

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 RURAL
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
(PROPLAN/A)

DIAGNOSTICO ORGANIZATIVO

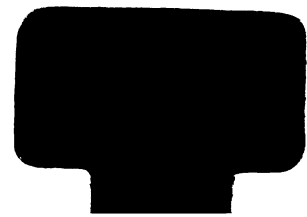
Implementación piloto en las Sub-zonas
San José de Ocoa y Rancho Arriba
Zona Agropecuaria de Peravia

DIP - ND - 2



IICA
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

OFICINA EN
REPUBLICA DOMINICANA



113
110
111

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

0 4 FEB 1987

IICA — CIBIA

DIAGNOSTICO ORGANIZATIVO

Implementación piloto en las Sub-zonas
San José de Ocoa y Rancho Arriba
Zona Agropecuaria de Peravia

DIP - ND - 2

Erik THEINHARDT-SOMMAR (IICA)
Ofelia de CASTRO (SEA)
José MERCEDES (SEA)
Lesbio GILBERT (SEA)

SANTO DOMINGO, D.N.
FEBRERO 1982

"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.

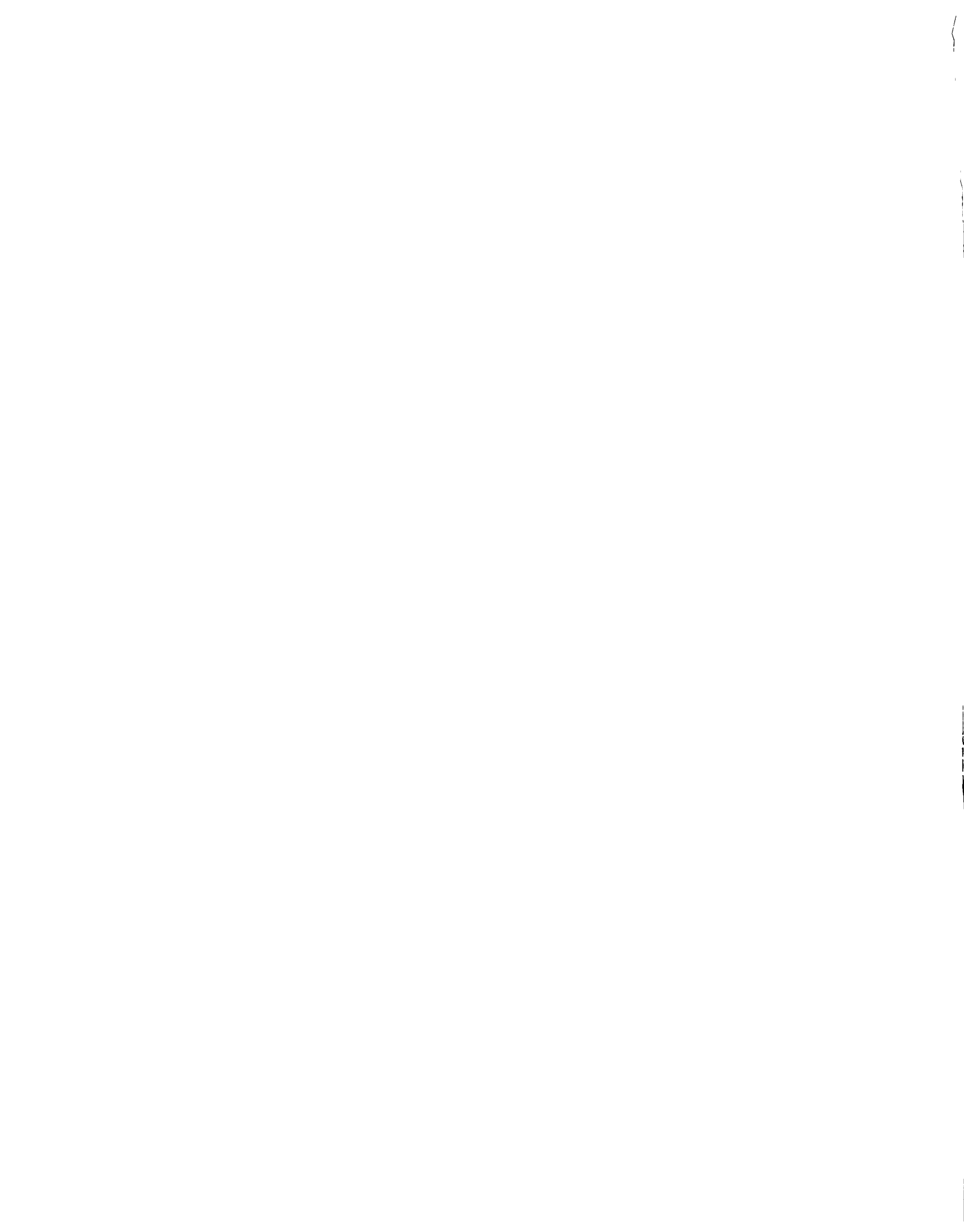
De considerarse conveniente y relevante para los fines del IICA y los objetivos de los Proyectos, estos DIP's podrán ser llevados a publicaciones oficiales del Instituto, tomando para ello la denominación de DOCUMENTOS PROPLAN y recibiendo el código respectivo dentro de las Series Oficiales de Publicaciones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

00003008

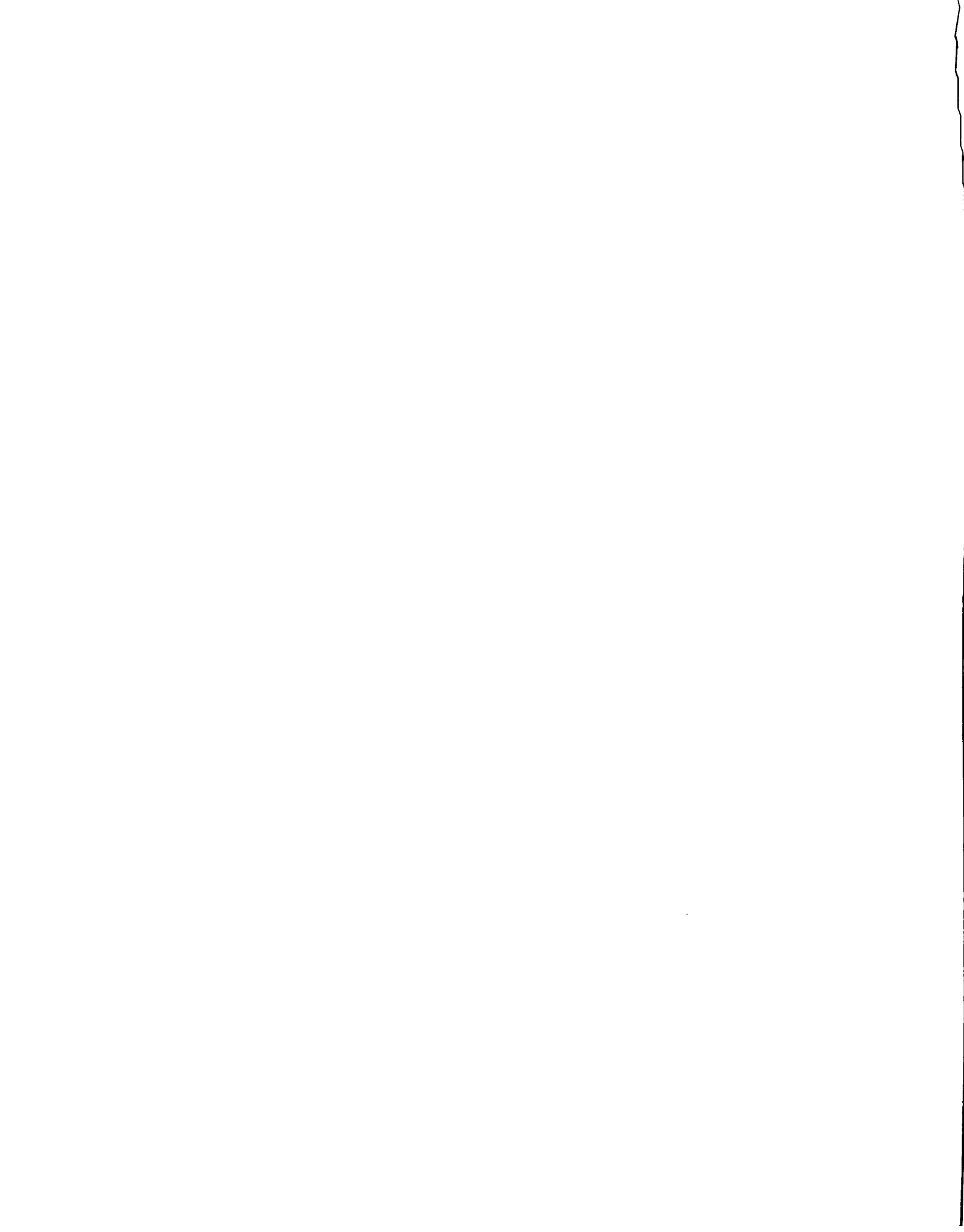
~~00000000~~

CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	
1.1	Antecedentes	1
1.2	Problema Analizado	1
1.3	Objetivo del Estudio	2
1.4	Presentación del Documento	2
2.	MARCO DE REFERENCIA	4
2.1	Capacidad Administrativa	4
2.2	Significado de las Interrelaciones Institucionales	4
3.	METODOLOGIA DEL ESTUDIO	7
3.1	Fuentes de Información	7
3.2	Selección de la Muestra	7
3.3	Tamaño de la Muestra	8
3.4	Instrumentos Empleados	8
4.	INFORMACION RECOPIADA	10
4.1	Introducción	
4.1.1	Consideraciones generales	10
4.1.2	Medio Ambiente	12
4.1.3	Sistemas formales e informales	13
4.2	Presentación de los Datos Recopilados	14
4.2.1	Identificación de las interrelaciones institucionales	14
4.2.2	Estado actual de la capacidad administrativa	22
4.2.3	Pérfil de la frecuencia con la cual se realizan las funciones y actividades propias del proceso administrativo	37



	Páginas
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
5.1 Introducción	39
5.2 Conclusiones	39
5.2.1 Interrelaciones institucionales y capacidad administrativa	39
5.2.2 Perfil de las actividades del proceso administrativo	43
5.3 Recomendaciones	44
5.4 Propuesta para un Esquema de Estructuras y Funciones	47
6. BIBLIOGRAFIA	
Anexo 1 Instrumentos y Cuadros de Análisis	
Anexo 2 El Desarrollo Institucional Participativo	



1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes.-

El Gobierno Dominicano y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), firmaron el 18 de mayo de 1977 un convenio para la ejecución de un proyecto de fortalecimiento de los mecanismos de planificación sectorial, financiado por el Fondo Simón Bolívar.

En 1981, con el apoyo de PROPLAN/A (Proyecto Multizonal del IICA, financiado mediante un convenio IICA/Fundación Kellogg), el citado proyecto de fortalecimiento de los mecanismos de planificación sectorial se reorientó. Este nuevo enfoque persigue el perfeccionamiento y la aplicación de metodologías de planificación regional y manejo de programas y proyectos agropecuarios que sean coherentes con los lineamientos superiores de política de desarrollo rural y con la organización del sector público agropecuario, al mismo tiempo que promover la participación activa de la población rural en la definición y el desarrollo de planes, programas y proyectos.

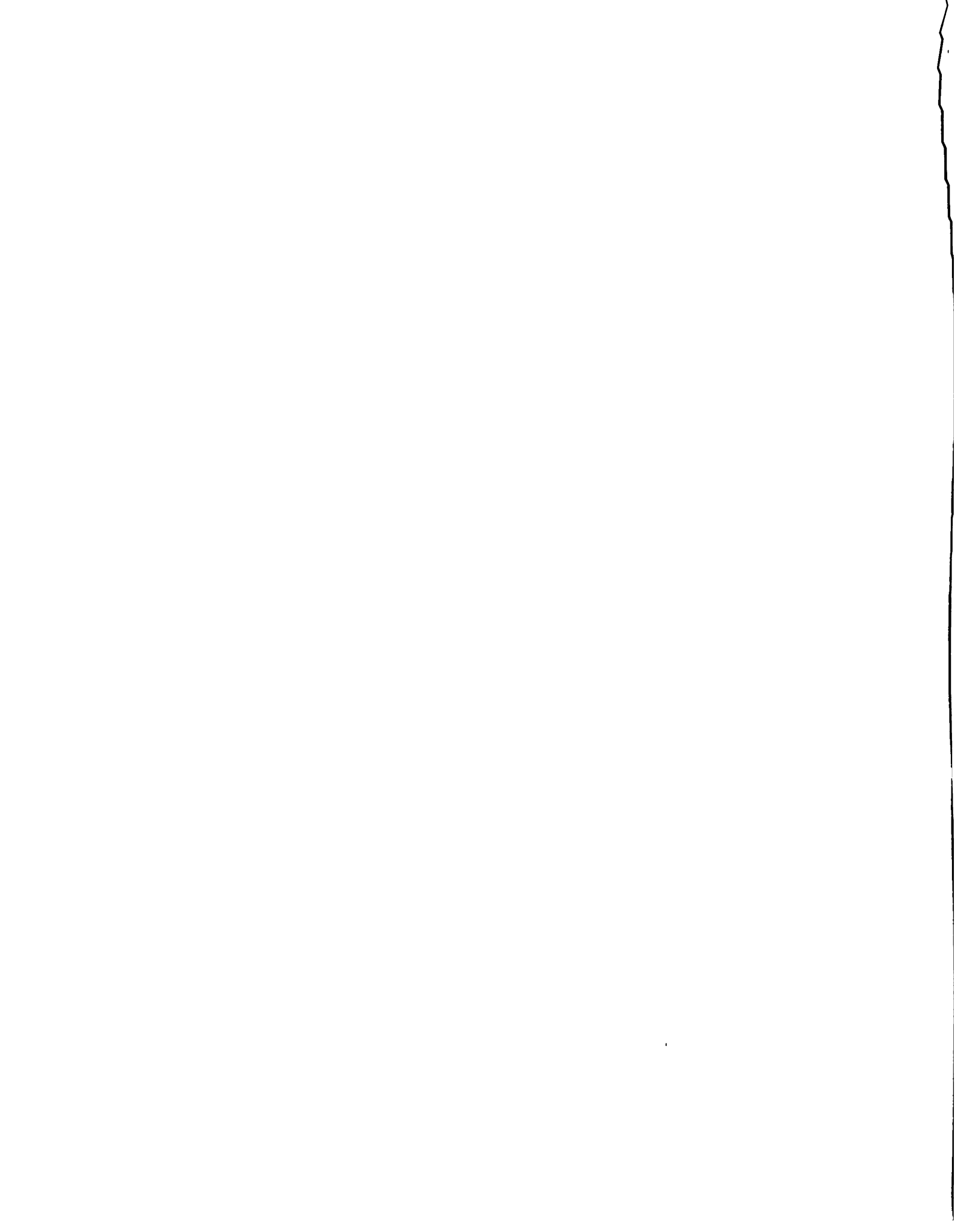
A comienzos de 1981, se seleccionaron las Subzonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba de la Zona de Peravia en la Regional Central de Agropecuaria, para concretar las acciones del Proyecto. Con las actividades a realizar se pretende aumentar la eficiencia y eficacia de los diferentes programas ejecutados por el Sector Público Agropecuario (SPA) en dicha zona, mediante el diseño y establecimiento de un sistema de planificación y manejo micro-regional.

Como parte de los trabajos propuesto por el Proyecto para 1981, figura el diseño y aplicación de una metodología para diagnósticos organizativos, la cual ha sido el marco de referencia para el presente Estudio.

1.2 Problema Analizado.-

Limitada capacidad de la SEA, para la formulación e implementación de planes y programas de desarrollo rural, que se acentúa al nivel mínimo para la toma de decisiones operativas (i.e. Zonas de las Regiones Agropecuarias). Por esta razón, muchas veces, los logros del sector público agropecuario están por debajo de las necesidades que tienen que satisfacerse y de los recursos destinados a tal fin.

./...



Esta limitación se ve reforzada por la aparente falta de definición formal de la estructura jerárquico-funcional de la SEA en la Zona de Peravia, lo que a su vez restringe el grado de integración y coherencia de los programas analizados, con las realizaciones de otros planes y programas.

1.3 Objetivos del Estudio.-

Se requiere de un diagnóstico organizativo que, determinando las características de las interrelaciones institucionales, permita analizar la capacidad administrativa disponible para la efectiva ejecución de los programas y su impacto en la ejecución de planes y programas de la SEA. Además, la información obtenida se empleará, entre otras cosas, para corregir lo expresado en el problema anotado, en lo que se refiere a estructuras y funciones.

Lo expuesto, apoya la orientación de éste documento para su implementación, en primera instancia, en un segmento restringido dentro del nivel de toma de decisiones operativas (Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba, Zona Agropecuaria de Peravia) de la SEA en la Región Central de Agropecuaria.

1.4 Presentación del Documento.

Este documento se divide en siete secciones y dos anexos; la primera de ellas contiene esta Introducción.

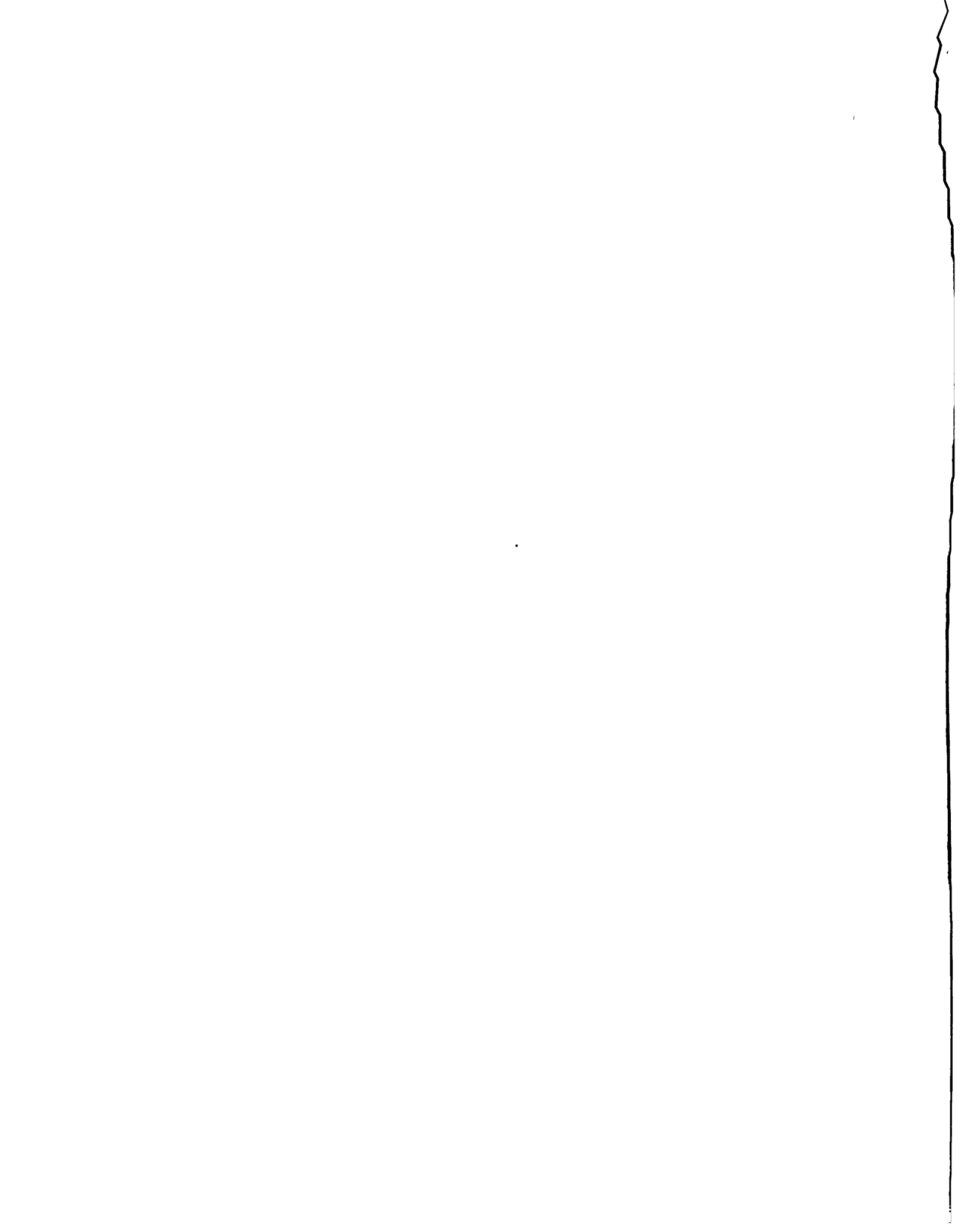
La segunda, presenta un marco de referencia adecuado a la problemática antes mencionada.

La tercera, se refiere a la metodología empleada en el Estudio; presentando las fuentes de información, aspectos considerados para la selección de la muestra y unadescrición de los objetivos de los instrumentos empleados.

La cuarta, especifica la información recopilada en torno a los programas de la SEA en las Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba de la Zona Agropecuaria de Peravia.

La quinta, corresponde a las conclusiones y recomendaciones basadas en el diagnóstico organizativo propiamente dicho e incluye la propuesta de un esquema para Estructura y Funciones en la Zona Agropecuaria de Peravia, basado en la situación detectada al analizar los datos recogidos.

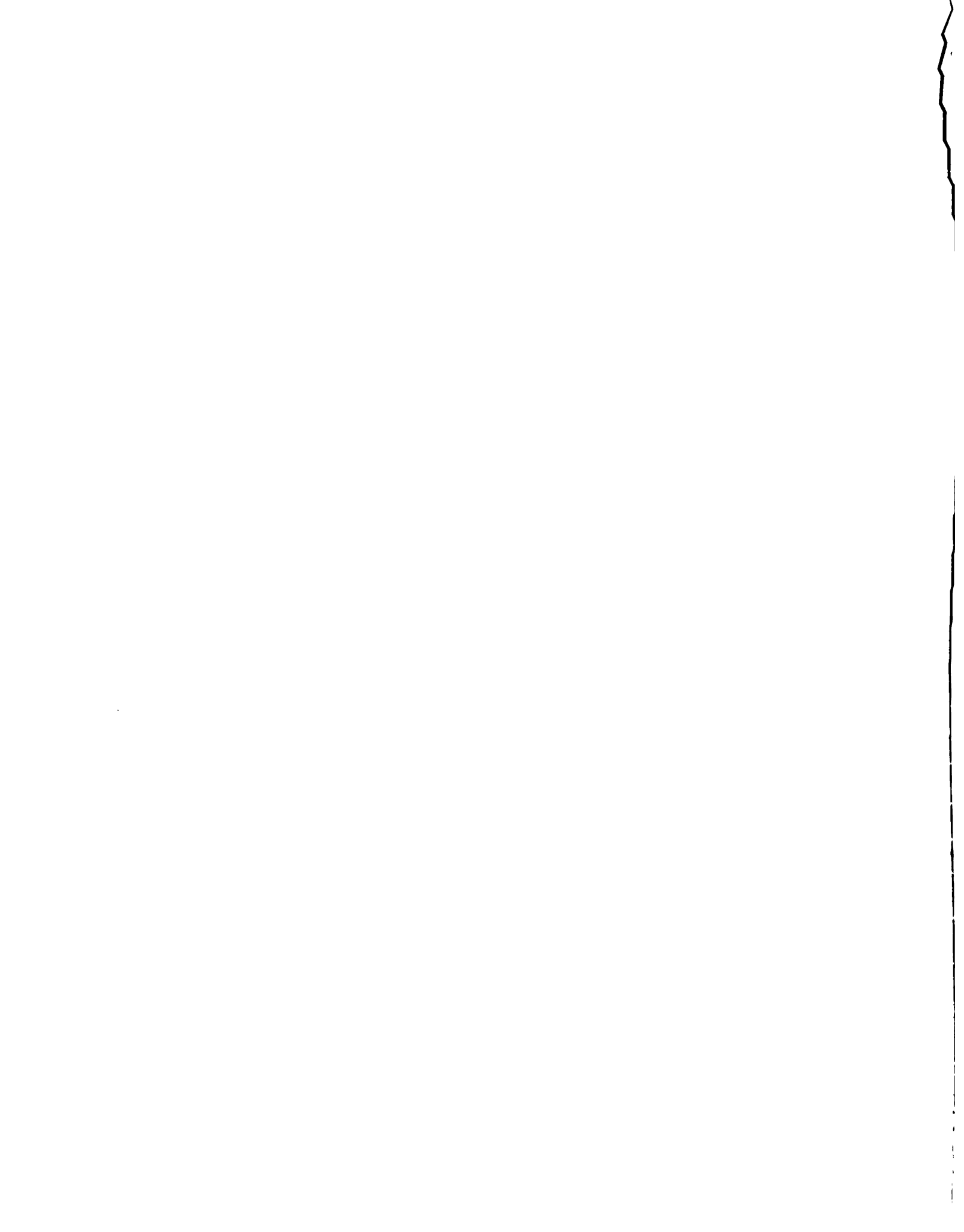
..../...



La sexta incluye la bibliografía consultada a los fines de este Estudio.

El Anexo 1 incluye los instrumentos empleados, para su análisis y posterior ajuste.

El Anexo 2, corresponde a una introducción conceptual al Sistema de Desarrollo Institucional Participativo, sugerido en las Recomendaciones.



2. MARCO DE REFERENCIA (Naturaleza de un diagnóstico administrativo)

2.1 Capacidad Administrativa.

La capacidad administrativa de una Institución o de un área del Sector Público en gran medida está constituida por el potencial de cada uno de sus componentes (unidades organizativas) para:

- I. Desagregar los objetivos y actividades de planes y programas para cada nivel institucional, en objetivos y actividades manejables para las distintas unidades ejecutoras.
- II. Operacionalizar, ejecutar, dar seguimiento y reajustar sobre la marcha la ejecución de objetivos y actividades asignados a cada nivel por la desagregación arriba mencionada, y;
- III. Integrar, compatibilizar y consolidar, simultáneamente al proceso de ejecución, las acciones llevadas a cabo por las diversas unidades ejecutoras, dentro de un mismo marco de programas.

Por desagregación se entiende la capacidad de un Sector, Institución o Unidad Organizativa, para asignar o distribuir recursos, según las actividades que debe desarrollar.

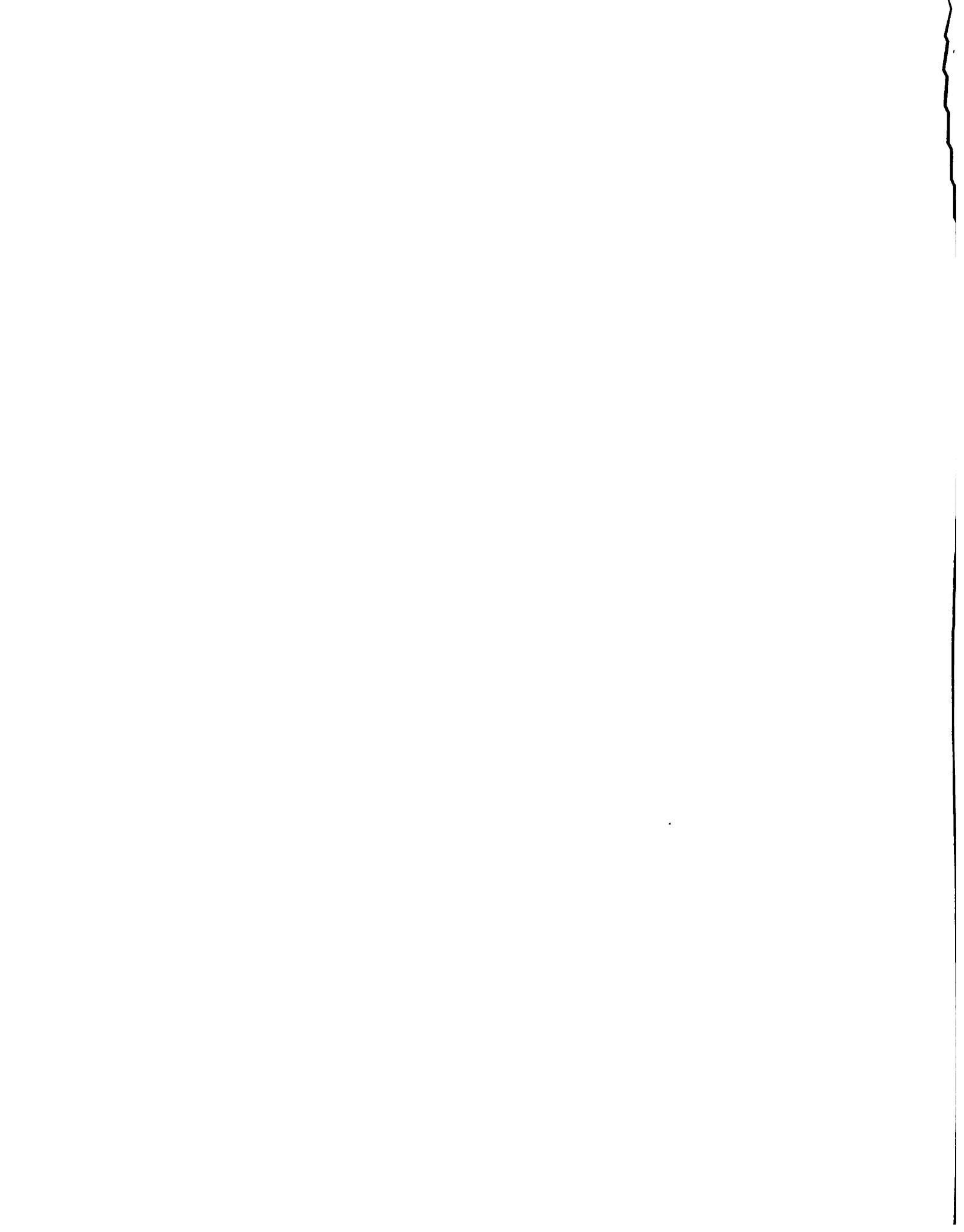
Todas las unidades organizativas realizan actividades inherentes a cada una de las dimensiones en que se descompone la capacidad administrativa. Pero, cuanto más alto es el nivel jerárquico, más es la concentración en la desagregación e integración y menos en la operacionalización y ejecución.

La orientación a la que conduce esta conceptualización de la capacidad administrativa, enfatiza la necesidad de desencadenar un proceso de revisión organizativa continuo, regular y cíclico, para el cual se disponga de un "conjunto de metodologías e instrumentos" para diagnósticos organizativos.

2.2 Significado de las interrelaciones institucionales y el papel de las mismas en este diagnóstico.

Considerando el sector público agropecuario, las interrelaciones institucionales en torno a servicios o programas agropecuarios, son una expresión visible de la capacidad administrativa de las unidades ejecutoras. La insuficiente capacidad administrativa de una unidad ejecutora, hace de la misma una entidad con escasa cohesión, integración y fuerza interior propia.

./...



En tal condición esas unidades ejecutoras, frente a unidades más integradas que ellas, desarrollan relaciones, no de inter-acción sino de dependencia. Con esto, las unidades organizativas "dominantes" no se benefician de las contribuciones que tendrían que provenir de las "dependientes"; y los programas o servicios de la institución, no logran ser realizados a un nivel como para satisfacer las expectativas del resto del sector público agropecuario y de la sociedad.

En la operacionalización-ejecución se observa que la captación, canalización y proyección de los recursos asignados, en buena parte, se lleva a cabo por la vía de las estructuras; de los procedimientos; del estilo de liderazgo; de las relaciones y de los mecanismos de apoyo. Para lo cual es menester, tener en cuenta la motivación y la idoneidad existente a nivel de cada una del conjunto de las unidades organizativas del sector o de la institución, en lo que se refiere a las variables antes dichas.

El aprovechamiento óptimo de todos los recursos está en función de la compatibilidad de las variables de estructuras, de procedimientos, estilos de liderazgo, etc., con los tipos de demandas (actividades, productos y usuarios) en el marco de las funciones que cada unidad organizativa tiene que desarrollar para la efectiva ejecución de un servicio o programa.

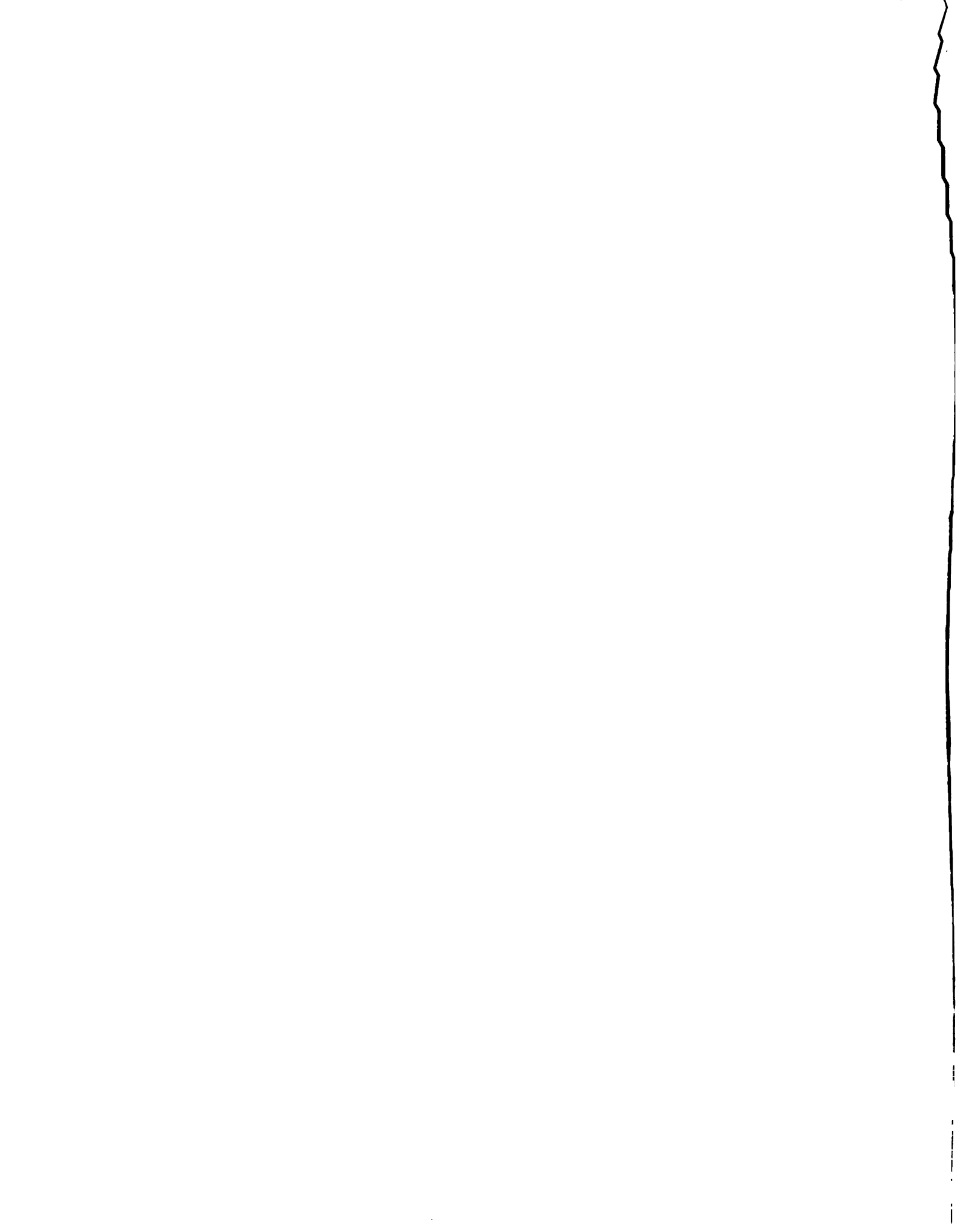
Por su parte, la integración se refleja en el grado de interrelaciones institucionales existentes, los motivos de las mismas (intercambio de bienes, servicios, información o normas) así, como en la coordinación que pueda haber o que sea necesaria.

(En esta implementación piloto, las tres dimensiones anteriores se analizan únicamente para los Servicios de la SEA en la zona de Peravia en general, y en las Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba en particular).

Es por ello que, partiendo del interés por propiciar un desarrollo institucional (y sectorial) planificado mediante el empleo de tecnologías físicas y sociales, se debe contar con la capacidad administrativa requerida para desencadenar y sostener procesos a través de los cuales se apliquen y reajusten esas tecnologías de un modo natural, oportuno y apropiado a las circunstancias existentes o deseadas para el futuro.

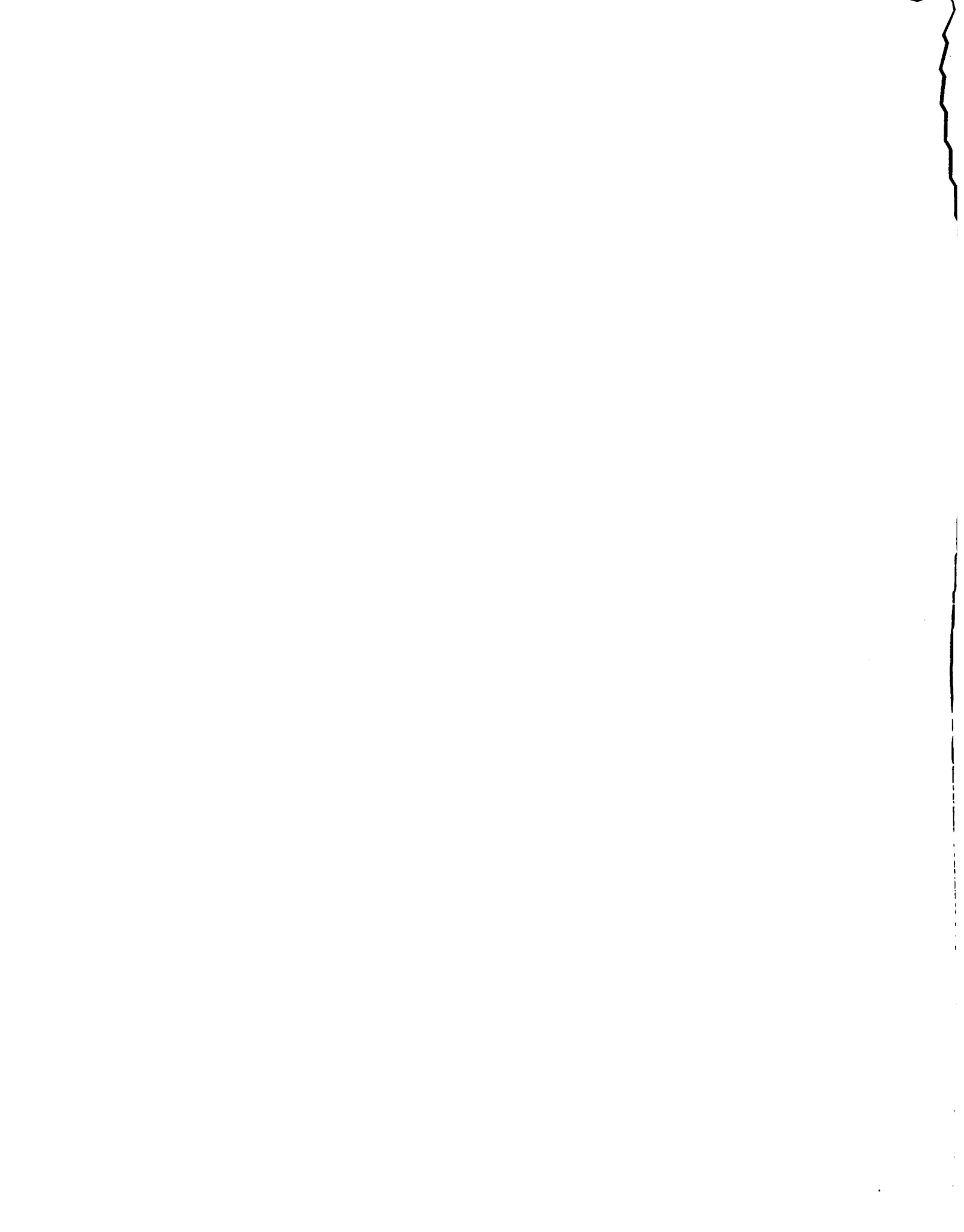
Es por esto, que al estudiar las interrelaciones institucionales, se examina, especialmente, la capacidad administrativa de cada una de las unidades ejecutoras y del conjunto de ellas en los servicios o programas de la SEA.

./...



Al analizar cada uno de los factores administrativos y las relaciones significativas entre ellos, se procura identificar situaciones organizativas distintas a lo que, en teoría de la organización, sería de esperar para anticipar un comportamiento efectivo de la unidad o conjunto de unidades donde se presentan esas situaciones.

En resumen, este diagnóstico, es un estudio para determinar la capacidad administrativa de los programas o servicios de la SEA en la zona de Peravia, en el conjunto de unidades ejecutoras, para propiciar las acciones necesarias para un desarrollo institucional participativo.



3. METODOLOGIA DEL ESTUDIO

3.1 Fuentes de información

Generalmente las fuentes de información se dividen en fuentes secundarias y primarias. Las primeras, incluyen informes, datos estadísticos, manuscritos y demás documentos. Las segundas, se refieren a los individuos o personas informantes, que viven en contacto con la realidad del medio, que tienen conocimiento y experiencia en relación al campo que se investiga. Ellos se encuentran en capacidad para describir no solamente el estado actual de ciertos asuntos y problemas, sino también de puntualizar asuntos pasados. Además, sus apreciaciones sobre necesidades futuras constituyen un valioso aporte para determinar las interrelaciones institucionales necesarias.

En el presente trabajo se utilizaron ambos tipos de fuentes de información. Por una parte, se revisaron diversos documentos relacionados con la organización y funciones de la SEA, observándose que no existe un documento global actualizado sobre la materia. Esta restricción se acentúa por el hecho de que las diversas propuestas y anteproyectos para una estructuración orgánico-funcional de la Institución, contemplan este aspecto de manera muy limitada a nivel regional; quedando los niveles de Zonas, Sub-Zonas y Area sin ser debidamente abordados.

Por otra parte, dada la orientación operativa de este Estudio (Zona de Peravia, Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba), se entrevistaron funcionarios de diversas unidades organizativas tanto a nivel regional, como de la Zona y las Sub-zonas donde se está llevando a cabo una implantación piloto del proyecto SEAPLAN-IICA (FSB/PROPLAN).

Es así que el valor de éste Estudio descansa básicamente en la información obtenida de funcionarios, que tienen conocimientos y experiencia directa en relación a cada uno de los servicios o programas analizados y que ocupan puestos de Encargados Regionales de Programas, Encargado de Zona, Coordinadores Zonales de Programas, Encargados de las Sub-Zonas, Coordinadores Sub-zonales de programas, personal profesional y técnicos de mando medio.

3.2 Selección de la muestra

En el presente Estudio se usó "el muestreo de propósito", método que permite determinar la muestra seleccionando los miembros de la población en base a criterios pre-establecidos de acuerdo a los propósitos del Estudio.

Así, los personeros de la SEA que participaron en este trabajo, determinaron la Zona y el nivel jerárquico a ser comprendido en el Estudio. Además, se



utilizaron los siguientes criterios de selección:

- unidades organizativas representativas.
- importancia de los servicios o programas que se ejecutan a través de las mismas;
- número de personal directivo y profesional técnico que trabaja en ellas;
- accesibilidad a las mismas.

Con base en estos criterios, se seleccionaron las localidades de Baní y San José de Ocoa para captar la información mediante entrevistas personales (Las entrevistas referidas a Rancho Arriba fueron realizadas en San José de Ocoa).

3.3 Tamaño de la Muestra.-

El tamaño de la muestra se determinó en base al crédito, de que la información obtenida satisfaga los criterios de eficiencia, representatividad y confiabilidad. Se eligieron funcionarios, profesionales y técnicos que ocupan cargos con distintos niveles jerárquicos, a fin de contar con percepciones y puntos de vista desde diferentes niveles de la jerarquía orgánica, en relación con los aspectos en cuestión.

La población formada por los representantes de las unidades organizativas comprendidas en el Estudio, es de 22. La muestra de 16 representa, aproximadamente, el 70% del total de la población.

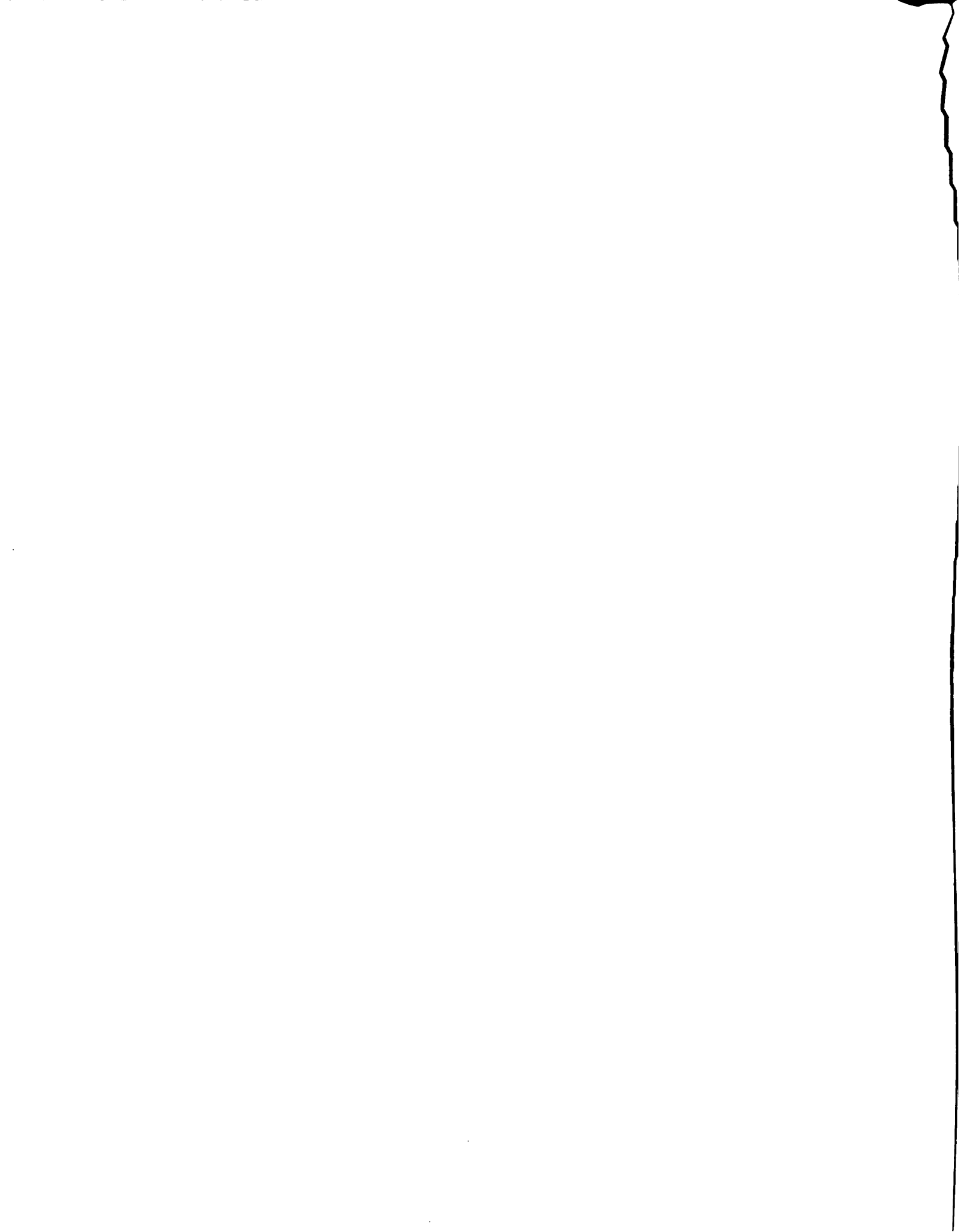
3.4 Instrumentos Empleados.-

La información necesaria para hacer los análisis previstos dentro de este diagnóstico, se recoge mediante la aplicación de tres cuestionarios.

- 3.4.1 El primero de ellos, se orienta a la identificación de los servicios o conjunto de programas ejecutados en la zona, las unidades ejecutoras y las relaciones entre ellas, en el marco de dichos servicios o programas.

Sobre esa base se pueden establecer posteriormente, conjuntos de servicios o programas en los cuales profundizar el diagnóstico organizativo, ya sean de la SEA o de la totalidad del sector público agropecuario.

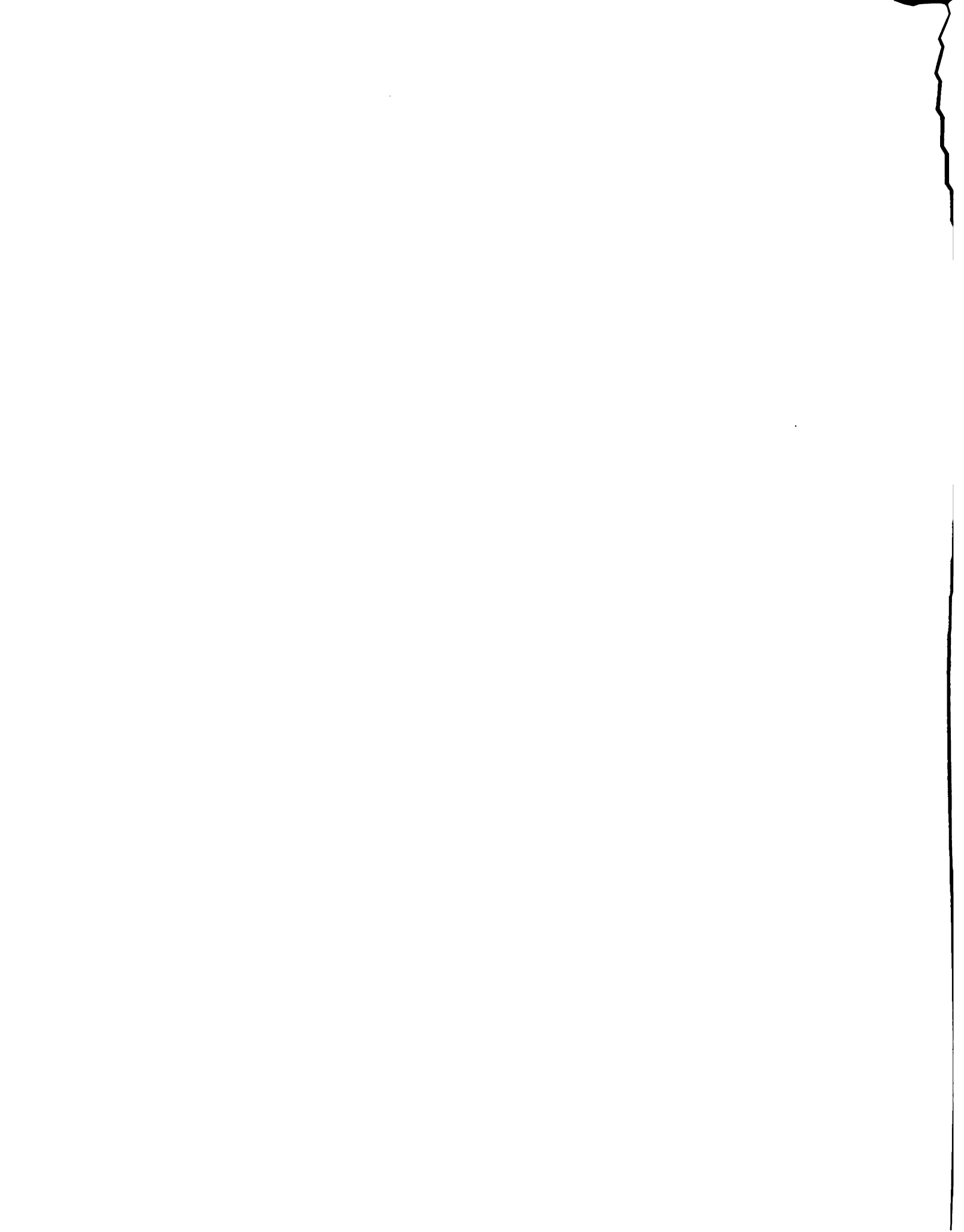
./...



3.4.2 El segundo cuestionario proporciona información para analizar cada uno de los principales factores que inciden en la capacidad administrativa; a saber:

- Propósitos
- Relaciones
- Estructuras
- Mecanismos de Apoyo
- Recompensas y Sanciones
- Liderazgo

3.4.3 El tercer cuestionario tiene como objetivo analizar la frecuencia con que se desarrollan las actividades propias de cada función del proceso administrativo; planeación, organización, integración de recursos, dirección y control.



4. INFORMACION RECOPIADA

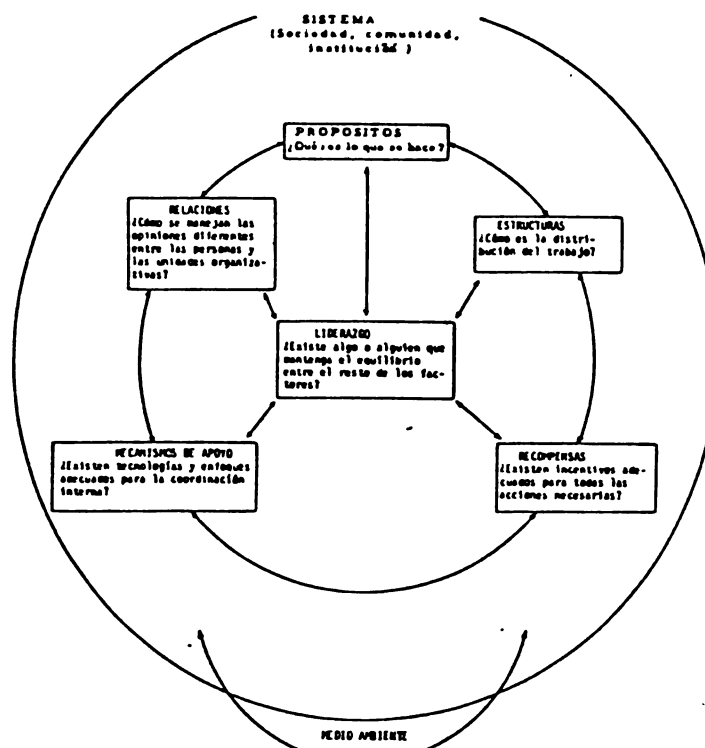
4.1 Introducción

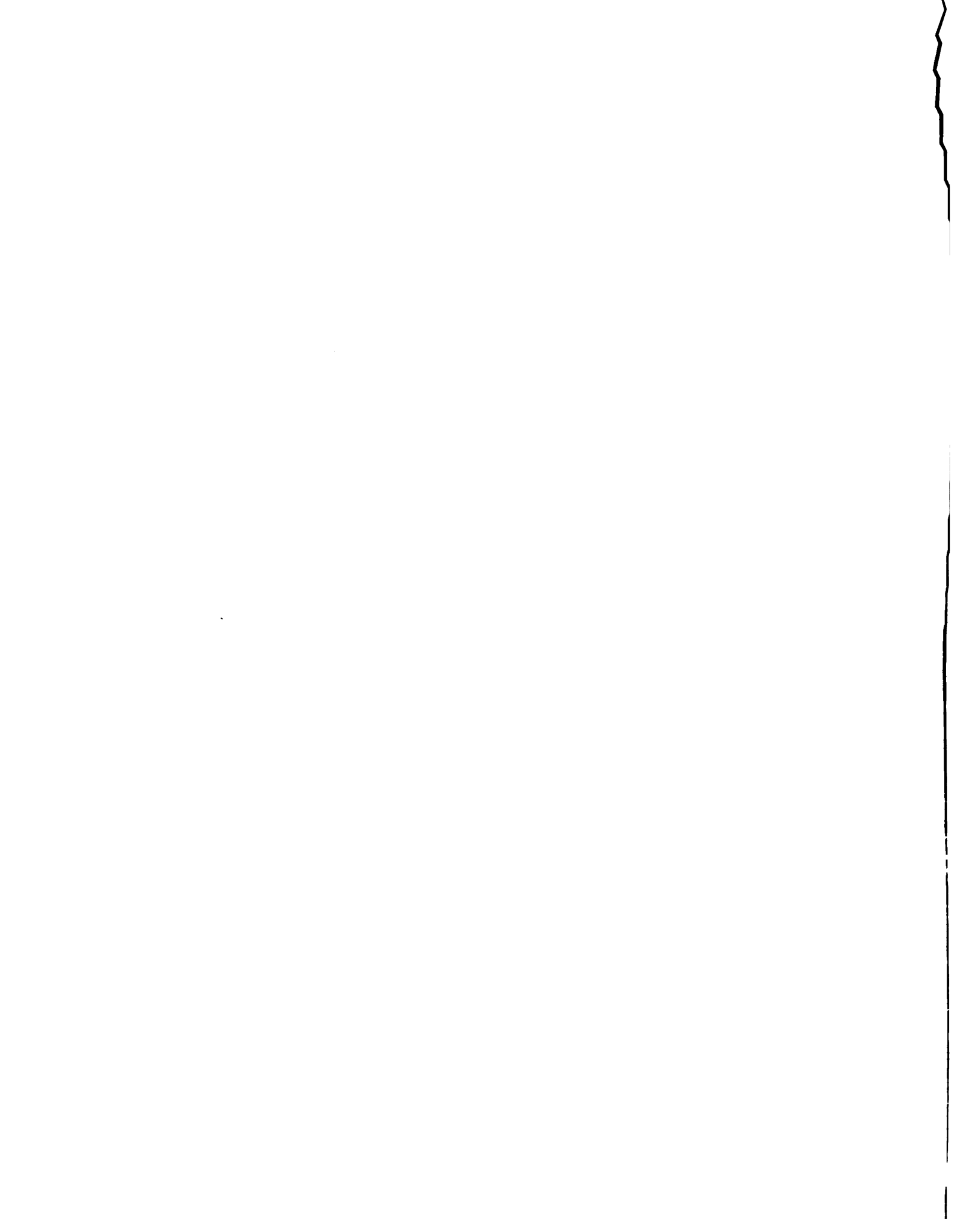
4.1.1 Consideraciones Generales

La complejidad del problema de estudiar las organizaciones implica entre otras cosas, la tarea de compatibilizar distintas teorías que consideran a la organización como un Sub-sistema permeable a las influencias constantes y/o variables, de otro sistema o sistemas mayores; a los que se les puede ver como el medio ambiente o ecología de la organización.

La Figura No.1, muestra un esquema del importante proceso interno de toda organización; destacando los factores que, individualmente o en forma combinada, inciden en buena parte de los problemas organizacionales. Es por esto que se ha dado por considerar a dichos factores (PROPOSITOS, ESTRUCTURAS, RELACIONES, RECOMPENSAS, MECANISMOS DE APOYO Y LIDERAZGO), como determinantes de la capacidad administrativa de una organización. Este modelo ayuda a reducir la complejidad de un estudio de la organización a dimensiones manejables.

Figura No. 1 Modelo Organizacional basado en factores del proceso administrativo.





La aplicación de un enfoque como el presentado en este modelo permite avanzar en el logro de tres objetivos principales:

- Identificar puntos fuertes y débiles de una organización.
- Llevar a la práctica teorías de la organización, con el fin de fortalecer la capacidad administrativa de, por ejemplo, toda una institución.
- Escoger áreas de interés para una posterior profundización del Estudio.

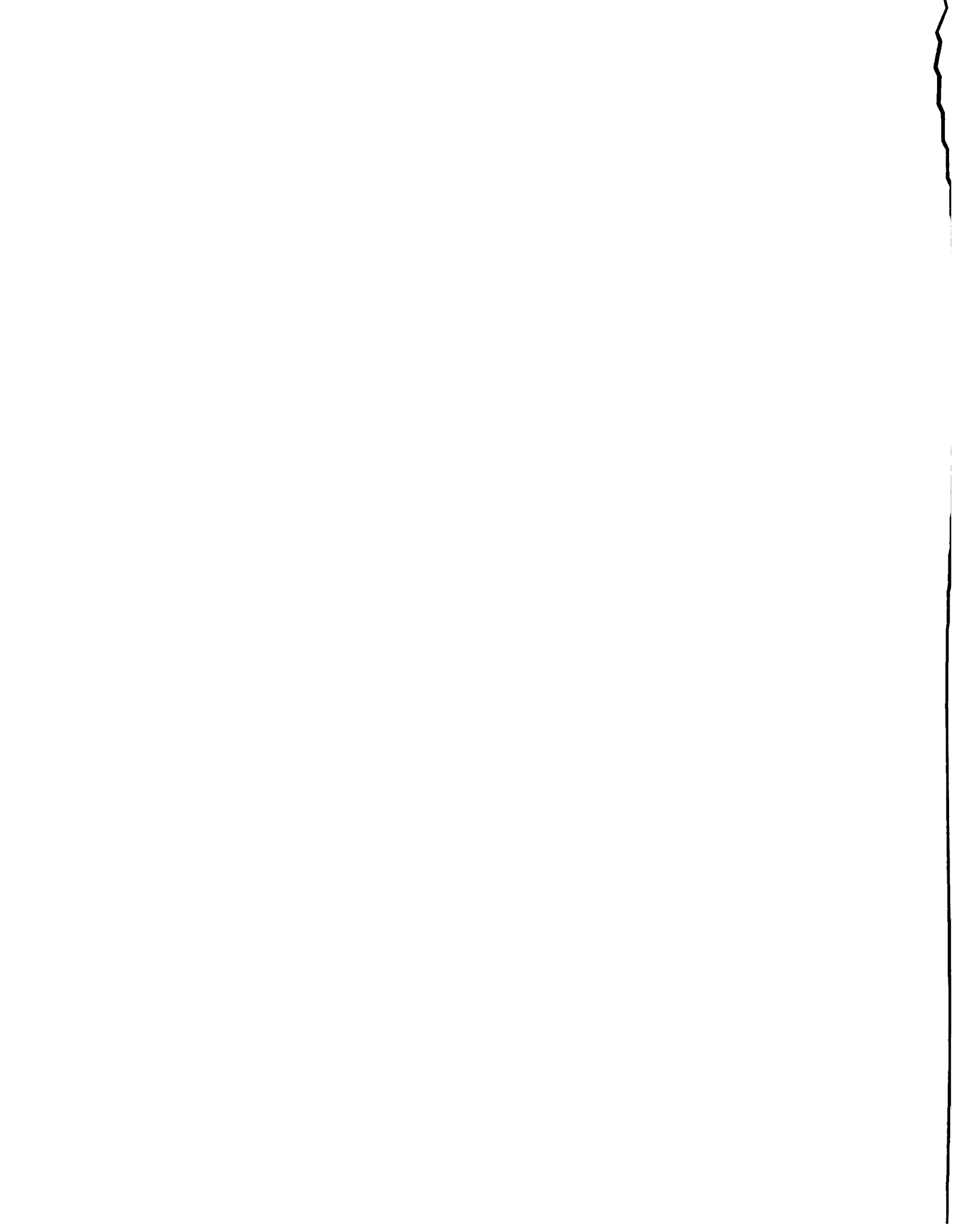
Generalmente, el resultado de un Estudio o Diagnóstico Organizativo como el que nos ocupa, suele estar relacionado a los objetivos de la institución o unidad organizativa analizada. Especialmente, si dichos objetivos contemplan el diagnóstico de la propia organización el aprendizaje y aplicación de teorías de la organización; la capacitación y desarrollo de funcionarios directivos y supervisores y la formación y desarrollo de grupos de trabajos.

La CAPACIDAD ADMINISTRATIVA, entonces, puede ser considerada como: el producto de la Interacción o falta de Interacción entre cada uno de los factores arriba indicados, entre sí y con el medio ambiente, de forma individual o combinada. Posiblemente esto sea más fácil de comprender si, al aplicar este modelo para tratar de mejorar el desempeño de una organización, se transpone alegóricamente el mismo a una pantalla de radar del control aéreo. Entonces, tal como los operadores de tráfico aéreo usan la pantalla para determinar el curso de la aeronave (velocidad, altura, distancia y condiciones ambientales), los encargados de analizar una organización, podrían concentrarse en estudiar las relaciones entre los factores del modelo antes de profundizar en cada uno de ellos.

De esta manera, los indicadores del desempeño organizacional, emergerán en alguno o varios de los "casilleros" del modelo; señalando cualquier bloqueo dentro o en torno a esos factores administrativos. (Cabe destacar que los indicadores de desempeño se refieren a si se hace algo y cómo se hace, más que a lo que debe hacerse). Es importante no caer en el error de considerar dichos indicadores como el resultado de la personalidad de alguien, por ejemplo, si la incapacidad de un grupo para enfrentar sus diferencias se la diagnostica como falta de habilidad para autoanálisis, o falta de interés por parte de alguna o varias personas del grupo.

Desde un enfoque administrativo, probablemente, es más útil considerar los indicadores de desempeño sistémicamente, es decir, como partes integrantes de la cultura administrativa de la organización.

.../...



Esta cultura suele describirse como:

- a) La interacción entre la organización y el medio ambiente; es decir, la medida en que los propósitos y las estructuras coadyuvan a elevar el nivel de desempeño y a una capacidad de cambio ante condiciones nuevas; y/o
- b) La interacción entre el individuo y la organización - o sea, la medida en que las personas apoyan o se oponen a los mecanismos formales diseñados para coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

4.1.2 Medio ambiente

Aceptando el planteo de que los PROPOSITOS, ESTRUCTURAS, RELACIONES, RECOMPENSAS, MECANISMOS DE APOYO y el LIDERAZGO, constituyen factores internos que la organización debe mantener en equilibrio; la organización como un todo, y cada sub-unidad organizativa, debe hacer algo con respecto a cada uno de estos factores. Qué es lo que hará y cómo lo hará dependerá en gran medida del medio ambiente o entorno en que opera.

Por medio ambiente se entiende aquí, fuerzas difíciles de controlar desde el interior del sistema organizativo y que, sin embargo, demandan respuestas de éste último, (por ejemplo: usuarios, sindicatos, otras entidades del sector, gobierno, etc.)

No siempre existe una frontera o limitante explícito para lo que es sub-sistema, sistema o medio ambiente.

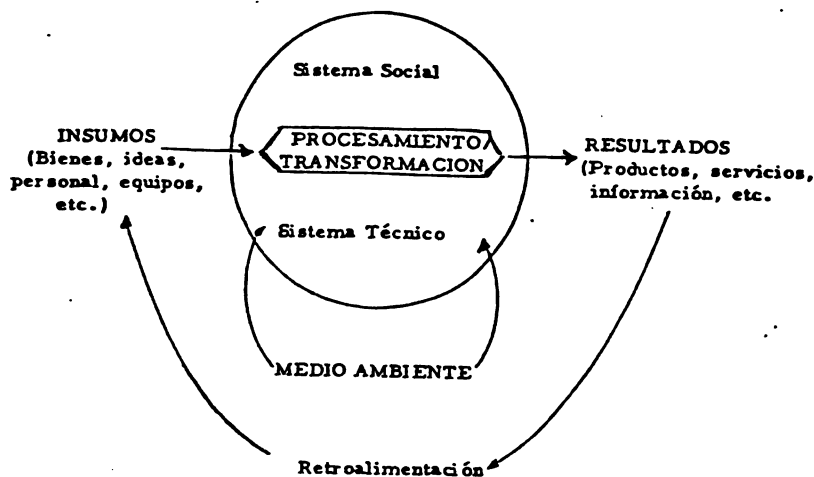
Un directivo o analista organizacional se verá, a veces, obligado a establecer fronteras o límites arbitrarios, a los fines de poder llevar a cabo un análisis de la organización. (En el caso de esta implementación piloto, conjuntamente con los funcionarios de la SEA que participaron en el Proyecto, se acogieron las Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba de la Zona Agropecuaria de Peravia).

Los factores administrativos interactúan dentro de dichas fronteras o límites creando lo que podría llamarse un sistema de insumos-^m resultados cuya función es transformar los recursos en bienes, servicios o información. La Figura No. 2, muestra un sistema organizativo en su entorno, en términos de insumos-^m resultados. Ahora bien, suponiendo que las organizaciones funcionan o no, dependiendo de lo que ocurra dentro y entre cada uno de los seis factores administrativos, tenemos una base de la cual partir para llevar a cabo un diagnóstico organizativo.

.../....



Figura No. 2. "Modelo organizacional en términos de insumos-resultados o modelo socio-técnico"



4.1.3 Sistemas formales e informales

Dentro y en torno a cada uno de los factores administrativos, existen dos fuentes potenciales de problemas, a saber: el sistema formal o reglamentado y el sistema informal (frecuentemente, lo que la gente generalmente hace). No necesariamente un sistema es mejor al otro, pero ambos sí existen. Al hacer un diagnóstico, suele ser útil identificar "micro-climas" dentro de cada sistema y definir las relaciones entre ellos. Para ello, lo más efectivo ha demostrado ser partir de uno o algunos de los resultados más importantes. (En esta implementación piloto se consideraron como resultados; los servicios o programas ejecutados por la SEA en San José de Ocoa y Rancho Arriba, agrupados en: Investigación Agropecuaria; Transferencia de Tecnología; Distribución de Insumos; Comercialización; Conservación de Recursos Naturales; Programa de Infraestructura Rural; Planificación; Servicios Administrativos; y Otros (Proyectos Pecuarios y Proyectos Piscícolas). Al detectar su relación con el sistema en general, se obtiene una comprensión de las brechas existentes entre lo que "es la realidad" y lo que "tendría que ser".

.../..

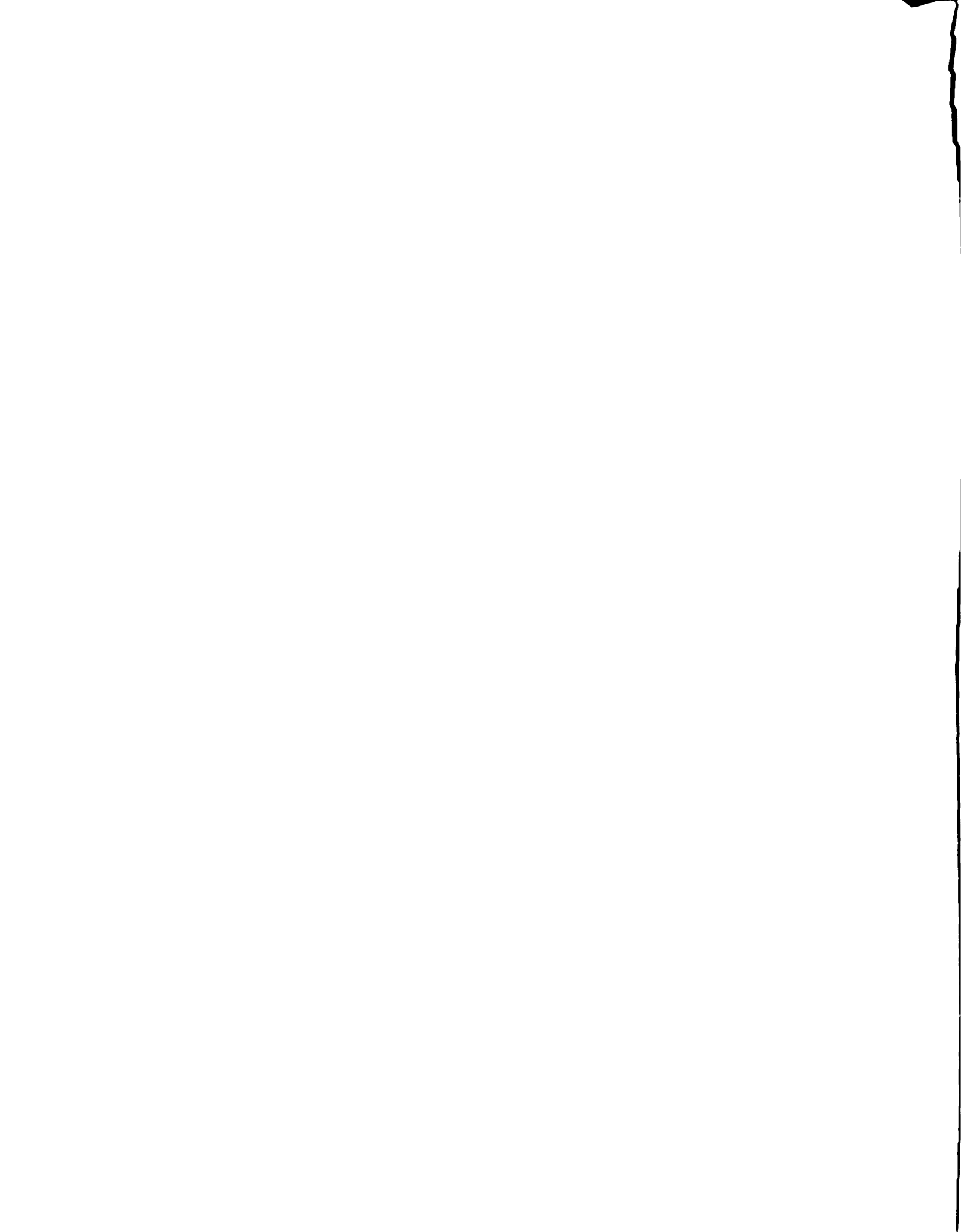




Figura No. 3. Total de interrelaciones desagregado por unidades analizadas.-

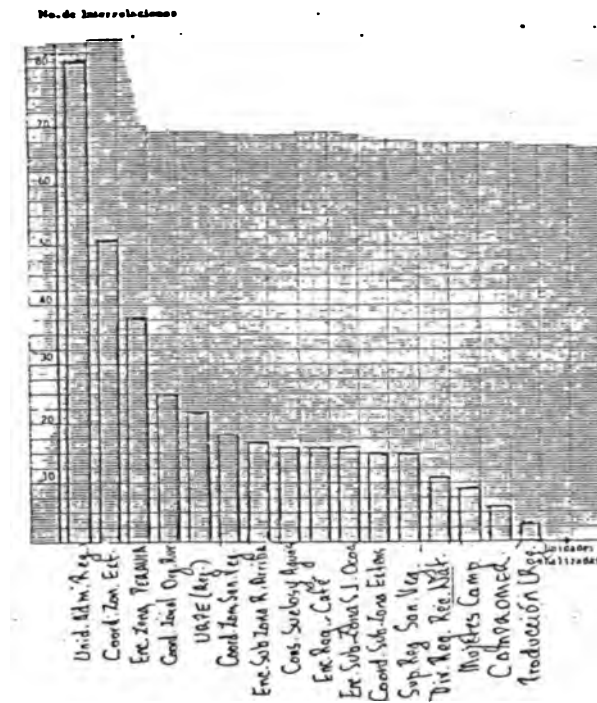
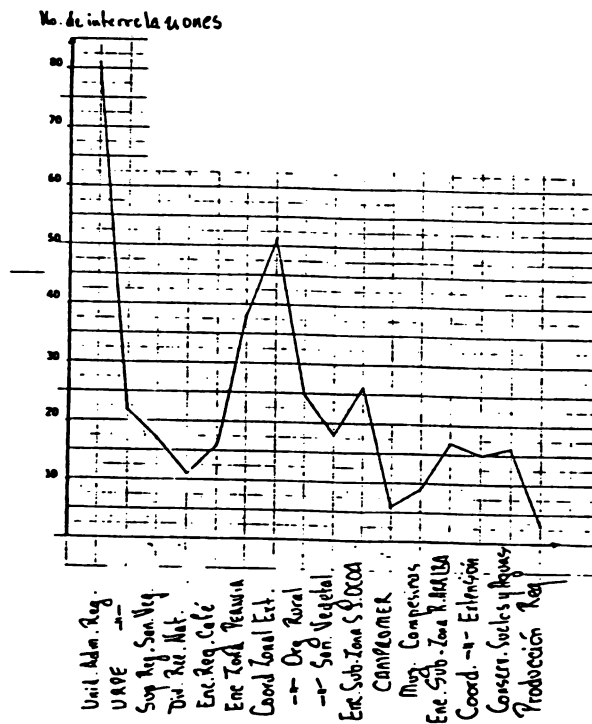


Figura No. 4. Perfil de las interrelaciones existentes.-





De lo anterior, se observa que la Unidad Administrativa Regional muestra un total de 81 relaciones con el resto de las unidades organizativas analizadas. De por sí, esto tiene su explicación lógica en las características propias de una unidad administrativa en el contexto de la organización.

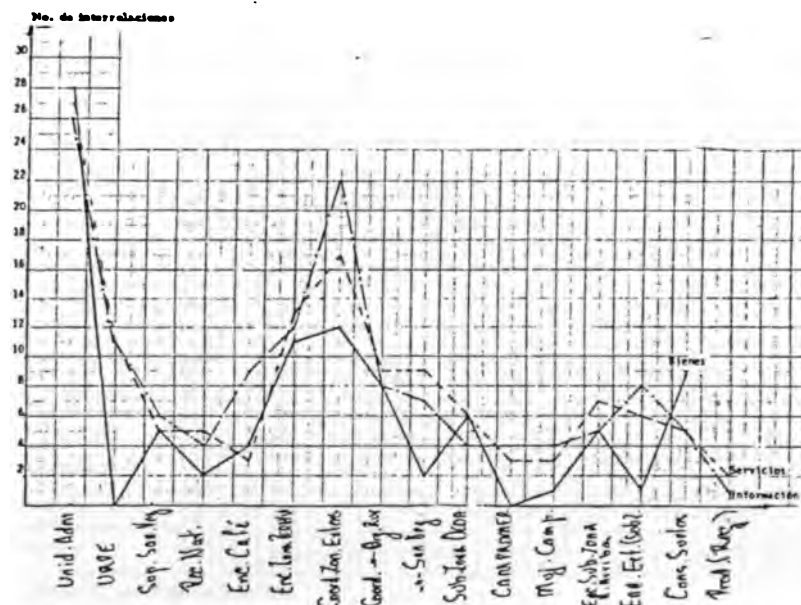
En segundo y tercer lugar, se observa el número de interrelaciones de Coordinador Zonal de Extensión (51) y del Encargado de Zona (38) esta situación es analizada y comentada más en detalle en la Propuesta para Estructuras y Funciones de la Sección 5 de este Estudio.

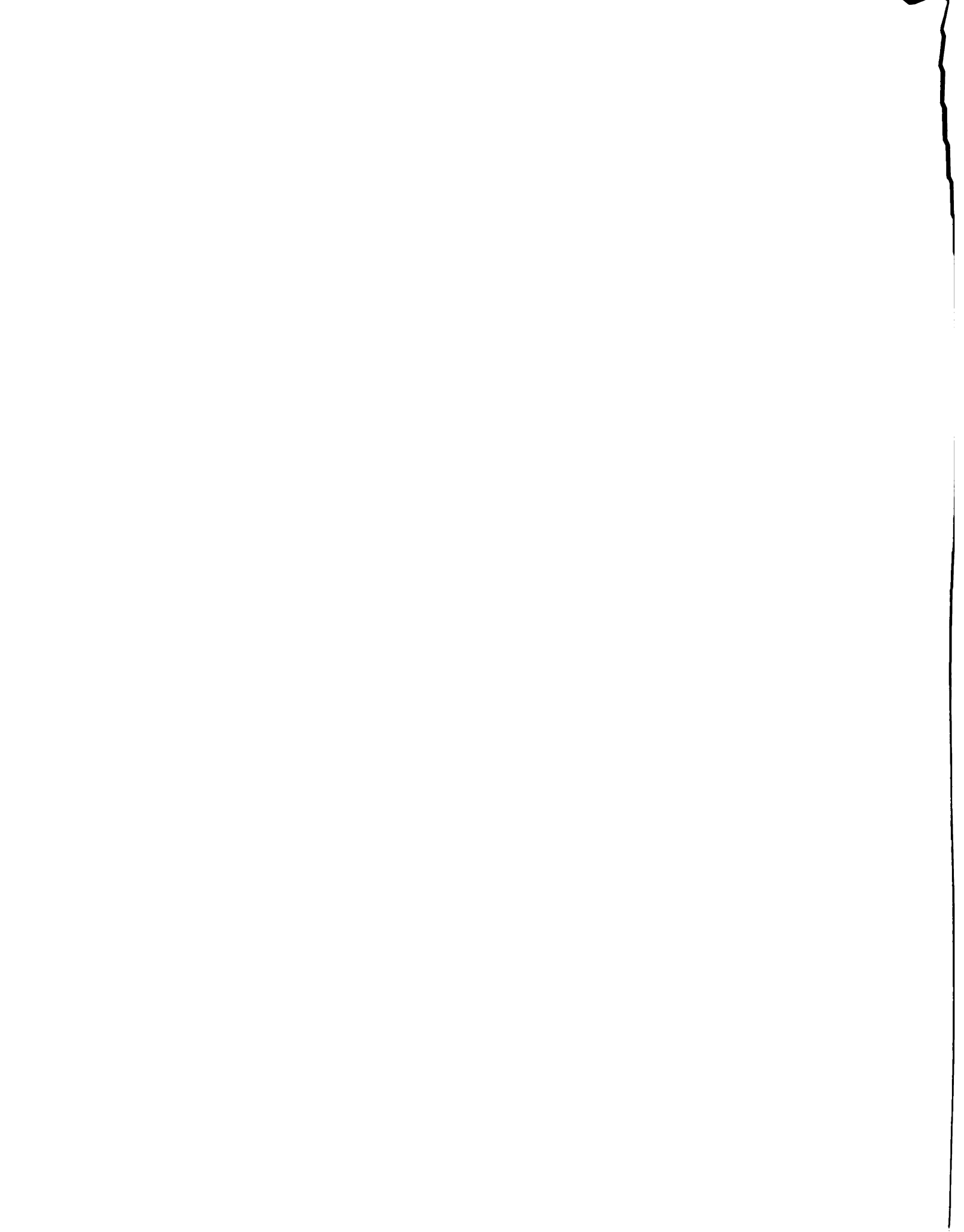
El estudio de las interrelaciones institucionales dentro de cada programa, permite analizar:

- a) La matriz de relaciones;
- b) El tipo o característica de las relaciones; y
- c) Los motivos de dichos vínculos.

ii. Desagregación por motivo de relación.-

Fig. No. 5 Perfiles desagregados de las interrelaciones, indicando el motivo (intercambio de bienes, servicios o información)





Puede observarse que las interrelaciones por intercambios de bienes (98) son menos que las motivadas por intercambio de servicios (138) y que las motivadas por el intercambio de información (137).

iii. Desagregación del total de interrelaciones, por motivo.-

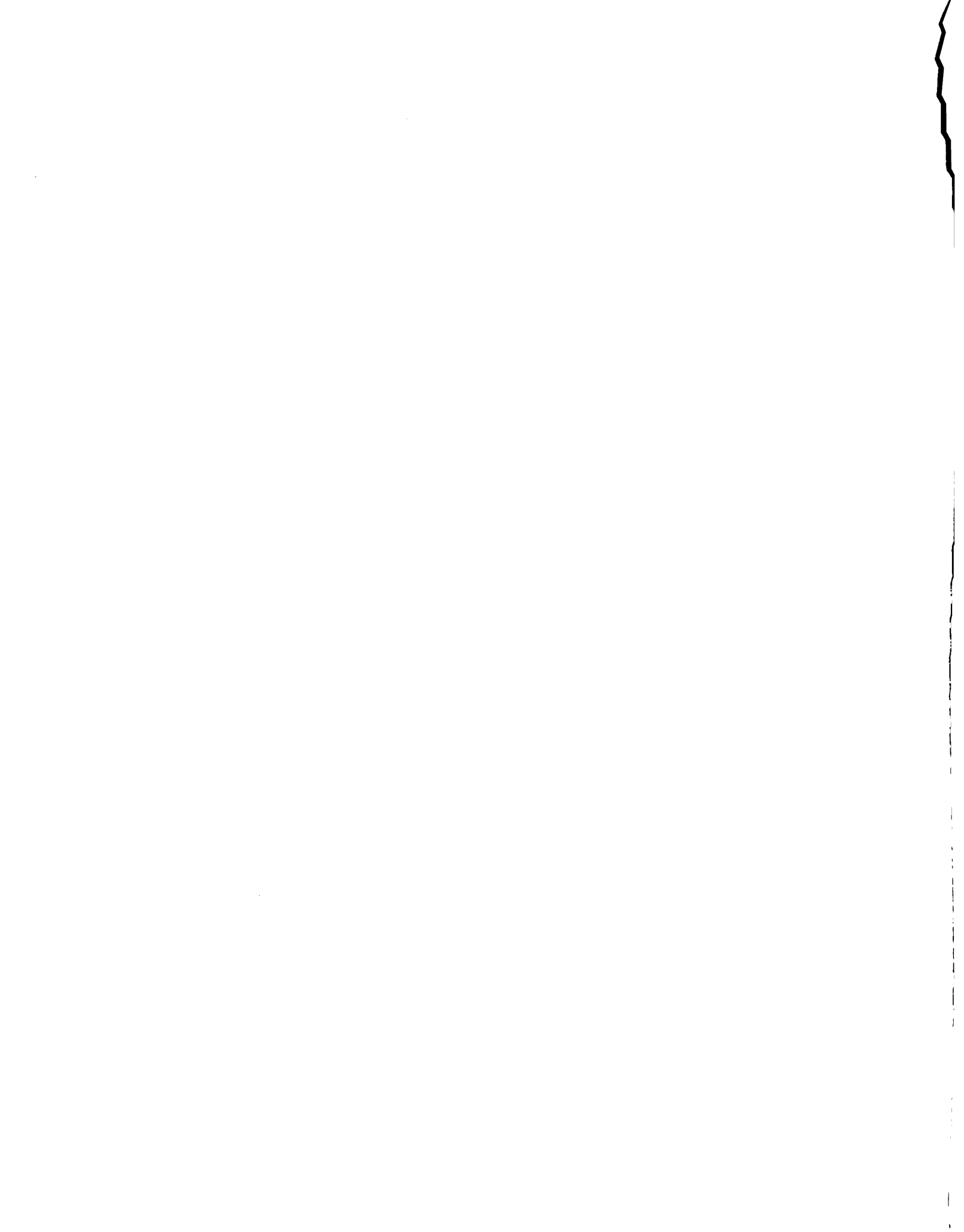
Cuadro No. 2a Total de Interrelaciones por Intercambio de Bienes

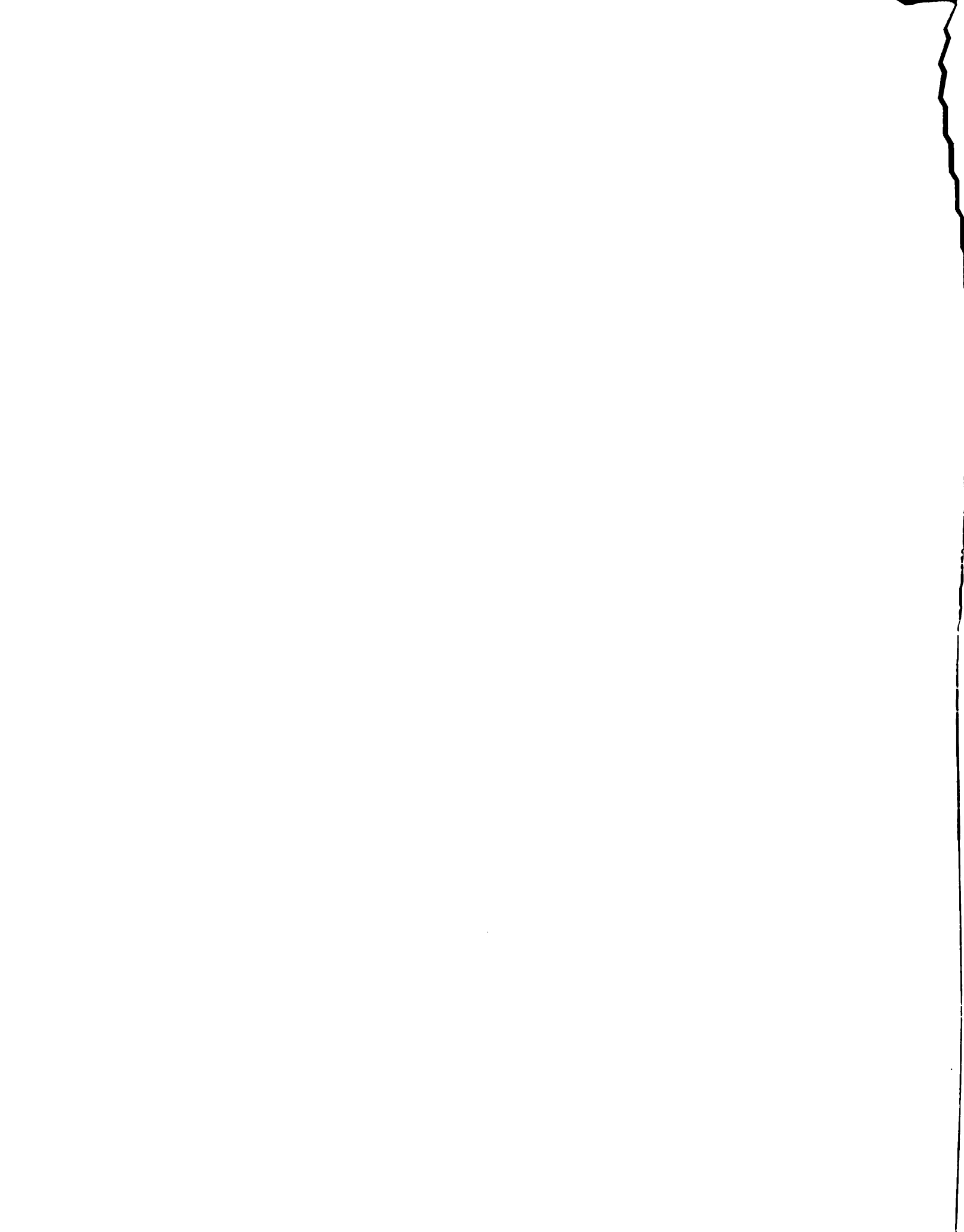
UNIDAD	Dir. Reg. Central	Unidad Reg. Administrativa	Unidad Reg. de Relaciones Públicas	Unidad Reg. de Estudios Demográficos	Unidad Reg. de Estadística	Unidad Reg. de Planificación	Unidad Reg. de Investigación Científica	Unidad Reg. de Información	Unidad Reg. de Asesoría Técnica	Unidad Reg. de Asesoría Jurídica	Unidad Reg. de Asesoría Económica	Unidad Reg. de Asesoría Social	Unidad Reg. de Asesoría Cultural	Unidad Reg. de Asesoría Ambiental	Unidad Reg. de Asesoría de Género	Unidad Reg. de Asesoría de Políticas	Unidad Reg. de Asesoría de Evaluación	Unidad Reg. de Asesoría de Innovación	Unidad Reg. de Asesoría de Sostenibilidad	Unidad Reg. de Asesoría de Transparencia	Unidad Reg. de Asesoría de Acceso a la Información	Unidad Reg. de Asesoría de Responsabilidad Social	Unidad Reg. de Asesoría de Gobernanza	TOTAL	
Unidad Administrativa	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	
Superv. Reg. de San. Veg.	1																								5
Div. Reg. de Rec. Nat.																									2
Enc. Reg. de Café																									4
Enc. Reg. Zona Peravia																									13
Coord. Reg. Zonal de Ext.																									12
Coord. Reg. Zonal de Org. Rural																									8
Coord. Reg. Zonal de San. Vegetal																									7
Enc. Sub-zona San José de Ocoa																									6
Enc. Prog. M. Campesinas																									1
Enc. Sub-zona E. Arriba																									5
Coord. Sub-zonal Ext. E. Arriba																									1
Enc. Servicios Cons. Suelos y Aguas																									9
TOTAL																									98

Cuadro No. 2b Total de Interrelaciones por Intercambios de Servicios

UNIDAD	Unidad Reg. Central	Unidad Reg. Administrativa	Unidad Reg. de Relaciones Públicas	Unidad Reg. de Estudios Demográficos	Unidad Reg. de Estadística	Unidad Reg. de Planificación	Unidad Reg. de Investigación Científica	Unidad Reg. de Información	Unidad Reg. de Asesoría Técnica	Unidad Reg. de Asesoría Jurídica	Unidad Reg. de Asesoría Económica	Unidad Reg. de Asesoría Social	Unidad Reg. de Asesoría Cultural	Unidad Reg. de Asesoría Ambiental	Unidad Reg. de Asesoría de Género	Unidad Reg. de Asesoría de Políticas	Unidad Reg. de Asesoría de Evaluación	Unidad Reg. de Asesoría de Innovación	Unidad Reg. de Asesoría de Sostenibilidad	Unidad Reg. de Asesoría de Transparencia	Unidad Reg. de Asesoría de Acceso a la Información	Unidad Reg. de Asesoría de Responsabilidad Social	Unidad Reg. de Asesoría de Gobernanza	TOTAL	
Unidad Administrativa	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
SRPE	1																								10
Superv. Reg. de San. Veg.	1																								5
Div. Reg. de Recur. Nat.																									2
Enc. Regional de Café																									13
Enc. Reg. Zona de Peravia																									17
Coord. Reg. Zonal de Ext.																									9
Coord. Reg. Zonal de Org. Rural																									9
Coord. Reg. Zonal de San. Vegetal																									6
Enc. Sub-zona de S.J. de Ocoa																									3
Enc. Prog. CAMPESINER																									7
Enc. Prog. Mujeres Campesinas																									3
Enc. Sub-zona E. Arriba																									7
Coord. Sub-zonal Ext. E. Arriba																									6
Enc. Serv. Conservación Suelos y Aguas																									5
Depto. de Producción																									2
TOTAL*																									138

* TOTAL DE INTERRELACIONES POR INTERCAMBIO DE SERVICIOS





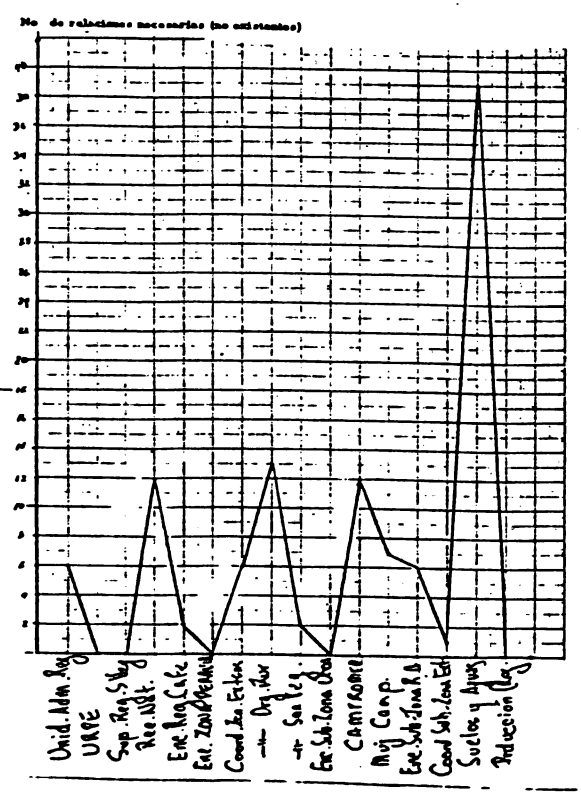
la opinión expresada por los encuestados en cuanto a las fuentes de retroalimentación (Acápite 4.2.2:d)

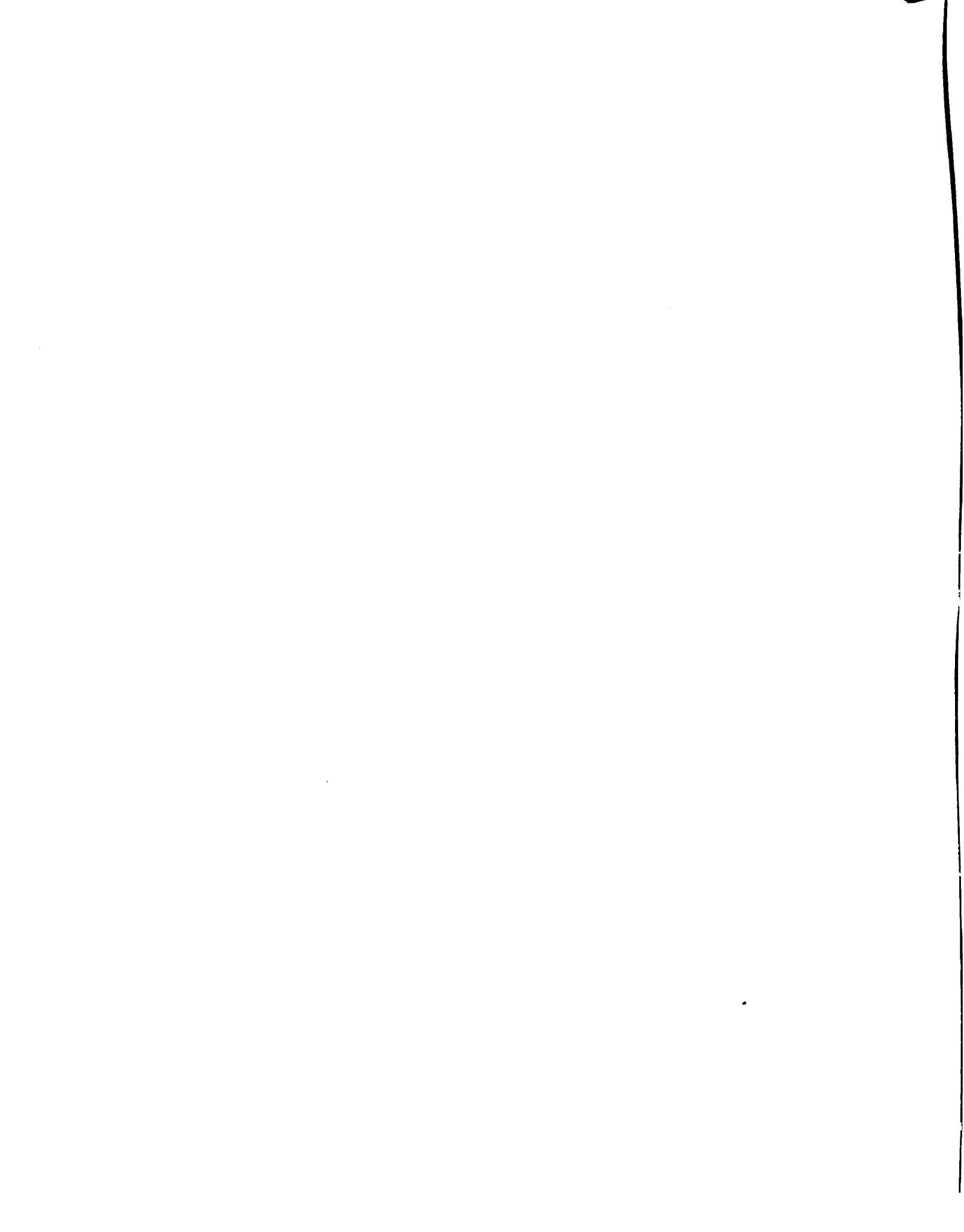
- v.- Cualquier estudio de interrelaciones institucionales quedaría incompleto si no abarca un planteamiento de las interrelaciones necesarias, pero no existentes en la actualidad,

Cuadro No. 3 NECESIDAD DE INTERRELACIONES

PROGRAMAS	INTERCAMBIOS			TOTAL
	BIENES	SERVICIOS	INFORMACION	
Investigación Agropecuaria	1	4	5	10
Distribución de Insumos	3	4	4	11
Organización Rural	5	11	10	26
Conservación de Recursos Nat. De Infraestructura Rural	9	10	10	29
Otros	4	4	4	12
Planificación	3	3	3	9
Transferencia de Tecnología	-	7	7	14
TOTAL	1	6	6	13
TOTAL	26	49	49	124

Figura No.7 a. Perfil de las interrelaciones necesarias (no existentes en la actualidad).





El Cuadro No. 3 y la Figura No. 7a, muestran que el mayor número de interrelaciones necesarias que no existen en la actualidad, se refiere al intercambio de servicios y al intercambio de información. Estas necesidades principalmente se presentan en los programas de conservación de recursos naturales.

Figura No. 7b Necesidad de interrelaciones (Pérfiles desagregados por motivo de la relación: servicios, bienes, información)

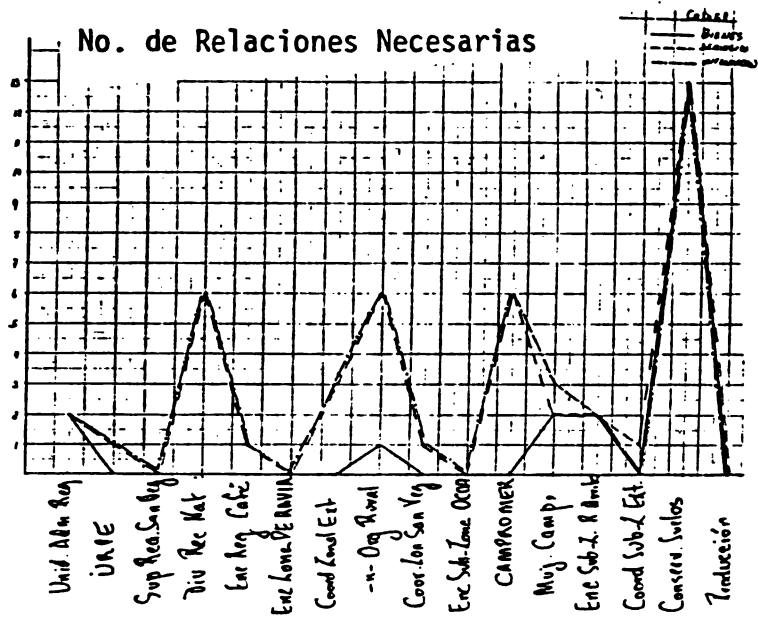
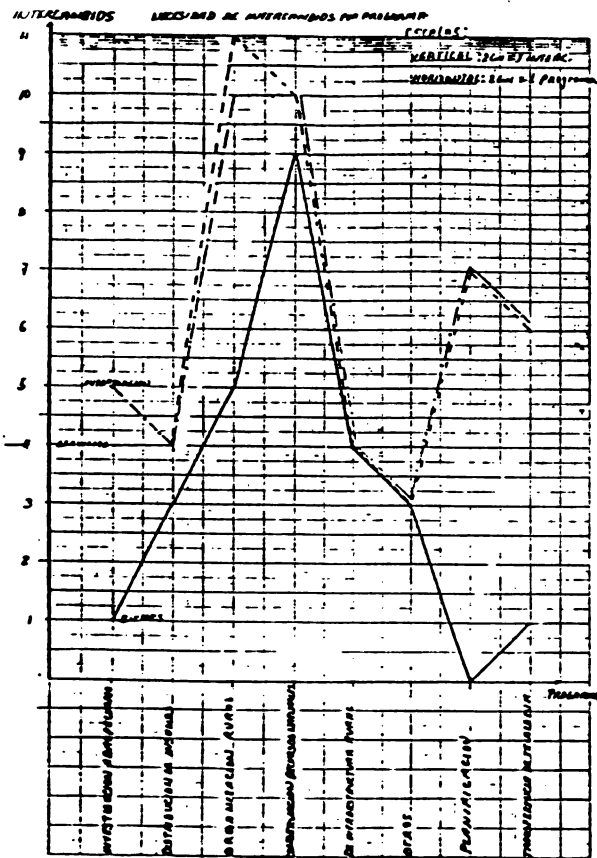
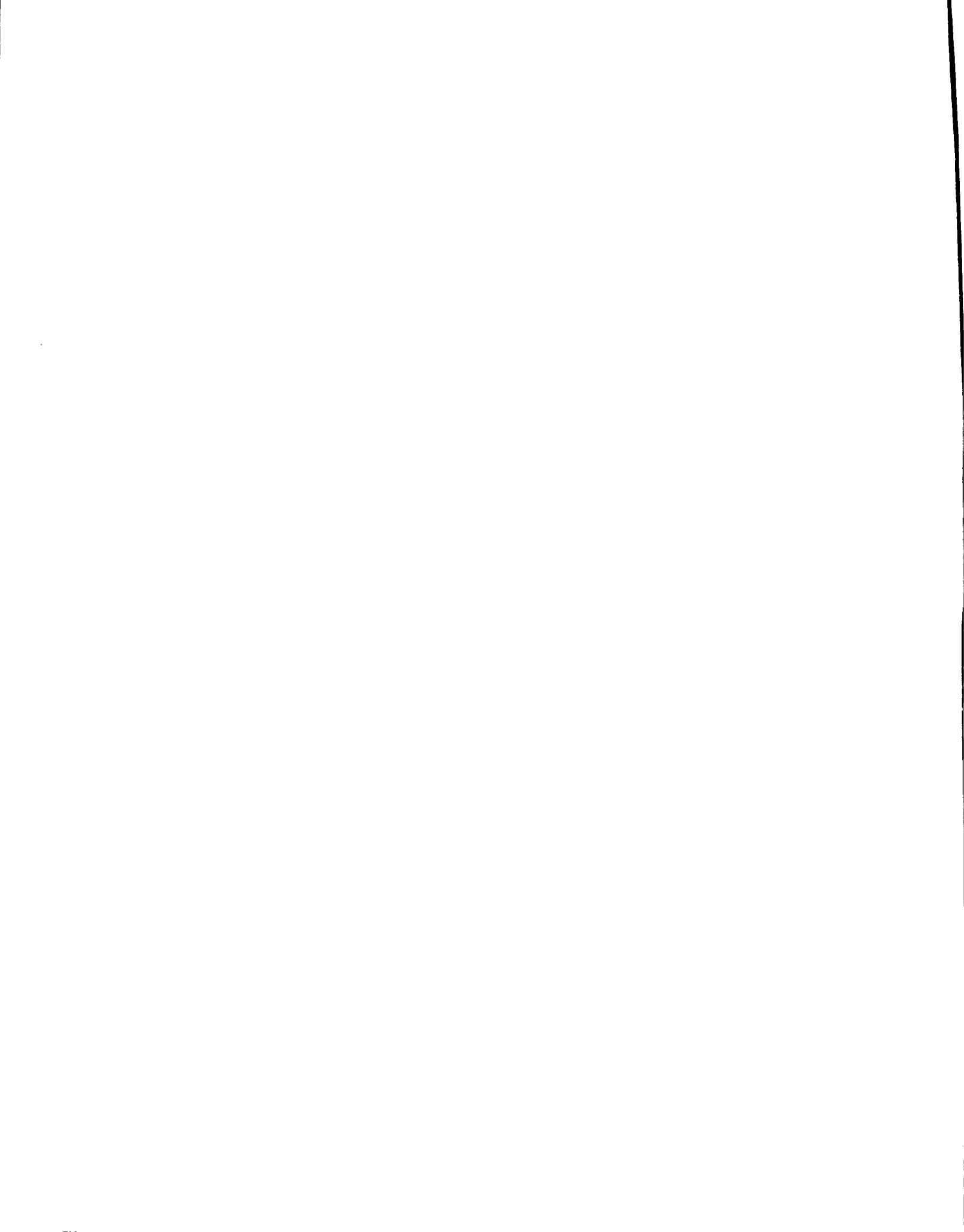


Figura No. 7c Necesidades de interrelaciones (Desagregadas por programas)





Las figuras 7b y 7c, son una desagregación del perfil de la Figura 7a, por motivo de la relación y por conjunto de programas.

A manera de reflexión, se puede mencionar que esta necesidad de interrelaciones no necesariamente implica un deseo de "acopio de información". Se trata más bien de la necesidad de información canalizada adecuadamente, lo cual se ve impedido en la actualidad por la indefinición existente en la estructura técnico administrativa de la zona.

4.2.2 Estado actual de la capacidad administrativa

Para poder establecer cualquier tipo de diagnóstico, el primer paso es averiguar cuáles son los síntomas preliminares, con el fin de profundizar o prestar especial atención a tales elementos.

Con tal motivo se planteó la pregunta:

¿En cuáles de los siguientes factores que inciden en la capacidad administrativa se localizan principalmente las fuentes de satisfacción o insatisfacción?

Cuadro No.8a FUENTES DE SATISFACCION O INSATISFACCION DENTRO DE LAS UNIDADES ANALIZADAS

	Propósitos	Relaciones	Estructuras	Mec. de apoyo	Recomp. y sanc.	Liderazgo
Satisfacción	16	16	15	9	7	12
Insatisfacción	-	-	1	7	9	4

Para lograr una comparación con la opinión de los entrevistados en cuanto a la situación en la SEA como un todo, se preguntó lo mismo pero refiriéndose a la institución.

Cuadro No.8b FUENTES DE SATISFACCION O INSATISFACCION EN LA SEA

	Propósitos	Relaciones	Estructuras	Mec. de apoyo	Recomp. y sanc.	Liderazgo
Satisfacción	14	12	9	7	1	12
Insatisfacción	2	4	6	9	15	4

Sin caer en generalizaciones se debe, sin embargo, hacer notar la diferencia de criterio existente en lo que se refiere a la situación en la unidad de trabajo propia, y lo que se cree que es la situación en la institución como un todo.



i. Propósitos

Existen dos aspectos críticos relacionados con este factor administrativo, a saber: la claridad y el consenso sobre los propósitos y objetivos de la organización. Ante la carencia de cualquiera de ellos, ninguna organización podrá llegar a un óptimo nivel de desempeño. Los propósitos de una organización se originan, en parte, en las demandas del medio ambiente y en parte, en la determinación de los mismos hecha por los miembros de la organización (esto último, al tratar de definir el futuro de la organización en términos de lo que ellos saben o quieren hacer).

Los propósitos llegan entonces a ser parte del resultado de cierta negociación psicológica entre lo que se "debe hacer" (para sobrevivir como organización) y lo que se "quiere" hacer (en cuanto a desarrollo, expresión de políticas, servicios, etc.); otra parte del resultado de esta negociación son las prioridades. Las organizaciones efectivas y eficientes traducen esas prioridades a programas, proyectos y productos destinados a determinados usuarios (i.e. transferencia de tecnología, proyectos específicos).

Los propósitos mal definidos o demasiado amplios, pueden llegar a aumentar la ansiedad y la tensión en las relaciones entre la organización y sus beneficiarios. Cuando los propósitos no son claros o cuando la gente no está de acuerdo con ellos, se originan diferencias que pueden llegar a crear conflictos.

Por lo tanto, este Estudio plantea como primera pregunta de análisis: ¿En qué medida los propósitos de la organización coinciden, por ejemplo, con las prioridades de la sociedad? También debe considerarse la claridad en la formulación de los propósitos; es decir, en qué medida estos se articulan dentro del sistema formal de la organización, tanto desde el punto de vista de miembros de la misma, como de beneficiarios. Por último, se tiene el aspecto informal del proceso, o sea, el acuerdo en torno a los propósitos. ¿En qué medida la gente comprende y apoya el logro de los propósitos de la organización? Al respecto, cabe destacar que algunas organizaciones, deliberadamente mantienen un bajo nivel de la claridad inherente a sus propósitos; debido a que su finalidad es tan amplia, que dejan a cada miembro de la organización, definir los propósitos del área bajo su responsabilidad.

Los cuadros sinópticos y perfiles elaborados con la información recopilada, permiten ver la situación actual sobre este factor administrativo, en las unidades organizativas analizadas en esta implementación piloto (Sub-zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba de la Zona Agropecuaria de Peravia).



Cuadro No. 9 Propósitos mencionados por los entrevistados y sus frecuencias.-

PROPOSITO PRINCIPAL	UNIDADES POR NIVEL						T O T A L		
	REGION		ZONA		SUB-ZONA		S	A	TOTAL
	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO			
DESARROLLO RURAL					X		1	0	1
AUMENTO DE LA PRODUC. Y PRODUCTIVIDAD	X		XX				3	0	3
TRANSF. DE TECNOLOGIA (ASISTENCIA TECNICA)	X		XXX		XX		6	0	6
CONSERV. DE RECURSOS NATURALES	X				X		2	0	2
PROVISION DE SEMILLAS	X						1	0	1
SANEAMIENTO DEL GANADO		X					0	1	1
CAPAC. Y ORG. CAMPESINA			X		XX		3	0	3
INTEGR. DE LA MUJER CAMP. A LA PRODUCCION					XX		2	0	2
OPTIMIZ. DE RECURSOS FINANCIEROS		X					0	1	1
T O T A L							16	2	18

El cuadro No.9 permite ver que el propósito mencionado más frecuentemente por las unidades es: "Transferencia de Tecnología".

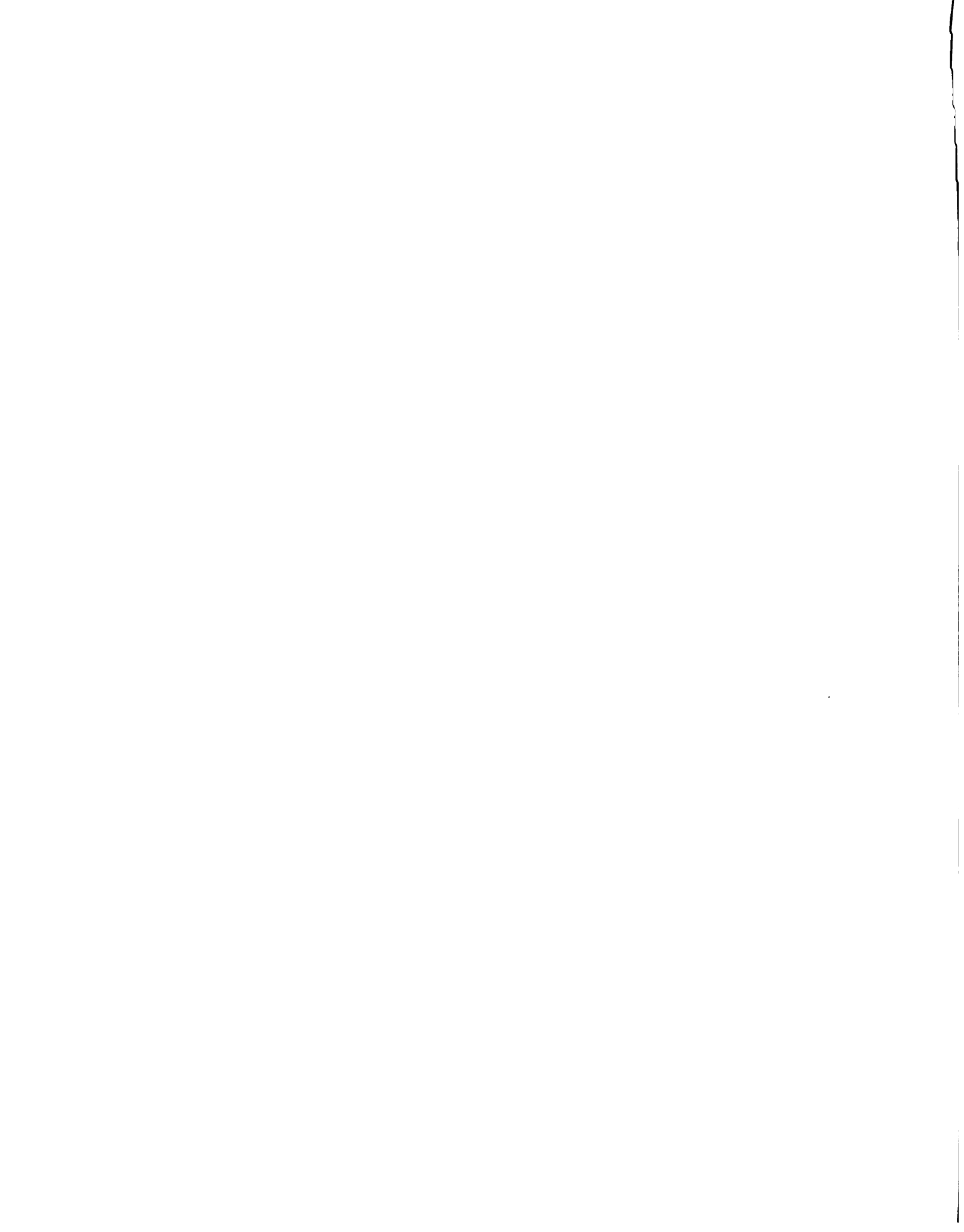
Es interesante comparar este dato con la opinión de los entrevistados en cuanto a lo que piensan los niveles técnicos y directivos de la SEA sobre la coherencia entre los propósitos de las unidades analizadas y los de la SEA.

Considerando la escala empleada para este caso (3= mucha coherencia; 1= ninguna coherencia) existe una opinión relativamente alta (promedio 2.53) al respecto.

También es importante saber como se forma esta opinión, por lo tanto se preguntó en qué medida los propósitos de la unidad y sus prioridades son discutidos en reuniones de trabajo con otros niveles técnicos y/o directivos de la SEA. (Resultado promedio: 2.56). Siguiendo con este análisis, también se preguntó acerca del compromiso que existe dentro de la unidad para llevar adelante los propósitos. (En este caso, la escala empleada era: 5= mucho compromiso; 1= poco compromiso). El promedio resultó 3.5.

Si bien las escalas de medición no son idénticas, se puede inferir una tendencia hacia:

- una alta coherencia;
- una frecuente discusión; y
- un compromiso relativamente alto en lo que se refiere a lograr los propósitos de las unidades organizativas analizadas.



Los cuadros siguientes presentan más detalladamente la situación actual con respecto a los distintos aspectos que inciden en los propósitos:

a. Demandas

CUADRO No. 10

FRECUENCIA DE DEMANDAS

DEMANDAS	UNIDADES POR NIVEL						TOTAL		
	REGION		ZONA		SUB-ZONA		S	A	TOTAL
	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO			
BIENES									
Falta de recur. de los agricult. Baja produc. y product. de los agricultores	X	X	XXX				4	1	5
Brechas nutricionales			X		XX		3	0	3
Necesidad de infraestructuras	X				X		1	0	1
Demandas socio-económicas de los agricultores					X		2	0	1
	XXX		XX		XXX		8	0	8
SERVICIOS									
Falta de asist. técnica	X	X	X		X		3	1	4
Cambios de tecn. en el sect. agr. Poca particip. de los benef. en la toma de decisiones					X		1	0	1
Necesidad de programar		X			X		1	0	1
Necesidad de capacitar	X				X		2	0	2
INFORMACION									
Falta de conoc. de los agricult. sobre sus problemas			1				1	0	1
Exigencias de infromación por parte de los agricultores		X					0	1	1
Exigencias de información interna de la SEA		X					0	1	1
T O T A L E S							26	5	31

Lo anterior muestra que, como es lógico, la mayor cantidad de demandas (26) se presentan a las unidades sustantivas de la organización*, mientras que las demandas referidas a las unidades de apoyo** son sólo cinco. Las demandas más mencionadas se refieren a: "Demandas socio-económicas de los agricultores".

-
- * Por unidad sustantiva, a los fines de este Estudio, se consideran aquellas unidades organizativas que ejecutan los programas o servicios que corresponden con la razón de ser propia de la Institución.
- ** Unidad de apoyo se considera aquella que facilita o hace posible la ejecución de los programas que corresponden con la razón de ser propia de la Institución.



b) Insumos

Con relación a las demandas del medio, se identificaron posteriormente como insumos más importantes los 18 rubros siguientes:

Cuadro No. 11

INSUMOS

FRECUENCIA DE INSUMOS

PROPOSITO PRINCIPAL	UNIDADES POR NIVEL						TOTAL		
	REGION		ZONA		SUB-ZONA		S	A	TOTAL
	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO			
BIENES									
Partidas presupuestarias		XX	XX		X		3	2	5
Combustible	X		X		X		3	0	3
Vehículos, motores, etc.			XXXX		X		5	0	5
Materiales de consumo	X				X		2	0	2
Mat. de siembra y plantación	XX		XXXX		XX		8	0	8
Maquinaria, equipos y piezas		X	X		XX		3	1	4
Ins. de produc. (insect., fung., agrop.)					X		1	0	1
Medicamentos		X					1	0	1
Instrumentos		X					0	1	1
SERVICIOS									
Apoyo técnico	X						1	0	1
Transferencia de tecnología			X		X		2	0	2
Asistencia para capacitar			X				1	0	1
Extensión	X		X				2	0	2
Asistencia técnica									
Servicios de transporte									
INFORMACION									
Informes	X	X					1	1	2
Planes									
Diagnósticos									
TOTAL							33	5	38

Hay una clara tendencia a identificar los insumos más importantes con los que van dirigidos a las unidades sustantivas (32), 25 de dichos insumos se concentran en el rubro de bienes. El insumo mencionado con mayor frecuencia es: "Materiales de siembra y plantación".

CUADRO No. 12 GRADO DE SATISFACCION CON LOS INSUMOS ASIGNADOS

Insumos	Nivel de Satisfacción					Promedio
	5	4	3	2	1	
BIENES	2	2	4	-	-	3.75
SERVICIOS	1	1	2	1	2	2.71
INFORMACION	-	1	-	-	-	4.00
TOTALES	3	4	6	1	2	3,31

Según el criterio empleado para determinar los valores de la escala (5= muy satisfecho; 1= Muy insatisfecho; permitiendo que el entrevistado asigne los matices intermedios en función de las categorías extremas), el promedio de 3.31 significaría que hay una relativa satisfacción en cuanto a los insumos en general.

Cabe destacar la discrepancia entre los promedios asignados a bienes y servicios y el asignado a la información. En los Cuadros Nos.

14a y 14b se indica la opinión de los encuestados sobre las fuentes de retroalimentación.

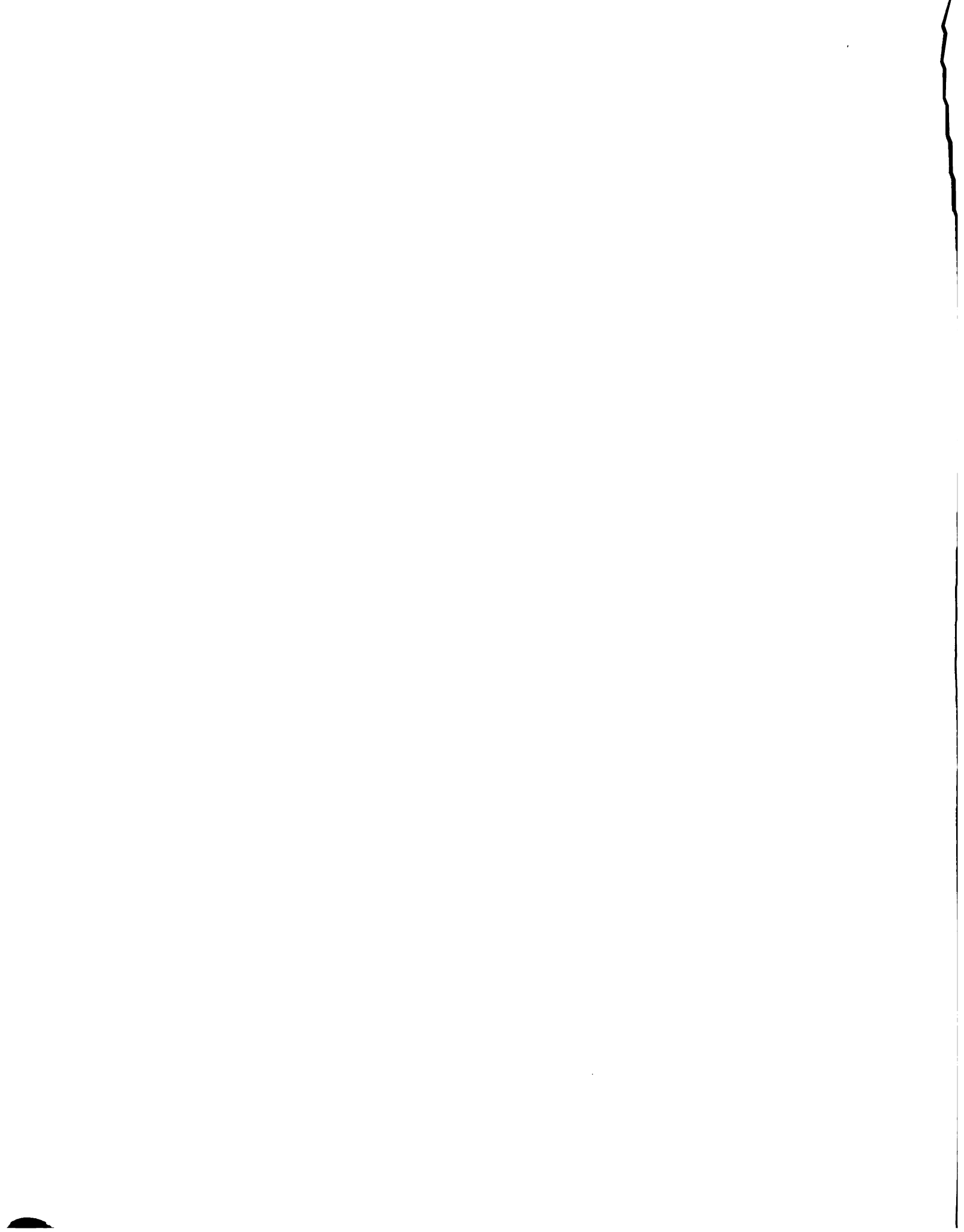
c) Productos

Se identificaron 27 productos (agrupados en bienes, servicios e información)

CUADRO No. 13

PROPOSITO PRINCIPAL	UNIDADES POR NIVEL						TOTAL		
	REGION		ZONA		SUB-ZONA		S	A	TOTAL
	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO			
BIENES									
Obras de infraestructura	1						1	0	1
Reforestación							-	-	-
Venta de equipos			1				1	0	1
Dist. de quinceos	1		1				2	0	2
Dist. de semillas	1						1	0	1
Financiamiento de insumos					1		1	0	1
Dist. de insumos					1		1	0	1
Dist. de vacunas		1					0	1	1
SERVICIOS									
Capacitación	1	1	11		1		4	1	5
Programación		1					0	1	1
Transferencia de tec. (est. tecn.)	1	1	11		1		4	1	5
Acomodaciones	1						1	0	1
Part. autogestionaria					1		1	0	1
Parcelas demostrativas			1		1		2	0	2
Demonstración de ollas							-	-	-
Distribuir fruc. de enfer.		1					0	1	1
INFORMACION									
Diagnósticos		1					0	1	1
Informes							-	-	-
Seguimiento del impacto							1	0	1
Reuniones					1		1	0	1
Demonstraciones					1		1	0	1
Días de campo					1		1	0	1
Charlas			1				1	0	1
TOTAL							27	4	31

Los productos más frecuentemente mencionados - además de provenir de las unidades sustantivas (22 referencias) se encuentra, en su mayoría, bajo el rubro "Servicios" (14 referencias). A su vez, los servicios más frecuentemente mencionados son: "Transferencia de Tecnología" y "Capacitación" propiamente dicha.



Para analizar el grado de satisfacción en cuanto a los productos, se hizo una distinción entre lo que los encuestados piensan sobre:

- a) la satisfacción de los superiores
- b) la satisfacción de los usuarios, con respecto a los productos indicados.

Cuadro No. 13 a SATISFACCION CON LOS PRODUCTOS
(Por parte de los superiores)

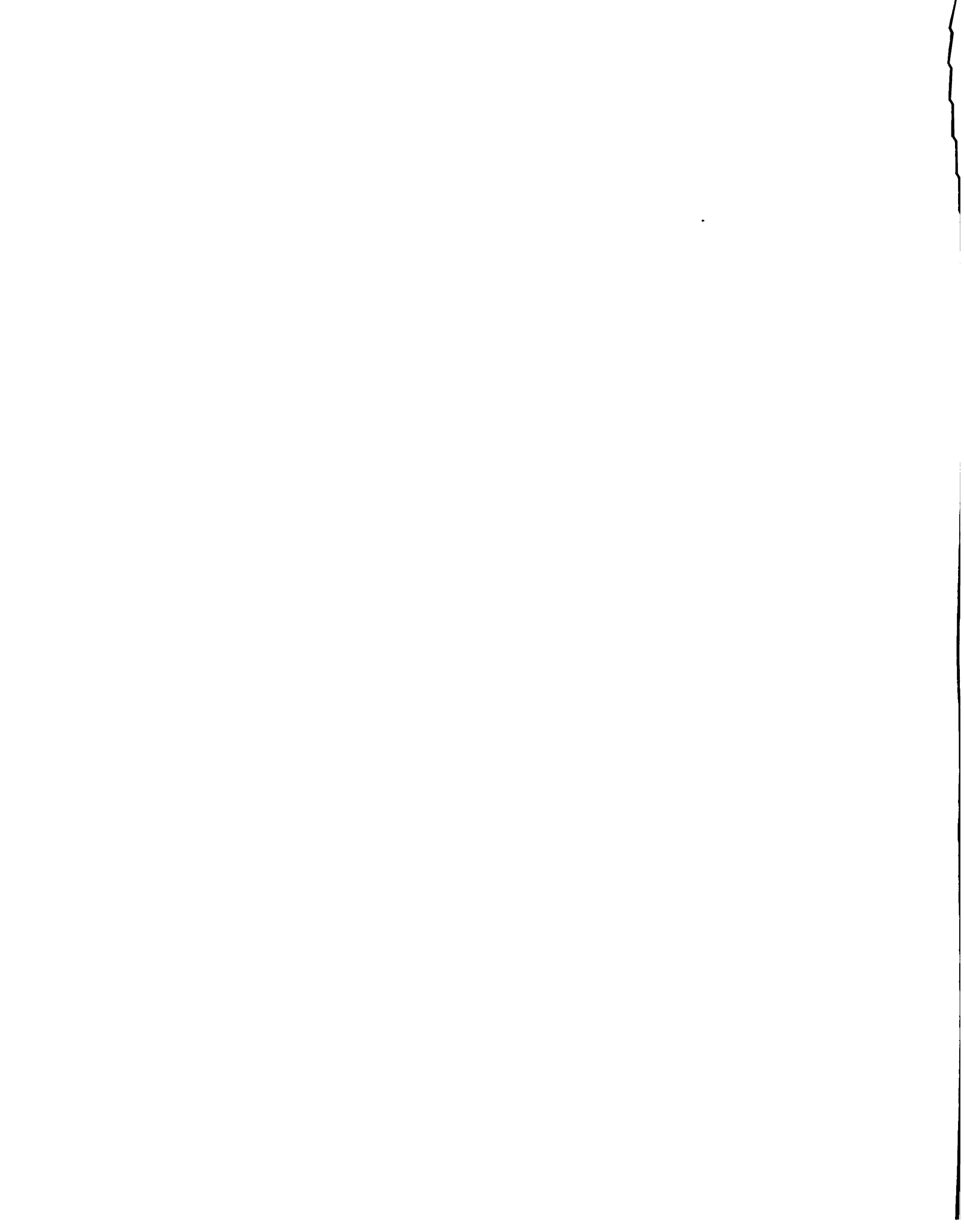
(5= Muy satisfecho; 1= Muy insatisfecho)

	5	4	3	2	1	PROMEDIO
BIENES				1		2
SERVICIOS	5	6	3	1	1	3.8
INFORMACION (* No se suministran datos)	-	-	-	-	-	-
TOTALES	5	6	3	2	1	3.71

Cuadro No. 13b SATISFACCION CON LOS PRODUCTO
(Por parte de los beneficiarios)

PRODUCTOS	5	4	3	2	1	PROMEDIO
BIENES	-	-	-	1	-	2.0
SERVICIOS	3	6	3	2	-	3.71
INFORMACION (* No se suministraron datos)	-	-	-	-	-	-
TOTALES	3	6	3	3	-	3.6

(* Ver comentario al Cuadro anterior, sobre el producto INFORMACION



FRECUENCIA DE FUENTES FORMALES DE RETROALIMENTACION

d. CUADRO 14a

FUENTES FORMALES DE RETROALIMENTACION	UNIDADES POR NIVEL						TOTAL		
	REGION		ZONA		SUB-ZONA		S	A	TOTAL
	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO			
Informes mensuales a superiores	XX	XX	XXXXX		XXXX		11	2	13
Informes mensuales de colaboradores	XX	X	XXXX		XXXXX		11	1	12
Seguimiento de proyectos ejecutados y estadísticas		X	X		X		2	1	3
Supervisión del trabajo									
Evaluación de la programación			X		X		2	0	2
Reuniones de coordinación	XX	X	XXXXX		XXXX		11	1	12
Demostración de métodos					X		1	0	1
TOTAL							38	5	43

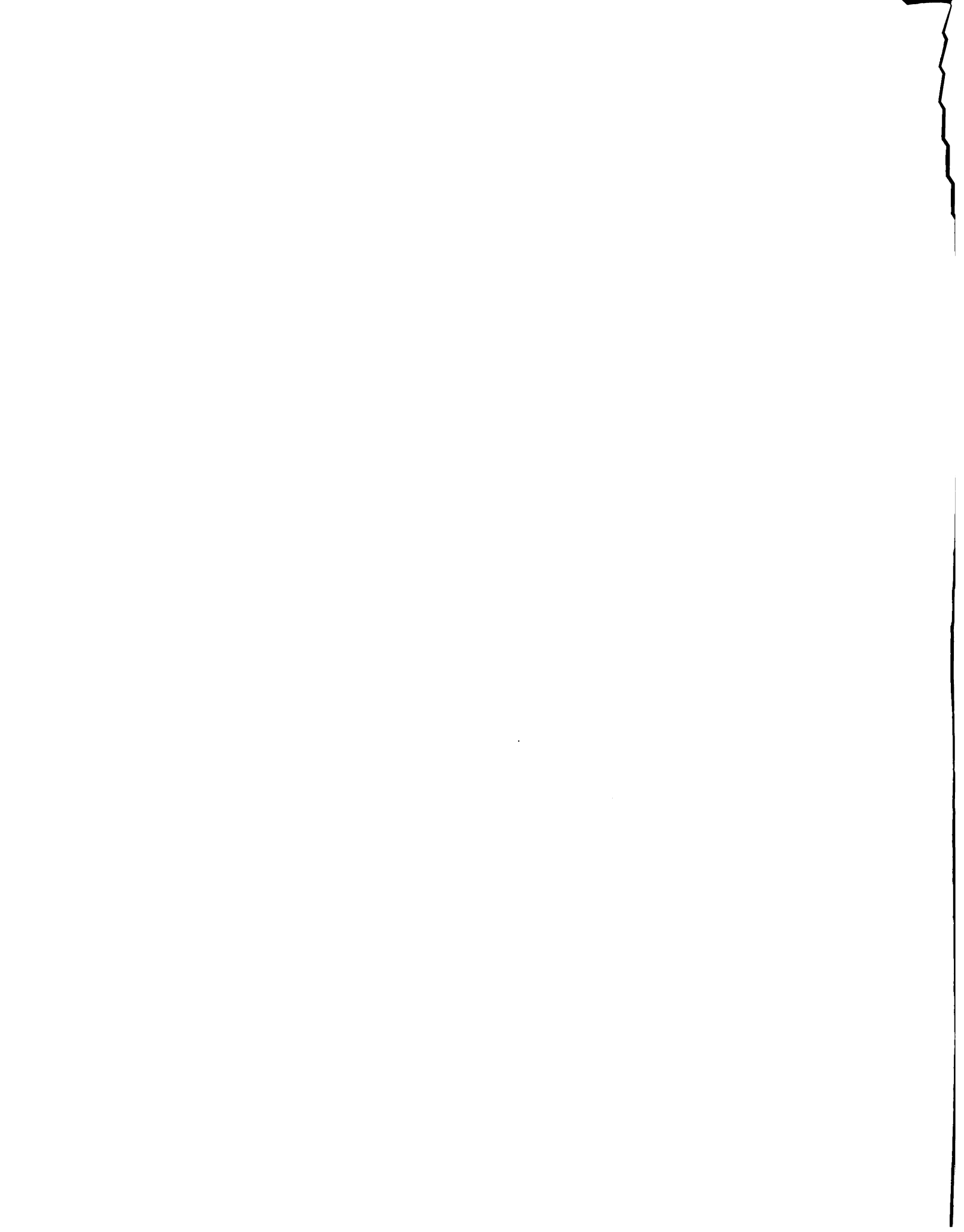
Las Fuentes formales de retroalimentación usadas con mayor frecuencia son los informes mensuales a los superiores (13 referencias) e informes mensuales de los colaboradores y reuniones de coordinación (12 referencias cada uno).

FRECUENCIA DE FUENTES INFORMALES DE RETROALIMENTACION

e. Cuadro 14b

FUENTES INFORMALES DE RETROALIMENTACION	UNIDADES POR NIVEL						TOTAL		
	REGION		ZONA		SUB-ZONA		S	A	TOTAL
	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO	SUSTANTIVA	APOYO			
Relación directa con superiores	X	XX	X		X		3	2	5
Relación directa con colaboradores y subordinados	XX		XX		XXX		7	0	7
Relación directa con usuarios			X		X		2	0	2
Reuniones no programas	XX	X	XXXXX		XX		9	1	10
Visitas espontáneas	XX	X	XXX		XXXXXX		11	1	12
Charlas					XX		2	0	2
Canales personales dentro y fuera de la organización	XX		XXXX				6	0	6
TOTAL							40	4	44

Las fuentes informales, de retroalimentación son usadas algo más (44 referencias) que las formales (43). Siendo la retroalimentación recibida por visitas espontáneas, tanto de beneficiarios, como de superiores y colaboradores, la fuente mas frecuente.



ii Estructuras (división del trabajo).

Al igual que la arquitectura, en las organizaciones, la estructura va en función del uso que se le dé. Toda estructura es buena para algo, en cambio, ninguna es buena para todo. Existen tres maneras, generalmente aceptadas, para estructurar o dividir el trabajo dentro de una organización:

- a) Por funciones (i.e. los especialistas trabajando juntos)
- b) Por productos, programas o proyectos (equipos interdisciplinarios trabajando juntos).
- c) Por combinación de ambas estructuras (estructura matricial, Gulik, 1937).

Ninguna de estas estructuras está exenta de problemas; pero cada una de ellas genera distintos tipos de problemas, que pasamos a considerar

Cuadro No. 15 a COMO SE DIVIDE PREDOMINANTEMENTE EL TRABAJO EN LA UNIDAD ANALIZADA

	Por funciones	Por Productos	Combinación	No Sab
No. de referencias	10	0	5	

Es evidente que en las Sub-zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba, predomina la "estructura funcional",.

Cuadro No. 15 b COMPATIBILIDAD ENTRE LAS ESTRUCTURAS Y LOS PROPOSITOS

	Apropiada (3)	No del todo (2)	Lo ignora (1)	Promedio
Funciones	8	2	-	2.80
Productos (*)	-	-	-	-
Combinación	2	4	-	2.33
T O T A L E S	10	6		2.63

(*) La mayoría de los encuestados hicieron referencia a que, si bien se inclinaban por una de las alternativas, no estaban seguros de lo que cada una de ellas significaba. Es por eso que, aún cuando no hay menciones a la estructura por productos, se la consideró como un factor para determinar el promedio total.

iii. Relaciones (Sistema social de trabajo)

En lo que se refiere a este factor administrativo, la pregunta principal es ¿como se manejan las diferentes opiniones entre los individuos y las unidades componentes de la organización? o, en otras palabras ¿existe una tecnología dentro de la organización, para la solución de conflictos?

Las relaciones en el trabajo pueden agruparse en tres grandes áreas:

1. Entre personas (i.e. entre pares o jefes y sus colaboradores)
2. Entre unidades organizativas que realizan tareas diferentes.
3. Entre personas y las tecnologías empleadas, dadas las características de la organización.

Dentro de un sistema formal, los directivos deben estimar y analizar las relaciones en términos de la interdependencia requerida para llevar a cabo una tarea. Al respecto, existen dos disfunciones importantes.

- La gente necesita trabajar conjuntamente, y no lo hace bien.
- La gente no necesita trabajar conjuntamente, pero se la obliga a "colaborar" (i.e. en nombre de las "buenas relaciones humanas" o simplemente, porque el trabajo de grupo es "bueno").

Un segundo nivel de análisis de las relaciones, se refiere al grado de conflicto incorporado a las mismas. Estos conflictos o diferencias de criterio son legítimos, por cuanto cada unidad organizativa debe ver las cosas de manera diferente, en beneficio de la realización de una buena labor. Estas diferencias constituyen un potencial que debe ser manejado con destreza en lugar de ser reprimido (Lawrence y Losch, 1967).

La calidad de las relaciones entre las unidades organizativas (o entre sus miembros) importa más para el desempeño de una organización, cuanto más sea necesario que las unidades trabajen conjuntamente para lograr buenos resultados.

./...



a) Naturaleza más común de los conflictos o diferencias de criterios, que aparecen en las unidades analizadas (Pregunta No. VIII.a)

- Falta de comunicación
- Chismes
- Carencia de medios de trabajo
- Estilos personales de trabajo

11 entrevistados dijeron no saber la naturaleza de los conflictos o ignorar la existencia de ellos.

No obstante, al preguntarles si estos conflictos reducían la efectividad de la Institución como un todo, ocho entrevistados respondieron frecuentemente; tres respondieron raramente; y cinco respondieron que lo ignoraban.

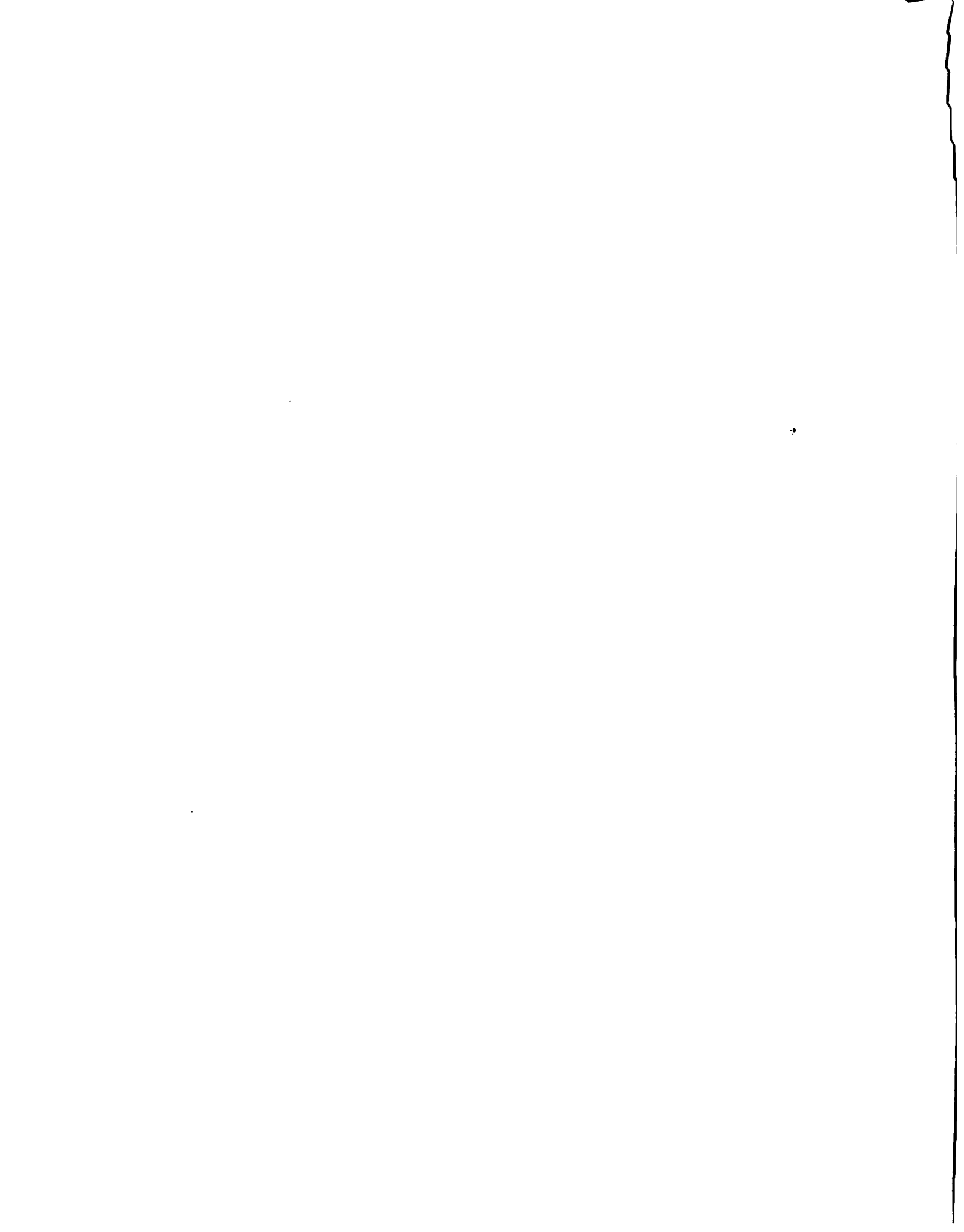
Cuadro No. 16 FRECUENCIA DE LOS METODOS EMPLEADOS PARA REDUCIR CONFLICTOS
(1 = Frecuentemente; 5 = Rara vez)

Método	No.de veces mencionado					Promedio
	1	2	3	4	5	
Reduciendo tensiones	3	2	8	-	1	2.6
No enfrentando el conflicto	2	3	2	3	4	3.3
Forzando soluciones	4	2	3	3	4	3.1
Negociando soluciones	1	6	-	6	1	3.0
Analizando la situación desprejuiciadamente	4	2	2	1	5	3.1

b) Dentro del sistema social de trabajo, también se debe tener en cuenta la concordancia existente entre los requerimientos para ejecutar la actividad principal de la unidad analizada y los recursos destinados a tal fin.

La opinión de los encuestados indica una concordancia relativamente baja. A continuación se enumeran algunos de los motivos.

- No se facilitan medios
- Falta de personal técnico
- Lo planificado no se llega a realizar
- No se cumple el presupuesto
- No contamos con el equipo suficiente
- Lo que se pide no llega a tiempo



iv. Recompensas

Aquí se trata de ver si existen incentivos para la realización de todas las tareas necesarias para lograr los objetivos organizacionales. Tener un sistema formal de recompensas, de ninguna manera garantiza que las personas sientan o lleguen a actuar como si fueran recompensadas...*

a) Principales incentivos y sanciones mencionados por los entrevistados.

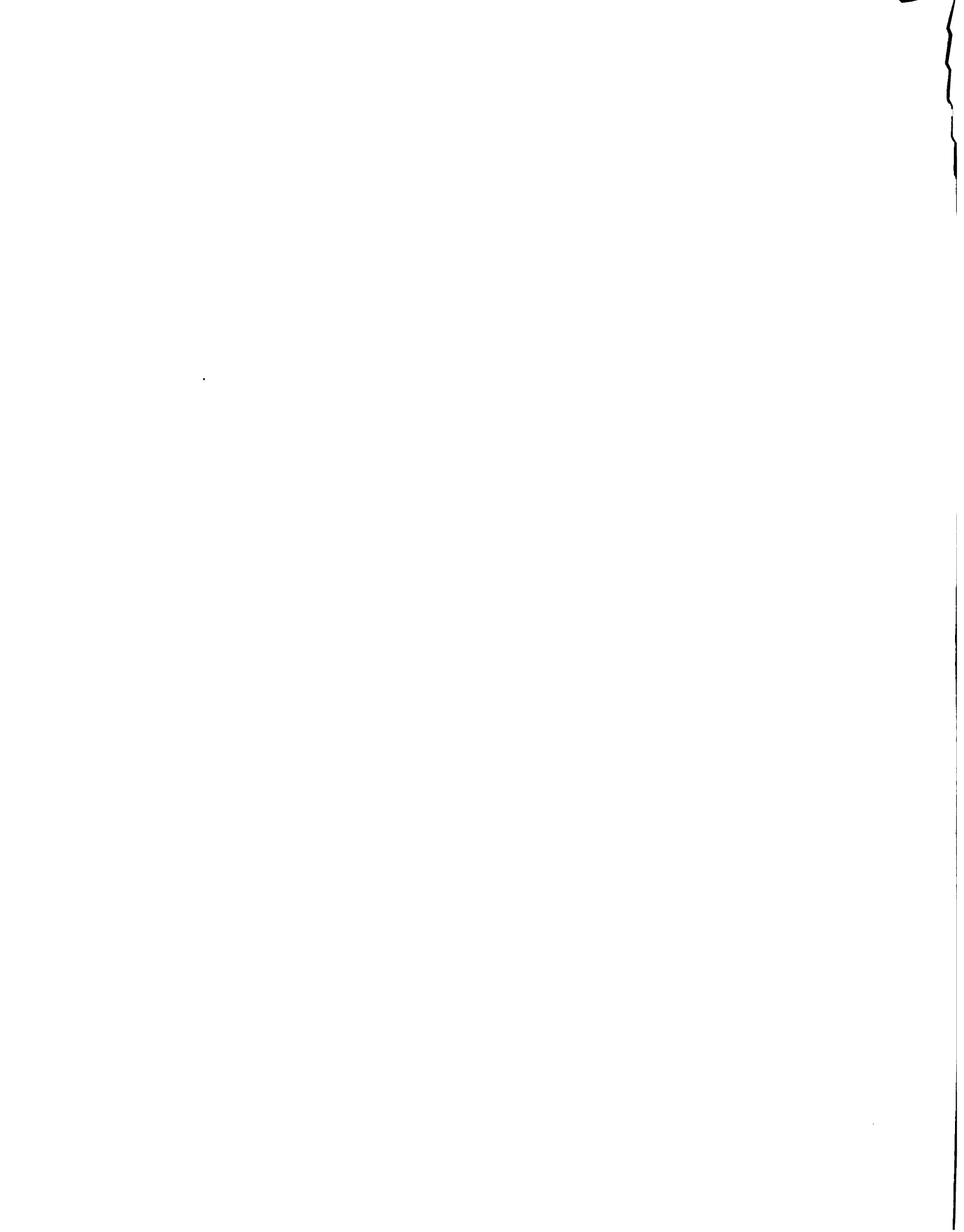
INCENTIVOS	SANCIONES
- Ascensos	Amonestaciones
- Reconocimiento del trabajo	Multas
- Libertad de trabajo	Traslados
- Pergaminos	Cancelación
- Viajes al exterior	
- Cursos de capacitación	
- Ayuda personal	

Al preguntarse en qué medida la aplicación de esos incentivos y/o sanciones contribuye a satisfacer las demandas de los beneficiarios, el promedio de las respuestas indica un nivel relativamente bajo (promedio 2.4; escala: 5= alta, 1= baja).

(*) Maslow (1954) explicó este problema en términos de una "jerarquía de necesidades" que, una vez satisfecha, se torna vital. Herzberg (1959) demostró que si bien la satisfacción de ciertas necesidades básicas (factores higiénicos) es necesaria para la moral del trabajo, no es suficiente para lograr la motivación necesaria para realizar creativamente las labores.

-- relación entre la teoría de Maslow y los descubrimientos de Herzberg. (Maddox, 1965).

JE RARQUÍA DE NECESIDADES		FACTORES
Desarrollo y realización personal	Motivadores	Trabajo (logros)
Estimación		Proceso (reconocimientos)
Pertenencia		Relaciones interpersonales
Seguridad	Higiénicos	Supervisión
Psicológicos		Condiciones de trabajo
		Políticas y administración de la organización
		Salarios



b) Formas para medir el desempeño de la unidad, mencionadas por los entrevistados:

- Análisis de los trabajos presentados
- Redacción de informes mensuales
- Asignación o no de recursos (cantidad de insumos distribuidos)
- Supervisión del trabajo
- Retroalimentación directa de los usuarios
- Evaluaciones informales (visitas, etc.)
- Discusiones en reuniones quincenales
- Hojas de información del Departamento
- Evaluando la organización del trabajo
- Receptividad de los agricultores a lo que ofrece la unidad
- Medición del logro de metas

Los entrevistados manifestaron creer que el desempeño se evalúa frecuentemente y conocer relativamente bien las formas de evaluación empleadas (promedio 4.1, escala 5=frecuentemente, 1 = rara vez).

v. Mecanismo de apoyo

Analizando este factor, se contarán con los elementos necesarios como para determinar si existen y si se aplican tecnologías adecuadas para una buena coordinación. Los mecanismos de apoyo inciden en todos los demás factores administrativos. Están constituidos por las políticas, métodos y procedimientos necesarios para la coordinación entre unidades organizativas, individuos o con el medio ambiente (i.e. los usuarios).

Los mecanismos de apoyo son útiles cuando:--

- a) Coadyuvan a la integración del trabajo (ayudan a la gente a realizar cosas conjuntamente).
- b) Proporcionan retroalimentación y reorientación (ayudan a la gente a saber si las cosas van bien o mal).

Al analizar los mecanismos de apoyo, se deben observar dos situaciones en particular. La primera, se refiere al poco uso de sistemas racionales para planificar, presupuestar, controlar y/o informar. En tal caso, ningún proceso de trabajo interpersonal o grupal será suficiente para "mejorar" una organización. La segunda, que sin duda es la peor, es cuando una organización cuenta con esos sistemas, pero no con objetivos que sean considerados relevantes por los individuos que realizan el trabajo.



Mecanismos de Apoyo Identificados por los Entrevistados:

- Mecanismos de coordinación
- Forma de liderazgo
- Relaciones personales
- Capacitación al personal
- Aumentos de salario
- Métodos y procedimientos
- Incentivos
- Facilitación de medios para un trabajo efectivo
- Buen compañerismo
- Forma de solucionar los problemas
- Equipos zonales para consulta y coordinación
- Reuniones semestrales de consulta y coordinación a nivel de zona
- Reuniones formales
- Política institucional coherente
- Relación con superiores
- Distribuyendo adecuadamente el trabajo
- Reconociendo los esfuerzos de cada uno

vi. Liderazgo

El último factor administrativo analizado se refiere a si hay algo o alguien que mantenga en equilibrio la interrelación de los demás factores.

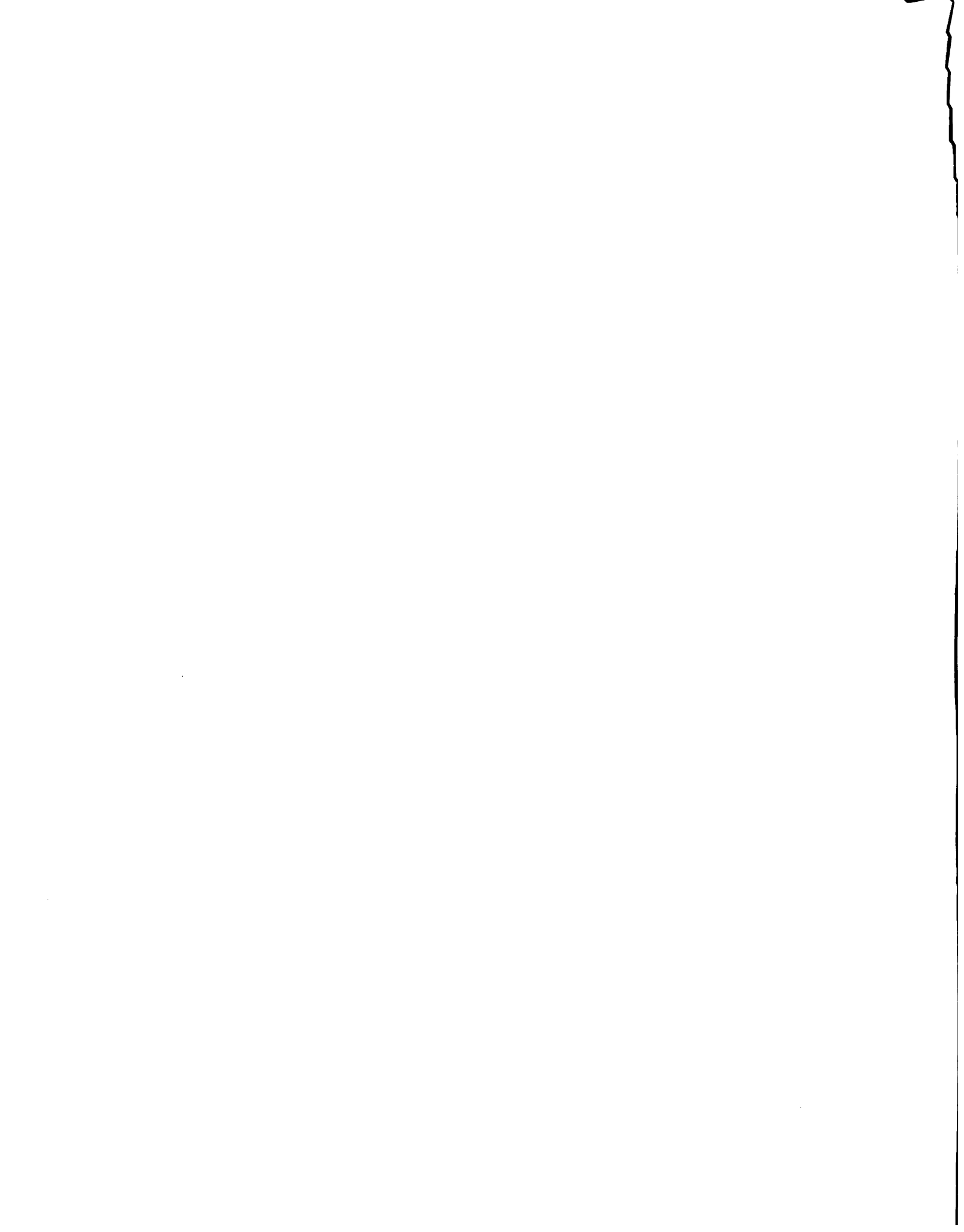
Gran parte de la teoría del liderazgo se localiza en el estilo interpersonal. Likert (1967) definió el comportamiento del Jefe como un continuum autocrático-democrático. También, encontró que los jefes participativos a) eran muy aceptados, b) lograban altos niveles de desempeño y c) usaban métodos de trabajo grupales; por otra parte, eran más productivos que los autocráticos.

Por otra parte, Blake y Morton (1964) plantearon la hipótesis de que los mejores administradores eran aquellos que pueden cambiar el énfasis del interés de la producción a la gente, y viceversa, en la medida que lo requiera la situación. Por último, Fiedler (1967) presentó un enfoque distinto: clasificó a los jefes en función de la orientación dada al trabajo o a las interrelaciones; concluyendo que cada uno de los diferentes estilos de liderazgo es adecuado para algunas situaciones; ninguno lo es para todas.

Nadie puede estar completamente seguro de lo que se requiere para un buen liderazgo en todas las situaciones. Lo mejor que un jefe puede hacer es tratar de comprender su organización y las demandas que presenta, a fin de estimar en qué manera su estilo de liderazgo contribuye o bloquea la interacción.

Entre las principales "tareas" de un jefe se pueden mencionar:

- 1) Definir y formular propósitos y objetivos;
- 2) Integrar estos a los programas de acción;
- 3) Mantener integridad institucional; y
- 4) Salvar diferencias y conflictos internos



- à) Ante la pregunta de si existe algo o alguien que ayude a mantener un adecuado equilibrio entre los factores administrativos, las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Si	No	No sabe o lo ignora
(8)	(6)	(2)

- b) Lo anterior está íntimamente relacionado con la importancia relativa asignada a los otros cinco factores administrativos:

Frecuencia de respuestas:

- Mecanismos de apoyo	7 menciones
- Relaciones	5 menciones
- Propósitos	4 menciones
- Estructuras	4 menciones
- Recompensas	2 menciones

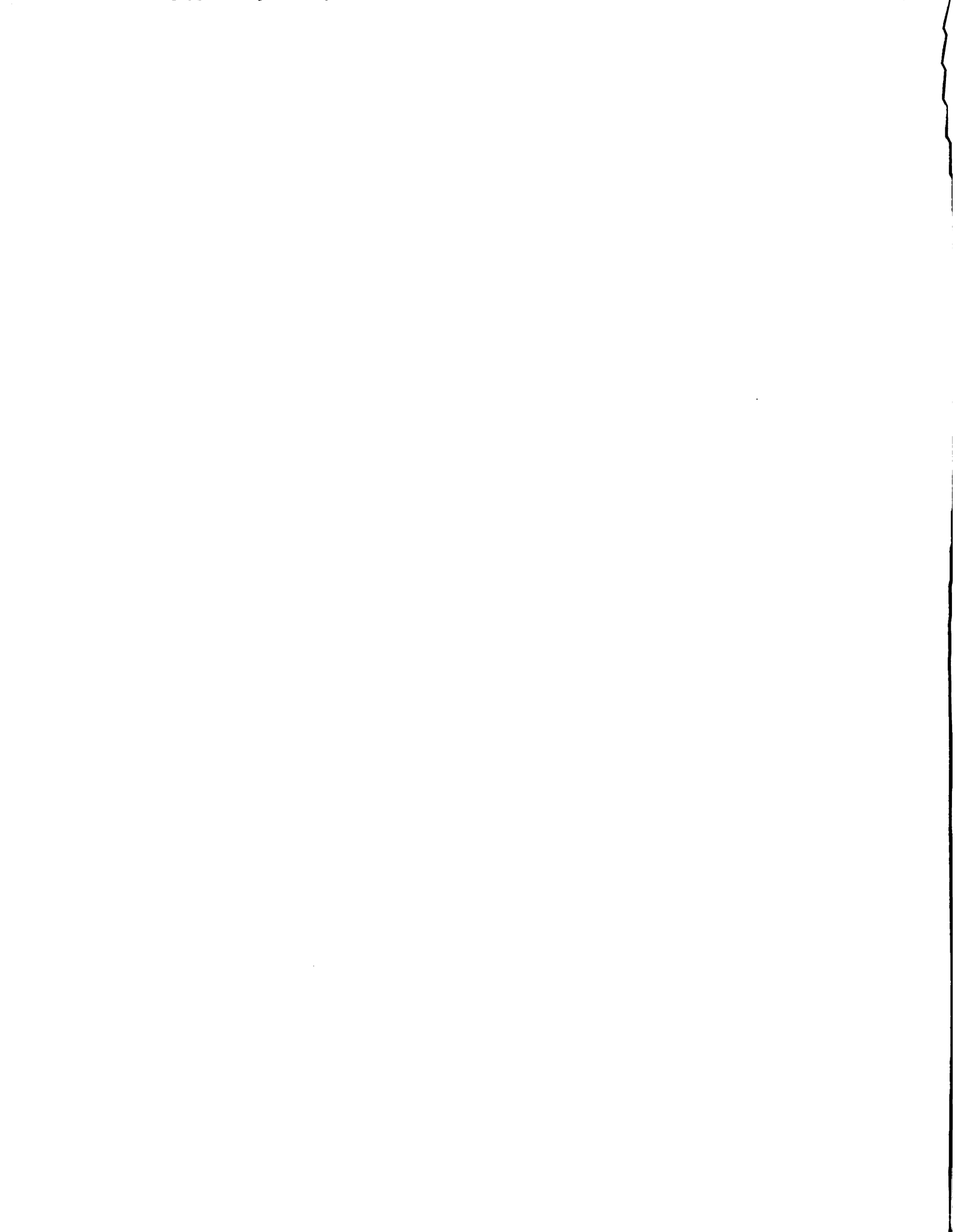
- c) Los entrevistados caracterizan su propio estilo de liderazgo de la siguiente manera:

- Participativo	14 menciones
- Circunstancial (*)	1 mención
- No participativo	-

(*) Ver segundo párrafo de este acápite sobre Liderazgo

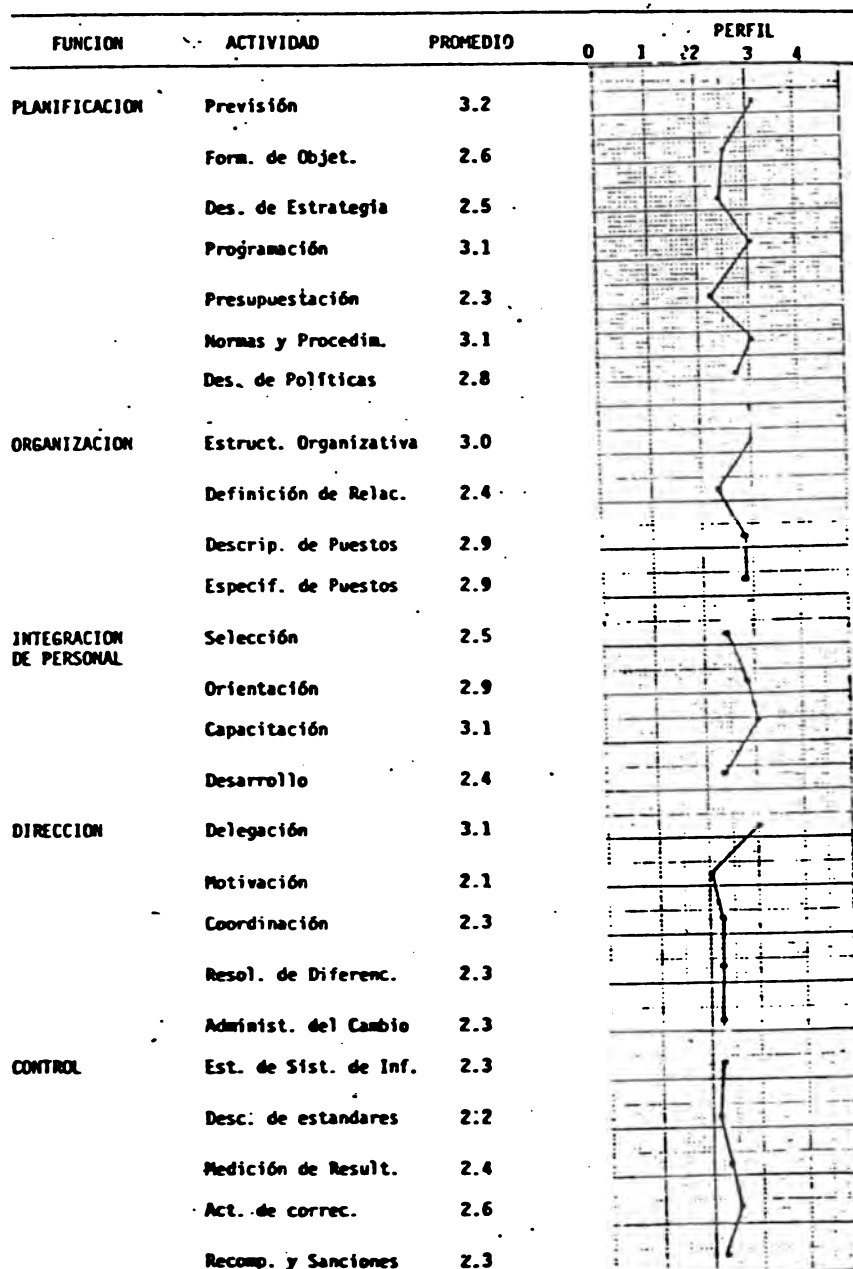
Finalmente, los entrevistados declararon interés de profundizar sus conocimientos en cuanto a los factores administrativos, haciendo las siguientes preferencias:

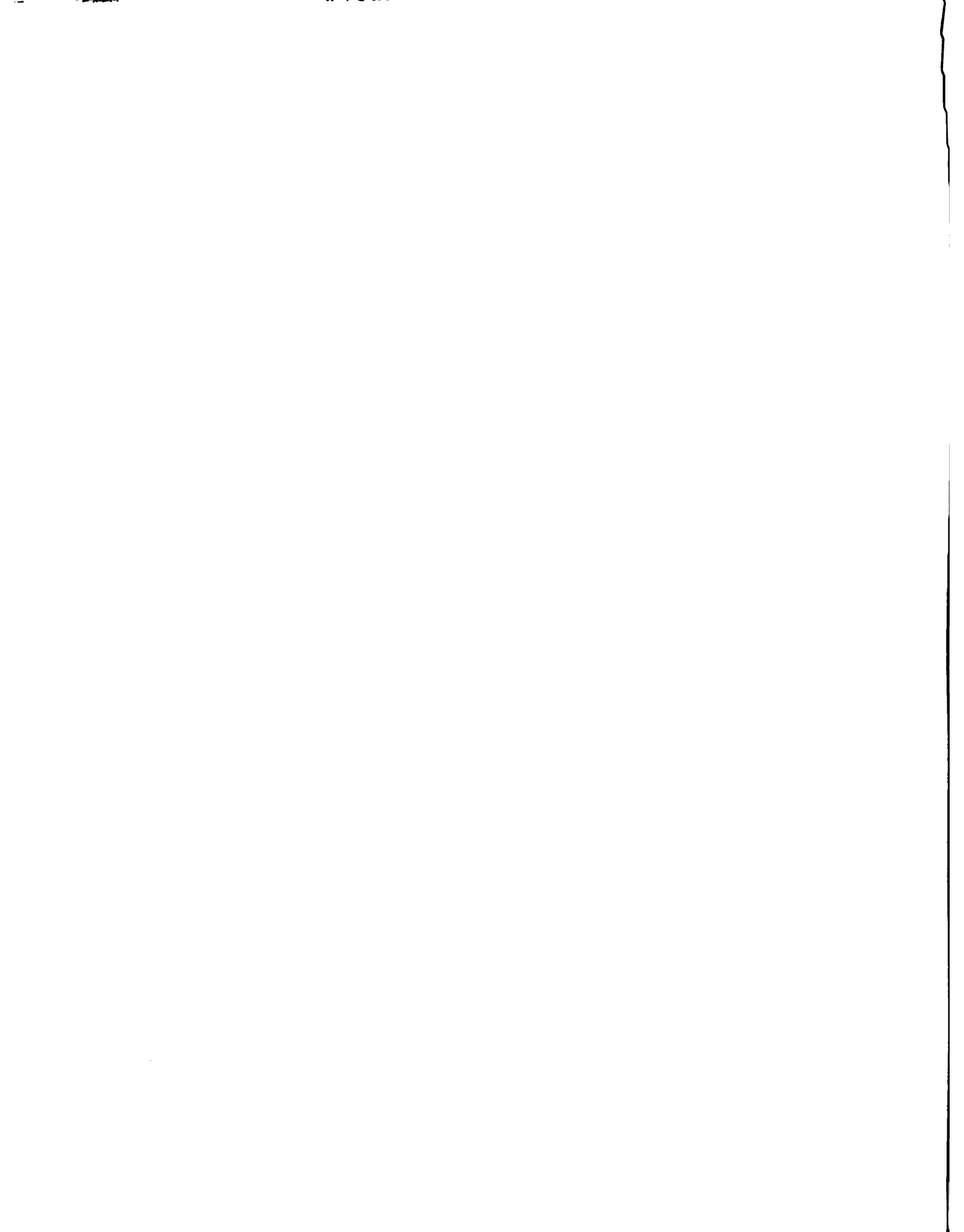
- Relaciones	9 menciones
- Mecanismos de apoyo	8 menciones
- Propósitos	7 menciones
- Estructuras	5 menciones
- Liderazgo	4 menciones
- Recompensas	3 menciones



4.2.3. Perfil de la frecuencia con la cual se realizan las actividades propias de cada función del proceso administrativo

Figura No. 8





La escala empleada, establece cinco grados representativos de la percepción en cuanto a la frecuencia con que se realizan las actividades propias de cada función (0=nunca; 4=siempre). No se establecen guías intermedias a fin de que el entrevistado ubique los matices en función de las categorías extremas.

- a) Aquí se procura detectar el estado actual del desempeño de las unidades organizativas analizadas, en base a la frecuencia con que se llevan a cabo las funciones y actividades que, generalmente, se aceptan como características del proceso administrativo (planeación, integración de personal, dirección y control).
- b) Como el análisis se basa en las características del proceso administrativo, se consideran a las unidades como sistemas socio-técnicos dentro de los cuales interaccionan elementos como: ideas, cosas y personas. La coordinación de la participación y contribución de estos tres elementos para el logro de los objetivos de la organización, se lleva a cabo a través del cumplimiento de las funciones y actividades anteriormente anotada.
- c) La Figura No.9 muestra que el promedio total de la frecuencia con que, según los entrevistados, se realizan las funciones y actividades propias del proceso administrativo es 2.6.

Desagregando este promedio total, vemos que la apreciación en cuanto al desarrollo de la función de planificación y de la función de organización, es que se cumplen con un promedio de 2.8; integración de personal 2.7 y las funciones de dirección y control 2.4.

Desagregando las funciones por actividades, se observa que la apreciación de los entrevistados en lo que se refiere al desarrollo de las actividades de previsión (*), es que se cumplen con un promedio de 3.2 (alto), mientras que las actividades de motivación (**) se cumplen sólo con un promedio de 2.1.

Ver comentarios en la Sección de Conclusiones y Recomendaciones.

./...

-
- (*) Previsión: Establecer hacia donde conducen cada una de las medidas que adoptan y emprenden en la Institución o en la Unidad Organizativa (políticas, medidas generales, acciones globales, según sea el caso).
 - (**) Motivación: Determinar y brindar las condiciones y estímulos necesarios para que el personal, por su propia iniciativa, tome las acciones deseadas para el logro de los objetivos organizacionales.



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Introducción.

De un modo muy general, es válido afirmar, que la asimilación y duración de cualquier tipo de tecnología social, o física, si en alguna manera toca aspectos socio-culturales, requiere un medio ambiente, que proporcione apoyo en término de los valores, normas, procesos, estructuras, inter-relaciones y recursos requeridos para tal fin. Y, un medio ambiente de esta naturaleza, no es otro que el de un conjunto de unidades organizativas inter-actuales, en torno a un propósito común y dentro de un marco institucional.

Por esto, el interés por propiciar un desarrollo agropecuario y rural planificado, mediante el empleo de tecnologías físicas y sociales, implica contar con la capacidad administrativa institucional requerida para desencadenar y sostener procesos idóneos, por los que, esas tecnologías se apliquen y reajusten a las circunstancias, de modo natural, apropiado y oportuno.

En modelos de fortalecimiento institucional, generalmente, resaltan variables tales como: Liderazgo, Doctrina, Programas, Estructura Interna, ect., (Esman, 1967) señalando las condiciones de los comportamientos de cada una de ellas, que más benefician al proceso de desarrollo institucional. El propósito de estos análisis, es el de identificar primero y propiciar después situaciones organizativas que llevan al desarrollo institucional.

Sin desconocer la utilidad de esos modelos de orientación general, en el enfoque empleado para este Diagnóstico Organizativo, nos circunscribimos a analizar la congruencia, entre el contexto organizativo que demandan las diversas actividades que componen los programas agropecuarios y el contexto organizativo generado por el comportamiento real de cada una de las variables antes mencionadas, en las unidades ejecutoras.

5.2 Conclusiones

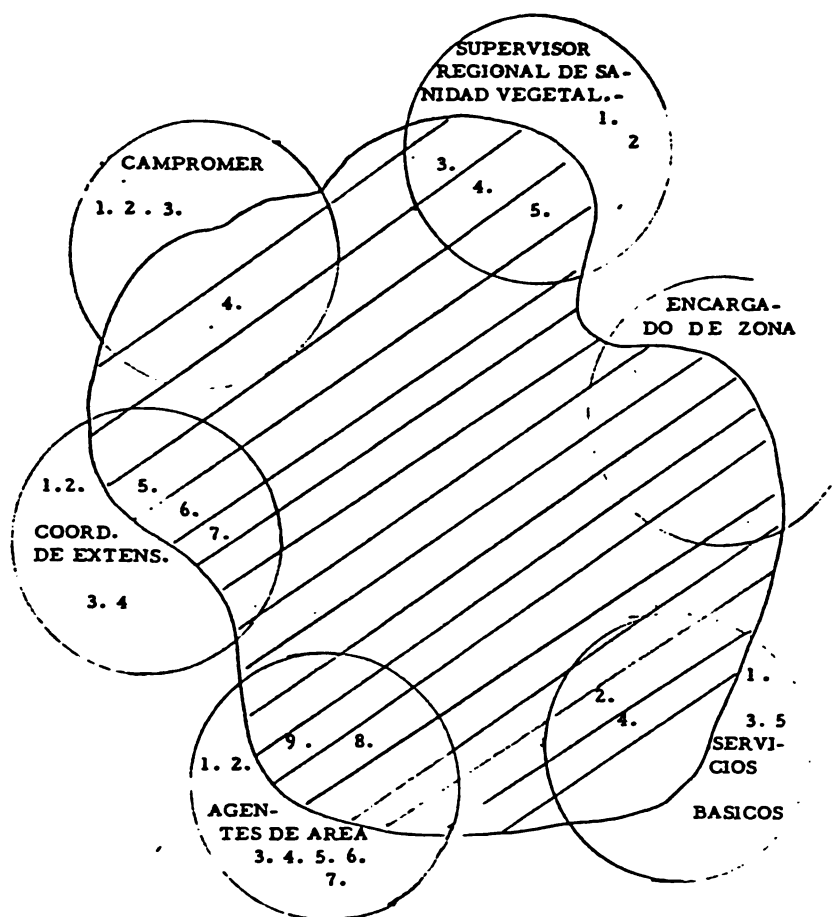
5.2.1 Interrelaciones Institucionales y Capacidad Administrativa.-

Muchos de los programas, demandan la participación balanceada (equilibrada?) de diversas unidades ejecutoras, pertenecientes a un mismo o diferente nivel de la institución. A su vez, varios de esos programas, para hacer sentido en términos de desarrollo rural, demandan integrarse con las realizaciones de otros programas.

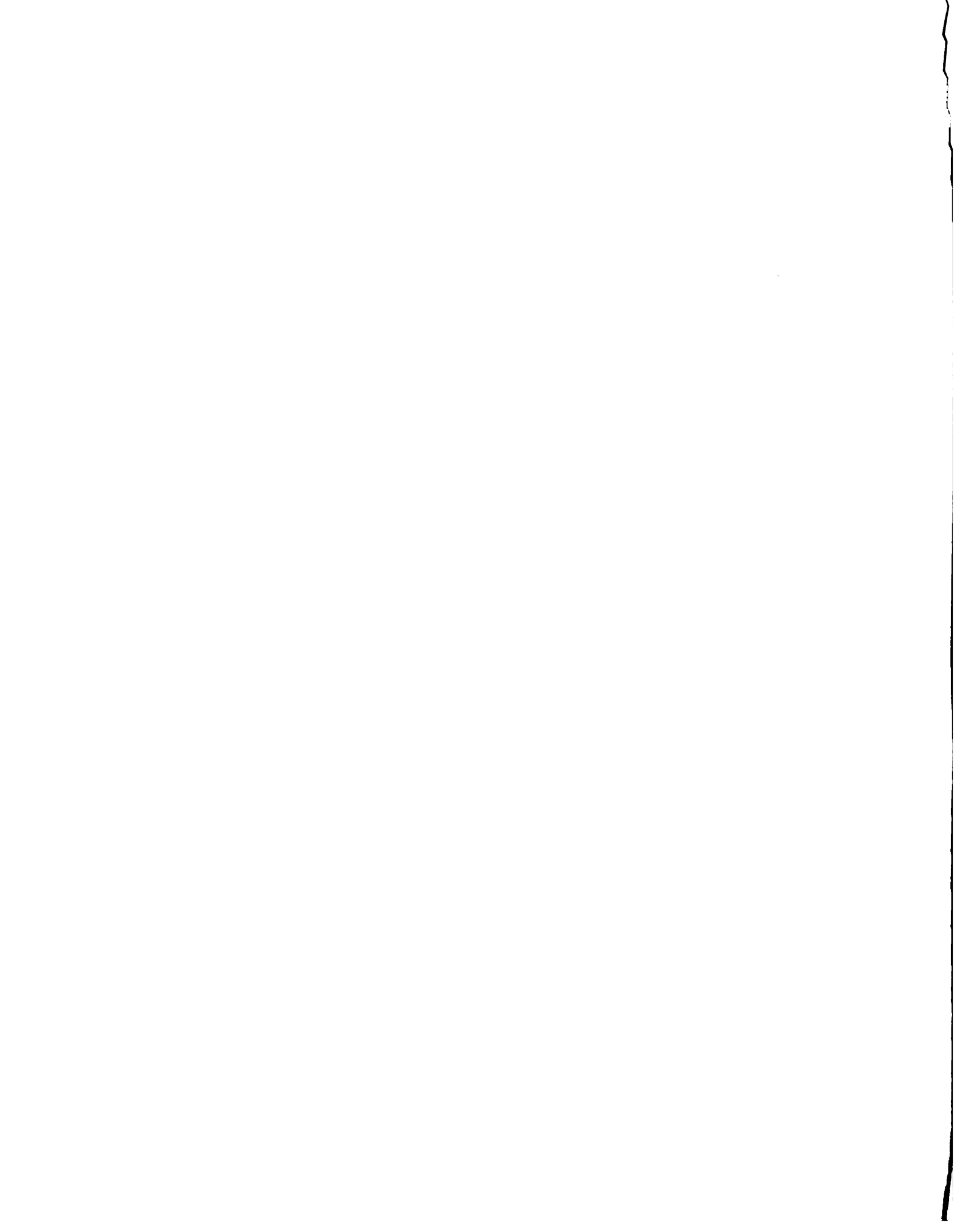
./...

Es por ello, que la capacidad administrativa necesaria, no es ni puede ser la de una unidad o conjunto de unidades superiores o ejecutoras aisladas. Es la capacidad del conjunto de unidades que participan en la ejecución del programa, tal como se ilustra en la Figura 9 ; ya que en algunos casos, ante unidades con gran capacidad de las primeras no puede emplearse e incluso puede llegar a ser disfuncional, en términos de impacto de los programas.

FIGURA No.9 Ejemplo de programa: Sanidad Vegetal



A manera de ejemplo, en la Figura anterior, se diagraman, simultáneamente, las interrelaciones existentes entre distintas unidades ejecutoras que participan en un programa común. La capacidad administrativa de interés para este estudio, es aquella del Subconjunto comprendido por las acciones: 3, 4 y 5 del Super. Regional de Sanidad Vegetal; 4 y 2 Servicios Básicos; 4 de CAMPROMER; 6 y 7 de Extensión, etc., etc.



a) Al analizar las interrelaciones institucionales dentro de los programas ejecutados en las Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba, se observa que tanto las relaciones existentes como las necesarias, plantean la necesidad de:

- Un eficiente Sistema Integral de Información y Coordinación de Acciones.
- Una estructura Orgánico-Funcional por programas o proyectos, subordinada al Encargado de la Zona Agropecuaria y a los Encargados de las Sub-Zonas respectivas. (Ver Propuesta para Estructura y Funciones, Sección 5.4 de este Estudio).

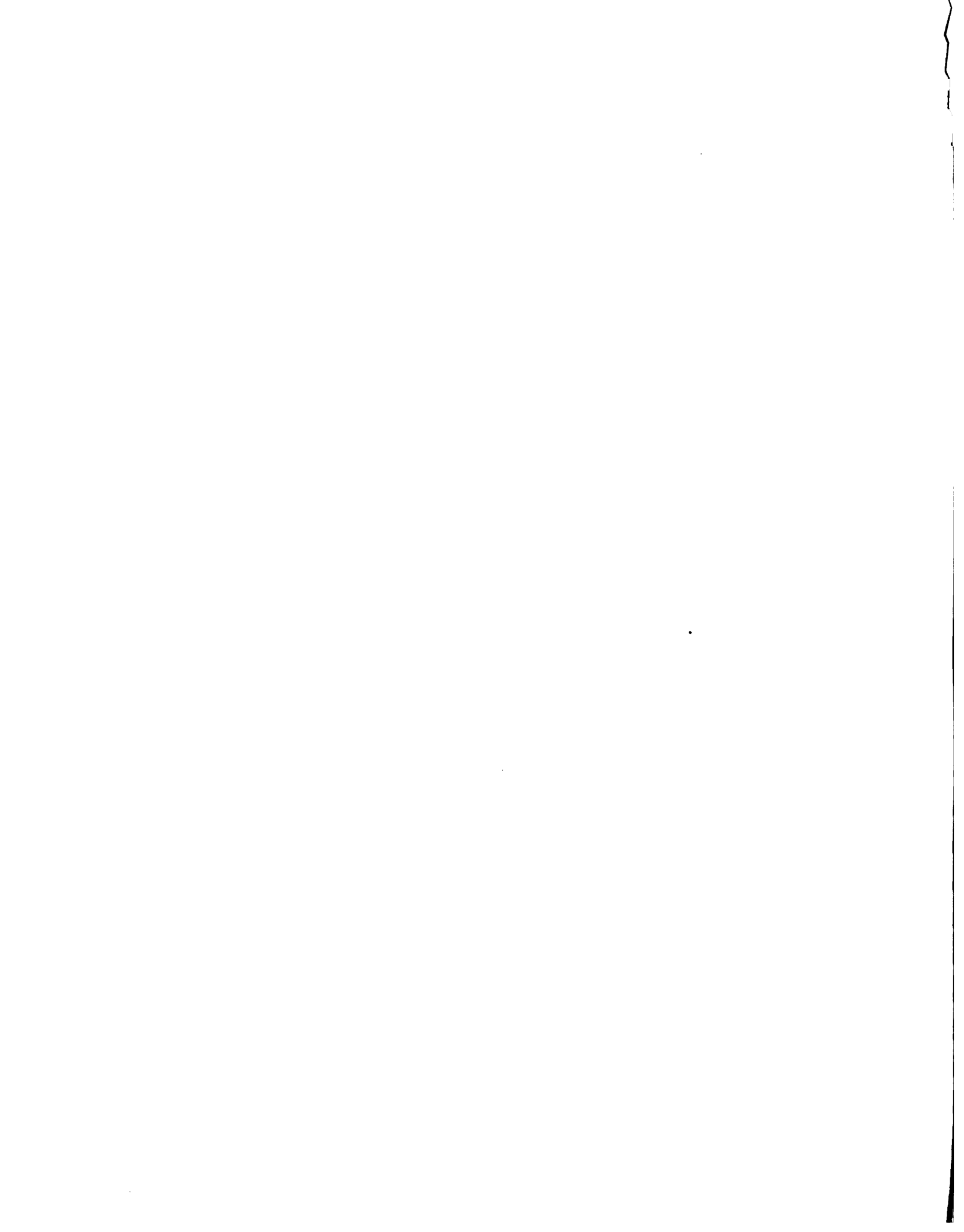
b) Justificación:

Los entrevistados consideran que la situación actual (estructura por funciones) compatibiliza con los propósitos de las unidades analizadas. Si bien, una estructura por funciones, ofrece muchas ventajas, (gran capacidad de especialización, estabilidad, etc.) también presenta una serie de los aspectos negativos (se dificulta la visión de conjunto en los programas, las decisiones se concentran en los niveles superiores, resulta difícil iniciar nuevos proyectos, etc.).

En cambio, en términos de un desarrollo agropecuario y rural integrado, una estructura por servicios (programas y/o proyectos), se ajustaría mejor a la dinámica del medio ambiente. Con este tipo de organización, las unidades organizativas pueden coordinar varias actividades, integrando la capacidad y habilidades de sus miembros, en torno a un resultado (programa o servicio), eliminando así una estructura por servicios, programas o proyectos se pueden mencionar: la promoción del trabajo interdisciplinario en grupos; la coordinación e integración en torno a resultados (impacto del programa); pocos conflictos de intereses; oportunidad para que la gente desarrolle más habilidades, los beneficiarios tienen un punto de contacto definido con la institución. Las desventajas como, por ejemplo: resistencia de los especialistas a trabajar en grupo, posibles conflictos en torno a prioridades internas, etc. se pueden atenuar aplicando un enfoque de desarrollo institucional participativo como el que se sugiere en el Anexo 2 .

c) Comportamientos Identificados

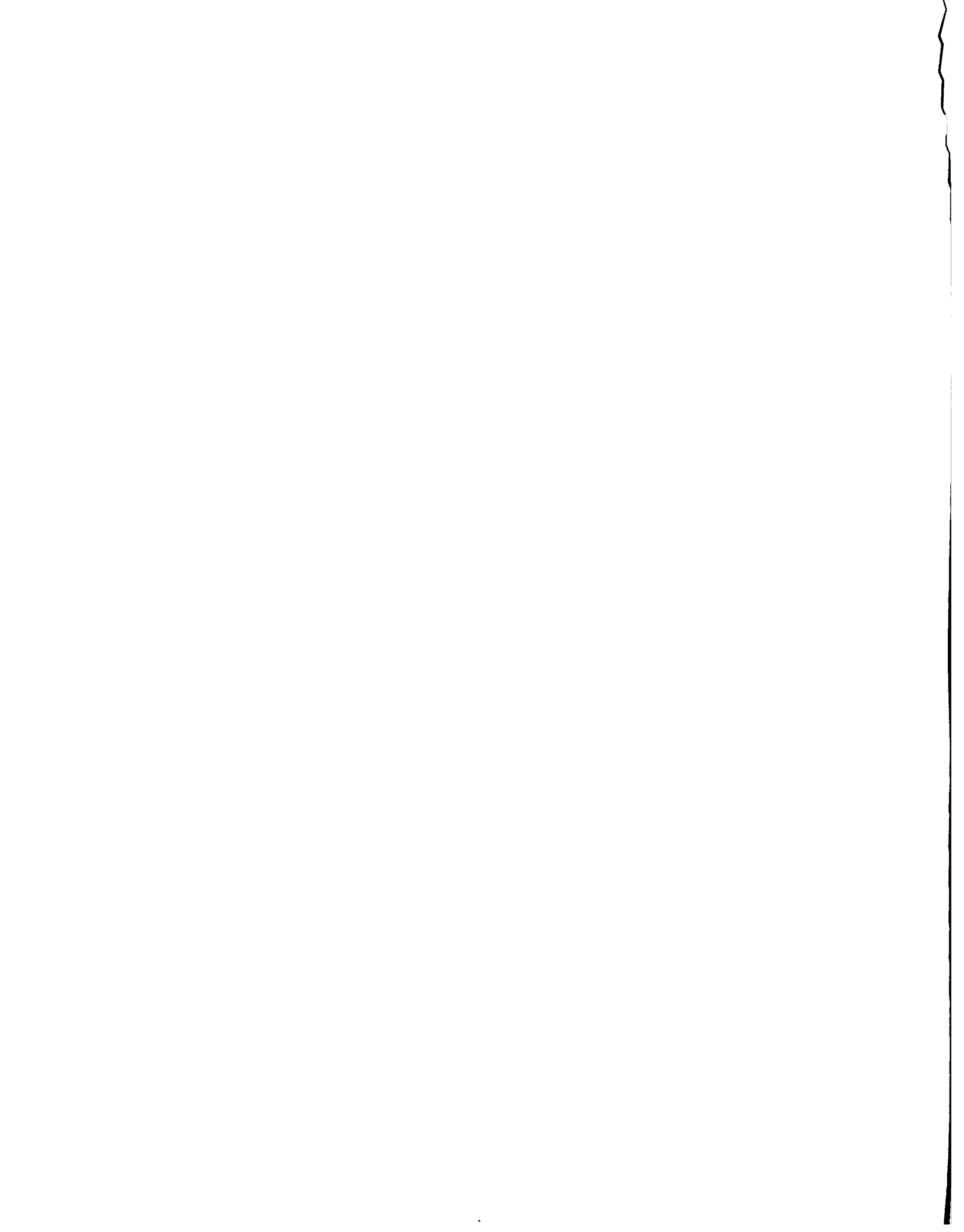
Al comparar los comportamientos reales identificados, con los comportamientos que según conocimientos básicos en teoría de la organización, tendrían que registrarse para que se produzcan los contextos organizativos requeridos a efectos de un óptimo impacto de los programas, se identificaron insuficiencias de capacidad administrativa, propiciadas por problemas que se pueden agrupar en cuatro categorías principales: normativos, organizativos, de integración de recursos humanos y de aprovechamiento



de recursos financieros y materiales. Analizando cómo se reflejan estos problemas y la incidencia de los mismos, se obtiene el siguiente panorama:

PROBLEMA	REFLEJADO EN	INCIDE EN
a) Normativos	Ausencia de marcos de referencia global para identificar necesidades y formular objetivos programáticos. (Las unidades organizativas que participan en un programa no identifican objetivos comunes, salvo los muy globales).	a) El sistema de planificación y programación de las actividades de la SEA en las Sub-Zonas.
		b) La planificación administrativa de las actividades (bajo aprovechamiento de recursos entre otras cosas).
b) Organizativos	a- Estructuras y funciones inadecuadas. b- Poca efectividad de los mecanismos de coordinación.	a) La obstaculización de un análisis administrativo eficiente
		b) Sistema normativo funcional (estructuras organizativas paralelas).
c) Recursos Humanos	a- Falta de motivación b- Falta de desarrollo personal.	- Integración de los recursos humanos, dentro de un sistema idóneo desde el punto de vista del personal y aceptable para la SEA.
d) Recursos Financieros	Generalizaciones inapropiadas y excesivas que otras veces se convierten en flexibilidades inadecuadas e inoportunas.	a) Sistema presupuestario. b) Impacto de los programas. c) Sistema de auditoría.

El mantenimiento de la capacidad administrativa adecuada para la ejecución efectiva de programas del sector público agropecuario en general y de la SEA en particular, es en buena parte función del grado de éxito con el que, desde dentro de la institución, se reflexione sobre la misma y de cuán apropiados y oportunos sean los reajustes operativos que se introduzcan.



Sin un proceso cíclico y regular de reflexión, que se traduzca en la efectiva implementación de los reajustes que pudieran ser necesarios, la tendencia natural del sector será hacia una acumulación creciente de deterioros en su capacidad administrativa para producir resultados.

5.2.2 Perfil de las Actividades del Proceso Administrativo.-

El perfil mostrado en la Figura No. 8, muestra solamente la frecuencia con la cual se realizan las actividades propias de cada función del proceso administrativo, no es una medida del nivel real del desempeño actual.

La apreciación de los entrevistados en cuanto a las funciones de dirección y control es que éstas se desarrollan en un promedio menor (2.4) al del proceso administrativo, en su conjunto (2.6).

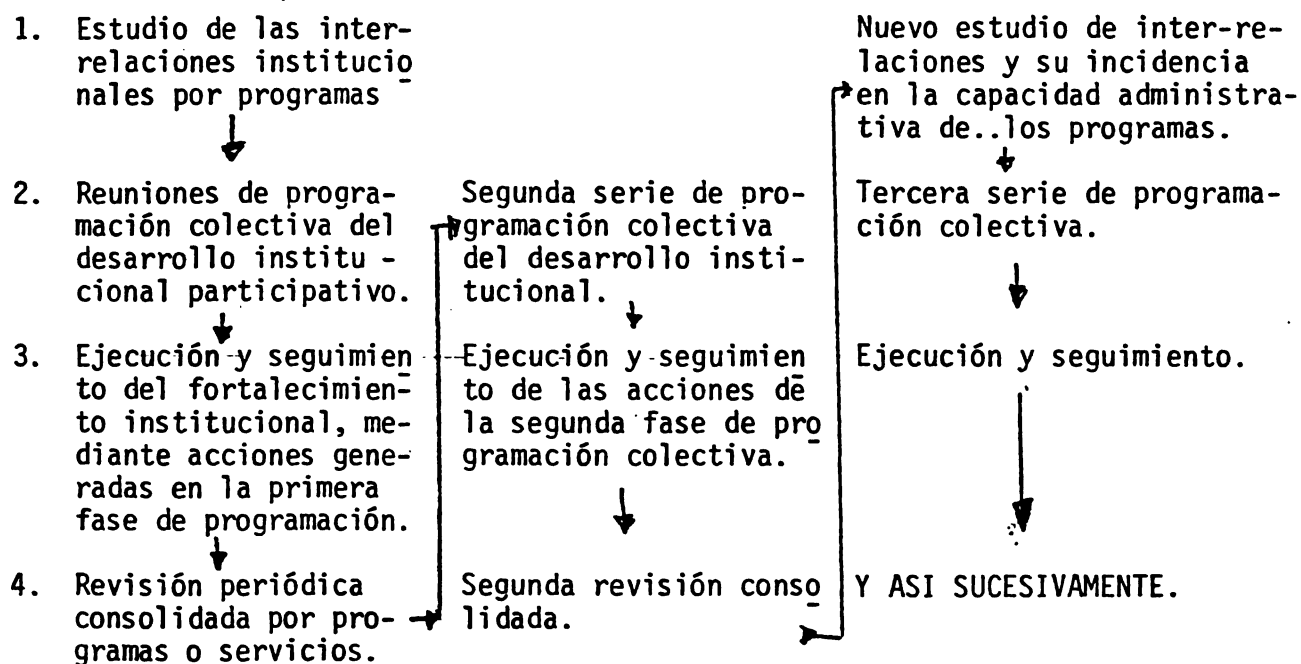
Considerando que las actividades realizadas con menor frecuencia son: motivación (promedio 2.1); y desarrollo de estándares (promedio 2.2), no pueden dejar de ser consideradas al procurar un mejoramiento del desempeño organizativo ya que se invierte gran cantidad de tiempo y otros recursos en el manejo empírico de las organizaciones. Es menester iniciar acciones para desarrollar aquellos aspectos de la organización que necesitan ser fortalecidos. De no tomarse una decisión al respecto, se puede llegar a una situación de "bloqueo organizacional", con la consiguiente disminución de la capacidad administrativa.

Las acciones necesarias no pueden ser improvisadas. Deben fundamentarse en un profundo análisis de los posibles bloques organizacionales, partiendo de un Estudio como el que nos ocupa.

Estas acciones deben estar dirigidas a personas relacionadas con el desarrollo de la efectividad y eficiencia del trabajo grupal; quienes luego podrán jugar un papel fundamental en el desarrollo de un enfoque de dirección participativa, un estilo administrativo-gerencial diferente que demanda compromiso para desarrollar los recursos disponibles, en lugar de controlarlos. No obstante, lo que se propone no es una opción fácil, ni un renunciamiento a las responsabilidades. Se trata de dejar de lado posibles tendencias a la manipulación y al control sutil, para dar lugar al uso óptimo de la energía existente en cada organización y promover iniciativas para el desarrollo.

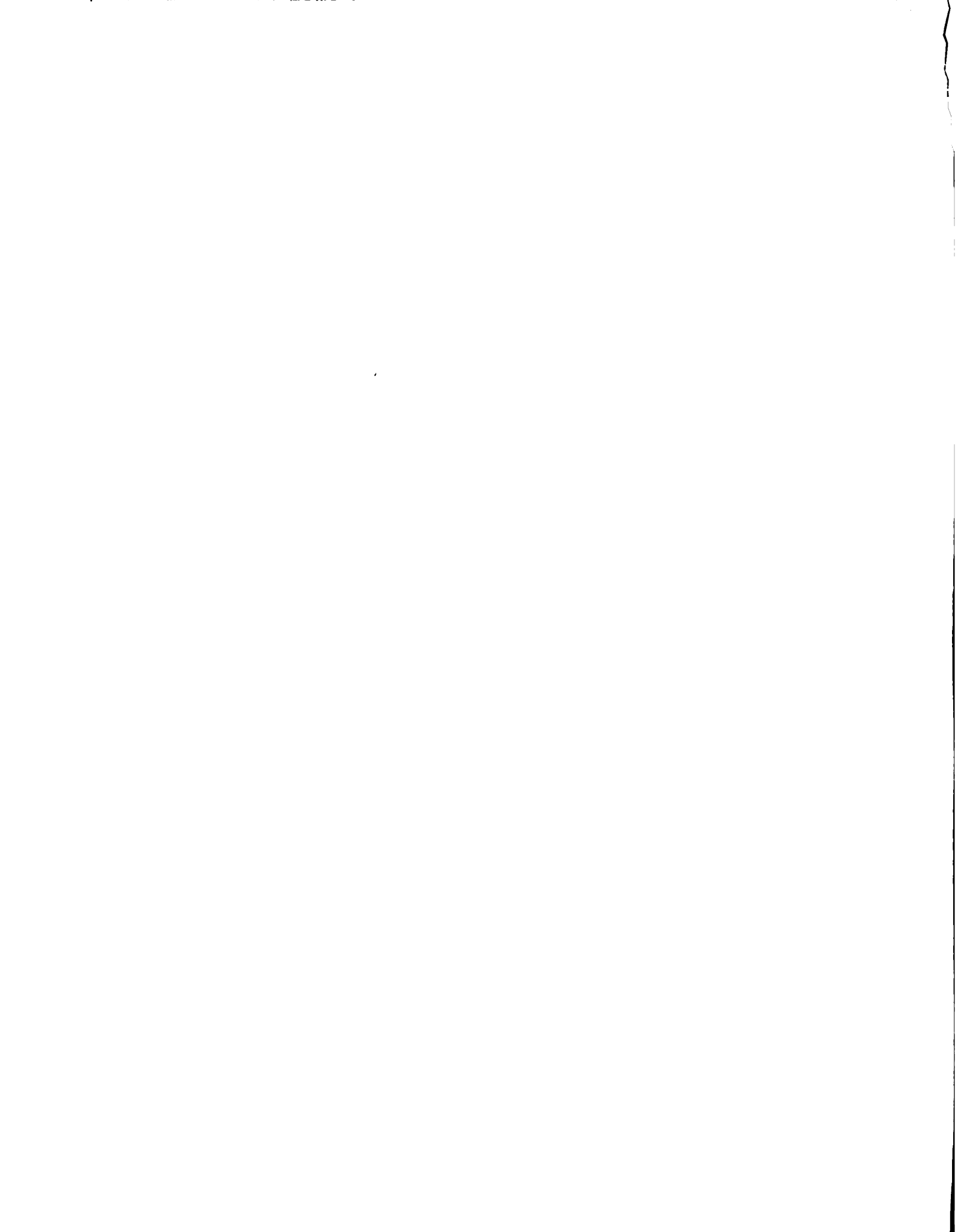
5.3 Recomendaciones:

- 5.3.1 Analizar la propuesta para Estructura y Funciones de la organización técnico administrativa en la Zona Agropecuaria de Peravia, para su evaluación, ajuste y eventual implementación piloto en las Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba y extensión posterior a las demás Sub-Zonas.
- 5.3.2 Realizar seminarios de información y sensibilización de las distintas Sub-Zonas, Zonas y Regiones para presentar y aplicar el Diagnóstico Organizativo a Nivel Regional y Nacional en un período no mayor de un año, a partir de la fecha.
- 5.3.3 Propiciar la creación de un sistema permanente de revisión y programación institucional colectiva para el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad administrativa necesaria para la ejecución de programas de desarrollo rural y agropecuario, que se podría resumir en el ciclo de revisión y operacionalización colectiva de programas mostrado a continuación:



Las metodologías e instrumentos necesarios para la realización de estas etapas serían:

Etapa 1: "Diagnóstico Organizativo en torno a las interrelaciones de los programas del sector público agropecuario", con los ajustes necesarios.



Etapa 2: "Talleres vivenciales para el desarrollo institucional participativo", según la metodología e instrumento presentado en el Anexo No.2.

Etapa 3: Instrumentos y acciones ad-hoc generados en la programación colectiva.

Etapa 4: Componentes ya elaborados por el Proyecto SEAPLAN/IICA (FSB/PROPLAN).

Por último, ya que este ciclo de revisión y operacionalización colectiva constituye un conjunto de metodologías e instrumentos; después de esta primera ocasión en que se implementa, quedaría estandarizado y sistematizado para ser aplicado reiteradamente. Estas metodologías e instrumentos, aplicados regular y cíclicamente, pueden ser incorporados como una herramienta de utilidad para la planificación administrativa, auxiliar de la planificación del desarrollo rural y agropecuario, y como mecanismo de evaluación de los programas de fortalecimiento administrativo-institucional y de los programas presupuestados.

5.3.4 Propiciar la realización de un Estudio O y M que abarque todos los niveles de la SEA, gerárquico y geográfico.

5.3.5 Acciones inmediatas.

La razón de ser de todo este esfuerzo analítico, no ha sido otra que la de identificar acciones específicas de mejoramiento organizativo, para elevar la capacidad administrativa de los conjuntos de unidades encargadas de ejecutar los programas de la SEA en las Sub-Zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba de la Zona Agropecuaria de Peravia.

De manera general, se puede decir que la recomendación similar es que se estimulen acciones para aprovechar las situaciones y fuerzas facilitantes para eliminar, o al menos reducir las obstaculizantes; Con ello, se integran estrechamente los servicios y programas de la SEA en un proceso regular y cíclico para la coordinación, ajuste y operacionalización de los programas, con la participación colectiva de los responsables claves de las unidades integrantes de cada conjunto de servicios o programas.

Entre las acciones inmediatas que podrían emprenderse recomendamos:

- Reuniones de consulta y coordinación para la presentación e introducción de un enfoque institucional de dirección participativa por objetivos.



- Seminario y/o talleres vivenciales para aplicar instrumentos de programación colectiva para el desarrollo institucional.
- Programas para desbloqueo de la organización.
- Programas para desarrollar grupos de trabajo.
- Desarrollo de programas específicos para funcionarios de la SEA en técnicas modernas de gestión..



. BIBLIOGRAFIA

1. ALLEN, Louis A. Management and Organization, McGraw Hill, New York, 1958.
2. BENNIS, Warren G. Organization Development, Addison-Wesley, Boston, 1958
3. DRUCKER, Peter F. La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Pfacticas. El Ateneo, Buenos Aires, 1976.
4. ESMAN, Milton J. The Institution Building Concepts an Interim Appraisal; Graduate School of Public and International Affairs, University of Pittsburgh, 1967.
5. ETZIONI, Amitai Organizaciones Modernas, UTEHA, México, 1965.
6. GULIK, L. Notes on the Theory of Organizations - Papers on The Science of Administration, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937.
7. HERZBERG, F. , MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B.
The Motivation to Work, Nueva York, John Wiley, 1959.
8. ICA/IICA Organización Técnico Administrativa y Funciones, Distrito de Transferencia de Tecnología, Instituto Colombiano Agropecuario, Pamplona, Colombia, 1980.
9. IICA Organización y Coordinación Institucional, Fascículo No. 3, Programa y Manejo de Proyectos, San José 1979.
10. IICA Metodología para la Preparación de Diagnósticos Organizativos, Dirección de Proyectos Multizonales, PROPLAN, (Borrador para discusión), San José, 1981.
11. IICA Metodología para el Análisis del Sistema de Información para el Seguimiento y Evaluación de Acciones Específicas Dirección de Proyectos Multizonales, PROPLAN, (Borrador para discusión), San José, 1981.
12. IICA Estudio de Coordinación Institucional en Cuzco, Lima, Perú, 1980.
13. IICA/SEAPLAN Sistema de Información para el Seguimiento y Evaluación de las Acciones de la SEA a nivel Zonal (Borrador para discusión), Santo Domingo, R.D., 1981.
14. LAWRENCE, PR., & LORSCH, J.W..
Organization and Enviroment, Boston; Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1967.

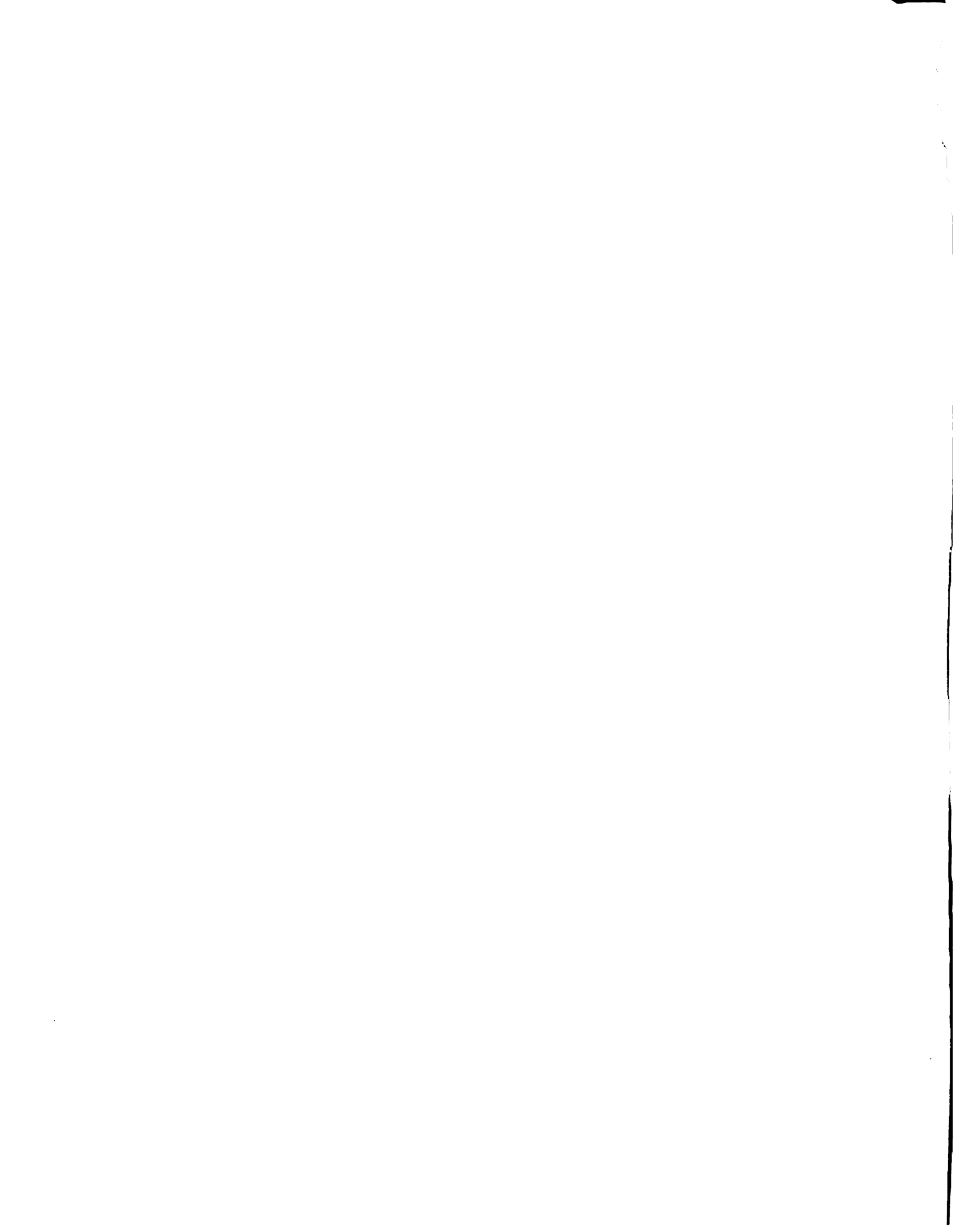


15. LIKERT, R., The Human Organization: Its Management and Value,
New York; McGraw-Hill, 1967.
16. MASLOW, A.H. Motivation and Personality. New York; Harper, 1954.
17. SALINAS, A.D.R. Reforma Administrativa, Fondo de Cultura Económica,
México D.F., 1976.
18. SALINAS, A.D.R. Guía Técnica para las Operaciones Talleres de
Desarrollo Institucional Participativo, Coordinación
General de Estudios Administrativos, México D.F., 1980.

~~CONFIDENTIAL~~
SECRET

ANEXO 1

INSTRUMENTOS Y CUADROS DE ANALISIS



CONTENIDO

- **Introducción**
- **Cuestionario No. 1**
"Interrelaciones Institucionales"
- **Cuestionario No. 2**
"Análisis de los Principales Factores Administrativos"
- **Cuestionario No. 3**
"Frecuencia con que se Realizan las Principales Funciones y Actividades del Proceso Administrativo".

ENCUESTA SOBRE INTERRELACIONES INSTITUCIONALES

Una de las mayores deficiencias que obstaculizan el proceso de desarrollo es la limitada capacidad a nivel del sector público agropecuario para la formulación e implementación de planes y programas de desarrollo rural.

Es principalmente por esta razón, que en el sector público agropecuario, como en todos los demás sectores de la Administración Pública, muchas veces, los logros están por debajo de las necesidades que tienen que satisfacerse y a los recursos que se destinan a tal fin.

Del mantenimiento y/o desarrollo de la CAPACIDAD ADMINISTRATIVA adecuada para la efectiva ejecución de programas dentro del sector agropecuario, depende en buena parte el grado de éxito de diversas unidades ejecutoras, pertenecientes a una misma y a diferentes instituciones. A su vez, varios de esos programas, para hacer sentido en términos de desarrollo nacional, deben integrarse con las realizaciones de otros programas.

La capacidad administrativa no interesa por ella misma, sino por lo que ella contribuye a la realización efectiva de los programas y proyectos, con los que se obtienen los resultados que de los mismos se esperan en el país y sociedad como un todo.

Es por ello, que la capacidad administrativa necesaria, no es ni puede ser la de una unidad o serie de unidades superiores o ejecutoras aisladas. Lo que interesa es la capacidad del conjunto de unidades. En efecto, la capacidad administrativa del sector agropecuario para ejecutar planes y programas de desarrollo, es la capacidad combinada de las unidades que lo componen. Esta capacidad puede ser estudiada e influenciada mediante el análisis e intervenciones pertinentes en las interrelaciones institucionales.

Las interrelaciones institucionales en torno a programas del sector agropecuario, son una expresión visible de la CAPACIDAD ADMINISTRATIVA de las unidades ejecutoras. La insuficiente coordinación institucional, puede interpretarse como uno de los principales síntomas de los bajos niveles que afectan negativamente los niveles de eficacia y eficiencia con que actúa el sector público agropecuario para el logro de los objetivos de desarrollo.

Al estudiar las interrelaciones institucionales, se examina especialmente la capacidad administrativa de cada una de las unidades ejecutoras y del conjunto de ellas en cada programa del sector agropecuario. Como se dice anteriormente, la determinación de la capacidad administrativa, se logra a través del estudio de los principales factores administrativos, a saber: recursos financieros, recursos humanos, estructura jerárquico-organizativa, procedimientos y rutinas de trabajo, relaciones inter-organizativas, motivos de las relaciones, usuarios y modalidades de coordinación.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Con los datos obtenidos se espera lograr un análisis de las interrelaciones institucionales y su impacto en la ejecución de planes y programas del sector agropecuario. Asimismo, se empleará la información obtenida para determinar la organización técnico-administrativa y funciones de las unidades a nivel de zonas agropecuarias.

Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

"ENCUESTA SOBRE INTERRELACIONES INSTITUCIONALES"

CUESTIONARIO #1

IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES EN LAS QUE PARTICIPA LA UNIDAD E IDENTIFICACION DE LAS INTERRELACIONES.

I.. Nombre de la Unidad que usted representa: _____

Marque las que
las que part

- 1. Investigaci
- 2. Transferenc
- 3. Distribuci6
 - 3.1 Materi
 - 3.2 Materi
 - 3.3 Agroqu
 - 3.4 Servic
 - 3.5 Otros
- 4. Comercializ
- 5. Organizaci6
 - 5.1 Mujere
 - 5.2 CAMPROM
 - 5.3 Juvent
 - 5.4 Asocia
 - 5.5 Otros
- 6. Conservaci6
- 7. Programa de
- 8. Planificaci
 - 8.1 Progra
 - 8.2 Presup
 - 8.3 Seguin
- 9. Servicios A
- 10. Otros
 - (Proyectos
 - psicologia
 - Indique ot

- 4. COMERCIALIZACION
- 5. ORGANIZACION RURAL
 - 5.1 Mujeres campesinas
 - 5.2 CAMPROMER
 - 5.3 Juventudes rurales
 - 5.4 Asociación de productores
 - 5.5 Otros (indique).....

1

12

13

Marqu
las (

1. Inve
2. Tra
3. Dist
3.1
3.2
3.3
3.4
3.5
4. Com
5. Org
5.1
5.2
5.3
5.4
5.5
6. Con
7. Pro
8. Otr
8.1
8.2
8.3
9. Pla
9.1
9.2
9.3
10. Ser

3.4 Servicios de mecanización
3.5 Otros (Especifique) _____

4. COMERCIALIZACION

5. ORGANIZACION RURAL

- 5.1 Mujeres campesinas
- 5.2 CAMPROMER
- 5.3 Juventudes rurales
- 5.4 Asociación de productores
- 5.5 Otros (indique).....



ENCUESTA SOBRE INTERRELACIONES INSTITUCIONALES

Cuestionario # 2

ANALISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES ADMINISTRATIVOS

I. IDENTIFICACION DE LA UNIDAD:

Nombre de la unidad que Ud. representa:

II. PRINCIPALES DELIMITACIONES Y CARACTERISTICAS

A. Datos generales

Cantidad de personal: a) Técnico:-----
b) Administrativo:-----

Indique las sub-divisiones que componen la unidad que Ud. encabeza

(De ser necesario, use el reverso de la página)

Ponga un círculo alrededor del número de las actividades que se ejecutan a través de su unidad.

1. INVESTIGACION AGROPECUARIA
2. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA (Extensión y Capacitación)
3. DISTRIBUCION DE INSUMOS
 - 3.1 Materiales de siembra
 - 3.2 Materiales de plantación
 - 3.3 Agroquímicos
 - 3.4 Servicios de mecanización
 - 3.5 Otros (Especifique). _____
4. COMERCIALIZACION
5. ORGANIZACION RURAL
 - 5.1 Mujeres campesinas
 - 5.2 CAMPROMER
 - 5.3 Juventudes rurales
 - 5.4 Asociación de productores
 - 5.5 Otros (indique).....

6. CONSERVACION DE RECURSOS NATURALES

7. PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA RURAL

8. OTROS

8.1 Proyectos pecuarios

8.2 Proyectos piscícolas

8.3 Indique otros _____

- _____

9. PLANIFICACION

9.1 Programacion

9.2 Presupuestacion

9.3 Seguimiento

10. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

B. Demandas del medio

Enuncie las tres exigencias más importantes que determinan el tipo de producto. o productos que genera su unidad (bienes, servicios, información)

1. _____

2. _____

3. _____

C. Fuentes de retroalimentación (en cuanto al desempeño)

(Reuniones, informes periódicos, visitas, etc.)

¿Cómo sabe usted que su unidad está funcionando efectivamente?

Por parte de sus superiores | Por parte de sus colaboradores | De los usuarios

--	--	--

III. PROPOSITOS, INSUMOS Y PRODUCTOS

Teniendo en cuenta las actividades en las que participa y las que ejecuta su unidad, enuncie en el siguiente cuadro:

PROPOSITO CENTRAL (Finalidad)	INSUMOS (bienes, serv.inform.) (los tres más importantes)	PRODUCTOS (bienes, servicios,inform.) (los tres más importantes)
	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
	3. _____	3. _____

IV. SATISFACCION EN CUANTO A INSUMOS/PRODUCTOS

a) De los tres productos señalados en el punto anterior, ¿cuál es el más importante de todos?

b) Haga un círculo alrededor del número que a su juicio indica el grado de satisfacción que usted cree genera dicho producto

En
 En sus superiores: Muy satisfecho 5 4 3 2 1 Muy insatisfecho
 En los usuarios: Muy satisfecho 5 4 3 2 1 Muy insatisfecho

c) De los tres insumos señalados anteriormente, indique cuál es el más importante de todos.

d) Haga un círculo alrededor del número que a su juicio indica su grado de satisfacción en cuanto a dicho insumo.

Muy satisfecho 5 4 3 2 1 Muy insatisfecho

e) En qué medida los conductos señalados para conocer el desempeño de su unidad, informan adecuadamente acerca de la satisfacción,

lo que produce su unidad mucho 5 4 3 2 1 nada
 en cuanto a:
 lo que recibe (o necesita)
 su unidad mucho 5 4 3 2 1 nada

V. FUENTES DE SATISFACCION Y/O INSATISFACCION RESPECTO DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

A su juicio, ¿en cuáles de los siguientes factores que inciden en la capacidad administrativa se localizan principalmente las fuentes de satisfacción?

FACTORES	DENTRO DE LA INSTITUCION		DENTRO DE LA UNIDAD	
	SATISFACCION	INSATISFACCION	SATISFACCION	INSATISF.
Propósitos				
Relaciones				
Estructuras				
Mecanismos de apoyo				
Recompensas y sanciones				
Liderazgo				

VI. PROPOSITOS Y PRIORIDADES

a) ¿Qué opinión considera Ud. que existe en los niveles técnicos y directivos de la SEA, acerca de la coherencia entre la finalidad o propósito principal de su unidad y los de la SEA?

(Marque con una X)

----- Mucha; -----Poca; -----Nada; -----No sé

a.1) Si la respuesta es no sé, explique porqué:

b) ¿Se discuten los propósitos de la unidad y sus prioridades en reuniones de trabajo con otros niveles técnicos y/o directivos de la SEA?

----- Regularmente; ----- Ocasionalmente; ----- Nunca

b.1) Si la respuesta es nunca, explique porqué:

- c) Marque con un círculo el número que indica el grado de interés o apoyo que existe en los niveles superiores de la SEA para llevar adelante los propósitos de su unidad.

Mucho 5 4 3 2 1 Nada

No sé (Marque con X) _____

- c.1) Si la respuesta es no sé, explique porqué:

- d) Marque con un círculo el número que indica el grado de interés dentro de su unidad para llevar adelante los propósitos de la misma-

Mucho 5 4 3 2 1 Nada

No sé (Marque con X) _____

- d.1) Si la respuesta es no sé, explique porqué:

- e) ¿Cómo y en qué medida fué usted informado acerca del propósito de su unidad?

Cómo: (por escrito, reuniones, visitas, entrenamiento)

En qué medida: Satisfactoriamente 5 4 3 2 1 Insatisfactoriamente

VII. ESTRUCTURA

- a) ¿Cómo se divide predominantemente el trabajo de su unidad?
(Marque con X)

Por funciones (p.ej. capacitación de técnicos, distribución de insumos extensión, etc.): _____

Por productos (p.ej. café, habichuela, etc.): _____

Combinación de ambos: _____

- b) A su juicio, ¿cuán apropiada es la estructura o división del trabajo señalada, para cumplir con la finalidad/propósito principal de su unidad?

_____Apropiada; _____No del todo; _____No apropiada

- c) ¿Existen tareas o actividades importantes que quedan por fuera de esa estructura o división del trabajo?

_____Muchas; _____Pocas: _____No

De existir algunas, indíquelas:

V III. SISTEMA SOCIAL DEL TRABAJO

(Problemas de relaciones entre individuos o unidades organizativas, o en relación a sistemas, equipos, etc. dentro de la institución)

- a) En general, ¿se bloquea el trabajo como consecuencia de conflictos interpersonales entre compañeros de trabajo o entre superiores y subordinados?

_____Raramente; _____Frecuentemente:-----No está seguro o lo ignora.

- b) Enuncie la naturaleza más común de los conflictos

- c) ¿Reducen la efectividad de la Institución como un todo los conflictos entre unidades organizativas, funciones, etc.

-----Raramente; -----Frecuentemente -----No está seguro o lo ignora

- d) Mencione un par de unidades organizativas de la Institución entre las que con más frecuencia se suscitan conflictos

- e) Cuál es la naturaleza más común de esos conflictos

- f) ¿Cómo se enfrentan comúnmente los conflictos? (Ordene de 1 a 5 - lo métodos abajo indicados. 1 = frecuentemente, 5 = rara vez)

Reduciendo tensiones: _____

No enfrentando el conflicto: _____

Forzando soluciones: _____

Negociando soluciones: _____

Analizando la situación desprejuiciadamente: _____

- g) Haga un círculo alrededor del número que a su juicio indica cuán apropiados son estos métodos:

Apropiados 5 4 3 2 1 No apropiados

- h) ¿Porqué?

- i) Respecto a la actividad principal de su unidad, indique el grado de concordancia existente entre los requerimientos para ejecutarla y los recursos destinados a tal fin (presupuestos, personal, planta física, equipos y procedimientos, etc.)

Alta concordancia 5 4 3 2 1 Baja concordancia

- j) ¿Porqué?

IX. RECOMPENSAS Y SANCIONES

(No se refieren solamente a incentivos en dinero, sino también a factores intangibles, como por ejemplo reconocimiento personal por la labor realizada, etc.)

- a) ¿Cuáles son los tres principales incentivos y sanciones que se utilizan en su unidad para que se haga mejor el trabajo?

INCENTIVOS	SANCIONES
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

b) ¿En qué medida contribuye la aplicación de esos incentivos y/o sanciones a satisfacer las demandas de los usuarios de su unidad?

Alta 5 4 3 2 1 Baja

c) ¿Se ofrecen frecuentemente recompensas al personal por sus aportes significativos en el cumplimiento de las actividades de su unidad?

_____ Si ----- No

c.1) Dé un ejemplo: _____

X. MECANISMOS DE APOYO

(Piense en cualquier idea, procedimiento, política, técnica, mecanismo de coordinación, forma de liderazgo, etc. que ayude a que la gente trabaje en equipo más efectivamente).

a) Mencione los dos mecanismos de mayor ayuda:

1 _____

2 _____

b) Mencione dos formas importantes para medir el desempeño de la unidad:

c) Esa mediciones se emplean

Frecuentemente 5 4 3 2 1 Raramente NUNCA (_____)

d) Si no se utilizan esas mediciones ¿cómo sabe la gente si están o no haciendo bien su trabajo? (Responda brevemente en no más de 3 líneas?)

XI. LIDERAZGO

- a) ¿Existe algún mecanismo que ayude a que en su unidad se mantenga un adecuado equilibrio entre: propósitos, estructura, relaciones, mecanismos de apoyo y recompensas?:

_____ Sí; _____ No ; _____ No sabe o lo ignora

- b) ¿A cuál de los cinco aspectos arriba subrayados de la organización asigna usted una mayor importancia relativa, frente a las circunstancias actuales en que se desenvuelve su unidad organizativa?

- c) ¿Qué área organizativa o qué nivel jerárquico se ocupa principalmente de ese aspecto dentro de la Institución?

- d) Cómo se calificaría la labor realizada al respecto?

Satisfactoria 5 4 3 2 1 Insatisfactoria

- e) ¿Cómo caracterizaría su propio "estilo de liderazgo"?

_____ Participativo; _____ Circunstancial: No participativo _____

- f) ¿por qué?

XII. REFLEXION

Revise las respuestas precedentes y responda brevemente a las preguntas en esta Sección.-

- a) ¿Qué descubrió o confirmó acerca de lo que ya sabía?

- b) ¿Hubo sorpresas? ¿Cuáles? ¿Por qué?

c) ¿Sobre cuál o cuales de los seis aspectos aquí considerados (propósitos, estructuras, relaciones, mecanismos de apoyo, recompensas y liderazgo) quisiera usted profundizar?

ENCUESTA SOBRE INTERRELACIONES INSTITUCIONALES

Cuestionario #3

Desempeño

I. IDENTIFICACION DE LA UNIDAD:

Nombre de la Unidad: _____

Respecto a cada una de las afirmaciones siguientes, haga un círculo en el número de la derecha que a su juicio más se acerca al grado en el que dicha afirmación coincide con la realidad de la institución.

La escala establece cinco grados representativos de la percepción de dicha realidad, esto es, CERO para "NUNCA" y CUATRO para "SIEMPRE". No se establecen guías sobre los números intermedios, de tal manera que el entrevistado ubique los matices intermedios en función de las categorías extremas.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Se establece hacia dónde conducen cada una de las medidas que se adoptan y emprenden (políticas, medidas, acciones según sea del caso) | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 2. Siempre se determinan detalladamente los resultados finales deseables de cada medida que se emprende y adopta. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 3. Respecto a esos resultados esperados, se determina <u>cómo y cuándo</u> alcanzar metas. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

4. De igual modo se establecen prioridades, secuencia entre actividades, y "calendarización" de pasos a realizarse.

4 3 2 1 0

5. Respecto a esos pasos y actividades, y siempre con referencia a ellos, se asignan los recursos necesarios para ejecutarlos.

4 3 2 1 0

6. Se establecen, además, métodos y procedimientos detallados respecto a cada uno de las pasos y actividades a realizarse.

4 3 2 1 0

7. Respecto a estos pasos y actividades, se toman decisiones "permanentes" con respecto a aquellos asuntos importantes que se presentan recurrentemente.

4 3 2 1 0

8. Se establecen y mantienen actualizados los organigramas de la institución y de sus principales unidades, atendiendo a las actividades que tienen que realizar.

4 3 2 1 0

9. Se prevén y determinan las relaciones a mantenerse entre unidades organizativas de la institución y de otras instituciones (intercambios de bienes, servicios, información).

4 3 2 1 0

10. En todos los casos, se determina, para todos y cada uno de los involucrados en las distintas actividades de la institución, el ámbito, relaciones, responsabilidades y autoridad que les corresponde.
- 4 3 2 1 0
11. Se especifican los requisitos a reunir por las personas que ocupan cada puesto descrito de trabajo.
- 4 3 2 1 0
12. El personal se recluta, selecciona o redistribuye, en atención a cada uno de los puestos de trabajo así definidos.
- 4 3 2 1 0
13. A todo personal nuevo en un puesto de trabajo, se le somete a un proceso deliberado de familiarización con la situación en la que tiene que desenvolverse.
- 4 3 2 1 0
14. Centrándolas en la naturaleza del trabajo a realizarse, los funcionarios se involucran en un proceso continuo de capacitación y práctica.
- 4 3 2 1 0
15. Según las necesidades que surgen del proceso anterior, se proporcionan las condiciones y oportunidades necesarias para que el personal adquiera, amplie y profundice conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas por sus puestos de trabajo.
- 4 3 2 1 0
16. Se asignan funciones y tareas exactas, otorgándose la autoridad necesaria para que así el personal se responsabilice por el logro de resultados determinados específicamente.
- 4 3 2 1 0



17. Se determinan y brindan las condiciones y estímulos necesarios para que el personal tome, por su propia iniciativa, las acciones deseadas.

4 3 2 1 0

18. Se determinan y proporcionan las condiciones y ambiente efectivo propio para la combinación e integración de esfuerzos y aprovechamiento de recursos disponibles.

4 3 2 1 0

19. Se estimula la interacción, no la dependencia y, al mismo tiempo, la resolución negociada de conflictos y diferencias.

4 3 2 1 0

20. Se estimula la creatividad e innovación en el logro de resultados y metas.

4 3 2 1 0

21. Se determina y revisa periódicamente para cada área y nivel jerárquico qué tipo de información crítica se requiere, así como cuándo y cómo obtenerla.

4 3 2 1 0

22. Se establecen, describen y detallan las situaciones futuras deseables, aún no existentes, que habrían de conformarse cuando las tareas y actividades claves orientadas ~~a tal fin, se ejecuten apropiadamente.~~

4 3 2 1 0

23. Se determinan apropiada y oportunamente, la magnitud, naturaleza y alcance de las desviaciones que, en el curso de la ejecución de actividades, se producen respecto a objetivos, metas, y estándares establecidos para ella.

4 3 2 1 0

24. Se ajustan planes y programas, oportuna y efectivamente, para el logro de objetivos establecidos.

4 3 2 1 0

25. Se evalúan desempeños, estimulando el logro de objetivos y desestimulando desviaciones indeseables en el comportamiento de la institución y sus miembros.

4 3 2 1 0



ANEXO 2

El Desarrollo Institucional Participativo

1.-¿CUAL ES LA ORIENTACION DEL SISTEMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVO (DESIP) * PARA LOS PROGRAMAS DEL SECTOR AGROPECUARIO?

- | | | | |
|---|-----------------------------------|---|--|
| - | Enfasis en objetivos y resultados | } | EFICIENCIA
EFICACIA, Y
CONGRUENCIA |
| - | La búsqueda combinada de: | | |
| - | Con participación colectiva | | |

2.-¿QUE ES EL DESIP?

Un sistema que constituye una herramienta de formulación, evaluación y ajustes de programas, de manera participativa y de donde se deriva una cultura de trabajo en equipo para la consecución de los propósitos del Desarrollo Rural.

* Basado en el esquema elaborado por A.D.R. Salinas, para la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, México, D.F., 1980.

3.-¿En que conceptos fundamentales se apoya el DESIP?

Elementos para mejoramiento de la capacidad administrativa en los programas del sector público agropecuario	Respuestas en los conceptos y tecnología
<p>1.-El eje del mejoramiento de la capacidad administrativa, está constituido por los Sistemas de:</p> <ul style="list-style-type: none">-información-programación-presupuestación-evaluación <p>2.-La congruencia entre fines y medios.</p>	<p>1.-Administración por Objetivos.</p>
<p>3.-El mejoramiento de la capacidad administrativa entraña un mecanismo permanente de planeación integral participativa.</p> <p>4.-El mejoramiento de la capacidad administrativa implica el acostumbrarse a trabajar en equipo.</p>	<p>2.-Desarrollo Organizacional.</p>
<p>5.-El contenido de los programas para el mejoramiento de la capacidad administrativa corresponde a quienes son responsables directos de los programas sustantivos del sector público agropecuario.</p> <p>6.-Es una labor conjunta y estrecha entre asesores en mejoramiento de la capacidad administrativa y responsables de programas; y</p> <p>7.-No sólo busca reducir las resistencias, sino cambiar radicalmente la cultura administrativa para que sea más humanista y democrática.</p>	<p>3.-Consultoría de proceso.</p>

4.- ¿COMO FUNCIONA EL DESIP?

- En grupos de trabajo (Talleres)
- Con revisiones cíclicas, e
- Integración sucesiva de programas

Este instrumento funciona para facilitar los procesos de transformación de planes institucionales, en programas operativos de trabajo, y realizar estos últimos efectivamente.

Utilizando este instrumento, técnicos y directivos claves de cada unidad ejecutora, elaboran, evalúan y dan seguimiento al programa operativo de trabajo para esa unidad organizativa específica.

Luego, representantes de cada una de esas unidades ejecutoras, reunidos en el ámbito de la unidad administrativa inmediata que las comprende, integran sus respectivos programas operativos de trabajo en el correspondiente para esa unidad administrativa.

Este proceso se continúa, entonces, realizándose ~~integraciones sucesivas~~ hasta lograr el programa único para toda la institución.

De igual modo que en la integración sucesiva de programas operativos de trabajo, los mismos participantes emplean este instrumento para evaluar, dar seguimiento y hacer los reajustes periódicos necesarios de estos últimos.

Luego, haciendo del DESIP y su instrumentación, un sistema auxiliar de la administración, las dos principales características de este último, son las de proporcionar:

a. Revisiones cíclicas, o controles sistemáticos, periódicos y sostenidos de la gestión organizativa al nivel de las distintas unidades operativas de cada institución:

-Comparando expectativa de logros con resultados efectivamente alcanzados;

-Estableciendo las causas o principales factores responsables de

...Sub-ejecuciones programáticas, y

...Ejecuciones por encima o debajo de lo esperado; y

-Determinando, al mismo tiempo,

...Programas y operativos de acción para el período subsiguiente, y

...Esquemas evaluativos y seguimiento simultáneo al desarrollo de acciones operativas, mediante

...Baterías de indicadores de progresos en el logro de metas y objetivos; y

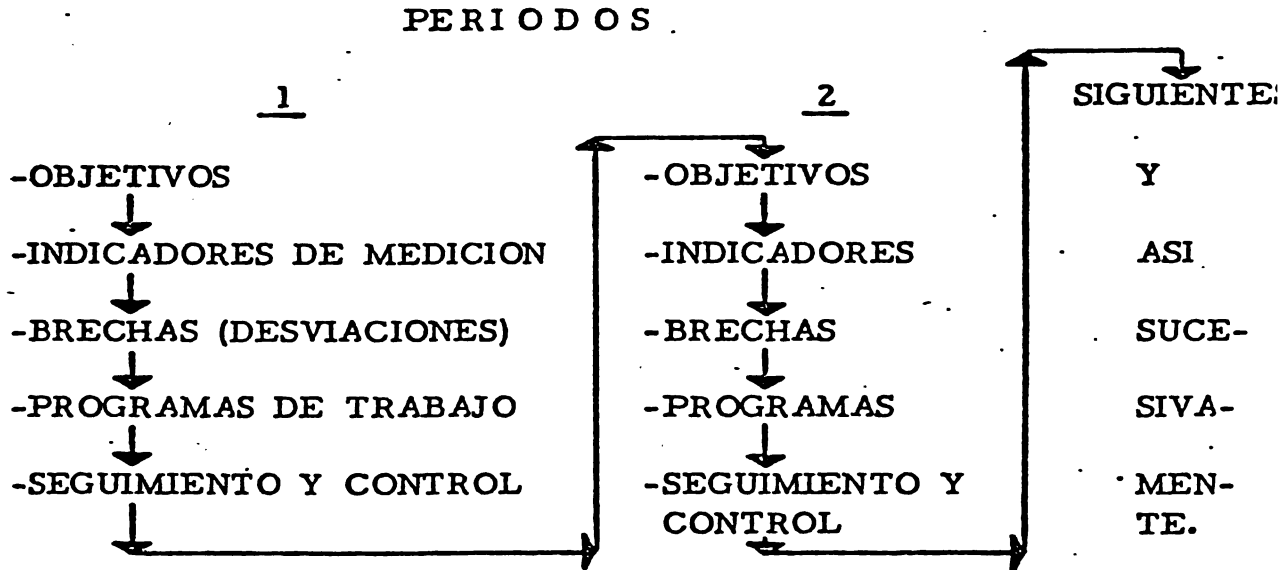
...Disposiciones para recoger información en torno a esos indicadores y para la toma de decisiones por excepción, manteniendo el curso de las acciones dentro de los cauces deseados; y

b.- Integración paulatina y ascendente de los anteriores programas operativos y sus respectivas revisiones cíclicas, nivel por nivel, hasta haber integrado todos al nivel de toda una institución y, por último, inter-institucionalmente.

4.1 ¿QUE IMPLICAN LAS REVISIONES CICLICAS?

En cada unidad operativa y sus unidades integrativas de nivel superior, al momento de hacer sus programas operativos y respectivas revisiones cíclicas con el DESIP, el proceso que se dá, es tal como sigue:

Formulación y análisis continuo y periódico de:



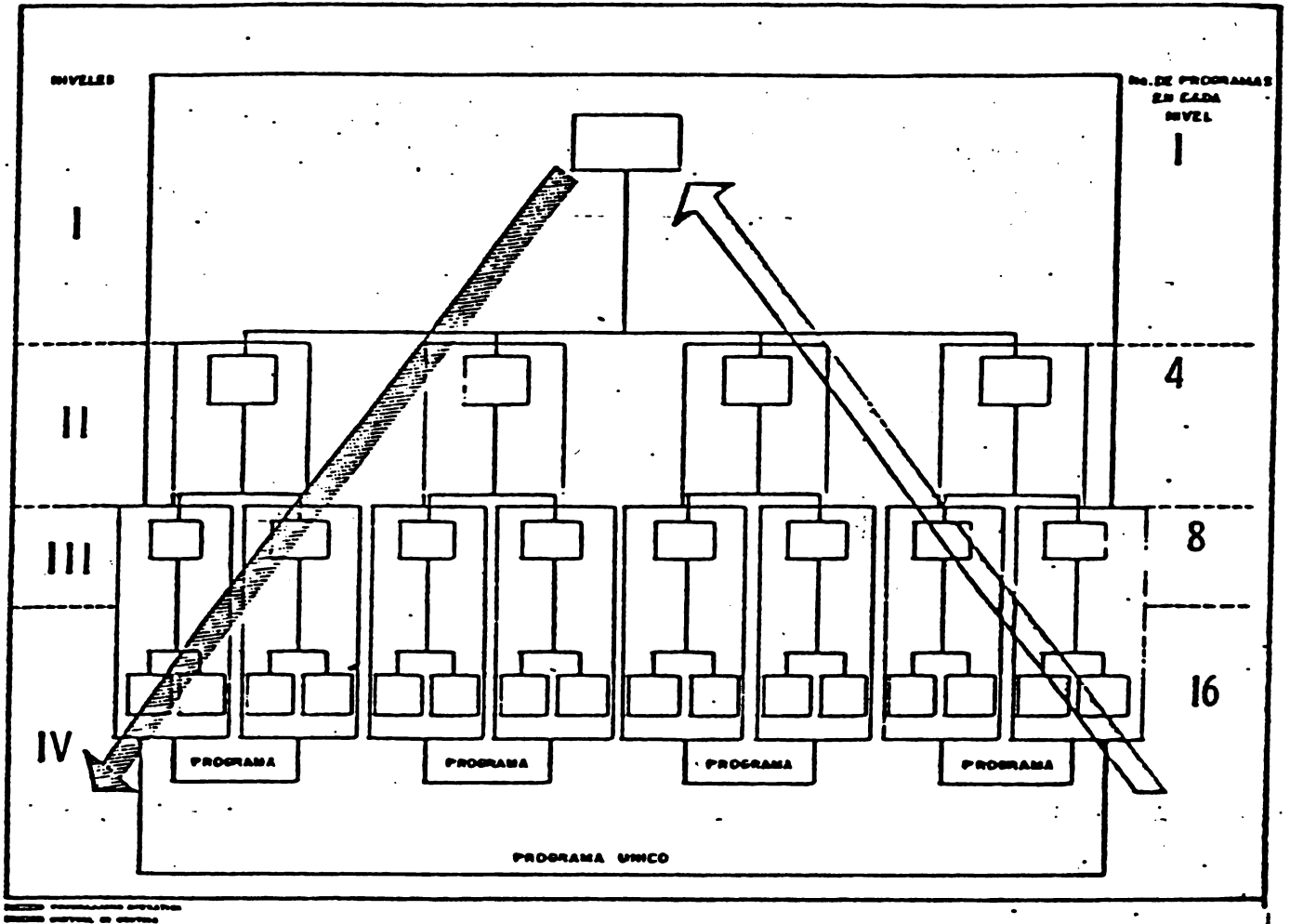
Lo anterior ilustra el proceso de aplicación del DESIP como Sistema de programación operativa y de control de gestión.

La principal diferencia de cuando se aplica el DESIP como programación operativa, y cuando se hace como control de gestión, reside en que en el primer caso se opera con previsiones y en el segundo con hechos ya consumados.



4.2 ¿COMO SE INTEGRA?

A continuación ilustramos gráficamente el proceso de integración paulatina y ascendente de programas y sus revisiones cíclicas operativas.



La aplicación del DESIP como Sistema auxiliar de programación operativa y control de gestión, se realiza en las direcciones descendente y ascendente.

En la dirección descendente, el énfasis está en la programación operativa, e implica el desglose paulatino, nivel a nivel, del plan institucional.

En la dirección ascendente, el énfasis está en el control de gestión.

En el nivel cuatro de la ilustración precedente, se realizan 16 programas operativos de trabajo, uno para cada unidad en ese nivel.

En el tercer nivel, esos 16 programas se integran en 8, uno por cada una de las unidades de nivel inmediato superior a las anteriores.

Con igual criterio, al segundo nivel se integran en 4, y, finalmente, al nivel 1 correspondiente a toda la institución, se integran en un solo y único programa.

5. ¿QUE ACTIVIDADES SE REALIZAN EN CADA TALLER,
Y COMO SE INTEGRAN CON EL PROCESO ANTERIOR?

En el Taller, los participantes reunidos como equipos de trabajo, en torno a la formulación de algún programa de acción al que todos tienen que contribuir en cierta medida, se centran en el

desarrollo conjunto de las cuatro etapas y 32 fases del instrumento DESIP.

Estas etapas y fases son las siguientes:



ETAPA I. - Análisis y formulación de objetivos y metas de realización y desempeños.

- Fase 1.- Ubicación institucional y programática, o en un área común de actividad.
- Fase 2.- Formulación o identificación de objetivos operativos.
- Fase 3.- Identificación y formulación de indicadores de medición de resultados y avances en el logro de objetivos formulados.
- Fase 4.- Análisis de indicadores formulados.
- Fase 5.- Depuración y formulación de la lista final de indicadores.
- Fase 6.- Determinación de niveles actuales de realizaciones y desempeños.
- Fase 7.- Comparación del nivel actual de realizaciones y desempeños con aquel de instituciones comparables dentro o fuera del país, o contra estándares aceptados y pertinentes al respecto.
- Fase 8.- Análisis de metas de realizaciones y desempeños establecidas.

ETAPA II. - Identificación y análisis de problemas y fuerzas impulsoras y restrictivas.

- Fase 9.- Identificación preliminar de problemas.
- Fase 10.- Análisis de inter-relaciones entre problemas identificados.
- Fase 11.- Depuración de la lista original de problemas determinados.
- Fase 12.- Análisis y clasificación de problemas identificados, según áreas y niveles institucionales y jerárquicos, desde los cuales se puede actuar sobre ellos.
- Fase 13.- Jerarquización de problemas identificados, según efecto relativo de los mismos sobre la unidad o unidades institucionales representadas en el "Taller", y según las posibilidades de encararse su solución con facilidad y de inmediato.
- Fase 14.- Identificación de fuerzas restrictivas.
- Fase 15.- Identificación de fuerzas impulsoras.
- Fase 16.- Análisis de fuerzas restrictivas e impulsoras, y



de sus relaciones recíprocas.

- Fase 17.- Clasificación de fuerzas restrictivas e impulsoras, según áreas y niveles desde los cuales se pueda actuar sobre las mismas, y según posibilidades existentes para influenciarlas.
- Fase 18.- Estimación de probabilidades de intervenir y modificar la dirección e impacto de esas fuerzas.

ETAPA III.- Estrategias y Programas de acción.

- Fase 19.- Orientación de análisis a realizar para la formulación de estrategias y programas de acción.
- Fase 20.- Análisis de fuerzas impulsoras y restrictivas.
- Fase 21.- Identificación de estrategias y grupos de programas de acción congruentes con las mismas.
- Fase 22.- Análisis de estrategias identificadas como posibles.
- Fase 23.- Sistematización de estrategias y programas de acción, según fuerzas sobre las que influyen, responsables de su ejecución y coordinación, e informes de progreso a producirse, con indicación de a quienes y con qué frecuencia.

ETAPA IV.- Disposiciones para la ejecución y seguimiento de programas de acción establecidos al final del Taller DESIP.

- Fase 24.- Organización para la ejecución y seguimiento.
- Fase 25.- Selección de coordinador responsable por la ejecución, seguimiento y producción de informes de progreso al respecto de cada programa de acción.
- Fase 26.- Identificación y jerarquización de posibles dificultades que se anticipan en la ejecución y realización de logros esperados, respecto a cada programa.
- Fase 27.- Estimación de probabilidades de encarar exitosamente la eliminación o reducción de esas dificultades que se anticipan.
- Fase 28.- Identificación de estrategias posibles para intervenir sobre esas dificultades favorablemente, tomando en cuenta sus unidades ejecutoras posibles y los contextos institucionales en que se insertan.



- Fase 29.- Identificación de las principales situaciones que con mayor fuerza afectan la implantación del programa de acción, determinando el tipo de acciones requeridas desde los niveles superiores para influenciar favorable y decisivamente dichas situaciones.
- Fase 30.- Priorización de programas de acción, respecto del orden de implantación por cada uno de ellos, indicando el tiempo necesario en cada caso.
- Fase 31.- Sesiones de revisión y control.
- Fase 32.- Fases mayores de los ciclos DESIP, y reflexiones acerca de la necesidad de un funcionamiento continuo de los mismos.



6. ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS
DE LAS ACTIVIDADES DESIP?

- Conducen a la introducción, implantación y actualización permanente.

DE UN SISTEMA DE
DIRECCION POR OBJETIVOS VINCULADOS A
PLANES Y PROGRAMAS.

En lugar de

Sistemas de dirección basados en la "repetición de lo que se venía haciendo" y en respuesta a las "crisis" que se presenten.

- A través de una IDENTIFICACION SISTEMATICA Y SIEMPRE RENOVADA DE:

- Los propósitos, identidad y localización programática e institucional DE LA ACTIVIDAD EN LA QUE ESTAMOS;
- Indicadores de desempeño para la medición del progreso que hacemos en el logro de objetivos, repercusión de los mismos sobre los usuarios de nuestros bienes o servicios, y eficiencia con la que lo logramos, y
- Principales problemas y fuerzas restrictivas e impulsoras que ANTICIPAMOS frente a nuestros programas y que COMPROBAMOS en nuestras evaluaciones.

- FORMULANDO,

- Metas específicas de desempeño, en lo que respecta a

... Aspectos financieros
... Productividad
... Calendarios de ejecución, y
... Mecanismos de evaluación y ajustes

Todas integradas en programas concertados de trabajo.

7. ¿QUE RESULTADOS SE OBTIENEN DE LA APLICACION DEL DESIP?

Determinar:

- Brechas de ejecución y factores que las determinan.
- Acciones que se proponen.
- Indicadores para seguimiento y control.
- Programas operativos de trabajo vinculables a presupuestos por programa.
- Determinación de responsabilidades concretas y calendarios de ejecución.



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.

