

PROYECTO DE ANALISIS DE POLITICAS
SECTORIALES Y MANEJO DE PROGRAMAS
DE LA
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION
Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RUR
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
(PROPLAN/A)

LINEAMIENTOS DE PROGRAMACION PARA LAS COMISIONES
DE TRABAJO POR CULTIVO

DIP-ND-13

IICA



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

OFICINA EN
REPUBLICA DOMINICANA



11 CA
E 30
1071

II CA - CIBIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

0 2 FEB 1987

II CA — CIBIA

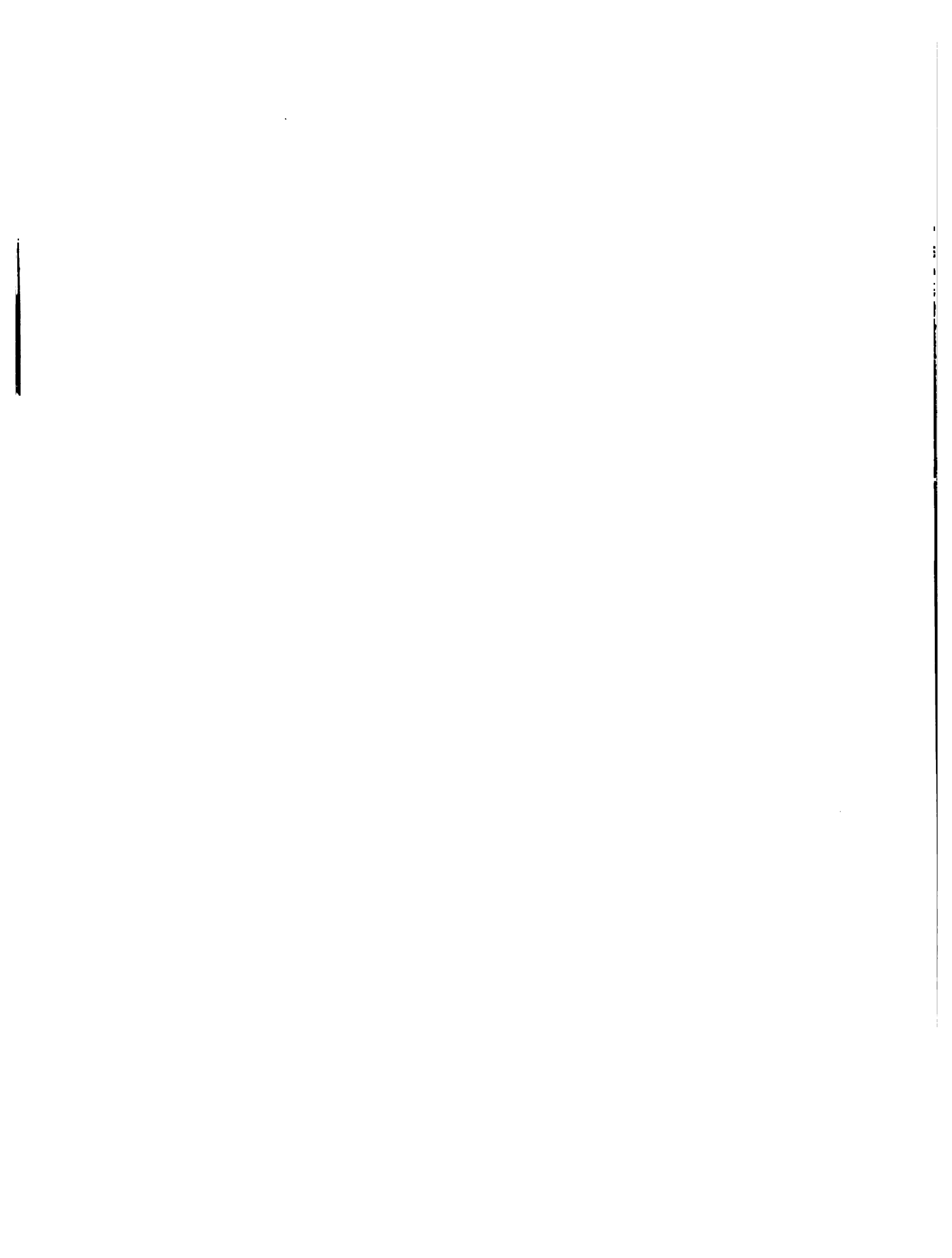
LINEAMIENTOS DE PROGRAMACION PARA LAS COMISIONES
DE TRABAJO POR CULTIVO

DIP-ND-13

PRIMER BORRADOR

Agapito PEREZ LUNA

SANTO DOMINGO, R.D.
MARZO DE 1984.

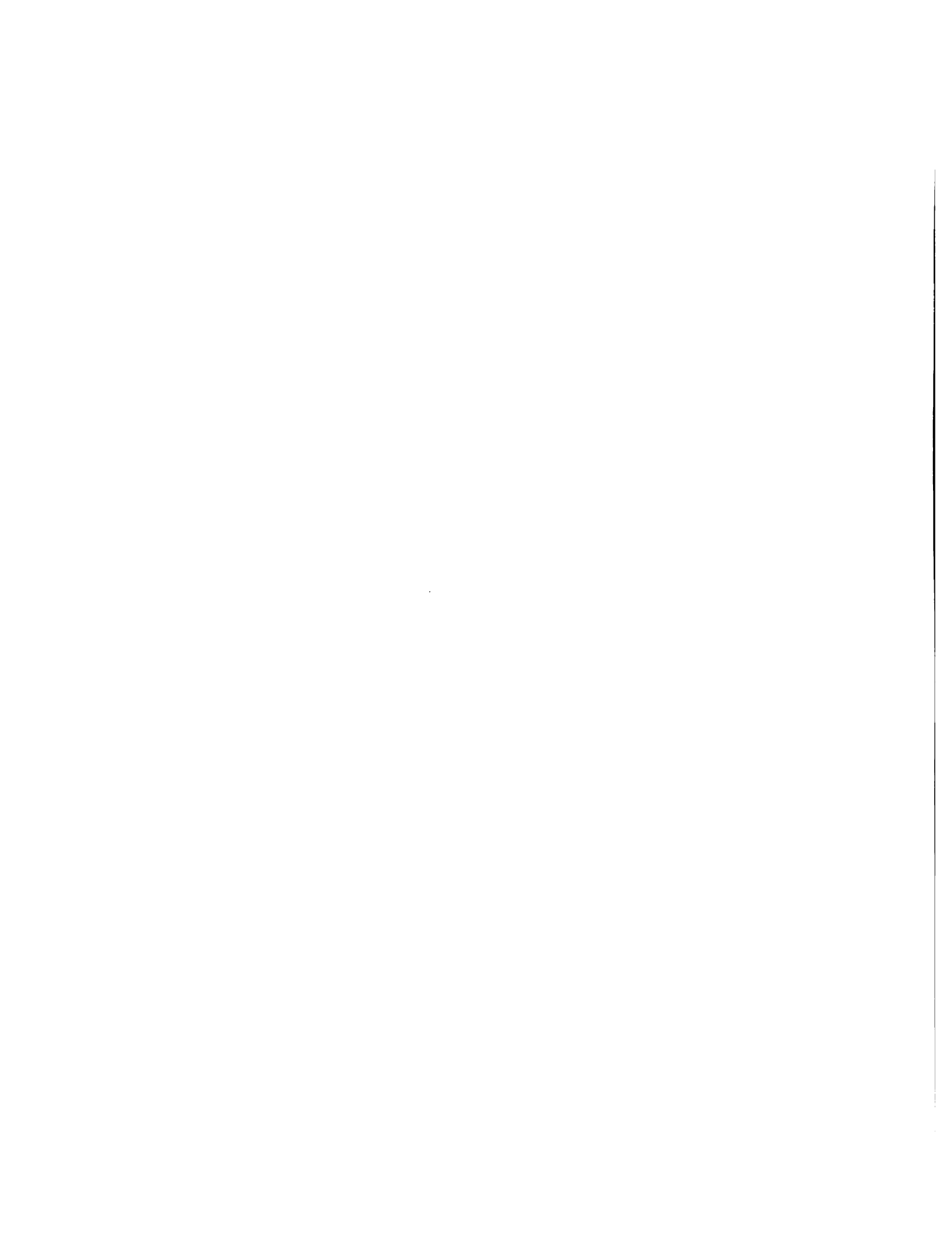


"La denominación de DOCUMENTO INTERNO PROPLAN -DIP- corresponde principalmente a versiones, sujetas a revisión, de trabajos elaborados dentro de los Proyectos PROPLAN sobre aspectos conceptuales, metodológicos y de documentación de experiencias; material didáctico complementario para actividades de capacitación y material informativo con propósito de difusión.

De considerarse conveniente y relevante para los fines del IICA y los objetivos de los Proyectos, estos DIP's podrán ser llevados a publicaciones oficiales del Instituto, tomando para ello la denominación de DOCUMENTOS PROPLAN y recibiendo el código respectivo dentro de las Series Oficiales de Publicaciones del IICA."

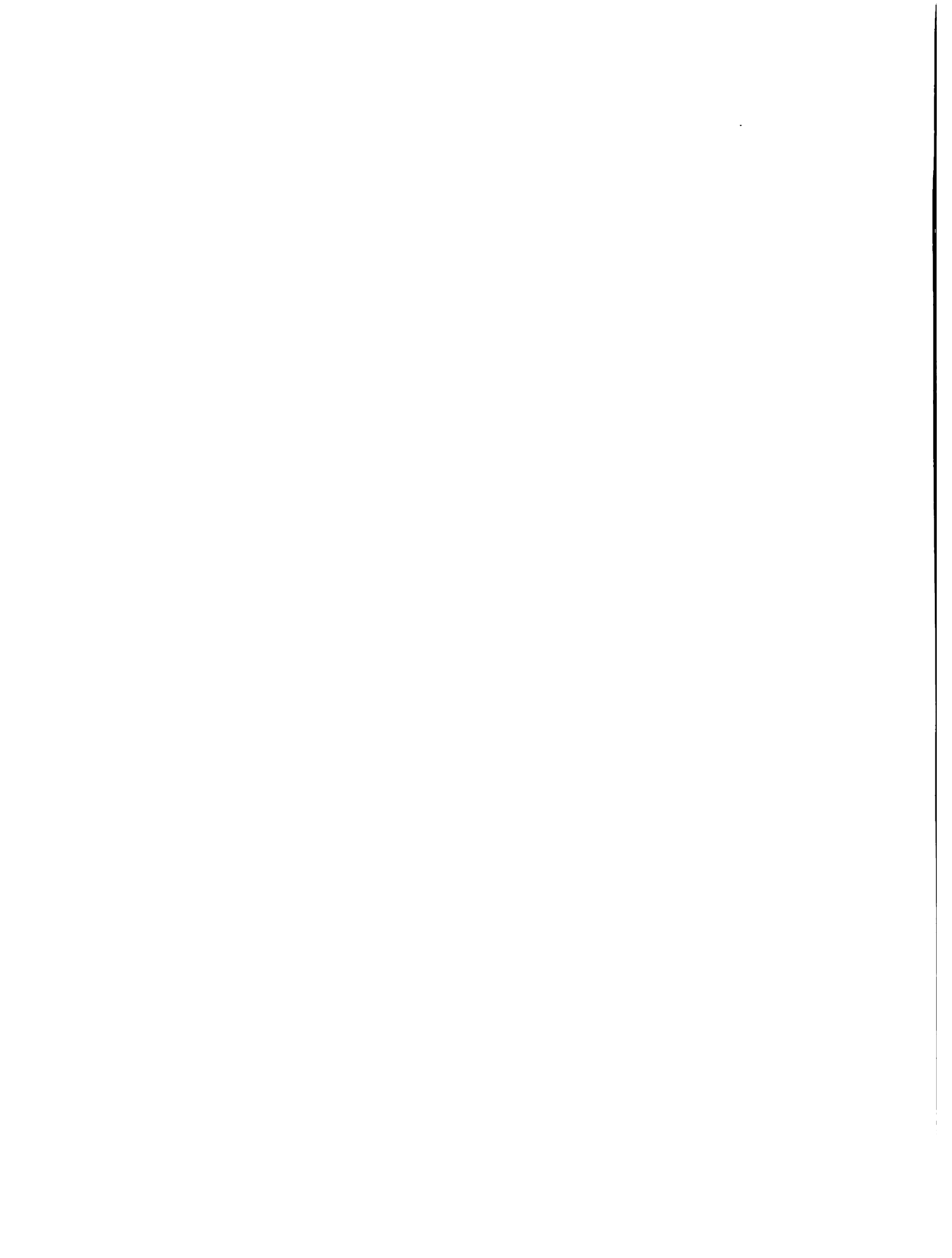
00005440

1.	INTRODUCCION	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Propósito de las Comisiones	2
1.3	Justificación	2
1.4	Definición de lo que serán las Comisiones	3
2.	FUNCIONES DE LAS COMISIONES	3
3.	ESTRUCTURA DE LAS COMISIONES	5
3.1	Participación de los Sectores Público y Privado	5
3.2	Formación de Grupos Técnicos por Area Temática	5
4.	MECANISMOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	6
4.1	Reuniones periódicas de Control y Seguimiento	6
4.2	Toma de decisiones	8
5.	PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO	8
5.1	Generalidades del Sistema de Trabajo	8
5.2	Realización de Diagnóstico	9
5.3	Sistema de Programación	10
5.3.1	Programación de Mediano Plazo	11
5.3.2	Programación Anual	12
5.3.3	Programación Cuatrimestral	14
5.3.4	Programación Mensual	15
6.	EJECUCION, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS	17
6.1	Mecanismos de Ejecución	17
6.2	Control y Seguimiento de la Ejecución	18
6.2.1	Informes escritos	19
6.2.2	Informes de Seguimiento y Evaluación	20
6.2.3	Informes Estadísticos	20
6.2.4	Informes Verbales	21
ANEXO 1:	GUIA REFERENCIAL PARA IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	A-1
ANEXO 2:	GUIA REFERENCIAL PARA LA CARACTERIZACION DE LOS AGENTES	A-2
ANEXO 3:	IDENTIFICACION Y JERARQUIZACION DE PROBLEMAS PARA EL CULTIVO _____	A-3
ANEXO 4:	IDENTIFICACION DE LOS AGENTES PRINCIPALES Y LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑAN EN EL CULTIVO _____	A-4
ANEXO 5:	PROGRAMACION DE ACTIVIDADES ANUALES PARA EL CULTIVO _____	A-5



CONTINUACION INDICE

	PAGINA
ANEXO 6: PRESUPUESTO PARA EL CULTIVO _____ DURANTE EL AÑO DE _____	A-6
ANEXO 7: PRESUPUESTO PARA EL CULTIVO _____ DURANTE EL AÑO DE _____	A-7
ANEXO 8: PROGRAMACION DE ACTIVIDADES CUATRIMESTRALES PARA EL CULTIVO _____	A-8
ANEXO 9: PRESUPUESTO PARA EL CULTIVO _____ DURANTE EL CUATRIMESTRE DE _____	A-9
ANEXO 10: PRESUPUESTO PARA EL CULTIVO _____ DURANTE EL CUATRIMESTRE DE _____	A-10
ANEXO 11: PROGRAMACION DE ACTIVIDADES Y TAREAS PARA EL MES DE _____ Y EL CULTIVO _____	A-11
ANEXO 12: FORMULARIO DE PROGRAMACION DE REQUERIMIENTOS MENSUALES PARA EL CULTIVO _____	A-12



LINEAMIENTOS DE PROGRAMACION PARA LAS COMISIONES DE TRABAJO POR CULTIVO

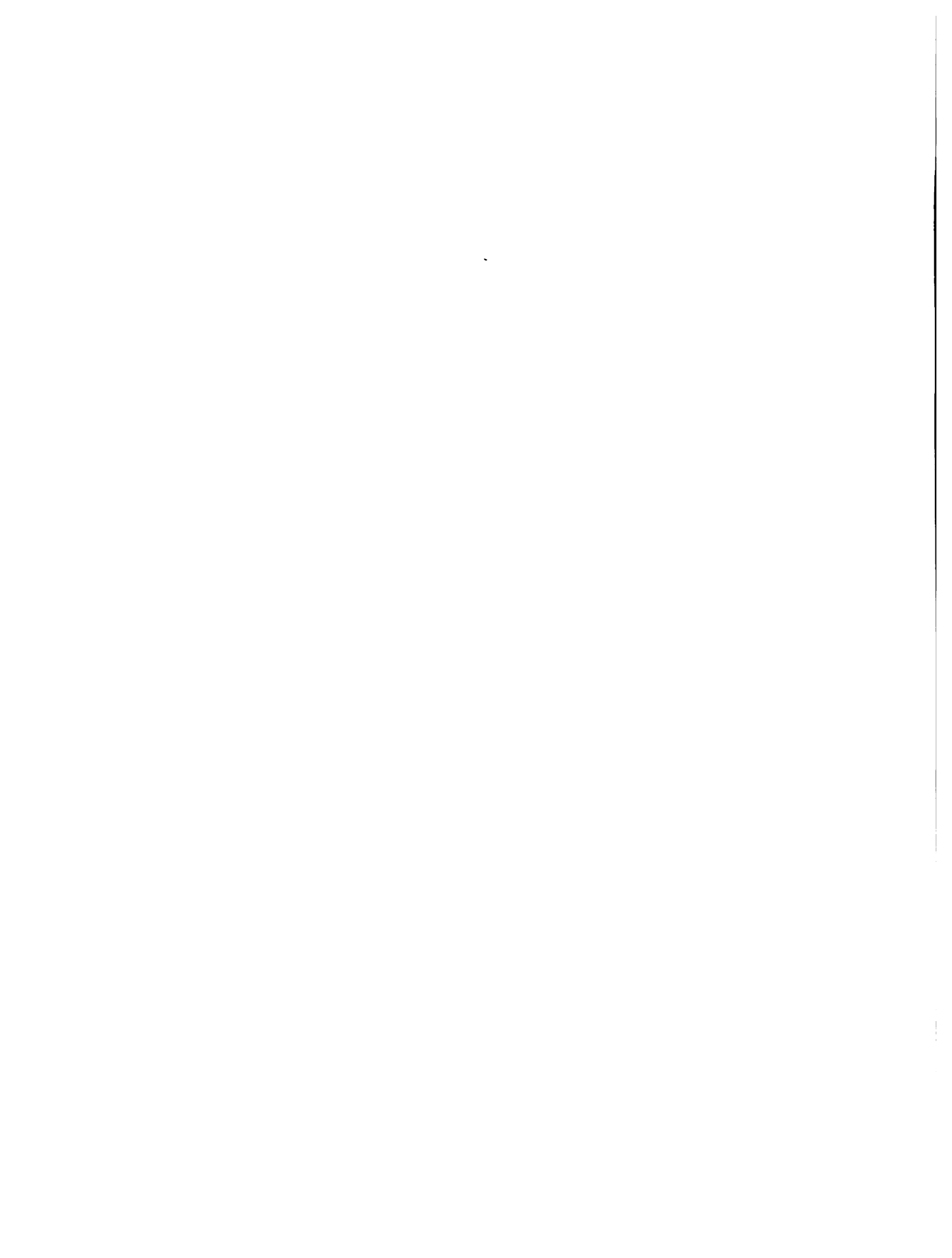
1. INTRODUCCION.

1.1 Antecedentes

La Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) tiene por responsabilidad principal el promover, apoyar y regular el proceso de desarrollo agropecuario y rural del país. Para cumplir con este mandato, la SEA adoptó un modelo administrativo en que se centraliza la toma de decisiones por medio de las Sub-secretarías, Departamentos y Programas, en lo relativo a la definición de prioridades y asignación de recursos; y descentralización de la ejecución de acciones a través de las regionales, zonas, sub-zonas y áreas.

No obstante que la Ley 8 y el Reglamento Orgánico No.1142 son bien claros en cuanto a la centralización de políticas al nivel normativo y la descentralización ejecutiva al nivel operativo, y de que mediante la política de regionalización de la SEA, iniciada en 1975, se avanzó bastante en este objetivo, actualmente prevalece una situación poco clara, donde se confunden las funciones de los departamentos y programas con las responsabilidades de las direcciones regionales en su rol de entes ejecutoras. Esto es especialmente importante en lo que se refiere a los programas de producción por la cada vez más creciente demanda de bienes de origen agrícola, ya sea para la alimentación como productos frescos, abastecer la agroindustria local o generar divisas.

Esta confusión de funciones y responsabilidades trae como consecuencia que muchos técnicos y funcionarios de la SEA carecen de una visión clara y precisa sobre la situación de los cultivos estratégicos, donde se determinen los volúmenes de la producción, consumo, necesidades de



importación y exportación, abastecimiento de insumos, rentabilidad del cultivo y otros aspectos fundamentales para evitar la duplicidad de esfuerzos, interferencia en el desempeño de los servicios y uso inadecuado en los recursos económicos, físicos y humanos con que cuenta la SEA y el sector privado. También este desconcierto se refleja en el débil aprovechamiento que se hace de las aportaciones que vienen de este último sector que es el que posee los recursos de la base productiva; tierras, capital (empresas) y mano de obra (productores).

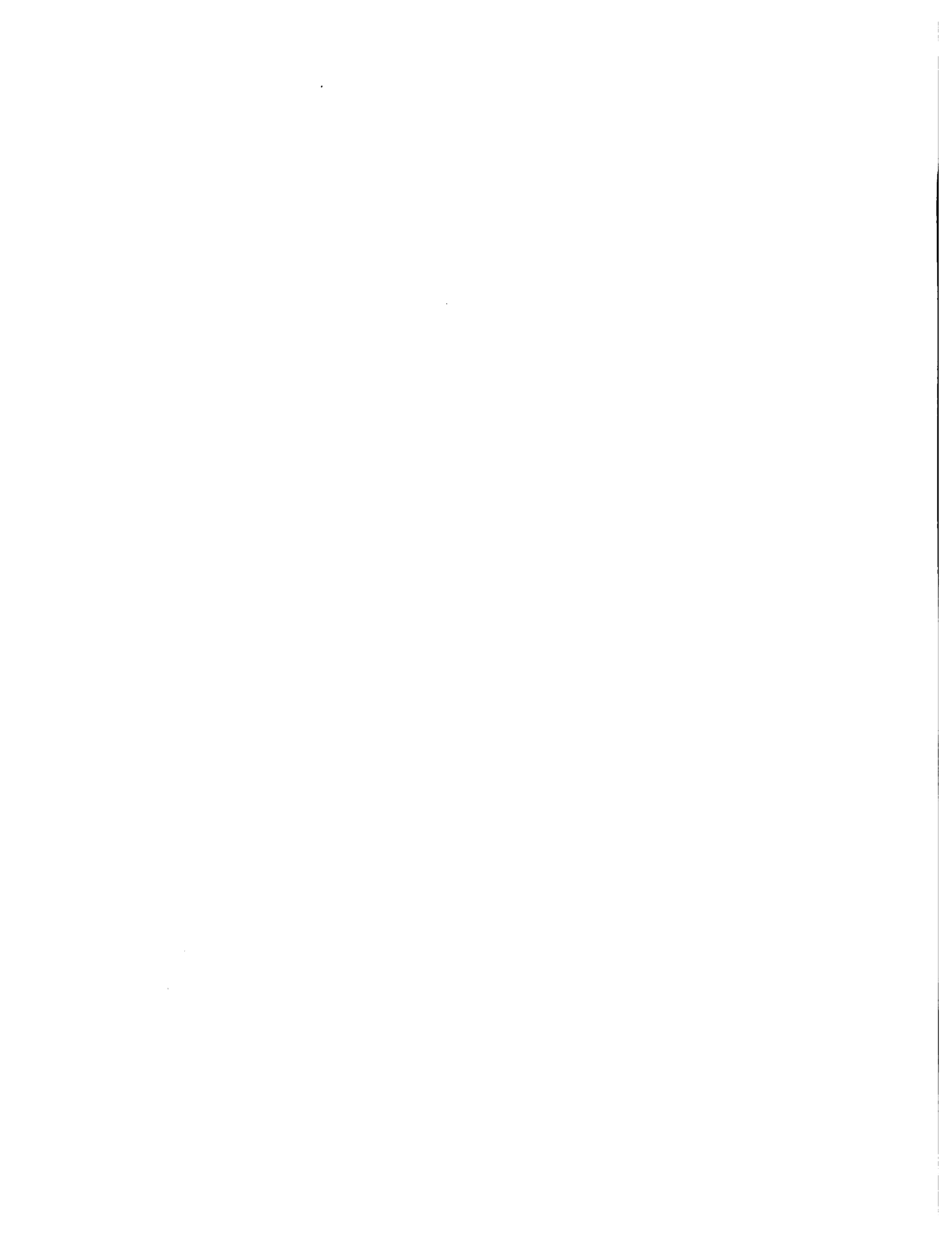
1.2 Propósito de las Comisiones

El propósito central de la creación de estas comisiones es re-organizar los servicios de la SEA para que tanto ella misma como el sector privado aumenten su capacidad para captar y responder a las necesidades del país, en cuanto a incrementar significativamente los actuales niveles de producción y productividad, como un medio para abastecer la creciente demanda de productos agrícolas y mejorar el nivel de vida de los productores. También se busca reducir las desconexiones e incoherencias existentes entre los objetivos y metas de la SEA y las actividades que para fomentar los rubros principales, realizan las diferentes unidades operativas, tanto a niveles técnico-normativo como al técnico operativo.

1.3 Justificación

La creación de las Comisiones por Cultivo se justifica porque:

- a) las actuales autoridades de la SEA tienen un alto interés en mejorar el desempeño de este organismo para actuar con mayor nivel de eficiencia y eficacia en el uso de los escasos recursos económicos, humanos y físicos con que se opera;
- b) los instrumentos y procedimientos con que se



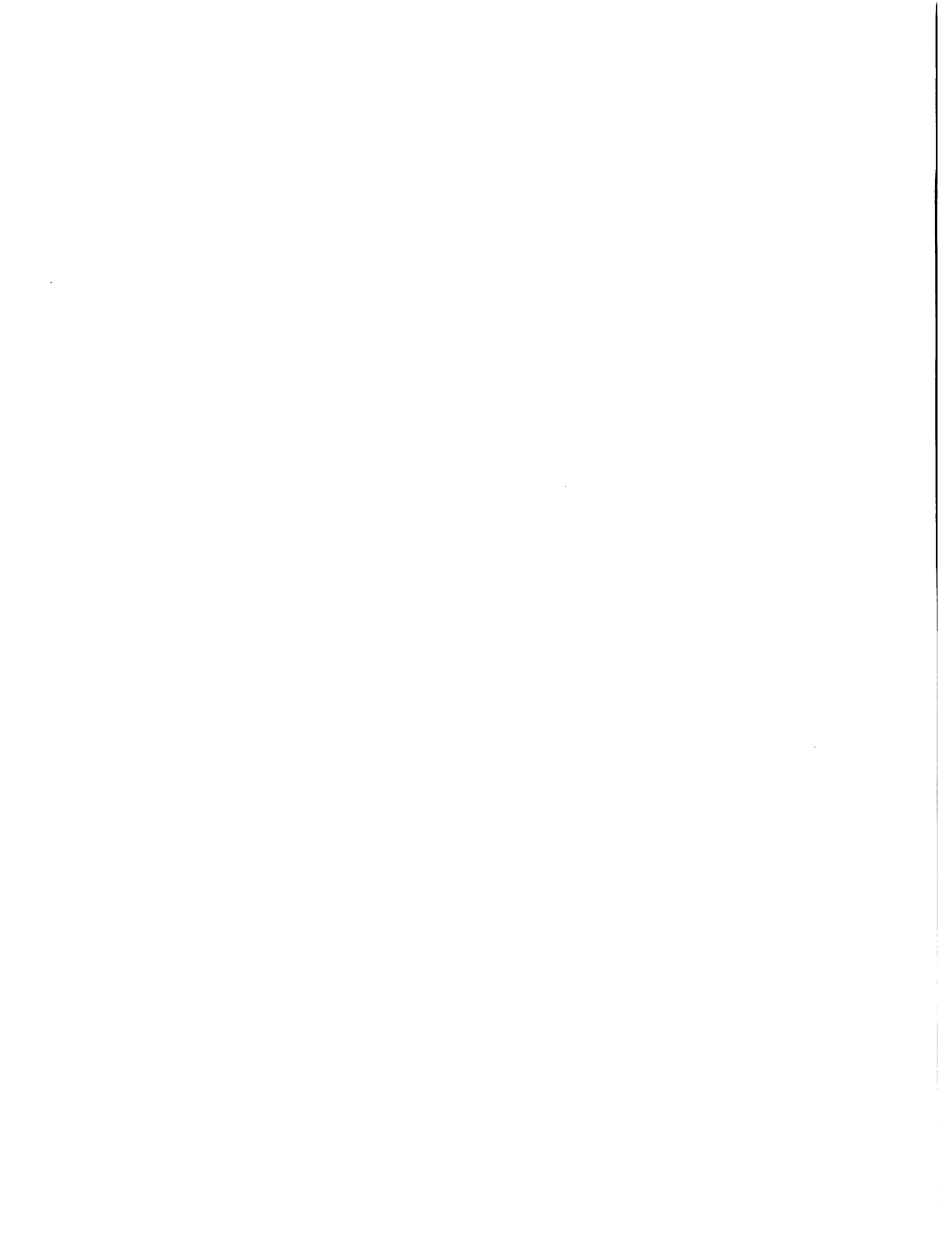
cuenta en el organismo para programar, ejecutar, controlar y dar seguimiento a las acciones que inciden en el incremento de la producción y productividad son insuficientes, poco claros y no siempre factible de ser utilizados; c) la incorporación del sector privado a los niveles de toma de decisiones para los trabajos de producción, representará no solo un justo reconocimiento a las contribuciones de este sector sino también a contar con un poderoso aliado en los planes de producción que la SEA está emprendiendo y el país necesitando.

1.4 Definición de lo que serán las Comisiones:

Las Comisiones por Cultivo son una entidad que se reúne de manera periódica con la finalidad de promover y trazar pautas y orientaciones para el fomento de los cultivos más importantes para el desarrollo de la economía nacional. En este sentido, las mismas cumplen un rol de asesoría a las entidades relacionadas con el fomento de los cultivos estratégicos. Estas Comisiones estarán constituidas por técnicos especialistas en áreas temáticas específicas relativas a cada cultivo y que pertenecen a organismos públicos, también estarán representados los delegados calificados de las empresas del sector privado que incidan de manera directa en las actividades de producción, comercialización, procesamiento y otras actividades importantes para el desarrollo de un cultivo. Las comisiones podrán establecerse tanto al nivel nacional como en las regionales y zonas agropecuarias que así lo ameriten.

FUNCIONES DE LAS COMISIONES

2.1 Diagnosticar la situación actual del cultivo con la



finalidad de tener una apreciación lo más realista posible de la situación en que se encuentra el cultivo.

- 2.2 Definir lineamientos de política con la finalidad de trazar las orientaciones requeridas para las diferentes entidades que inciden en el cultivo.
- 2.3 Analizar y sugerir los cambios pertinentes y aprobar, en caso de que sea necesario, el programa que será elaborado y presentado por el responsable del cultivo en el Departamento de Producción de la SEA.
- 2.4 Asegurar la coordinación, a través de los representantes de los sectores público y privado, de los organismos que inciden en la programación y ejecución de las actividades para promover el cultivo.
- 2.5 Promover y canalizar nuevas fuentes, sobre todo para el crédito, de apoyo al fomento del cultivo.
- 2.6 Dar seguimiento y apoyo al desarrollo de las actividades programadas, con el fin de garantizar la consecución de los objetivos y metas trazados para cada rubro.
- 2.7 Analizar las evaluaciones periódicas que se realicen para determinar las diferencias entre las metas físicas y financieras programadas y, en caso de que sea necesario, determinar las razones causales de las desviaciones así como implementar los correctivos del lugar.

- 2.8 Establecer los grupos técnicos de trabajo que se requirieren para garantizar el debido desarrollo de cada cultivo.

3. ESTRUCTURA DE LAS COMISIONES

3.1 Participación de los Sectores Públicos y Privados.

Como es de público conocimiento, si bien la Secretaría de Estado de Agricultura tiene por mandato promover y conducir el desarrollo agropecuario y rural nacional, esta no posee todos los mecanismos ni los recursos para hacer por sí sola el cumplimiento de su misión. Debido a esta realidad, se considera de gran utilidad la combinación de esfuerzos entre los sectores público y privado. Como un resultado de lo anterior, se considera la necesidad de integrar a las comisiones por cultivo a los representantes de aquellas empresas que en una u otra forma inciden en los rubros estratégicos del país. El sector privado a incorporarse es aquel que se dedica a la producción, transformación -vía la agroindustria-, suministro de insumos o comercialización de los productos. Se considera que solamente mediante el esfuerzo mancomunado entre los innovadores, dinámicos y emprendedores representantes del sector privado y los técnicos y funcionarios de los organismos del sector público se podría alcanzar el grado de desarrollo requerido en los cultivos estratégicos del país.

3.2 Formación de Grupos Técnicos por Area temática.

Tal como se dijo en el Numeral 3.1, cada comisión estará integrada por representantes de los sectores público y privado que estén laborando en áreas vitales para el fomento de cada cultivo. Las áreas conside-



radas de mayor importancia son: Generación, difusión y uso de tecnología mejorada; financiamiento para la producción y el mercadeo; comercialización de insumos y productos; transformación de los productos para agregar valor al mismo; y otras tales como maquinaria agrícola, sanidad, manejo de suelos, aguas y foresta, ver Figura 1.

Los Grupos Técnicos, que serán el soporte fundamental para los trabajos que deberá realizar la Comisión, estarán constituidos por aquellas personas que se desempeñan en actividades relacionadas al cultivo que promueve cada comisión. Esto será válido tanto para los técnicos del sector público como los del sector privado. De este modo, las tareas a realizar para el cumplimiento de las funciones de la Comisión, se harán a través de los Grupos Técnicos, en los respectivos lugares de trabajo de cada uno de los componentes de dichos grupos. Siendo así, aunque cada técnico continúe laborando en su mismo lugar y responsabilidad de siempre, se espera que con el trabajo de las Comisiones se coordinarán y fortalecerán las actividades que ellos realizan, debido a que dichas actividades estarán dentro de una programación que contempla los factores mas importantes que inciden en cada cultivo. La coordinación de los Grupos Técnicos se hará a través del "líder" de cada grupo que será el Coordinador y Secretario Ejecutivo de la Comisión.

4. MECANISMOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

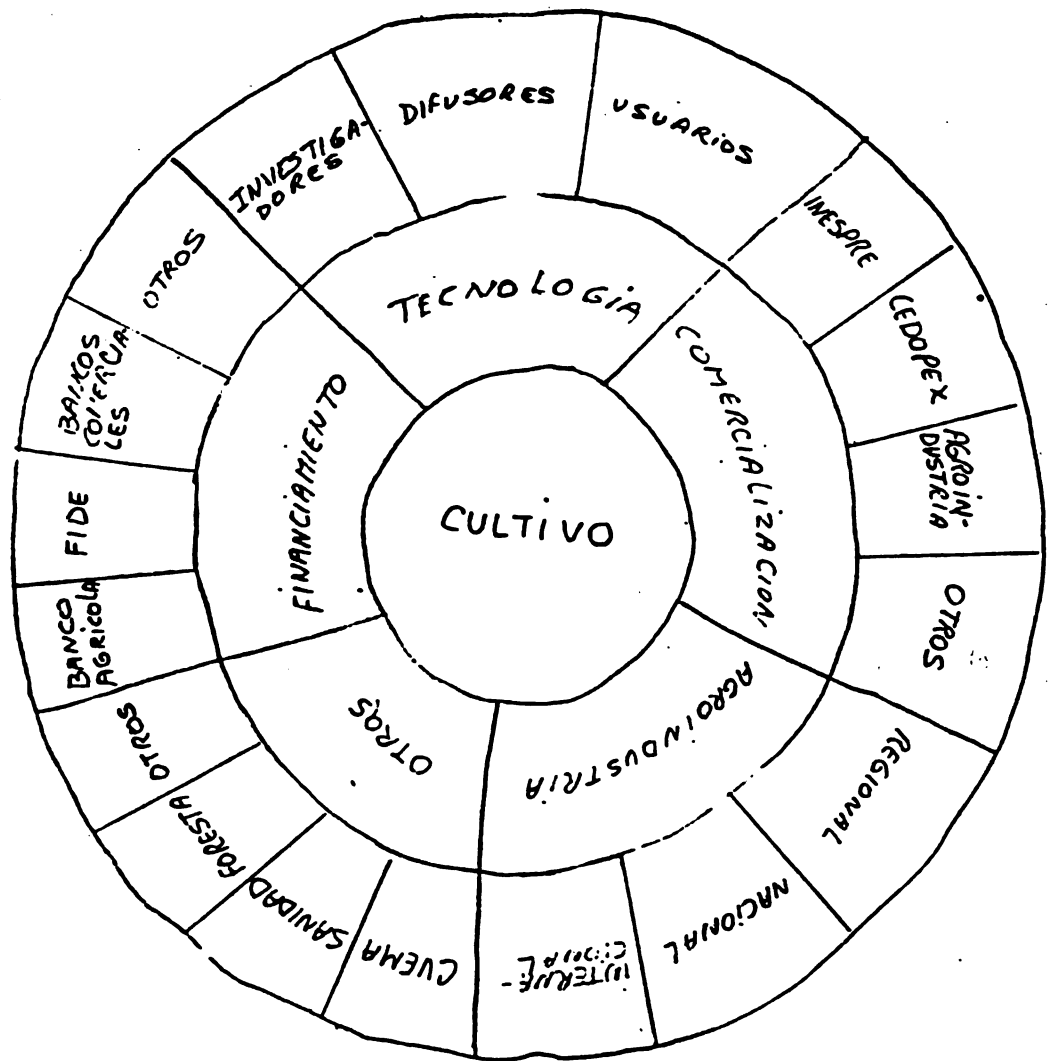
4.1 Reuniones periódicas de Control y Seguimiento

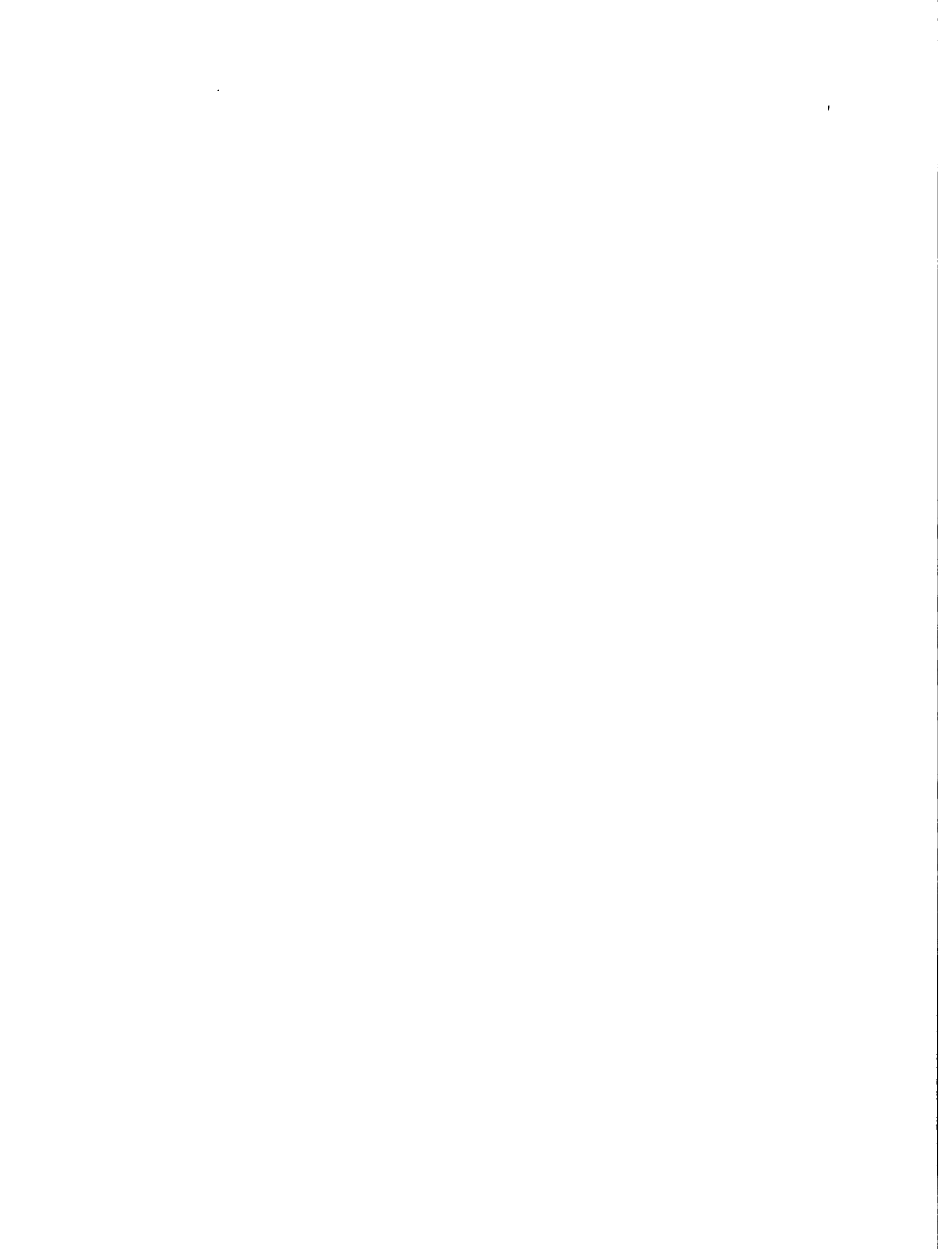
La Comisión se reunirá de manera regular cada mes pero podrá ser convocada de manera extraordinaria cuando las circunstancias lo requieran y se hará a través del Coordinador y Secretario Ejecutivo. Una mayoría simple de los miembros también podrán convocar a reuniones extraordinarias pero siempre mediante la intervención del Coordinador de la Comisión. Las reuniones podrán efectuarse tanto en la sede central de la SEA como en cualquier otra dependencia de la misma o entidad que esté representada



FIGURA 1

ESTRUCTURA DE LAS COMISIONES DE TRABAJO POR CULTIVO





en la Comisión.

El propósito básico de las reuniones es conocer, analizar y decidir sobre las propuestas e informes que elaboraran y presentaran los Grupos Técnicos que trabajan en el desarrollo de cada cultivo. En el cumplimiento de sus funciones, la Comisión conocerá y aprobará, con los cambios que se consideren pertinentes, los programas de trabajo, con su correspondiente presupuesto, y los informes de control y seguimiento a la ejecución de las metas físicas y financieras.

4.2 Toma de Decisiones.

Por ser las Comisiones un ente colectivo donde están representados los sectores público y privado, las decisiones para promover el desarrollo de los cultivos se hará de manera colegiada. Los aspectos de decisiones sobre lineamientos de política y orientaciones generales, analizar e introducir cambios en los programas de trabajo y establecer los Grupos Técnicos, requieren de una aprobación de dos terceras partes de los miembros de la Comisión. Otros asuntos que estén enmarcados dentro del desarrollo regular de las actividades previstas podrán ser aprobadas por mayoría simple de los presentes. Todas las resoluciones de las Comisiones serán consideradas como proposiciones para ser sugeridas al Secretario de Estado de Agricultura, quien en última instancia la oficializará.

5. PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO

5.1 Generalidades del Sistema de Trabajo.

El sistema de trabajo que orienta los lineamientos para las Comisiones por cultivo se fundamenta en los principios generales siguientes:

a) El establecer una estrecha relación entre las prioridades y lineamientos nacionales de política y las aspiraciones, necesidades y posibilidades de los agentes, tanto del sector público como del privado, que inci-

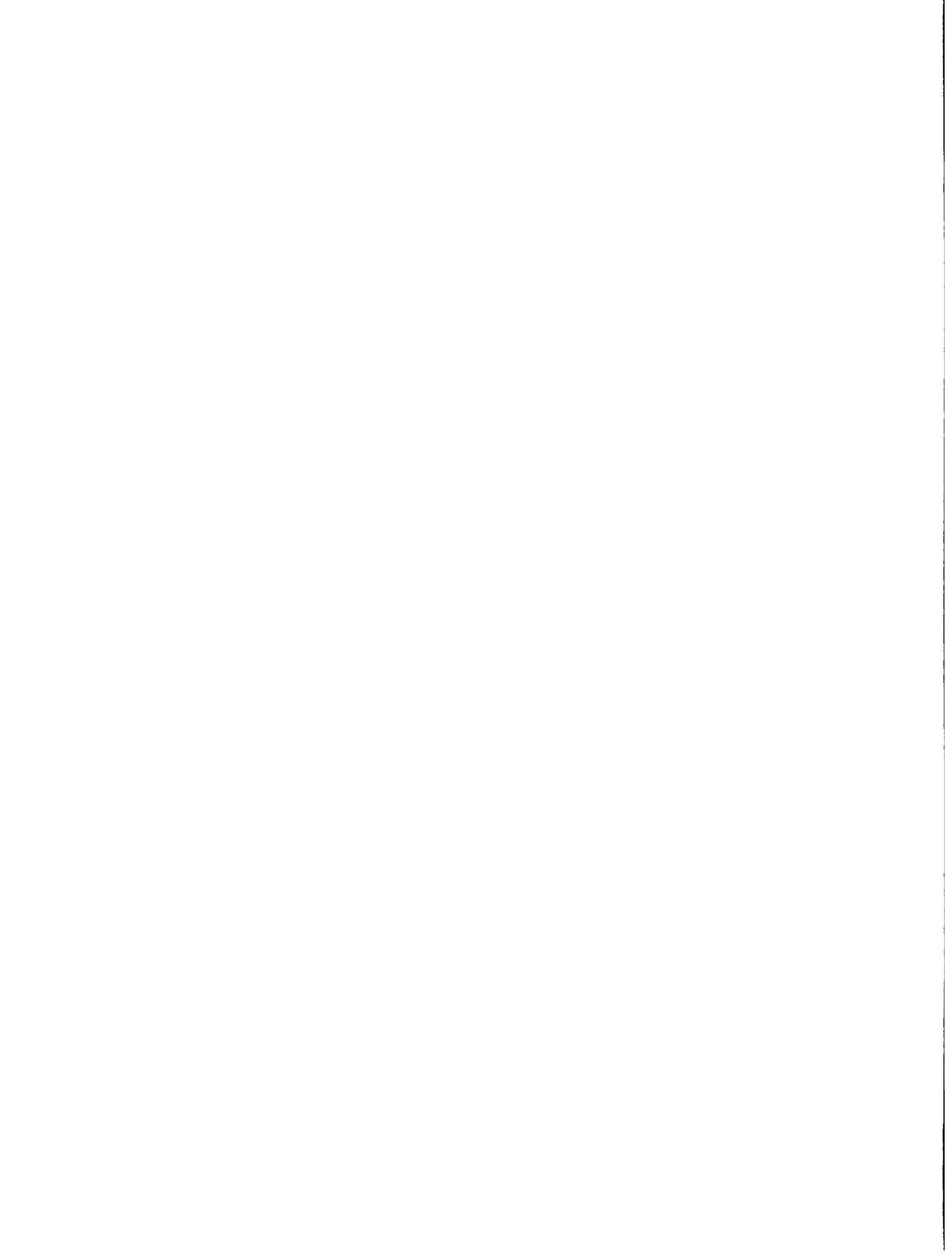


den en los cultivos; b) Centralizar la toma de decisiones y descentralizar la ejecución de acciones; y c) la necesidad de que todas las actividades que contribuyan al desarrollo de un cultivo, se programen de tal forma que se justifiquen las actividades a desarrollar y los recursos económicos, físicos y humanos solicitados.

5.2 Realización de Diagnóstico.

Una de las primeras tareas a realizar por parte de la Comisión de cada cultivo es la caracterización de la situación en la cual se encuentra el cultivo. Esto se hará con la doble finalidad de: a) conocer y jerarquizar los problemas y limitaciones del cultivo y b) conocer los recursos y potencialidades con que se cuenta. Dos grandes grupos de factores se deberán tomar en consideración al momento de realizar el diagnóstico: los problemas principales que afectan al rubro y los "agentes" o personas y empresas ligadas al cultivo, ver anexos 1 y 2. Estos anexos se incluyen solamente como una guía que muestra los factores a considerar durante el diagnóstico.

La realización del diagnóstico se hará de manera rápida y con el concurso de todos los integrantes de la Comisión. La mejor forma de que se realice la caracterización del cultivo con rapidez y con un buen grado de realismo es mediante el sistema siguiente: a) se elaboraran listas de variables y formatos a llenar con los datos e información requerida; b) se convoca a una reunión de la Comisión y se explica y somete a prueba el instrumento de recolección de datos e información, se hacen los ajustes que se consideren pertinentes y finalmente se entregan los formatos para que sean llenados en los organismos de los participantes en la Comisión. Los formatos deberán ser entregados



debidamente llenados en un plazo que no sea relativamente largo; c) Una vez con los formatos recopilados se procederá a procesar y analizar la información para así obtener una visión actualizada y lo más completa posible de la situación de cada cultivo.

La priorización de los problemas se harán en una escala del uno al tres, donde el nivel uno representa una mayor prioridad que el dos y el dos una mayor prioridad que el tres. Una tabla con muestra de algunos problemas y sus niveles de clasificación se presenta en el anexo 3.

En el caso de los agentes que intervienen en los cultivos, se procederá a elaborar un listado acorde a las actividades que cada uno desempeña. Se prevee que la mayoría de ellos pueden caer en una o más de cinco categorías: Producción, financiamiento, tecnología, comercialización e industrialización. Para los que no clasifiquen en estos tipos se abre una sexta categoría con el título de otros. El formato para la clasificación de los agentes se presenta el Anexo 4. Para llenar este cuadro se requiere escribir el nombre del agente en la casilla donde se encuentra las actividades con los agentes, sean estos del sector público o del privado. El cuadro provee espacio para indicar hasta cuatro agentes para cada sector en cada actividad.

5.3 Sistema de Programación.

Para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de las actividades que harán posible el obtener un mayor nivel de producción y productividad de los cultivos, las comisiones se auxiliarán de los procedimientos e instrumentos de la planificación y administración pero dentro de lo que se conoce como la "dimensión operativa", vale decir,



lo que se refiere a la definición de políticas específicas, medidas de políticas y acciones específicas.

El sistema de programación, que se inicia con el diagnóstico del cultivo y termina con la formulación de programas de trabajo a diferentes plazos, está constituido por diversos instrumentos y procedimientos que van desde los formatos para la recolección y análisis de datos e información hasta los formatos de programación, presupuestación y la propia "mecánica" que se utilizará para obtener los resultados finales: diagnóstico y programas de trabajo para los diferentes niveles normativos y ejecutivos y distintos períodos de programación.

5.3.1 Programación de Mediano Plazo.

Debido a la propia naturaleza del proceso biológico de los cultivos y las actividades pecuarias, no se puede pensar en lograr cambios significativos en las tendencias de producción y productividad de un rubro a menos que no sea en un período relativamente largo. Por esta razón, cuando se pretende promover un cultivo para alcanzar logros significativos hay que definir una estrategia dentro de una perspectiva de mediano y largo plazo. Cualquier esfuerzo serio, que busque mejorar significativamente los niveles de producción y productividad de un cultivo tienen que ser visto en un período de varios años. Consecuentemente se recomienda que las Comisiones por Cultivo, después de la realización del diagnóstico, formulen una programación de mediano plazo para así tener un horizonte mayor y poder preveer las acciones requeridas para lograr un aumento sustancial en la disponibilidad y uso de los productos estratégicos.



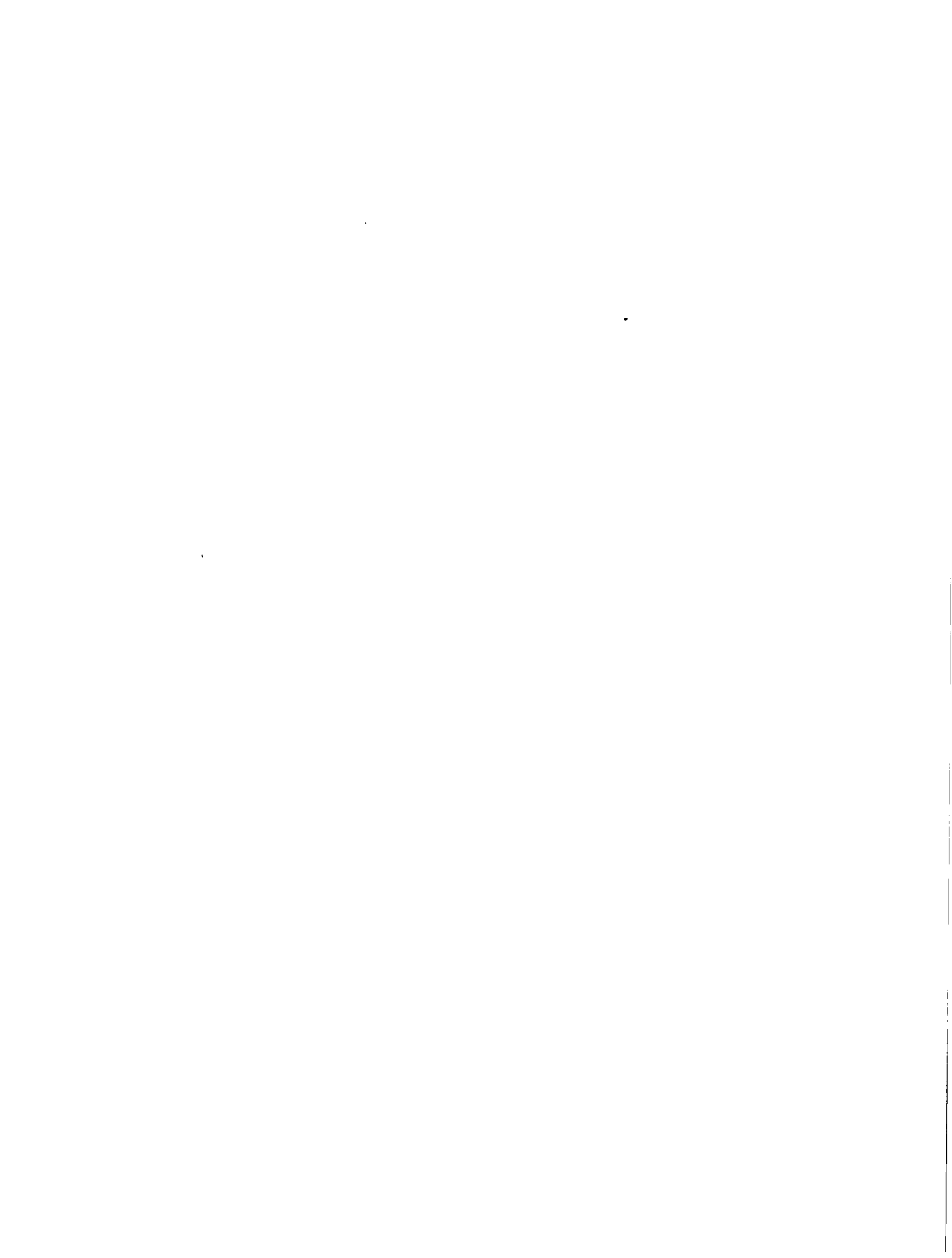
Esta programación de mediano plazo podría ser para un período de dos a seis años, dependiendo de la naturaleza del cultivo.

Algunos de los factores a tomar en consideración al momento de elaborar el programa de mediano plazo son: Oferta y demanda del cultivo para el pasado, presente y futuro; la situación actual y potencial de tecnología; los recursos financieros utilizados y requeridos para el mediano plazo; las áreas actuales y potenciales de concentración del cultivo; el costo de producción y la rentabilidad; los recursos humanos y físicos dedicados a ese cultivo, y otros aspectos que tengan una gran incidencia en el desarrollo de ese rubro.

La programación de mediano plazo, en adición a presentar una imagen de lo que podría ser el cultivo en el futuro cercano, también representará un marco de referencia para los Programas Anuales. Para satisfacer este último objetivo, se requiere que el Programa de Mediano Plazo defina de manera clara los objetivos y metas buscados y las actividades y recursos que se preveen serán necesarios para lograr lo buscado en ese rubro. También será necesario precisar la estrategia operativa e institucional a seguir para lograr la ejecución del programa elaborado.

5.3.2 Programación Anual

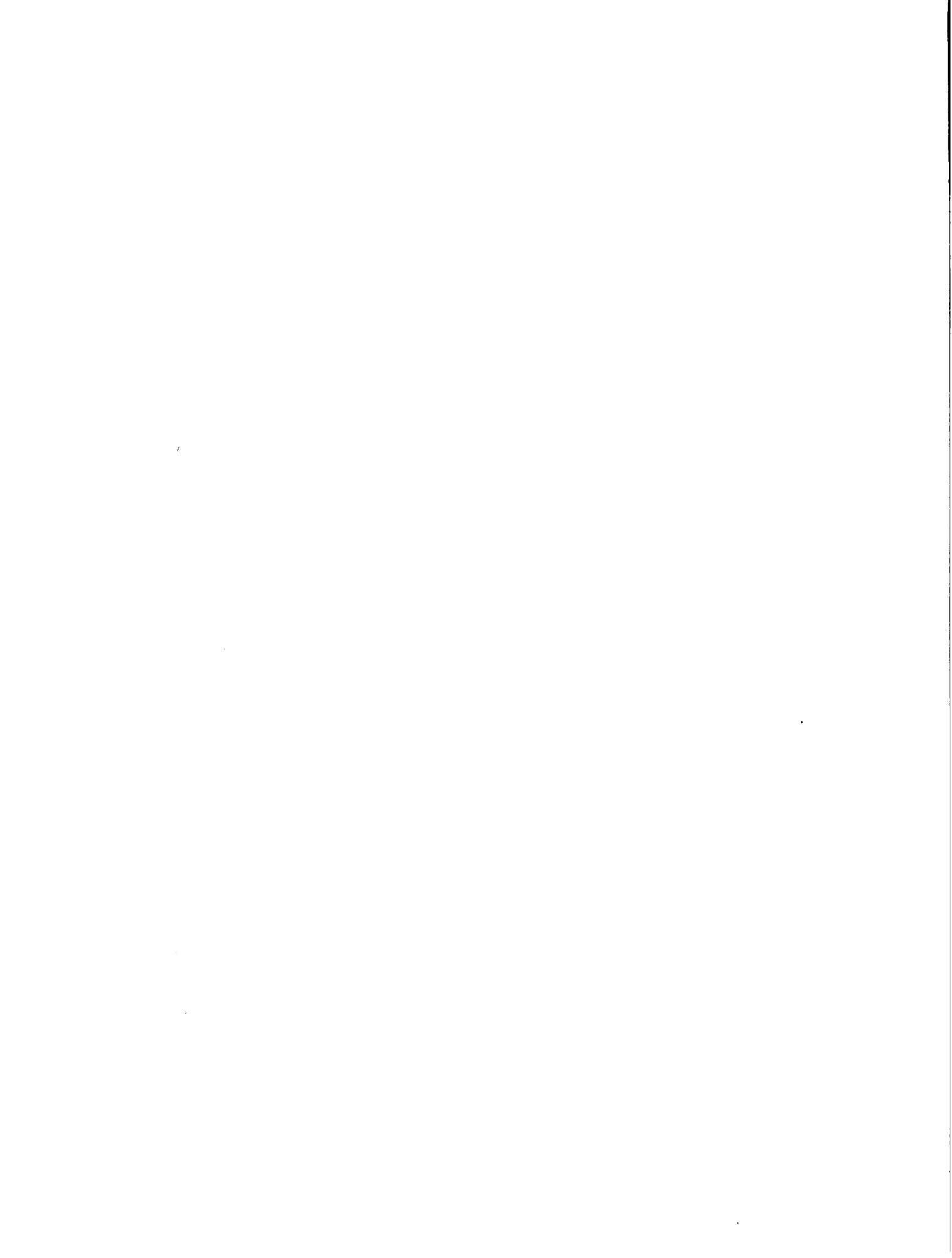
La programación anual, que estará enmarcada dentro de los lineamientos de la programación de mediano plazo, se realizará en dos vertientes: una para responder a los propósitos y a la fecha en que la SEA deberá responder a los requerimientos de la ONAPRES, septiembre 15 de cada año, y la otra para viabilizar la ejecución de las actividades previstas para el debido desarrollo de cada cul-



En el primer caso será una programación/presupuestación general y se realizará en el mes de agosto de cada año. En lo que se refiere a la programación para la ejecución se requieren mayores detalles y tomar en consideración el seguimiento de la ejecución que se realizará de manera periódica. Por estas razones, esta última programación se realizará en los dos últimos meses de cada año y con el conocimiento del monto presupuestario aceptado por la ONAPRES. La programación para la ejecución tendrá como propósito fundamental definir a un mayor nivel de detalles las actividades a desarrollar, las metas a alcanzar y el uso de los recursos financieros, humanos y materiales solicitados en el presupuesto y que son necesarios para lograr los objetivos y metas deseados para cada cultivo.

Si bien la programación/presupuestación anual general para ONAPRES se realizará a nivel de cada una de las Direcciones Regionales Agropecuarias y en combinación con los lineamientos de política trazados por la Comisión del Cultivo a nivel nacional, la programación anual para la ejecución siempre se iniciará a nivel de las áreas y tomará en consideración los factores siguientes: los lineamientos de política definidos por la Comisión Nacional de cada cultivo; las metas nacionales y el monto presupuestado incluidos en el programa/presupuesto sometido a la ONAPRES; y los intereses, necesidades y posibilidades de los productores de cada área. El Agente de Desarrollo elaborará su programa por cultivo en su área sobre la base de la combinación de los planes de trabajo formulados para cada productor del área, más las necesidades detectadas para el cultivo cuando se toman en consideración las perspectivas globales del área.

Para la elaboración del Programa por Cultivo, se utilizará el formulario para la Programación de Actividades Anuales, donde en adición a precisar el cultivo se especificará el grupo técnico y la dimensión espacial (Área, Sub-Zona, Zona, Región ó país) a que se refiere la programa-



ción se presentarán las actividades a desempeñar, los resultados esperados o los objetivos buscados y las metas deseadas. En el caso de las metas deseadas se hará una programación cuatrimestral, lo que permitirá un mayor sentido de afinamiento y realismo, al listar las actividades a desarrollar, Anexo 5.

Después de identificar y precisar las actividades a desarrollar en cada año, se determinarán los requerimientos de recursos humanos, materiales y de servicios de donde se derivará el presupuesto para la ejecución de lo programado. El presupuesto, que seguirá la clasificación regular de la ONAPRES mediante el sistema de objetivo, cuentas y subcuentas, tendrá una definición temporal (cuatrimestres) y otra temática (tecnología, financiamiento, comercialización, agroindustria y otros), ver Anexos 6 y 7.

De acuerdo a este sistema de trabajo y en lo que se refiere a la programación para la ejecución y siguiendo la dimensión espacial, el programa de cada cultivo contará con una programación anual para los niveles de Área, Sub-zona, Zona, Región y País. De igual manera, y siguiendo la dimensión temática, se elaborará una programación anual para cada componente: Tecnología, financiamiento, comercialización, agroindustria y otras actividades. Ambas dimensiones, espacial y temática, constituirán el Programa de Trabajo Anual para cada cultivo. Si bien el resultado final será un sólo documento de programación, cada elemento integrante del programa tendrá muy claramente identificado cuáles actividades estarán bajo su responsabilidad y con cuáles recursos contará para su debida ejecución.

5.3.3 Programación Cuatrimestral.

La programación cuatrimestral se realizará durante los últimos quince días de cada cuatrimestre y también se iniciará con la programación a nivel de finca del productor. Esta dimensión de programación

se deriva del contenido existente en la programación anual pero realizando los ajustes requeridos debido a variaciones en lineamientos de política, situaciones coyunturales o variaciones a nivel de fincas. Debido a lo anterior, se contempla la posibilidad de introducir cambios en las actividades, resultados esperados y metas deseadas en los cuatrimestres originalmente programados para todo el año. Como la programación cuatrimestral deberá contener una definición más detallada y realista, requiere que las actividades sean desglosadas en tareas. Las tareas representan un mayor detalle y, consecuentemente, una mejor apreciación de lo que realmente se realizará.

Así como se prevén variaciones en las actividades, también se esperarán cambios en las estimaciones presupuestarias. De ahí la necesidad de actualizar el presupuesto requerido para el cumplimiento de lo programado en cada cuatrimestre. El formato de programación para el período cuatrimestral solamente varía en relación al anual en que: las actividades se desglosan en tareas, se especifican las fechas de inicio y finalización de actividades y las metas deseadas sólo se refieren a un Cuatrimestre y a la totalidad del año. Anexo 8,

En cuanto a los formatos de presupuestación, los cambios se refieren sólo a sustituir los cuatrimestres por meses y reemplazar los totales anuales por totales cuatrimestrales, Anexos 9 y 10. En este tipo de programación, al igual que la anual, el proceso se inicia en el área, sube hasta el nivel de sub-zona y continua por los niveles superiores de la estructura operativa de la SEA hasta que llega al nivel nacional, donde se consolida y se incorporan las actividades requeridas cuando se considera el cultivo desde el punto de vista de la totalidad del país.

5.3.4 Programación Mensual.

Este tipo de programación es la más realista y detallada que se realizará para cada cultivo, debido a la brevedad del período contem-



plado. Siendo así, la misma se iniciará a partir del día 20 de cada mes, haciéndose un ajuste final en las reuniones mensuales de los equipos de Programación, Ejecución y Seguimiento. Después de la programación individual por cultivo de cada Agente de Desarrollo, se ajustará lo programado por ellos en las reuniones de programación de las Sub-zonas. Lo mismo ocurrirá con las programaciones correspondientes a los niveles de sub-zona, zona, región y país, en las reuniones mensuales que se realizaran en cada nivel operativo.

El Formulario de programación, en adición a lo referente a la identificación del mismo, requiere el listado de actividades y tareas, los resultados esperados y las fechas de ejecución. Este formulario también identifica las funciones que los técnicos y funcionarios relacionados con el cultivo desempeñaran durante el desarrollo de las actividades. Dentro de ese tenor, se solicita identificar el rol que los agentes de Desarrollo, Especialistas por Cultivo, Encargados de Sub-zona y otros técnicos y funcionarios de los organismos de los sectores público y privado que apoyan el cultivo. Las funciones previstas son responsable de la ejecución, supervisión, participante en el desarrollo de actividades, a quien se le debe informar, y de asistente a actividades de capacitación, extensión o cualquier otro evento. De esta forma, después de indicar las actividades y tareas que facilitarán el desarrollo de cada cultivo e indicar el resultado esperado de las mismas, se procederá a precisar quién o quienes tendrán algún tipo de participación en el cumplimiento de las tareas correspondientes a cada actividad. Ver anexo 11.

La programación mensual para cada cultivo también requiere de cierto tipo de previsión de apoyo. Si bien no se contempla una solicitud presupuestaria por la brevedad del período y porque esto ya se hizo en la programación cuatrimestral, si está previsto una solicitud de apoyo y suministro en cuanto a asistencia técnica, suministro de equipos, materiales y otros bienes y servicios que son fundamentales



para la realización de las actividades previstas en la programación y que usualmente son los factores limitantes para la ejecución exitosa de cualquier programa de fomento. Debido a esto, se contempla la utilización del Anexo 12 donde se identifica el tipo de apoyo y la cantidad requerida, la unidad o persona que lo necesita, quien se espera lo suministrará y las fechas límites en que se necesitará.

6. EJECUCION, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS

6.1 Mecanismos de Ejecución.

Para lograr un avance significativo en los actuales niveles de producción y productividad de los cultivos estratégicos, se requiere de la utilización de los mecanismos operativos que a diferentes ámbitos espaciales tienen la SEA y otros organismos del sector agropecuario. Una primera instancia de estos niveles son las unidades operativas centrales que representan a los organismos que participan en las Comisiones por Cultivo. Una segunda instancia de ejecución está representada por las unidades regionales desde donde se desagregan unidades menores hasta llegar a los técnicos que ofrecen servicios directamente a los productores. En el caso de la SEA, la estructura operativa, que es la que ejecuta actividades, está constituida por los departamentos y programas a nivel nacional y por las regionales, zonas, sub-zonas y áreas.

En adición a las Comisiones Nacionales por Cultivo y de las disponibilidades de crear comisiones similares a nivel regional, se utilizarán las unidades nacionales y sus correspondientes mecanismos regionales para ejecutar las actividades programadas para promover los cultivos. En la sede central de las Direcciones Regionales Agropecuarias de la SEA, así como en las zonas y sub-zonas se establecerán Equipos de Programación, Ejecución y Seguimiento que tendrán por responsabilidad la conducción y ejecución de todas las actividades relativas al desarrollo de los cultivos en su ámbito de responsabilidad.

† La naturaleza de estos equipos será explicada al final de este documento.

Los Equipos de Programación, Ejecución y Seguimiento estarán constituidos al nivel regional por el Director y sub-director de la Regional y los encargados de unidades, programas o rubros que tengan su sede en la región. En el caso de los equipos zonales, los mismos se constituirán con el Encargado zonal, los encargados de unidades o programas zonales, y los Encargados de Sub-zonas. Finalmente, el Encargado Sub-Zona y los técnicos auxiliares y de áreas constituirán el equipo sub-zonal.

Los equipos se reunirán de manera regular cada mes para cumplir con dos finalidades: pasar revisión al desarrollo de las actividades ejecutadas en el período anterior, sean estas por cultivo o de cualquier otra naturaleza, y hacer los ajustes requeridos a la programación para el próximo período, que es presentada por el nivel operativo inferior: Área, Sub-zona o zona. Los períodos de programación y ejecución están definidos en términos de meses, cuatrimestres o años. Consecuentemente, y dependiendo de la ocasión, se revisará la ejecutoria o ajustará la programación para un mes, un cuatrimestre o un año, según sea el caso.

Si bien en el caso de los Equipos de Programación, Ejecución y Seguimiento se analizará y revisará la programación total de las actividades de la SEA, hay que tomar en consideración que dichas actividades deberán estar agregadas por rubros, para que en esta forma se identifique el esfuerzo realizado en cada cultivo o actividad pecuniaria y se facilite la presentación y ejecución de los programas por cultivo, que deben promover las Comisiones por Cultivo que operan a los niveles nacional y regional.

6.2 Control y Seguimiento de la Ejecución

El Control, seguimiento y la evaluación solamente tienen sentido cuando las acciones se insertan bajo un esquema de actividades programadas, que son utilizadas como un marco de referencia para fines de comparación. La función de seguimiento dentro de esta visión se entiende como una actividad reguladora que facilita los reajustes en las decisio-



nes y acciones, no como una labor de tipo policial. Consecuentemente, su principal propósito es determinar el grado de eficiencia y eficacia con que se ejecuta un programa mediante el conocimiento del desempeño de los ejecutores y el impacto logrado entre la población objetivo.

Visto desde esta perspectiva, el seguimiento deberá permitir a las Comisiones y unidades ejecutoras, en adición a informar a los superiores y financiadores de las actividades, estar en condiciones de tomar decisiones para mejorar la prestación de los servicios a los productores. Para tales fines, no solo se deberán identificar las desviaciones entre lo programado y lo ejecutado sino las razones causales de dichas desviaciones, con la finalidad de tomar las medidas correctivas pertinentes para lograr los objetivos y metas previstos. En la medida en que se efectúa el seguimiento se ponen en funcionamiento los mecanismos de control del sistema con el fin de tomar las previsiones para realizar los ajustes requeridos.

El control y seguimiento se dan mediante el diseño y operacionalización de dos tipos de informes: escritos y verbales. Ambos informes se dan a los diferentes niveles de ejecución de los programas por cultivo y en distintos períodos de tiempo. Aunque para el control y seguimiento se requiere de instrumentos de medición y un procedimiento definido de manera clara y precisa, esto se realizará posteriormente. No obstante, en este documento se indican los tipos de informes que se requieren para el debido control y seguimiento de las actividades por cultivo.

6.2.1 Informes Escritos

Los informes escritos contendrán dos clases de datos e información: la prestación de servicios y el impacto logrado en los produc-



tores (informes de seguimiento y evaluación), y la recolección de estadísticas y datos ligados a la producción (informes estadísticos). Ambos informes se originan en las áreas, pasan por la subzona, zona y región y se acumulan al nivel nacional. Su preparación será mensual, cuatrimestral y anual y se elaborarán al final de cada uno de estos períodos, pero antes de iniciarse la programación correspondiente al próximo período.

6.2.2 Informes de Seguimiento y Evaluación

El informe de seguimiento y evaluación está destinado a las Comisiones y los que toman decisiones a nivel nacional y tiene el propósito de mejorar la forma en que se ofrecen los servicios. Esto se hace mediante la adopción de ajustes en la prestación de los servicios, en la medida en que cambian las prioridades o varía la realidad en que se opera en el campo. Al analizar los datos e información de estos informes siempre se han de tener como marco de referencia los objetivos y metas previstos para cada cultivo y los cambios en política introducidos durante la ejecución. Debido a que el objetivo último es mejorar el grado de eficiencia y eficacia con que se desempeñan los ejecutores, estos informes presentarán un estado de situación para cada cultivo y grupo técnico (tecnológico, financiamiento, comercialización, agroindustria y otros) y para la Comisión Nacional. En adición a comparar lo realizado con lo programado y especificar las razones de las desviaciones, los informes también deberán contener propuestas de posibles cursos de acción para introducir los correctivos del lugar.

6.2.3 Informes estadísticos

Este tipo de informe está orientado a mejorar la información existente sobre la situación de producción y comercialización en cada rubro. Será de gran utilidad tanto para la programación de

actividades como para la evaluación ex-post. Algunos de los datos e información a manejar son: situación climática en el área, manejo de la finca por parte de los productores, situación sanitaria de los cultivos, producción de la finca, *mercadeo de los productos*, relación costo/beneficio y otros temas que serán determinados al preparar todo el sistema de información para el seguimiento.

6.2.4 Informes Verbales.

Los informes verbales tienen como propósito mantener un flujo continuo de información entre los diferentes niveles que ejecutan actividades, con la finalidad de responder adecuadamente a situaciones imprevistas en el Programa. En este sentido, los niveles inferiores informarán verbalmente a los supervisores sobre cualquier situación que sea de interés para la mejor ejecución de las actividades programadas. De igual manera, los niveles superiores informarán a los inferiores sobre aspectos que requieran ser comunicados de manera rápida y que no necesiten de gran formalidad.

Los informes verbales se podrán producir en cualquier momento, dependiendo del desarrollo de las actividades y las circunstancias que afectan a las mismas.

ANEXO 1
 GUIA REFERENCIAL PARA
 IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

- | | Identificación
del problema | Agente q
entrevie |
|--|--------------------------------|----------------------|
| 1. RECURSOS | | |
| 1.1 Uso Actual y Potencial del Suelo en el Cultivo | | |
| 1.1.1 Area bajo cultivo (riego y secano) | | |
| 1.1.2 Area potencial (riego y secano) | | |
| 1.2 Uso y Manéjo del Agua | | |
| 1.3 Otros | | |
| 2. ABASTECIMIENTO DE INSUMOS Y SERVICIOS. | | |
| 2.1 Insumos | | |
| 2.1.1 Fertilizantes | | |
| 2.1.2 Pesticidas | | |
| 2.1.3 Semillas | | |
| 2.1.4 Otros | | |
| 2.2 Servicios | | |
| 2.2.1 Investigación | | |
| 2.2.2 Mecanización | | |
| 2.2.3 Extensión | | |
| 2.2.4 Otros | | |
| 3. PRODUCCION | | |
| 3.1 Prácticas Culturales | | |
| 3.2 Productividad por Superficie | | |
| 3.3 Producción Global | | |
| 3.4 Otros | | |

4. MERCADEO E INDUSTRIALIZACION

4.1 Mercadeo

- 4.1.1 Acopio
- 4.1.2 Almacenamiento
- 4.1.3 Transporte
- 4.1.4 Distribución (mayorista, minorista)
- 4.1.5 Prácticas tradicionales
- 4.1.6 Otros

4.2 Industrialización

- 4.2.1 Capacidad instalada de secado, almacenaje y procesamiento, uso de la capacidad
- 4.2.2 Producción y productividad
- 4.2.3 Sub-productos
- 4.2.4 Otros

5. IMPORTACION

- 5.1 Mercados de Origen
- 5.2 Volúmenes y Precios
- 5.3 Capacidad de Almacenaje
- 5.4 Distribución
- 5.5 Otros

6. CONSUMO INTERNO

- 6.1 Comportamiento del Consumo Humano (volúmenes, precios)
- 6.2 Hábitos y Preferencias
- 6.3 Nutrición
- 6.4 Otros

7. EXPORTACION

- 7.1 Mercados de Destino
- 7.2 Volúmenes y Precios

7.3 Restricciones a la Exportación

7.4 Otros

8. DISTRIBUCION DEL INGRESO

8.1 A Nivel de los Productores

8.2 A Nivel de Comerciantes
(mayoristas, minoristas)

8.3 A Nivel de los Industriales

8.4 A Nivel de los Importadores

8.5 A Nivel de los Exportadores

9. REMUNERACIONES

9.1 A la mano de Obra Agrícola

9.2 Salarios en la Industria

9.3 Otros

10. RENTA DE LA PROPIEDAD

10.1 Fase Agrícola

10.2 Fase Industrial

11. ESTADO

11.1 Impuestos

11.2 Otros Ingresos Fiscales

11.3 Subsidios

12. FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

12.1 Volúmenes, Fuentes y Uso del Crédito

12.2 Tasa de Interés, Plazos y Condiciones

12.3 Destino del Financiamiento por Actividades
y Agentes

12.4 Otros

13. INVERSION

13.1 Inversión Pública

- Principales Proyectos
- Volúmen y Localización
- Otros

13.2 Inversión Privada

- Origen y volúmen (nacional y extranjero)
- Destino (por ajustes y actividades)

ANEXO 2
 GUIA REFERENCIAL PARA LA CARACTERIZACION
 DE LOS AGENTES

- ¿Quiénes son propietarios de los Recursos de Base para el Cultivo?
 - . Tenencia y propiedad de la tierra
 - . Uso y derechos sobre el agua

- ¿Quiénes abastecen de Insumos?
 - . Participación del Estado, de las empresas y otros agentes en los mercados de semillas, fertilizantes, agroquímicos.

- ¿Quiénes proporcionan servicios?
 - . Participación del Estado, de las empresas y otros agentes en la provisión de servicios de maquinaria, extensión, etc.

- ¿Quiénes producen?
 - . ¿Cuál es el aporte a la producción del Estado, minifundistas pequeños, medianos y grandes productores?

- ¿Quiénes comercializan?
 - . ¿Cuáles son los agentes que intervienen en la comercialización y qué proporción del mercado controlan (Estado, empresas y otros agentes)?

- ¿Quiénes industrializan?
 - . ¿Cuál es la participación del Estado y de las empresas en el procesamiento del producto nacional e importado?

- ¿Quiénes importan?
 - ¿Quiénes consumen?
 - ¿Quiénes Exportan?
 - ¿Quiénes se distribuyen el ingreso que genera el cultivo?
 - ¿Cuál es la retribución a la mano de obra?
 - ¿Cuál es la renta de la propiedad?
 - ¿Quiénes financian el cultivo?
 - ¿Quiénes invierten en el cultivo?
- . ¿Cuál es la participación del Estado y las empresas en las importaciones?
 - . ¿Cuál es el consumo del producto según tipo de consumidor (localización y/o por estrato de ingreso).
 - . ¿Cuál es la participación del Estado y las empresas en las exportaciones?
 - . Apropiación de excedentes según agentes que intervienen
 - . Sueldos y salarios en las fases agrícola industrial y de comercialización.
 - . Rentabilidad de la fase agrícola e industrial
 - . Fuentes internas y externas de financiamiento.
 - . Estructura y origen de las inversiones

ANEXO 3

IDENTIFICACION Y JERARQUIZACION DE PROBLEMAS PARA EL CULTIVO DE:

P R O B L E M A S	P R I O R I D A D E S		
	I	II	III
1. BAJOS RENDIMIENTOS POR UNIDAD DE SUPERFICIE	X		
2. REDUCIDO TAMAÑO DE UNIDADES DE PRODUCCION	X		
3. FALTA CONTROL DE CALIDAD DE SEMILLA		X	
4. POCA ADOPCION DE TECNOLOGIA POR EL PRODUCTOR		X	
5. USO VARIETADES NO MEJORADAS		X	
6. CREDITO INSUFICIENTE E INOPORTUNO	X		
7. USO DE PRACTICAS DE CULTIVO TRADICIONALES		X	
8. BAJO PRECIO DE SUSTENTACION	X		
9. ACCION DE INTERMEDIARIOS QUE FAVORECEN PRODUCCION TRADICIONAL			X
10. FALTA DE CONTINUIDAD Y DE APOYO A LA INVESTIGACION	X		
11. LIMITADO EMPLEO DE MAQUINARIA	X		
12. FALTA DE ALMACENES DE ACOPIO			X
13. USO DE TIERRAS MARGINALES PARA EL CULTIVO		X	
14. POCO USO DE INSUMOS		X	X
15. LIMITADO EMPLEO VARIETADES SINTETICAS-HIBRIDOS		X	
16. FALTA PERSONAL CAPACITADO EN EL CULTIVO	X		
17. NO SE USA COMO CULTIVO DE ROTACION			X



ANEXO 4

IDENTIFICACION DE LOS AGENTES PRINCIPALES Y LAS ACTIVIDADES QUE

DESEMPEÑAN EL CULTIVO DE : _____

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS	A G E N T E S				
	SECTOR PUBLICO		SECTOR PRIVADO		
<u>Producción:</u> - Unidades de producción - Superficie dedicada al cultivo - Volumen Producido					
<u>Financiamiento:</u> - A la producción - Al procesamiento - Al mercadeo					
<u>Tecnología:</u> - Generación - Capacitación - Difusión					

CONTINUACION ANEXO 4

ACTIVIDADES DESEMPENADAS	AGENTES	
	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
<u>Comercialización:</u> - Acopio - Transportación - Almacenamiento - Distribución		
<u>Distribución:</u> - Suministro de agroquímicos - Suministro de material vegetativo - Procesamiento de productos de origen agropecuario		
<u>Otros:</u> - Sanidad - Maquinaria Agrícola - Manejo de recursos naturales - Otros		

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES ANUALES PARA EL CULTIVO DE _____

GRUPO TECNICO DE: _____ * AÑO: _____

AREA DE: _____ SUB-ZONA DE: _____ ZONA DE: _____

REGIONAL AGROPECUARIA: _____ NIVEL NACIONAL _____

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS (OBJETIVOS)	METAS DESEADAS				Total Año
		C U A T R I M E S T R E S				
		Enero-Abril	Mayo-Agosto	Sept.-Dic.		

+ Se refiere a los grupos de tecnología, financiamiento, comercialización, agroindustria y otros.

++ Se refiere a logros tales como: Tareas esperadas a sembrar, producción y productividad esperadas, No. de beneficiarios, visitas realizadas, cursos dados, etc.

PRESUPUESTO PARA EL CULTIVO _____ DURANTE EL AÑO DE _____

OBJETO CUENTA	CUATRIMESTRES			Total Año
	Enero-Abril	Mayo-Agosto	Sept-Dic.	
TOTAL (A + B)				
A. GASTOS CORRIENTES				
01 Servicios Personales				
011 Sueldos a cargos fijos				
012 Sueldos a personal temporero				
014 Jornales				
019 Otros servicios personales				
02 Servicios no Personales				
021 Servicios de comunic.				
023 Public. empres. y enc.				
024 Viáticos				
025 Transp. y almacenaje				
026 Alquileres				
028 Conserv. reparac. menores				
029 Otros servicios no pers.				
03 Materiales y Suministros				
031 Alimentos y prod. agrof.				
034 Prod. papel, cartón e imp.				
036 Prod. químicos y conexos				
037 Prod. minerales no metales				
038 Prod. metálico				
039 Prod. varios y útiles div.				
B. GASTOS DE CAPITAL				
04 Maquinarias y Equipos				
041 Maq. y equipos de prod.				
042 Equipo, educ. y recreativo				
043 Equipo Transp. trac. y elev.				
046 Equipos varios				
047 Herram. y rep.mayores				
06 Const. Obras y Plant.				
061 Vías de comunicación				
062 Obras acord. suelos				

CONTINUACION ANEXO 6

OBJETO CUENTA	CUATRIMESTRES			To Añ
	Enero-Abril	Mayo-Agosto	Sept.-Dic.	
064 Obras hidráulicas y san,				
065 Edificaciones				
066 Instalaciones				
067 Adic. y reparac, extraord,				
10 Desembolsos Financieros				
103 Estudios inves. y proyectos				

•

ANEXO 7

PRESUPUESTO PARA EL CULTIVO _____ DURANTE EL AÑO DE _____

OBJETO CUENTA	GRUPOS TECNICOS					total año
	Tecnolo- gía	Financia- miento	Comercia- lizaci3n	agroin- dustria	otros	
TOTAL (A + B)						
A. GASTOS CORRIENTES						
01 Servicios Personales						
011 Sueldos a cargos fijos						
012 Sueldos a personal tem- porero						
014 Jornales						
019 Otros servicios personales						
02 Servicios no Personales						
021 Servicios de comunic.						
023 Public. impres. y enc.						
024 Viáticos						
025 Transp. y almacenaje						
026 Alquileres						
028 Conserv. reparc. menores						
029 Otros servicios no pers.						
03 Materiales y Suministros						
031 Alimentos y prod. agrof.						
034 Prod. papel, cart3n e imp.						
036 Prod. químicos y conexos						
037 Prod. minerales no metales						
038 Prod. metálico						
039 Prod. varios y útiles div.						
B. GASTOS DE CAPITAL						
04 Maquinarias y Equipos						
041 Maq. y equipos de prod.						
042 Equipo, educ. y recreativo						
043 Equipo transp.trac. y elev.						
046 Equipos varios						
047 Herram. y rep.mayores						
06 Const. Obras y Plant.						
061 Vías de comunicaci3n						
062 Obras acord. suelos						
064 Obras hidráulicas y san.						
065 Edificaciones						
066 Instalaciones						
067 Adic. y reparac. extraord.						
10 Desembolsos Financieros						

FORMULARIO DE PROGRAMACION DE REQUERIMIENTOS MENSUALES PARA EL CULTIVO

GRUPO TECNICO DE : _____ AÑO : _____ ZONA DE : _____
 AREA DE : _____ SUB-ZONA DE : _____
 REGIONAL AGROPECUARIA : _____ NIVEL NACIONAL : _____

IDENTIFICACION Y CANTIDAD DE LO REQUERIDO	**	UNIDAD O PERSONA QUE	FECHAS EN QUE SE REQUIERE		
IDENTIFICACION	CANTIDAD	LO NECESITA	LO SUMINISTRA	INICIAL	FINAL

+ Se refiere a los grupos de tecnología, financiamiento, comercialización, agroindustria y otros.
 ++ Se refiere a: material o equipo de apoyo, material de siembra, asistencia especializada y otros,

PREPARADO POR: _____



Faint, illegible text or markings in the lower middle section of the page.

Faint, illegible text or markings in the lower left section of the page.



El Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe -PROPLAN/A- es un esfuerzo conjunto del IICA y la Fundación W. K. KELLOGG, dirigido a fortalecer la capacidad de las instituciones públicas de los países miembros del IICA, para que sea más efectiva su labor de captar y responder apropiadamente a las necesidades de la población rural de escasos recursos.

