provide a glimpse into the culture and beliefs of the people who lived in this region. The structure is a symbol of power and prestige, and it is a reminder of the achievements of the past. The structure is a masterpiece of ancient architecture, and it is a testament to the skill and ingenuity of the people who built it. The carvings on the columns and beams are a beautiful work of art, and they provide a glimpse into the culture and beliefs of the people who lived in this region. The structure is a symbol of power and prestige, and it is a reminder of the achievements of the past.

Estos proyectos tendrían dos importantes desventajas. La primera es que la extensión de acción en cada campo es tan amplio que sería imposible trabajar respecto a toda y, a la vez, que sería difícil controlar las tendencias de dispersión y multiplicación de actividades.

La otra desventaja mayor es que se exigiría una compartimentalización entre el personal del Programa; esto por la amplitud de los campos y el limitado número de especialistas.

El proyecto enfocado hacia cierta área prioritaria de acción. Se trató anteriormente del concepto de área de acción y se indicó que se ha demarcado unas 17 áreas de acción entre los diferentes campos de acción que se han evaluado como prioritarios para el desarrollo (Anexo "E").

La orientación de un proyecto hacia cierta área prioritaria de acción tiene varias ventajas: sería manejable, en términos de amplitud; sus actividades serían altamente interrelacionadas y los especialistas pueden dedicarse a trabajos que pueden dominar.

La desventaja principal es que el Programa solamente podría trabajar en unas pocas de estas áreas. Aún así, este enfoque se prestaría a la fragmentación de acción por parte de cada especialista o una compartimentalización de su trabajo.

La otra manera de enfocar los proyectos hacia el sujeto de acción es agregar, teóricamente, varias de las áreas de acción que tienen elementos en común y, así, definir el enfoque. Un ejemplo sería un proyecto de promover la integración de programas de

asistencia técnica y de asociativismo rural en proyectos de colonización, asentamientos rurales y desarrollo de la comunidad. Otro sería mejoramiento de métodos de administración pública en los institutos de reforma agraria, ministerios de agricultura y los institutos autónomos de fomento.

A pesar de la dificultad de envisionar este tipo de proyecto, es factible y se prestará a una integración de esfuerzos sobre puntos de importancia estratégica para el desarrollo. Sin embargo, el proceso de encontrar y definir los elementos en común sería costoso y tedioso. Además, este tipo de proyecto sería difícil explicar, justificar y administrar.

Proyectos por cada método de trabajo. Otra posible manera de organizar los proyectos que fueron discutidos en la Reunión sería en términos de los diferentes métodos de trabajo. Estos métodos deben incluir adiestramiento, investigación, asesoramiento, promoción y, posiblemente, planeación y elaboración de proyectos.

El grupo de Revisión decidió que esta manera de organizar los proyectos sería extremadamente complicada y se prestaría a problemas innecesarios de operación, financiamiento y administración al nivel de un Programa Básico.

La deficiencia mayor de este procedimiento es que no establece una base lógica para la toma de decisiones sobre la orientación de las actividades futuras ni sobre cómo seleccionar entre las posibles acciones y cómo asignar prioridades entre ellas. Además, se presta grandemente a la fragmentación y la aglomeración de actividades y no a su integración.

... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...

... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...

... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...

... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...

... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...
 ... (faint text) ...

Otros posibles enfoques de los proyectos

Aunque no han sido tratados hasta ahora en la Revisión, hay dos maneras en que se pueden enfocar los proyectos y que es aconsejable describir aquí.

Un proyecto para promover el cambio de estructuras y otro el cambio de funciones de las organizaciones. En otro contexto se hizo referencia a los conceptos analíticos de estructura y función para explorar algunas de las implicaciones del concepto de organización. Para hacer más completo el presente análisis de posibles bases lógicas de los proyectos, se debe añadir un enfoque hacia el cambio de estructuras y otro hacia el cambio de funciones de las organizaciones.

Esta base teórica para la formación de proyectos se prestaría a la integración de los esfuerzos de los especialistas del Programa III y a una fácil operación y administración, una vez que se toman ciertas decisiones. Por otro lado, hay una desventaja que debe ponerlo fuera de consideración. Esta es que el mismo valor analítico que tienen estos conceptos hacen difícil usar para dividir los campos reales de acción. Estos conceptos se emplean para referirse en términos abstractos a diferentes facetas de cierto fenómeno real: es decir, a los patrones de acción repetidos por un lado y a la acción en si por otro lado. Es obvio, entonces, que los proyectos enfocados de esta manera llevarían internamente una división artificial de la realidad lo que traería como consecuencia una confusión,

DISCUSSION ON THE STATE OF THE NATION

The first of the great principles of the American Revolution is the right of the people to alter or to abolish their government, and to institute a new one, when it becomes destructive of the ends for which it was established.

The second of the great principles of the American Revolution is the right of the people to be free from all tyrannical and oppressive government, and to be free from all such government as is destructive of the rights of the people.

The third of the great principles of the American Revolution is the right of the people to be free from all such government as is destructive of the rights of the people. The fourth of the great principles of the American Revolution is the right of the people to be free from all such government as is destructive of the rights of the people.

duplicación de esfuerzos y hasta conflicto entre los proyectos. Además, los campos de acción así definidos serían extremadamente amplios.

Niveles funcionales y ciertas áreas prioritarias de acción.

Otra manera que parece más prometedora a él que escribe consiste, en realidad, en una combinación entre el enfoque sobre áreas prioritarias de acción que ya ha sido mencionado y otro enfoque nuevo sobre los "niveles funcionales de acción".

La importancia de trabajar en diferentes niveles para el cambio en el sector agropecuario ha sido una constante preocupación del personal del Programa III.⁵ Las razones por esta preocupación han sido presentadas en varias ocasiones. Primera entre ellas es la deseabilidad de efectuar cambios a diferentes niveles que son mutuamente reforzantes.

Se toma como dado que cada nivel inferior o superior de una entidad tiene diferentes funciones. Se ha indicado anteriormente que el objetivo básico del desarrollo debe ser el mejoramiento de la postura social de la persona en su comunidad. Cuando se interesa por el desarrollo que involucra desde las acciones del campesino hasta los planes nacionales y regionales, se puede distinguir tres generales niveles funcionales de acción por parte de las organizaciones responsabilizadas por el desarrollo rural: (1) el nivel en

⁵ Por ejemplo, la presentación del Coordinador del Programa en las reuniones de Antigua de 1968 llamó la atención en forma especial a este punto cuando hizo referencia a los futuros pasos del Programa III.

... ..

...

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

el cual se establece la política predominante sobre lo deseado; (2) el nivel en que se forman las estructuras de las organizaciones para la implementación de la política; y (3) el nivel de ejecución en el cual se trata de influir directamente en las acciones y pensamiento de los campesinos.

La acción directa del Programa III está limitada al mejoramiento de la estructura y el funcionamiento de las entidades formalmente organizadas. Dentro de este campo se puede y se debe trabajar a los tres niveles funcionales que han sido indicados aquí.

Ahora, por medio de combinar este precepto con el otro de trabajar en las áreas que han sido evaluadas como de prioridad en la Zona Norte, es posible llegar a una manera a la vez lógica y práctica para enfocar y organizar a los proyectos del Programa III.

El Paradigma "A" presenta en forma esquemática las relaciones entre estos dos enfoques. No se ha incluido en el Paradigma "A" los campos de comercialización, asociativismo rural y crédito agrícola, lo que está explicado en la primera nota de pie del Paradigma.

... (faint text) ...

PARADIGMA "A"

Relaciones entre los niveles funcionales de acción y los campos de acción con indicaciones de posibles enfoques de acción para el Programa III

Niveles funcionales de acción en las organizaciones del sector agropecuario		
1	2	3
Política y planeación agraria	Estructuración para la acción de las entidades oficiales	Ejecución con los sujetos de acción
<p>(a)</p> <p>Planificación: sector agropecuario</p> <p>Reforma Agraria</p> <p>Asistencia Técnica</p>	<p>A. <u>Factible</u>: promover en base de estudios.</p> <p>(b)</p> <p>B. <u>Actual</u>: (c) promover y orientar reforma agraria.</p> <p>C. <u>Actual</u>: promover en base del estudio de impacto y proyectos integrados.</p>	<p>A. (Aplicable en otras casillas).</p> <p>B. <u>Actual</u>: asesorar proyectos específicos de desarrollo y asentamientos rurales.</p> <p>C. <u>Actual</u>: asesorar en proyectos específicos de desarrollo (extensión, asociativismo rural, investigación).</p>

Viene de la lista que se usó en la Revisión, véase el Anexo "E". Se ha dejado afuera tres campos:

- comercialización, un campo de importancia que ya está tratado por varias agencias con mayores recursos que los del Programa III;
- crédito agrícola, un campo con las características de "comercialización" pero que permitiría cierta incorporación con los proyectos específicos de desarrollo;
- asociativismo rural, un campo difícil de trabajar como independiente y para el Programa III sería preferible incorporarlo en algunos aspectos a las otras áreas de acción.

Es "factible" en vista de la necesidad y las capacidades del personal del Programa III.

Es "actual" en vista de que el Programa III ya está trabajando en esta área.

El Paradigma "A" resultó de un examen previo de un paradigma completo que incluyó todos los campos y áreas de acción que se han tratado en la Revisión (véase el Anexo "E"). Por medio de este examen se pudo dejar afuera tres de los campos generales y varias de las áreas prioritarias de acción. Estas eliminaciones se basaron principalmente en la evaluación que hizo el grupo de Revisión y lo que aparece en el Anexo "E" y en otras consideraciones que parecen de importancia al Coordinador. Estas eliminaciones están explicadas en parte por las notas de pie del Paradigma "A".

El Paradigma "A" hace posible examinar en forma simultánea los dos enfoques y las varias posibles áreas de trabajo (cada casilla) que resulta como lógicamente diferenciada y defencible.

De este examen y con base por un lado en las actividades actuales y por otro lado en los criterios que se han establecido en la Revisión, se han formado las indicaciones que aparecen en las casillas del Paradigma "A". En suma, se ha llegado a la conclusión de que existen ocho áreas que surgen en forma especial de la evaluación de prioridades y, a la vez, que se prestan a una organización lógica del trabajo. Esta conclusión es compatible con la realidad del presupuesto para las operaciones y personal con que se cuenta en la actualidad.

Entre estas ocho áreas preferenciales, el Programa ya está directamente trabajando en seis. Con respecto a los otros dos que están en el campo de planeación, la mayoría de los especialistas piensan que el Programa debiera estar trabajando formalmente en ellas.

Con base en este análisis se propone para la consideración del equipo de Revisión el siguiente sistema de organización del Programa III al nivel de proyecto.

Proyectos

La formación de tres proyectos de acuerdo con los niveles funcionales que se han definido aquí:

Proyecto 1. Estudios sobre política y planeación agraria.

Proyecto 2. Fortalecimiento estructural de las instituciones de desarrollo rural y reforma agraria.

Proyecto 3. Asesoramiento en la elaboración y ejecución de proyectos específicos de desarrollo rural y reforma agraria.

El Proyecto 1 tendría el objetivo básico de promover el establecimiento de política y planes sistemáticos y de acuerdo con las necesidades para un verdadero desarrollo rural. Se considera conveniente que se le llamaría "estudios" y no "promoción" por razones obvias. Además, su acción tendría que basarse principalmente en los resultados de estudios.

El Proyecto 2 tendría el objetivo de promover y asesorar la reorganización y modificación de los institutos de reforma agraria y desarrollo rural.

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

...
...
...

El Proyecto 3 tendría el objetivo básico de asesorar la forma de ejecución de planes de desarrollo en el campo y la elaboración de proyectos específicos de desarrollo.

Las áreas prioritarias de acción que servirían como enfoques de las actividades de los proyectos dependerían de una evaluación hecha de cada área prioritaria y por cada proyecto.

De esta manera sería posible que se incluyera una actividad sobre cierta área prioritaria en el Proyecto 1 pero ninguna en los otros dos Proyectos.

En otras palabras, se podría trabajar sobre ciertas áreas prioritarias a todos los niveles funcionales, a cualesquiera dos o cualquiera una o se podría dejarla al lado, de acuerdo con los resultados de la evaluación de prioridades.

Este sistema de seleccionar las áreas de trabajo tiene gran flexibilidad y responde a ciertas necesidades prácticas que deben figurar en la organización del trabajo del IICA. A la vez el enfoque de los proyectos tiene una base lógica que ayudaría enormemente en mantener su identidad y solucionar los problemas de la localización de las actividades.

Subproyectos. Las principales áreas de trabajo que están indicadas por las casillas del Paradigma "A" se prestarían a la formación de subproyectos. Tales subproyectos servirían solamente internamente en la programación de trabajos y en otros asuntos. La utilidad de un subproyecto consistiría en la distribución del trabajo entre los especialistas, facilitar el esfuerzo en equipo,

contribuir a una más adecuada justificación de trabajo y hacer más eficiente la administración de los proyectos.

La presente situación presupuestal y de personal del Programa no justificaría el establecimiento de los ocho subproyectos lógicamente señalados por las ocho casillas del Paradigma "A". Sería aconsejable por otro lado que un diseño de trabajo que se base en este enfoque incluiría dos subproyectos en el Proyecto 2 y dos subproyectos en el Proyecto 3. En forma parcial, por ejemplo, el programa de trabajo para 1970-1971 podría tener la siguiente forma.

Proyecto 1. Estudios sobre política y planeación agraria.

Casilla A: Estudios y promoción
sobre *política y planeación del desarrollo*
~~organización y administración~~
~~operacional en el sector agropecua-~~
~~rio.~~

- Actividad (1) Promoción de política basada en estudios regionales en dos países de la Zona.
- Actividad (2) Continuación de estudios sobre programación en el sector agropecuario:
~~Panamá y México.~~

Casilla B: Estudios y promoción de programas de reforma agraria.

- Actividad (3) Colaboración con el Grupo de Estudio sobre Tenencia de la Tierra en temas de migraciones y política agraria.

- Actividad (4) Asesoramiento en la elaboración de programas de reforma agraria: El Salvador.
- Actividad (5) Colaboración con el PRACA en la promoción de reforma agraria integral en Centroamérica y Panamá.
- Casilla C: Asesoramiento en la planificación de la coordinación entre extensión agrícola y otros campos básicos de desarrollo.
- Actividad (6) Reunión técnica internacional sobre coordinación de extensión, investigación y comercialización de productos.

Proyecto 2. Refortalecimiento estructural de las instituciones de desarrollo rural y reforma agraria.

Casilla A: Refortalecimiento de las oficinas de planificación.

- Actividad (1) Estudio sobre la operación de oficinas de planificación de los Ministerios de Agricultura.

Subproyecto 1. Casilla B: Asesoramiento en la programación y organización operativa de reforma agraria.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

Actividad (2) Estudio sobre programación en los institutos de reforma agraria de dos países centroamericanos.

Actividad (3) Asesoramiento en la organización del Instituto de Reforma Agraria de El Salvador.

Subproyecto 2. Casilla B: Asesoramiento en la programación y organización operativa de asistencia técnica en relación con asociativismo rural.

Actividad (1) Asesoramiento al Programa Campesino de México en su programa de capacitación.

Actividad (2) Estudios sobre el impacto de unidades móviles en asistencia técnica con campesinos organizados.

Proyecto 3. Asesoramiento en la elaboración y ejecución de proyectos específicos de desarrollo rural y reforma agraria.

Casilla A: vacía.

Subproyecto 1. Casilla B: Asesoramiento y capacitación en la elaboración y ejecución de proyectos de asentamientos rurales y colonización.

Actividades

Subproyecto 2.

Casilla **B**: Asesoramiento en la elaboración de proyectos específicos de asistencia técnica para campesinos organizados.

Actividades

La formación de los subproyectos sería un asunto interno del Programa III y por esta razón abierto a cambios cuando sería conveniente para la operación del Programa.

Los subproyectos no necesitarían una justificación especial. Tampoco sería necesario hacer presupuestos especiales para ellos, aunque un "control" de fondos podría ser factible en algunos casos. A la vez, les facilitarían la distribución de responsabilidades dentro del proyecto y los procesos de planeación y evaluación de actividades.

Los próximos pasos de la revisión

Es necesario ahora que el equipo de revisión haga un calendario de trabajo que le permitiría cumplir con la agenda que se adoptó en enero (Anexo "B").

Antes de hacer el plan de trabajo para 1971-1975 y programar las actividades para 1970-1971 y 1971-1972, es esencial tener la aprobación del Director Regional sobre la estructuración que el Programa III tendrá en el futuro.

Al recibir la aprobación del Director se debería trabajar en ~~dos~~ dos líneas:

- (1) elaboración de los informes que justifican la organización aprobada;
- (2) programación tentativa de actividades para 1970-1971; 1971-1972 y el plan de trabajo para 1971-1975.

THE HISTORY OF THE UNITED STATES

The history of the United States is a story of growth and change. From the first settlers to the present day, the nation has expanded its territory and diversified its population. The early years were marked by the struggle for independence from British rule, followed by a period of westward expansion and the development of a federal government. The Civil War was a pivotal moment in the nation's history, leading to the abolition of slavery and the strengthening of the Union. The 20th century has seen the United States emerge as a global superpower, with significant technological and cultural achievements. The challenges of the future, such as climate change and global security, will continue to shape the nation's destiny.

The United States is a land of opportunity and freedom. Its people have built a nation that is a model of democracy and progress. The American dream is a powerful force that has inspired generations to pursue their dreams and make their mark on the world. The history of the United States is a testament to the resilience and ingenuity of its people.

ANEXO "A"

1. CALENDARIO TENTATIVO DE TRABAJO PARA ENERO 19-24, 1970, DISTRIBUIDO EN OCTUBRE, 1969.
2. REUNIONES DE DIAGNOSTICO CON FUNCIONARIOS DE LA OFICINA DE PLANEAMIENTO PARA ENERO 19-23, 1970, ELABORADO EN ENERO, 1970.
3. PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO PARA ENERO 26 A FEBRERO 28, 1970, PREPARADO EN OCTUBRE, 1970.

1911

1912

1913

1914

1915

1916

1917

1918

1919

1920

1921

1922

1923

1924

1925

1926

1927

1928

1929

1930

1931

1932

1933

1934

1935

1936

1937

1938

1939

1940

1941

1942

1943

1944

1945

1946

1947

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956

1957

1958

1959

1960

1961

1962

1963

1964

1965

1966

1967

1968

1969

1970

1971

1972

1973

1974

1975

1976

1977

1978

1979

1980

1981

1982

1983

1984

1985

1986

1987

1988

1989

1990

1991

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

REVISION DEL PROGRAMA BASICO III

CALENDARIO TENTATIVO DE TRABAJO PARA ENERO 19-24, 1970

(10/15/1969)

Primera Semana

Orientación de la Revisión

Lunes 19 de enero

08:30	Inauguración y descripción del plan de trabajo	Torres
09:30	La política del IICA	MacDonald
10:00	Receso	
10:30	Los objetivos del Programa Básico III del IICA	MacDonald Arce
11:00	Discusión	
12:00	Receso	
14:00	Los objetivos específicos del Programa Básico III de la Zona Norte	Clifford
16:00	Receso	
16:30	Discusión	Clifford (preside)
18:00	Termina la sesión	

Digitized by Google

Martes 20 de enero

08:30	Diagnóstico para los Programas Básicos del IICA: lineamientos establecidos	MacDonald Arce
10:00	Receso	
10:30	Discusión	Arce (preside)
12:00	Receso	
14:00	Diagnóstico del Programa III en la Zona Norte: objetivos	Torres
14:30	Discusión	Clifford (preside)
15:00	Diagnóstico del Programa III en la Zona Norte: procedimientos usados en el pasado e información disponible	Quirós Rosado
16:00	Receso	
16:30	Discusión	Quirós Rosado (presiden)
17:00	Diagnóstico del Programa III en la Zona Norte: áreas que debe abarcar y profundidad	Elvir (preside)
18:00	Termina el día	

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

Miércoles 21 de enero

08:30	Programación de actividades: el concepto de "proyecto" en el IICA	MacDonald Arce
10:00	Receso	
10:30	Conceptos básicos en la pro- gramación: programa, pro- yecto, actividad; objetivo, meta; lineamiento; otros. Re- visión de documentos sometidos y discusión sobre ellos	Clifford (preside)
12:00	Receso	
14:00	Continuación de la discusión	
15:00	Trabajo de comisiones sobre las definiciones de cada con- cepto	
16:00	Receso	
16:30	Presentación de las definicio- nes	Quirós (preside)
17:00	Resumen: lineamientos de la programación en la Zona Norte, Programa III	Clifford

1. The first part of the report deals with the general situation of the country and the progress of the war.

2. The second part of the report deals with the military operations and the progress of the front.

3. The third part of the report deals with the economic situation and the progress of the war.

4. The fourth part of the report deals with the political situation and the progress of the war.

5. The fifth part of the report deals with the social situation and the progress of the war.

6. The sixth part of the report deals with the cultural situation and the progress of the war.

Jueves 22 de enero

08:30	Plan de trabajo de la revisión del Programa III	Elvir (preside)
10:00	Receso	
10:30	Continuación de la discusión	Elvir (preside)
12:00	Receso	
14:00	Recursos disponibles: Programas Básicos I y II y Comunicaciones de la Zona Norte	Rosado Arce
16:00	Receso	
16:30	Coordinación con los otros Programas y otras entidades del IICA	Rosado Arce
18:	Termina el día	

Viernes 23 de enero

08:30	Orientación y métodos de evaluación de los proyectos	MacDonald Arce
10:00	Receso	
10:30	Discusión	Elvir (preside)

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

Viernes 23 de enero

12:00	Receso	
14:00	La naturaleza de desarrollo rural: revisión de documentos sometidos y discusión	Clifford (preside)
16:00	Receso	
16:30	La naturaleza de desarrollo institucional: revisión de documentos sometidos y discusión	Quirós (preside)
18:00	Termina el día	

Sábado 24 de enero

09:00	Revisión de resúmenes y discusión sobre puntos pendientes	Rosado (preside)
12:00	Termina la primera semana	

	100
.....	101
.....	102
.....	103
.....	104
.....	105
.....	106
.....	107
.....	108
.....	109
.....	110
.....	111
.....	112
.....	113
.....	114
.....	115
.....	116
.....	117
.....	118
.....	119
.....	120
.....	121
.....	122
.....	123
.....	124
.....	125
.....	126
.....	127
.....	128
.....	129
.....	130
.....	131
.....	132
.....	133
.....	134
.....	135
.....	136
.....	137
.....	138
.....	139
.....	140
.....	141
.....	142
.....	143
.....	144
.....	145
.....	146
.....	147
.....	148
.....	149
.....	150
.....	151
.....	152
.....	153
.....	154
.....	155
.....	156
.....	157
.....	158
.....	159
.....	160
.....	161
.....	162
.....	163
.....	164
.....	165
.....	166
.....	167
.....	168
.....	169
.....	170
.....	171
.....	172
.....	173
.....	174
.....	175
.....	176
.....	177
.....	178
.....	179
.....	180
.....	181
.....	182
.....	183
.....	184
.....	185
.....	186
.....	187
.....	188
.....	189
.....	190
.....	191
.....	192
.....	193
.....	194
.....	195
.....	196
.....	197
.....	198
.....	199
.....	200

REUNIONES DE DIAGNOSTICO CON FUNCIONARIOS
DE LA OFICINA DE PLANEAMIENTO

AGENDA PROVISIONAL PARA ENERO 19-23, 1970

(1/14/1970)

Lunes 19 de enero

Mañana

9:30 - 10:00 La política del IICA, en general y en relación con
planeamiento (desarrollo institucional y los tres
procesos del planeamiento)

- MacDonald -

10:00 - 10:30 Receso

10:30 - 12:00 Los objetivos del Programa Básico III del IICA

- MacDonald y Arce -

Tarde

14:00 - 18:00 Reunión de Arce y MacDonald con el Asesor del
Programa I, Educación Agrícola, y funcionarios
de la oficina del Director Regional.

1. Estudio de la información disponible
 - a. A nivel de programa
 - b. A nivel de proyectos
2. Identificación de información o análisis adicionales

The following table shows the results of the experiment. The first column is the number of trials, the second column is the number of correct responses, and the third column is the percentage of correct responses. The data shows that the percentage of correct responses increases as the number of trials increases, indicating that the subject is learning the task.

Number of Trials	Number of Correct Responses	Percentage of Correct Responses
10	5	50%
20	12	60%
30	18	60%
40	25	62.5%
50	30	60%
60	35	58.3%
70	40	57.1%
80	45	56.25%
90	48	53.3%
100	50	50%

The results of the experiment show that the subject's performance is stable, with a consistent level of accuracy across different numbers of trials. This suggests that the subject has reached a plateau in their learning process.

The following table shows the results of the experiment. The first column is the number of trials, the second column is the number of correct responses, and the third column is the percentage of correct responses. The data shows that the percentage of correct responses increases as the number of trials increases, indicating that the subject is learning the task.

Number of Trials	Number of Correct Responses	Percentage of Correct Responses
10	6	60%
20	12	60%
30	18	60%
40	24	60%
50	30	60%
60	36	60%
70	42	60%
80	48	60%
90	54	60%
100	60	60%

The results of the experiment show that the subject's performance is stable, with a consistent level of accuracy across different numbers of trials. This suggests that the subject has reached a plateau in their learning process.

- a. Poner en forma esquemática lo que se tiene.
- b. Estudiar (como punto de referencia) lo que se sugiere en el documento "La Planificación en el IICA" (B. l.) por si se encuentra alguna información adicional que se quisiera incluir.
- c. Concretar, en forma esquemática, la información que se necesita (con base en la existente y la adicional, si hace falta).

Martes 20

Mañana

8:30 - 10:00 Diagnóstico para los Programas Básico del IICA:
lineamientos.

- MacDonald y Arce -

- a. Orientación general
- b. El qué del diagnóstico

10:30 - 12:00 Discusión

- Arce (preside) -

Tarde

14:00 - 18:00 Iniciar las actividades de revisión del Programa III (aquí se tratará de la información disponible y la que se necesita, áreas que deben abarcar y profundidad)

Miércoles 21

Mañana

8:30 - 12:00 Reunión de los Programas II y III para analizar sus planes para una mayor cooperación. (Trabajo de MacDonald y Arce se planeará el martes)

Tarde

14:00 - 17:00 Reunión de Arce y MacDonald con el Asesor del Programa II para:

1. Estudio de la información disponible
 - a. A nivel de programas
 - b. A nivel de proyectos
2. Identificación de información o análisis adicionales
 - a. Poner en forma esquemática lo que se tiene.
 - b. Estudiar (como punto de referencia) lo que se sugiere en el documento "La Planificación en el IICA" (B. I.) por si se encuentra alguna información adicional que se quiera incluir.
 - c. Concretar, en forma esquemática, la información que se necesita (con base en la existente y la adicional, si hace falta).

Jueves 22Mañana

Discusión sobre contenido, límites y alcances del desarrollo rural y desarrollo institucional. Concretar algunas ideas al respecto. Explicación sobre el tipo de documentos que la Oficina de Planeamiento está solicitando de los técnicos.

Tarde

Ideas sobre cómo ordenar o clasificar la información. Algunas alternativas.

- Desarrollo rural

1900

1901

1902

1903

1904

1905

1906

1907

1908

1909

1910

1911

1912

1913

1914

1915

- Desarrollo institucional
- A nivel de programas, proyectos y actividades
- Por países
- Por tipos de instituciones
- Por públicos

Viernes 23

Mecanismos para archivar y difundir la información

- Quién o quiénes recogen
- Quién o quiénes analizan
- Quién o quiénes archivan
- Quién o quiénes envían a quién
 - A la Dirección General
 - A otras Direcciones Regionales o Centros
 - A los Representantes Oficiales, etc.

1. The first part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 2. The second part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 3. The third part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 4. The fourth part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 5. The fifth part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".

Table

1. The first part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 2. The second part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 3. The third part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 4. The fourth part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 5. The fifth part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 6. The sixth part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 7. The seventh part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 8. The eighth part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 9. The ninth part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".
 10. The tenth part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".

PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO EN LA REVISION
DEL PROGRAMA III PARA EL PERIODO
DEL 26 DE ENERO AL 28 DE FEBRERO, 1970

(11/3/1970)

Segunda semana

Lunes 26 de enero -
sábado 31 de enero

Trabajo individual de estudio para el
diagnóstico

(Clifford
Camacho
Quirós
Rosado)

Tercera semana

Lunes 2 de febrero

Presentación y revisión de los informes
de diagnóstico

Clifford
Quirós
Rosado

8:30 - 12:00

Las características del sector agropecua-
rio en Centroamérica, México y Panamá:
producción, productividad e ingresos

Quirós

14:00 - 18:00

Discusión

Martes 3 de febrero

8:30 - 12:00

VARIABLES INSTITUCIONALES ASOCIADAS CON LAS
CARACTERÍSTICAS DE PRODUCCIÓN, PRODUCTIVI-
DAD E INGRESOS AGRÍCOLAS EN LA ZONA NORTE.

Quirós
Rosado

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
DEPARTMENT OF CHEMISTRY
5408 S. UNIVERSITY AVENUE, CHICAGO, ILL. 60637

RECEIVED

NOV 15 1964

1964

NOV 15 1964

1964

NOV 15 1964

1964

NOV 15 1964

1964

14:00 - 18:00	Continuación del tema
Miércoles 4 de febrero	
8:30 - 12:00	Variables organizacionales asociadas con las características de producción, productividad e ingresos agrícolas en la Zona Norte
	Rosado Quirós
14:00 - 18:00	Organización campesina en la Zona Norte
	Clifford
Jueves 5 de febrero	
	Comercialización de los productos agropecuarios: problemas, tendencias y programas de trabajo en la Zona Norte
	• Monnareli (FAO/GAFICA)
Viernes 6 de febrero	
8:30 - 12:00	Integración económica centroamericana en relación con el programa de la Zona Norte
	Quirós
14:00 - 18:00	Nuevas tendencias en asistencia técnica en la Zona Norte
	Rosado
<u>Cuarta semana</u>	Informes de diagnóstico
	(Clifford Elvir Quirós Rosado Sandoval)

Lunes 9 de febrero

8:30 - 12:00

Las características de postura social de la población rural de la Zona Norte

Clifford

14:00 - 18:00

Características estructurales de las relaciones hombre-tierra en la Zona Norte

Clifford

Martes 10 de febrero

8:30 - 18:00

Características de los institutos de reforma agraria en la Zona Norte

Sandoval

Miércoles 11 de febrero

8:30 - 12:00

Sistemas de asistencia técnica de los Institutos de reforma agraria en la Zona NorteElvir
Sandoval

14:00 - 18:00

Discusión**Jueves 12 de febrero**

8:30 - 18:00

Crédito supervisado y otros aspectos de crédito en el desarrollo rural de la Zona NorteQuirós
Clifford**Viernes 13 de febrero**

8:30 - 10:00

Descripción de los consejos de planificación nacional en la ZonaElvir
Rosado

10:30 - 12:00

Programación de extensión agrícola en
la Zona Norte

Rosado

14:00 - 18:00

Planes nacionales de desarrollo agropes-
cuario de los países en la Zona NorteQuirós
Sandoval

Sábado 14 de febrero

pendiente

Quinta semanaLunes 16 de febrero -
sábado 21 de febreroProgramación: conceptos, métodos, pro-
blemas en la Zona Norte, definición
de áreas estratégicas y posibles áreas
para proyectos.Sexta semanaLunes 23 de febrero -
sábado 28 de febreroProgramación: reestructuración del pro-
grama y organización de proyectos
y metas hasta establecimiento de ac-
tividades y sus metas para los años
1970-1971 y 1971-1972; sistema in-
tegral de evaluación.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

Temas suplementarios de interés para las reuniones de la
revisión del Programa III

1. Modelos de cambio apropiados para el IICA
2. Publicaciones necesitadas
3. Estímulos profesionales para los especialistas que trabajan en programas interdisciplinarios
4. Adiestramiento como un aspecto integral de los proyectos específicos
5. Las actividades del Programa 3 y acciones individuales que tienen mayor impacto inmediato.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO "B"

REVISION DEL PROGRAMA III DE LA ZONA NORTE

Agenda

(Adoptado 22/1/1970)

- I. Campos y áreas prioritarias de acción
 - A. Presentaciones por parte de los especialistas
 1. Definiciones de los campos de acción y las áreas prioritarias
 2. Justificación por considerarlas como áreas prioritarias
 3. Las organizaciones estatales que trabajan en las áreas, sus acciones y lo que deben hacer
 4. Acción que debe tomar el Programa III de la Zona Norte respecto a estas áreas prioritarias (solo y en colaboración con los otros Programas de la Zona y otras entidades)
 - B. Determinación de las prioridades que deben guiar la programación de las actividades del Programa III
 - C. Elaboración de informes individuales y del grupo sobre los puntos "A" y "B"

Introduction

The purpose of this study is to investigate the effects of the proposed system on the performance of the participants.

Method

Participants

Procedure

The participants were divided into two groups: the control group and the experimental group. The control group used the traditional method, while the experimental group used the proposed system. The participants performed the task for a period of 30 minutes. The results were then compared between the two groups. The proposed system was found to have a significant positive effect on the performance of the participants. The experimental group showed a higher level of accuracy and a shorter completion time compared to the control group. These findings suggest that the proposed system is an effective tool for improving performance in this task. Further research is needed to explore the long-term effects of the proposed system and to identify the underlying mechanisms of its effectiveness.

II. Estructura del Programa y requisitos para su operación

- A. Análisis de la organización técnica deseable: Programa, proyectos, sub-proyectos, actividades
- B. Personal técnico del núcleo básico
- C. Presupuesto y fuentes de financiamiento

III. Programas de actividades

- A. Plan de acción para 1972-1975
- B. Elaboración del Programa-Presupuesto 1971-1972
- C. Revisión del Programa-Presupuesto 1970-1971
- D. Ajustes presupuestables del Programa para el resto del Año Fiscal 1969-1970

IV. Esquema de operación interno

- A. Programación
- B. Estrategia presupuestal
- C. Elaboración de los informes

1. The first part of the book is devoted to a general

11

introduction to the subject of the book, and to a

discussion of the general principles of the

theory of the book, and to a

discussion of the general principles of the

theory of the book, and to a

12

discussion of the general principles of the

theory of the book, and to a

discussion of the general principles of the

theory of the book, and to a

discussion of the general principles of the

theory of the book, and to a

13

discussion

of the general principles of the

theory of the book, and to a

ANEXO "C"

CRITERIOS DE PRIORIDADES ENTRE LAS AREAS DE ACCION

(11/2/1970)

1. Grado de aplicabilidad en los países de la Zona y de importancia.
2. Grado de interés manifestado por parte de las entidades competentes.
3. Dimensiones sobre tiempo y espacio para acciones nuestras que sean complementarias y secuenciales.
4. Integración potencial aspectos socio-económicos.
5. Coeficiente costo IICA/beneficio entidad.
6. Grado de esfuerzo conjunto personal Zona Norte y con IICA y otros.
7. Grado de atracción financiera y técnica fuera del IICA.
8. Grado en que está dentro de intereses profesionales y especialistas del personal del IICA-Zona Norte.

CONTENTS

Introduction 1

CHAPTER I

1. The nature and scope of the subject 1

2. The scope of the subject 2

3. The scope of the subject 3

4. The scope of the subject 4

5. The scope of the subject 5

6. The scope of the subject 6

7. The scope of the subject 7

8. The scope of the subject 8

9. The scope of the subject 9

10. The scope of the subject 10

11. The scope of the subject 11

12. The scope of the subject 12

13. The scope of the subject 13

ANEXO "D"

LINEAS PRIORITARIAS DE ACCION DEL PROGRAMA BASICO III

Efraim Morales *

(Documento de Trabajo para la XII Reunión de
Directores, Setiembre 15-21, 1969, Argentina)

RESUMEN

Propósito y Contenido

El informe adjunto ha sido preparado siguiendo instrucciones del Director de la Oficina de Planeamiento, de conformidad con indicaciones del Director General. Tiene como propósito fundamental sugerir un orden lógico en que pudieran mejorarse los diferentes elementos componentes del Programa Básico III. Con fines puramente ilustrativos se incluyen además algunas consideraciones sobre la orientación y contenido del programa.

Los elementos considerados y el orden en que han sido tratados es el siguiente:

- a. objetivos y alcances del programa
- b. criterios para la selección de instituciones
- c. contenido del programa hemisférico
- d. adaptación y ejecución del programa hemisférico
- e. revisión de resultados y reorientación del programa

* Especialista en Planificación, Oficina de Planeamiento de la Dirección General.

De acuerdo con mi propia experiencia me he permitido sugerir, en forma muy tentativa desde luego, un posible contenido para los elementos (a), (b) y (c). Para esto he tratado de tener en mente aquellas instituciones con las que he tenido la oportunidad de colaborar directamente y las que he conocido a través del cumplimiento de mis funciones en el IICA. La adaptación y mayor elaboración que supone el punto (d) tendría que ser elaborada a nivel de cada Zona y Centro. El punto (e), que no es otra cosa que la evaluación, produciría parte de la información que se requiere para actualizar permanentemente tanto los programas regionales y de centro, como el hemisférico.

Reconozco entonces las limitaciones del análisis realizado y en consecuencia, los fundamentos tan débiles de las conclusiones que de él pudieran derivarse. Pero el caso es que no disponemos en el IICA de un cuerpo de información debidamente organizado sobre el estado actual, tendencias y necesidades del desarrollo institucional de nuestros países. Si este modesto esfuerzo tuviera al menos la virtud de iniciar un intercambio de experiencias entre el personal directivo y técnico del IICA, considero que a corto plazo podríamos disponer de un Programa Básico III mucho mejor estructurado. Esto sólo convertiría en una verdadera guía para orientar el establecimiento de metas y la selección de proyectos y actividades para alcanzarlas.

En todo caso la orientación y contenido del Programa Básico III, al igual que los programas I y II, siempre será un aspecto sumamente discutible. Deberá ser lo suficientemente flexible para que pueda ser adaptado fácilmente: 1) a nuestro conocimiento actualizado sobre el desarrollo institucional de América Latina; 2) a los intereses de los propios Gobiernos; y 3) a la política y recursos del IICA. Los tres son factores sumamente variables y seguirán siendo condiciones cambiantes a través del tiempo y para cada país en particular.

Por otra parte, el impacto y mayor aceptación de las actividades del IICA dependerá en gran medida del éxito que obtengamos en conciliar: la necesidad de mantener unidad en la política del IICA, con la necesidad de facilitar el que cada Zona y Centro adapte esa política a las circunstancias especiales del área que le corresponde atender. De la Dirección General deben seguir partiendo lineamientos muy precisos sobre política básica; pero estas determinaciones, a la vez que dependerían en gran parte de la información e iniciativas que se reciban de las unidades operativas, tendrían que ser normativas para las decisiones que correspondería tomar a los directores de cada Zona y Centro.

Síntesis de las conclusiones y recomendaciones

a. Objetivos y alcances del programa (párrafos del 1 al 9)

En mi opinión este elemento debe ser definido con mayor claridad, lo que supone:

- 1) Determinar si el concepto de "institución" a que nos referimos es al organismo(s) o si se deben incluir otros aspectos.
- 2) Determinar si nuestra acción "promotora, catalítica, innovadora y multiplicadora" supone un determinado grado de intervención, aunque indirecta, desde luego, en el proceso político de ciertos países.

He tratado de resolver el primer punto interpretando la institución como el organismo(s) correspondiente, pero separando para efectos de análisis "factores internos" y "factores externos" como determinantes de su desarrollo. Para el segundo punto he partido del supuesto de que el IICA no se puede sustraer de participar en el proceso político y de ahí la necesidad de tratar de influir los "agentes" que en una u otra forma ayudan a determinar el desarrollo de las instituciones.

b. Criterios para la selección de instituciones (párrafos 10 al 13)

Esta definición apenas si colocaría el Programa Básico III al mismo grado de concreción que ya han alcanzado los Programas Básicos I y II. He utilizado los mismos criterios desarrollados por el IICA-CIRA durante varias reuniones en que tuve la suerte de participar y que aparecen en el documento "Bases para el Plan de Cinco Años - Grupo IICA-CIRA" páginas 2 a 4, presentado en marzo de 1968 a la Dirección General.

De la aplicación de los criterios mencionados se seleccionarían para efectos de atención preferencial por parte del IICA, las instituciones que tuvieran a su cargo el cumplimiento de las siguientes funciones:

- 1) **Formulación de políticas agropecuarias**
- 2) **Planificación nacional y del sector agropecuario**
- 3) **Reforma de la tenencia de la tierra**
- 4) **Comercialización**
- 5) **Asociativismo rural**
- 6) **Crédito**
- 7) **Asistencia técnica**

ANEXO "E"

A. EVALUACION DE AREAS PRIORITARIAS DE ACCION COMO POSIBLES ENFOQUES DE PROYECTOS, SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA BASICO III, ZONA NORTE (6/II/1970)

Campo y Area Prioritaria de Acción	Criterio (a)								TOTAL (Suma-8) ^(b)
	Aplicabilidad en zona	Interés de entidades	Dimensiones	Aspectos sociales y económicos	Costo IICA/beneficio entidad	Esfuerzo conjunto IICA	Atracción financiera	Interés para personal IICA	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
<u>Planificación: Sector Agropecuario</u>									
• Definición y articulación de Política de Desarrollo Rural	3	1	3	3	1	2	1	3	9
• Formulación de proyectos	3	3	3	2	2	3	3	3	14
• Organización administrativa y operacional del sector agropecuario	3	3	3	1	3	3	1	3	12
<u>Reforma Agraria</u>									
• Legislación	2	1	1	3	3	2	1	2	7
• Organización de entidades operativas	3	1	3	3	1	3	1	3	10
• Asentamientos rurales	3	3	3	3	2	2	3	3	14
• Programación nacional	3	2	3	3	2	2	1	3	11
• Colonización	3	3	2	3	2	3	3	3	14
• Promoción de la reforma agraria	3	2	1	1	3	3	2	3	10
• Arreglos voluntarios y normativos de rrendamiento y compra de tierra	3	1	1	3	2	2	3	3	10

(Continúa)

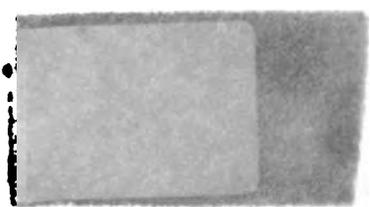
<u>Comercialización</u>										
11. Facilitar el acceso del pequeño productor a los canales del mercado	3	1	2	2	1	3	2	3	3	9
12. Legislación, normas, control, producción y distribución de insumos	3	3	2	1	2	3	3	2	3	11
<u>Asociativismo Rural</u>										
13. Establecimiento de asociaciones campesinas como grupos de presión	3	1	2	3	1	3	1	2	3	8
14. Establecimiento y reorganización de asociaciones con fines económicos y de asistencia técnica	3	3	3	3	1	2	3	3	3	13
<u>Crédito Agrícola</u>										
15. Determinación de normas adecuadas en función de proyectos de crédito agrícola para el desarrollo	3	3	2	2	2	3	3	3	3	13
16. Promoción de seguro agrícola	3	1	1	1	2	2	2	1	1	5
<u>Asistencia Técnica</u>										
17. Reorganización operativa de las agencias de cambio (Coordinación de investigación y extensión) (Coordinación con otras asociaciones)	3	3	3	2	3	3	3	3	3	15

(a) Estos criterios vienen de la lista que aparece en el presente informe como el Anexo "C".

(b) Se pone más en relieve las diferencias por medio de quitar 8 puntos, el número de renglones, de cada suma.

[The page contains extremely faint and illegible text, likely bleed-through from the reverse side of the paper. The text is arranged in several horizontal lines across the page.]

1875
1876
1877
1878
1879
1880
1881
1882
1883
1884
1885
1886
1887
1888
1889
1890
1891
1892
1893
1894
1895
1896
1897
1898
1899
1900



Revision de
III zona na
pa

II CA C