GUATERIAN 307- 1412 P1836 1981

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica

# Bases Metodológicas para la Evaluación del «Plan de Desarrollo Agrícola 1979—1982»

Elrain Palti Mayo Vega Rolando Castillo



Digitized by Google

### INDICE DE CONTE!!IDO

			Página
INTRODUCCION!			1
CAPITULO I.		ACION DE LA ETAPA DE EVALUACION Y ROL DENTRO DEL PROCESO DE PLANIFICACION	4
CAPITULO II.	ASPE	CTOS BASICOS DE LA METODOLOGIA PROPUESTA	10
	Α.	Descripción General de la Metodología	10
	В.	Selección y Características de las principales técnicas de evaluación	12
	С.	Breve descripción de algunas de las técnicas sugeridas	17
CAPITULO III.	EVAL	UACION DE OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN	<b>3</b> 0
	Α.	Integración e interrelaciones de los 3 niveles de evaluación	<b>3</b> 0
	В.	Procedimiento analítico para el Nivel 1 (Objetivos y Metas del Plan)	
CAPITULO IV.	EVAL	UACION DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA	48
	Α.	Evaluación de la ejecución de las medidas de política	48
	В.	EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA	61

### 

ſ		13.84
	ALLE TO ALLE T	
1.57	Management of Management of the Control of the Cont	1, 41, 1982
•, •	Min the first of the property of the contract	
<u>`</u> }	TO THE CASE INC. FOR STATE A SECOND CARD CARD.	
ŗ	PAR STATES AN THE CHIPPINT MAR AND A STATE OF THE MARKET AND A STATE OF THE STATE O	
••	1. 展 · 展 1 文 1 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2 · 表 2	
Ü	1. An industry Williams (1996) (1996) (1996) (1996) (Williams Value Value (1996)	
	The state of the s	
7.4	the milk with the PALL COADING	; (a)
٠.	THE PROJECT OF THE PROPERTY OF	
: . 1	<b>松 19</b> 1 - 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	

		Página
Capitulo V.	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE PROGRAMAS	
	A. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS	<i>7</i> 6
	B. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE PROGRAMAS EN LA POBLACIÓN OBJETIVO	
CAPITULO VI.	EVALUACION DE LA COHERENCIA INTERNA DEL PLAN	101
CAPITULO VII.	LA INFORMACION	114
CAPITULO VIII.	ALGUNOS PLANTEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACION DEL SECTOR PUBLICO AGRICOLA PARA LA REALIZACION DE LA EVALUACION DE PLANES	170
	Y PROGRAMAS	138
CAPITULO IX.	RESUMEN Y CONCLUSIONES	147
	A. RESUMEN	147
	B. CONCLUSIONES	149

भ्याम् अ		
75	THE STATE OF THE S	CUTTO
ηχ	A. WALUKCIOK ET L. BUSLIKERA SE LOG	
	R. FVALUECIÓN SEL IMPLACIÓ DE BILLERAMAS EN EXTENS.	
101	OF ICACION OF ICACOME THE INFERMANCE.	CPPTHD Y.
1 to 5	MOVE ON AL	JEV OJETEGO
N.A.	ALCHON CLALL MINERIS CAM L. DROCKEN IOT DEL MALEN CON LO MARCOLO CENTRAL A ALCHONO CENTRAL A ALCHONO CENTRAL A ALCHONO CENTRAL A CONTRAL CALLANDO CENTRAL A CONTRAL CALLANDO CENTRAL A CONTRALA ALCHONO CENTRALA A	ANY QUIFA
Vi-1	SMUSTER A COMPUSIONES	in detroil
14:7	Historia de la compania de la compa	
$O_i$ .	b. Onc.ustores	

#### INTRODUCCIÓN

La Secret aría General del Consejo Nacional de Planificación Económica (SG/CNPE) se encuentra preparando actualmente el nuevo Plan de Desarrollo del Sector Agrícola 1983/86. Como insumo para la formulación de dicho Plan, se requiere conocer cual ha sido el efecto que han tenido las políticas y programas anteriores, diseñados en el Marco del Plan 1979/82. Interesa pues determinar cual ha sido el grado de consistencia interna del plan, la ejecución que se le ha dado a los lineamientos de políticas, medidas de política y a los programas; cuales han sido los problemas de ejecución, sus fuentes y causas, así como también cuál ha sido el impacto que han tenido las medidas de política y programas en la Población Objetivo, hacia la cual se orientó la intervención del Estádo.

Con tal fin la SG/CNPE solicitó la colaboración del IICA para la preparación del Diseño Metodológico necesario para la Evaluación que se desea realizar, dentro de los planes de asistencia técnica internacional que la SG/CNPE tiene con diferentes organismos internacionales.

El propósito del presente documento es entonces, el de proponer la base metodológica necesaria para que la SG/CNPE pueda cumplir con la evaluación que se propone llevar a cabo, del Plan de Desarrollo Agrícola 1979/82.

El documento contiene 9 capítulos a través de los cuales se explican los pasos que se han seguido para cumplir con el objetivo del trabajo. De esta manera el Capítulo I present a el Marco Conceptual de la etapa de

of more times and a contract of the form of the form on the (SG/CRPR) is the contemporary and a second contemporary to the decision of the decision Secared to del section Agricol 1918/80 Courtest a principal scriberion no incominante requestre concret un' ha singlei elementue has reminer porficeas o singmanas accombos a diseñados en el cultura del milas. 82. Interest pure decreases rupl by sine of the consistencial a delicited la electrophy que vi la dade a communica de cor auclies to political a los pregrama lesates non sido los is de von luien sus truchter en curan lui econ machién cuál ha impacts not bun to its has address do notific as we cames on constant figures that the state of the state of the section is the state of the section of the s After in Addition of Man willowed Problem 198 March and Addition obs del Dispide Mercaulfalco de cuerte de la compación que se all the round do los a state do ablas acres a companioner P/C of figure cos difference in emigracy inversioning in proposite del prisente diservato de encentra el le proposi in www. I noo ni, mid I was Barta Art I wa eneg sineer wa enightow the first entered of a markettable entropy to the emogent of the ٠, :

months of military about the about the state of the state of the military

or a seguido para casa e la objectivo de la reconstrucción de la reconst

The state of the s

Evaluación y Control y su ubicación dentro del proceso de Planificación, que orienta el desarrollo del resto de los capítulos.

Luego en el Capítulo II se presenta la Metodología General propuesta, así como las técnicas que se recomienda utilizar para instrumentar los procedimientos establecidos para cada uno de los níveles de evaluación sugeridos.

Los Capítulos III, IV, V y VI contienen los procedimientos que hay que seguir para realizar la evaluación en los distintos niveles considerados.

El Capítulo VII, plantea los requerimientos de información que se necesitan para llevar a cabo la evaluación.

Finalmente, en el Capítulo IX se presenta una sección de conclusiones y recomendaciones para la aplicación futura de la metodología.

Por razones de orden metodológico y de tiempo, el presente trabajo aborda los 3 niveles de evaluación indicados en los Capítulos III,IV, V y VI, enfocando su desarrollo metodológico en un aspecto únicamente del contenido total del plan, pero de manera tal que permite que su aplicación pueda ser ampliada fácilmente a los otros aspectos del mismo.

Para lograr la ampliación de la presente base metodológica, será necesario realizar una prueba de la misma que permita efectuarle los ajustes operativos correspondientes. Una vez realizado lo anterior, se podrá proceder a su aplicación ampliada con los ajustes del caso.

con y wasterned a successful and the design of the Plantfillantification of the articles of the second and the

Luer con al digitation so resenta a eterdología famoril a comenta tos telegrados de concentrar de contras due se contras due se contras due con contras due contras due contras due contras due contras de contra

Los Capfeulos III. I., V y VI suntionem no procedente tos que hay que seguir para rublizar la evaluación o los distintos nivo e considerandos.

(i) Capicalo VII, alantes los sugesmimi etras do información sur escacións para llesar a como como evaluación.

Finalmant, con et apfita e la calendar una la calendar conclusion acua y raccomendacione la calendar su la calendar su la calendar de la calendar con conclusione de calendar con conclusione del calendar con conclusione de calendar conclusione de calendar con conclusione de calendar

For response we arrive method of the continuous of transmits and transmits a shape object to 3 towards do entries to the first of the Continuous of the state of the continuous of the state of the s

Para Ingres : sopliación es en jacos : base actro entre entir ; sono necesario necesitado en la comita recolar en arucha de la persona de comita, electros con continuo en como con respondientes. Esta vez cuaria en la entera en sono con respondientes en la comita de comita de



El trabajo ha sido realizado conjuntamente por personal del IICA y de la SG/CNPE. Por parte del IICA, participaron el Ingeniero Efraím Palti, Consultor en Planificación Agrícola, contratado para este efecto, y el Ingeniero Mayo Vega Luna, Especialista en Gestión para el Desarrollo Rural de la Oficina del IICA en Guatemala; y por parte de la SG/CNPE el Doctor Rolando Castillo Quintana; así mismo se contó con la valiosa colaboración de las Licenciadas Beatríz Villeda y Alicia Mejía de la SG/CNPE; el Licenciado Adán Rodríguez Espada, Ingeniero César Reyes e Ingeniero Eduardo Ibáñez de la USPA.

If you can provide the proposition of proposition of the proposition of the provided of the proposition of the proposition of the provided of the proposition of the provided of the proposition of the

## CAPÍTULO I. UBICACIÓN DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DENTRO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación, definido como un proceso contínuo de producción de políticas y medidas de política puede ser dividido en 3 etapas: formulación, instrumentación para la ejecución y control 1/.

La finalidad principal de las actividades de la etapa de formulación, es la de generar las políticas u orientaciones específicas que guíen las acciones del estado tendientes a acelerar el proceso de desarrollo agrícola.

Para ello, es necesario la captación de la problemática económicosocial y de la posición doctrinaria del gobierno, para así proceder al análisis de alternativas de política que ayuden a la definición de éstas por parte del gobierno o los centros decisorios.

La etapa de "instrumentación para la ejecución" tiene por finalidad instrumentar las políticas y medidas de política aprobadas durante la
etapa de formulación y los ajustes a ellas, o sus complementos, definidos
durante la etapa de control, así como las decisiones complementarias que
se generen como resultado de problemas coyunturales que se vayan presentando.

El control es visto como una etapa de realimentación del proceso de planificación a través del cual se incorporan al mismo, los cambios generados por la evolución de la actividad económico-social, así como aquellos producidos en la posición doctrinaria del Gobierno.

<sup>1/</sup> Ver Marco Conceptual del Proceso de Planificación en América Latina y El Caribe, Documento PROPLAN N°1, IICA, San José, 1978.



# अस्य । इत्ये भी विक्रिक्षणंत्र १९९० वर्षः । १००मा

roomer, mulitare productivitation of the large of the large of the second of the large of the la

entrolled principal de l'entrolled de la consideration de de l'entrolled de l'ent

there is the secondary of the definition of the definition.

the abays of the construction of a significant finally designation of the final instrument of the significant of the significan

A second description of the companies of the continuous continuous second of the contract of the contract contr



Tanto la formulación como la instrumentación para la ejecución definen los criterios y contenidos de las variables que se van a medir durante la etapa de control o evaluación. Asimismo, en ambas etapas se definen las normas que se usarán durante la etapa de control para compararlas con lo medido y determinar las desviaciones ocurridas.

Para cumplir con el rol que se le asigna a la etapa de control en el proceso de planificación del desarrollo del Sector Agrícola, es necesario evaluar y revisar continuamente las políticas y medidas de política formuladas a la luz de la evolución del Sector (proceso económicosocial y proceso político). El resultado de esta evaluación y revisión es comunicado a los centros de decisión del sistema político-administrativo.

Por lo tanto, el proceso de control considera las siguientes actividades: i) la medición de los resultados de la evolución del proceso económico-social y del proceso político, así como de las realizaciones del sistema político-administrativo; ii) comparación de lo medido con los resultados esperados; iii) análisis de las desviaciones y sus causas; iv) propuesta de medidas correctivas; y, v) definición de medidas correctivas.

Se diferencian tres instancias de evaluación: ex-ante, sobre la marcha y ex-post. Desde el punto de vista de la etapa de control, la evaluación sobre la marcha y la ex-post son las que nos interesan ya que la exante en verdad pertenece a la etapa de formulación dado que ella sirve, para darle coherencia interna y determinar la viabilidad técnica, política y

to is formelación curo is instrución entra la ajenta delinción diterios y a tablacs de voriantes que se von nor rante la constrei o el lucción. Esimilare, en ambas eleste o el lucción. Esimilare, en ambas eleste o el lucción. Esimilare, en ambas eleste o el lucción de control para compararrillo. La control de codido y determinar lucciones normales normidas.

For any intercept de control consideration air labeles actividades:

cividades:

confidence de la control de la control de la confidence de la

raish a mentilas and is entitled as vivided for excape, and continue y cropped to the continue of public as do as sistered as a solution of the compact of the continue of the



social para lograr el cumplimiento de las metas, lineamientos y medidas de política previstas.

La evaluación sobre-la-marcha se realiza para medir periódicamente la ejecución y está orientada a la medición de la ejecución de los programas, medidas de política y lineamientos de política como medio de realimentación de la planificación de corto y mediano plazo.

La evaluación ex-post está orientada a medir la ejecución una vez finalizado el plazo previsto para los programas, medidas y lineamientos de política en los planes de corto y mediano plazo.

Se entiende por evaluación de la ejecución, medir lo ejecutado respecto a lo programado en el tiempo y el espacio, mientras que se entiende por evaluación de impacto el efecto que sobre la población objetivo tienen las acciones ejecutadas.

La necesidad de efectuar evaluaciones tanto para los planes de maediano como de corto plazo tiene su fundamento en las siguientes causas:

Cuando se formula el plan de mediano plazo, los planificadores no poseen los elementos de juicio ni la información necesaria como para poder precisar con exactitud lo que se pretende alcanzar;

La con lación sobra-la-marcha se remitza cora medione de la ajecución de los programas, medidas de política y lineaministas de política como medio e realimentación de la planificación de corre y mediano plans.

La avaluación expont ustó mientado cimedi. In eji ución ecruvor fino i ide el plazo previsto para nos orogromes, medidos y lineamico citos do miftica en los placo. La conto y mediano plazo

a entiende por evil aión a la ejacación, radam so a nectado respecto a lo arogramado en el ilempo y el especio, mi ntra que se allende nos evaluación de impacto el elacto que sobre la pobleción objetivo til can las acciones e acumadas.

un modesidad d. dioutuar evaluaciones campo para los planos de mesta o cost de costo plano tione fundamento en los siguiamens comessano:

i. de le caracte et pian de réfence piazo, les olanificación de les composes de la compose de la



- Durante la instrumentación para la ejecución, al desagregar los planes e implementarlos ocurren distorsiones de interpretación por parte de los ejecutores y,
- 3. Durante el período de ejecución del plan, ocurren cambios intrínsicos y extrínsicos que afectan el desenvolvimiento normal de la actividad económica, que por su incertidumbre no han podido ser tomados en cuenta durante la formulación, v.g. inundaciones, sequías, plagas, cambios en los precios internacionales, etc.

Dado a que la evaluación tiene que realimentar a la etapa de formulación así como a la de instrumentación, tanto al corto como al mediano plazo, y esta retroalimentación debe ser contínua y permanente, resulta necesario que la evaluación constituye un proceso integral, contínuo y permanente para darle dianmismo al proceso de planificación. De lo anterior, se desprende que tendrán que realizarse evaluaciones "sobre la marcha" y evaluaciones 'post facto" de los objetivos, lineamientos y medidas de política y programas que ejecuta el SPA.

Dentro de la tónica anterior, por consiguiente se recomienda que la evaluación y control de la ejecución así como también la evaluación del impacto se lleve a cabo periódicamente dentro del calendario que se presenta en el Cuadro N°1.

- 3. Intrinsions y extrinsions que vientam el u lluvi iniunto normes il la actividad occuómica, que pur la intrinsion indiana autividad occuómica, que pur la intrinsion no han podido ser tomados en autate durier. Formulación, v.g. inuno viones, siguias, piagas, cemino an ma procioción il viones.

Deep control of the doctor tiers que realimentar a tropa de fort of ación a la la doctor subservación lanto e un telegome ai mediano office. El control insultation debe sur contínua y a reamente, resulta a cosario que la volume elasto que en elegomente contínuo y no manero, come dario mismo el proceso o pracificación. De lo antonistro de despende que condicio que condicio de la como vertica de despende que condicio que condicio de la como vertica de despende que condicio de la como verticio y un encasas que ajen da las objetis el interior y un encasas que ajen da el se se.

Destro de la cimica anteria, por cossiguiera, se caco i ada que es cludentes y control de la jacunida est come también la avaluación initiapante se lla control de la jacrifolicamente dentro est caluadario que so jacrifolicamente dentro est caluadario que so jacrifolicamente.



Finalmente, los resultados de las evaluaciones que realizara el sistema de planificación deberán ser utilizados para los siguientes:

- a) Como insumo para la formulación de nuevos planes de mediano plazo;
- b) Para formulación de planes y programas de corto plazo o anuales.
- c) Para efectuar ajustes en los lineamientos y medidas de políticas y de programas del Plan de Mediano plazo.
- d) Para reformulación de planes y programas de corto plazo o anuales.
- e) Para medir el impacto de medidas de política y programas en la población objetivo y apreciar la eficacia de las actividades que ejecuta el gobierno, relacionadas directamente con dicha población objetivo.

- siscem the decide of the decide over the significant significant.
  - (i) Con insume plant for alactic flancal mediance alactic
- et le s'efecte rec'un instranchientes : ildas des perfectes virunas del Plan de Medico laze.
- d) Lara coformates ... seams y programme de anticipia-
- en la población objecte cudid o de pulítica y proprimaen la población objecte con eneciar la eficacia de lo.

  actividade cipera el gobierno, reindionadas directados es con el consecuencia de contaminados directados en contentes con el consecuencia de contaminados directados en contentes con el contente contente contente con el contente contente con el contente contente contente contente contente con el contente content

CUADRO-Nº 1- -- CALENDARIO: SUGERIDO-DE EVALUACIONES DE LOS PLANES Y PROGRAMAS (\*\*\* \*\*\* \*\*\* \*\*\* \*\*\*

	<u></u>	· >	) A 6
COVC.31	Tathe Acceptantial of the Section of		
10 M2 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10	Right of the first of the state		Ţ. Ţ
SAME COLOR	•	Contract Compact	i 6 th - 1 3
40 23T#300.4T2%, 30.2AUINV3	e ! ::r	+ Place de modiene ene	

### CAPÍTULO II. ASPECTOS BÁSICOS DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

En el presente Capítulo se esboza la metodología general que se propone, así como una descripción de las principales técnicas que se deberán utilizar para darle fluidez y viabilidad a los procedimientos más importantes del proceso de evaluación que se propone.

#### A. Descripción General de la Metodología

Tal como se ha descrito en el Capítulo i para que el proceso de control cumpla con su objetivo se requiere realizar una evaluación integral de los diferentes elementos que componen los planes y programas de desarrollo del sector agrícola. Por otro lado, la solicitud del Gobierno a la Oficina del IICA en Guatemala planteaba asimismo la necesidad de contar con una metodología de evaluación integral del Plan que contemplara tanto la evaluación de la ejecución como la evaluación del impacto.

Tomando en cuenta las características y funciones actualmente en vigencia para el sistema de planificación agrícola guatemalteco, y la necesidad de que en la evaluación integral participen cada uno de los diferentes elementos del sistema, de acuerdo con una asignación racional de responsabilidades, para que el proceso de evaluación funcione como un verdadero sistema, la metodología plantea 3 niveles de evaluación en lo que concierne a la evaluación de la ejecución y 2 niveles para la evaluación del impacto. Lo anterior entonces implica que en el nivel III de programas se estarían realizando evaluaciones tanto de ejecución como del

Digitized by Google

impacto; igualmente en el nivel II se evaluarían asimismo la ejecución y el impacto de las medidas de política, mientras que en el nivel I solamente se evaluaría la ejecución.

Los 3 niveles de evaluación no constituyen elementos aislados entre sí. Aún cuando deberá realizarse una evaluación al interior de cada nivel, los resultados de la evaluación del Nivel III por un lado, alimentan el análisis al interior del nivel II y a su vez permiten relacionar ambos niveles. Igualmente, los resultados del Nivel II alimentan el análisis al interior del Nivel I permitiendo asimismo integrar el Nivel II con el Nivel I.

En el Capítulo III se describe sintéticamente la interrelación e integración de los 3 niveles para presentar una visión general y poder tener una mayor claridad para la ubicación de los 3 niveles de evaluación ya mencionados.

Es necesario enfatizar las limitaciones metodológicas que se presentan cuando se utiliza una metodología de evaluación que no forma parte íntegrante de una metodología general que incluya métodos y técnicas que deberían utilizarse en las otras etapas del proceso de planificación (Formulación e instrumentación).

Asimmismo, el tiempo que demandaba la SG/CNPE para la realización del trabajo metodológico y las características de todo proceso metodológico, el cual debe necesariamente ajustarse a las peculiaridades de cada país, obliga a que la metodología propuesta,sea inicialmente probada

immages - passimente en el nivel II du cabierien estricto la spatualen de la succion de la color de las medidad de política diantese nos en el mival 1 color mente sa eveluaria la elecución.

Los 3 niveles de eveluación no constituyor describs nisiados entre el mán cuanda deberá rualizarse una adelucción at interior ed cada risel, instruces de la avaluación del divo 111 por un lade, nimentato e análisia en condition ad divol 11 y o no vez persites relacionar anhos niveles. Igualmente, los occultudes del divol 11 alimentan el condition de interior del Mivel 1 normitiendo acimismo occupras el Mivel 1 von el mavel 1.

En el Capítelo (1) se esseribe sintó igamente la enterrelación o lem negración de los y peder tener negración de los y cierciones de los y alementes de control de los de control de contro

Es accesario enfacisor las imitaciones metodorógicas ota se poer actar os nes se et el merodorogía do evoluación que el forma personate de una metodorogía de entera que incluya métodos y téanicas sua doberian utilizarse en sistementación elementación.

Asimmismo, al ilemer des monandaes de SGACAPT part de dell'adlification et abajo menores menores menores menores dell'appropria delle meses ridamente ajustanse a las politiaridades de cada paíre, altra o que la metedoragio, real ainte sen initàl atonne probada



en forma experimental, para hacerle los ajustes del caso y poder de esa manera ampliar su uso.

Por todas las anteriores razones, la metodología general pr sentada, abarca en forma integral los tres niveles analíticos de interés de la Secretaría General, pero centrada en una sola área del Plan, con el fin de que una vez probada y ajustada se aplique a las demás áreas que constituyen el Plan.

Para fines de ilustrar la aplicación de la metodología que se propone, se han combinado ejemplos que toman parte de la realidad prevista en los documentos del Plan junto con asunciones y datos ficticios que permiten mostrar hipotéticamente los resultados finales del ejercicio, y al mismo tiempo, ayudar a los autores a no olvidar algún detalle o paso importante dentro de los procesos de evaluación propuestos.

B. SELECCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS DE EVALUACION En esta sección se describen las diversas técnicas más adecuadas que se recomienda utilizar para complementar la metodología propuesta, y una breve descripción de las características más sobresalientes de las mismas y, cuya aplicación se relata en los Capítulos III, IV, V y VI.

Para la selección de dichas técnicas hemos tomado en cuenta las características más sobresalientes de la metodología de evaluación propuesta, como guía para ubicar las técnicas más adecuadas, asimismo, se ha tomado en cuenta la sugerencia de la SG/CNPE en el sentido de que las técnicas a utilizar no sean complejas que sean de fácil comprensión y asimismo, de

on forme assurfamental, conditioned to splasters dolicated y poden deess mandra amplian su uple.

For bodar las enturieron exconse la monadenção quaemo persontan da, abarca un flema internel en este to este las analíticos de inberés de in Secretario describ describ ner entre de una de una sele free dei flar, con el tin do eue non ver us ando a ciudous se antique l'insidencis fraça que connerticos en el tin ficos en el flan.

Form we was the statement of the stateme

Mediculóns y cayactentes per la la contractente de la contractente de

entropies de la compansa de la compa



fácil aplicación. Al sugerir su uso se ha tomado en cuenta la situación compleja que enfrenta el planificador, tanto durante la formulación como durante las otras etapas de instrumentación y control. Situación que a través de la experiencia vivida, vemos que está plagada de una gama de interdependencias; incertidumbres futuras; presentes con definiciones no muy claras; y pasados con deficiencias informáticas, las cuales al momento de emprender la evaluación de un Plan, se conjugan para configurar escenarios complejos y contradictorios que pueden desestimular la actividad de evaluación y control de las actividades del Sector Público Agrícola.

Las características más importantes del proceso de evaluación que hemos tomado como guía para la selección de las técnicas son las siguientes: (Ver cuadro  $N^{\circ}2$ ).

- a) La necesidad de identificar en forma clara y precisa los elementos, objeto de evaluación;
- b) La identificación de indicadores mensurables de indicadores
   "objetivamente" verificables;
- c) Las fuentes de medición necesarias
- d) Las formas de determinar "la ejecución" y el "cumplimiento" de un programa medida de política y/o lineamiento de política;
- e) La búsqueda de fuentes y causas de desviaciones o cumplimiento; y,
- f) La "calificación" de las fuentes y causas, para proposición de medidas correctivas y/o ajustes realistas a lo formulado.

The control of the control of

Edis extractivity traces which are applied and the second second as the first second and the contraction of the second se

- ျပည်သည့် သို့ ကို ကို ကို ကို ရေရေးသည်။ အောင်လည်း ကို ကို ကို လို မေသည်။ မြောင်း မောင်းမြေသည်။ နေသို့ လည်း မြန်မည်များ ကို အောင် မြောက်သည်။ အောင်များ မြောက်သည်။ အောင်များ မြောက်သည်။
  - g the identificación de conscious commoders de improvensor. Tobas de secución de conscious d
    - នា ខែការស្រា កស្ថិតនៃង 🙊 ការព្រះធានី ខ្លះ។ 🔉
- emain nema serven apolegous nema en la verantessa de tibologia milita.
  - o de la jorde de la completa de la completa deservata de la jorde face de 114 de filosoficia. El jorde de la j La filosoficia de la la la galda de la



Para el caso de la evaluación del impacto a nivel de programa, se ha tenido en cuenta como aspectos sobresalientes en los cuales se deben aplicar técnicas. los siguientes: (Ver cuadro N°3).

- El análisis de la coherencia interna del o los programas,
   e identificación de indicadores mensurables u , objetivamente verificables que reflejen el impacto deseado por el programa;
  - Esto es especialmente relevante para la evaluación de impacto, debido a que durante la formulación, por muy sofisticada que ésta haya sido realizada, se pueden haber cometido errores de inclusión, omisión o incongruencias en cuanto a los diversos elementos "lógicos" que deben conformar un programa, y la necesidad de identificar aquellos indicadores a través de los cuales se podrá evaluar el impacto.
- b) Las fuentes de medición necesarias que permitan indicar en qué medida, las actividades de las instituciones públicas han contribuido a impactar en la población objetivo.
- c) Las formas de determinar el impacto a través de las cuales se pueda aislar el efecto ejercido por variables externas al programa.
- d) Las formas de determinar la incidencia del impacto en la población objetivo.
- e) La "calificación" del impacto, como insumo para mejorar la toma de decisiones futuras en relación a la continuidad, expansión o cancelación de un programa y/o ajustes o reformulaciones a las medidas de política.

Paris de compositiones propositions de composition de composition

Filacifiers du la reherencia integrat del l'instrummans.

e iduatificación e intendence measurables qui acoustyament

commissionables all e interdence dascade non el prom

crama:

The second secon

- 2) in the content of a fields as recently year as maken as the arm and auditors are content as according to the content at the content as the content as
- Les diseases en la referencia de manero de manero de la comerció d
- entara si kuman munik inga kanganginah si agalambungan kuman kendi kelali si Jan 1999 mengan
- gent et mas des montes la solitores para emissario médicadificación et solo el élicardo en el participar de la comparte del comparte de la comparte de la comparte del comparte de la comparte del la comparte de la comparte del la comparte de la comparte de la comparte del la comparte de la comparte del la comparte



CUADRO Nº2. DETERMINACION DE TECNICAS NECESARIAS PARA EVALUAR LA EJECUCION DE LOS 3 NIVELES ANALITICOS

Calificación de fuentes y causas para pro ción de medidas correctivas y/o ajustes	ión de fuentes y causas para propósi-	e.2) Calificación de fuentes y causas para propósi- f.1)	e.2)
e fuentes y causas de desviacio	Búsqueda de fuentes y causas de desviaciones	<del></del>	e.1)
Formas de determinar la ejecución y cumplimiento	leterminar la ejecución y o	leterminar la ejecución y d.1)	d.1) d.2)
erminar la ejecución y	erminar la ejecución y		d.1)
ar la ejecución y	ar la ejecución y		d.1) d.2)
ejecución y usas de desviacio	ejecución y usas de desviaciones	viaciones	d.1) d.2) viaciones e.1)
ción y de desviacio	ción y de desviaciones	viaciones	d.1) d.2) viaciones e.1)
viacio	viaciones	viaciones	d.1) d.2) viaciones e.1) e.2)
	pós:-	1	d.1) d.2) e.1) e.2)
Registros financieros financieros Entrevisto Cálculo do su evoluc Análisis o de opinió interpreto porcentajo porcentajo Jerarquizo	Entrevista de Cálculo de control de opinión de opinión de lorcentajes	vista vilo de volución inión de pretaci	
Registros financieros Entrevisto Cálculo de su evoluc Análisis de opinión interpreto porcentajo porcentajo de porcentajo de contra de co	Entrevista de opin Cálculo de coefici su evolución histó del resul de opinión calific interpretación lóg porcentajes y evolución cua	ros instituc ncieros y de p vista de opin no de coefici volución histó volución histó ninión calific pretación lóg ntajes y evol	y de p  y de p  coefici  histó  resul  resul  resul  y evol
Registros financieros Entrevisto Cálculo do su evoluc Análisis o de opinión interpreto porcentajo Jerarquiza	Entrevista de opinión ca Cálculo de coeficientes su evolución histórica Análisis del resultado de opinión calificada Interpretación lógica de porcentajes y evolución h	vista de opinión ca lo de coeficientes of colución histórica sis del resultado de inión calificada pretación lógica de intajes y evolución h	y de persona  y de persona  le opinión ca  coeficientes y  histórica  resultado de  alificada  ón lógica de  y evolución h
Registros financiero Entrevista Cálculo de su evoluci de opinión interpreta porcentaje Jerarquiza causas	financieros y de personal)  Entrevista de opinión calificad Cálculo de coeficientes y porces su evolución histórica  Análisis del resultado de la ende opinión calificada interpretación lógica de coefic porcentajes y evolución história de rarquización cualitativa de fi	cieros y de personal)  vista de opinión calificad  no de coeficientes y porce  colución histórica  sis del resultado de la en  inión calificada  pretación lógica de coefic  ntajes y evolución história	y de personal)  y de personal)  le opinión calificad. coeficientes y porce histórica  resultado de la en alificada ón lógica de coefic y evolución histório

THE RESIDENCE AND AND AND ARM RABBARIOS FROM PROPERTY OF THE TRANSPORT OF THE PROPERTY OF THE PARTEL NATIONS

30 200 150	1. 1. 1. 1. 1. 1. 1.		•	of the central of the		
06.000160000000000000000000000000000000	1991 Control of the alternation of the control of t	complexion or allogorithms	To state of the desirable of the state of th	် အရှင်းများ ကြောင်းကြောင်းကြောင်းကြောင်းများ မြောင်းများများ မြောင်းများများများများများများများများများမျာ	(4) B, 84, 8 (4) B, 64, 64, 64, 64, 64, 64, 64, 64, 64, 64	्रेड इस्ट्रेड इस्ट्रेड
:		:	(5.5)			: 
Tenies Lesistas	Matria de construenta exemblação Matria de constatementa interes		intersolo unisseria; Espiratros intriturionites (sepresolos Sepresolos paramentes	formation of appropriate the state of the st	castering at of absilence two coeffs.  Seastiff of the seastif	20 20

CUADRO-Nº3. DETERMINACION-BENTECNICAS NECESARIAS PARA EVALUAR ET IMPACTO EN LA PUBLACION BUETIVO

	<b>.</b>		16.	•	
•	<u>a</u>	c)	ь)	a)	Asp de Pob
Calificación del impacto	Formes de determinar la incidencia del impacto en la Población Objetivo	Formas de determinar el impacto	Fuentes de medición necesarias	Análisis de coherencia interna del Programa e identificación de Indi- cadores	Aspectos sobresalientes del proceso de Evaluación del impacto en la Población Objetivo
c.1)	d. 1)	c.1)	b. 1) b. 2)	a. 1) a. 2)	
Calificación cualitativa de las conclusio- nes de Matriz de incidencia-impacto	Matriz de incidencia-impacto	Métodos estadísticos varios dependiendo de la complejidad de las relaciones a medir	Encuesta socio-económica Estudio de casos	El Marco Lógico Grupo Nominal	Técnicas Sugeridas

		, <b>C.</b>		
	* *	<u>:</u>		: 
	<u>.</u>			•
	• • • • • • • • • • • • • • • • • • •		·	;;
				•
		#1 1		
:	;			:
	:			
to	<b>**</b> * 173	•		•
				Company of the Compan
				Company of the Compan
				Company of the Compan
				Company of the Compan

Para la aplicación de las técnicas se requiere de ciertos insumos informáticos, de los cuales algunos se encuentran rápidamente disponibles, tal es el caso de la información estadística y registros institucionales; y en otros casos se utilizan técnicas de síntesis de procesos anteriores y cuya fundamentación más importante la constituye la experiencia y criterios personales del evaluador. Por estas razones en la descricpión de técnicas importantes a utilizar que a continuación se describen, eliminamos su inclusión.

# C. PREVE DESCRIPCIÓN DE ALGUNAS DE LAS TÉCNICAS SUGERIDAS 1/ 1) TECNICA DEL GRUPO NOMINAL (TGN)

# **Objetivo**

Es un proceso de grupo para explicitar opiniones y agregación de juicios para incrementar la racionalidad y la creatividad frente a una situación problemática no estructurada.

#### Usos

La técnica puede utilizarse para: identificar elementos de un problema, especialmente en relación a elementos políticos y sociales a través de la opinión calificada de los participantes; la identificación y priorización de objetivos, variables e indicadores; identificar expertos cuya experiencia o habilidades puedan ser útiles en otras técnicas para la toma de decisiones; involucrar personal a todo nivel dentro del

Algunas de las técnicas aquí planteadas son fruto de la práctica y experiencia de los autores; mientras que otras pueden ser consultadas en mayor profundidad de la siguiente fuente: "System tools for project planning" PASITAM. International Development Institute. Indiana University. De los autores: Peter Delp, A. Thesen, J. Motiwalla y N. Seshadri.

ong se september data Propinsi sebesah dan berasah Membada Membada Membada sebesah data sebesah

1

(iii) Albert suggestion of the early of the configuration of the early of the ea

\_1 \*\* .

All the control of the first of the control of t

To be interest in the control of the control of



proceso de toma de decisiones a fin de promover la aceptación de la decisión final.

# Definiciones claves

- 1) "El grupo nomina k" es un proceso de grupo en el cual los miembros trabajan independientemente, pero ante la presencia de cada uno;
- 2) "El grupo interactuante" permite la discusión entre los participantes;
- "Priorización" es el proceso a través del cual se pondera un elemento contra otro, para luego ordenar los elementos según su ponderación dentro de una escala determinada, como por ejemplo, en base a su importancia o su prioridad.

# Breve descripción de la técnica

La técnica consiste en un proceso estructurado que canaliza las experiencias, destrezas, habilidades y sentimientos e intuiciones de los participantes. Al grupo se le plantea una pregunta en relación al problema, cada miembro escribe tantas respuestas como es posible. El manipulador del grupo solicita luego a cada miembro expresar una idea de las de su listado personal y la escribe en la pizarra o una cartulina a la vista del grupo. No se permite discusión alguna hasta que todas y cada una de las ideas de todo el grupo han sido registradas. Cada elemento es entonces discutido brevemente dentro de un estilo de "grupo interactuante". Los participantes indican entonces su calificación para los elementos importantes ordenándolos dentro de una escala determinada; este proceso se

repite con intervenciones y argumentos. El producto del proceso es la agregación matemática de las preferencias de cada miembro, para dar finalmente la calificación del grupo en respuesta a la pregunta que hizo el manipulador del grupo.

# Recursos requeridos

# Nivel de esfuerzo

Se requiere algún esfuerzo administrativo para determinar el propósito de la reunión y para estructurar la pregunta propuesta.

Los miembros potenciales del grupo necesitan ser identificados, notificados y reunidos.

#### Nivel de destreza

El manipulador del grupo nominal no deberá inclinar al grupo hacia sus propios puntos de vista; sin embargo, deberá controlar comportamientos de grupo no deseables sin que los miembros se sientan lastimados.

# 2) TENICA DE LA MATRIZ DE CONSISTENCIA CRONOLOGICA (TMCC) Objetivos

Una matriz de consistencia cronológica tabula la distribución de ciertos atributos bajo examen en un período de tiempo determinado, permitiendo identificar aquellos atributos que presentan mayor consistencia de inclusión dentro de la cronología bajo análisis.

#### Usos

La técnica puede utilizarse para proveer al analista con información detallada acerca de la inclusión cronológica, dentro del período de region and interventiones y arranged as it products del procest es la agradace de matemática de las proferencias de cada miembro para dar fir asim eco la calificaçión del grupo en respuesta a la pregunto que hizo de acuesto qui traco.

# e de impagant a congrè

# High to estuding

to monet, a sligar esfacere edministre vo ver determinar et procede to de ceminar et procede de ceunifer y persa est, acturer le prograta proposect.

tow mistance the verifies detailed detailed acceptant par adontificados.

The effectors a remaining

# diver do destreza

in antiquiader to graps numbered inclinar at grupo han estant serviced inclinar at grupo han estant estant electron comportant electron electron electronal lasticados.

FORTILA DE LA SETATE DE CONSTRERACIA DROMAGA PENTAL A LA SEGUETA ETMACA

# mark 1 = 130

ne matriz de consistadois com Púgios tabulo la distribución de cirrtos obsitues de ballo mamba en un co fodo có l'empe luqueminado, para mitiendo identilican aque l'estatula que presentar matriz e avistadella de inclosión lantae de la consoleção bejo enciari.

# 30.30

La médica aude dell'isable para prover a l'amalista dell'empera della della della sone della del



un Plan de Desarrollo, de las políticas y medidas de política, programas, subprogramas y actividades de desarrollo que componen el Plan, identificar la importancia relativa que se le da a un lineamiento de política, medidas de política y otros elementos del plan a través del período del mismo. Permite asimismo a los evaluadores o a los centros de decisión examinar las desigualdades de énfasis temporal en el diseño de los programas de gobierno en relación a los objetivos y estrategias de desarrollo contenidas en un plan.

# Breve descripción de la técnica

Una matriz de consistencia cronológica identifica los diferentes elementos de un problema v.g. diversas medidas de política de un plan y su relación cronológica en términos de su consistencia de inclusión durante un período de tiempo determinado.

Con la matriz, el evaluador o el centro de decisión obtienen una visión expandida del énfasis, omisiones e incongruencias de las diversas medidas de política durante el período del plan y sus diversos elementos instrumentales. Las desigualdades y omisiones pueden apreciarse a través del tiempo y para un año en particular.

### Recursos requeridos

#### Nivel de esfuerzo

La construcción de una matriz de consistencia cronológica y la preparación de las síntesis para puntualizar los resultados es una tarea ardua. La tarea fundamental y más difícil consiste en identificar los

diferentes elementos de medidas de política formulados dentro del Plan de Mediano Plazo, para luego identificar su inclusión en los programas sectoriales y planes operativos anuales. Cuando las medidas de política no han sido explicitadas claramente en los diferentes elementos del Plan, éstas deberán ser identificadas a través de un análisis de contenido de los planes operativos, de los programas o aún, de los subprogramas y actividades de los mismos, según sea el caso. La falta de explicitación clara y precisa de las medidas de política o su confusión con niveles superiores o en demasiado detalle a nivel de los subprogramas y actividades debido a fallas en la formulación de los planes, constituye una tarea sumamente difícil para poder identificar de manera precisa las medidas de política que corresponden al lineamiento de política bajo análisis. Sin embargo, la matriz de consistencia claramente constiuye un formato sumamente útil, tanto para la fase de formulación como para la recolección de información pertinente y el análisis correspondiente durante el proceso de evaluación.

#### Nivel de habilidades

Lo único que se requiere es cierta habilidad por parte del analista de poder, a través del análisis de contenido, concentrar, evaluar e interpretar la información contenida en el plan de desarrollo, de tal manera de poder aislar las medidas de política correspondientes, de los otros niveles de planificación, tanto superior como inferior. Lo anterior involucra la necesidad de combinar profesionales con habilidades diversas

differental e emigrate de maserdas de CCFFFEC formationas dantes de Millard de As ik came Pisas, cans idea ideamifican ea imidaiño en las mrements sacon spirite, as actions and consult or bean controlled to the sections ganti i els elserchis zonachi i comunità i comunità de resellations solitore del detent describe ser imperificación de la servición de contenido de har plane specializate de los procrimas a como las proposes y ec reliteration force de artist est lucrosa so also misones de misones de la contribia rua exterio nel dil recono es o solifica co abiber del e. A loroc y costo Company the common and a place of the solic substance of the common of t debide a failes on la forculación de ios rumbos, comatition una terme su mambad niffull plotterden identifiern och obere orgelen i skrevlenss gal ស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រីស្ត្រី ស្ត្រីស្ត្ embatgo lia akting on olaristando di rarento dontifux un formata sumo ments itili taat para is faso do formulareins su pare la traple. With ich a siño persiacata y al safiliis correspondienta aufenta aufente ol proceso. de era wación.

# ervel de habeleg ber

in finite que un requiere es ciente habilited por parte dal analistica de poder, en través del análisio de contenido, concentrar, evaluar e interpretar in referención contenida en al pina de desarrolla, de tal mar nere de podor atoriar las actidad de polífica como inferior. En anterior otros civeres da planificación, tanto superior como inferior. En anterior involuces en necesidar de combinar orofesá colas con habilicace diversas



que trabajen en equipos, los cuales deberán utilizar conceptos de sistemas y los conceptos clásicos de formulación de planes.

### 3) TECNICA DEL MARCO LOGICO (TML)

# Objetivo

La técnica del Marco Lógico permite al centro de decisión, al planificador y al evaluador la identificación de los objetivos de un programa, así como la planificación y/o el análisis de los insumos y productos del programa; los indicadores objetivamente verificables, así como las fuentes de comprobación de los indicadores.

#### Usos

La técnica ha sido utilizada en forma amplia como una ayuda en la planificación de un programa o un proyecto; para proporcionar indicadores, para evaluar un proyecto o un programa; y para explicitar asunciones básicas acerca de las relaciones causales.

#### Definiciones claves

El objetivo de un programa constituye la intención primaria de algo que se busca lograr, constituyendo la razón del porqué se diseña un programa. El propósito del programa constituye un juicio de valores que satisface una o más necesidades humanas. Una medida de política o una estrategia sectorial constituyen el objetivo ampliado hacia el cual contribuye el programa. Los productos del programa constituyen los resultados deseados y no deseados del proceso de transformación de un sistema. Los insumos del programa los constituyen los recursos humanos, la información

eux la propertion de la company de la compan

James 2012/12 2024 P. 146 - 146 GV 18

# 

read for the contract of contract for obtained to be in it for the contract of the contract of

# igat!

# a water analytical

apply a property of a property of the property of interpolar and property and a property of the property of th



y/o los recursos físicos que entran dentro del sistema para ser transformados a través de una secuencia en los productos del sistema. La medida de política constituye el sistema más amplio del cual el programa constituye una parte. Los indicadores objetivamente verificables demuestran de que ciertos resultados deseados han ocurrido. Los medios de verificación constituyen los mecanismos específicos a través de los cuales se pueden observar los logros en términos cuantitativos del programa.

# Breve descripción de la técnica

El centro de decisión o el evaluador utilizan dos tipos de lógica para llegar a juicios explícitos que sirven para ayudar en la planificación o en la evaluación del progreso de un programa. La lógica vertical clarifica el porqué un programa ha sido iniciado. La misma especifica la medida de política y/o el elemento de estrategia, los objetivos del programa así como los productos y los insumos necesarios. La lógica horizontal identifica qué es lo que debe ser producido y la evidencia que demostrará el éxito del programa. La anterior incluye, indicadores objetivamente verificables, medios de verificación y las asunciones importantes.

# Recursos requeridos

# Nivel de esfuerzo

El centro de decisión o el evaluador deben definir o identificar los objetivos ampliados que persigue el programa, los objetivos propios del programa, así como los productos y los insumos en términos mensurables u objetivamente verificables.

Por consiguiente, aún cuando el Marco Lógico constituye una guía útil para el proceso de planificación no es, sin embargo, un sustituto para el esfuerzo considerable que se requiere para planificar efectivamente.

### Nivel de habilidades

El centro de decisión o el evaluador, debe ser capaz de pensar en forma lógica y de considerar atributos importantes, tanto cuantitativos como cualitativos del programa.

4) TECNICA DE ENTREVISTA PARA OPINIONES CALIFICADAS (TEOC)

Objetivo

La entrevista de opiniones, genera ideas y recolecta información a través del planteamiento de preguntas relevantes, al entrevistado.

Usos

La técnica es sumamente útil para obtener información de trasfondo acerca de una situación problema. Para recolectar información e ideas sobre un tema específico de una muestra seleccionada dentro de la población objetivo. Asimismo, para explicitar información e ideas de expertos o profesionales ya sea del Sector Público Agrícola o Privado.

# Definiciones claves

El calendario de entrevistas constituye el plan para conducir la entrevista. Incluye, asimismo, las preguntas a formular.

The construction of the control of careautic constructions of the construction of the control of

# tweethilder ob twit-

and respond to the constant of the property of the constant of

CONTROL FOR THE STATE OF THE ST

un entraviato la apinio escada del decendo de accordo de informacion e como de interpretado.

- Como de dimensoliento de programes e la como de mola distado.

- Oscordos

Lo técnica de la segue de la completa de la completa de la constanta de la completa del completa de la completa de la completa del completa de la completa del la completa del la completa de la completa del la completa de la complet

# grade a mai dell'ide

nt signado, emegada a evoltora a satrivadad de como de a formate. A companyo como contrator a satriva rema

# Breve descripción de la técnica

La entrevista involucra transacciones interpersonales. La preparación, la ejecución y los resultados de la entrevista son determinados principalmente por los participantes. El entrevistador deberá estar especialmente entrenado. El calendario de entrevistas podrá ser estructurado (preguntas cerradas) o no estructurado (preguntas abiertas y discusión). El entrevistado podrá ser un profesional, un ejecutor del programa o un miembro seleccionado al azar dentro de la población objetivo. La combinación de estos factores es determinada básicamente por el propósito de la entrevista y el tema de investigación.

# Recursos requeridos

# Nivel de esfuerzo

La recolección de información a través de entrevistas directas puede constituir un esfuerzo considerable relacionado con la cantidad de información buscada y el número de entrevistas deseadas. A veces será necesario realizar una segunda entrevista de seguimiento. Cierto entrenamiento especial es requerido para los entrevistadores.

# Nivel de destreza

El entrevistador debe poseer ciertas habilidades para asegurarse una adecuada y efectiva interacción, lo que incluye entrenamiento para reconocer sus propios prejuicios, de manera de poder mantener una actitud positiva. Para reconocer el crédito a otra persona o la necesidad pública de ayuda. Para mantener el respeto y cortesía que amerita la persona

# বাৰ জুলা প্ৰায় <u>কৰিব চৰহণী সময়</u>ৰ

A control of the second of the

# 

product of the p

in the company of the finding of the engine of the company of the

entrevistada. Para respetar las propias habilidades del entrevistado y para saber escuchar en vez de hablar.

5) TECNICA DE LA MATRIZ DE INCIDENCIA-IMPACTO (TMII)

# Objetivo

Una matriz de incidencia-impacto tabula la distribución de los impactos de un programa a través de diferentes niveles de incidencia que atañen a la población objetivo.

#### Usos

Una matriz de incidencia-impacto puede ser utilizada para proveer al centro de decisión y/o evaluador con información detallada acerca de la distribución de los beneficios y resultados de un programa o de programas alternativos. Identificar las desigualdades en los impactos para varios estratos de la población objetivo afectada por el programa. Para desagregar regionalmente los beneficios directos e indirectos que genera un programa. Asimismo, permite al centro de decisión, al planificador y/o evaluador, el examinar las desigualdades en el diseño de un programa o las desigualdades de impactos directos e indirectos resultantes de la evaluación. de un programa, en relación con los diferentes estratos de la población objetivo o dentro de las diferentes regiones agrícolas de un país o cualquier otro atributo de impacto del programa que se desea medir.

### Breve descripción de la técnica

La matriz de incidencia-impacto identifica primero, los diferentes niveles de incidencia, de la población objetivo o de cualquier otro atributo de impacto bajo análisis, ya sea en forma directa o indirecta por un

ing report to be a made of the contract of the

Application of the company of the co

# 30 July 30

emble automobile for a local mobile and the country of the enterprise of the first of the first of the enterprise of the ent

# 44.

The provided of a constitution of succession and yet accounts about a constitution of the first constitution of the environment of the first constitution of the environment of the envi

# ninge stock of this character areas

- and off the interpolation of the same comparison and with an algorithm. The interpolation of the same of the



programa; así mismo, identifica los impactos directos e indirectos al interior del programa, como su proyección a nivel del sector, que genera la ejecución de un programa de gobierno. Con la matriz, el centro de decisión, el planificador y/o evaluador poseen una visión expandida de los atributos de la decisión a adoptar y/o del resultado de la decisión adoptada, en relación a las posibles desigualdades en la distribución de los beneficios e impactos del programa.

### Recursos requeridos

#### Nivel de esfuerzo

La construcción de una matriz de incidencia-impacto y la preparación de la información sintetizada para puntualizar los resultados de la evaluación del impacto de un programa constituyen una tarea ardua. La tarea difícil la constituye, primero, la identificación de los impactos directos al interior del programa, para luego identificar los diferentes estratos de la población objetivo que han sido afectados. Asimismo, se requiere categorizar los impactos a través de otros criterios de distribución, como por ejemplo, geográficos o por cultivos. La información relevante debe ser recopilada a través de una encuesta socio-económica, lo cual puede constituir un esfuerzo considerable dependiente de la muestra a encuestar. La información es raramente disponible de las estadísticas oficiales. Los datos usualmente son tan generales que no son muy confiables o pueden estar desactualizados. Sin embargo, la matriz de incidencia-

The continue of the continue of the properties of the continue of the continue

# 93 33 4 A.A. 1939 RR

interesting of the equal transaction of the line in the lower executive of the content of the left of

información recopilada y para facilitar su análisis y determinción de los impactos de un programa.

# Nivel de destrezas

Una serie de destrezas son esenciales para la construcción de la matriz. Los impactos directos requieren de destrezas económicas y de comercialización para poder recolectar, analizar e interpretar la información bajo análisis. Los impactos no directos requieren visión y habilidad para poder entender los alcances de dichos impactos al analizar un programa, los cuales pueden involucrar efectos multiplicadores de gran alcance, tanto espaciales como temporales. Lo anterior sugiere que se utilicen equipos de profesionales, los cuales deberán guiarse por los conceptos de sistemas al construir y utilizar la matriz para el análisis de los impactos de un programa y su incidencia en la población objetivo.

#### 6) TECNICA DE LA MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA (MCI)

#### **Objetivo**

La matriz de consistencia interna tabula la distribución lógica de los diferentes elementos de un Plan de Desarrollo bajo examen, en términos de sus relaciones secuenciales dentro de los niveles de planificación, permitiendo identificar vacíos, inconsistencias e incongruencias lógicas entre los diversos elementos que constituyen el plan.

#### Usos

La técnica puede utilizarse para proveer al centro de decisión, al planificador y/o evaluador, con información detallada acerca de la secuencia lógica de los diferentes elementos y niveles de un plan de desarrollo, así como también proporciona información detallada acerca de los vacíos, inconsistencias e incongruencias entre los objetivos del plan y los elementos de estrategia, lineamientos de política, medidas de política, objetivos de programas, objetivos de subprogramas y las actividades de desarrollo que integran el plan de desarrollo. Asimismo, permite identificar la importancia relativa que se le da a diferentes elementos estratégicos, a diferentes lineamientos de política, medidas de política y otras desagregaciones de los diferentes elementos del plan.

# Breve descripción de la técnica

La matriz de consistencia interna identifica los diferentes componentes de un plan, v.g. objetivos del plan, elementos de estrategia
lineamientos de política, medidas de política, programas, subprogramas y
actividades y su relación y desagregación lógica. Con la matriz el centro de decisión, el planificador y/o evaluador, obtienen una visión expandida de las desigualdades de énfasis, omisiones, inconsistencias e
incongruencias entre los diferentes elementos del plan.

# فارين ب

it of near the wait was property was now as not do near iffs, as pisastructured and seed of the control of the property of the control of the

# orovaník – okon a ojnobbe pyca<mark>8</mark>

permentes do tito de la companya de

# CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN

Por razones metodológicas tal y como se mencionó en el Capítulo II antes de empezar la descripción del primer nivel de análisis, a continuación se presenta muy resumidamente la integración e interrelación que existe entre los 3 niveles de evaluación propuestos.

# A. INTEGRACIÓN E INTERRELACIONES DE LOS 3 NIVELES DE EVALUACIÓN

La metodología prevé para el primer nivel, el medir el cumplimiento de objetivos a través de la medición del cumplimiento de los lineamientos de políticas, los cuales a su vez, serán desagregados en medidas de política que se evalúan en el segundo nivel. De tal suerte que, cuando se concluye la evaluación de medidas de política éstas se pueden agrupar para relacionarlas con el lineamiento de política correspondiente sirviendo así, de insumo para la evaluación del lineamiento de política y a su vez, proporcionando elementos de juicio para interrelacionar el cumplimiento del lineamiento de política seleccionado. Igualmente, las medidas de política se desagregan en programas y subprogramas y actividades, de tal suerte que cuando se concluye la evluación del nivel III, los resultados sirven de insumo para el análisis del cumplimiento de las medidas de política, a la vez que, sirven de elementos de juicio para interrelacionar la evaluación entre programas y la de medidas de política.

Igualmente, resulta fácil resaltar las características fundamentales y usos que se le deberán dar a cada nivel analítico evaluado. En el gráfico N°1, se ilustra la interrelación y características fundamentales de los 3 níveles.

# GARITULO III. EVALUNCIÓN DE (BUETIVOS Y ETAS DEL PLATE

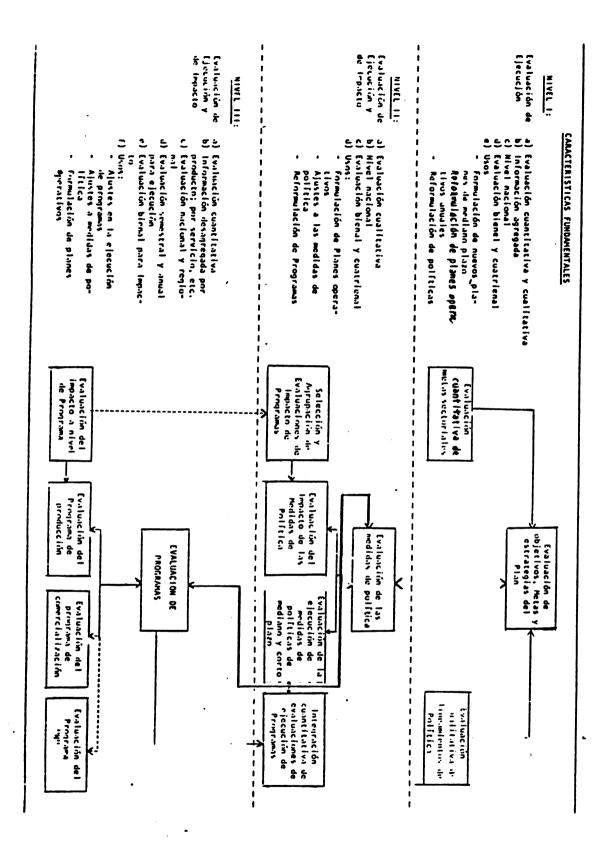
ion razonas merodológicas tai y como se moncionó en el Cacítulo II antes de ompezor le deceripción del grimer nivel de antilísis, a continuar ción se precente mey resumidamente la integración e (exerceleción que existe enero les 3 nevelos de evolución arequesces.

# HITTORIALION E PATERRELACIONIS DE LOS É MARLES DE EVALUACIÓN

de objetivos a cravis de la nedición del eucritarion de los lingagientos de objetivos a cravis de la nedición del eucritarionte de los lingagientos de políticas, los cuales a cuavez, purán disagrugados en medidas de política que se nyaldan en el angundo nivel. El tal suarto que, cuando se concluye la evaluación de medidas de política él de la concecución de medidas de política él de la confección de lineamiento de política correspondiente linviendo es de insumo para la evaluación del lineamiento que política y elsa ella lineamiento de clamento, de juicio para interrelacionar el cumbiladone del lineamiento de política soleccionado. Lualmento de política soleccionado. Lualmento, las medidas de política se destyregam en pragiamos y subprogramas y accividades de tal secrita que cumbo se elevado el proya la eviluación del proci III, les resultados linvan de insumo para el análisio del mendidación de los recontros de medidas de juticio para la termodos de juticio para la concentos de política de la concentos y la medidas de política.

Igualmente, resulta ficil resolvar las caracteristicas fundamentales y escriptor so le deberés dan a cada alvel enalítico evaluado. En el gráfico N'l, se ilustra la internelación / características undamentales de les 3 niveles.





# B. PROCEDIMIENTO ANALÍTICO PARA EL MIVEL I (OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN)

Tal y como hemos explicado en la metodología general del Capítulo II, corresponde ahora establecer el procedimiento para efectuar la evaluación del cumplimiento de los objetivos del Plan. Esto deberá realizarse a través de los elementos de estrategía, los cuales a su vez se evalúan por medio de los lineamientos de política que corresponden. Además, en la evaluación de los objetivos del Plan, también se deberá medir el cumplimiento de las metas sectoriales, para aquellos objetivos en que es posible realizar esta cuantificación. En resumen, la evaluación del cumplimiento de los objetivos del Plan se hará: 1) en forma cuantitativa y 2) en forma cualitativa.

# Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se hará a través del cumplimiento de las metas sectoriales; y tal como hemos explicado en la metodología general para ilustrar el procedimiento se tomará como ejemplo, las metas sectoriales vinculadas con el programa de producción. Los pasos analíticos deberán realizarse en la siguiente secuencia:

- a) Identificación de las metas sectoriales
- b) Medición de dichas metas
- c) Comparación de lo previsto con lo ocurrido
- d) Detección de las desviaciones
- e) Análisis de las fuentes y causas de las desviaciones
- f) Propuesta de medidas correctivas y ajustes.

Dentro del procedimiento metodológico se deberá proceder en la siguiente forma:

# a) Identificación de las metas sectoriales de producción

Las metas sectoriales de producción se deberán identificar a través de un análisis de contenido del Plan a mediano plazo y de los planes operativos anuales, puesto que las metas deberán evaluarse en forma acumulada para el plan a mediano plazo y en forma acumulada para los planes operativos anuales.

# b) Medición de las metas

La medición de las metas se obtendrá de las series estadísticas oficiales, las cuales se deberán agrupar por producción total desglosada en: consumo interno (desglosado en cultivos anuales y cultivos perennes) y producción de exportación. Los detalles de cómo se obtiene la información, quien la recolecta, forma de presentación y oportunidad de la misma, será explicada en el Capítulo VII que trata sobre la información estadística requerida.

# c) Comparación de lo previsto con lo ocurrido

El procedimiento consiste en una comparación de las cifras respectivas de metas previstas en el Plan, en términos de porcentajes de incremento de la producción, con los resultados matemáticos del cálculo del respectivo incremento de producción proveniente de las estadísticas oficiales.

La responsabilidade de esta labor en términos de precisar la división del trabajo de medición, supervisión y apoyo requerido se presenta en el Capítulo VI de Organización. izette, del procedimient e metodológico se deberá proceder en la siguiente fames:

# s) identificación de las metes sectoriales de producción

ise metas senteriales de producción se deberán identificar a través de un análicis de contenido del Plan a mediano plazo y o los planas operativos untales, cuest que las metas deberás contrare un ormo acumunda para el plan i mediano plaze y en forma acumulada para los planes operativos anuales.

# b) Medición de jas metas

La medición de les metas se obtendrá de les series estedísticas oficiales, las cuales se deberán agrupar por producción total desgloranda enconsumo interno (desglosado an cultivos anuale, y cultivos perennes) y producción de exportación. Los detalias de cómo se obticos le información, quien la recolecta forma de prosentación y apertunidad de la misma, será explicada en el Capítulo VII que trata sobre la información estadística requerida.

# c) Comparedión de 10 previous dos lo ocuerído

El proceeimiento ucasisto en uno comperacción de las cufras respectivas do motas previstas un ci-Plan, un cérminos de porcentajes un incremento de la producción, con los requitados macomáticos del oficein dol respectivo incremento de producción proveniente de las estadísticas oficianicas.

Le rosponsebilidade de usta labor en iérmines de precisar la din visión del trabajo de medición, sepervisión y appyo requerido se presenta an el Canítulo VI de Organización.

#### d) Detección de las desviaciones

Como resultado de la comparación de metas previstas con las metas ocurridas, se detectan las desviaciones, las cuales deberán calcularse en términos porcentuales de logro, en relación a la meta prevista. A manera de ejemplo, si la meta prevista es una tasa de 3.8% y la ocurrida que se calcula, es de 3.3%, la desviación que se computa será del 87% resultante de dividir 3.3 - 3.8 x 100 = 87% de cumplimiento de la meta de crecimiento de la producción.

A manera de ejemplo y utilizando cifras hipotéticas para ilustrar lo anteriormente descrito se presenta el Cuadro N°4, en donde aparecen las desviaciones en el cumplimiento de las metas, tanto para el período acumulado 79/82, como para cada uno de los POA'S 79 al 81, y asumiendo que la evaluación se efectúa durante el año de 1981.

# e) Análisis de las fuentes y causas de las desviaciones en las metas sectoriales

La detección de fuentes y causas de desviación, así como la propuesta de medidas correctivas, se deberá realizar integralmente con la evaluación cualitativa de la ejecución que se le ha dado a los lineamientos de política.

De esta manera el análisis cualitativo al interior de los lineamientos de política se integra con el cuantitativo de cumplimiento de metas y permite establecer
las interrelaciones entre el cumplimiento o no en la implementación de dichos
lineamientos de política con los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas sectoríales. La presentación gráfica del proceso anterior se describe en el
Gráfico Nº1.

Para la detección de fuentes y causas de las desviaciones se utilizará la técnica de Entrevista de Opinión Calificada, ya descrita en el Capítulo II,

# The second second that the Co

the problem of the second of t

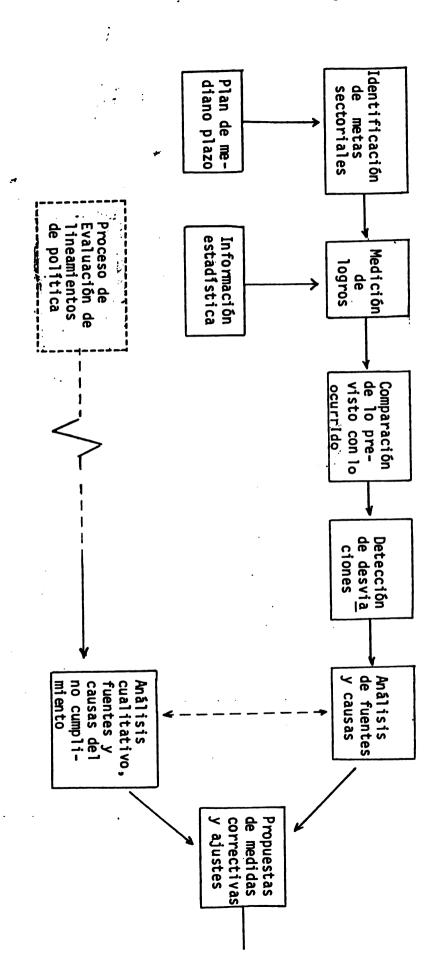
# <u>nominam neto a liveral por la mana e la cominación de la collection. El substitución de la collection de la</u>

Les documents de la common de la composition de

Cuadro Nº4. EVALUACION DE MITAS SECTORIALES

Previs- to 79/82 3.8% rno 3.8 s 3.3 s 3.3		3.9	'	4.7	95	4.0	4.2	119	4.4	3.7	13	4.2	3.7 4.2	1.2 Exportación
TASAS   DE   INCREMENTO   DE   PRODUCCION	1	4.2	•	4.9	84	3.5	4.7	88	3.7	4.2	86	3.6	4.2	1.1.2 Cultivos perennes
TASAS DE INCREMENTO DE PRODUCCION   1980   1981   1981	•	2.7	ı	3.8	48	2.6	3.5	85	2.8		82	2.7	3.3	1.1.1 Cultivos
TASAS DE INCREMENTO DE PRODUCCION   1979   1980   1981   1980   1980   1981   1980   1980   1981   1980	ı	3.0	a .	4.3	84	3.1	4.2	87	3.3	3.8		3.2	3.8	1.1 Consumo interno
TASAS DE INCREMENTO DE PRODUCCION    Control   Courri   C	,	3.3	,	4.5	93	3.9	4.2	105	4.0	3.8		3.9	3.8%	1. Producción total
79/82 TASAS DE INCREMENTO DE PRODUCCION Ocurri acumu. 1979 1980 1981 1	do do	0	ocurr}		ogrô	ocurr: dó	Previs- to	logro (%)	ocurri do	Pre- visto	1ado 79/80 (%)	do acu mulado 79/80	1 4	2 0 0
TACAC DE INCOCUENTO DE	2	198	8 1	1 9	Ä	1 9 8 C			1979		Logro	0curri	,	
	~ [			BODIEC	١	CHENTO	_	1	7,			79/82		

GRAFICO No., 2.



para obtener un juicio de valores calificado acerca de las apreciaciones que los ejecutores de Programas del Sector Público Agrícola poseen acerca del resultado de los logros alcanzados.

Las opiniones calificadas de los ejecutores deberán centrarse en aquellos programas que tienen vinculación directa con las metas sectoriales a evaluarse. Para el caso del ejemplo del programa de producción, los programas de más vinculación son, los de Desarrollo Tecnológico y Crédito; por lo que la encuesta deberá encauzarse hacia los funcionarios de ICTA, DIGESA y BANDESA.

Dado que esta técnica de entrevista deberá ser utilizada para la evaluación de los lineamientos de política, en la sección correspondiente a este tópico se presentarán los criterios para su diseño y ejecución.

La información requerida sobre opiniones calificadas para ambos componentes deberá integrarse en una sola encuesta por razones prácticas de ejecución de la misma.

#### 2. Análisis cualitativo

Este análisis se hará para cada uno de los objetivos del Plan a través del análisis de cumplimiento de los lineamientos de política correspondientes, siguiendo la secuencia que a continuación se describe:

- a) Identificación de los lineamientos de política que corresponden al objetivo del Plan bajo evaluación;
- b) Selección y priorización de los lineamientos de política a evaluarse;

gene absorbatien de la marana describilitations de la marana de la marana de la describación de la describación de la contraction de la co

Let at income and helder or more elected for the continue of the control of the c

Daos qua conte térmica da estravista auberá ver etilizada nant la valueción cormaçondiante valueción cormaspondiante cuesta Fórico en prosentanta la entración per sententa la entración per esta electrica.

come some some some some entities and entitle some entities and entitle come entities and entitle entities and entities and entities entites entities entites entit

# Widealieus Califert o

Face annitars so need and communication of a enjorived del Plan or través de conflicts de cump infent com los linesmicates de político criment pendienses, cipatando to acqueno e qua a concinención se acacriber

- dentificación de les lineadences a política que corrasmo cudon el color de Pan boi candon:
- b) nerection particles for incampences se política a ovaluarco:



- c) Identificación de los indicadores objetivamente verificables, de ejecución de los lineamientos de política;
- d) Apreciación del cumplimiento de los lineamientos de política;
- e) Análisis cualitativo de fuentes y causas;
- f) Propuestas de medidas correctivas y ajustes.

#### a) Identificación de lineamientos de política

Los lineamientos de política se identifican a través de un análisis de correspondencia utilizando una matriz de consistencia y cuya construcción se deberá hacer en función de los elementos que aparecen en el Plan a Mediano Plazo y en los PCA'S.

La matriz tiene tres columnas: en la primera aparecen los objetivos del Plan a Mediano Plazo, en la segunda los elementos de estrategia, es decir la forma como se piensa cumplir con los objetivos; finalmente, en la tercera columna se van incluyendo los lineamientos de política que corresponden a cada estrategia y objetivo del Plan. Es bueno recalcar que en muchos casos no aparecerán en forma explícita ni precisa los lineamientos de política, por lo cual el evaluador tendrá que identíficarlos de la lectura de los POA'S y del Plan a Mediano Plazo. Para el caso del ejemplo que se viene ilustrando, se ha tomado el Plan a Mediano Plazo y solamente el POA del año 81. En el Cuadro N°4 aparece la matriz de consistencia construida para identificar los lineamientos de política respectivos.

- ider biffearing de les indiredesses objectivesanes vanificate
  blos, de aternation valins itacontantes de atflicts
  - Apreciación del cumpliniente da los dimentos de perlímica.
    - traction & common the about the contract the contract of the c
    - Thropacation is the iconomic actions ob motocopy of it
      - e) identificación de limeniación de pli ica

Les lineamientes le polític de identifican o fravis de un anàliste de communicament de communicament de construcción de deburá hoger en farride de les comerces que epitos con el Ples e Mediano filazo o en los como el Ples e Mediano filazo o en los como el Ples e Mediano filazo o en los como el Ples e Mediano filazo.

Le settife to me tray coleanes of it milete approved to subjectives del filam of its median Place on it saverable its alementes designationing et centre et to the same se piers, confir and its objectivacy finalments, an it tercera et luna et entité par its l'activités, de piers que corresponden a cada astratique y objetive sel filam. Et buenc revaleur que en muchos cases en ejencentia un forset symifaita ni pracisation lineamientes de solities, des le cuel et avalutats tradef que identificative de la lactura en les 200/25 y lei Sian e Politics (Flage et Adiane ficaries de la lactura en les 200/25 y lei Sian e Politics (Flage et Adiane final y sciamente el POA dei 20e fil. En el Cotaro (il antique la matria de ensistencia construire para identificar les illettes de prificiones espectivos.



OBJETINOS DEL PLAN .	ESTRATEGAS EXPLICITAS	LINEAMIENTOS DE POLITICA
Maximizar y diversificar la producción agropecua- ria forestal y pesquera	<ol> <li>Diversificación agricola y activo fomento de la acti- vidad pecuaria.</li> </ol>	1.1 Combinación de cultivos y tecnología adecuada 1.2 Acceso a la demanda internacional 1.3 Establecimiento de un sistema de comecialización 1.4 Establecimiento de capacidad de procesamiento y conservación
		<u> </u>
Reducir paulatinamente la importancia relativa del	2.1 Desarrollo de organización nes cooperativas y de for	7 1 7 Conarticinación del SPX-COOPETALI-
micro y minifundio	mas asociativas de produ <u>c</u> ción.	2.1.3 Participación del Povimiento coope- rativo en los órganos decisionales
		del SPA 2.1.4 Promover legislación para el desa- rrollo cooperativo
	2.2 Transferencia de tierra y creación de empresas comu	2.2.1 Adjudicaciones comunitarias en be-
	mitarias.	2.2.2 El estado realizará inversiones en infraestructura y otorgará servicios para la producción.
	·	2.2.3 El movimiento cooperativo reglamen- tará uso de la tierra de sus afilia- dos.
. Aumentar el ingreso de la población rural (minifun- distas y trabajadores sin tierra)	3.1 Proceso activo de desa- rrollo agroindustrial	3.1. Impulsar desarrollo agroindustrial mediante estimulos, reforzamiento de infraestructura física, servicios de diversa indole y apoyo al proceso de preinversión.
	•	3.2 Se dará prioridad a proyectos cooperativos
		3.3 Tendrá primera prioridad las agroin- dustrias orientadas a la exportación ————————————————————————————————————
		agricola, segunda prioridad las agro- industrias orientadas al consumo in-
		terno y tercera, aquellas que se orienten a sustituir importaciones.
•		liarias (casero-artesanal) 3 5 Se establecerá dentro de la política
•		de crédito social a las cooperativas financiamiento no reembolsable del
• ,		costo de estudios de factibilidad y diseño cuando los proyectos sean fi- naciables por el fondo fiduciario.
• :		
Lograr la mejor utiliza- ción de los recursos y	4.1 Aprovechamiento económi- co de los recursos natu-	4.1 Conservación del bosque y utilización económica
factores que el país po-	rales renovables (forestal y agua)	4.2 Reforestar 1/2 millones de Ha. en 20 años.
see con tecnología que los combine en forma adecuada.	, -3,	4.3 Erradicar gorgojo del pino 4.4 Incorporar bosques dominio público al programa de reestructuración agra- ria via EE.CC.
	4.2 Proceso activo de nenera-	

b) Selección y priorización de los lineamientos de política

La selección y priorización de los lineamientos de política

ca a evaluar se efectuará utilizando la técnica del Grupo Nominal, ya

descrita en el Capítulo IV, y cuya aplicación se ilustra en el Capítulo IV

al describir la evaluación a nivel de Medidas de Política.

Continuando con el ejemplo de producción, podríamos asumir que una vez efectuada la aplicación de la técnica anterior, de los cuatro lineamientos de política identificados, solamente quedan seleccionados y priorizados por el grupo de expertos consultados, dos de ellos, los cuales son:

- a. Combinación de cultivos y tecnología adecuada; y,
- Establecimiento de capacidad de procesamiento y conservación.
- c) Identificación de los indicadores objetivamente verificables

  Para la identificación de los indicadores se comenzará por

  ubicar los programas y subprogramas respectivos que corresponden a los lineamientos de política bajo análisis. Una vez ubicados dichos programas, se procederá a través de un análisis de contenido, a la identificación del conjunto
  de actividades que corresponden a cada uno de los lineamientos de política a

  evaluar. Esto implica que esta fase del trabajo deberá realizarse a través de
  equipos multidisciplinarios que combinen habilidades diversas que permitan
  una identificación, selección y agrupamientos adecuados de las actividades.

En el ejemplo de producción, para los dos lineamientos de política seleccionados, los indicadores objetivamente verificables serían los siguientes: o) Sub oción y priorización de los lineamientes de político

the energion y ricely ride the los line elentes de polític

cally valuer as environtal utilitizada la cécnica del Grape Bominal, por cesar as en el Capítulo (Vintera en el Capítulo)).

Constanted you at stample the content of the constant of the constant que uso vy a officeure, in action of a réanite intent de les constant linear michips du publication plantificador, subaments your a subtract y affection and a constant constant of the color, in action was a vador per of group as expense, consultador, it is notice, in active sent

- a . Substance as cultivery technique as editable 2 . A
  - o de la completa del completa de la completa del completa de la completa del completa de la completa della della della della completa de la completa della d

inc. In to optification in the configuration of the first policy of the configuration of the model of the model of the proposition of the model of the political figuration of the configuration of th

En si ajumpio de producción para igy ensilimentos de política secleccionados, los indicaderes objetivamento consticabios carion los escuinecases Lineamientos de Política: Combinación de cultivos y tecnología adecuada

- Indicadores:

  1) N° de actividades de investigación de sistemas integrales de cultivo, del subprograma de investigación
  agrícola;
  - ii) N°de actividades de, integración de sistemas agropastoriles de producción, del subprograma de transferencia de tecnología.

Lineamiento de Política: Es ablecimiento de capacidad de procesamiento y de conservación.

- Indicadores:

  i) N° de actividades de, comercialización de hortalizas del altiplano y de oriente, del Programa de Comercialización y,
  - ii) N° de actividades de, investigación agroindustrial,
     del subprograma de investigación agrícola.
- d) Apreciación del cumplimiento de los lineamientos de política

  Para realizar el análisis de apreciación del cumplimiento

  de lineamientos de política, primero se requiere contar con los resultados

  de la entrevista de opinión calificada de ejecutores; y el análisis de con
  diciones de implementación de los lineamientos de política.
- d.1) La entrevista de opinión calificada de los ejecutores sirve para apreciar directamente por parte de los responsables del programa, su opinión respecto al cumplimiento o no del lineamiento de política.

Tongo, di sumudele si ulibono istrovo de la distribució de la sistema de la distribució de la compansió de la distribució de la distribuci

- le : 14.

and the property of the second of the second

in the state of the second with the second of the second o

An Cartis immediate set in a linto ambilinata asserbancione della collegio della propertionale. An Artista (1881) (1888) (1888) (1887) (1888) (1888) (1888) (1888) (1888) (1888) (1888)

ing the substitute projection of the projection

o <u>elektrik. Di berskelapovik</u>er <u>anskrigere berskelapapor en g</u>illest fig<u>ares</u>.

Stabilities for the Color and stabilities are the stabilities of the stabilities of the stabilities and the stabilities are stabilities are stabilities and the stabilities are stabilities are stabilities and the stabilities are stabilities are stabilities are stabilities and the stabilities are stabilitie

entre de l'Allère de la respectation des des des des des des des des de la company de la respectation de la

i de sectionard de la company (1960 de 1960). El Marie de l'orage de parce, el l'Alianne de l'altre de l'orage La section de l'altre de l'orage de la company de la company de la company de l'altre de la company de l'altre La company de l'altre de la company de la company de la company de la company de l'altre de la company de l'altre de la company de



Como esta opinión en algunos aspectos puede ser parcializada es conveniente realizar una opinión cruzada con otras instituciones que tengan que ver con el programa. A continuación se describen los criterios básicos a tomar en cuenta para el diseño de la boleta de encuesta:

Para la obtención de opinión directa, deberán formularse preguntas abiertas relacionadas con:

- i) Claridad de los lineamientos de política
  - Claridad de cada lineamiento de política bajo análisis
  - Los medios para su ejecución
  - Responsabilidad institucional por su implementación
  - Resultados esperados
- ii) Interpretación, aceptación e implementación de los lineamientos de política
  - Cómo se ha interpretado cada lineamiento de política
  - Grado de aceptación institucional
  - Apreciación del apoyo interno otorgado
  - Elementos facilitadores de la implementación
  - Restricciones (administrativas, programáticas, tecnológicas, etc)

Para la obtención de opinión cruzada deberán formularse preguntas abiertas en relación con:

- Aceptación del producto generado por cada lineamiento de política
- Opinión sobre la cantidad
- Opinión sobre la oportunidad

Come cut coinciés go algunes aspectes puede sur cordinalage es conçan que torrellar una conjan que vergilant una conjan estada con estada en contrata estada de la beleta de encuesta:

- างการ การเกาะสายเกาะได้ที่ และการได้ค่า directal กัดตัดเลียก ที่ประชุมเลทรม preguam เมษายนได้ เกาะสายเกาะสายเลย ลอดเ
  - esidiles de sometaconil de es de ingle ()
  - alallans sign of the components of analysis analls as
    - ကို သောတစ်ချို့မှာ တွင် တွင် စုံစုံစုံစုံရှင် သို့ မေ
    - . Pesponsabiliose institucional por su imelenanto, lon
      - echeagues. Pour procede en
- () incarprecación regió ción e implicaçación de los lingamientos de jodificación de jodificación de políticación de políticaci
  - and the state of the compretending of the perfection of the perfection
    - Tory is tilent if grapes when you -
    - whomatic images and to do dolly coming --
    - undisplanted in the same of the property of
  - Restrict ways cadainistratively. Trapperize the stince of capacity (as so in each  $\delta$  niggary ( , , , )
  - ပြ<sub>ုတွ</sub>င်း မှာ ပင်လည့်မှိတို့ မေးသည်လုံးတွင် <mark>တာမှနေမ</mark>ေ့က လျှော်လေနှာင် ကြားမှာ သြက္က**ော့ ကုမ္ပာ့များရုံ့နေ** နှစ်<sub>င</sub>ြင့်တွင် များသင်းပြုသည်တွင်
  - eb ១៩៩៩ ៣៩៩៩ ខេត្ត ខេត្ត សម្តេចនៃការបានសម្បាយជាជា ប្រការប្រជាធិបតេយ្យ និង ប្រការប្រជាធិបតេយា ។ ។ ប្រជាធិបតែបាន
    - umilages of Indua asigniso
    - oby dinasopacie, ord. 4 janique -



Dentro del ejemplo que se viene utilizando para ilustrar la aplicación de la metodología, presentamos el Cuadro N°5, donde se aprecian los lineamientos de política y las instituciones a entrevistar, para la obtención de opiniones directas y cruzadas de acuerdo a las características de cada lineamiento de política y a los indicadores objetivamente verificables identificados.

d.2) Condiciones de implementación de lineamientos de política

Los pasos a seguir para este elemento de análisis son los siguientes:

- Determinación de recursos presupuestales y humanos realmente asignados a través del período bajo evaluación;
- ii) Análisis de la evolución cronológica de dichos recursos tomando en cuenta magnitud y relación porcentual con relación a lo asignado al sector.

Como ilustración se presenta el Cuadro N°6, que constituiría el formato a llenar para los propósitos antes mencionados. Dicho Cuadro deberá ser llenado en base a la información presupuestal correspondiente y a los registros institucionales que sobre recursos humanos se tengan.

## e) Análisis cualitativo de fuentes y causas

Con los insumos de entrevista de opiniones, condiciones de implementación, más la apreciación subjetiva del evaluador basado en su experiencia y habilidad, se obtendrán entonces, las fuentes y causas del cumplimiento o no de cada uno de los lineamientos de política evaluados, y que corresponden a los distintos objetivos que contiene el Plan.

The form of managers and a short of the manual section of the control of the form of the control of the control

iste in da fosso ni di selesa spressifetti ott nes. Islikosod ida edilekti

្រ (១៩៩) ស្រី (គឺ) ស្រី (១៤៧៩៩) ស្រែក និងមនុក្ស ឬ ។ ម៉ែក្រុះ (១០១៩) ម៉ា ម៉ា ប្រ ក្រុម (១៩៨) ស្រី (១៩៤) ម៉ា ប្រុស្នា (១៩៤) ម៉ា ប្រុស្នា (១៩៤) ម៉ា ប្រុស្នា (១៩៤) ម៉ា ប្រុស្នា (១៩៤) ម៉ា ប្រុស្ន ក្រុម (១៩៤) ម៉ា ប្រុស្នា (១៩៤) ម៉ា

(i) In the control of the property of the control of the contro

Section of the residence of the second of the section of the section

# Brown Louis Chromosom British Bang Porti Bri

The substitution of the standard of the standa

CUADRO N°6. INSTITUCIONES A ENTREVISTAR PARA LA APRECIACION DEL CUMPLIMIENTO DE LINEAMIENTO DE POLÍTICA

	Lineamientos de política	Opinión Directa	Opinión Cruzada
1.	Combinación de cultivos y tecnología adecuada	ICTA	DIGESA y BANDESA
2.	Establecimiento de capacidad de procesamiento y conservación	INDECA	CECOMERCA DIGESA

Cuadro Nº6 A CONDICIONES DE IMPLEMENTACION DE LOS LINEAMIENTOS DE POLITICA

2) Establecimiento de capacidad de procesamiento y conservación		<ol> <li>Combinación de cultivos y tec- nología adecua- cuada</li> </ol>	Politica	Lineamientos		Cuadro Objetivo del Plan:
	<u> </u>		Resp	de inst		dro N°6 A an: Maxim
INDECA	DIGESA	CTA	Responsable			CONDICION
-Comercialización de hortalizas del altiplano occidental y de oriente investigación agro industrial	-integración de sistemas agro- pastoriles de producción	-Investigación en sistemas in- tegrales de cultivo.	de Actividades			Cuadro N°6.A CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE POLITICA Plan: Maximizar y diversificar la producción agropecuaria, forestal y pe
			o.	1979	REC	DN DE
			sec-		RECURSOS	LOS L
			6	1980	FZ	INEAM pecua
			sec-	0	FINANCIE	IENTO
			<u>o</u>	1981	EROS	S.DE POL
			sec-			POLII
			0.	_		IIICA
			sec-	979	RECU	uera
			Ģ	1980	RECURSOS	
			sec-	1 1	Ŧ	
			e.	1981	HUMANOS	
			sec-		D	gitized by Google

September 1988

ON THE CONTROL OF THE WASHINGTON OF THE CONTROL OF

the contract of the contract o	
en e	**************************************
	1
e de la composición dela composición de la composición de la composición dela composición dela composición dela composición de la composición de la composición de la composición dela composición de la composición dela c	

Digitized by Google

Este análisis así mismo, se deberá complementar con los resultados que se logran de la integración de las evaluaciones del conjunto de medidas de política agrupadas y que corresponden al lineamiento de política bajo evaluación.

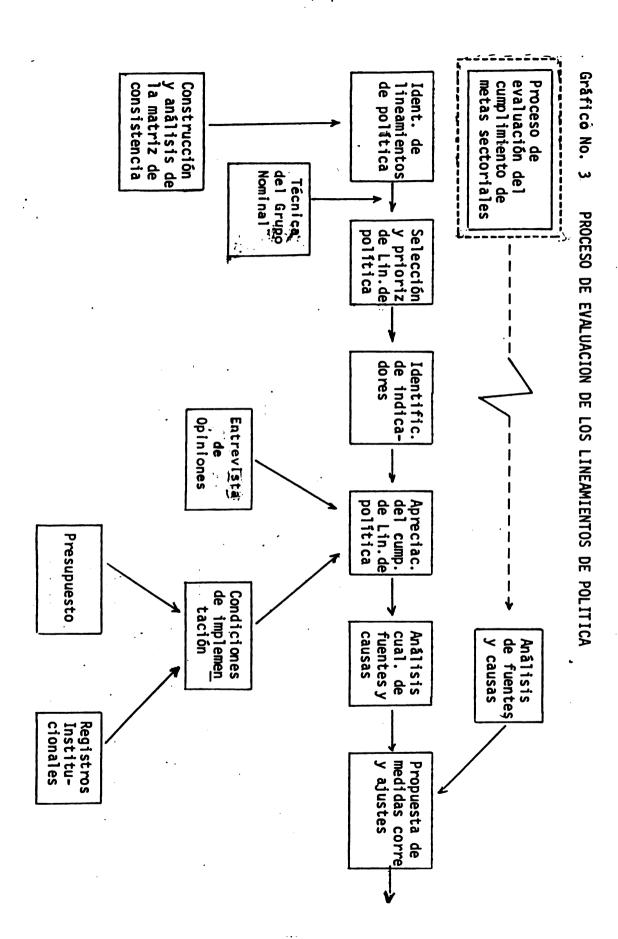
#### f) Propuesta de medidas correctivas y ajustes

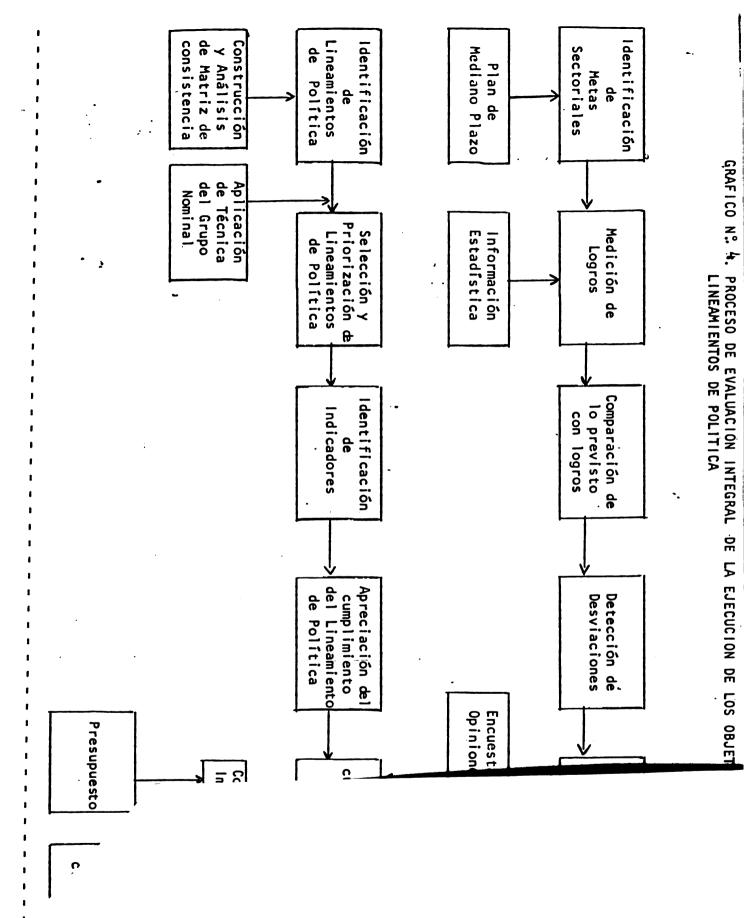
Con la integración del análisis de las fuentes y causas del logro de las metas (cumplimiento o no de las metas sectoriales de cada objetivo del plan) y, del análisis cualitativo de fuentes y causas del cumplimiento de los lineamientos de política que corresponden al mismo objetivo del plan, el evaluador podría establecer las interrelaciones existentes, para concluir en la identificación de las principales causas que no han permitido cumplir con las metas sectoriales y lineamiento de política respectivos, lo que le permite proponer medidas correctivas y ajustes que requieren los lineamientos de política y acciones que se ejecutan a través de los diversos programas, para así poder cumplir con el objetivo del Plan o efectuar la reformulación del mismo.

En el Gráfico N°3, se presenta el proceso de evaluación de los lineamientos de política; y en el Gráfico N°4, el proceso integral de evaluación de los objetivos, metas y lineamientos de política.

Es necesario aclarar que por fallas en la formulación o por la naturaleza misma de los objetivos de los planes, no siempre será posible contar con metas sectoriales que permitan medir cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos del Plan. Cuando ello ocurra, la evaluación de objetivos se hará únicamente a través del cumplimiento de los lineamientos de política que correspondan, por el procedimiento que se acaba de describir.







#### CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA

La evaluación en este nivel de análisis incluye dos dimensiones:

- 1) La evaluación de la ejecución de las medidas de política
- 2) La evaluación del impacto de las medidas de política a través de la integración de los impactos medidos a nivel de programas.

A continuación se describe el procedimiento de evaluación de la ejecución de las medidas de política. Básicamente se sigue el mismo procedimiento descrito en el Capítulo anterior con los ajustes que corresponden a la naturaleza de este nivel de análisis.

#### A. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA

Los paos que incluye el procedimiento a seguir son los siguientes:

- a) Identificación y primera selección de medidas de política a evaluar;
- Selección y priorización final de medidas de política para evaluación;
- c) Identificación de indicadores objetivamente verificables de implementación;
- d) Apreciación de la ejecución de las medidas de política;
- e) Análisis cualitativo de fuentes y causas;
- f) Propuestas de medidas correctivas y ajustes.

# and the first of the engineer of the section of the

A COMPANY OF STATE OF

and a second field of the property of the second was repetitive and the second of the

A finite material of the control of th

# 

- - in the Resident Section 2015 for the section of the Resident Section (1995) and the section of the section of the section (1995) and the section of the section (1995) and the section
  - om makatan makelik oleh biran selatan dia pangahan Mitingolovi (1902) ang makelik oleh m Tangahan makelik oleh makelik oleh mengahan mengahan mengahan mengahan mengahan mengahan mengahan mengahan men
    - position to a substitute of the sales of the
      - on Arthoritis graftinasium im tudantas is in en est est
      - , the  $\rho_{\rm c} = -8$  . These was subface of the atomic sequence .

#### a) Identificación y primera selección de medidas de política

Esto se debe realizar a través de un análisis de consistencia cronológica utilizando la técnica de la Matriz de Consistencia Cronológica, cuyo objetivo fundamental es el de apreciar la constancia en el tiempo de las decisiones sobre medidas de política y su implementación.

La identificación de las medidas de política deberán realizarse en función de grandes áreas de intervención estatal contenidas en el Plan 79/82, las cuales corresponden a siete grandes campos estratégicos de actuación del Sector Público Agrícola.

La Matriz se construye tomando en cuenta la inclusión de la medida de política en el Plan de Mediano Plazo, el Programa sectorial y en los POA'S. La preselección entonces se hace según la frecuencia con que se incluye una medida de política determinada. Para ilustrar el procedimiento hemos utilizado como ejemplo el programa de producción, el mismo que se explica a continuación.

La Matriz contiene siete columnas, en la primera se muestran las medidas de política relacionadas con el área de producción que se podrían identificar a través de un análisis de contenido del Plan, del programa a mediano plazo y de los tres POA'S 80, 81, 82. Del análisis se identifican quince medidas de política. En las seis columnas que siguen a continuación se marcan las medidas de política que aparecen en los documentos respectivos y por último en la última columna se hace la primera selección marcando aquellas medidas de política que por lo menos se han repetido en tres de la cinco columnas. La preselección se hace en función de la frecuencia de inclusión en el

## estático es ambiem en máisastea como esculos estáticos estáticos estáticos en actividades en estáticos en est

Thto so dend modified a convex de un analist de consistencia d

Les coetts liquités de la contret de publicien à gerigne de palitique de la función de grandes émos no forenverción esta al creso do al Pian.

25782 (Les distribues a respendes a siete grande demons a despendent de actuar dión del Sector d'object actions.

Lefter, a contactor of the common of the contactor of the contactor of the colling of the contactor of the c

As Abraha entropy of the content of

tiempo, considerándose que una frecuencia mayor del 50% es una buena indicación de la consistencia en la implementación de una decisión sobre medidas de política. En el Cuadro N°7 aparece la Matriz construida para ilustrar el procedimiento descrito.

#### b) Selección y priorización final

El procedimiento para la selección y priorización final de las medidas de política a evaluar se hace a partir de las medidas preseleccionadas, las cuales se utilizan como insumo básico para el Grupo Nominal de expertos del sistema político-administrativo y del sistema de planificación. Aplicando la técnica TGN se termina con la selección final de medidas y su priorización.

Para ilustrar el procedimiento presentamos el ejemplo de selección de Medidas de Política del área de producción.

Primero se prepara un formato especial conteniendo la primera selección de medidas de política que en este ejemplo incluye seis medidas; a la par se incluye una columna en donde el experto consultado anota el puntaje que según su opinión personal amerita cada medida de política. El puntaje para cada medida se califica en una escala del 1 al 10.

Con los puntajes de los expertos entrevistados se procede a construir un nuevo formato con el puntaje acumulado para cada medida. A la par el evaluador puede jerarquizar fácilmente cada medida de política según

puntaje alcanzado. En el anexo 1 del presente Capítulo se incluye el diseño de los formatos necesarios para registrar el puntaje de los expertos consultados. En el Cuadro N°8 aparece el resultado de la agregación matemática

Ha \$15 to light some which the transfer of the analysis are a compared to the contract of the

## Transcription to End Colorada

The profession of a province in the profession of the profession o

្សាស្រែស ស្រែស បាន ស្រែស ស្រែស ស្រែសាលា ស្នាស់ ស្រែសាល់ ស្រែង ស្រែសាល់ ស្រែសាល់ ស្រែសាល់ អាចការសេច ស្រែសាល់ អា ព្រះស្រែសាល់ ស្រែសាល់ ស្រែសាល

An organism of the selection of the content of the conten



MEDIDAS DE POLÍTICAS IDENTIFICADAS	ned. PlMediano Plazo	CTUST OF SELECTION	e
Maximizar volumen de cosecha, hasta que el uso eficiente de los recursos lo permitan	×		oogl
No se permitirá apertura de nuevas tierras en el Petén y la F.T.N. para granos básicos	×		ed by $G$
Lograr autosuficiencia alimentaria	×	The state of the s	Digitize
Crédito como incentivo fundamental para la producción de granos básicos	×	× ×	×
Revisar la legislación de siembra de granos básicos	×		
Incentivar productos de diversificación mediante servicios agrícolas especiales, (transferencia de tecnología)	×		×
Asignación de recursos para palma africana, frutas tropicales, especies, caucho, etc.	×		
Continuar proyecto de producción, comercialización e industrialización de frutas y hortalizas	×		
Incentivos para nuevos desarrollos en los cultivos de exportación tradicionales y darles mayor valor agregado	×		
Fortalecer programa de sanidad animal	×	×	
Fortalecer servicios de Asistencia Técnica y Crédito Pecuario	×	X	×
Revisar la política de precios	×		
Facilidades físicas para el fomento pecuario	×	/	
Propiciar un esquema aceptable del uso de los recursos para la producción de alimentos y materias primas de consumo local y para exportación	×	×	
Propiciar un esquema regional de especialización de la producción en			

Cuadro Nº8. RESULTADO ACUMULADO DEL PUNTAJE DEL GRUPO CONSULTADO. Y SU JERARQUIZACION

	DINTA IE ACIMIII ADO	
MEDIDAS DE POLITICA	DEL GRUPO	JERARQUIZACION
1.Maximizar volumen de cosecha, hasta que el uso eficiente de los recursos lo permitan	45	2
2.Lograr auto-suficiencia alimentaria	50	1
3.Crédito como incentivo fundamental para la producción de granos básicos	40	
4.incentivar productos de diversificación mediante servicios agrícolas especiales, (transferencia de tecnología)	44	w
5.Fortalecer servicios de asistencia técnica y Crédito Pecuario	30	5
6.Propiciar un esquema aceptable del uso de los recursos para producción de alimentos y materias primas de consumo local y para exportación	34	6

						100.00
				For the control of th	THE COUNTY OF THE SECOND SECON	A Lord of the control
(m)	· 		er ee ee			·
MAJUNG A THATTERS	.*					
75 50 80 80 1 CM	·	**************************************				
10 G			: ! ! ! ! .			

del puntaje asignado a cada medida por cada miembro consultado, para obtener finalmente la jerarquización del grupo.

A partir de ahí con las medidas de política jerarquizadas, el evaluador puede discriminar aquellas medidas que según el grupo nominal consultado, han obtenido un puntaje demasido bajo. En el ejemplo se han eliminado dos medidas, de las seis preselecciones.

### c) Identificación de Indicadores objetivamente verificables

Para la identificación de indicadores que reflejen la medida de política a evaluar se deberá comenzar, analizando los subprogramas respectivos del Programa que corresponde, e identificando aquellas actividades que mejor reflejan la implementación de la medida de política en cuestión.

Para ilustrar lo anterior, en el Cuadro Nº9 se presentan los indicadores identificados para el área de producción que se viene utilizando como ejemplo.

### d) Apreciación de la ejecución de las medidas de política

Para esta etapa del análisis se requieren 2 elementos de base informática: la apreciación de la implementación que se le ha dado a la medida de política a través de la asignación de recursos (financieros y humanos) en el tiempo, para ver su evolución tanto en cantidad como en porcentaje en relación a la asignación global del sector; y la opinión de los ejecutores de programas respecto al cumplimiento de las act identificadas.



rit buntsju beligdede i sade e eko jest badt elembro drosult stil gere. . e e ekonomie

sultaning of the section of the sect

Applications on the Mark Company of the Mark Company of the Compan

esante. El la section de la constante de la c

entresta eta, esta elegar de la contra contra entes de base en contra entes de base en contra entes entes en contra en c

Cuadro N°9. EJEMPLO DE IDENTIFICACION DE INDICADORES OBJET IVAMENTE VERIFICABLES PARA LAS MEDIDAS DE PGLITICA

Superficie financiada	BANDESA	
N°de agricultores atendidos	BANDESA	
Volumen de crédito asignado a los granos básicos	BANDESA	4. Crédito para la producción de granos básicos
Crédito para cultivos de diversificación	BANDESA	
Investigación en cultivos de diversifica- ción	ICTA	
Asistencia Técnica en Cultivos de diversificación	DIGESA	3. Diversificación de la Producción (Hortalizas y Frutas)
Distribución de semilla mejorada	DIGESA	
Investigación en Granos Básicos	ICTA	
Asistencia Técnica para Granos Básicos	DIGESA	2. Autoabastecimiento alimentario (Granos Básicos)
Crédito Agrícola	BANDESA	
Investigación Agrícola	ICTA	ria)
Distribución de Fertilizantes	DIGESA	cos, Hortalizas, Frutas y Ganade-
Distribución de semillas	DIGESA	hasta que el uso eficiente de los recursos o ermitan (Granos Bási-
Asistencia Técnica	DIGESA	1. Maximizar el volumen de cosechas
IDENTIFICACION DE CORRESPONDENCIA DE ACTIVIDADES	Identificación de Institución Responsable	MEDIDAS DE POLITICA

٠,	
`	
	::-
•	٠
	-
٠.	1 1 1 1 1
-	<b>j.</b>
-	
	-
•	
: : : : :	
••	
٠	
•	
€.	
• •	
<u>.</u>	
٠.	
٠.•	
•	
•	
*	
•	
: : :	
_	
. :	
•	
. ' '	
-	

 manan contra con annance a contra actività della contra della contra della contra della contra della contra del	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	**

### d.1) Apreciación de la implementación

La apreciación de la implementación de la medida de política se deberá realizar a partir del análisis de un cuadro de recursos construido especialmente, en donde aparezcan las medidas de política; actividades identificadas como indicadores; recursos asignados en cantidad y porcentaje para los diferentes años que conforman el plan; y el total acumulado. Los anteriores proveen la información requerida para el análisis de apreciación.

Para el ejemplo que se viene ilustrando, se presentan los cuadros analíticos N\$ 10 y 11 en los que aparecen las medidas de política, las instituciones identificadas como responsables las actividades (provenientes del Cuadro N°9) y la asignación de recursos humanos y financieros, que se obtendrán de los registros institucionales.

d.2) La entrevista de opinión calificada, deberá orientarse a obtener información sobre la apreciación del cumplimiento de las actividades que ejecuta el gobierno, y para cada una de las medidas de política bajo evaluación.

La opinión consultada deberá ser directa, para la gente que ejecuta las actividades, y para disminuir los efectos de cualquier parcialidad de juicios se recomienda realizar una entrevista de opiniones cruzadas, para aquellas instituciones vinculadas a las actividades bajo evaluación.

A manera de ilustración y siguiendo el ejemplo de producción presentamos el Cuadro N°12, donde se aprecian las actividades e instituciones que hay que entrevistar, tanto en forma directa como cruzada.

# 

in a service de la companya de la co Algo a companya de la companya de l Algo a companya de la companya de la

english in the control of the contro

en de la composition La composition de la La composition de la

and the state of the state of

And the second of the second of

The first section of the control of

CUADRO No. 10.

# IMPLEMENTACION DE LAS MEDIDAS DE POLITICA RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS

					ب			'n	T									
		Crédito para la producción de grance básicos		i distribution y interest	Diversificación de la Producción (Manuellos y France)			Autombastacimiento alimen- tario (Granos Básicos)			Ganaderia)	la permitan (Grance Bási- cos, Martelizas, frutas y	Maximizar el volumen do corechas hasta que el uso eficiente de los recursos	Medides de Política				
SANDESA MANDESA	BANDESA	BANDESA	BANDESA	KIA	DIGESA	DIGESA	KIA	DIGESA	BANDESA	KTA	DIGESA	DIGESA	DIGESA	Responsable	identificación	•	-	
Superficie financiado	No. de agricultores atendidos	Volumen de crédito asignado a los granos básicos	Divenificación	Investigación en cultivos de Diversificación	Adistancia Tácnica en Cultivos de Diversificación	Mejorada  Mejorada	Investigación en Granos Básicos	Asistencia Técnica para Granos Básicos	Crédite Agricole	Investigación Agrícola	Distribución de Fertilizantes	Distribución de Samillas	Asistencia Técnica	Actividades	identificantly de		RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS	IMPLEMENTACION DE LAS LEGISLAS DE BOLITICA
														Q. Programa	1.97		NCIEROS A	CONTRACTOR TO
	-													omo Sector	9	RECL	S I GNAD	2
				1										ပ် ရ	_	RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS	S S	2
														% del Programa	9 8 0	ANC TEROS		
								·						% del		ASIGNA		
														Q.	1			
														% del % del Programa Sector	981	(Miles de Q.)		
1				$\dashv$		+	$\dashv$	.						ဝ	Tota			
1			1				1				,		-	% del Progroma	Total Acumulada		, 000	sle
7	1		$\Box$											ž. %	<b>ş</b> alb		3008	310

RECURSOS HUMANOS ASTGNADOS

:

Γ		•			ب	·T			T					T		
		Crédito para la producción de granos básicos		(Subject of Long)	Diverificación de la Producción (Handison Entre)		(Cignet editCO1)	Autoubastec imiento Alimenter la			Genaderia)	lo permitan (Granos Bási-	Maximizar el volumen de coseches hasta que el uso efficiente de las recursiones.	Mediros de Política		
BANDESA	BANDESA	· BANDESA	BANDESA	KTA	DIGESA	DIGESA	KTA	DIGESA	BANDESA	KTA	DIGESA	DIGESA	DIGESA	Responsable	Identificación de Institución	•
Superficie financiada	No. de Agricultores atendidos	Volumen de crédito asignado a los gronos básicos	Crédito para Cultivos de Diversificación	hvestigación en Cultivos de Diversificación	Asistencia Técnica en Cultivos de Diversificación	Distribución de Semilla Mejorado	Investigación en Granos Básicos	Asistencia Tácnica para Granos Básicos	Crédito Agricola	Investigación Agricola	Distribución de Fertilizantes	Distribución de Semillas	Asistancia Tácnica	Actividades	destificación	
														٥	فا	
														×	9.79	R C
														٩	19	RECURSOS HUM
							·							<b>%</b>	8° 0.	UMANOS
														Ö	19	ANOS ASIGNADOS
														*	æ 	õ
			_	$\perp$										b	Total Ac	
														*	Total Acumulado	

# Determinación de Instituciones a encuestar por opinión directa y cruzada

	Número de agriculi atendidos	4. Crédito para producción de granos  a granos básicos  a granos básicos	Crédito para cultivos de diversificación	Investigación en cu diversificación	3. Diversificación de la producción Asistencia Técnica de diversificación	Distribución Semilla	Investigación (granos básicos)	2. Autoabastecimiento alimentario (granos Asistencia Técnica (granos básicos)	Distribución de Fert	Crédito Agricola	y ganadería) Investigación Agrícola	permita (granos básicos, hortalizas, frutas  Distribución de Sem	1. Maximizar el volumen de cosechas hasta Asistencia Técnica	Medidas de Política Actividades	Determinación de Instituciones a encuestar por opinión
· · · · · ·	tores BANDESA	asignado BANDESA	s de BANDESA	ltivos de ICTA	en cultivos DIGESA	Mejorada DIGESA	básicos) ICTA	ranos DIGESA	ilizantes DIGESA	BANDESA	a iCTA	illas DIGESA	DIGESA	Opinión Directa	directa y cruzada
1	DIGESA	DIGESA	DIGESA	DIGESA	ICTA-BANDESA	ICTA-BANDESA	DIGESA	BANDESA-ICTA	ICTA-BANDESA	DIGESA	DIGESA	ICTA-BANDESA	ICTA-BANDESA	Opinión Cruzada	

Con la anterior información y la de implementación se determina la apreciación cualitativa del grado de ejecución que ha tenido la medida de política.

Los criterios para la entrevista de opiniones se pueden adaptar de los que se presentaron en el Capítulo III, al explicar lo concerniente a la opinión calificada para la apreciación cualitativa de la ejecución de los lineamientos de política.

### e) Análisis cualitativo de fuentes y causas

De la apreciación sobre la ejecución de las medidas de política del paso anterior, se pueden identificar las fuentes y causas de cualquier disfunción identificada en la ejecución de la medida de política. Este análisis deberá complementarse con la integración cuantitativa de los resultados de las evaluaciones sobre ejecución de los programas que corresponden a las medidas de política bajo evaluación.

# f) Propuestas de medidas correctivas y ajustes

Con la información del paso anterior se jerarquizan entonces las fuentes y causas de incumplimiento en la ejecución de las medidas de política. sto dependerá del criterio y experiencia del evaluador. Con la jerarquización se podrán luego diseñar las medidas correctivas necesarias, para introducir los ajustes requeridos que permitan cumplir con las acciones previstas para cada medida de política evaluada.

Para ilustrar el procedimiento global de evaluación de la ejecución de las medidas de política se presenta el Gráfico N°5, el cual incluye

Estimates en librarios consideranti de la constitución de

The secretary of the second of

# APPLICATION TOTAL OF ANY AND TOTAL OF A PART OF A

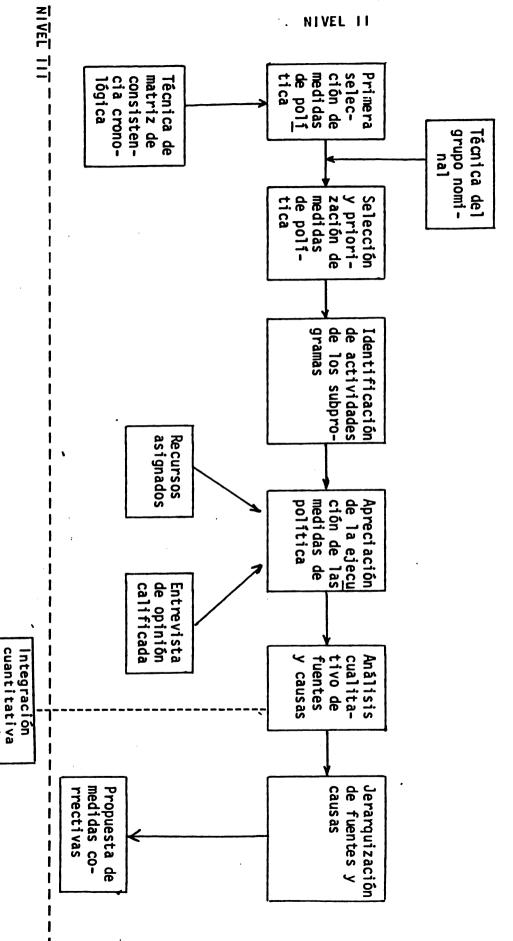
De in appreciación ou ejectual de de decidad ou ejectual de de out tudición ou en 11 i en 12 i

# ROWER REVIEWS TO THE SERVICE STORY

is the following and the transported of the control of the control

rans de la composition della c





de evaluaciones de la Ejecución de

Programas

Digitized by Google

los diversos elementos de análisis y la secuencia lógica que deberá seguirse.

### P. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA

Con esta evaluación se pretende detectar la eficacia de la medida de política en la población objetivo, de manera tal que se pueda comprobar si las medidas de política están teniendo el impacto esperado con que se formularon. El impacto no será posible medirlo para todas las medidas de política, más bien su evaluación deberá focalizarse en aquellas que están más estrechamente vinculadas con la población objetivo, de igual manera, solamente se evaluarán aquellas medidas de política cuyas actividades correspondientes sean susceptibles de una medición de impacto.

Este paso analítico es el que permite una integración entre, el nivel III de programas con el Nivel II de medidas de política, ya que el interior de las medidas de política no se calcula expresamente un impacto deseado, sino mas bien, el impacto de la medida de política constituye la integración de los impactos individuales, medidos a nivel de actividad dentro de un programa en particular. Lo anterior, permite a su vez determinar la interrelación entre el impacto de las medidas de política con el impacto a nivel de programa. Es preciso aclarar que las actividades que se evalúan a nivel de Programa, son las mismas que se utilizan en el nivel de medidas de política, la diferencia estriba en que para el análisis al interior del Programa, el impacto se ha desagregado por productos o servicios (tareas), en cambio, a nivel de medidas de política se evalúan globalmente las actividades.

# TOUTHOUGH A PROPERTY OF THE METERS OF THE COMMENT OF THE PARTY OF THE

Concessor and continuous seed of the concessor of the continuous o

Esse promy portition as it misses to respect the respect to a servery of all the servery of the

los diversos elementos de análisis y la secuencia lógica que deberá seguirse.

### B. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA

Con esta evaluación se pretende detectar la eficacia de la medida de política en la población objetivo, de manera tal que se pueda comprobar si las medidas de política están teniendo el impacto esperado con que se formularon. El impacto no será posible medirlo para todas las medidas de política, más bien su evaluación deberá focalizarse en aquellas que están más estrechamente vinculadas con la población objetivo, de igual manera, solamente se evaluarán aquellas medidas de política cuyas actividades correspondientes sean susceptibles de una medición de impacto.

Este paso analítico es el que permite una integración entre, el nivel III de programas con el Nivel II de medidas de política, ya que e' interior de las medidas de política no se calcula expresamente un impacto deseado, sino mas bien, el impacto de la medida de política constituye la integración de los impactos individuales, medidos a nivel de actividad dentro de un programa en particular. Lo anterior, permite a su vez determinar la interrelación entre el impacto de las medidas de política con el impacto a nivel de programa son las mismas que se utilizan en el nivel de medidas de política. La diferencia estriba en que para el análisis al interior del Progr el impacto se ha desagregado por productos o servicios (tareas), en cambio, a nivel de medidas de política se evalúan globalmente las actividades.

El proceso de análisis en esta etapa deberá incluir los siguientes pasos:

- a) Agrupación de actividades, dentro de los subprogramas afines a la medida de política e, integración de impactos ya calculados.
- Análisis de la incidencia-impacto por cada medida de política.
- c) Calificación del impacto.
- d) Propuesta de medidas correctivas.

### a) Agrupación de actividades

De todas las actividades dentro de los subprogramas que tienen relación directa con la población objetivo, se procede a agruparlas por su afinidad con la medida de política bajo análisis. Dichas actividades tal y como se ha expresado anteriormente, ya han sido evaluadas en su impacto, y cuyo detalle se presenta en el Capítulo V.

Por ejemplo, se desea medir el impacto de la medida de política:

Maximizar la producción.

La anterior entonces se mide a través de las actividades: Asistencia técnica, distribución de semilla, de fertilizante y crédito. A nivel de programas el impacto de las anteriores actividades se midió por productos (maíz, frijol, etc.) especificados en el Plan, mientras que a este nivel de análisis, el impacto ya se integra a nivel de, por ejemplo asistencia técnica para la producción de todos los productos del plan; igual se deberá hacer para las demás actividades que corresponden.

Para aclarar el ejemplo anterior, se presenta el Cuadro N°13 que deberá utilizarse como instrumento para lograr la integración de impactos.

### b) Análisis de incidencia-impacto

Para el análisis se parte de la construcción de una Matriz de incidencia-impacto, la cual contiene 4 columnas. En la primera, se registran los niveles de incidencia por actividades (asistencia técnica, etc.) en la segunda, se registran los impactos directos por actividad, los cuales provienen de la integración de los impactos medidos a nivel de programas. En la tercera, se incluyen las proyecciones de impacto a nivel nacional, o sea, la significación del impacto del programa, en todo el ámbito del sector.

Finalmente, en la última columna se incluye el Análisis cualitativo de la ejecución de la medida de política, que proviene del análisis de apreciación de la ejecución señalado en la Sección A del presente Capítulo.

Esta última columna permite contar con mayores elementos de juicio en la calificación del impacto y por otro lado, permite verificar las apreciaciones que se tienen del cumplimiento de la ejecución, de la medida de política.

Para ilustrar el procedimiento, se presenta el Cuadro N°14 que utiliza como ejemplo la medida de política. "Maximizar el volumen de cosechas" en donde aparecen los elementos ya indicados. En el nivel de incidencia aparecen las actividades seleccionadas, las que agrupadas permiten medir el impacto proyectado a nivel nacional y el análisis cualitativo. Es preciso

CUADRO Nº13. MATRIZ PARA LA INTEGRACION DE IMPACTOS CALCULADOS AL INTERIOR DE LAS ACTIVIDADES, PARA

Medida de Política: "Maximizar el Volumen de cosechas"

ACTIVIDADES	MAIZ	FRIJO	OTR	OTROS PRODUCTOS	Integración de Impacto
3 3 3 5 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	7.52.7	77.000			por actividades
Asistencia Técnica					
Crédito					
Semillas					
Fertilización					
Interacción de actividades					

		No. of the					
					20 - 10 - 10 - 10 - 10 - 10 - 10 - 10 -		
		,					
`:i	i	;	: :	•			
CHO See		: : : : : : : :		1	3.9		
.•	- 21	1 :	•		٠.		٠
				· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	•		
	. 1	•		:	•	1.7	
-		1			!		
•							
، ن	•				•		
	1	•	t				: .
			•	:	:		
		: •					
1.7				•			
- T							الديان والمستحداث الدائد الدائد المالوا المسلح
	•	•					r
			in the second se				:
		· •		:	,		
	r			,	i		:
• •	₹,			:			. ;
			<b></b>		; ; ; ; ; ; ;		· ;
•							
				;	•		
	;		<u>:</u>				:
	; .			;	· •		:
					•		
**							
			ì		• • • • • • • • • • • • • • • • • • •		
1	•	;	•			,	
	•	•		•	•	:	
•	• •	:	:			;	•
				:	•		
		·				·	
			•				
1						•	
		7.2		:	•		
		* * * * * * * * * * * * * * * * * * * *	•	:	·		•
						†*	
		S)	į	•	•		i ,
i			į		1	i	1
•		: :	:			i :	
			ļ				<del> </del>
* P.		her se.	t				
			:			i	
:		10° V	<b>!</b>	: i		:	1
			! }	•	· i	; }	. :
* i		7	•				1
1		F., .		<u>:</u>		1	•
**************************************		٠	:			i	;
•••		F-2	• :	ļ		to a distance of the second of	•
			:	i		1	:
					•	!	1
		13.	•			1	<u>i</u> :
		, -	į.			!	
			•		•		,
		1000 per 20 10 100 per 20 per 20 100 per 20	Í	<del>;</del>		:	

Cuadro Nº14. MATRIZ DE INCIDENCIA-IMPACTO DE LA MEDIDA DE POLITICA EN LA POBLACION OBJETIVO

Medida de Política: Maximizar el volumen de cosechas hasta que el uso eficiente de los recursos los permitan

	- 5% de incremento de la producción	- Incremento del 50% en la pro-	- Interacción de actividades
<ul> <li>Se cumplio medianamente</li> <li>No hubo recursos suficientes</li> <li>para su ejecución</li> <li>Faltó movilidad para agrónomos</li> </ul>			- Distribución de fertilizantes
- Se cumplió satisfactoria- mente. - Los pequeños no tuvieron mu cho interés en usar semilla mejorada.	- 3% de incremento	- Incremento del 30% en la pro- ducción	- Distribución de semillas
-Las acciones se cumplieron en 90% - Faltaron recursos financic- ros para ampliar la medida de política - Faltó promocionar el uso de crédito en los pequeños agricultores	- 0.4% de incremento de producción	- Incremento del 7% en la produc- ción	- Crédito
<ul> <li>de - Se cumplió medianamente</li> <li>- Medios de ejecución insuficientes</li> <li>- Apoyo interno adecuado</li> <li>- Faltó personal técnico y capacitación</li> </ul>	- 0.5% de incremento d producción	- incremento del 10% en la pro- ducción	- Asistencia Técnica
O S  Análisis cualitativo de la ejecución de la medida de Política	I M P A C T Proyección del impacto a nivel nacional	impactos directos integrados de ca- da actividad	INCIDENCIA

167 200 class 250 250 Class 244 245 THE PROPERTY AND A SECOND CONTRACTOR OF THE PROPERTY OF THE PR

A contract to several angles on the region of the contract

introdiovity habitetisms (selfette of selfette) of management of the selfette of the selfette

10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 1	44 300 mm 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	
		e Production of
100 100 100 100 100 100 100 100 100 100		

aclarar que la información que contiene la matriz es hipotética y se incluye con fines ilustrativos únicamente.

### c) Calificación del impacto

La calificación del impacto también se puede denominar "Eficacia de las Medidas de Políticas en la Población Objetivo"; esta eficacia se mide a través de una calificación cualitativa utilizando la siguiente escala de: Alta, Mediana, Baja y Nula. Para el establecimiento de dicha calificación se toma como base fundamental la información que aparece en la Matriz de Incidencia-Impacto, especialmente de las columnas del impacto directo de las actividades e impacto a nivel nacional, y, finalmente, de la apreciación subjetiva que tenga el evaluador, la misma que depende de los criterios y experiencias que tenga el mismo.

Continuando con nuestro ejemplo, en el Cuadro Nº 15 aparece la calificación efectuada para la medida de política que hemos seleccionado para fines ilustrativos.

# d) Propuesta de medidas correctivas y ajustes

De la Matriz de Incidencia-Impacto y del Cuadro de Calificación del impacto se toman los elementos básicos para la elaboración de las medidas correctivas y ajustes necesarios; dependiendo de los resultados de ambas matrices y del criterio del evaluador se podrán proponer simples ajustes a las medidas de política y/o actividades o aún podría derivarse la necesidad de una reformulación o eliminación de alguna de las medidas de política.

# 

 $(\mathbf{w}_{1},\mathbf{v}_{2},\mathbf{w}_{1},\mathbf{w}_{2},\mathbf{w}_{1},\mathbf{w}_{2},\mathbf{w}_{2},\mathbf{w}_{1},\mathbf{w}_{2},$ 

And the second s

in the state of th

# mandra Pavid and Nacional Company (Co

and reaching the light of the property of the same of the contract of the

A STANDARD OF THE RESERVE OF THE STANDARD OF T

Interacción de Actividades

Distribución de fertilizante

Cuadro Nº15. CALIFICACION DEL IMPACTO DE LA MEDIDA DE POLITICA

ACTIVIDADES

ACTIVIDADES

CALIFICACION

ALTO MEDIANA

Asistencia Técnica

Crédito

Distribución de semillas

DEL

IMPACTO

BAJA

NULA

#### Anexo 1

# APLICACION DE LA TECNICA DEL GRUPO NOMINAL PARA PRIORIZACION DE MEDIDAS DE POLITICA

RESUMEN DE LOS ALCANCES DE LA SESION Y BREVE NOTA EXPLICATIVA DE LA FCRMA
DE LLENADO DEL FORMATO

La presente sesión tiene por objeto captar de las personas conocedoras y directamente vinculadas con el proceso de planificación agrícola de Guatemala, su opinión de grupo sobre la ponderación que se debería dar a las medidas de política que a continuación les presentaremos con el fin de priorizarlas.

El fundamento de esta priorización radica en el hecho de que es necesario determinar cuales son las principales Medidas de Política que hay que evaluar en vista de que existen en los planes de mediano y corto plazo un gran número de ellas y por lo tanto, se requiere priorizarlas.

Por tal razón, es necesario que aquellas personas conocedoras y vinculadas directamente con el proceso de planificación, aporten sus ideas, las cuales serán ponderadas individualmente para llegar finalmente a establecer las ponderaciones de grupo, por agregación matemática, y por consiguiente la priorización de grupo respectiva.

La entrevista se hará tanto a los funcionarios que tienen responsabilidad de asesoría en la formulación de la política, como aquellos responsables del nivel de decisón.

A continuación aparece una hoja en donde se muestran dos columnas. En la primera se señalan las Medidas de Política y en la segunda, el puntaje

#### 1 4.000

32 BOTTATIONAY ARAS ENTROPE CHRIS Jad ADRING A SECOND FOR THE ALLEST OF A SECOND ALLEST OF A SECOND CONTRACTORS

PERSONAL DE LAS AUTO AURT DE LA SUSTANTA PARCAO DUTA DARES ESTLACATIVA DA LO F**ERA**NDA. La leberada del rando de la republica

අප පැහැ වේ. මෙයා වෙස සහ විධාපති වැඩිවත විශේෂය මෙස සහ වෙස වෙස්වෙන්නට වීර් සහව වෙස අතුම්ස්ට්ටිමේ පති වර්ගතිවේ වෙස්වරුවස් වෙස වෙස වෙස්වෙන්න මෙස්වෙන්නේ මෙස්වෙන්නට වෙස්වෙන් වේ.කත්ව වෙස්වස් මෙස් වෙස්වෙන්නේ සහ සහ වෙස්වෙන්නට වෙස්වෙන්න සම්බන්ධ වෙස්වෙන්න වෙස්ටි සහිමිකාවෙන්න වෙස්වෙන්න සහ වෙස සහ සහ වේ. වෙස්ට වේ වෙස්වෙන්න වෙස්වෙන්න

Proceedings of the recognistic or encaptables of an entropy of the fifth of the control of the recognistic o

പുരുത്തുക്കുന്നു. അത്ര പുരുത്തുന്നു പുരുത്തു പുരുത്തു പുരുത്തുന്നു. എന്നു പുരുത്തുക്കുന്നു വരുത്തു. സൂരുത്തുക പുരുത്തുകൾ അവരുത്തു പുരുത്തുകൾ പുരുത്തുകൾ ആരുത്തുകൾ ആരുത്തുകൾ ആരുത്തുകൾ ആരുത്തുകൾ പുരുത്തുകൾ പുരുത്ത



que a juicio de la persona consultada debería tener cada una de las medidas de política bajo consulta.

Es bueno subrayar que es posible asignarle el mismo puntaje a una o varias Medidas de Política. La calificación debe marcarse de acuerdo al juicio personal del entrevistado dentro de una escala del 1 al 10. La agregación final del grupo aparece en el Cuadro N°8 del Capítulo IV.

and the judget on the partitions contained the definite apparation on the order one and the contained on the

Expenses and constraint of posible selection of misme cuntage consideration and constraints and constraints.

71.

#### EXPERTO N° 1

#### PRIORIZACION DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA -AREA DE PRODUCCION-

ME	DIDAS DE POLITICA	PUNTAJE
1.	Maximizar volumen de cosecha, hasta que el uso eficiente de los recursos lo permitan	10
2.	Lograr auto-suficiencia alimentaria	10
3.	Crédito como incentivo fundamental para la producción de granos básicos	6
4.	Incentivar productos de diversificación mediante servicios agrícolas especiales, (transferencia de tecnología)	4
5.	Fortalecer servicios de asistencia técnica y Crédito Pecuario	7
6.	Propiciar un esquema aceptable del uso de los recursos para la producción de alimentos y materias primas de consumo local y para exportación	9

### to the contract of the

#### ERIOPIZACIONE DE LE 1990 NOS DELL'HOS EARPEN DE PRODUCCIONE

ME	props strongs	- CATRUS
.:	establication versen de cosecha, hoste que el use de cosecha, hoste que el use de cosecha de permiten	Dr.
.3	toaram auto-suficiencia alimentaria	10
, 5	frédito come incentivo fundamental para la producción de granos bésicos	
	incentivar productor do un creificación audiante corvicios agrícolas capeciales. (Eransferencia de neunología)	i
	Fortalneer sanvicies du saistatela técnies y Crédite Pervenie	
•3.	fredicing un eschema Reeptable dei use de let chares atem la producción en allmese uco y lmichies primas en unosumo local y para expedicos	

72. EXPERTO N°2

#### PRIORIZACION DE LAS MEDIDAS DE POLITICA -AREA DE PRODUCCION-

٨	SEDIDAS DE POLITICA	PUNTAJE
1.	Maximizar volumen de cosecha, hast a que el uso eficiente de los recursos lo permitan	8
2.	Lograr auto-suficiencia alimentaria	10
3.	Crédito como incentivo fundamental para la producción de granos básicos	8
4.	Icentivar productos de diversificación mediante servicios agrícolas especiales, (transferencia de tecno- logía)	6
5.	Fortalecer servicios de asistencia técnica y Crédito Pecuario	5
6.	Propiciar un esquema aceptable del uso de los recursos para la producción de alimentos y materias primas de consumo local y para exportación	6

#### 10 10 10 10 10 10 TO

## 0157HR04F 30 (4854-10310) HR 35 (1973) 17 (2777) (1773) 18 (1777)

BL., Febra	
3	ner a successive de la servició de l
	Factor of the second of the se
S	ar mar. Pod omnahmus ovac veral camba mastar
3	testimen mõigeniäikaastu on taatuun on ittuan -ensuur de einm tähmintu jasusikanas ariokkaapt aoinimum 
;i	Thertalesse within a consistent of leader from the following the followi
7	Romannum del se estrolato de Estepos amendos emplembloses estrolates.  Sociales de Este de Catalon de Anglas (Este de L'Impelent de Catalon de

73.

EXPERTO N°3

PRIORIZACION DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA -AREA DE PRODUCCION-

ME	DIDAS DE POLITICA	PUNTAJE
1.	Maximizar volumen de cosecha, hasta que el uso eficiente de los recursos lo permitan	7
2.	Lograr auto-suficiencia alimentaria	10
3.	Crédito como incentivo fundamental para la producción de granos básicos	8
4.	Incentivar productos de diversificación mediante servicios agrícolas especiales, (transferencia de tecnología)	10
5.	Fortalecer servicios de asistencia técnica y Crédito Pecuario	8
6.	Propiciar un esquema aceptable del uso de los recursos para la producción de alimentos y materias primas de consumo local y para exportación	6

# Month and the second of the sec

3547464	15 (20 m) (a) (a) (b)
Ţ	van tan um allant nammaalus mis en siin needim <b>ix</b> er. Lit Doort hebog of needes siis eessa alla taste fi
2 mm m m m m m m m m m m m m m m m m m	plandakmile elsewisinskostas as act .
*	indicte unno incentevo fordamentel pero es orciposión ou granco casteer
01	ອຊິດທີ່ການສະຕິວິໄຊຍ ທີ່ຖືກວ່າ ເປັນ ເປັນຊຸນ ກວນຄວາກ ກ່ອນເກັດການ ເຂດ ຄົ້າໜ້າ ກາດຕິວິດຕາງ ກ່າວ ຂອງປະຊຸດ ເປັນ ເປັນ ເປັນ ຂອງປະຊຸດ ເປັນ ກ່າວ ກ່ອນ ກ່ອນ ຄວາມ ຄົ້າ ຄົ້າ ພ້ອງປະຊຸດ ເປັນ
· man it will be assumed to a	
	Total Control

74.

EXPERTO N°4

PRIORIZACION DE LAS MEDIDAS DE POLITICA -AREA DE PRODUCCION-

ME	DIDAS DE POLITICA	PUNTAJE
1.	Maximizar volumen de cosecha, hast a que el uso eficiente de los recursos lo permitan	1
2.	Lograr auto-suficiencia alimentaria	1
3.	Crédito como incentivo fundamental para la producción de granos básicos	2
4.	Incentivar productos de diversificación mediante servicios agrícolas especiales, (transferencia de tecnología)	10
5.	Fortalecer servicios de asistencia técnica y Crédito Pecuario	2
6.	Propiciar un esquema aceptable del uso de los recursos para la producción de alimentos y materias primas de consumo local y para exportación	1

#### and a factorial control of the second contro

a la da da en		3 CA 7510 4
	end to keep a community of the second of the	1
tegen (Sec., Sec. 1)	gia ya sin gine isiinga d	f
	المن المنظم ا المنظم المنظم المنظم المنظم المنظم	
	egos elos un liverel? Clas una lo to- egos il e especiales un comerce esenti. Le baco	() i
nandanah da Leoghbas	e de mão de paral de object do porte de composition	\$
ត្តាក់ជា≱កាលសេស	College de Alfabria de College de	e de servicio de la compansa de la c

75.
EXPERTO N° 5

PRIORIZACION DE LAS MEDIDAS DE POLÍTICA -AREA DE PRODUCCION-

ME	DIDAS DE POLITICA	PUNTAJE
1.	Maximizar volumen de cosecha, hasta que el uso eficiente de los recursos lo permitan	1
2.	Lograr auto-suficiencia alimentaria	1
3.	Crédito como incentivo fundamental para la producción de granos básicos	2
4.	Incentivar productos de diversificación mediante servicios agrícolas especiales, (transferencia de tecnología)	2
5.	Fortalecer servicios de asistencia técnica y Crédito Pecuario	2
6.	Propiciar un esquema aceptable del uso de los recursos para la producción de alimentos y materias primas de consumo local y para exportación	1

### Here, how to be seen that both the method of the books that the

384796	grafijas ir
	n <b>e</b> g terbologisk titk in lækkopisk i her læk <mark>tillek</mark> Hastimer av delsk sem her lætte gjelder gæret
2+ .	to a table and the property of the first of
\$ \tag{\}	educate Connecta de monte el como de come de la come de
2	ernenda udareza dina kenonakarra (h. 1846). Habitarra
•	September 2015 of the analysis of the use of the september 2015 of the use of the september 2015 of the septem

#### CAPÍTULO V. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

Al igual que en el Capítulo anterior, en el presente se describe el procedimiento a seguir para la evaluación de la ejecución a nivel de programa así como también, para la evaluación del impacto del mismo en la población objetivo. En lo que concierne a la ejecución, se evalúa el programa completo sin seleccionar aspectos del mismo, a diferencia de lo que se hiciera al evaluar la ejecución de medidas de política y lineamientos de política.

#### A. EVALUACIÓN DE LA FLIECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS

Siguiendo las pautas metodológicas ya indicadas en el Capítulo correspondiente para la evaluación de la ejecución de los programas, se deberán seguir los siguientes pasos analíticos:

- a) Identificación de variables e indicadores
- b) Medición de Indicadores
- c) Comparación de lo previsto con lo ocurrido
- d) Detección de desviaciones
- e) Análisis de las fuentes y causas de las desviaciones
- f) Propuesta de medidas correctivas y aiustes.

#### a) Identificación de variables e indicadores

La identificación de variables e indicadores se hará a través de la identificación de metas y actividades de los planes de trabajo que ejecute el SPA. Para dicha identificación se deberá utilizar el procedimiento que a continuación se describe:

### 

 $(\sigma_{i}, \sigma_{i}, \sigma_{i},$ 

A contract the second of the Carter of the contract o

and the first of the second of

and the first section of the first section of the first section is a section of the first sec

n kan di gitan di marani na katangan marang di kanada di kanada di kanada di kanada di kanada di kanada di kan Marangan

As the first of the same of th

in the second second

the second of th

and the second of the second o

and the state of t

And the section of the

Deberá partirse de cada uno de los objetivos del programa procurando identificar aquellas variables más representativas que reflejan la naturaleza del objetivo; en la identificación de las variables deberá utilizarse 
la técnica del Grupo Nominal, a través de la cual se deberá solicitar a un 
Grupo selecto de profesionales su opinión calificada sobre cuales son las 
actividades (variables) que ejecuta el Sector Público y que a su juicio sean 
las más importantes para medir el cumplimiento del objetivo del Programa. 
Una vez identificadas las actividades (variables) el mismo grupo deberá identificar los indicadores que cuantitativamente reflejan más exactamente las 
variables seleccionadas.

Esta identificación se deberá realizar en 2 ámbitos: uno que debe correspondera a las acciones que ejecuta el SPA y el otro, a las variables que corresponden a las acciones que ejecutan los agentes económicos y que están estrechamente vinculadas a las que ejecuta el gobierno.

Esta separación de ámbitos es muy importante ya que facilita la ubicación de las fuentes requeridas de información para cada ámbito particular.

Así, la fuente de información que se requiere para la medición de las actividades que ejecuta el gobierno provendrán fundamentalmente de los registros institucionales a través de la información sobre asignación y utilización presupuestal, financiera y de recursos humanos. En cambio, la información requerida para las acciones que ejecutan los agentes económicos deberá provenir del sistema nacional de estadísticas del sector agrícola.

general terror and the

in the second second

September 200 (200 ) September 1994 (1994) September 200 (1995) Annie Staffen (1995) parties that the second of the ు కార్యాలు మార్గాలు కార్యాలు terk eligibility on the

**3** mm (1) . : and the second of the second o and the second of the second o

a seath and religious text of the control of the co  $(x_1, x_2, \dots, x_n) \in \mathcal{A}_{n-1}(G) \times G$ Land to be seen that the second the state of the s the state of the s

ing the control of th grand to the control of the control

en egit i de same de la companya de  $(a_{ij},a_{ij},a_{ij})\in \mathbf{K}_{ijk}$  , the start  $a_{ij}$  ,  $a_{ij}$  ,  $a_{ij}$  ,  $a_{ij}$  ,  $a_{ij}$ ## John Charles Commission of the American Commi in the proof of the second of e por traditional de la company de la compan

e spinge for the control of the second of

Dentro del ejemplo que hemos venido utilizando en la propuesta metodológica, se presenta la información proveniente del programa de producción
tanto para las variables e indicadores que ejecuta el SPA (Cuadros N\$ 16 y
17) como también, las variables que ejecutan los agentes económicos vinculados con los objetivos del programa (Ver Cuadro N°18). Para el caso del Cuadro N°18, sólo aparecen las variables, en vista de que en el Capítulo VII se
presenta el detalle de identificación de los indicadores respectivos. Así
mismo, para el caso de las variables que corresponden al SPA, la desagregación de actividades deberá discriminarse por objetivos del programa, separando el objetivo N°1 del resto de los objetivos del programa,. De igual
manera, el objetivo N°1 y sus actividades que le corresponden, deberá desagregarse por cultivos y grupos de cultivos que abarca el programa de producción.

#### b) <u>Medición de Indicadores</u>

La medición de los indicadores elegidos para las actividades que ejecuta el Estado, deberá realizarse a través de lo ejecutado en el presupuesto de gastos y con la información proveniente de los registros institucionales de los programas que llevan a cabo las instituciones, en lo concerniente a la asignación y utilización de recursos financieros y humanos.

La medición de acciones de los agentes económicos, será realizada a través de la información proveniente de los registros oficiales o series estadísticas que prepara o, deberá preparar en el futuro, el sistema de información nacional. Dicha información deberá ser procesada y presentada por productos, por estratos de productores y por regiones de interés contempladas er el Plan.

And the second of the second o

# A CONTROL OF THE SECOND

Authorities of the second of t

population of a control of the contr

Cuadro Nº16. IDENTIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES QUE EJECUTA EL SECTOR PUBLICO

•	Objetivo N°1:	CULTIVO: M A I Z
de productos agrícolas"	Objetivo N°1: "Asegurar equilibrio global y estructural entre la oferta y demanda	2
	y estructural	
	entre la oferta y demanda	

- Número de experimentos	1.5 Experimentos por cultivo	1.5
- Hectáreas financiadas	Superficie financiada con el producto	1.4
- Cantidad de fertilizantes distri- buidos (TM)	Distribución de fertilizantes	1.3
- Cantidad de semilla distribuida (TM)	Distribución de semilla	1.2
- Número de agricultores asistidos	Asistencia Técnica	1.1
INDICADORES POR CULTIVO	VARIABLES (Actividades) POR CULTIVO Y GRUPOS DE CULTIVO DEL PLAN	Y GF

Cuadro Nº17. IDENTIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES QUE EJECUTA EL SECTOR PUBLICO

٠. ن	<b>.</b>			•		2.		
Fomentar la diversifica- ción	Esquema regional de es- pecialización		cursos para la produc- ción	Propiciar un esquema acep		Generar excedentes de Maíz y otros alimentos básicos	OBJETIVOS DEL PROGRAMA	
5.1 la	4.1	3.3	3.2	3.1	2.2	2.1	VARI TIVO	
Planes de producción para a diversificación de fincas	Planes de producción para el cambio de la estructu- ra de producción en las regiones seleccionadas	Superficie reforestada	Superficie con asistencia técnica en el uso de agua y suelo	Planes de explotación	Stock	Actividades de compra	VARIABLES (Actividades) POR CUL TIVOS Y GRUPOS DE CULTIVO DEL PLAN	
- N°de planes elaborados	- N°de Planes - Hectáreas de tierras asistidas con los planes	- Hectáreas reforestadas	- Hectáreas asistidas	- Número de planes	- Toneladas métricas almacenadas	- Toneladas métricas compradas	INDICADORES POR CULTIVO	

Cuadro Nº18. IDENTIFICACION DE VARIABLES PARA ACTIVIDADES QUE EJECUTAN LOS AGENTES ECONOMICOS

2		
- S	Programa Programa	V A R I A B L E S
<b>=</b>	Asegurar un equilibrio global	1.1 Crecimiento por producto
	entre la oferta y demanda	1.3 Producción total por producto
		1.4 Importaciones
		1.5 Exporgaciones
2)	Generar excedentes de maíz y otros alimentos básicos	NO EXISTE A ESTE NIVEL
<u> </u>	Propiciar un esquema aceptable para el uso de recursos para la producción	3.1 Mano de obra utilizada por cada cultivo 3.2 Superficie plantada con forestales
÷	Regionalización especializada de la producción	<ul> <li>4.1 Volumen total de producción en regiones prioritarias</li> <li>4.2 Superficie ocupada en las regiones prioritarias</li> <li>4.3 Volumen total de producción en las 7 regiones</li> <li>4.4 Superficie ocupada en las 7 regiones</li> </ul>
5)	Fomentar la diversificación	5.1 Superficies marginales bajo cultivo por producto

En la futura formulación de planes se deberá precisar con claridad cuales son los productos prioritarios sobre los cuales deberá recaer fundamentalmente la acción del estado, para lo cual se podrá utilizar asimismo la técnica del grupo nominal.

#### d) <u>Detección de desviaciones</u>

Como resultado de la compración de metas previstas con las ocurridas se detectan las desviaciones; éstas deberán calcularse en términos de % del logro en relación a la meta prevista. Así, si la meta prevista fue 100 y lo ejecutado 95, la desviación se calcula con la siguiente operación: 95 - 100 = .95 x 100 = 95%. A manera de ejemplo y utilizando cifras hipotéticas para ilustrar lo anterior, se presentan los cuadros N§ 19 y 20 en donde se registra el cumplimiento de las metas representativas de los 4 objetivos del programa de producción.

Para el caso del objetivo N°1 del programa, se deberán elaborar tanto cuadros como productos incluidos en el Plan. En el ejemplo, sólo se presenta el caso del maíz como ilustración.

Para los restantes 3 objetivos, bastará un cuadro único de cumplimientos.

#### c) Análisis de fuentes y causas de desviaciones

En esta etapa, dado que se ha venido diferenciando la acción del gobierno y su relación con lo ocurrido con los agentes económicos, el análisis aquí deberá necesariamente relacionar las desviaciones en las actividades que realiza el gobierno, con lo realizado por los agentes

uzika (n. 1905), szentésze főnyak a kentekken mellek előlét nagyát, men met elett és és a makar nagyát felentő millen ventés a dekken feleszet elétek millen elettés a szárt és elettésze elettés elett makar arakolát a feltésze azontásás a töntáság apalak a makar azontáság a mellettáság a szártáság a szártáság a

### yan diasimbel seletin kasas

est approximation of the control of

And the second of the second o

Historian territoria (n. 1965), en la francia de la fina esperitor de la final de la final de la final de la f Later

# \*Modern and the service of the first of the service of the serv

 $4m^{\frac{1}{2}}\sin(k)$  . The form m is a superposition of the (1,2,3) and (2,3)

(for a finishing several section of the softeness of the section of a section of the section



Cuadro Nº 19.EJEMPLO DE CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PRIMER OBJETIVO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION

:

CULTIVO: M A I Z

Objetivo del Programa N°1: "Asegurar equilibrio global y estructural entre la oferta y demanda de productos agrícolas"

WARIARIES (Actividades)	- CADOBEC	METAS	S FISICAS (1981)	i <b>1</b> )
VARIABLES (ACLIVIDADES)	NOTCADORES	Programado .	Ejecutado	Logros en %
Asistencia Técnica	N°dė agricultores	100	85	85
Distribución de semi- llas	Cantidad distribui- da (TM)	300	200	66
Distribución de fer- tilizantes	Cantidad en TM	6000	3000	50
Crédito Agricola	Superficie finan- ciada (Ha.)	40000	30000	75

Nota: La evaluación de la ejecución se podrá realizar semestralmente o anualmente.

ì

Cuadro Nº20. EJEMPLO DE CUMPLIMIENTO DE METAS PARA OTROS OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE PRODUCCION

					Esquema regional de especialización	5.
				- Superficie reforestada		1
	• <b>•</b> • •			- Superficie con asisten cia técnica en el uso de agua y suelo		
			-N°de planes	- Planes de explotación	Propiciar esquema aceptable para el uso de recursos	
10	10	100	-Cantidad almace- nada ('000TM)	- Stocks		
65	65000	100000	-Cantidad compra-100000 da ('000 TM)	- Actividades de com- pra	Generar excedentes de maíz y otros	·
80	16000	20000	-Has. financiadas			]
85	1700	2000	-N°agricultores financiados			
. 80	4000	5000	-Voluemn en (1000 Q)	- Crédito para diversi- ficación		
90	45 .	50	-N°de experimen-	- Investigación en cul- tivos de diversifica- ción		
70	84	120	-N°de agricul- tores	<ul> <li>Asistencia técnica en cultivos de diver- sificación</li> </ul>	Fomentar la diversificación	2.
Logros	Ejecutado	Programado	INDICADORES	VARIABLES (Actividades)	OBJETIVO DEL PROGRAMA	0

Google

#### c) Comparación entre lo previsto y lo ocurrido

El procedimiento consiste en comparar lo programado y lo ejecutado para el caso de las actividades que realiza el SPA, y comparar lo previsto con lo ocurrido para el caso de las acciones que ejecutan los agentes económicos.

Dentro del proceso establecido se deberá elaborar un cuadro donde se registre lo ocurrido y lo ejecutado para el año dentro del período de evaluación y en forma agregada. Es necesario indicar que hay que construir cuadros para cada producto contemplado en el programa de producción, los que deberán incluir un desglose por estratos de productores y regiones de interés.

El programa de producción del Plan 1979/82 no precisa con claridad cuales son los productos prioritarios sobre los cuales van a incidir las acciones de gobierno, sin embargo, en base a un análisis de contenido del mismo, se podría concluir en una primera aproximación que los productos y grupos de productos prioritarios son los siguientes:

- Maíz
- Frijol
- Arroz
- Sorgo
- Hortalizas
- Frutas
- Ganadería vacuna

### temperation entry a province with corrida

for a confine to the property of the date of the tested and earlies to the confine tested of a confine to the property of the confine to the property of the confine tested of t

El percursona escribación el color de la lorge de la color de la c

rish ·

Collina

4.

September (

Rortolizes

...

saderic vacune

económicos, para cada objetivo del programa, v.g. al analizar lo ocurrido con la producción deberá relacionarse con la ejecución de la asistencia técnica que otorga el estado, el crédito, etc. para establecer en forma causal la relación entre la acción de gobierno con los resultados de la realidad.

Este análisis de fuentes y causas deberá complementarse integrando los siguientes elementos de análisis, que deberán recogerse utilizando la técnica de Entrevista de Opinión Calificada, los cuales son:

- La Opinión de los ejecutores de las distintas actividades de cada programa;
- La Opinión de los Particulares vinculados directamente a las acciones del programa;
- 3. La apreciación de las regionales del SPA.

La Opinión de los ejecutores de programas se solicitará por considerarse que los mismos tienen los mejores elementos de juicio para explicar las desviaciones encontradas, así como sus fuentes y causas. Dichas opiniones deberá consultarse en base a los resultados de la comparación entre lo programado y lo ocurrido.

La Opinión calificada de particulares se propone, para contar con una opinión cruzada de aquellas personas más destacadas vinculadas con la actividad que se está evaluando v.g. agricultores, intermediarios, vendedores principales de insumos y semillas e instituciones de investigación que hayan realizado trabajos refecionados con el tema.

La apreciación del personal de las oficinas regionales se deberá solicitar para contar con una opinión más cercana a la realidad de los hechos.

#### f) Propuesta de medidas correctivas y ajustes

De la detección de las fuentes y causas de desviaciones y sus interrolaciones se deberá hacer una jerarquización de las mismas.

Dicha jerarquización la hará el evaluador en base al resultado del análisis anterior y la experiencia y criterios que éste posea. La jerarquización permitirá proponer medidas correctivas a distintos niveles de acuerdo con la importancia de las mismas. Permitirá así mismo, indicar cuales son las acciones que deben realizar los distintos niveles jerárquicos del SPA para realizar los distintos ajustes y cumplir con la ejecución de las metas programadas.

En los casos en que las causas hayan distorsionado el alcance de las metas, se podrán proponer ajustes a las medidas de política o reformulación de los programas.

En el Gráfico N°6, se presenta el resumen del proceso global para la evaluación de la ejecución de programas.

#### B. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE PROGRAMAS EN LA POBLACIÓN OBJETIVO

A diferencia de la evaluación de la ejecución en que el interés es el conocer en qué medida se han ejecutado los programas de gobierno, la atención fundamental en esta etapa del análisis estriba en la medición de la eficacia que tienen las acciones de gobierno en la población objetivo; es decir, se trata de determinar si dichas acciones que ejecuta el estado en sus distintos programas en apoyo a las acciones que realizan los agentes



# e den la vincuisciente de l'inception de la gorificio (il

entre extraorian de la company de la company

Diens jaminguires in exactions and the constant of excitant or second to the analysis and ists and its contractions and its corrections are consistent as a contraction and the analysis of the corrections of the second of the s

Eb det de la mana sur los desent deven l'istemairanne de al langue se estamble.
Les mans, les pention per les experies a langue de político o esferentam

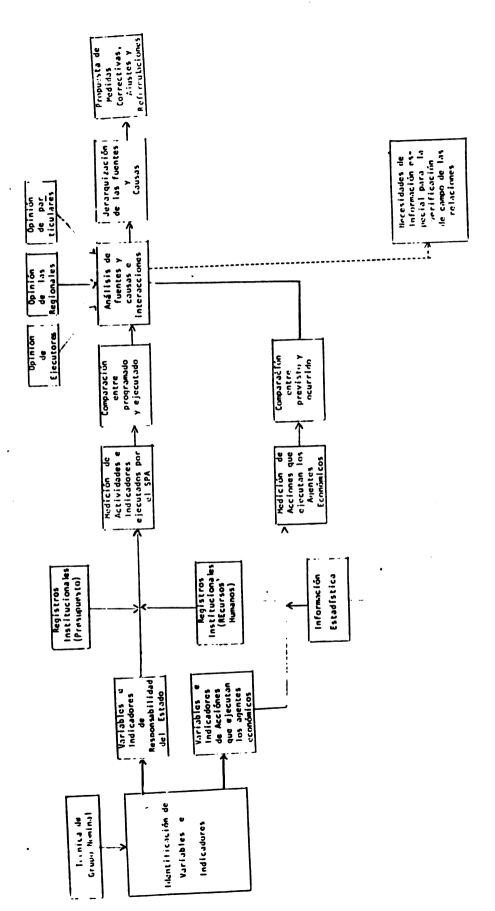
clint de les peoplemen

casa federa renombro del communem de educada, est la matria del 1. ab tendombro, ele moderno el los tendombros el

- OMBITALIAN MÕRGUARING LLI PERSON ARMER ER PROPERTE LEE ARMAALAMIL 💎 🛴

A differencia Communicación de cipación en que el interda en el montena el montena en que el interda en el montena en que media necesario en el modifica fundamental en cata etapo del additivir estable en la medición de la eficación que trenen las acciones de gobierne en la población objetivo; es decir ase treses el contendam en fluctua el forma de discontenda el contenda el c





económicos están rindiendo beneficios positivos, y además se requiere conocer cuál es la magnitud de dichos beneficios.

Es necesario aclarar que no todos los programas de gobierno están supuestos a tener una relación directa con las actividades que ejecutan los agentes económicos, por lo que el impacto sobre la población objetivo solamente resulta conveniente medirlo para aquellos programas que contienen acciones vinculadas directamente con la población objetivo y cuya naturaleza permite la identificación de indicadores de impacto que pueden ser objetivamente medidos. Así mismo, la evaluación de impacto deberá ser consecuencia del resultado de la evaluación de la ejecución, de manera que la decisión de evaluar o no el impacto de un programa dependerá del grado de ejecución que éste haya tenido.

Para la evaluación del Plan 79/82 se recomienda inicialmente concentrar los esfuerzos de evaluación de impacto en los siguientes programas:

- a) Producción
- b) Comercialización
- c) Desarrollo tecnológico
- d) Crédito

Tomando en cuenta pauta metodológica ya mencionada en el Capítulo II, el procedimiento a seguir incluye los siguientes elementos secuenciales:

a) Análisis de la coherencia interna del Programa e identificación de indicadores objetivamente verificables;

- b) Las fuentes para la medición de impacto;
- c) Las formas de determinar el impacto
- d) Determinación de la incidencia del impacto en la población objetivo
- e) Calificación del impacto

# a) Análisis de la coherencia interna e identificación de indicadores

La decisión política de apropiar recursos presupuestarios para el logro de los objetivos de un programa, debe tener como contrapartida lógica, la formulación de actividades concretas para darle solución al problema que dio origen al programa. De lo anterior, se desprende la relevancia que tiene el análisis de la coherencia interna de un programa; más aún si se tiene en cuenta que la formulación puede contener errores en cuanto a la relación "actividades-problema" a solucionar"

En resumen, con este análisis se busca determinar la coherencia entre la "intencionalidad" programada y la idoneidad del programa al incorporar todos los elementos lógicos que harían posible alcanzar sus propios obietivos.

Primero se deberá construir la matriz del Marco Lógico, que ya se explicó en el Capítulo II, de tal manera que a través de la lógica horizontal y la lógica vertical, se puedan identificar y ordenar los insumos, actividades, productos, indicadores verificables y objetivos primarios del programa. A su vez, dicha matriz permite establecer los fundamentos básicos a tomar en cuenta por el Grupo Nominal reunido para identificar los indicadores del impacto y su nivel de medición, para aquellos casos en que los programas a evaluar posean fallas de formulación.

emi et adisio e e e e e e e e e

Structure of the Control of the thirth as it

of the specific fathering the continue of the affiliation in and

v - a

; mr:

1 - Altera - Andre incores - Interallegalin du l'orice

The first variable of the second of the seco

₹ <sup>†</sup>

The proportion above a foregonism of the second state of the secon

and the second of the second o

in the second of the second of

A manera de ejemplo tal como se ha venido ilustrando, en el caso del programa de producción se presenta a continuación el procedimiento para identificación de los indicadores de impacto para los distintos objetivos del Programa.

El procedimiento se ha seguido secuencialmente objetivo por objetivo, construyendo un marco lógico para cada objetivo del programa de producción.

#### Objetivo 1: Asegurar equilibrio global entre oferta y demanda

De la información del Marco Lógico se han ubicado como actividades vinculadas directamente con la población objetivo susceptibles de ser medibles, los siguientes:

- i) Asistencia técnica
- ii) Distribución de semilla
- iii) Distribución de fertilizantes
- iv) Experimentos por cultivo

Para la selección del indicador se ha tenido en cuenta lo que persigue cada una de las actividades anotadas. Todas ellas apuntan al incremento de la productividad y la producción. Por lo tanto, se han seleccionado las anteriores como indicadores del efecto del programa.

# Objetivo 2: Generar excedentes de maíz y otros granos básicos

Del Marco Lógico se detecta que las actividades que ejecuta el gobierno para este objetivo son las compras expresadas en TM que hace el programa y el stock que deberá mantener INDECA. Como se puede apreciar, las actividades propuestas no tienen vinculación directa con la población objetivo, por lo tanto, este objetivo, no es candidato ideal para un análisis de impacto.

## Objetivo 3: Propiciar un esquema aceptable para el uso de los recursos

Por falta de información en el documento del programa, no se ha logrado precisar en el marco lógico cuales son las actividades que corresponden a este objetivo. De tal manera que no podría considerarse para un análisis de impacto.

#### Objetivo 4: Esquema regional de especialización de la producción

La actividad pública que se identifica con el Marco Lógico es la de "superficie cultivada con los cultivos que se desea concentrar en cada región"; igualmente esta actividad no es posible vincularla directamente con la población objetivo por lo que tampoco podría ser incluida en el análisis de impacto.

# Objetivo 5: Fomentar la diversificación agrícola

Las actividades identificadas en el Marco Lógico son las de: crédito para cultivos de diversificación y asistencia técnica para cultivos de diversificación.

Para la evaluación de este objetivo del programa de producción, se propone tomar como indicador la adopción del nuevo cultivo, la producción de nuevo cultivo y la comercialización del mismo.

# b) Fuentes para la medición del impacto

La fuente de medición del impacto deberá ser a través de una encuesta socioeconómica para el caso de indicadores claramente medibles y a

rêns an ersq (cos) or skibas, re ma politica najetica est se i seci (seco ) respecta Statistica in ersq (cos)

## Portugue teli il ora il cial, si ciaques relages, el pel 1918, è evidei 80

Tem talisa — ifomoselim va vo revenencio al ompembro, no su ha lon grado un pesant va vi mose por consenta de que compando con acesta de compando el compando de compando el compando de c

# objective to figure majoral mesquelectionally as a presection

can la profession de la completa que se identifica con el sere Lógio es la selectivada continuada en la contra en contente en contra en contente en co

# Objective & Common to deversificación agricula-

les excidionnes de describle des en como chica de la compania en consideration de constitue de c

ison in ovelucation at the additional property of a decay to another the product of a decay to a decay of a product of a product of a decay to a decay to a decay of a decay.

# is ago, wa **go**id we of wood two wi

The second second is now from the second of the second sec



través de estudios de casos para aquellos objetivos de difícil cuanti-

Los criterios básicos que se deben tomar en cuenta para el diseño de la encuesta son los siguientes:

- Determinación del objetivo y el uso que se hará de los resultados de la encuesta;
- La identificación apropiada de la población objetivo, considerando la naturaleza de las inferencias que se desean.
- 3) Selección del método más apropiado de muestreo: aquí se pueden encontrar una gama de técnicas de muestreo desde el muestreo aleatorio simple pasando por el estratificado hasta el muestreo por "clusters" o agrupaciones hasta el muestreo por etapas sucesivas.
- 4) Determinación del mejor tamaño de la muestra.
- 5) Especificación de los instrumentos de medición y entrenamiento de encuestadores.
- 6) Diseño del cuestionario y prueba del mismo.
- 7) Ejecución de la encuesta.
- 8) La tabulación y análisis de los resultados
- 9) La redacción de conclusiones.
- c) Formas de determinar el impacto

Dado que el impacto se mide a través de información recopilada mediante técnicas especiales de muestreo, la determinación del impacto requiere el uso de métodos de análisis estadísticos, los cuales dependen de la complejidad de los indicadores y el número de relaciones a medir. En el Cuadro N°21 aparece un resumen de los indicadores, fuentes de medición y formas de determinación del impacto, para los objetivos del programa de producción que se viene utilizando como ejemplo, el cual ilustra los pasos de evaluación anteriormente mencionados.

# d) Determinación de la incidencia del impacto en la población objetivo

Con la información generada del paso anterior en que ya se han calculado los efectos probables del programa se procede a la construcción de una matriz de incidencia-impacto, la cual contiene 5 columnas y tantas filas como niveles de incidencia que se desea analizar.

En la primera columna se resumen los niveles diversos de incidencia, que se desea analizar v.g. estratos de productores, regiones agrícolas, objetivos de programas etc. En la segunda columna aparece el impacto directo calculado del programa. En la tercera columna se registran los impactos proyectados a nivel nacional. En la cuarta columna se registran las conclusiones de la evaluación de la ejecución, las cuales para el análisis constituyen las hipótesis que hay que verificar en el campo y que además proveen elementos de juicio para la determinación final del impacto y la última columna sirve para registrar sumariamente las conclusiones finales del impacto por nivel de incidencia.

En el ejemplo hipotético del programa de producción y como resultado de la aplicación de la metodología, solamente se ha evaluado el impacto a nivel del objetivo número 1 y para el producto maíz en el entendido de que el análisis de este objetivo debe abarcar todos los productos considerados

En el Cuerto Milla par de mosumen de mosumen de métradores, fuentes esta actividade en partir en competit de chieca de chieca de consecuente de consecuente

# Hotensieroión de la inclidence, en ingueso en in eblación especies.

for in charaction of the contrate of the contrate of the content of the contract bar calculated for effective and the contract of the case cantilogs of the case cantilogs of the case cantilogs of the case of th

Entry print of print of terms of respect for this is a literated do included clay one so deads the included at the control of the solutions of the print of the solutions of the control of the solution of the control of the solution of the control of the control

En al chample bin (1975) and company of productions over meditars decreased in an interaction with an interaction of the action of a second option of a contraction of the objective number of a near of a contact of makes on all encended of the government of the champen of the charge of the charge



Cuadro N°21.INDIGADORES, FUENTES DE MEDICION Y FORMA DE DETERMINAR EL IMPACTO PARA EL PROGRAMA DE PRODUCCION

3) Propiciar un esquema table para el uso de sos 4) Esquema regional de especialización	Propiciar un esquema table para el uso de sos		<ol> <li>Generar excedentes de maíz</li> <li>y otros</li> </ol>	1) Asegurar equilibrio global entre oferta y demanda (granos básicos, hortali- zas y frutas)	Objetivos del Programa
que se desea concentrar en cada región	Plan de producción que apoye a los cultivos	acep- NO HAY INFORMACION	maíz 1. Compras (TM) 2. Stocks (TM)	lobal  1. Asistencia Técnica 2. Distribución de se- milla 3. Distribución de fer- tilizantes h. Experimentos por cul- tivo	Determinación actividades Públicas en el Marco Lógico
1. Nuevo cultivo	NO ES POSIBLE DETERMINAR		NO ES POSIBLE DETERMINAR	<ol> <li>Rendimiento por Ha.</li> <li>Producción</li> </ol>	s Indicadores de Impacto
Estudio de	ı	,	•	Encuesta	Fuentes de Medición
Análisis cualitativo	•	ı	1	Análisis Estadístico	Forma de determinar el Impacto

en el Plan. Para este caso del ejemplo del maíz, se deberá elaborar un cuadro de base como insumo para la matriz de incidencia-impacto, para recoger la apreciación de la incidencia regional del mismo, por considerar-lo un nivel de incidencia importante. Ver Cuadros NS 22 y 23 para mayor ilustración.

#### e) Calificación del impacto a nivel de sector

La calificación del impacto también se puede denominar eficacia del Programa en la población objetivo. Esta eficacia se hace a través de una calificación cualitativa utilizando las siguientes escalas: Alta, Mediana, Baja y nula.

Para el establecimiento de dicha calificación, se toma como base fundamental la información que aparece en la matriz de incidencia-impacto directamente de las columnas, de impacto directo del Programa y la de impacto a nivel nacional, y, finalmente, la calificación dependerá de la apreciación subjetiva y habilidad que tenga el evaluador.

Utilizando la información hipotética del Cuadro N°23 (Matriz de incidencia-impacto) se presenta un ejemplo para ilustrar el uso de este procedimiento; el resultado final aparece en el Cuadro N°24. Este último cuadro, solamente hace referencia a un producto. El ejercicio deberá terminar calificando el impacto de todo el programa al interior del mismo, así como también al interior del sector.

En el Gráfico N°7, se presenta el resumen del proceso anteriormente descrito.

			•
PRODUCTO: M A I Z			
NIVELES	DE INCIDENCIA	I M P A	C T O S
Regiones y Estrados de Productores		IMPACTOS directos	Impactos proyectados a nivel de regiones
	MEDIANOS	-% rendimiento diferencial a nivel de productor -% Producción diferencial a nivel de productor	
+ REG-OX-	PEQUENOS	<pre>-% de rendimiento diferen- cial a nivel de productor -% de producción diferen- cial a nivel de productor</pre>	
	INCIDENCIA TOTAL POR REGION	-% rendimiento diferencial a nivel de región del conjunto de productores -% Producción diferencial a nivel de región del conjunto de productores	
	MEDIANOS		
REGIONII	PEQUEÑOS		
	INCIDENCIA TOTAL POR		,
	MEDIANOS		
REGION "VII	PEQUENOS		٠
	INCIDENCIA TOTAL POR	•	
•	MEDIANOS		

Guadro N°23. MATRIZ DE INCIDENCIA-IMPACTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION
(Para Objetivo 1)

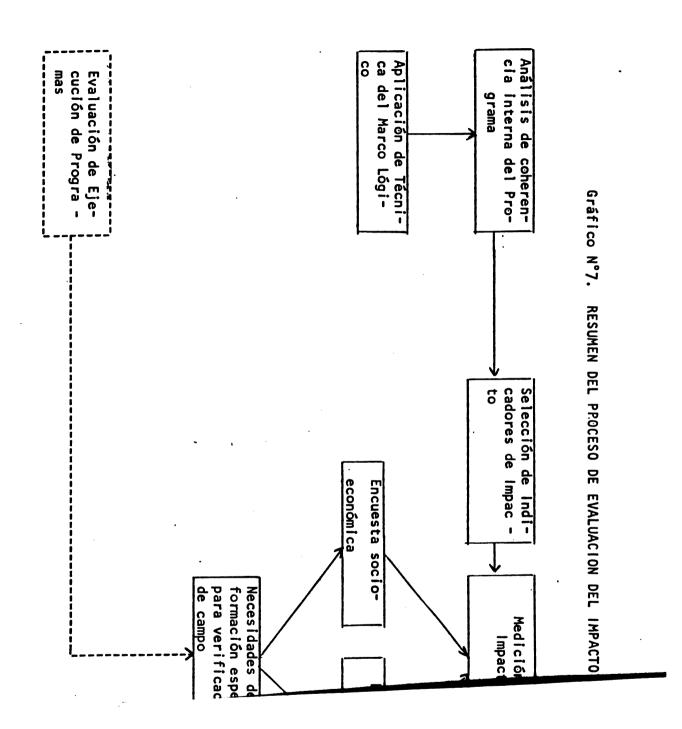
# PRODUCTO: MAIZ

El impacto ha sido ha- n) tarogêneo, destacêndose las regiones ili y V.	,		Alto Impacto en la Región III y V Mediano Impacto en las Regiones II y VII Bajo Impacto en las I, IV y VI	- Alto Impacto en - Mediano impacto VII - Bajo Impacto en	APRECIACION DE LA DISTRIBUCION : :. REGIONAL DEL INPACTO
or los	-El bejo cumplimiento de ma tas de distribución de se- millas efectó el bejo ren- dimiento logrado por los egricultores.				
	ducción.  No se ha detectado influer cla significativa del cré- dire				INCIDENCIA: TOTAL
•	2 2	incremento del RegulaTento 91 incremento en la producción91	los Rendimientos le Producción	Incremento en Incremento en	
		Incremento del Rendimiento 53 Incremento en la Producción53	Incremento del Rendimiento 65% Incremento en la producción 65%	interección	
	to he influido en el bejo incremento de la produc-		Incremento del Rendimiento 20% incremento en la Producción 20%	Crédito	
	. ==	`	Incremento en Fertilizantes 50% incremento en la producción 50%	ción de fer tilizantes	
tor.  tor.  to incremente de produc-	bución de semilla.  El no cumplimiento de les	•	Incremento del Rendimiento 55% incremento en la Producción 55%	Distribución de semilla	
7	-El efecto fundamental de incremento de la produc-	·	Incremento del Rendimiento 20% incremento en la Producción 20%	Asistencia Técnica	
	•	Incremento de la Produca 30%	Incremento del Rendimiento 701 Incremento de la Producción 701	Interacción	
dito.			incremento del Rendimiento 10% incremento de la Producción 10%	Crédito	<del></del>
	tes he afectado el incre mento de producción		incremento del Rendimiento 50% incremento de la Producción 50%	Distribu- ción de fortili- zantes	
			Incremento del Rendimiento 601 Incremento de la Producción 601	Distribu- ción de semille:	
ᆔ	-El efecto fundamental se debe a la asistencia tác		incremento del Rendimiento 12% incremento de la Producción 12%	Asistencia técnica	
	CAUSAS FUENTES Y	NIVEL SECTORIAL .	Impacto	Actividad .	
CONCLUSIONES SOBRE EL	HIPOTESIS SORE	0 8	I M P A C T		INCIDENCIA

Cuadro N°27. CALIFICACION SUBJETIVA DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION A NIVEL DE SECTOR

PRODUCTO: MAIZ

				•
Actividades del Programa		GRADO DE	EFICACIA	
	Alto	Mediano	Bajo	Nulo
Asistencia Técnica		·	×	
Distribución de semillas		*		
Distribución de Fertilizantes		×		
Crédito			×	
Calificación Integral del Programa			×	
Calificación de la distribución regional del impacto			×	



## VI. EVALUACIÓN DE LA COMPRENCIA INTERNA DEL PLAN

Una vez finalizada la evaluación de la ejecución, que se le ha dado a los diversos niveles evaluativos en forma individual y a través de sus interrelaciones así como también, la evaluación del impacto que han tenido los programas y medidas de política, se recomienda para poder reciclar el proceso de planificación, el realizar una evaluación así mismo, sobre la coherencia interna del plan en su conjunto.

Esta evaluación panorámica del Plan, visto en su conjunto, es la que permitirá proponer medidas correctivas y adoptar decisiones correctivas en relación al Plan en su conjunto. Utilizando los resultados de las evaluaciones a los tres niveles propuestos, el evaluador, podrá a través de un análisis lógico de agregación-desagregación, identificar incongruencias, vacíos y faltas de correspondencia en su conjunto, entre los diversos elementos lógicos que debería contener el Plan.

Anteriormente, en cl Capítulo I, hemos enfatizado la relevancia de la evaluación, en el sentido de que por muy sofisticada que haya sido la formulación de un Plan, en el momento de su elaboración, el planificador no posee los suficientes elementos de juicio ni la información necesaria como para poder desagregar con exactitud la acción de gobierno requerida; así mismo, se han mencionado los problemas de distorción de la instrumentación para la ejecución, debido a interferencias en la interpretación de las políticas por parte de los ejecutores; y finalmente,

se mencionó la importancia de los cambios intrínsicos y extrínsicos dentro del ambiente socioeconómico que afectan sin lugar a dudas la "intencionalidad planificada" del pasado, y por el otro, la "idoneidad" del Plan en el presente, para incorporar los elementos necesarios y adecuados frente a las nuevas demandas y requerimientos del sector para su desarrollo.

Por otro lado, a través de la evaluación de la coherencia interna del Plan, los centros asesores y los decisorios estarán en capacidad de ver, si al interior del Plan, la desagregación de las intenciones de gobierno ha sido idónea; pero más aún, a través del procedimiento que se propone, se podrá analizar cual es la desviación real entre la intencionalidad planificada para canalizar la acción de las institutuciones del Sector Público Agrícola y lo que realmente están ejecutando las mismas. Una vez determinadas las anteriores desviaciones, las medidas c correctivas necesarias podrán fluir en ambos sentidos, hacía abajo, para realizar ajustes y/o reformulaciones a los programas de las instituciones; y hacía arriba para realizar ajustes al interior de los diversos elementos del plan en base a la realidad que reflejan las acciones de los ejecutores.

Para que la evaluación de la coherencia interna del plan tenga la utilidad necesaria como elemento de control global, se recomienda que ésta se efectúe a medio término del plazo del Plan. Para fines operativos y en consideración a la oportunidad del resultado de la evaluación,

andiamidade y anniacitude describe de la companya del companya della companya del

Politicant to eight to the content of the content o

The lower of the control of the cont



se recomienda utilizar instituciones y actividades monitoras dentro de un área estratégica del Plan, para evaluación, en vez de tratar de abarcar todos y cada uno de los componentes del mismo.

La evaluación de la coherencia interna del Plan, abarca tres dimensiones analíticas.

- a) Evaluar la coherencia interna en cuanto a la orientación del Plan (coherencia del nivel I);
- b) Evaluar la coherencia interna en cuanto al enfoque del Plan (coherencia del nivel II)
- c) Evaluar la coherencia interna entre la orientación y enfoques del Plan, con la realidad de las actividades que
  ejecuta el sector público agrícola (coherencia del nivel III).

A continuación se describe el procedimiento de evaluación de la coherencia interna del plan, el cual básicamente sigue los mismos pasos analíticos de los capítulos anteriores con los ajustes correspondientes a la naturaleza del análisis que amerita este componente.

Los pasos analíticos que se deberán seguir son los siguientes:

- a) Identificación y selección del área estratégica del Plan,
   para la evaluación;
- b) Determinación de la coherencia interna en el Nivel I;
- c) Determinación de la coherencia interna en el Nivel II y coherencia entre el Nivel II con el Nivel I;
- d) Determinación de la coherencia interna en el nivel III y coherencia entre el nivel III con el Nivel II;
- e) Apreciación cualitativa de la coherencia interna global del Plan;

- f) Análisis cualitativo de fuentes y causas de desviaciones;
- g) Jerarquización de fuentes y causas y propuestas de medidas correctivas.

#### a) Identificación y selección del área estratégica del Plan

Una manera sencilla de identificar y seleccionar el área estratégica del Plan para utilizarla como monitora en la evaluación de la coherencia interna, sería la de señalar durante la etapa de formulación, cual es esa área estratégica, de la cual depende la operatividad general del plan como tal, usando como perspectiva los costos políticos que implicaría cualquier desviación que ocurriera en dicha área, al comparar la intencionalidad planificada con la realidad de las circunstancias.

Aparentemente, dentro del plan 79/82, el área estratégica parece ser la producción. Sin embargo, si lo anterior no estuviese lo suficientemente claro, se recomienda la aplicación de la técnica del Grupo Nominal para precisar dicho aspecto.

Dentro del ejemplo que se viene ilustrando metodológicamente, asumamos que por uno u otro camino de los señalados, se determina que el área de producción constituye, el área estratégica en términos de operativización del Plan.

### b) <u>Determinación de la coherencia interna al Nivel I, II y III</u>

Con el área de producción seleccionada como la estratégica, se procederá entonces a la construcción y análisis de un juego de matrices de coherencia comenzando por el Nivel I.



<u>අයත් අත්වර්තය මේ අත්තීර්ස්ත්රීත්වේ මේව්ර්තා</u>ත් වෙන් දෙන දෙන දෙන කරන නම් දෙන

TO A STREET HOLD TO SEE THE STREET STREET AND A STREET AND A STREET OF A STREET OF A STREET

ibbbiomodi" or .ord: ew wo ........

refre de capitale appear les que en la companya de la co

The first of the production of the control of the section parts such as the control of the contr

ing territoria. Per september 1981 de la companya del companya della companya del

matrice in the second of the s

BOUNDERSON TO SEE THE SECOND OF THE SECOND S

**等**的数据**的**对解释的,请求他的特殊的。 (4), 10 是我们的专家的人们的人们的

Constitution of the property o

i kan kampatan kan di malamba. Pendamba mengan berangan di malambatan mengan berangan di mengan berangan berang Pendambatan mengantan mengangan di mengan pendambatan berangan berangan berangan berangan berangan berangan be

Section of the control of the contro

والمعارض والمرازي والمرازع والمعارض وال

e la ligita de para filir folloce y la ligita de partir de proprio de la ligita de la ligita de la compaña de La ligita de la lig

A proposition of particles of the control of the cont

ng vyry ing graine (vila out of the grain of the control of the co

the first of the Carlo section is the property of the contract of the contract of the carlo section is the contract of Barrier (1975) - Barrie

emiliante del 1000 de la compania de la compania de manda de la compania de la compania de la compania de la c a girling of the country of the transfer of the branch of magicines are recognized by the first of the

the state of the state of the state of the state of

La Matriz para este nivel, incluye objetivos del Plan, elementos de estrategia tanto los implícitos como los formalmente explicitados y los lineamientos de política adoptados, colocados en orden jerárquicos de desagregación. A través de un análisis de contenido del Plan, se van vaciando los atributos que corresponden a cada columna. Una vez completada la matriz, la determinación de coherencia o no, se hará a través de un análisis lógico de correspondencia, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- i) Se toman como "vacíos" de coherencia lógica, cuando se han formulado atributos dentro de un elemento superior de desagregación y luego éste es omitido en el subnivel de desagregación inmediato;
- Una falta de correspondencia, significa que en un elemento superior de desagregación, no se formularon atributos, pero que sin embargo, en los subniveles de desagregación inmediata aparecen atributos de desagregación "sueltos";
- Una incongruencia de coherencia, significa que tanto en un nivel superior como en el subnivel inferior aparecen atributos formulados pero sin embargo, los atributos del subnivel de desagregación inmediata no tienen ninguna relación lógica con el nivel superior, o simplemente son atributos mal ubicados por errores durante la formulación.

Los criterios de análisis anteriores se aplicarán tanto al interior de cada nivel como para el análisis entre un nivel y otro.

The term of the control of the contr

MBC, sugar grades business of the control of the co

The second of th

The second of the second of the second of the second of the second MPS3 (frequency MPS3) (frequency MPS3)

cadiminate response to the second state of the second state of the second state of the second state of the second second

inclienci (move) ) our reports or ejemple part (lustrar of uso de iste pre-

များများများ သင်းသည်။ အသိသည်။ သင်းသည်များများသည် သည်သည်။ သည်သည်များသည် များသည်များ များသည် မောင်းသည်။ မောင်သည် သည် သည် သည် သည်သည်။ သည်သည် သည်သည် သည်သည် သည်သည် သည်သည် သည်သည် သည်သည် သည်သည် သည်သည်။ သည်သည် သည်သည် သည်

the stage of the first the stage to the stage of the stag

in a service of the control of the c

 $\epsilon_{BB}$  we find that the second constant  $\epsilon_{BB}$  and  $\epsilon_{BB}$  and  $\epsilon_{BB}$  and  $\epsilon_{BB}$ 

De igual manera se van llenando las otras matrices, que se ilustran en los cuadros 25, 26, 27 y 28.

En el Cuadro 26, la matriz se refiere a la coherencia entre lineamientos y medidas de política para el área de producción. Ej. Cuadro 27, se refiere a la desagregación lógica que implica la operativización de medidas de política en Programas Sectoriales, derivados lógicamente del contenido de la orientación y enfoques del plan y aquellos que deberán servir como apoyo. Finalmente, el Cuadro 28, se refiere a la coherencia lógica que deberá existir entre los programas derivados del Plan (en el área de producción) y los programas y actividades que ejecutan las instituciones del SPA.

A manera de ilustración, en el Cuadro 25, del análisis se notará que existen "vacíos" en los elementos de estrategia implícita, de acuerdo con el análisis de contenido del Plan y los elementos de estrategia formalmente explicitados. Existen atributos de la estrategia implícita que sí poseen coherencia con el objetivo del Plan, pero que luego no se explicitan en la estrategia formal, mucho menos en los lineamientos de política. Así mismo, existen atributos de estrategia formal que luego no se toman en cuenta en la formulación de políticas.

Así mismo, en el Cuadro 26, se aprecian incongruencias, en el sentido de que aparecen medidas de política que no son una desagregación 16-gica de los lineamientos de política correspondientes. Otra incongruencia en el análisis de coherencia a este nivel, estriba en que se han

in the later stage is built by although the money find which is a constant through the find of the money of the find the constant of the find of the f

To the second of the second of

ajector at Esquien mode nel derespecio Padrillo de la propeedión de la la companya de la company

efog of the second common equality and an elements of our elem

State The modification of the state of the s

Cuadro Nº25. MATRIZ PARA LA EVALUACION DE LA CONSISTENCIA INTERNA ENTRE OBJETIVOS, ELEMENTOS DE ESTRATEGIA Y POLITICA DEL PLAN 79/82

:

(Ejemplo para el objetivo de Producción del Plan)

		1. Maximizar y diversificar la producción agropecuaria, forestal y pesquera.	OBJETIVOS DEL PLAN 79/82	
1.3 Formación de reservas de contingencia y ex- traordinarios	1.2 Equilibrio global en- tre producción y deman da para satisfacer de- manda interna y aumen- tar y diversificar ex- portaciones.		ELEMENTOS ADICIONALES DE ESTRATEGIA IMPLICITA	
		1.1 Diversificación agríco- la y activo fomento de la actividad pecuaria	ELEMENTOS DE ESTRATEGIA EXPLICITADOS EN EL PLAN	
•		1.1.1 Combinación de culti- vos y tecnología ade- cuada 1.1.2 Acceso a la demanda internacional 1.1.3 Establecimiento de un sistema de comerciali- zación 1.1.4 Establecimiento de cal cidad de procesamiento y conservación	LINEAMIENTOS DE POLITI	zed b

ed by Google

·· :

9. 10. 11. 12.	4. Establecimiento de capacidad de procesamien- 8. to y conservación	3. Establecimiento de un sistema do comercia- 7. lización	2. Acceso a la demanda internacional 6.	1. Combinación de cultivos y 1. tecnología adecuada 2. 3.	LINEAMIENTOS DE POLITICA
Propiciar un esquema aceptable para el uso de recursos de la producción de alimentos y materias primas de consumo local y para exportación Incentivar productos de diversificación mediante servicios agrícolas especiales Asignación de recursos para Palma Africana, frutas tropicales, especies, caucho, etc. Incentivos para nuevos desarrollos de cultivos de exportación para darles mayor valor agregado Fortalecer programa de sanidad animal Facilidades físicas para el fomento agropecuario.	Continuar proyecto de producción, comercialización e industrialización de frutas y hortalizas	Revisar política de precios	Lograr autosuficiencia alimentaria	Maximizar volumen de cosechas hasta que el uso eficiente de los recursos lo permitan  No se permitirán aperturas de nuevas tierras en El  Petén y FTN para granos básicos  Crédito como incentivo fundamental para la produc- ción de granos básicos.  Revisar la legislación de siembra de granos básicos  Fortalecer servicio de Asistencia Técnica y crédi- to pecuario.	MEDIDAS DE POLITICA

Thenton (sept ) redición de impacto.

On trans do des mannes el copacto.

On polés e la facilizació del impacto en la

ရှိသည်။ ရှိသည်။ သို့သည်။ သို့သည်။ အကျောင်းသည်။ အ<mark>ကျောင်းသည်။ အကြောင်းသည်။ အ</mark>ကြောင်းသည်။ အကြောင်းသည်။ အကြောင်းသည်။ အကြောင်း မြောင်းသည်။ သို့သည်။ အကြောင်းသည်။ အကြောင်းသည်။ အကြောင်းသည်။ အကြောင်းသည်။ အကြောင်းသည်။ အကြောင်းသည်။ အကြောင်းသည်

recoloring the second of the control of the control

ptivings on the laction of the case the configurable of the continuous deficients of the case of the c

the resulting the reserved that the transfit actions of

CUADRO N°27. MATRIZ PARA LA EVALUACION DE LA COHERENCIA INTERNA ENTRE MEDIDAS DE POLITICA Y PROGRAMAS SECTORIALES

(Area de Producción)

LISTADO DE MEDIDAS DE POLITICA
Programas derivados del Plan (Listado)
Objetivos de los Programas derivados del Plan
Programas de Apoyo (Listado)
Objetivos de programas de apoyo

Digitized by Google

			L	
				Programa C
		·		
		·		Programa B
  -	Actividad D-1 Actividad D-2	Programa D		
	Actividad C-1	Programa C	Institución B	
<u> </u>	Actividad B-2	1 1		
	Actividad A-3 Actividad B-1	Programa B		-
				•
	Actividad A-1	Progr ama A	Institución A	Programa A
Digit	Actividades de cada Programa Institucional	Listado de Programas Institucionales del SPA	Institución relacionada	PROGRAMAS DERIVADOS DEL PLAN
ized by $Go$				Objetivo del Plan:
ogle	INTERNA ENTRE PROGRAMAS WAS Y ACTIVIDADES	LA EVALUACION DE LA COHERENCIA INTERNA ENTRE PRO DERIVADOS DEL PLAN Y LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	MATRIZ PARA LA EN SECTORIALES DERIV	CUADRO N°28.

formulado medidas de política, cuya naturaleza no corresponden a este nivel de desagregación, sino más bien a un nivel superior de agregación.

Igualmente, se notan lineamientos de política que corresponden a niveles inferiores de desagregación del Plan.

De esa manera se procederá al análisis de las otras matrices, estableciendo las incoherencias que contiene el Plan.

#### c) Apreciación de la coherencia interna del Plan

Con el análisis matricial anterior, complementado con los resultados de las evaluaciones de la ejecución ya realizadas para los diversos niveles analíticos, se procederá a realizar una apreciación cualitativa global de la coherencia que tiene el plan (dentro del área estratégica monitora). El análisis de esta etapa deberá concentrarse en analizar interrelaciones entre la coherencia interna del plan y la ejecución que se le ha dado al mismo, tratando de identificar fuentes y causas de desviación entre la intencionalidad planificada (al formular el plan) y la realidad de las actividades ejecutadas.

# d) Jerarquización de fuentes y causas y propuesta de medidas correctivas al Plan en su conjunto

Este paso de análisis es el más relevante de todo el proceso de evaluación, y dependerá de la flexibilidad política que posea el Plan para ser objeto de cambios y/o ajustes a medida que se lo evalúa. Si la anterior posibilidad no se da, pues lógicamente la asignación de recursos para el resto del período del Plan, continuará realizándose en base a hipótesis deficientes acerca del esfuerzo institucional requerido para alcanzar las metas y objetivos del Plan.



#### .....

emendes insergiales accours bjetives auf infograment in une anchezer fit en interdée en la ché ancoir e sobert relacionement una les agains féts de le lastatancia béarlan mat lecrepa com la réache la primit la freu ence attanhacement forme massi la remaine cruzh la source en gebéarne annes a resultados de la rese

Profestion by the experience of the girlinger acti idades

TROUBLE DE L'ARTERON

in the figure received for the free formation with the con-

La Gidrica de la ciptocores de pergrames de la calicitación des produces de judei que as estacrasta que une adserva libara tos edjores elementes de judei quera exprisor las lesaraciones erdoneradoras de camentas fuertuas y tausana. Piem chau apicamente labilità consultare en las resoltados de la comparación entre la programado y la ocurrido.

con un apinión cruzad de recelho perticulare el reconome, pers contar con un apinión cruzad de recelho perseces más nechecadas vinculadas con la accessidad que se ustá evaluante vequ apricultario, intermediarico, se references principales de insula y semillas e intituciones de uno cigación que heyan realizad destrebales referenciados con el teme.

En este paso analítico, es entonces donde la evaluación deberá proponer, en base a una jerarquización de fuentes y causas, cuales son las medidas correctivas y/o ajustes que requiere el plan en su conjunto (dentro del área estratégica monitora) para asegurar su fiel cumplimiento.

Para ilustrar el procedimiento global de evaluación de la coherencia interna se presenta el Gráfico N°8, el cual incluye los diversos elementos y secuencia del análisis a seguir.

Section (a constraint discount of the contract of the contract

n de la companya de la co

entende de la companie de la compani

este de una religión de la completa del completa de la completa del completa de la completa del la completa de la completa del la completa de la completa de

Hadaqua territorial de la lorde de la compositore de la value de la compositore della compositore della compositore de la compositore della compositore de la compositore della compositore della compositore de la compositore de la compositore de la compositore de la compositore della compositore dell

# Company of the company of the second second

the service of the respect to the sections of the section of the s



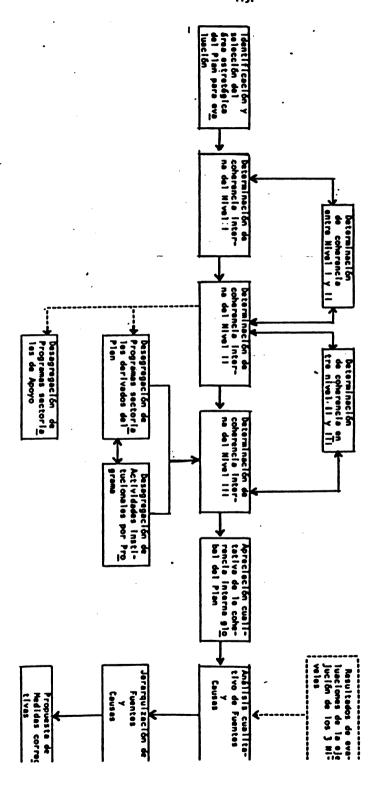


GRAFICO 8. PROCESO GLOBAL PARA LA EVALUACION DE LA COMERENCIA INTERNA DEL PLAN

:

#### CAPÍTULO VII. LA INFORMACIÓN

Como fuera mencionado, evaluar significa medir y comparar el objeto de análisis, con un patrón implícito o explícito y delinear recomendaciones a partir de esa comparación.

Este Capítulo intenta presentar algunos lineamientos en cuanto a esa medición y comparación de los datos recogidos para cumplir con los requerimientos de los capítulos III y V.

#### 1. Definición de Indicadores

El primer paso dentro del proceso de recolección, procesamiento y análisis de información, es definir exactamente qué queremos medir. Esto, lógicamente, dependerá de los objetivos de la actividad 1/que se pretende evaluar y del diseño metodológico esbozado.

Un indicador mide o muestra cualidades cuantificables o no, de la variable que intentamos medir y que asimismo representa una buena medida del impacto o contribución de la acción a los objetivos perseguidos.

Paraielamente a la selección de (los) indicador (es) hay que definir, si es pertinente, otras variables que también se relacionan a la evaluación. Por ejemplo, al evaluar el efecto de un programa en base a determinada variable, puede interesar medir el efecto, no sólo del



<sup>1/</sup> El término Actividad se utiliza en este capítulo en un sentido amplio para incluir políticas, medidas de políticas, programas y proyectos.

		· MBC.	. (1)	441 + 1A 1
		**************************************		
a CA YMC a			1	
treper	an althur than a	e a transporte d Colore to Alice Steep	er de diek dige Gibbs demi	(• .
anness		olis ( <u>Antonio</u> distribui) Olis ( <b>antoni</b> (olis siuo) Olis (olis (olis si		
\$	Paramana production of a general community of a 4	intro-Pach de Les <u>Artive</u> s		
coordinates	Take the state of	ការប្រជាប្រជាជា របស់ក្រុមស្រាស់ ព្រះបានសមាស្រ្តីក្នុងស្រាស់	i dan ili dan ili	
			zamiab(	
	(45.)			
		gell volg – jasupa Hit and end i ta û	ក្នុង ១១១១១៩ មិនសម្រាប់ ខែសម្គាល់	r Journ Maiste
				. 8 %
	and the state of t			
	Market Programme			
	,			
•	¥	. /3:	1.7 A4 A	
artinos estas Consular	en yener e Hadi di		A STATE OF THE STA	

programa, sino también de otras variables que podrían estar afectando al indicador de manera de neutralizar dichos efectos y poder medir el efecto exclusivo del programa.

#### 2. Fuentes de información

Definidas las necesidades de información habrá que determinar qué fuentes se utilizarán para la obtención de los datos.

Las fuentes de información pueden ser clasificadas en primarias y secundarias. Fuentes primarias de información son aquellas que
directamente originan los datos, por ejemplo, la finca, o ciudad productiva o de servicios. Fuentes secundarias de información son aquellas
que proporcionan datos que han sido a su vez recogidos de las unidades
generadoras.

Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas. La obtención de datos de fuentes primarias es, por lo general más costosa y obviamente tomará más tiempo, mientras que los datos de fuentes secundarias están disponibles más fácilmente y presentan, por lo general, algunos tipos de ordenamiento o procesamiento. El inconveniente que pueden presentar es que sean poco confiables o desactualizados al momento de su utilización.

Cuál fuente utilizar, depende de objetivos, grado de precisión que se busca y recursos con que se cuenta para la tarea de evaluación a emprender.

In the second of the second of

<del>rimara</del> (reconstituto) and company of the company

and the second of the second o

senting and extensively the compact of the extension of the extension

A second fitting and the second of the se

A construction of the expension of the e

and the second of the second o



#### 3. Obtención de información

La obtención de información de datos de fuentes primarias puede ser hecha a través de encuestas, estudios de caso, o medición directa del indicador, así como series estadísticas de los registros, que las unidades que se intenta medir, puedan llevar.

#### 4. Procesamiento de la información

Una vez que la información ha sido recogida, habrá que corregirla para determinar inconsistencias y validez para su uso y procesarla para proceder a su análisis y extracción de conclusiones.

Para el procesamiento de los datos se podrá recurrir a técnicas desde las más sencillas hasta las más complejas que usan métodos estadísticos sofisticados. A qué técnica recurrir dependerá de recursos y capacidad con que se cuente, así como el método de evaluación utilizado.

## Aplicación de los lineamientos anteriormente presentados

La aplicación de estos lineamientos se hace con el fin de determinar las necesidades de información estadística que se requiere para medir la evaluación de la ejecución de los diferentes niveles estudiados; debe aclararse que por razones operativas vamos a definir como información estadística aquella relacionada con los agentes económicos (Sector no Público), es decir, todas las características que debemos medir de los agricultores y consumidores que nos hacen falta para estimar

glotalmente el cumplimiento de metas de los programas; v.g. superficie sembrada, rendimientos, uso de tecnología por par te del agricultor (fertilizantes, semillas, etc.), empleo (número de jornales utilizados (por cultivo), nivel de información, fuentes de uso de recursos financieros, consumo, precios, etc. Hemos definido operativamente como registros institucionales, aquella información que permite ver el uso de los recursos económicos y humanos asignados para la ejecución de las acciones que ejecuta el Gobierno y cuya fuente fundamental de información es la ejecución presupuestaria y otros registros de que disponen las instituciones pues lo que se pretende recolectar es la información referente a los avances de la ejecución de las acciones v.g. número de agricultores asistidos, número de experimentos ejecutados, volumen de crédito distribuido, plantas distribuidas, insumos (semilla, fertilizantes, aperos) distribuidos, compras efectuadas por INDECA, etc.

La información institucional no forma parte de este capítulo como explicamos anteriormente.

Como es de apreciar, los requerimientos de información estadística que se necesita para evaluar los planes y programas proviene fundamentalmente de las metas sectoriales y de los programas. En este último caso, los programas que tendrán mayor requerimiento de información estadística son: producción, comercialización, desarrollo tecnológico y crédito.

Como hemos indicado en el Capítulo II "Aspectos básicos de la Metodología", precisaremos la necesidad de información para las metas sectoriales vinculadas con el programa de producción y la necesidad de información para el programa de producción, quedando entendido que una vez procesada y ajustada la metodología del presente trabajo, se extenderá su aplicación a otras metas sectoriales vinculadas con los programas y a los requerimientos de información para los programas de comercialización, desarrollo tecnológico y crédito.

La determinación de la información estadística se hará siguiendo los elementos anteriormente mencionados, es decir, se definirán las variables e indicadores, las fuentes de información y la forma de obtención de la información. No se considera el procesamiento de la información porque se estima que no forma parte del presente trabajo por tratarse de un tema especializado de estadística y lo cual está vinculado con el diseño, recopilación, análisis y procesamiento de la información cuyos aspectos corresponden a la problemática de la estadística, tema que recomendamos se haga en una segunda etapa después de probar y ajustarse la metodología del presente documento.

A continuación se presenta la determinación de las necesidades de información estadística para el cumplimiento de las metas sectoriales vinculadas a la producción y los requerimientos de información para el programa de producción.

- 1) Necesidad de información para las metas sectoriales vinculadas con la producción
  - 1.1 Definición de variables e indicadores

El método que se va a utilizar para determinar las variables e indicadores es la fécnica del grupo nominal cuyo procedimiento explicaremos cuando se trate de definir las variables e indicadores del programa porque allí se puede aplicar más detalladamente esa técnica. Para este caso daremos la que pretende medir las metas sectoriales vinculadas a la producción normalmente expresada en porcentaje en relación con los años anteriores en forma acumulada para el período del Plan. Estos incrementos se piensa medir a nivel de la producción total y desagregado en producción por consumo interno, producción por cultivos anuales, para cultivos perennes y producción para la exportación. Las variables necesarias para medir estas metas son las siguientes:

- 1.1.1 Crecimiento de la producción para el mercado interno;
- 1.1.2 Crecimiento de la producción para exportación;
- 1.1.3 Crecimiento de la producción por cultivos anua-
- 1.1.4 Crecimiento de la producción por cultivos perennes.

Para las variables 1.1.1 los indicadores que se han ubicado son los siguientes:

- Volumen de producción de los cultivos para el mercado interno;
- Superficie sembrada con estos cultivos



Para la variable 1.1.2, se han encontrado los siguientes indicadores:

- Volumen de producción de los cultivos de exportación
- Superficie sembrada con dichos cultivos

Para la variable 1.1.3, se han ubicado los siguientes indicadores:

- Volumen de la producción para los cultivos anuales
- Superficie sembrada para dichos cultivos

Para la variable 1.1.4 se han encontrado los siguientes indicadores:

- Volumen de la producción de los cultivos de exportación
- Superficie sembrada con dichos cultivos

En el Cuadro N°29 se aprecia un resumen de las variables e indicadores que describimos anteriormente.

#### 1.2. Fuentes de información

Como se trata de precisar la información que debe recolectar la Oficina de Estadísticas, resulta obvio comprender que para estos casos las fuentes de información serán secundarias, es decir, que no serán recogidas directamente por los evaluadores.

#### 1.3 Obtención de la Información

La obtención de información está referida fundamentalmente a la forma como los recolectores (Oficina de Estadística) entregarán
la información a los evaluadores, lo que denota las siguientes características: cobertura de la información en términos si la información va a ser para



	· w	2.	-		
Incremento de la producción de cultivos perennes	incremento de la producción de cultivos anuales	Incremento de la producción de los cultivos para la exportación	incremento de la producción de cultivos para consumo interno	VARIABLES	CUADRO N°29. VARIABLES E INDICADORES PARA LA MEDICION DE
4.1 4.2	3.1 3.2	2.1 2.2	1.1		DICION
Volumen de la producción Superficie sembrada con estos cultivos	Volumen de la producción en T.M. Superficie sembrada de estos cultivos	Volumen de la producción en T.M. Superficie sembrada con estos cultivos en Has.	Volumen de la producción en T.M. Superficie sembrada con otros cultivos en Has.	INDICADORES	DE LA META SECTORIALES VINCULADAS A LA PRODUCCION

el nivel nacional o regional, período en que debe presentarse la información recolectada, es decir si la información va a permitir medir los impactos en forma semestral, anual, bienal, etc. oportunidad de la información en términos de indicar el tiempo máximo que debe estar la información disponible para los evaluadores y, finalmente, las instituciones responsables.

En el Cuadro N°30 se resumen los aspectos anteriormente mencionados.

### 2. Requerimientos de información para el Programa de Producción

#### 2.1 Definición de las variables

El método que se deberá utilizar para determinar las variables e indicadores es el de aplicación de la técnica del Grupo Nominal, cuyo procedimiento es ir tomando objetivo por objetivo e ir precisando cuales son los parámetros o variables que permitan explicar significativamente el comportamiento del objetivo para después ubicar el indicador que en forma cuantitativa permita medir el cumplimiento de las variables. El procedimiento se hace a partir de los documentos existentes, en este caso, el programa de producción. Se deberá tener en cuenta fundamentalmente las metas programadas que aparecen en el texto de dicho programa, y las explicitadas por los que han participado en la formulación del mismo; además se toman en consideración las variables que aparecen en otros documentos metodológicos donde aparecen variables e indicadores relacionados con la producción y también se consideran las evaluaciones realizadas anteriormente por los propios elementos del sistema de planificación o, de otros organismos nacionales e internacionales que hayan evaluado la problemática

In the contest of the contest of the confocution of the contest of the configuration of the contest of the contest of the configuration of the contest of the configuration of th

Et el Contro d'30 de resumen ins nomentes unterformente mencionen. Jos.

# Requestionication of information para et au or eta de Producción 2.1 (e) intende de george para españo a

Consider the disconsistent of the constant of the resonance of the resonance constants to the resonance of t

CUADRO Nº30. ARACTERISTICA QUE DEBE REUNIR LA INFORMACION PARA MEDIR LAS METAS SECTORIALES DE PRODUCCION

:

	INDICADORES	Cobertura	Periodicidad	Oportun i dad	Institución Responsable
•	Volumen de producción de cultivos para el Mercado interno (T.M.)	Nac i ona l	Anual	2 meses después de finalizado el año	Dirección Gral. E
2.	Superficie sembrada con cultivos  para el mer cado interno (T.M.)	=	=	=	Ξ
'n	Volumen de la producción de cultivos para la exportación (T.M.)	=	=	Ξ	=
4.	Superficie sembrada con cultivos para la exportación (Has.)	=	=	=	=
5.	Volumen de la producción para cultivos anuales (T.M.)	=	=	Ξ	=
6.	Superficie sembrada con cultivos anuales (Has.)	=	=	=	
7.	Volumen de producción de cultivos perennes (T.M.)	=	<b>=</b>	=	=
	Superficie sembrada de cultivos perennes	=	=	=	=

Digitized by Google

ì

agrícola y en donde aparecen datos relativos a la producción. Es necesario remarcar que en esta labor también se tiene en cuenta la experiencia
que tiene el Grupo en el cual se deberá incorporar al representante de la
USPA, para completar el equipo en lo relativo al conocimiento del programa.

Como indicamos anteriormente, el procedimeinto se iniciará tomando objetivo por objetivo que aparecen en el programa de producción los cuales son los siguientes:

- a) Asegurar un equilibrio global y estructural entre la oferta y la demanda de productos agrícolas, desarrollando un patrón de producción compatible con las necesidades del mercado interno de alimentos y materias primas, y las posibilidades de la demanda externa;
- b) Generar excedentes de maíz y otros alimentos básicos para constituir reservas, con el fin de asegurar los abastecimientos y facilitar la reasignación de recursos para el desarrollo agrícola;
- c) Propiciar un esquema aceptable desde el punto de vista de interés nacional, sobre el uso de los recursos para la producción de alimentos y materias primas para uso local y para exportación;
- d) Propiciar un esquema regional de especialización de la producción agrícola a nivel de grandes rubros; y,
- e) Fomentar la diversificación en el contexto nacional y regional de la estructura productiva del sector agrícola.

### 2.1.1 <u>Determinación de las variables e indicadores</u> de los objetivos

### Objetivo a) Asegurar un equilibrio global entre la oferta y la demanda

Las variables que hemos determinado para medir este bjetivo son las siguientes:

- Crecimiento por producto
- Consumo total por producto
- Producción total por producto
- Balance oferta demanda
- Importaciones totales por producto
- Exportaciones totales por producto

Los indicadores que se han obtenido son los siguien-

tes:

Para la variable crecimiento por producto, el indicador es la tasa de crecimiento de la producción por producto; para la variable consumo por producto el indicador es la cantidad total consumida anualmente por producto; para la variable producción total por producto se han ubicado tres indicadores:

- Volumen total de producción por producto
- Superficie total del producto, expresado en K**as.** .
- Rendimiento promedio del producto.

Para la variable balance oferta demanda, se han determinado tres indicadores:

 Equilibrio de la balanza, es decir cuando la oferta y la demanda están aproximadamente equilibradas y no se dan ni déficit ni excedentes;

to the exercise of the resolution of indicanones

grand and the state of the control o

Service of the model of the control model of the model of the control of the cont

Contract of a section to the con-

Aug to the first of the

the state of the s

the many

- 1950. Historia 77.00

At the second of the second of

Hotological and the second of the second of

residente de la companya de la comp

Althorne de la meste de la meditencia de la compania de la podució de modificación de la medite de modificación de la medite della medite de la medite de la medite de la medite della medita della medite della medite della medita della medita della medi

the community of the community of the

alabah dalah merupakan di kecamatan dalam beranda dalam kecamatan dalam beranda dalam beranda dalam beranda da

Committee Commit

Fare the contract of the semental and the deter-

minado tros palicitados.

1.0

ceste Search kanton Jb (4:400) co

remode formula in the production residence.

tactación de la composition della composition de

- Cantidad de producto producido que excede a la demanda (superávit);
- Cantidad de producto que falta para satisfacer la demanda (déficit).

Para la variable importaciones totales por producto, se han determinado dos indicadores:

- Cantidad total importada por producto
- Valor total de las importaciones por producto

Para la variable exportaciones totales por producto se ha determinado dos indicadores:

- Cantidad exportada por producto
- Valor total de las exportaciones de cada producto importante que aparece en el Plan.

Como se aprecia las variables e indicadores que hemos determinado también deben aplicarse para cada uno de los productos que aparecen en el programa, es decir, para los 26 productos que aparecen en el mismo.

En el Cuadro N°31 aparece este objetivo con sus variables e indicadores.

## Objetivo b): Generar excedentes de maíz, arroz y sorgo para constituir reservas

Después de realizado un análisis, las variables que hemos determinado que es solamente una.

a) Reserva establecida para producto

Los indicadores que se han precisado para la medición

de esta variable son dos:

A charge dup cairs and temperatured the size of

(-1,-1) = (-1,0,0) = (-1,0,0) = (-1,0)

A SHOP THE PART OF THE WAY A PART OF THE

and the second second

is specificated about a low is the control of the control of the first terms of the control of t

and the second of the second of the second

in the contract of the contrac

the state of the s

Company with the second of the

over a light of medical big on a

of the following the first transfer of transfe

grades and the second second second second

Carter to the contract of the

personal and the commence of t

To him be a major of the control of

and the second of the control of the

that it would be a considered by the state of the second section in the

### organis <u>de la persona de la companya de la companya</u> In la companya de la

The contribution of the co

order of the community of the community

considering a sum of the figure with  ${\rm cons}$ 

of the committee of the

and the state of t

Cuadro N°31. PROGRAMA DE PRODUCCION: RELACION ENTRE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADON

Objetivos del Programa (Pol. Prod.)		Variables		Indicadores	Necesidades de Información
a) Aegurar el equi- librio de la ofer-	1)	Crecimiento por producto	1.1)	Tasa de creci- miento	
ta y d <b>emanda</b>	2)	Consumo to- tal por pro- ducto	2.1)	Cantidad total consumida por producto	
	3)	Producción to- tal por pro- ducto	3.1)	Volumen total de producción del producto	
			3.2)	Superficie total del producto por hectárea	
			3.3)	Rendimiento pro- medio del pro- ducto por perí <u>o</u> do.	
	4)	Balance Oferta- Demanda	4.1)	Equilibrio de la balanza	•
			4.2)	Cantidad de pro- ducto producido que excede a la demanda (superá- vit)	
			4.3	Cantidad de pro- ducto que falta por satisfacer la demanda (dé- ficit)	
	5)	Importaciones tota- les para el período por producto	5.1)	Cantidad total importada por producto	o <del>-</del>
· ·			5.2)	Valor total de las importaciones por producto	S
	6)	Exportaciones tota- les por producto	6.1)	Cantidad exportada da por producto	-
			6.2)	Valor total de la exportaciones de cada producto	as

- Cantidad de reserva establecida por producto
- Porcentaje del volumen total de la producción que se encuentra almacenada como reserva.

Al igual que en el caso anterior, esta variable e indicadores se aplicarán para los tres productos en referencia.

En el Cuadro N°32 aparece el objetivo con la variable y sus indicadores.

Objetivo c): Propiciar un esquema aceptable sobre el uso de recursos para la producción de alimentos y materias primas

Las variables e indicadores para el cumplimiento de este objetivo no ha sido posible determinarlas en vista de que en el programa de producción no existen acciones expresadas claramente para lograr el cumplimiento de este objetivo.

Sin embargo, cuando ocurran casos de falta de precisión y de criterios para determinar cuales serán las variables medibles cuantitativamente que cumplan con un objetivo, se podrá aplicar la técnica del Grupo Nominal de expertos. La aplicación del caso anterior se ha hecho con el programa de comercialización, que ha sido elegido como ejemplo para la aplicación del método anteriormente descrito. Lo anterior, no significa que la técnica TGN no se pueda aplicar al caso del objetivo c). La validez de un objetivo como el c) dentro del programa de producción tendría que probarse durante el análisis de coherencia interna del programa, ya explicado en el Capítulo V.

Sin embargo, como caso ilustrativo, una vez aplicada la técnica al objetivo c), el Grupo considera que el cumplimiento de este objetivo debe

Cyadro N°32. PROGRAMA DE PRODUCCION: RELACION ENTRE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES

Objetivo del Programa		Variables	İ	ndicadores	Necesidad de Información
<ul><li>b) Generar excedentes de maíz, arroz y sorgo para consti- tuir reservas</li></ul>	1)	Reserva estableci- da por producto	1.1)	Cantidad de re- serva estable- cido por produc- to.	
			1.2)	Porcentaje del volumen total de la producción que se encuentra almacenada en la reserva.	

### CAMADIOMI B PAGIENTS OF EDVENTE DO ARTHE SEPTEMBER DE DESEMBLE DE AMERICA AMERICA (1977) - 1977

en er fra ført det er er er fra aksimter for e	er englische Samer	galidini yab	i Again (g. 1941). 1971 - Arith San
		en validation of the solution	e jamele zako erre erre erre er er pakata errak erre er erre era errak erre erre er erre errak errak err
	A Marinia Marinia de la companya de		

estar vinculado al uso del recurso mano de obra y del recurso suelo por lo que las variables que podrían estar vinculadas a estos aspectos pueden ser las siguientes:

- i) Mano de obra utilizada para cada cultivo
- ii) Utilización de fertililizantes para cada cultivo
- iii) Siembra de plantas con fines de protecciónPara la variable i) los indicadores podrían ser:
  - Número de jornales utilizado por cultivo y por campaña agrícola:
  - Número de jornales utilizado por cultivos y por campaña en los pequeños, medianos y grandes agricultores.

Para la variable ii) los indicadores podrían ser:

- Cantidad del principal fertilizante utilizado por cultivo;
- Porcentaje del uso de fertilizantes por cultivo de acuerdo al régimen de tenencia: pequeños, medianos y grandes agricultores.

Para la variable iii) los indicadores podrían ser:

- Hectáreas plantadas con cultivos forestales en el período analizado;
- Hectáreas plantadas con otros cultivos de protección en el período analizado.

Los dos indicadores de la variable anteriormente estimada deberán precisarse geográficamente en aquellas regiones donde la erosión tiene mayor incidencia.

En el Cuadro N°33 aparece el Objetivo c) con las variables e indicadores identificados.

## Objetivo d): Propiciar un esquema regional de especialización de la producción agrícola

La determinación de las variables que el Grupo Nominal ha llegado a precisar para el cumplimiento de este objetivo es la siguiente:

a) Concentración regional por producto de los principales productos

Los indicadores que se utilizarán para medir estas variables son los siguientes:

- Volumen total de la producción del producto en las regiones prioritarias;
- Superficie ocupada por este cultivo en las regiones prioritarias expresado en Has.
- Porcentaje de la producción nacional producida por las regiones prioritarias;
- Porcentaje de la superficie nacional sembra da en las regiones prioritarias por productos.

La utilización de esta variable deberá hacerse cuando aparezca un producto como mínimo en cuatro regiones, lo que implica que los



California (Barolia Barolia de Carrello de California de C

ent nome determine and enter the contract of t

# 

Bullian Committee of the second second

ra an 1964 to a camban i em to monto de rando monto. Esta la competitación de la competitación de la cambana d Los estaciones

i sti nevo granne koja sa si i sa sa si tina kita na sako sa sa sekele si kali si ku. Alik sati getik wanto e sa kuliki

i modit subjectiva dia disensi territoria di sensi di sensi di disensi di sensi di sensi di sensi di sensi di s Sensi territoria di sensi di s

the second of th

and make the control of the street and the st

egran (and a Massaher di di distriburak selikati ditej dan par era ana di.

nam grégo intervent la respect e pentito la la forma no religion de la Silvers Elème (C). La servicione el 1914 en la completa de la servicio de la forma completa de la completa de la completa de la c



Cyadro N°33. PROGRAMA DE PRODUCCION: RELACION ENTRE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES

	bjetivo del rograma			Necesidad de Información		
c)	Esquema sobre el uso de recuros	1)	Mano de obra utili- zada para cada cul- tivo	1.1)	Número de jorna- les utilizado pa ra cultivo y para campaña.	·
				1.2)	Número de jorna- les utilizado pa- ra cultivos y pa- ra campaña en los pequeños, medianos y grandes agricul- tores	
		2)	Utilización de ferti lizantes para cada cultivo	-2.1)	Cantidad del prin- cipal fertilizante utilizado por cul- tivo	
				2.2)	% del uso de ferti- lizante por cultivo de acuerdo al régi- men de tenencia: pequeños, medianos y grandes agricul- tores.	
		3)	Establecimiento de plantaciones con fines de protec- ción	3.1)	Hectáreas plantadas con cultivos fores- tales en el perío- do analizado.	

#### 19. 1990克的阿林斯 海 "原来好像,完成一个点的好。""我们还没带,这一个人的人,我们没有一个人的特别,也不知识的一种人的动物。"

ab Betelebensel g Teller Stat	geography (1970) at the second of the second	give togy Santanana	Fig. 1. April 3. Apri
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	tilt i dette en generale en	
	Francis de projection de la company de la co		
		ist of weathers in the second of the second	
	The control of the co	•.	
	स्टार <b>े</b> सम्मार्ग र ता राज	ថ្ងៃទី២០១៦ និង មានស្គេចប្រែក្រឹក្សិក្សិ ខេត្ត ប្រាស់កាលសម្រេកប្រកិត្ត កាលកាលកាលសម្រេកប្រកិត្ត កាលកាល	

indicadores serán para todos los productos que aparecen en el Cuadro 33, Pág. 56 del texto del Programa con el título "Prioridades regionales dentro del programa de producción del Plan de Desarrollo Agrícola 1979/82"; excepto el cultivo de frijol que aparece en cinco de las citadas regiones descritas en el programa, por lo que la regionalización en este caso no es tan importante.

En el Cuadro N°34, aparece el objetivo d) con sus variables e indicadores identificados.

### Objetivo e): Fomentar la diversificación en el contexto nacional y regional

No se ha podido determinar las variables e indicadores que permitan medir el cumplimiento de este objetivo, en vista de que no aparecen acciones con claridad en el programa. Este objetivo al igual que en el caso del objetivo c) deberá ser precisado con mayor claridad en los futuros programas ya sea aplicando la técnica TGN o mejorando la metodología de formulación a través del uso de la técnica del Marco Lógico.

#### 2.2 Fuentes de Información

Al igual que en el caso de las metas sectoriales, la información que se utilizará provendrá de fuentes secundarias.

2.3 Idénticamente que en el caso de las necesidades de información para la medición de las metas sectoriales. Aquí también hay que precisar la forma como los recolectores de información (Oficinas de estadística) deben presentar la información a los evaluadores con las mismas características que hemos indicado para el caso de las metas sectoriales.

indicion de la company de la c

# 

entitle that are stated to the area of the state of the second second

Security of the control of the contr

### 

and the treatment of the automorphism to the contract of the section of the

Continuos in a security of the second security of the continues of the second s

The second of the control of the second of t

Cuadro Nº34. PROGRAMA DE PRODUCCION: RELACION ENTRE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES

Objetivo del Programa	Variables	Indicadores	Necesidad de Información
d) Propiciar un esquema regional de especia- lización de la pro- ducción agrícola	<ol> <li>Concentración regio- nal de producto de los principales pro- ductos</li> </ol>	1.1) Volumen total de la producción del producto en las regiones pri ritarias;	
		1.2) Superficies ocu- padas para este cultivo en las r regiones priori- tarias expresado en Has.	•
		1.3) Rendimiento expr sado en TM por Has. para la su- perficie ocupada con este cultivo en las regiones prioritarias;	
		1.4) % de la produc- ción nacional producida por la zonas priorita- rias;	ıs
	• •	1.5) % de la superfi- cie nacional sen brada en las zo- nas prioritarias por productos.	<u>1</u>
	2) Distribución de la Producción de las / Regiones	2.1) Volumen total de la producción de producto en las regiones del paí	el 7
		2.2) Superficie ocupa por este cultivo en las 7 regione del país.	
		2.3) Rendimiento expr sado en TM x Has cultivo en cada de las regiones	x una

En los Cuadros N§ 35 y 36 se presentan los aspectos anteriormente señalados para precisar la información que se requiere para medir los indicadores del Programa de Producción.

agricola e en dorde andrecen datos relativos a la producción. Es nedesar el a romardir decidad la baber también la lifeña en cuenta la baperioncial aux lifeña la denta la ligno de distribue de la decidad la denta conferia confer

de objective per rejective que nearecen en el procedimelato se iniciará temano de objective per rejective que nearecen en el programa de producción una cuales son los siguientes:

- Assignment and additinic pitted y entructural entre is sortal

  y la dere. . To product a spriccies, devarrollando un par

  crón de nistadeción compatible car las accusidades del garron

  co interno de alimentos y materias primaes, y les accibilidad

  des de in casados excorner.
- b) Le norme excedente de mois y otros alinentes básicos para constituer deservas, con el fin de asegurar los apastecimient des para la rensigención de recursos para el mesacrotic confecto;
  - c) Propidise un esquence ecaptable desde of punto de vista de interés nacional, sobre el asc de los recursos para le producción de alimantes y materias primas para uso local y para executación:
  - d) Promicion un esquema regional de especialización do la promiducción agrícola a rivel de grandes nubros; y
  - e) Fomentar la diversificación en el contexto nacional y regional de la estructura productiva del sector de la estructura productiva del sector de la estructura productiva del sector de la estructura productiva de la estructura productiva del sector de la estructura productiva del la estructura productiva de la estructura productiva de la estructura productiva de la estructura productiva del la estructura productiva de la estructura de la estructura productiva de la estructura del estructura de la estructura del estructura de la estructura d



DGE, Banco de Guatemala y USPA	2 meses después	Anual	Nacional	Valor total de las exportaciones	<b>.</b> =
DGE, Banco de Guatemala y USPA	2 meses después	Anual	Nacional	Cantidad de producto a exportar	10
USPA	2 meses después	Anual	Nacional	Valor total de las importaciones por producto	٠
USPA - INDECA	1 mes después 2 meses después	Anual y Semestral	Nacional	Cantidad de producto a import ar	œ
USPA - INDECA	1 mes después 2 meses después	Semestral y anual	Nacional	Cantidad de producto que falta para satis- facer las necesidades	7.
USPA - INDECA	2 meses después	Anual	Nacional	Cantidad excedenta- ria de producción de cada producto	6.
Dirección Gral de Estadística	2 meses después	Anual	Nac i ona l	Cantidad total consu- mida del producto	'n
USPA	2 meses después	Anual	Nacional	Rendimiento promedio de los principales productos por Ha.	
=	1 mes después	Semestral Y anual	Nacional	Superficie total de producción por Ha.	۳
Dirección Gral. de Estadística	1 mes después	semestral v anual	Nacional	ducción por producto	:
USPA y SG/PLAN	2 meses después de finalizado el año	Anual	Nacional	crecin	· -
Institución Responsable	Oportunidad	Período	Cobertura	INDICADOR	
INDICADORES DEL OBJETIVO a) DEL CO	INFORMACION PARA MEDIR LOS	REUNIR LA INFORM	QUE DEBE	Cuadro N°35. CARACTERISTICAS PROGRAMA DE PROI	5 ا

Cuadro Nº36. CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR LA INFORMACION PARA MEDIR LOS INDICADORES DEL RESTO DE OBJETIVOS

10	9		7.	6.	5		·	2.		_
Porc cie las	Po na re	Re TM	r da Su	re de Vo	da Re	Su te	du Vo	en en	Car acr	N
Porcentaje de la superfi- cie nacional sembrada por las zonas prioritarias	Porcentaje de la producció nacional producida por las regiones prioritarias	Rendimiento expresado en TM/Ha. para la superficie ocupada con el cultivo en las regiones prioritarias	Superficie en Has. sembradas para las regiones prioritarias	Volumen de la producción de los productos de las regiones prioritarias	Rendimiento expresado en TM x Has. x cultivo en ca- da una de las regiones	Superficie ocupada por es- te cultivo en las 7 regio- nes del país	Volumen total de la pro- ducción del producto en las 7 regiones del país	Porcențaje de la reserva en relación al total	Cantidad de reserva acumulada para arroz, maíz y sorgo	1 C
centaje de la super nacional sembrada zonas prioritarias	nt:	egi da egi	fic	nes Ten	mie Has	fic	20,0		dac lac	C A
je ion	0 d s	on con	- e	or de	ent.	pa pa	de	<u> </u>	da pa	0
al pri	rod	es e e	en as	la duc ric	o e las	oc en	tal l p one	n de		0
sen or	ri i	pra xp	reg	to	z d x y	up:	roc		a e	77
nbr.	da	es or	) io		es.	s	duc de l	to T	reserva era arro	
upe ada ria	rod po	expresado en la superficie el cultivo en s prioritarias	se nes	ucc e } ias	ado o e one	po 7 r	to pa	ese a†	202	l
o pc	uco T 1	ici o e	р <u>п</u>	as or	S OF	eg i	ro- en	77		
7 7	Porcentaje de la producción nacional producida por las regiones prioritarias	מ ב מ	10	,	i i	-0.	•			
Regional	Regional	Reg	Regional	Regional	Reg	Regional	Regional	Nacional	Nacional	S
ior	or	Regional	ior	ior	Regional	og.	o	or Or	io	Cobertura
<u>a</u>	9	9	1a 1	a	9	10	a 1	9	a	=
										a
<u> </u>	₽	٥	≥	≱	₽	₽	≱	₽	ر م م	70
Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anua 1	Anua 1	Anual	Anua i	Semestral anual	Perfodo
		-	_	_		-	-		str 1	8
									ف	
									<del>~</del>	-
2	2	8	2	N	8	2	2	8	2 -	용
2 meses	meses	2 meses después	meses	2 meses	2 meses después	meses	meses	meses después	mes depués meses después	Oportunidad
		S			es			es	depu es de	5
d e	de	de	പ്പ	de	de	de	de	de	d p	dac
después	después	spu	depués	después	spu	después	después	spu	Jés Cspu	
e,	e,	S. C.	v	e, ev	S,	e, e,	s, e,	S. G.	o, O,	
				<del></del>		DG.	DGE,			
						<b>,</b> m				ァ -
c	_	_	c	_	_	9.0	910			dsa
S	S	S	S	S	S	DGE, DIGESA e	ES/	INDECA	INDECA	Responsable
Φ.	70	₽	۵ -	70	P >>	0	0	:CA	CA	ab
A	A	Þ	A	Þ	D		=			e :
						INDECA	DIGESA e INDECA			
						≯	≯			1
										1

- การกับสิทธิ์ กรี การสิทธิ์สามารถสิทธิ์ การสิทธิ์ ก

## Request assert the second of second or second

en ge<u>ke in ar uin viralitate ite</u>.

enser general 
and and another the contract of the contract o

Digitized by Google

CAPÍTULO VIII. ALGUNOS PLANTEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR
PÚBLICO AGRÍCOLA PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DE PLANES Y PROGRAMAS

El propósito del presente Capítulo es el de proponer un conjunto de elementos que podrían configurar la organización del SPA guatemalteco mediante la cual se pondría en funcionamiento el sistema de evaluación del Plan 79/82 y de los planes futuros, consistente con los planteamientos de orden metodológico y conceptuales que se propone a través del presente documento.

Estos elementos fundamentales se relacionan con la responsabilidad de ejecución de las tareas de evaluación y control, los apoyos que requieren los anteriores, y la supervisión y aprobación de las tareas de evaluación; los niveles de asesoría y los niveles de decisión de acuerdo a la estructura vigente para el Sector Público Agrícola guatemalteco.

En las tareas de evaluación participarán diversos elementos del SPA, incluyendo elementos del sistema de Planificación, del sistema político-administrativo, y elementos de apoyo a la ejecución de los planes y programa. Así mismo, la realización efectiva de las tareas de evaluación involucra una serie de actividades y relaciones dentro y entre los diversos elementos del SPA.

Lo anterior implica que el proceso de evaluación y control de los planes, dentro de los diversos niveles y aspectos metodológicos propuestos en este documento debe enfrentar en la práctica el problema de diseñar e implementar una estructura para la acción, que tome en cuenta relaciones y actividades que se dan entre diferentes subconjuntos dentro de

į

e <del>de Singago de Santas Singago de La come</del> de la comercia del comercia del comercia de la comercia del la comercia de  la comercia de la com

(4) The Second of Second of the Second of

com abvirt

and the contract of the contra

institution of the company of the first of the company of the comp

at late the first of the second of the secon

and the contribution of th

in the common of 
- The Artist - Homegolium (2004年19月7日) - The Artist Arti

List the state of 
n i sebi spessi koma i su sobi mai e niembero i mili anake su a i mili provisionali. Habisi su i a si niembero specimi su sobici i a za i su su su su propoza i si i sebi su Habisi su su mande enistrata i su soboren en e sei mane maden su i su sebi s

grander i de la companya de la comp

TO THE REPORT OF THE PARTY OF T

 $a^{\mu} = a^{\mu} + a^{\mu} + a^{\mu}$  (2)

la organización formal del sistema de planificación y del sistema político-administrativo.

En este sentido, los criterios más importantes a considerar para la organización de las tareas futuras de evaluación, son los siguientes:

- La precisión de responsabilidades por las actividades que involucra cada tarea de la metodología de evaluación;
- b) La necesidad de participación de los diversos elementos del SPA en especial, de los elementos del sistema de planificación agrícola;
- c) Las propuestas de responsabilidades por cada nivel de evaluación del impacto de las medidas de política y programas.

#### a) Precisión de Responsabilidades

Fundamentalmente en esta sección nos interesa precisar el nivel de responsabilidades para la ejecución de las diversas tareas
de evaluacón incluyendo la adopción de medidas correctivas. Dicha precisión define quienes deberían ser los responsables de ejecución directa
de las tareas, aquellos que deberían apoyar y quien supervisa la ejecución
de las mismas.

b) Necesidad de participación de los elementos del SPA

La realización de las actividades de evaluación deberán ser hechas fundamentalmente por los elementos del sistema de planificación, en vista de que los mismos son los principales responsables de la

mayoría de las tareas que corresponden al proceso de evaluación. Los planteamientos de asignación de responsabilidades propuestas, se hacen tomando en cuenta la organización actual del sistema de planificación, las funciones que se le han asignado y dentro del marco estructural analítico que se presenta en esta propuesta metodológica, dentro del cual se plantea una evaluación integral, de tal suerte que todos los elementos del sistema participen de acuerdo a su organización y funciones, tomando en cuenta la necesidad de integrar el proceso y la distribución racional de las tareas involucradas. El planteamiento prevé en este sentido que para la evaluación del Nivel I, que incluye objetivos y metas del Plan, la mayor parte de las responsabilidades de ejecución y supervisión de tareas estará a cargo de la SG/CMPE. Dentro de la misma, en la Dirección de Sectores Productivos y el Departamento Agropecuario.

Para el nivel II de evaluación de medidas de política, la mayor responsabilidad de la evaluación estará a cargo de USPA.

Para el Nivel III de evaluación de la ejecución de los programas la mayor responsabilidad de la ejecución y supervisión de las tareas estará a cargo de las Unidades de Planificación Institucionales (UPI'S).

Finalmente, para la evaluación del impacto de los programas, la mayor responsabilidad de la ejecución y supervisión de las tareas, estará a cargo de la SG/CNPE y dentro de la misma, el Departamento Agropecuario.

Conforme se implemente el sistema de evaluación y evolucione el sistema de planificación, es posible que en el futuro las asignaciones de

\$00. \$1.00 \$

The second of th

THE STATE OF THE S and the second of the contraction of the contractio

ର ଓ ଓ ଓ ଅଟେ । ପ୍ରତ୍ୟୁ ଓ ଅନ୍ତର୍ଶ ଓ ଅନ୍ତର୍ଶ କଥିଲେ । ଅଧିକ ହେଉଛି । ଏହି । ଅନ୍ତର୍ଶ କଥିଲେ । ଅନ୍ତର୍ଶ କଥିଲେ । ଅନ୍ତର୍ଶ କ ଅନ୍ତର୍ଶ କଥାଲେ । ଏହି 
The property of the particle o

and the second of the second of the property of the second black and the second of the second of the second of The control of the co

is equal to  $\mathbb{R}^{n}$  ,  $\mathbb{R}^{n}$  , which is the second of the  $\mathbb{R}^{n}$  for  $\mathbb{R}^{n}$  . The second  $\mathbb{R}^{n}$  is  $\mathbb{R}^{n}$  and  $\mathbb{R}^{n}$  . in according to the feath of the order of the first of the ន់ សភាពខ្លាំ ពេលខ្លួនជំងឺទៅ។ នូកី មេស៊ី ១១០ ១៤០ <sub>ប្រ</sub>និង។ សំនើផ្លុំស្រីក្រ ១០១០ ១០១១ ខណៈមិនការ ប៉ុន្តែ**សាក្រាបពុ**ក

The transfer of the company of the control of the c Part Land Commence of the following the state of the stat

The firest and the second seco and the second of the second of the second

The first and and and and an experience of the second seco

उत्तर १९८६ व मा १९६० १४ वर्ष १९६० में १९६० है। जिल्ला के अपने प्राप्त के १९६० वर्ष के प्राप्त कर के प्राप्त क on the control of the

File produce and represente the imposition of course the termoderate of a squared that

ramana relation of the control of the control of the control of the period of the part of the control of the co

eologia i priesperie e le aplac dad du informera la para tablacer ectori e

las responsabilidades puedan multiplicarse, ello va a depender fundamentalmente de los resultados que genere el sistema de evaluación y del rol que el sistema político-administrativo le asigne al sistema de planificación en el futuro.

c) Las propuestas de responsabilidades para la evaluación

En los Cuadros 37, 38, 39, 40 y 41 se presentan los

Esquemas de Responsabilidad Organizacional para los diferentes niveles de evaluación propuestos. Dichos esquemas contienen los elementos organizacionales involucrados en la aplicación futura de la evaluación del Plan 79/82. Así mismo, se incluye el listado de tareas involucradas en cada nivel de evaluación, indicando qué elemento organizacional es el responsable de cuál actividad, dentro de cada una de las diversas tareas requeridas, tanto para la evaluación de la ejecución, como para la evaluación de impacto de las medidas de política y los programas.

	• •	

	en a la la companya de la girante a capital de la companya de la contraction de la companya del companya de la companya de la companya de la companya de la companya del companya de la co	
· (1 - 10 - 1		
	teanth at the late is a function of the action of the following the foll	i i i
	bu qouther go at how you, the charging to the property and community to the the community of the community o	
·• ·		1(:
	the first of the second of the	
	en e	R C L C

The same of the sa	2 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2		
**	4.7		
	¥.	d e eg	j tala <sub>n</sub> .

the property of the second		1.1	.* *	
engled Appell	• .	43.		
e. The second second	. * .	:	* 1. →Q	
			:	

Cuadro Nº37. ESQUEMA DE RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACION AL NIVEL I (OBJETIVOS, METAS Y LINEAMIENTOS DE POLITICA)

			POS IC I	REI EVAN		מ מפוום וכס מ	CBICOLV	, QC
	-	Conse lo	POSICIONES Secretario Dir	RELEVAN	TES DEL SECTOR	DEL SECTOR PUBLICO AGRICOLA parta-   Estadi	GRICOLA Estadis-	Admon. Presu
	TAREAS	de Ministros	General SG/CNPE	Sectores Productivos	mento Agro pecuario	USPA	tica	puestal de ins
-	ldentificación de indicadores para evaluar metas sectoriales			ES	Α	Α		· D <del>i</del> giť
2.	Medición de Metas				Α	A	ES	
ÿ	Comparación de lo previsto con lo ocurrido				ES			
4.	ldentificación de Lineamientos de política			ES	Α	A		
5.	Selección de lineamientos de políticas a evaluar			ES	А	Α		
6.	Análisis cualitativo de linea- mientos de política.				ES	, »	•	
	Encuesta opiniones Evolución de recursos Integración de la evaluación de las medidas de política				A	ES ES	>>	
7.	Análisis de desviaciones de metas y sus relaciones con lineamientos de política y medidas de política				ES	A		
&	Propuesta de medidas correcti- vas		ES	Α	Α			
9.	Adopción de medidas	ES	Α					
Nota:	<b></b>		•	•				

# NOT a:

- Ejecución de la tarea
- Apoyo a la ejecución de la tarea
- Incluye supervisión y aprobación de la tarea ejecutada.

referma a**specia** est la poetra como al la proposición de  proposición de la proposición del proposición de la proposici

En solution of the control of the co

And the second s

is a finite constant with the  $\chi$  -  $\chi$ 

ins a comparation of the first 
pure la marie de la compart de la comparte de la co

CUBOTTO Nº38. ESQUEMA DE RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACION AL NIVEL II DE MEDIDAS DE POLITICA (EVALUACION DE EJECUCION)

	Cuad	CUADRO N°38. ESQUEMA DE RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACION AL NIVEL II DE MEDIDAS DE POLITICA (EVALUACION DE EJECUCION)	DAD ORGANIZAC N)	TONAL PAR	1 LA EVALUA	CION AL NIVEL II	DE MEDIDAS	DE POLITICA	oogle
			סר	POS I C I ONES	ORGAN I ZAC I ON	ONALES DE L SECTOR	PUBLICO A	AGRI COLA	4
	-	TAREA	Ministro de Agricultura	cosuco	USPA	Departam Agropecu SG/CN	ציו א ט	Administración Presep- puestal de Instituciones	igiti <del>ze</del> d <b>e</b> y
	-	ldentificación y primera sele <u>c</u> cción de medidas de política			ES	А	Α		D
	2.	Selección y priorización de medidas de política			ES	Α	A		
	۳	ldentificación de Acciones a través de los Programas Institucionales			ES		Α		
٠, ٢٦٠	.+	Análisis cualitativo de las medidas de política Encuesta de Opiniones			ES		Þ		
		Cumplimiento de mtas físi- cas			ES 5		<b>&gt;</b> )	<b>&gt;</b> 3	
	<b>ن</b>	Interpretación del cumpli- miento de las medidas de política			ES	A			
	6.	Propuesta de ajustes		ES	A				
	7.	Adopción de ajustes	ES						
	Nota:	.a.:							

Ejecución de la tarea

Apoyo a la ejecución de la tarea Incluye supervisión y aprobación de la tarea ejecutada.

ion inci

# CUADRO N° 39. ESQUEMA DE RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACION AL NIVEL II (Evaluación de impacto de las medidas de Política)

	<u> </u>		ORGANIZACIONALES		
TAREAS	Consejo de Ministros	SG/CNPE	Dirección Sec tores Produc.		USPA
. Identificación y selección de me- didas de políti- ca a evaluar		·	ES	Α	A
. Identificación y agrupación de actividades afines				ES	Α
<ul> <li>Integración de impactos ya cal- culados por acti vidad</li> </ul>				ES	Α
. Análisis de la i cidencia-impacto	8			ES	Α
. Calificación del impacto			ES	А	Α
. Propuesta de me- didas correctiva	s	ES	А	A	
. Adopción de me- didas	ES	А	A	<b>A</b>	A



CUADO Nº40. ESQUEMA DE RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACION AL NIVEL III DE PROGRAMAS (EVALUACION DE LA EJECUCION)

			Posiciones Orga	ganizacionales	nales del	ISPA	
	TAREAS	Juntas Directivas	, c	USPA	S, I dn	Oficina de Estadística	Admn. de Presupuesto
-	ldentificación de metas y actividades para el SPA			Þ	ES		Digitize
2	ldentificación de metas para el sector no Público			Þ	ES		
w.	Medición de metas ejecutadas por el SPA				ES		A
4	Medición de metas para el sector no público				Α	ES	
5.	Comparación de lo programado y ejecutado por el SPA			>	ES		
6.	Comparación de lo previsto y ocurrido en el sector no Público			A	ES		
7.	Análisis cualitativo de fuentes y causas				ES	Α	
	<ul><li>7.1 Opinión de ejecutores de programas</li><li>7.2 Opinión de particulares</li><li>7.3 Apreciación de regionales</li></ul>						
<b>&amp;</b>	Análisis de las desviaciones y re- laciones		V	Α	ES		
9	Propuesta de medidas correctivas		E				
0	Adopción de decisiones	Е					

Prodiced despendence tablecida por producto

Postantial de la comor à ter ou les electrons

รงชอดอากาลดอ อย่ากอออกที่จะสาดากกละ อยากมลุ่ง

ອະຊຸດກວຸດປາປາໄດ້, ດ alosines stro , ດ ໂດລາກະ ພາກລ ໂດຍ ເພື່ອ ເຄື່ອງ ໄດ້ເຄື່ອ A

aplicaria, pare itis tres produceus un referencia.

Entiry Guadro 1732 apartics of objective con lawerishing y as a ladi-

70705A3

Objetic of irrelet<mark>ar u</mark>s especial superficies and of use the courses para la producción de alimentes y materias primas

Las variables e radicad met para et com timo-não de esce objectivo no ha sido posicia esterminarios en vista de ene et el progress de eno-dunción no existen accionor exprastante el encomo exprastante. El camplia miendo de este objecivo.

Sin amparon, coardo ocurro da fero de procisión y economica para determinar rueles servo de debeto es actividad el Riupo mente que cumpian con un objetico de descrito de del Riupo fominal de expertes. La apricación de la volumenta de comercialización, que ba si y ocido como niumple annalla aplicación del adiode autenionmenta descrito, in anterior el guifalca que la técnico foi no se pada aplicar al case del objetivo e). La validade de un enjetivo como el dentre el adiode de concerción tendría que probarsa duranto el análicis de concrencia interno del proquemá, y que probarsa duranto el análicis de concrencia interno del proquemá, y a concrencia interno del proquemá.

Sin embargo, como caso ilestrativo, una vez enlicada la técnica al objetivo c), el Grego considere que el cumplemiento de este objetivo deba-

Ejecución de la tarea Apoyo a la ejecución de la tarea

Incluye supervisión y aprobación de la tarea ejecutada.

CUADO Nº41. ESQUEMA DE RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACION AL NIVEL III DE PROGRAMA (EVALUACION DEL IMPACTO)

		Po	Posiciones	Organizacion <b>a</b> les	ionales del	el SPA	
TAREAS	SG/CNPE	Dirección Sect.Prod	Depto. Agranec	cosuco		1 1	Estadís- tica
1. Identificación y selección de programa a evaluar		ES	<b>&gt;</b>		P		
2: Identificación de Actividades			ES		Þ		
3. Necesidades de Información			ES		Α	Α	
4. Diseño de Encuesta			А		Α		ES
5. Ejecución de Encuesta							ES
6. Estudio de casos (diseño γ ejecución)			ES		A	Α	
<ol> <li>Medición de impacto de Programas, proyección nacional e incidencia de impacto</li> </ol>			ES		Α	А	
8. Determinación del impacto	·		ES		Α		
9. Propuestas de Ajustes	ES	A					
10 Adopción de Ajustes				ES	А	A	
Nota:							

		(1985년 ) 1985년 1987년 1985년 1987년 br>- 1987년	
•		er i jak ett kombonist (g., ett i i	$(1+\epsilon^{2}\delta_{1}^{2}\delta_{1}^{2})^{-1}\Psi W^{2}\delta_{2}^{2}+\delta_{1}^{2}\delta_{2}^{2}$
		mention, the forgettumber of	មាន១ ខ្លួន ស្រុខ ខ្លួនបានប្រសិទ្ធ
. 19 19 °		:	
70 - 71 - 7	* 2	ି ଓଡ଼ିଆ ଓଡ଼ିଆ ବର୍ଷ ମଧ୍ୟ ଅଧିକ ପର୍ବ ଅଧିକ । ଆଧାରଣ ଅଧିକ ଅଧିକ ଅଧିକ ଅଧିକ ଅଧିକ ଅଧିକ ଅଧିକ ଅଧିକ	្នុំដន្តរបស់ ខេត្ត ខេត្ត <b>នៅក្រក់</b> ប
	}		
•		 D	igitized by Google

# rgrupacion 15 accissionado...

unus gamesti ji ili jawa wilin

LOGICAL S

१९ (१८८) नद्या <sub>(१९८१</sub> मा १९६१) क्रिक्ट (१९६५) एकद्वा पूज

in action of the grant

	- inoghati	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		<b>+</b> 18/13/12/15/15/15		Α*	
4 (	pg sg. A	indo en	po extrusti.	no partijo sudo	urce 💎 par	side evaluad	ua ili
: 111			- 1 - 1 - 1970, (q	: :5 - (1171)	និង (ស្រី ១ ខង្គ)	elinis. Edony	1
	Market .	. 9450				SE THORNES 3	•
:			القرارين المراجع	tale of the	incontraction	o re ve	

The second of the second week in the fixth was not been deposed to fix the

ု <b>ုက်</b> ကြား။ အခြဲသည် မြောင်းကြားသည်။ မေါက်များသည်။ ကြို့ကြောင်း	A GO TO THE WAY SELECTION OF THE	
	alor de antende plon	
uste mivel de coldi.	( As in a masses of dear . njewby	Ċ
the ictus (inc. 10 in inc.	acif(dan; ntnalentras que	
and the state of t	i jas anterficrou iksimilerineliud <b>io p</b> o H	1.
gobern seeliger in the transfer	'emilie, de , utilizante y credito. $\lambda$	:
ាទី 1. ភាពសុខ ១ សភាព <b>១៩០</b> ១៩ ១៩៤	Side of the vertical sector of the sector of	

## CAPÍTULO IX. PESUMEN Y CONCLUSIONES

## A. RESUMEN

En respuesta a la petición de la SG/CNPE se presenta este documento-propuesta cuyo propósito es el de proveer las bases metodológicas necesarias para la Evaluación del Plan 79/82 que pretende implementar dicha institución.

A través del documento se ha precisado sistemáticamente que la evaluación no es un fin en sí, sino mas bien constituye el insumo básico para la etapa de control del Plan. De esa manera es que, en cada Nivel analítico se termina incluyendo un paso metodológico de propuestas de medidas correctivas.

La propuesta metodológica enfatiza la necesidad de evaluar: a) la ejecución de los diversos elementos del plan; para ello se proponen métodos cuantitativos y cualitativos dependiendo de la naturaleza de los elementos a evaluar. b) el impacto de ciertos programas en la población objetivo, dependiendo del grado de ejecución que han tenido los mismos; el propósito de esta evaluación es el de "verificar" en el campo, la contribución de los productos generados por las actividades ejecutadas, sobre la evolución de ciertas variables del medio ambiente socioeconómico que sirven de indicadores de una "mejoría" sustancial en la población objetivo; y c) la coherencia interna del Plan, para poder evaluar y controlar la idoneidad presente de la formulación pasada, vis-a-vis la evolución política, y socioeconómica de las circunstancias iniciales que dieron lugar a la formulación del Plan.





The contraction of an interesting of the constitution of the contraction of the contracti

Listed passon amplification is all queries merchanistics de la principal de la principal de la production de

Tomando en cuenta las características y funciones actualmente vigentes para el sistema de planificación agrícola y la necesidad de participación de todos los elementos del sistema, se plantean tres niveles de
evaluación para la ejecución y los niveles para la evaluación del impacto,
dentro de los componentes del Plan.

Para la aplicación de la metodología propuesta, se recomienda que la SG/CNPE adopte un enfoque en tres etapas: a) Prueba de la misma; b) Ajustes con base a la prueba y c) la ampliación generalizada de la metodología.

Se recomienda tentativamente, iniciar el proceso de evaluación del Plan 79/82, por el área de producción, por un lado, debido a que éste es el ejemplo con que se ha ilustrado el uso de la metodología y por el otro, en el entendido de que aparentemente, ésta constituiría el área estratégica del Plan (que se recomienda utilizar como área monitora). Si se toma la decisión de utilizar esta área, se recomienda iniciar con la evaluación de la ejecución, para luego seguir con el impacto y finalmente, la coherencia interna, en los tres niveles propuestos. Para ello, será necesario elaborar un plan de trabajo específico.

Con respecto a la implantación del sistema de evaluaciones, se recomienda que cada año, durante la planificación operativa, se incluyan aquellas evaluaciones que se desea realizar durante el año, para que se asignen los recursos necesarios y para que éstas puedan ser incluidas en los planes de trabajo anuales del SPA. Lógicamente, corresponde a la SG/CNPE, coordinar y "evaluar" la implementación del programa de mediano y corto plazo de evaluaciones deseadas según las responsabilidades organizacionales propuestas en el Capítulo VIII.

. The the governor to the first specific - Yugata . Costast the form of topuper a consider ကြန္းသည္တြင့္သည့္ မွာ ကို မင္းႏွစ္သည့္ ကို လည္သည္။ ရွိမွာ ကို သင္းရွိမိုးရွိမွာ စီးကို လည္သည့္သည့္ ကို လည္သည့္ Commence of the second of the control of the second of th e de la travella por la granda de la tigoritaria de la trada de la compania de la compania de la compania de l . The state of  $\mathbf{e}^{\mathbf{q}}$  . The 1

andringer in the first of the f

The second secon

THE PROPERTY OF THE PROPERTY O

### B. CONCLUSIONES

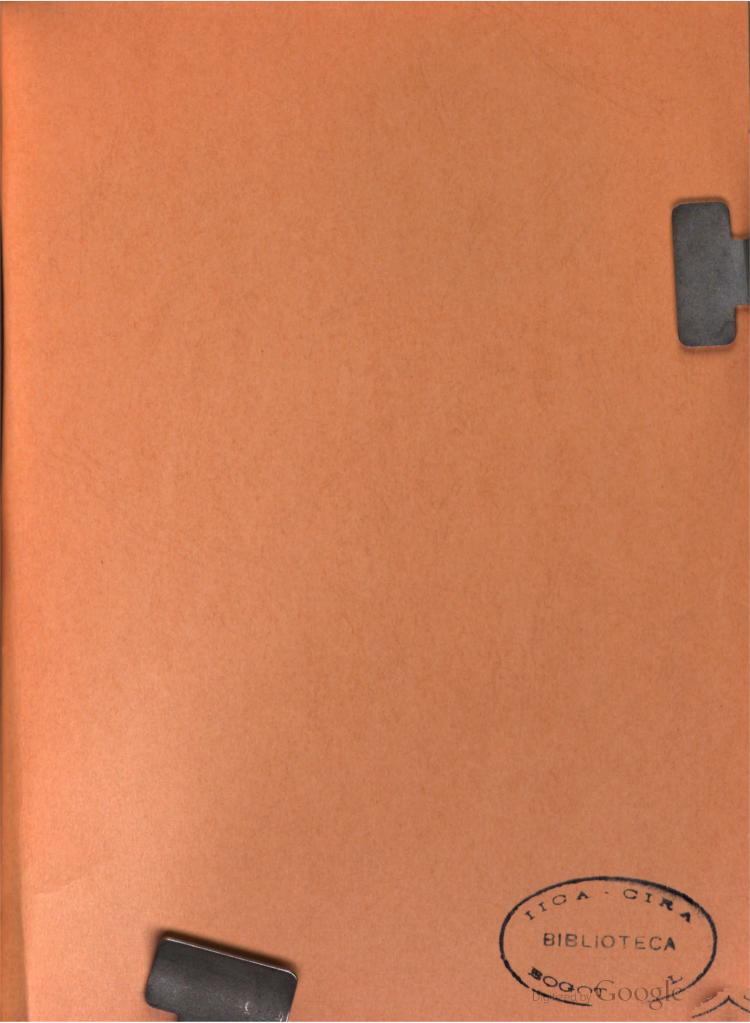
A continuación se presenta una serie de conclusiones, producto del trabajo realizado, que pueden homologarse como áreas-problema que la SG/CNPE debe atender para poder facilitar el proceso futuro de evaluación de planes:

- a) Es necesario adoptar una metodología general que integra las etapas de: Formulación-Instrumentación para la ejecución-Evaluación y Control. De igual manera en que los resultados de la Evaluación y Control alimentan a la Formulación, la metodología de formulación alimenta a la metodología de Evaluación y Control;
- b) Debido a presiones de tiempo disponible para el diseño metodológico, su utilización requiere de una etapa de prueba y ajuste para proceder a generalizar su uso a todos los componentes del Plan.
- c) Se requiere de un esfuerzo deliberado y coordinado entre el sistema de Planificación Agrícola y el sistema nacional de estadísticas para poder contar con los datos requeridos para las evaluaciones, en la forma, cobertura, periodicidad y oportunidad necesarias.

Se requiere entonces que los planificadores definan sus requerimientos de información en conjunto con los sistemas de estadísticas y que éstos a su vez generen datos y los organicen y procesen en forma coordinada con los planificadores.

	 		· · · ·			•		1	
•	'- 1								
		The state of the s	or resterior						A de tour
			volumenti onicide	ž					
-	i Jenesta i Si ei								÷
	<u>.</u>						÷		
			900 400 1104						
	បអ៊ីស <sup>្គារ</sup> បអ៊ីស <sup>្គារ</sup> •	. •	· • • ,	•				**************************************	
							**************************************	in the second	
		.JUNU 2:						•.	
			الم	 	ememble e				
	1/17/7 K		}			-			:
			: : : : :	• • • • • • • • • • • • • • • • • • •					
	eseria						•		

- d) En las futuras formulaciones de planes, será necesario precisar actividades de las instituciones del SPA por rubros estratégicos de producción del Plan, que faciliten el análisis para la evaluación integral a nivel de programas.
- e) Para la evaluación de planes, es necesario e imprescindible la participación de los que formulan, ejecutan y
  controlan el presupuesto ya que no se nota una clara
  vinculación entre los programas presupuestarios y el
  contenido del Plan. Por lo tanto, es necesario establecer mecanismos de vinculación para orientar o lograr
  esa interrelación deseada, no sólo para fines evaluativos si no también para futuras formulaciones;
- realizar las evaluaciones. Obviamente la cantidad y calidad de los evaluadores condicionará cualquier esquema de organización que se adopte para implementar un Programa de evaluaciones. La capacitación de evaluadores es indispensable debido a que las alternativas de medidas correctivas y ajustes que se proponen debe basarse en una evaluación objetiva de logros y de sus fuentes y causas y no exclusivamente a base de la capacidad de gasto de un Programa, o una medida de política.



Bases me valucia di llo Aspiro

IICA (