



ISSN-0534-5391



**MECANISMOS DE DIRECCION
PARA EL MANEJO DE PROYECTOS
DE DESARROLLO RURAL**

OFICINA DEL IICA EN LA REPUBLICA DOMINICANA

FE DE ERRATAS

<u>Localización</u>	<u>Dice</u>	<u>Debe decir</u>
Contenido, capítulo II	El Proyecto como Espacio Sociopolítico para la Conducción del Proceso de Desarrollo.	El Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos.
Contenido, capítulo II, literal A	Descripción del "Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos".	Descripción del proyecto.
Página 125, tercer párrafo, líneas 3 y 4	...En el Cuadro 1 se presentan...y en el Cuadro 2...	...En el Cuadro 6 se presentan... y en el Cuadro 7...



ISSN-0534-5391



**“ MECANISMOS DE DIRECCION
PARA EL MANEJO DE PROYECTOS
DE DESARROLLO RURAL**

Francisco Barea ✓

**Especialista en Organización
y Administración del
Desarrollo Rural**

OFICINA DEL IICA EN LA REPUBLICA DOMINICANA

BU-CC

PM-A I/DO
no. 90-02

SERIE DE PUBLICACIONES
MISCELANEAS

ISSN-0534-5391
A1/DO-90-02

Santo Domingo, República Dominicana
Agosto, 1990

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son copios del autor y no representan necesariamente el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura".

00001513

CONTENIDO

	Página
Introducción	1
I. Modalidad de Cooperación Técnica	2
A. El Desarrollo Rural y la Promoción de la Economía Campesina	2
B. El Manejo de Programas y Proyectos	6
C. Características de la Cooperación Técnica	21
II. El Proyecto como Espacio Sociopolítico para la Conducción del Proceso de Desarrollo	23
A. Descripción del "Proyecto de Desarrollo de Pequeñas Productoras de Alimentos "	23
B. Estrategia para el Manejo del Proyecto	28
III. Mecanismos de Dirección	31
A. Taller de Análisis de la Problemática	31
B. Proceso Grupal para la Revisión y Actualización del Proyecto	36
C. Proceso Grupal para la Definición de Programas de Trabajo Integrado	41
D. Proceso Grupal para el Control del Avance hacia el Logro de Resultados	46
IV. El Taller de Análisis de la Problemática	52
A. Aspectos Generales	52
B. Procedimiento General	55
C. Procedimiento para Conducir el Trabajo en Grupos Reducidos para el Análisis de la Problemática	62

D.	Procedimiento de Priorización de Problemas	66
E.	Procedimiento para Conducir el Trabajo en Grupos Reducidos para la Identificación de Soluciones Alternativas	69
V.	Programación Operativa	73
A.	Plan Operativo	73
B.	Programa Cuatrimestral de Actividades	83
VI.	El Plan de Coordinación	86
A.	Introducción	86
B.	Plan de Coordinación	86
VII.	Procedimiento para la Selección de la Clientela Común de los Servicios de Crédito y Transferencia de Tecnología	92
A.	Objetivos	92
B.	Normas Generales	92
C.	Procedimiento	94
D.	Asignación de Responsabilidades	99
VIII.	Pautas de Funcionamiento del Comité de Coordinación del Proyecto	100
A.	Introducción	100
B.	Objetivos	100
C.	Organización	101
D.	Normas de Funcionamiento	102
E.	Desarrollo de las Sesiones del Comité	103
F.	Técnica "Grupos de Discusión"	104

IX. El Sistema de Seguimiento y Evaluación	108
A. Conceptos Básicos	108
B. El Marco de Análisis	122
C. Seguimiento del Proyecto	125
D. Evaluación de Efectos	137
E. Evaluación de Impacto	141
 Bibliografía	 147
 Anexo 1 Formularios para la programación Operativa	
Anexo 2 Formularios utilizados por el Comité de Coordinación	
Anexo 3 Formularios de informes escritos y cuadros analíticos para el seguimiento y evaluación	

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- ATE** : Agricultores beneficiarios del servicio de Extensión Agrícola, atendidos mediante actividades grupales.
- ATI** : Agricultores beneficiarios del servicio de Extensión Agrícola, atendidos con asistencia técnica intensiva.
- B.A. ó BAGRICOLA** : Banco Agrícola de la República Dominicana.
- CENSERI** : Programa de Centros de Servicios Rurales Integrados.
- CVMA** : Programa de Centros de Venta de Materiales Agropecuarios.
- FIDA II** : Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos. Ejecutado bajo la Coordinación de la Secretaría de Estado de Agricultura de la República Dominicana, contando con financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
- PROPLAN** : Proyecto de Fortalecimiento de los Sistemas Institucionales para la Planificación y Implementación de la Política Agropecuaria. Financiado conjuntamente por el IICA y la Fundación W. K. Kellogg.
- SEA** : Secretaría de Estado de Agricultura de la República Dominicana.
- SESPAS** : Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social de la República Dominicana.
- URPE** : Unidad Regional de Planificación y Economía de la SEA.

INTRODUCCION

urante los años 1985 a 1987, la Oficina del IICA en la República Dominicana desarrolló acciones conjuntas con la Secretaría de Estado de Agricultura, en apoyo al "Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos". Las mismas formaban parte del proyecto multinacional "Fortalecimiento de los Sistemas Institucionales para la Planificación e Implementación de la Política Agropecuaria" (PROPLAN), financiado con recursos del IICA y de la Fundación W.K. Kellogg. El acopio y difusión de los principales resultados derivados de esa experiencia, en lo relativo a los conceptos, mecanismos, instrumentos y procedimientos para el manejo del proyecto puestos en práctica durante ese período, constituye el propósito del presente documento.

El contenido se ha estructurado en nueve capítulos, el primero de los cuales presenta los principales elementos que caracterizan la modalidad de cooperación técnica utilizada. El capítulo segundo describe someramente los componentes que delimitan el ámbito del proyecto, considerado como un espacio sociopolítico para la conducción del proceso de desarrollo. El tercero hace referencia a los mecanismos diseñados para esos efectos. A partir del capítulo cuarto, que trata sobre la actualización de la problemática, se presentan en detalle las metodologías, procedimientos e instrumentos desarrollados para los diferentes mecanismos, tales como la Programación Operativa (capítulo quinto), el Plan de Coordinación (capítulo sexto), el Procedimiento para la Selección de la Clientela Común de los Servicios de Crédito y Transferencia de Tecnología (capítulo séptimo), las Pautas de Funcionamiento del Comité de Coordinación del Proyecto (capítulo octavo) y el sistema de Seguimiento y Evaluación (capítulo noveno). Además se incluyen tres anexos, que contienen los formularios para la programación y el seguimiento del proyecto y, los modelos de agenda y acta del Comité de Coordinación.

El autor desea dejar constancia de los valiosos aportes recibidos durante el tiempo en que se llevó a cabo el trabajo, de un conjunto de profesionales dominicanos, entre los cuales cabe mencionar al Ing. Agrón. José Billini e Ing. Agrón. Pafno Abreu, ex-directores del proyecto, Ing. Agrón. José Báez, Ing. Agrón. Domingo Moreta, Agrón. Remberto Durán, Lic. Franklin Payero, Ing. Agrón. Víctor Rodríguez, Ing. Agrón. Manuel Ruiz, Agrón. Domingo Taveras e Ing. Agrón. Vinicio Taveras, todos ellos técnicos de la Secretaría de Estado de Agricultura vinculados al proyecto, lo mismo que al señor Juan Francisco Pichardo, Gerente de la Sucursal del Banco Agrícola en Monte Plata. Especial mención merece Gonzalo Esteffanel, Especialista en Proyectos del IICA, quien escribió las secciones D y E del capítulo IX, que tratan sobre evaluación de efectos e impacto respectivamente. No obstante lo anterior, es importante hacer notar que el autor es el único responsable de los errores de cualquier naturaleza que pudieran encontrarse en el documento.

I. MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA

El desarrollo rural y la promoción de la economía campesina.

En esta sección se esbozan los lineamientos básicos de la concepción del desarrollo rural sustentada por el IICA, que constituye uno de los elementos centrales de la estrategia del Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe.

1. Equidad y valorización del capital humano existente.

Los procesos de crecimiento económico en la agricultura no necesariamente coinciden con procesos de desarrollo rural, entendidos como mejoramiento de las condiciones de vida e ingresos de la mayoría de la población, así como la ocupación nacional del espacio rural.

Un nuevo enfoque para el desarrollo rural debe convertirse en un componente central de la estrategia de reactivación y desarrollo. Por sus contribuciones tanto en lo que respecta a la oferta como a la demanda, la promoción del desarrollo rural es función de una estrategia de reactivación económica y no un mero "componente de equidad" como fue en el pasado.

La estrategia de desarrollo rural requiere tres condiciones. La primera es el mantenimiento de incentivos macroeconómicos a la producción agropecuaria a niveles altos y por períodos suficientemente largos, a partir de que se consolide la modificación de los precios relativos que se asocian al ajuste externo. La segunda condición es la existencia de políticas sectoriales diferenciadas (de precios, infraestructura, tecnología, crédito, etc.) para el campesinado, que permitan su inserción gradual en los mecanismos de mercado, y les permitan acceder a los factores productivos en condiciones similares a las de los demás agricultores. La tercera es la participación activa de los campesinos y de nuevas formas de organización surgidas en estos años de crisis y de retorno a la democracia, en la definición y ejecución de las políticas y programas destinados a los pequeños productores.

Conviene subrayar que la estrategia de desarrollo rural no deberá basarse en forma exclusiva en el objetivo de equidad. Ella debe responder muy especialmente, a nuevas condiciones de mercados y precios y tiene que subrayar la inversión en capital humano que impone la inserción de las economías en un marco mundial, en el cual los conocimientos y la tecnología asumen una importancia decisiva.

2. La economía campesina.

La economía campesina es una categoría de análisis genérico que encubre una gran heterogeneidad de situaciones. Este es un reconocimiento vital para la definición de políticas. Más aún, es necesario subrayar que la crisis económica y las propuestas de estabilización y ajuste han afectado de manera diferenciada a distintos grupos rurales, los cuales requieren respuestas y estrategias hacia el futuro.

Estas estrategias se diferencian entre sí de acuerdo con la dotación de tierra y agua disponibles; el tamaño de la familia y su composición; el grado de especialización productiva y el nivel de dependencia y articulación al mercado; el acceso a recursos crediticios y servicios públicos; el tipo de tecnología utilizada; la necesidad de fuerza de trabajo; la forma y el nivel organizativo existentes y la capacidad de negociación política de que se disponga.

La economía campesina se encuentra incorporada de manera definitiva a la economía nacional: la forma en que se integra a la estructura productiva global, define su dinámica y situación actual, su relación con la crisis económica y el ajuste. En esa medida, es conveniente distinguir dos segmentos del campesinado que presentan condiciones específicas de integración y responden de manera diferenciada ante la crisis y las políticas de ajuste, al tiempo que son afectados por ellas.

El primer segmento estaría representado por las unidades campesinas de infrasubsistencia o subfamiliares. Esas unidades dependen de ingresos salariales adicionales, obtenidos fuera de la unidad productiva, para completar su subsistencia. Son productoras y, al mismo tiempo, compradoras netas de alimentos. Este es el segmento mayoritario del campesinado latinoamericano y probablemente el más afectado de manera negativa por la crisis y el ajuste. Es probable que en este segmento, que en la realidad también ofrece situaciones muy variadas en el complejo de la agricultura regional, se logren soluciones más efectivas por la vía del empleo rural que por la producción primaria. Como un caso extremo no tiene sentido continuar intentos de mejoramiento estrictamente agrícola en condiciones insostenibles, con recursos ya degradados de manera irreversible.

El segundo segmento de pequeños productores estaría integrado por unidades familiares autosuficientes. Es decir, por aquellas que obtienen los ingresos monetarios o en especie necesarios para asegurar su subsistencia sin tener que recurrir a actividades fuera de la finca, y que se abastecen fundamentalmente de fuerza de trabajo familiar. En este

segmento genérico deberán concentrarse acciones de rescate de potencial productivo agrícola, con alivio de las diversas restricciones que han frenado su aporte potencial.

Cualquiera sea su diferenciación interna, toda estrategia de desarrollo rural debe reconocer como punto de partida la débil representación del campesinado en las decisiones de políticas. En la mayoría de los países este sector no tiene mayor acceso a las distintas instancias del Estado y al complejo engranaje que determina la toma de decisiones. Esta situación ha tendido a agravarse en los últimos tiempos, debido al mayor peso político que han adquirido los distintos sectores urbanos.

La economía campesina debe constituir uno de los ejes de la recuperación de la agricultura. Si se logra un marco que reconozca las diferentes situaciones que se esconden tras la generalización de "economía campesina", ella puede resultar de gran importancia para el ajuste en desarrollo, en la medida en que puede ofrecer contribuciones importantes a la seguridad alimentaria, la captación y ahorro de divisas y el aumento de los vínculos intersectoriales.

3. Lineamientos y temas de acción para asegurar la plena contribución de la economía campesina en el proceso de reactivación del sector.

El grado de éxito del proceso de reactivación en general y del incremento del nivel de participación de la economía campesina en particular, está condicionado por la voluntad política para aliviar la pobreza, el marco macroeconómico global y sectorial de las políticas diferenciadas y la participación de las organizaciones de productores y de servicios.

En particular, se debería prestar especial atención a los siguientes temas:

a. Marco de políticas para el desarrollo rural.

El proceso de definición de políticas rurales debe darse en forma armónica y coherente con el cuadro de la política macroeconómica global y del sector agropecuario, tal como se señaló al inicio. Además, debe tenerse en consideración la heterogeneidad y especificidad de los diferentes estratos de pequeños productores campesinos y asalariados. Es necesario tomar en cuenta que los estratos de pequeños productores tienen especificidades de acuerdo con su ubicación espacial, potencial productivo y contexto ecológico y cultural, las cuales deben ser consideradas al diseñar las políticas.

Finalmente, la definición de políticas diferenciadas debe también considerar que forman parte de estos grupos heterogéneos las mujeres, los jóvenes rurales y diferentes etnias.

b. Participación de las organizaciones campesinas.

La participación activa de las organizaciones campesinas en el proceso de toma de decisiones, planificación y ejecución de acciones que comprometen sus intereses es decisivo para el éxito de una nueva política.

c. Concertación con las organizaciones no gubernamentales.

El sector privado, representado por las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, las cooperativas de servicios, ahorro y créditos y las organizaciones de segundo grado de los pequeños productores, se ha abocado a ejecutar alternativas junto con la población rural; ello ha dado lugar a procesos de indiscutible creatividad que, aunque actúan de manera puntual, revisten valor cualitativo. En este contexto, muchas organizaciones no gubernamentales cumplen un papel importante que suple de manera parcial las carencias de las iniciativas estatales. En las propuestas de modernización del Estado es necesario diseñar procesos de concertación con el sector privado no convencional, el cual ha captado espacios de acción operativa en los escenarios de la economía campesina.

d. Política diferenciada para el sector campesino.

Esta política tiene dos dimensiones fundamentales. La primera propugna acciones de carácter socioeconómico y la otra está dirigida al plano institucional.

1) Políticas socioeconómicas

Las políticas socioeconómicas deben incentivar el incremento significativo del excedente generado por el sector campesino y al mismo tiempo aumentar el porcentaje retenido por este grupo. Es necesario enfatizar que las mismas deben tener carácter distributivo, si se desea efectivamente aprovechar su potencial de contribución en el proceso de reactivación.

Se concibe que dichas políticas deben conformar un conjunto articulado de elementos complementarios entre

sí, capaces de atender las necesidades específicas de las diferentes categorías de campesinos. En consecuencia se considera necesario desarrollar acciones concretas para posibilitar el acceso y legalización de la propiedad de la tierra, mejorar las condiciones del mercado de trabajo rural, diversificar las actividades productivas, generar empleo, desarrollar y transferir tecnología apropiada, mejorar la eficiencia del proceso de comercialización, fomentar el desarrollo de la pequeña agroindustria rural, proveer crédito para actividades productivas y establecer fondos especiales para el financiamiento de las acciones de desarrollo rural.

2) Fortalecimiento institucional

En esta área será necesario actuar en la modernización del sistema institucional del sector público. Debe asegurarse que éste facilite y reconozca la participación de los campesinos y actúe en coordinación con el sector privado. Al mismo tiempo, es necesario un gran esfuerzo para incentivar la organización campesina mediante la capacitación, con la finalidad de que aproveche plenamente las opciones que abren la democratización y la eventual reformulación del sistema público.

B. EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

1. Los programas y proyectos y su ámbito de conducción

Los programas y proyectos son otras de las formas de organización utilizadas para descentralizar los procesos de formulación, implementación y adecuación de políticas. Su origen y uso generalizado se asocia con el advenimiento de las agencias financieras internacionales, que los han utilizado como condición indispensable para la canalización de sus recursos a los países. Por su medio se ha pretendido descentralizar y articular acciones que no estaban siendo ejecutadas adecuadamente por la estructura institucional tradicional, con el propósito de contribuir a la estrategia elegida para alcanzar los objetivos del desarrollo agropecuario y rural. No obstante, la evidencia empírica permite afirmar que generalmente se ha venido manifestando una notoria desarticulación entre la formulación y ejecución de los programas y proyectos, a lo cual se agrega la limitada participación de la población objetivo en dichos procesos.

En consecuencia, no ha sido posible lograr la deseada descentralización y articulación, ni se han alcanzado en toda su magnitud los resultados buscados. En los países de América

Latina y el Caribe existen muchos casos de programas y proyectos que ilustran esta situación, cuyas metas logradas no se corresponden ni en magnitud ni en el tiempo, con las previstas. Asimismo es notoria la ejecución aislada y descoordinada de diferentes componentes que teóricamente apuntan hacia objetivos comunes, especialmente en los llamados programas y proyectos de desarrollo rural integrado.

Por otro lado, la ausencia generalizada de mecanismos apropiados de seguimiento y evaluación ha restringido las posibilidades de aprovechar las lecciones de la experiencia resultantes de la ejecución de esos instrumentos, para lograr una efectiva realimentación de las políticas para la agricultura. De igual manera, cabe hacer notar que las instituciones vinculadas a la ejecución de la política agropecuaria lamentablemente no valoran y, por lo tanto, no capitalizan las experiencias positivas derivadas del manejo de programas y proyectos, para mejorar sus modalidades de organización y operación y por ende, su efectividad institucional. Lamentablemente, en la mayoría de los casos, termina el esfuerzo cuando se agotan los recursos financieros y mucho de lo logrado se pierde.

Es de sobra conocido el hecho que los organismos financieros internacionales han establecido como norma general, que la coordinación de la ejecución de los programas y proyectos importantes recaiga en manos de "unidades ejecutoras", especialmente creadas para ese propósito. Esta "solución" se justifica con frecuencia porque las mismas se establecen para servir de enlace con el organismo financiero y buscar mayor dinamismo en las acciones. Sin embargo la experiencia muestra que cada una de estas unidades, para cumplir sus fines trata de evitar, sin éxito, las restricciones que imponen las normas y procedimientos establecidos por la burocracia "tradicional".

De otra parte, es justo reconocer que la preparación de los programas y proyectos pone mayor énfasis en los aspectos económico-financieros, buscando hacerlos atractivos para los bancos. Sin embargo, se tiende a descuidar aquellos aspectos relativos a su ejecución, tales como los ajustes institucionales que deben preverse, o el diseño e implantación de mecanismos que articulen organismos existentes para que realicen una acción concertada. Además se tiende a dejar de lado la necesidad de incorporar en forma explícita un período para la puesta en marcha, el cual, si bien es cierto se cubriría previo a la ejecución propiamente dicha, debería considerarse como un aspecto relevante.

2. El concepto de manejo de programas y proyectos

Las consideraciones anteriores fundamentan la necesidad de replantear el concepto de programa o proyecto, para ser concebidos como sistemas sociotécnicos, en los cuales las relaciones inter-personales, intergrupales y técnicas, interactúan en un esquema de interdependencia para pasar de una situación determinada de la realidad, a la situación deseable que se espera lograr. Este enfoque reconoce que las acciones desarrolladas deben orientarse hacia la solución de problemas o al aprovechamiento de potencialidades y que los resultados esperados pueden referirse tanto a los de características físicas, como a otros que son propios de la naturaleza humana.

Dicha conceptualización tiene implicaciones importantes para el abordaje del tema del manejo, pues lleva implícito el reconocimiento que los agricultores, técnicos, funcionarios y demás individuos involucrados en la elaboración y ejecución de un programa o proyecto, están llamados a participar efectivamente en este proceso.

Se considera que los programas y proyectos presentan diferenciación como formas de ordenamiento, en términos de su amplitud temática, magnitud, diversidad y temporalidad. En ese sentido, los programas son de naturaleza más amplia y completa que la de los proyectos. Generalmente incluyen actividades de permanencia no necesariamente limitada en el tiempo, de una cobertura tanto temática como territorial de mayor magnitud y en la mayoría de los casos con un menor nivel de detalle. Además, el manejo de un programa tiende a tornarse más complejo y normalmente puede requerir un mayor esfuerzo de coordinación. Los proyectos por su parte, se caracterizan por actividades de duración limitada y su ejecución se lleva a cabo durante un período determinado, en función de los recursos disponibles y los resultados esperados.

El manejo de programas y proyectos se visualiza como uno de los ámbitos específicos de conducción, en los cuales se enmarcan los esfuerzos realizados por los países para la promoción del desarrollo agrícola y rural. De manera que dichos instrumentos constituyen un elemento fundamental para asegurar el logro de los resultados esperados, lo mismo que para contribuir a la efectiva ejecución de las políticas para la agricultura, además de coadyuvar al mejoramiento de la efectividad de la acción institucional.

Por otro lado, se reconoce que los responsables del manejo de los programas y proyectos deben desarrollar un esfuerzo deliberado y sistemático, para realizar un activo y permanente diálogo social. El mismo debe estar orientado a la resolución

de conflictos y al logro de acuerdos y compromisos, entre los diferentes individuos e instituciones involucrados en la ejecución de los mismos. Ello implica que dichos responsables, no deberían preocuparse únicamente por desarrollar sus acciones en el espacio determinado por los programas y proyectos, en su calidad de formas de organización. Además deben proyectar su atención en otros elementos y actores importantes localizados mas allá de esos límites, que puedan ejercer alguna influencia sobre los resultados esperados.

En ese contexto, el manejo de programas y proyectos se concibe como la movilización continua e intencionada de los recursos y esfuerzos vinculados al programa o proyecto, para orientar y concretar la transformación de la realidad agro-socio-económica de su área de influencia, en la dirección determinada por sus objetivos.

3. Las funciones de dirección

El manejo de programas y proyectos constituye un proceso continuo que comprende seis funciones, las cuales en la práctica no deben considerarse como elementos secuenciales aislados, sino como un conjunto articulado de componentes de un mismo sistema. Tales funciones enfatizan las actividades básicas que deben acometer los individuos involucrados en el manejo del programa o proyecto, lo mismo que la importancia de la concertación y la interacción social, para alcanzar los resultados esperados.

Por otro lado privilegian la continuidad en las relaciones análisis-asesoramiento-decisión y análisis-asesoramiento-activación de la acción, así como la realimentación que debe darse a partir de la realización de acciones y de sus resultados, pues ello es necesario para la concurrencia articulada de los diferentes individuos y grupos, públicos y privados, en el ejercicio individual y grupal de cada función. A continuación se presenta una descripción de las mismas.

a. Caracterización e interpretación de la problemática.

Comprende el análisis permanente de la evolución de la realidad socioeconómica, en el ámbito de acción del programa o proyecto, con la finalidad de mantener actualizada la problemática que lo afecta.

b. Precisión y adecuación de resultados y estrategias.

Tiene por objeto definir y ajustar, permanentemente, los resultados deseados y las estrategias para alcanzarlos, así como los factores externos que condicionan su logro, con base en las políticas vigentes, de manera que el proyecto mantenga coherencia con los cambios registrados en su ámbito de acción.

c. Programación Operativa.

Comprende la explicitación de los requerimientos del proyecto durante un período presupuestario, en términos de los resultados esperados, actividades a desarrollar, asignación de responsabilidades y requerimientos de recursos. Especial énfasis se le debe conferir a lograr un apropiado nivel de conocimiento y compromiso con esos elementos, por parte de los individuos y grupos vinculados al proyecto.

d. Aprovisionamiento de Recursos.

Esta función contempla las acciones específicas para la provisión oportuna de los recursos físicos, humanos y financieros requeridos para la ejecución del proyecto, en las cantidades y con la calidad apropiadas.

e. Organización.

Tiene que ver con el diseño y revisión continua de la estructura técnico-administrativa del proyecto, así como de los procedimientos administrativos relativos a los aspectos financieros, de personal, de abastecimiento y de apoyo logístico y técnico, principalmente.

Su propósito consiste en lograr que la estructura administrativa básica, sus relaciones con el contexto organizativo y las normas de funcionamiento del proyecto, sean coherentes con su estrategia.

f. Seguimiento y Evaluación.

Esta función desempeña un importante papel de realimentación y se relaciona con las demás funciones, para dar lugar a las correcciones o ajustes necesarios. A través de ella se

garantiza por una parte, que las actividades y tareas que se realicen contribuyan en forma eficiente a la obtención de los resultados esperados y por otra, que éstos mantengan un adecuado nivel de coherencia con los cambios ocurridos en la realidad socio-económica y política lo mismo que con las políticas definidas por el Gobierno.

4. Problemática que afecta la efectividad del manejo de programas y proyectos

Pese a la difícil situación económico-financiera que atraviesan los países Latinoamericanos y del Caribe, con frecuencia se encuentran programas y proyectos prioritarios que a pesar de contar con suficiente financiamiento, reportan constantemente cifras alarmantes de sub-utilización.

Esta realidad es altamente preocupante, ya que no sólo se afecta el logro de las metas de producción y bienestar rural, y por lo tanto la efectividad de las políticas aprobadas para reactivar y desarrollar la agricultura, sino que por tratarse en buena parte de los fondos provenientes de préstamos externos, se hace más crítica la ya difícil situación de endeudamiento de los países. Esto se debe a que los recursos provenientes de las obligaciones financieras adquiridas, no están logrando los resultados esperados y por lo tanto, tampoco están teniendo el impacto que se había anticipado al elaborarse y aprobarse los respectivos programas y proyectos.

Los problemas que están afectando la ejecución de los mismos, no se derivan necesariamente de la falta de financiamiento, sino que están íntimamente relacionados con los siguientes aspectos:

- La estrategia de descentralización, a través de los programas y proyectos.
- La participación de la población rural y de otros actores clave, en la tarea de manejo de los programas y proyectos.
- La tecnología y la modalidad organizativa para el manejo de los programas y proyectos.
- La capacidad directiva de los recursos humanos.

a. La efectividad de la estrategia de descentralización, a través de los programas y proyectos

En términos generales se puede afirmar que en los países de América Latina y el Caribe se ha enfocado el manejo de los programas y proyectos, con una visión parcial, dándose mayor relevancia a los aspectos internos de los organismos responsables de su ejecución, que al establecimiento de mecanismos orientados a lograr la activación de las acciones de transformación previstas.

De otra parte, se ha manifestado una marcada preferencia por centralizar las decisiones en el nivel nacional y restringir su acción a los aspectos técnico-agronómicos correspondientes, descuidando el desarrollo de mecanismos apropiados para obtener el concurso y apoyo necesarios de aquellos actores e instituciones ajenos al sector agropecuario (Contraloría, Proveduría y Organismos Internacionales, entre otros), que por la naturaleza de sus funciones se constituyen en elementos condicionantes del proceso de ejecución de los programas y proyectos.

Asimismo es evidente la desvinculación existente entre los individuos y grupos responsables de la elaboración de los programas y proyectos, con los encargados de su ejecución. Ello es así porque aquéllos no otorgan la debida importancia al hecho de apoyar la implementación y la activación de la acción transformadora, por medio de un asesoramiento deliberado, oportuno y comprometido. Además, los segundos ni se preocupan, ni disponen de los medios apropiados para contribuir a la labor de análisis de los primeros, lo cual restringe significativamente las posibilidades de establecer una base sólida para lograr una apropiada articulación entre decisiones y acciones.

b. La tecnología y la modalidad organizativa para el manejo de programas y proyectos

La creación de las unidades ejecutoras mencionadas anteriormente tiende a intensificar los conflictos interinstitucionales, ya que en sus necesarias relaciones con la burocracia establecida, se producen crecientes dificultades originadas básicamente por dos situaciones. Una corresponde a los conflictos derivados de la discriminación en la aplicación de normas y procedimientos existentes, que con excesivo optimismo se tratan de evitar sin éxito, al insertarse dichas Unidades en ese mismo contexto burocrático rígido, propio para acciones rutinarias y muy estructuradas, mas no para proyectos. Otra es la condición especial que se les

trata de otorgar, sustrayendo recursos, principalmente humanos, de los mejor calificados de la burocracia establecida.

Este panorama, en el caso del sector agropecuario, se torna aún más grave porque dichas unidades enfrentan limitaciones en su capacidad de análisis y asesoramiento, para interpretar la problemática que enfrentan y para generar soluciones oportunas sobre la marcha, lo mismo que para realimentar a los niveles superiores en el proceso de ajuste o adecuación de las políticas e inducir los cambios necesarios en ellas en función de las restricciones y potencialidades identificadas.

En ese sentido cabe hacer notar la tendencia generalizada a descuidar el establecimiento, operación y adecuación de mecanismos de dirección apropiados a las características de los programas y proyectos, dirigidos a posibilitar la interacción de los diferentes individuos y grupos para la realización oportuna e integrada de las actividades y tareas de dirección necesarias para la generación de los resultados esperados. Entre ellos cabe mencionar los dirigidos a lograr una permanente actualización de la problemática socioeconómica y política, la validación periódica del programa o proyecto, la preparación de programas de trabajo realistas e integrados, la provisión efectiva de recursos y el seguimiento y evaluación continua de las acciones.

Lo anterior es responsable en gran medida de que los individuos y organismos clave públicos y privados involucrados en el manejo del programa o proyecto, generalmente no logren alcanzar una percepción compartida de la problemática, resultados esperados y estrategia para lograrlos. De igual manera, se les dificulta conseguir el apropiado nivel de consenso y compromiso para asegurar la ejecución armónica e integrada de las acciones bajo su responsabilidad, lo mismo que la adecuación de las mismas con dichos resultados.

- c. La participación de la población rural y otros actores clave, en la tarea de manejo de programas y proyectos

Muchos programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural orientados hacia determinados "beneficiarios", son elaborados y ejecutados casi exclusivamente bajo las directivas de los grupos técnicos responsables de esas acciones. En esta modalidad de acción se tiende a descartar casi por completo, la necesaria participación en dicho proceso de los directamente afectados y de otros agentes clave (por ejemplo representantes de las

organizaciones de productores y de organizaciones cívicas, autoridades políticas, agencias de desarrollo del sector privado, entre otros).

Otra modalidad frecuentemente empleada, consiste en la creación de comités ad hoc, generalmente al nivel local, integrados por representantes de asociaciones de agricultores y de otros grupos relacionados con las acciones del proyecto. Sin embargo, no se realizan esfuerzos sistemáticos para dotar a los mismos de instrumentos, normas, procedimientos y técnicas de trabajo apropiadas para conseguir el eficiente funcionamiento de los mismos y por ende, una efectiva participación en la tarea de análisis, asesoramiento y toma de decisiones que los afectan.

Como consecuencia de lo anterior, se dificulta el logro de un adecuado nivel de coherencia de los programas y proyectos, con las políticas de nivel superior y con la evolución de la realidad agro-socio-económica y política de su ámbito respectivo. Por otro lado, se limita considerablemente el flujo de información relevante para realimentar el proceso de adecuación continua de esas políticas, en función de dicha realidad.

d. La capacidad directiva de los recursos humanos

Otra limitación importante se relaciona con la capacidad directiva del personal involucrado en la tarea de manejo de programas y proyectos. Es frecuente observar que la mayoría de estos profesionales, aún cuando se han distinguido en su campo de especialidad dentro de la agricultura, generalmente no fueron formados, ni recibieron entrenamiento en esa área del conocimiento.

En América Latina durante los últimos veinte años se ha desarrollado un significativo esfuerzo por capacitar personal técnico en lo referente a la preparación y evaluación de proyectos y, en menor grado, en administración de proyectos. No obstante, los eventos del primer tema han tendido a concentrarse en los aspectos técnicos, financieros y económicos de los proyectos, otorgando menor prioridad al manejo de los mismos.

Por otra parte, el enfoque de los cursos de administración ha privilegiado la utilización de métodos y técnicas propios de la gerencia de empresas privadas, relegando a un segundo plano el uso de técnicas grupales y mecanismos dirigidos a lograr la necesaria interacción

social de los diferentes individuos y grupos involucrados, indispensable para la realización oportuna e integrada de las actividades y tareas de dirección requeridas para el efectivo manejo de programas y proyectos.

Todo ello ha contribuido a que dicho personal, generalmente no disponga del instrumental apropiado para desarrollar esa tarea con efectividad. Esta situación se ve agravada por el hecho de que al no reconocerse la seriedad del problema, en la mayoría de los programas o proyectos prioritarios del sector, no se prevén acciones de capacitación para subsanar tales limitaciones.

5. Propuestas para el fortalecimiento de los sistemas institucionales responsables del manejo de programas y proyectos

El fortalecimiento de la tarea de conducción del proceso de reactivación y desarrollo de la agricultura, es esencial para aumentar la efectividad de los organismos que generan bienes y servicios dirigidos a promover dicho desarrollo. En ese contexto, los programas y proyectos constituyen espacios sociopolíticos estratégicos, ya que ellos son instrumentos apropiados para operacionalizar la política agropecuaria y a la vez, generan información relevante para realimentar a los niveles superiores de decisión, durante el proceso de adecuación de la misma.

Ello se debe a que dichos instrumentos proyectan la acción del Estado en el nivel local, porque es en éste donde convergen las acciones orientadas a proveer bienes y servicios a la población rural. Por tanto, en esta instancia se concretan las relaciones interinstitucionales y de éstas con los beneficiarios y otros actores clave del proceso de desarrollo, para la entrega coordinada de los servicios ofrecidos.

En razón de lo anterior, el manejo de programas y proyectos constituye un elemento importante para el logro de los resultados previstos y por ende, contribuye a la efectiva ejecución de la política agropecuaria y a mejorar la efectividad de la acción institucional. De manera que reviste especial prioridad el poner en práctica medidas orientadas a lograr niveles mejorados de efectividad en la tarea de manejo, las cuales se organizan en función de las siguientes áreas estratégicas:

- La estrategia de descentralización a través de los programas y proyectos.
 - La democratización de la tarea de manejo de los programas y proyectos.
 - La readecuación de los esfuerzos nacionales para el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos involucrados en el manejo de los programas y proyectos.
- a. La estrategia de descentralización a través de los programas y proyectos.

Es importante reconocer que los programas y proyectos, en especial los de desarrollo rural, se desenvuelven en ambientes de cambio constante, en los cuales coexisten conflictos de intereses y situaciones de poder compartido entre los individuos y grupos involucrados. Por tal razón enfrentan un alto grado de incertidumbre con relación al logro de sus objetivos. De ello se deriva la necesidad de otorgarles suficiente flexibilidad para el ajuste sobre la marcha de sus acciones y resultados esperados, en consonancia con los cambios socioeconómicos y políticos registrados a través del tiempo. Asimismo se deben desarrollar relaciones con organismos y actores claves, cuyas acciones puedan influenciar el ritmo de ejecución del programa o proyecto y el logro de los resultados esperados.

Conviene hacer una clara delimitación y estructuración jerárquica del espacio de transformación y del ámbito de conducción inherente al programa o proyecto, mediante un exhaustivo análisis orientado a identificar el espacio geográfico en que se localiza, las actividades agro-socio-económicas a ser consideradas, los grupos socio-políticos claves involucrados, el período de tiempo definido para alcanzar los resultados previstos, las políticas que serán implementadas y, para cada una, identificar los actores clave públicos o privados que intervienen en su definición, implementación y ajuste, lo mismo que su respectivo papel en este proceso. Ello permitirá identificar un conjunto de factores críticos, tanto propios como externos al programa o proyecto, que pueden afectar o favorecer su normal desarrollo.

Se debe seleccionar un tema central de atención de las acciones del programa o proyecto, alrededor del cual se orientarán las restantes áreas temáticas definidas como prioritarias. Sobre esta base se debe definir y

organizar el conjunto de actividades estratégicas, en función de los recursos incrementales disponibles y de su factibilidad técnica. La ejecución de éstas se debe realizar en forma secuenciada e incremental, en el sentido de prever diferentes etapas cuyo alcance y complejidad se vayan aumentando en el tiempo, a manera de aproximaciones sucesivas, de acuerdo con los avances alcanzados y con la experiencia adquirida.

También es menester especificar y adoptar mediante consenso, el grupo objetivo común para todos los organismos responsables de ejecutar actividades del programa o proyecto, hacia el cual se dirigen las acciones del mismo. Dicha medida, junto con los elementos señalados anteriormente, contribuye a lograr una apropiada convergencia, geográfica, temática, temporal y social de los diferentes agentes involucrados.

Otro elemento importante a tomar en cuenta, es la creación de arreglos organizacionales especiales, para asegurar el logro de niveles apropiados de coordinación interinstitucional, integrados por representantes de los diferentes organismos y grupos claves, de carácter público y privado, involucrados en el programa o proyecto. La tarea prioritaria de los mismos debe concentrarse en la activación y control de las actividades de dirección requeridas para movilizar los esfuerzos y recursos comprometidos, para lo cual es importante que se les dote del apropiado nivel de autoridad y poder de decisión.

Finalmente, se considera importante poner en práctica procedimientos administrativos claramente especificados y sistematizados, de poca complejidad y estrictamente adaptados a las características propias de los países. En general es deseable que los mismos se orienten más a facilitar y guiar el comportamiento administrativo hacia el logro de los objetivos de los programas y proyectos, mediante el uso de técnicas y criterios para la toma de decisiones descentralizadas, que al establecimiento de pautas dirigidas a conseguir un estricto control jerárquico extremadamente centralizado.

b. Democratización de la tarea de manejo de los programas y proyectos

El logro de un apropiado nivel de acuerdo y compromiso entre los diferentes individuos y grupos, tanto públicos como privados, involucrados en la tarea de manejo, constituye un elemento fundamental para el éxito del

programa o proyecto. Por tal razón, se debe otorgar especial prioridad al establecimiento de mecanismos de dirección orientados a garantizar una adecuada articulación de las relaciones análisis-asesoramiento-decisión y análisis asesoramiento-activación de la acción.

Los mismos deben establecer las actividades, instrumentos, normas, procedimientos y técnicas requeridos para alcanzar los correspondientes resultados deseados, a través de procesos grupales que favorezcan la interacción de los referidos individuos y grupos, durante la realización oportuna e integrada de las actividades y tareas de dirección contempladas.

De ello se desprende que los mecanismos de dirección deben estar conformados por cuatro elementos básicos, a saber:

- Los actores, o sea, aquellos individuos, grupos e instituciones claves, que participan en el manejo del programa o proyecto.
- Las actividades que los mencionados actores deben desarrollar.
- Las interacciones, definidas en términos del momento y forma en que se deben emplear determinados procedimientos y las correspondientes técnicas para el análisis, asesoramiento y toma de decisiones, tanto individuales como grupales, para articular actores y actividades.
- Los resultados que se desean lograr como producto de las diferentes actividades realizadas por los actores y los instrumentos en que se deben recoger y sistematizar dichos resultados.

Para lograr un efectivo manejo del programa o proyecto se considera necesario diseñar o establecer mecanismos dirigidos a:

- 1) La vinculación efectiva de la población objetivo y del personal técnico del programa o proyecto al proceso de análisis y actualización permanente de la problemática agro-socioeconómica y política.

- 2) La actualización periódica del programa o proyecto y la realimentación de los niveles superiores de decisión para el ajuste de las políticas que lo afecten, con base en las orientaciones de políticas definidas y la evolución de la situación agrosocioeconómica de su área de influencia.
- 3) La preparación de programas de trabajo realistas e integrados, que guíen la realización, seguimiento y evaluación de las acciones contempladas durante un período presupuestal específico, en forma concertada y sincronizada.
- 4) La provisión efectiva de recursos, en el sentido de poner a disposición de los responsables de la ejecución del programa o proyecto, los recursos necesarios y suficientes para ejecutar las actividades programadas.
- 5) La activación y adecuación permanente de las acciones, recursos y modalidades de trabajo del programa o proyecto, en concordancia con el logro de los objetivos deseados.

Dichos mecanismos no pretenden reemplazar ni superponerse a la estructura operativa responsable de ejecutar el programa o proyecto, ni requieren la designación de personal incremental al equipo involucrado en la ejecución del mismo. Sino que se proponen articular dichos individuos y las actividades a su cargo, en formas y momentos distintos, con el propósito de mejorar la efectividad de las tareas de análisis, asesoramiento, toma de decisiones y activación de acciones. En ese sentido constituyen una modalidad apropiada para lograr la articulación de esos procesos, con niveles mejorados de efectividad y con un máximo de racionalidad operativa en el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Otros elementos importantes para estimular la democratización del manejo de programas y proyectos, son la selección, capacitación, participación y continuidad del personal técnico involucrado en las acciones de los mismos. En este sentido, de preferencia se debe reclutar personal con previo conocimiento del área, al cual se le debe desarrollar el nivel de motivación y destrezas apropiadas, para llevar a cabo satisfactoriamente sus funciones. De igual manera es importante brindarle suficiente supervisión y apoyo técnico y logístico, lo mismo que desarrollar un clima institucional que estimule

el logro de un liderazgo compartido y con capacidad de autorenovación.

Especialmente durante las primeras fases de la ejecución de los programas y proyectos, es importante llevar a cabo una intensa labor de difusión de las realizaciones y resultados alcanzados, con el propósito de obtener y mantener un efectivo apoyo, tanto financiero como político, para el avance normal de las acciones.

En última instancia, los programas y proyectos deben concebirse como instrumentos idóneos para la implementación de la política y por lo tanto, es imperativo prever acciones y recursos para asegurar su sostenibilidad mas allá del período para el cual se obtienen los fondos especiales que los financian. Consecuentemente, se deben asignar durante ese tiempo recursos complementarios a los mismos, en la magnitud y oportunidad apropiadas para garantizar el logro del impacto esperado. Por otra parte es importante prever la institucionalización de las normas, procedimientos e instrumentos desarrollados, así como de los cambios de actitud logrados durante la ejecución de esos instrumentos.

- c. Readecuación de los esfuerzos nacionales para el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos involucrados en el manejo de los programas y proyectos

Dada la limitada capacidad de los países para desarrollar y difundir modelos y experiencias exitosas para el manejo de programas y proyectos, reviste especial atención que los organismos internacionales de cooperación técnica y entidades académicas especializadas en el tema, desarrollen esfuerzos orientados a incrementar la capacidad directiva de los sistemas institucionales nacionales y por ende, a lograr un efectivo manejo de los programas y proyectos a su cargo.

En tal razón, se considera necesario llevar a cabo una permanente labor de investigación y estudio, orientada al diseño, adaptación y documentación de modelos, métodos, instrumentos y técnicas, apropiados para el ejercicio de las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones, inherentes al manejo de programas y proyectos. Los mismos deberían enfatizar el establecimiento de procesos grupales que posibiliten una apropiada interacción entre los individuos y grupos involucrados, con la finalidad de lograr una realización concertada e integrada de las actividades contempladas

por los programas y proyectos, bajo condiciones de conflicto social y poder compartido.

Se debe intensificar la capacitación de los directivos y técnicos del sector público y representantes de los grupos sociopolíticos de carácter privado, considerados como actores claves en el proceso de manejo de los programas y proyectos, lo mismo que la difusión y el intercambio de experiencias entre ellos.

Por una parte, esta acción debería buscar el mejoramiento de la capacidad directiva de los mismos, a la vez que sensibilizarlos y comprometerlos con el proceso de ejecución y consecución de los resultados previstos. Además se considera importante establecer mecanismos permanentes de intercambio de información y experiencias exitosas, entre profesionales que se desempeñan en áreas afines al manejo de programas y proyectos, con la finalidad de facilitar la canalización de los esfuerzos aislados de investigadores y educadores de los diferentes países.

Temas básicos a contemplar en estas acciones, serían aquellos relacionados con la validación de objetivos y estrategias, organización institucional, programación y presupuesto, aprovisionamiento de recursos, seguimiento y evaluación, toma de decisiones y métodos grupales para la integración de esfuerzos.

C. Características de la cooperación técnica

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

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

En este proceso se confirió especial relevancia a las modalidades de "transferir-haciendo" y "aprender-haciendo". La primera se refiere a las actividades de apoyo técnico desarrolladas, las cuales propician una amplia interacción y complementación de los técnicos del IICA con los nacionales, buscando un equilibrio y sincronización adecuados con sus actividades normales, de manera que puedan realizarse en lo posible como complemento y sobre la marcha de las mismas. El segundo caso tiene que ver con la capacitación, visualizada como complemento de lo anterior. Esta contempló la adaptación de mecanismos, instrumentos y técnicas desarrollados en otros países, de acuerdo a las necesidades y posibilidades del proyecto, contando con la estrecha participación del personal nacional. También se esperaba que una vez probados y ajustados, se procedería a difundirlos a otros ámbitos.

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

Las acciones de cooperación técnica se desarrollaron con base en la modalidad de trabajo grupal, para lo cual se integraron dos grupos nacionales, uno de nivel central y otro local, a los que el grupo IICA dirigió su apoyo técnico y la capacitación. Se contemplaba además que en la medida en que el proyecto aumentara su cobertura geográfica, los grupos locales deberían multiplicarse.

El grupo central estaba integrado por representantes del nivel nacional de las entidades participantes en el proyecto objeto de la cooperación técnica y era responsable de definir, divulgar y canalizar los resultados de la misma, además de participar en su desarrollo. En el caso de ampliarse la cobertura a otras áreas geográficas, este grupo fungiría como núcleo para la difusión de experiencias.

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

El grupo IICA lo conformaban los especialistas en Desarrollo Rural, Producción Animal y Mercadeo de la Oficina en el país, quienes además, recibían apoyo del grupo central de PROPLAN y de otros grupos país de ese proyecto. Cada uno respondía por las actividades y tareas relativas a su respectiva especialidad, pero conservando una estrecha interacción y participación conjunta en las diferentes áreas temáticas que eran atendidas.

II. EL PROYECTO DE DESARROLLO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE ALIMENTOS

A. Descripción del proyecto

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

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

La población objetivo está conformada por 4.000 productores agropecuarios con explotaciones no mayores de 6 hectáreas y una superficie en finca de 5.200 hectáreas, más 400 familias de pescadores, atendidas en forma directa. La población total cubierta con todos los servicios se estima en 30.000 personas de bajos ingresos.

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

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

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

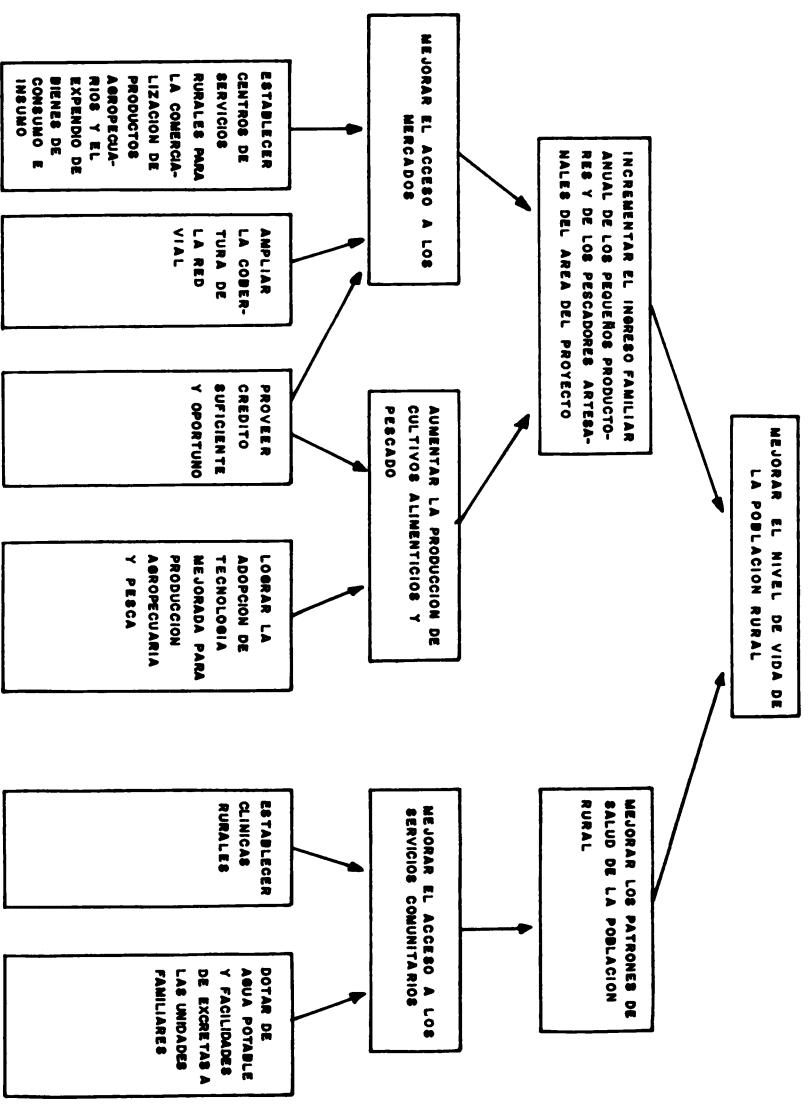


FIGURA 2: UBICACION DEL AREA DEL PROYECTO

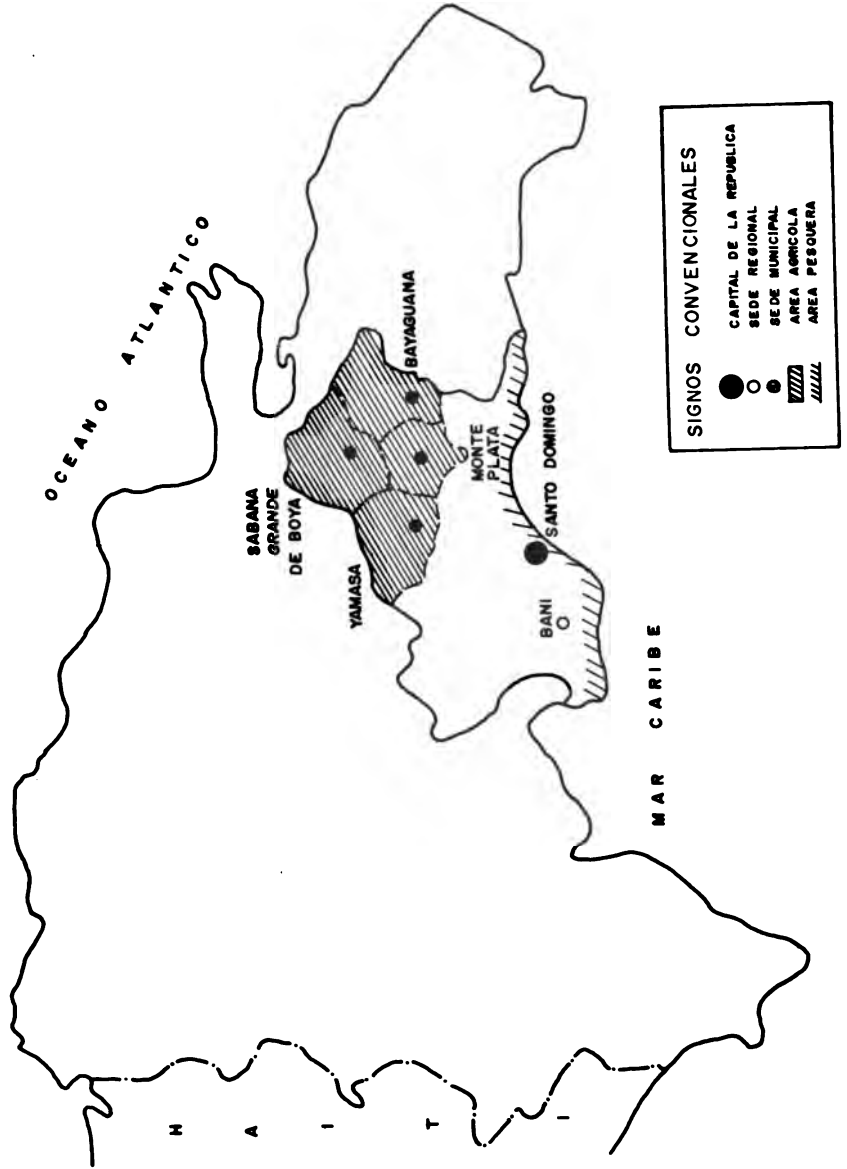


FIGURA3 COMPONENTES DEL PROYECTO FIDA II

EXTENSION AGRICOLA



TRANSFERIR TECNOLOGIA A 4.000 PRODUCTORES AGRICOLAS

COMERCIALIZACION



CONSTRUIR 3 CENTROS DE SERVICIOS, CONSOLIDAR 4 CENTROS EXISTENTES, ASESORAR A ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES QUE ADMINISTRAN LOS CENTROS.

CREDITO



PROVEER CREDITO A 4.000 PRODUCTORES AGRICOLAS Y 400 PESCADORES

PESCA



CAPACITAR A 400 PESCADORES

CAMINOS VECINALES



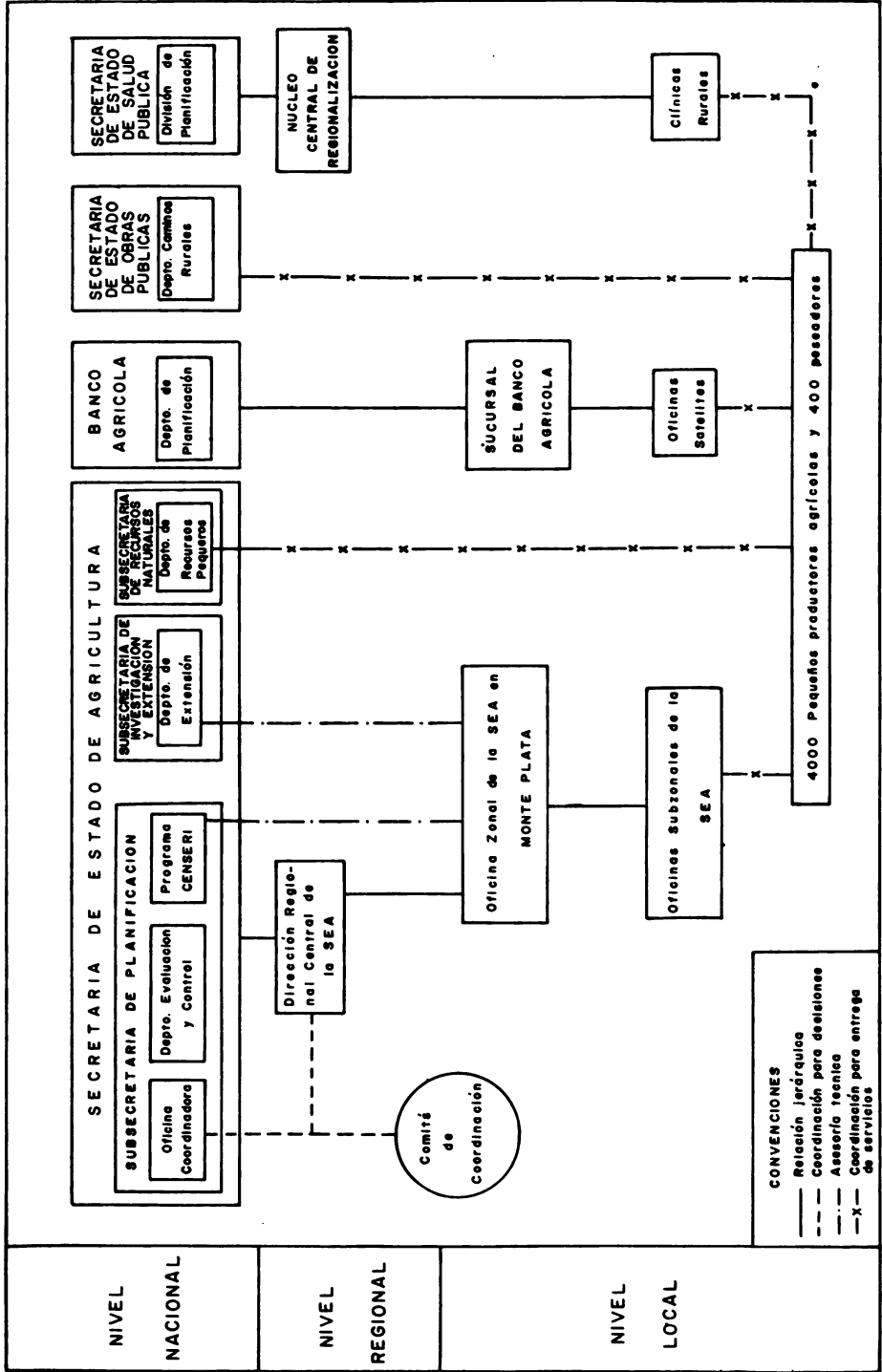
**CONSTRUIR 32 KM DE CAMINOS NUEVOS
MEJORAR 100 KM DE CAMINOS EXISTENTES**

CLINICAS RURALES



CONSTRUIR Y EQUIPAR 3 CLINICAS

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



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

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

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

B. Estrategia para el manejo del proyecto.

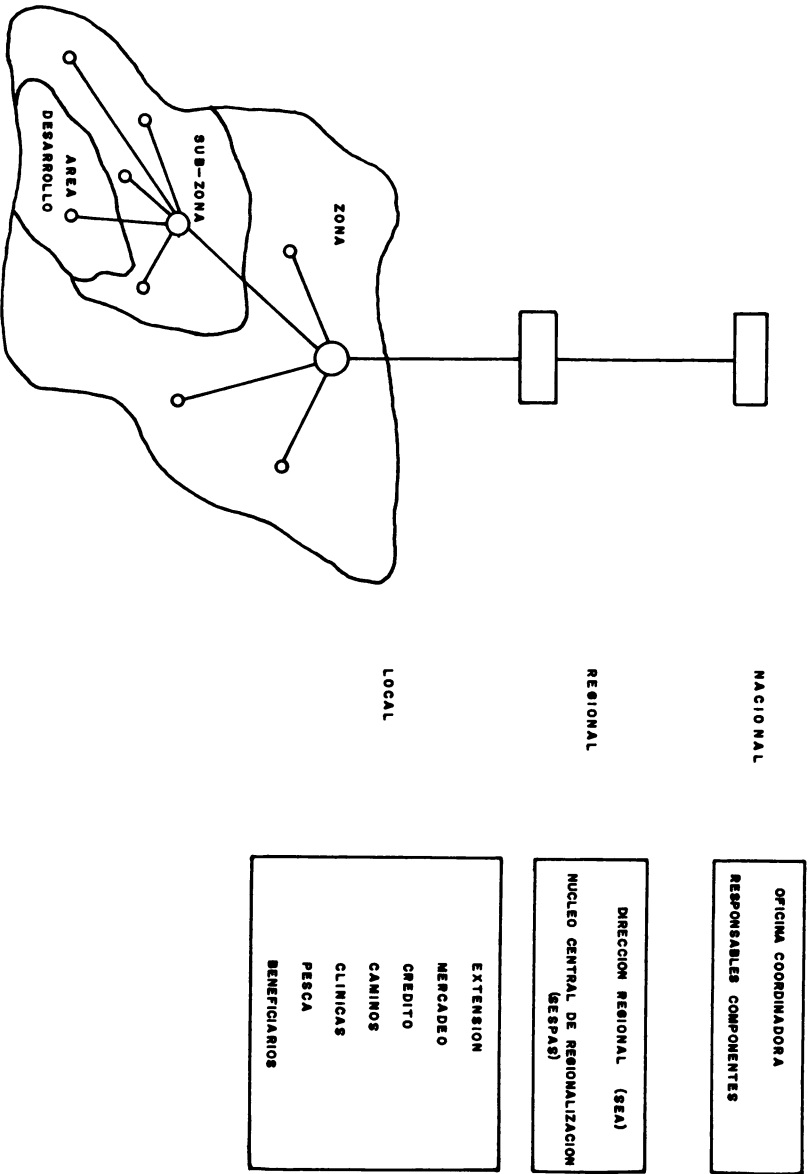
Para la definición de la estrategia de manejo del proyecto se tomaron en consideración los criterios mencionados a continuación. En primer término se acordó usar como marco normativo, el enfoque de conducción efectiva desarrollado por el Componente Hemisférico del proyecto PROPLAN. Por otra parte se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

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

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

2. Establecimiento de una clientela común integrada por productores agropecuarios con 6 hectáreas o menos, de área cultivable y pescadores artesanales pobres.
3. División del ámbito del proyecto con base en la estructura administrativa oficial de la Secretaría de Agricultura, la cual está integrada por varias unidades operativas de diferente nivel jerárquico, hasta llegar al área de desarrollo, que es la menor unidad de acción y a la vez la que reúne mayores características de homogeneidad desde el punto de vista biofísico (figura 5).
4. Diseño e implantación de mecanismos grupales para la revisión y actualización del proyecto, la vinculación de los beneficiarios al análisis de la problemática, la definición de programas de trabajo realistas y el control del avance hacia el logro de resultados.
5. Creación de un comité de coordinación interinstitucional, integrado por representantes de los diferentes organismos y grupos claves involucrados en el proyecto, con la misión de activar los mecanismos e instrumentos de dirección en cumplimiento de la tarea ejecutiva requerida para movilizar a los actores claves que intervienen en el manejo del proyecto. Al mismo se le concedió la autoridad necesaria para conformar grupos de trabajo de duración temporal, con miembros del personal asignado al proyecto, en caso de requerir apoyo técnico durante el ejercicio de sus funciones.

FIGURA 5 : NIVELES DE OPERACION



III. MECANISMOS DE DIRECCION

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

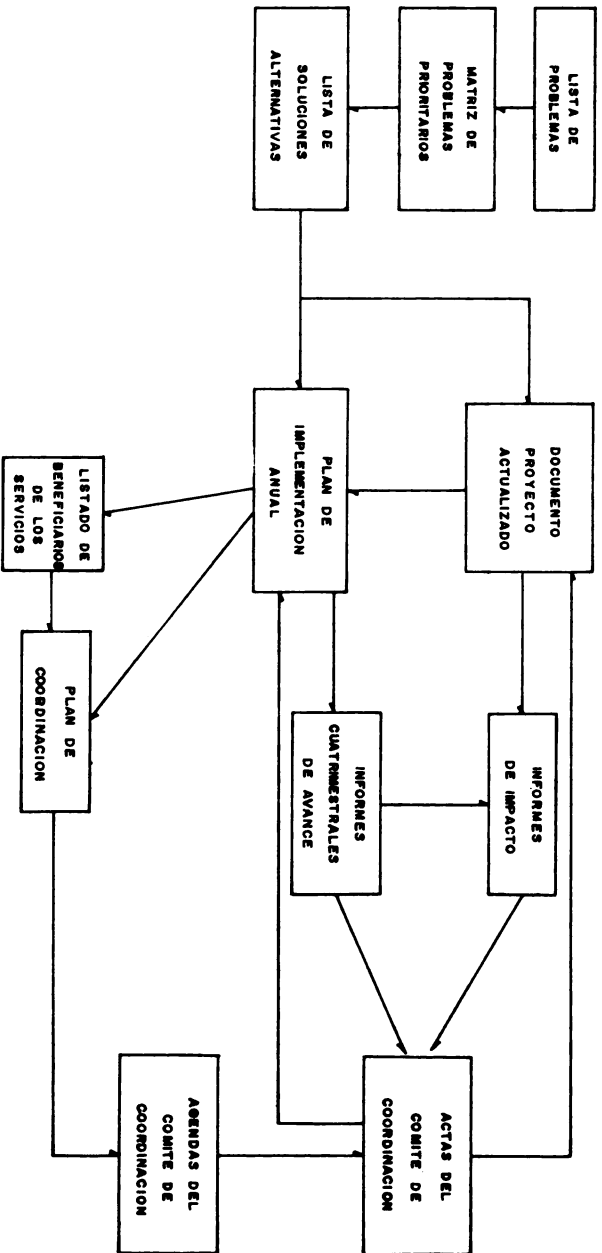
A. Taller de análisis de la problemática

1. Diseño e implantación

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

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

FIGURA 6: RELACIONES ENTRE LOS INSTRUMENTOS DE DIRECCION



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

2. Resultados e instrumentos

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

Los instrumentos de dirección previstos son: La lista de problemas identificados, la matriz de problemas prioritarios y la lista de soluciones alternativas. (Ver detalles en el capítulo IV).

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

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

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

3. Procedimiento

El taller debe realizarse una vez al año, previo al inicio de la preparación del plan de implementación del período siguiente. Tiene lugar en una de las localidades del área de influencia del proyecto, en un local apropiado donde se concentra a los participantes por un período de tres días consecutivos. Cuenta

con la participación de los especialistas en producción y mercadeo y de los extensionistas de la Secretaría de Agricultura, agentes de crédito del Banco Agrícola, médicos de la Secretaría de Salud e Ingenieros de la Secretaría de Obras Públicas, de los diferentes niveles operativos, más los representantes de las organizaciones campesinas atendidas. El procedimiento contempla un conjunto de actividades interrelacionadas, las cuales se presentan en la figura 7.

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

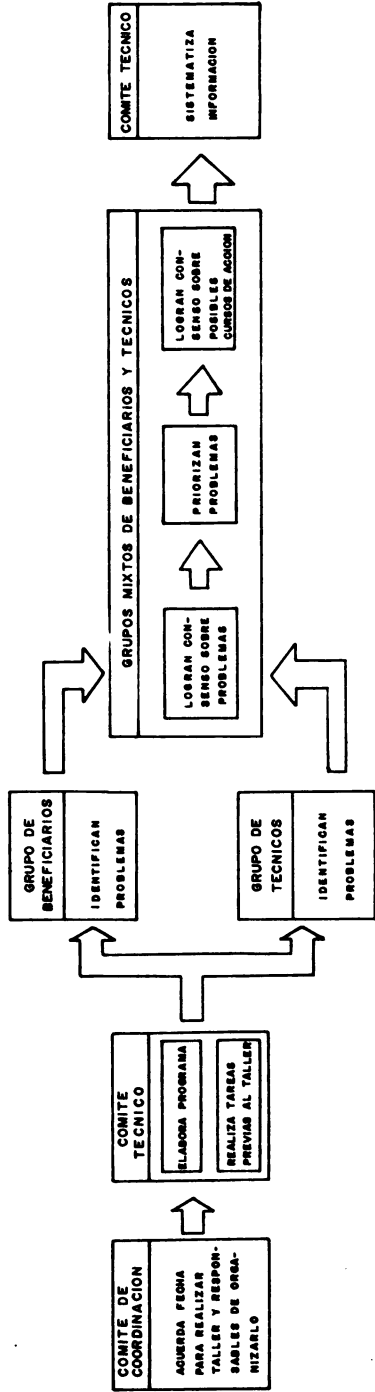
La primera actividad durante el evento consiste en el registro e instalación de los participantes, simultáneamente con la entrega de la información básica sobre el mismo y de los materiales y útiles necesarios. Se continúa con un trabajo grupal en plenaria dirigido a promover el conocimiento mutuo entre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

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

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

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

FIGURA 7: ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



A seguidas se organizan cinco grupos mixtos de agricultores y técnicos, uno por cada área temática, los que mediante normas y pautas de trabajo apropiadas, se abocan a la tarea de identificar, proponer y acordar por consenso, alternativas de solución a los problemas prioritarios. Posteriormente las mismas se someten a la consideración de todos los participantes, en una sesión plenaria donde pueden ser modificadas o incorporar otras no contempladas, como resultado de la discusión grupal.

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

4. Técnicas

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

Constituye un proceso grupal estructurado que estimula la activa participación de los integrantes del grupo en el análisis de la situación planteada, por medio de una serie de ejercicios interrelacionados que contemplan trabajos tanto individuales como grupales. En el capítulo IV se presenta una descripción detallada de esta técnica.

B. Proceso grupal para la revisión y actualización del proyecto.

1. Diseño e implantación

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

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

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

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

2. Resultados e instrumentos

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

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

3. Procedimiento

Está previsto que el proyecto debe revisarse una vez al año, previo a la preparación del plan operativo. El grupo técnico responsable de ello está integrado por funcionarios de la Secretaría de Agricultura, el Banco Agrícola, la Secretaría de Salud y la Secretaría de Obras Públicas, provenientes de los diferentes niveles operativos del ámbito, bajo la dirección de

un delegado de la oficina Coordinadora del Proyecto. El trabajo se lleva a cabo mediante una serie de reuniones conjuntas, distribuidas en el tiempo de forma tal que no restrinjan significativamente el normal desarrollo de las actividades ordinarias, en las cuales se analizan detenidamente los diferentes temas contemplados y, con base en sus resultados, se acuerdan por consenso los ajustes que se deben incorporar. (figura 8).

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

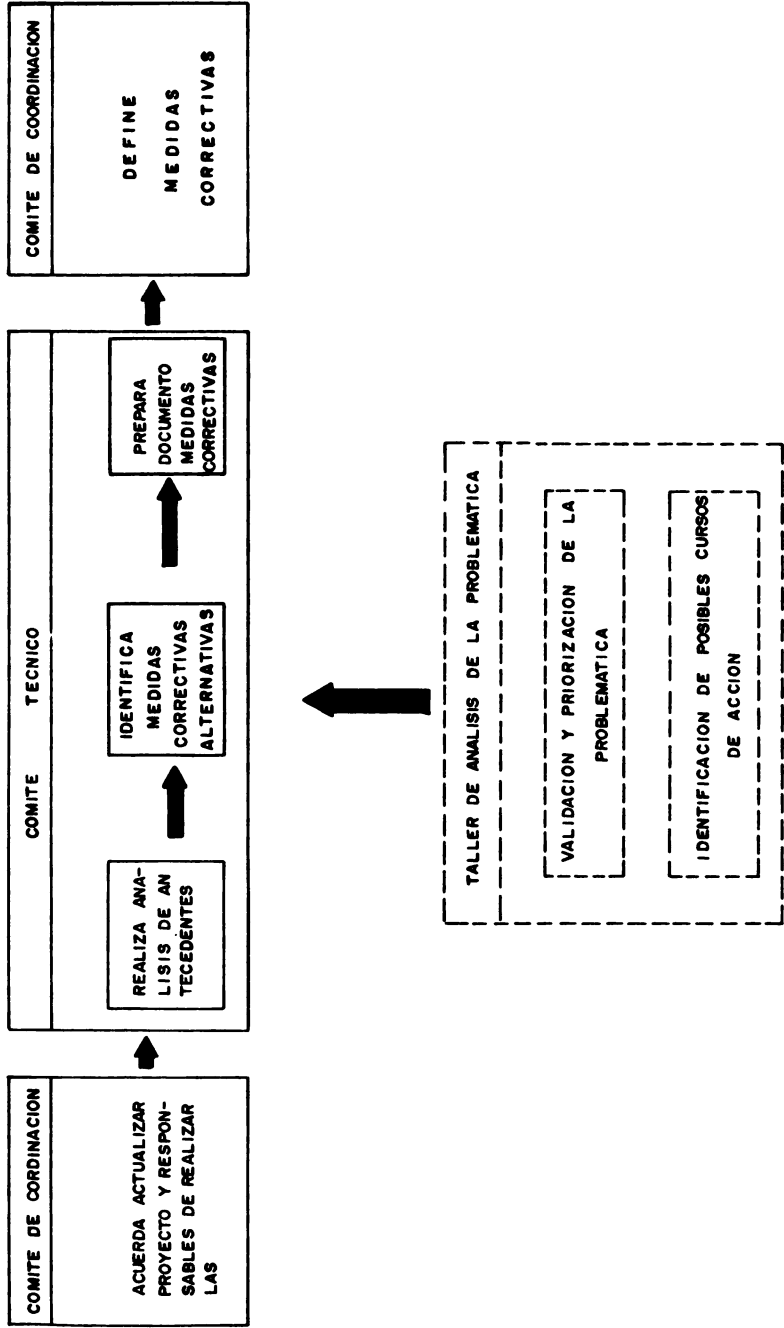
El Comité Técnico tiene a su cargo elaborar, sustentar y proponer las medidas correctivas que a su juicio requieren ser incorporadas. En primer lugar, se parte de un análisis de antecedentes dirigido a conseguir un apropiado conocimiento y comprensión de los diferentes elementos del proyecto por parte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

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

4. Técnicas

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

FIGURA 8 : ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



El grupo de discusión (1) tiene el propósito de facilitar la interacción de un conjunto de personas que se propone llegar a determinados resultados, mediante el diálogo sobre un tema específico. Aporta señalamientos concretos para ordenar el trabajo grupal, de modo que el grupo pueda llegar al consenso eficientemente.

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

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

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

(1) La descripción detallada de esta técnica se incluye en el capítulo VIII.

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

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

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

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

1. Diseño e implantación

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

A partir de esos lineamientos se definió que el mecanismo debía operar a base de trabajos grupales, como medio para llevar a la práctica programas de trabajo realistas, integrados y compartidos. Luego se procedió a diseñar los diferentes instrumentos a ser utilizados y se identificaron las técnicas

requeridas. Se definieron los actores clave que deberían participar, las actividades directivas necesarias, el calendario de realización y los responsables de llevarlas a cabo. Una vez completado el diseño del mecanismo, se sometió a la consideración del comité de coordinación para su aprobación.

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

2. Resultados e instrumentos

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

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

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

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

El Listado de Beneficiarios Comunes contiene la clientela seleccionada y atendida conjuntamente por los componentes de Crédito y Extensión Agrícola. (Ver capítulo VII).

3. Procedimiento

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

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

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

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

Cada responsable de componente debe presentar su programación anual a la Oficina Coordinadora, la cual tiene la

responsabilidad de analizar en última instancia la consistencia de las mismas con los lineamientos generales y las orientaciones específicas y de preparar el documento síntesis del Plan Operativo. Este último debe contener los lineamientos generales, las orientaciones específicas, la programación detallada por componente y los requerimientos anuales de recursos.

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

Previo a la entrega de los servicios de los componentes Crédito y Extensión Agrícola, los técnicos respectivos deben trabajar conjuntamente en la selección de la clientela común destinataria de los mismos. Para ello deben basarse en el procedimiento aprobado por el Comité de Coordinación (anexo 4), que se inicia con la capacitación de los extensionistas sobre los procedimientos de crédito vigentes y continúa con la toma de solicitud, análisis, formalización y control del financiamiento, todo ello estrechamente sincronizado en tiempo y espacio con las acciones de transferencia de tecnología, desde la definición de prácticas tecnológicas y presupuestos de inversión recomendados, hasta la entrega propiamente dicha del servicio a los agricultores.

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

4. Técnicas

Para la realización de las diferentes actividades contempladas se utiliza el "Grupo de Discusión", referido en la sección B.4

y el "Desglose Analítico", cuya descripción se presenta a continuación.

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

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

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

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

1. Diseño e implantación

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

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

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

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

En este proceso se contó con la colaboración estrecha del equipo técnico del proyecto y, en la medida que fueron elaborados los diferentes instrumentos, se sometieron a la consideración del Comité de Coordinación, para su aprobación.

Este mecanismo fue implantado gradualmente, en función del avance alcanzado en el diseño y aplicación de sus diferentes instrumentos, puesto que no se contó simultáneamente con todos ellos desde el principio. De manera que a través del tiempo incorporaron y ejercitaron las distintas actividades de dirección relacionadas con cada uno, a la vez que se capacitaba a los actores claves correspondientes. Esto permitió desarrollar sobre la marcha del proceso, las habilidades requeridas de los participantes, a la vez que definir los ajustes necesarios para mejorar su funcionamiento.

2. Resultados e instrumentos

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

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

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

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

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

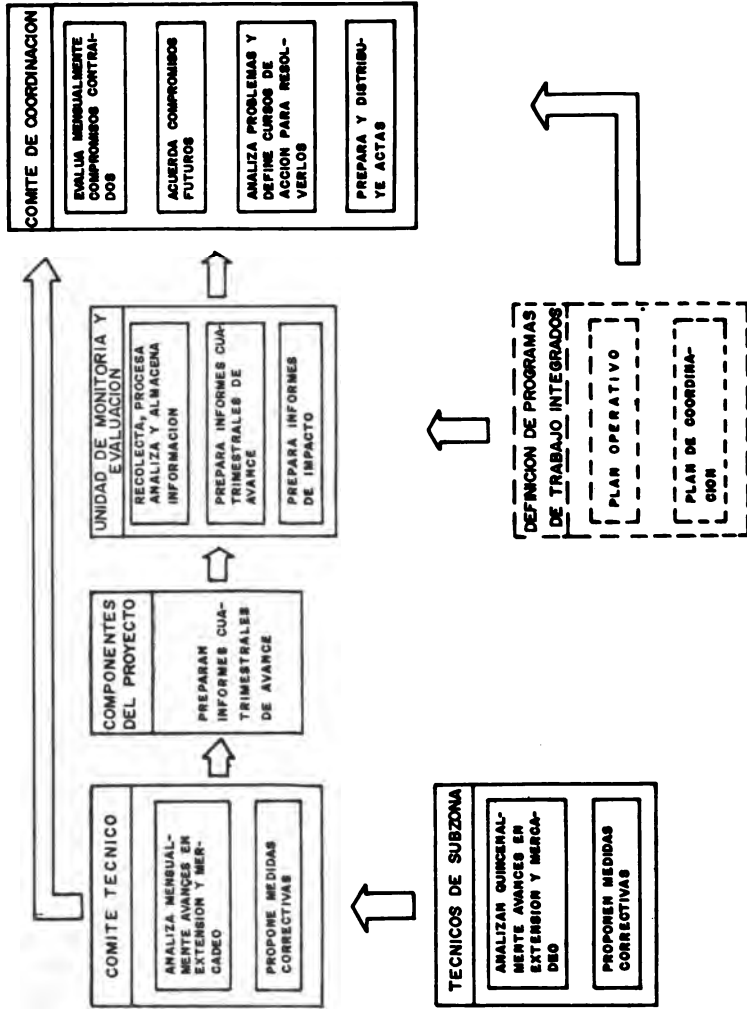
El informe de impacto debe incluir el análisis, conclusiones y recomendaciones referentes a los efectos e impacto generados por el proyecto. Es decir que debe identificar los cambios previstos e imprevistos atribuibles al proyecto, señalar los grupos de población beneficiados y sugerir medidas correctivas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

3. Procedimiento

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

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

FIGURA 10: ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE DIRECCION Y ACTORES CLAVE



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

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

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

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

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

El comité de coordinación debe realizar reuniones de trabajo grupal, con periodicidad mensual, en las cuales deben participar los responsables de componentes de las Secretarías de Agricultura, Salud y Obras Públicas, lo mismo que del Banco Agrícola, representantes de organizaciones civiles y delegados de las organizaciones campesinas beneficiadas. En las mismas se evaluará el desarrollo de las actividades conjuntas de dirección especificadas en el Plan de Coordinación y el avance en la ejecución del Plan Operativo, con base en los informes verbales

presentados por los responsables de componentes y en los informes escritos generados por la Unidad de Monitoría y Evaluación. Dichas reuniones se llevarán a cabo bajo la presidencia del Director Regional de la Secretaría de Agricultura, siguiendo una agenda de trabajo definida previamente y regulada por normas de funcionamiento apropiadas. Como resultado de las deliberaciones, se deben acordar decisiones sobre medidas correctivas para solucionar los problemas identificados y compromisos institucionales para implementarlas. Todo ello debe quedar registrado en un acta y su posterior realización debe evaluarse en forma periódica.

En el capítulo IX se presenta el sistema de seguimiento y evaluación propuesto para el proyecto y el Anexo II recoge los diferentes formularios y cuadros analíticos para la recolección y difusión de la información.

4. Técnicas

La técnica que debe utilizarse para el desarrollo de los trabajos grupales contemplados es el grupo de discusión, el cual fue descrito en la sección B.4. Además se deben aplicar técnicas estadísticas para la recolección sistematización y descripción de la información, lo mismo que diferentes pruebas de significación para el análisis estadístico de la misma.

IV. EL TALLER DE ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

A. Aspectos Generales

El taller de análisis de la problemática constituye un mecanismo grupal para lograr una rápida caracterización y priorización de la problemática socioeconómica e institucional presente en las áreas de actualización del proyecto, al igual que la identificación de posibles ideas de solución de los problemas detectados.

1. Objetivos

Este mecanismo persigue los siguientes objetivos:

a. Objetivo Especifico

Lograr una efectiva vinculación de la población beneficiaria del proyecto y de los técnicos del nivel local, al proceso de análisis y búsqueda de alternativas requerido para mejorar la efectividad en el manejo del proyecto.

b. Objetivos Intermedios

- 1) Actualizar y priorizar la problemática socioeconómica e institucional de la zona de Monte Plata.
- 2) Identificar soluciones alternativas a los problemas encontrados.

2. Localización y Duración

El taller será desarrollado en cualquiera de las localidades urbanas del área del proyecto y tendrá una duración de tres días hábiles. Por tal motivo, el responsable de organizarlo deberá conseguir un local lo suficientemente amplio, con un salón para realizar reuniones plenarios donde puedan participar cómodamente todos los asistentes y disponer de espacios adicionales para desarrollar trabajos en grupos de 5 a 10 personas.

3. Responsabilidad

La responsabilidad de organizar y llevar a cabo el taller corresponde a uno de los Asistentes Técnicos del Coordinador General del Proyecto, quien se desempeñará como coordinador del evento, debiendo elaborar el programa respectivo, dirigir las diferentes actividades a desarrollar durante la realización, capacitar y orientar a los moderadores de grupo, conducir las diferentes reuniones plenarios, manejar los recursos (físicos, financieros y humanos) asignados y en suma, asegurar que se obtengan en su totalidad los resultados previstos.

Los moderadores serán tantos como grupos pequeños de trabajo sea necesario organizar. Serán designados por el coordinador entre el personal técnico del proyecto, requiriéndose que tengan actitud, habilidad y experiencia para dirigir grupos de personas y lograr una participación activa y equilibrada entre los diferentes miembros. Además deben conocer el procedimiento general del taller y, ante todo, los procedimientos específicos para conducir el trabajo en grupos pequeños.

4. Participantes

Asistirán al evento técnicos de la SEA y de las otras instituciones responsables de componentes, así como representantes de las organizaciones campesinas beneficiarias, con amplio conocimiento de la problemática y potencialidades de desarrollo de la zona.

Por cada sub-zona deberán participar tres agricultores designados por las asociaciones respectivas, quienes deben ser residentes en el lugar y saber leer y escribir.

El número de técnicos participantes directamente en los grupos de trabajo (exceptuando a los encargados de organizar el taller y a los moderadores de grupo) debe ser igual al número de agricultores.

Es importante tomar todas las previsiones necesarias para asegurar la participación de los agricultores, motivándolos apropiadamente pero cuidando de no despertar en ellos falsas expectativas y especialmente, invitándolos con la suficiente anticipación.

5. Alojamiento y Alimentación

Se brindará alojamiento y alimentación a los participantes. Estos, de preferencia, deberían alojarse en el local donde se realizará el taller, a fin de garantizar el fiel cumplimiento de los horarios de trabajo, evitando atrasos e inasistencias por problemas de movilización o de otra naturaleza. Lo mismo puede decirse con respecto a la alimentación. Sin embargo, de no ser posible lo anterior, se debe procurar conseguir un sitio lo más cercano posible al del evento.

6. Organización

El taller debe realizarse una vez al año, previo al inicio de la preparación del programa operativo y de preferencia durante la primera quincena de agosto. En ese sentido corresponde al Comité de Coordinación decidir su realización y definir las directrices generales para llevarlo a cabo. Con base en lo anterior, el coordinador debe proceder a elaborar el programa del mismo, junto con el Comité Técnico, a fin de establecer el lugar y fecha de realización, las diferentes actividades a desarrollar, los responsables, los recursos necesarios, los moderadores de grupo y el calendario de actividades.

7. Material Requerido

Debido a que el taller se realizará con base en trabajos grupales, es necesario disponer del siguiente material en cantidad suficiente:

- a. Papel periódico para papelógrafo (por lo menos 50 hojas, de preferencia con rotafolio y caballete, aunque si no se dispone de éstas ayudas el papel se coloca en la pared).
- b. Libretas de apuntes (1 por participante)
- c. Lápices de grafito (1 por participante)
- d. Marcadores de colores diferentes (al menos 2 por grupo pequeño)
- e. Engrapadoras
- f. Masking tape (2 rollos)
- g. Cinta adhesiva
- h. Formato para registro de participantes (unos 30)

i. Formato para priorización de problemas (unos 30)

8. Entrenamiento de los Moderadores de Grupo

Con suficiente anticipación al inicio del taller, los organizadores deberán realizar una reunión con los moderadores para discutir los detalles relativos al desarrollo del evento, lo mismo que darles a conocer el procedimiento general y especialmente entrenarlos en la conducción del trabajo en grupos pequeños. Dado que éste será el equipo responsable de dirigir el taller y asegurar el logro de los resultados esperados, es indispensable que todos tengan una idea clara del proceso a desarrollar, lo mismo que un adecuado nivel de conocimiento de los respectivos procedimientos.

B. Procedimiento General

El procedimiento a seguir contempla los pasos siguientes:

- Recepción e instalación
- Plenaria inicial
- Trabajo en grupos pequeños para identificar problemas
- Integración de grupos pequeños
- Priorización de problemas
- Plenaria Intermedia
- Trabajo en grupos pequeños para identificar alternativas de solución
- Plenaria final
- Preparación memoria

Durante el primer día se deben realizar al menos los primeros tres pasos, el segundo día los tres siguientes y el tercer día los dos que siguen. La memoria se preparará en fecha posterior al taller.

1. Recepción e Instalación

Se debe proceder a registrar a cada uno de los participantes en el taller, tomando su nombre, dirección e institución a la que representa. Esta actividad se debe aprovechar para hacer

simultáneamente la entrega de la información básica sobre el taller (alojamiento, alimentación, programa, etc.) y de los materiales que se asignarán en forma personal (libretas, lápices, etc.).

Se debe tener un formulario para recabar los datos requeridos de cada asistente, el cual será llenado por ellos, a objeto de acelerar este paso.

Una vez realizado el registro, se debe dejar un tiempo prudencial para que los participantes conozcan el local donde se alojarán y dejen sus pertenencias a buen recaudo.

2. Plenaria Inicial

Tiene por objeto promover el conocimiento entre sí de los participantes, creando una atmósfera de trabajo apropiada y proveer información relevante sobre el evento.

El coordinador del taller la debe dirigir. Para ello, en primer lugar debe proceder a desarrollar un ejercicio de dinámica de grupos que conduzca a la presentación de los diferentes participantes en una atmósfera de camaradería. Una forma de hacerlo sería pedirles que conversen con un vecino inmediato durante cinco minutos, sobre temas generales de tipo personal (nombre, procedencia, trabajo, diversión preferida y otros similares) y luego de transcurrido ese tiempo, que cada cual presente a su interlocutor. En cada caso particular se debe decidir la forma más conveniente de hacerlo, pero en términos generales se deben evitar las tradicionales autopresentaciones.

En segundo lugar, el coordinador debe hacer una exposición señalando los aspectos relevantes del taller, tales como objetivos y resultados esperados, procedimiento de trabajo, horarios, normas para el alojamiento, alimentación y transporte entre otros. Especial énfasis debe darse a dejar muy claro que no deben crearse falsas expectativas con respecto a la solución de los problemas identificados, pues éstos sólo pueden afectarse en función de las limitadas posibilidades del proyecto y de los agricultores, en períodos razonables de tiempo. Esta discusión debe conducirse propiciando una activa participación de los asistentes.

Finalmente, se debe aprovechar la reunión para integrar los grupos pequeños que trabajarán en la identificación de problemas. De éstos se deben organizar dos de técnicos y dos de agricultores, cuidando que el número de sus miembros no exceda un máximo de ocho. Para cada grupo se designará un moderador.

Los equipos trabajan en espacios separados, para lo cual se les asignará el espacio necesario y apropiado lugar de trabajo.

3. Trabajo en Grupos Pequeños para Identificar Problemas

Cada grupo se ubicará en el sitio que le fue asignado, en el cual dispondrá del mobiliario y material necesario para realizar su trabajo. El resultado a obtener, durante el tiempo que dure este paso, será una lista de problemas (registrada en hojas de papel tipo papelógrafo) discutidos, clarificados y acordados por consenso. Los responsables de orientar a los grupos serán los moderadores, para lo cual utilizarán el "Procedimiento para conducir el trabajo en grupos reducidos para el análisis de la problemática", que se presenta en la sección C.

4. Integración de Grupos Pequeños

Tiene por objeto consolidar en una sola las listas de problemas generados por los diferentes grupos de agricultores y técnicos, a fin de llegar a un consenso sobre la problemática presente en el área del proyecto. El resultado de este paso será la lista definitiva de problemas.

Para ello en una primera fase se integrarán todos los técnicos en un sólo grupo y se hará lo mismo con los agricultores, bajo la conducción de los respectivos moderadores. A cada grupo se asignará un sitio para trabajar, en el cual se fijarán en la pared las dos listas de problemas elaboradas en el paso anterior por los respectivos grupos pequeños, de manera que las cinco áreas temáticas en que se agrupan los problemas (producción, comercialización, vías, condiciones de vida y aspectos institucionales) queden pareadas y visibles a todos los miembros del grupo.

Ejemplo

Problemas de Producción GRUPO 1

Problemas de Producción GRUPO 2

Problemas de Comercializa- ción GRUPO 1

Problemas de Comercializa- ción GRUPO 2

A continuación se procede a discutir y ajustar ambas listas, con el objeto de clarificar su significado, eliminar los aspectos repetidos y complementar las que sean compatibles entre sí. Esto se debe realizar de acuerdo a las instrucciones señaladas en la sección C, numeral 7.

En una segunda fase se deben integrar los problemas resultantes del grupo de agricultores, con los del grupo de técnicos, siguiendo un procedimiento similar al anterior. La única diferencia es que dicha tarea debe ser realizada por los moderadores de grupos pequeños, mientras a los participantes restantes se les dá un descanso.

5. Priorización de Problemas

Este paso se realiza para cada área temática, con base en la lista de problemas elaborada en el paso anterior (ver 4) y por medio de las opiniones de los técnicos y agricultores que la prepararon. El resultado será la selección de los problemas prioritarios, por área temática, ordenados en categorías de primera, segunda y tercera prioridad y, la exclusión de otros que se consideren menos importantes, a juicio de los participantes.

Los moderadores de grupos dirigirán este ejercicio, de acuerdo al "Procedimiento de priorización de problemas" que se presenta en la sección D. Inmediatamente después de realizada la priorización, se debe preparar una nueva lista en limpio con los problemas prioritarios, señalando la respectiva prioridad que les fue asignada y separando en listas diferentes las cinco áreas temáticas contempladas (producción, comercialización, vías, condiciones de vida y aspectos institucionales). El siguiente formato deberá usarse para este propósito.

Área Temática: _____	
PROBLEMAS	PRIORIDAD

6. Plenaria Intermedia

En la misma participarán todos los asistentes al taller, con el propósito de discutir los resultados de la priorización y especialmente de organizar los grupos de trabajo para la identificación de alternativas. Será conducida por el

coordinador del taller, quién deberá propiciar una activa discusión e intercambio de ideas entre los asistentes. En primer lugar, el coordinador hará una exposición breve de los resultados obtenidos utilizando las listas elaboradas en el paso anterior (ver 5). En segundo lugar se procederá a aclarar dudas e inquietudes de los participantes, con el propósito de lograr una adecuada comprensión por parte de todo el grupo.

Posteriormente se organizarán cinco grupos especializados con su correspondiente moderador, los cuales trabajarán posteriormente en la identificación de alternativas de solución. Cada uno de estos grupos se especializará en un área temática (producción, comercialización, vías, condiciones de vida y aspectos institucionales), por lo cual se deberá tener especial cuidado en integrarlos tomando en cuenta los conocimientos, experiencias, áreas de trabajo y preferencias de los participantes, a fin de lograr un mejor aporte de ellos. Asimismo tendrán una composición mixta entre agricultores y técnicos y un número de participantes no mayor de ocho.

7. Trabajo en Grupos Especializados para Identificar Alternativas de Solución

Cada grupo especializado deberá ubicarse en el local que le fue asignado, bajo la dirección del moderador respectivo. Como resultado de su trabajo deberán producir una lista de posibles soluciones a los problemas prioritarios identificados en su correspondiente área temática. En este caso los moderadores deberán utilizar el "Procedimiento para conducir el trabajo en grupos reducidos para la identificación de soluciones alternativas", que aparece en la sección E.

8. Plenaria Final

Será conducida por el responsable del taller y durante la misma, los moderadores de grupos harán una breve presentación de las soluciones alternativas propuestas, procediendo luego a una sesión de preguntas y respuestas para aclarar dudas, ampliar explicaciones o registrar sugerencias relevantes por parte de los miembros del grupo.

Finalmente, se concluirá el taller, debiendo el coordinador y los moderadores de grupo asegurarse de recoger todo el material útil producido durante el mismo (lista de problemas, problemas prioritarios y lista de alternativas de solución) y transferirlo al grupo que tendrá a cargo la elaboración de la memoria.

9. Elaboración de la Memoria del Taller

Una vez finalizado el taller, se deberá elaborar un documento que recoja los resultados del mismo. Su preparación correrá a cargo del responsable del evento, con la colaboración del Comité Técnico y deberá ser finalizado a más tardar la semana siguiente.

a. Preparación de Cuadros Básicos

El insumo principal del documento se encuentra en los diferentes listados confeccionados durante el taller, los cuales en primera instancia deberán ser revisados con el propósito de clarificar su redacción y contenido, de ser necesario. Luego se deben preparar los cuadros 1, 2 y 3, cuyos formatos se presentan a continuación:

CUADRO 1
LISTA DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS

AREA TEMATICA	DESCRIPCION DE PROBLEMAS

CUADRO 2
MATRIZ DE PROBLEMAS PRIORITARIOS

Area Temática	Primera Prioridad	Segunda Prioridad	Tercera Prioridad

CUADRO 3
LISTA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

AREA TEMATICA	ACCIONES PROPUESTAS

Para el cuadro 1 es necesario preparar una breve descripción de cada uno de los problemas identificados, que defina en pocas palabras y de manera concreta su significado. Este cuadro debe contener la denominación de los problemas, seguida de su correspondiente descripción. Además los mismos deben ordenarse por área temática. Ejemplo:

Area Temática	Problemas
Producción	<p><u>Alto costo en la preparación de tierras</u></p> <p>El valor pagado por el servicio de preparación de tierras es elevado, incidiendo significativamente en los costos de producción de los cultivos.</p> <p><u>Falta de tiendas de insumos</u></p> <p>Existen pocas tiendas de insumos para abastecer los requerimientos de los mismos en la zona.</p>

El cuadro 2 incluye en su primera columna las áreas temáticas. En las restantes, se deben anotar los problemas correspondientes a cada categoría de prioridad. Ejemplo:

Area Temática	Primera Prioridad	Segunda Prioridad	Tercera Prioridad
Producción	Falta de crédito a tiempo	Alto costo de los insumos	Alto costo en la preparación de tierras
Mercadeo	Alta dependencia de intermediarios	Falta de almacenes de acopio	Falta de información sobre precios y mercados

El cuadro 3 recoge, para cada área temática, la lista de alternativas de solución propuestas a los diferentes problemas prioritarios, por los participantes en el taller.

b. Edición del Documento

El documento debe organizarse de acuerdo al siguiente contenido:

1) Introducción:

Destacar los objetivos del taller, una breve relación sobre el procedimiento utilizado para desarrollar el trabajo, el lugar y fecha de realización.

2) Lista de participantes:

3) Resultados:

a) Cuadro 1

b) Cuadro 2

c) Cuadro 3

Procedimiento para Conducir el Trabajo en Grupos Reducidos para el Análisis de la Problemática

Su propósito consiste en lograr que los participantes de cada grupo identifiquen y acuerden por consenso la lista de problemas agrosocioeconómicos del área del proyecto. Comprende el conjunto de actividades que se describen a continuación.

1. Organizar a los miembros del grupo, de manera que ubiquen sus asientos en semicírculos alrededor del sitio donde el moderador registrará las ideas del grupo (ya sea un papelógrafo con suficiente papel o en su defecto, hojas de papel limpio colocadas sobre una pared), cuidando que todos puedan ver fácilmente lo que se escriba.
2. Explicar brevemente en qué consiste el ejercicio, los pasos a seguir, el resultado que se espera generar y el tiempo asignado que es de 4 horas. Además se debe distribuir a los miembros del grupo el material a ser utilizado (libretas y lápices).
3. Plantear claramente la pregunta que el grupo debe responder, escribirla en el papelógrafo con letra legible y dar un período no mayor de 10 minutos para aclarar dudas sobre la misma.
 - a. La pregunta a ser planteada es la siguiente: "Describa los principales problemas o dificultades existentes en la Provincia Monte Plata, relacionados con la producción agropecuaria, la comercialización de productos agropecuarios, las vías de comunicación, las condiciones de vida de la

población y los aspectos institucionales referentes a los servicios ofrecidos por el Estado".

b. Los contenidos de los elementos claves de la pregunta se presentan a seguidas:

- Producción agropecuaria contempla: volúmenes de producción, rendimiento (volumen producido por unidad de superficie), tecnología utilizada, costos de producción y rentabilidad, tenencia de la tierra, servicios de apoyo (crédito, generación), disponibilidad de mano de obra familiar y contratada, uso actual y potencial del suelo, clima, disponibilidad de agua y otros.
- Comercialización comprende: procesamiento post-cosecha, empaque, clasificación, volúmenes comercializados, distribución de los volúmenes comercializados (canales y flujos de comercialización), lugares de venta, acopio, almacenamiento, transporte, tipos de compradores, precios, déficits o excedentes del mercado, organización para la comercialización, márgenes de comercialización.
- Vías de comunicación comprende: Situación actual de la red de caminos vecinales existentes y necesidades de construcción o mejoramiento (nombre del camino, localización y longitud).
- Condiciones de vida incluye: salud, disponibilidad de servicios médicos, nutrición, fuentes de agua, educación, vivienda, vestuario, electricidad e ingreso familiar entre otros.
- Aspectos institucionales se refiere a: métodos, procedimientos e instrumentos para la organización y realización del trabajo, provisión de equipo, vehículos y materiales, organización institucional, normas y procedimientos para el manejo del personal, aporte de recursos, capacidad técnica del personal, oportunidad en la entrega de los servicios y cumplimiento de compromisos, calidad y utilidad de los servicios ofrecidos.

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

Se debe solicitar al grupo que observe las siguientes normas:

- a. Trabajar en forma individual y en silencio, cuidando de no interrumpir al vecino con comentarios, preguntas o sugerencias.
 - b. Plantear problemas que tengan validez por lo menos en un municipio o en toda la provincia Monte Plata, evitando concentrarse en problemas restringidos únicamente al paraje o al área de procedencia de los miembros del grupo.
 - c. Los problemas deben plantearse utilizando frases cortas que precisen y concreten la esencia de los mismos. De preferencia deben expresarse como una desviación a una norma deseable, especificar el objeto sobre el cual se presenta la desviación y donde se localiza, así como cuando se observa dicha desviación y cual es su magnitud.
 - d. Esta fase durará 40 minutos en total, destinándose en promedio 8 minutos para cada categoría. Se debe pedir a los participantes que analicen las categorías una por una, concentrándose en una sola a la vez y pasando a otra cuando hayan agotado sus ideas sobre la precedente.
 - e. Además, deben tener cuidado de identificar claramente los problemas que pertenecen a cada categoría, siendo preferible que los anoten en hoja aparte.
5. El moderador debe evitar nuevas discusiones tendientes a ampliar o aclarar la pregunta, cuando algún participante lo solicite, cortando cualquier posibilidad con respuestas breves, a la vez que instando a concentrarse en el trabajo individual en silencio y recordando las normas establecidas. De igual manera debe cortar conversaciones entre dos o más participantes, mediante observaciones dirigidas al grupo referidas al cumplimiento de dichas normas. Las llamadas al orden deben ser hechas con firmeza, pero guardando normas elementales de cortesía y discreción, para no herir susceptibilidades o generar otro tipo de reacciones que eventualmente puedan desestimular la creatividad y el deseo de participación de los individuos.

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

6. Se debe proceder a registrar los problemas generados o identificados por el grupo, en el sitio previamente destinado para esto (papelógrafo u hoja de papel en la pared), lo cual corre a cargo del moderador. Para ello se establecen las normas siguientes:
 - a. Los problemas serán anotados por el moderador, en grupos correspondientes a las cinco categorías establecidas en la pregunta (producción, comercialización, vías, condiciones de vida y aspectos institucionales).
 - b. Cada uno de los participantes tendrá la oportunidad de dictar un problema a la vez, mientras los otros guardan silencio. Para ello se inicia con cualquiera, escogido al azar y se continúa en orden sucesivo hacia su izquierda o su derecha, hasta completar la ronda. Luego se continúa de la misma forma, hasta que todos hayan agotado todas las categorías.
 - c. No se permiten comentarios, discusiones ni posibilidades de ampliar o complementar los problemas planteados, eso se reserva para una etapa posterior al proceso.
 - d. El moderador debe anotar los diferentes problemas, conservando la redacción original de quien los dictó y evitando agregar juicios o interpretaciones personales de su propia cosecha. Cuando la redacción sea oscura o confusa puede solicitar al participante que aclare su idea, ya sea en el mismo momento, o hasta el siguiente turno si desea meditar un rato. El moderador debe esforzarse en escribir letra clara y legible, procurando dejar espacio suficiente entre líneas, para incorporar futuras correcciones.
 - e. Cada vez que un participante dicte un problema, los demás deben buscar si en su lista existe alguno igual, con el objeto de eliminarlo. Si alguien encontrara uno parecido, pero considera que es diferente, debe conservarlo para dictarlo en uno de sus turnos siguientes.
7. Se procede a discutir y ajustar la lista de problemas del grupo, con el objeto de clarificar su significado, depurar la redacción, eliminar las repeticiones y complementar los que sean compatibles entre sí. Como resultado de este ejercicio, el grupo debe llegar a un consenso sobre los problemas que integrarán la lista final y además, todos sus miembros deben tener una interpretación homogénea acerca del significado de los mismos.

Se deben observar las siguientes normas:

- a. Analizar los problemas uno por uno, hasta agotar la lista disponible. Al discutir cada problema se debe revisar si existe en la misma otro problema similar, el cual debe ser eliminado u otro que refleje una característica complementaria, en cuyo caso deben ser integrados en uno solo. Luego se debe instar a los participantes a expresar en voz alta su interpretación personal del significado del problema. Cuando varios miembros difieran entre si, se deben confrontar las diferentes opiniones a fin de buscar el consenso del grupo sobre el significado que será adoptado. El moderador debe registrar en la lista de problemas los ajustes de redacción acordados.
- b. El moderador debe guardar absoluta neutralidad en la discusión, evitando imponer su criterio o influir al grupo en la generación de sus conclusiones. Debe permanecer fuera de la discusión, privándose de emitir opiniones personales al respecto y limitándose estrictamente a conducir la misma, en forma tal que el grupo llegue al consenso haciendo uso eficiente del tiempo disponible y propiciando la activa participación de todos sus miembros. Para ello debe estar atento a impedir el monopolio de la palabra entre unos pocos participantes, solicitando oportunamente la opinión de aquellos que parecen ser menos extrovertidos, lo mismo que a evitar la polarización de la discusión entre personas o subgrupos identificados con posiciones contradictorias.

D. Procedimiento de Priorización de Problemas

Tiene el propósito de asignar prioridades a los diferentes problemas identificados, mediante el consenso grupal de todos los participantes en el evento. Las diferentes actividades a desarrollar se describen a continuación.

1. Pasos previos

- a. Se debe disponer de la lista de problemas previamente identificados, analizados y clarificados por el grupo. Las cinco categorías (Producción, comercialización, vías, condiciones de vida y aspectos institucionales) serán priorizadas aparte, en ejercicios diferentes.
- b. Se debe asegurar que el grupo de personas que va a priorizar, tenga igual número de campesinos y técnicos.

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

En términos generales se recomienda utilizar la siguiente relación:

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

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

Número asignado al problema en la lista	<input style="width: 80%; height: 30px;" type="text"/>	Ponderación	<input style="width: 80%; height: 30px;" type="text"/>
Nombre del problema: _____			

e. Ordenar los problemas en orden de importancia relativa, utilizando las tarjetas mencionadas en la literal d.

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

- g. Calcular el puntaje total correspondiente a cada problema, mediante la suma de las diferentes ponderaciones que le fueron asignadas por cada participante. La siguiente tabla es útil para este propósito.

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

2. Clasificación en categorías de prioridad

- a. Calcular P_e

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

A = No. de problemas a ser seleccionados por cada participante

N = No. total de problemas

M = No. de participantes

3 = Puntaje promedio en caso de que se realizara una ponderación al azar.

- b. Excluir los problemas con puntaje igual o menor que P_e debido a que ese puntaje puede ser resultado de una selección al azar. El resto constituye el conjunto de problemas prioritarios seleccionados.
- c. En la lista de problemas prioritarios seleccionados, contar el número de puntajes asignados al total de problemas prioritarios.
- d. Calcular los límites inferiores de las categorías de prioridad:

1) Para prioridad I: $P_1 = \frac{W}{S} \times 5$

$$2) \text{ Para prioridad II: } P2 = \frac{W}{S} \times 3$$

- Donde: S = No. de problemas prioritarios seleccionados.
W = No. de puntajes asignados a los problemas prioritarios seleccionados.
3 = Puntaje promedio en caso de que se realizara una ponderación al azar.
5 = Puntaje máximo que se puede asignar.

e. Asignar prioridades

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

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

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

E. Procedimiento para Conducir el Trabajo en Grupo Reducidos para la Identificación de Soluciones Alternativas

Su propósito consiste en identificar un conjunto de medidas alternativas para solucionar los problemas prioritarios identificados. El detalle de actividades que contempla se presenta a continuación.

1. En el lugar para trabajar asignado al grupo, se debe escoger un espacio con suficiente iluminación, donde se colocará la lista de problemas a ser analizados y hojas de papel limpio para registrar las ideas (ya sea en un papelógrafo o en una pared).
2. Organizar a los integrantes del grupo de manera que ubiquen sus asientos en semicírculo, cuidando que todos puedan ver claramente la lista de problemas y lo que se escriba durante el desarrollo del ejercicio.
3. Explicar brevemente en qué consiste el ejercicio, los pasos a seguir, el resultado que se espera generar y el tiempo disponible que es de 3 horas y media. Además se debe pedir a los miembros que tengan a mano una libreta y un lápiz.

4. Se procede a clasificar los problemas en subgrupos homogéneos, en función de su naturaleza y sus relaciones de causalidad o influencia.
5. Plantear claramente la pregunta que el grupo debe responder, escribirla en el papelógrafo con letra legible y dar un período no mayor de 10 minutos, para aclarar dudas sobre la misma.
 - a. La pregunta es la siguiente: "Para cada subgrupo de problemas proponga una o más ideas, sobre posibles acciones que se podrían tomar para buscar solución a los mismos.
 - b. Para lograr el propósito perseguido se debe:
 - Estimular la generación de ideas de cualquier naturaleza, aunque parezcan absurdas, sin importar ni su factibilidad práctica, ni quien las debe llevar a cabo.
 - Enfatizar la necesidad de que las soluciones propuestas contemplen la totalidad de los elementos de cada subgrupo y no únicamente partes del mismo.
6. Pedir al grupo que se dedique a trabajar en forma individual, a fin de que cada miembro identifique las acciones que considera necesarias para solucionar los problemas de cada subgrupo, con base en su conocimiento y experiencia y las escriba en una hoja de papel. Se debe solicitar al grupo que observe las siguientes normas:
 - a. Trabajar en forma individual y en silencio, cuidando de no interrumpir al vecino con comentarios, preguntas o sugerencias.
 - b. Las soluciones deben plantearse con claridad y precisión, de preferencia utilizando frases cortas que concreten la idea propuesta.
 - c. Esta fase durará 40 minutos en total, tiempo que será distribuido entre los diferentes subgrupos. Se debe pedir a los participantes que analicen los subgrupos uno por uno, concentrándose en uno solo a la vez y pasando a otro cuando hayan agotado sus ideas sobre el precedente.

Además, deben tener el cuidado de identificar claramente las soluciones que corresponden a cada problema, siendo preferible que las anoten en hoja aparte.

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

Por otro lado, el moderador debe llevar un estricto control del tiempo. Si algunas personas terminan antes del tiempo convenido, se les debe solicitar que permanezcan en silencio, para no distraer a los demás.

7. Se debe proceder a registrar las ideas generadas por el grupo, en el sitio previamente destinado para esto (papelógrafo u hoja de papel en la pared), lo cual corre a cargo del moderador. Para ello se establecen las normas siguientes:
 - a. Las ideas serán anotadas por el moderador, en categorías correspondientes a los subgrupos establecidos en el paso número 4.
 - b. Cada uno de los participantes tendrá la oportunidad de dictar una idea a la vez, mientras los otros guardan silencio. Para ello se inicia con cualquiera, escogido al azar y se continúa en orden sucesivo hacia su izquierda o derecha, hasta completar la ronda. Luego se continúa de la misma forma, hasta que todos hayan agotado todos los subgrupos.
 - c. No se permiten comentarios, discusiones ni posibilidades de ampliar o complementar las ideas planteadas. Esto se reserva para una etapa posterior al proceso.
 - d. El moderador debe anotar las diferentes ideas, conservando la redacción original de quien las dictó y evitando agregar juicios o interpretaciones personales de su propia cosecha. Cuando la redacción sea oscura o confusa puede solicitar al participante que aclare su idea, ya sea en el mismo momento, o hasta el siguiente turno si desea meditar un rato. El

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

- e. Cada vez que un participante dicte una idea, los demás deben buscar si en su lista existe una igual, con el objeto de eliminarla. Si alguien encontrara una parecida, pero considera que es diferente, debe conservarla para dictarla en uno de sus turnos siguientes.
8. Se procede a discutir y ajustar la lista de ideas del grupo, con el objeto de clarificar su significado, depurar la redacción, eliminar las repetidas y complementar las que sean compatibles entre sí. Como resultado de este ejercicio, el grupo debe llegar a un consenso sobre las ideas que integrarán la lista final y además, todos sus miembros deben tener una interpretación homogénea acerca del significado de las mismas.
 - a. Se debe analizar las ideas una por una, hasta agotar la lista disponible. Al discutir cada idea se debe revisar si existe en la misma otra similar, la cual debe ser eliminada, u otra que refleje una característica complementaria, en cuyo caso ambas deben ser integradas en una sola. Luego se debe instar a los participantes a expresar en voz alta su interpretación personal del significado de la idea. Cuando difieran entre sí varios de ellos, se deben confrontar las diferentes opiniones a fin de buscar el consenso del grupo sobre el significado que será adoptado. El moderador debe registrar en la lista de ideas los ajustes de redacción acordados.
 - b. El moderador debe guardar neutralidad en la discusión, evitando imponer su criterio o influir al grupo en la generación de sus conclusiones. Debe permanecer fuera de la discusión, privándose de emitir opiniones personales al respecto y limitándose estrictamente a conducir la misma, en forma tal que el grupo llegue al consenso haciendo uso eficiente del tiempo disponible y propiciando la participación activa de todos sus miembros. Para ello debe estar atento a impedir el monopolio de la palabra entre unos pocos participantes, solicitando oportunamente la opinión de aquellos que parecen ser menos extrovertidos, lo mismo que a evitar la polarización de la discusión entre personas o subgrupos identificados con posiciones contradictorias.
 9. El moderador debe recoger la lista final de ideas propuestas y guardarla en lugar seguro, para evitar que se extravíe.

V. PROGRAMACION OPERATIVA

A. Plan Operativo

1. Propósito

El Plan Operativo tiene el propósito de establecer el conjunto de orientaciones operativas que servirán de guía para la realización, seguimiento y evaluación de las acciones contempladas por el proyecto. En ese sentido, define la estrategia anual y, para cada uno de los componentes, los resultados esperados durante el año, las actividades correspondientes, las responsabilidades, los requerimientos de recursos humanos y físicos y el presupuesto necesario.

2. Procedimiento

El Plan Operativo será elaborado mediante un proceso grupal, que estimula la participación activa de los diferentes grupos y personas involucradas en el manejo del proyecto, con miras a lograr un adecuado nivel de conocimiento e internalización de los principales elementos a ser tomados en cuenta durante su ejecución. Para ello se contempla desarrollar los pasos siguientes (Ver figura 11):

- Establecimiento de los lineamientos generales
- Definición de las orientaciones específicas
- Programación por componente
- Preparación del documento
- Aprobación

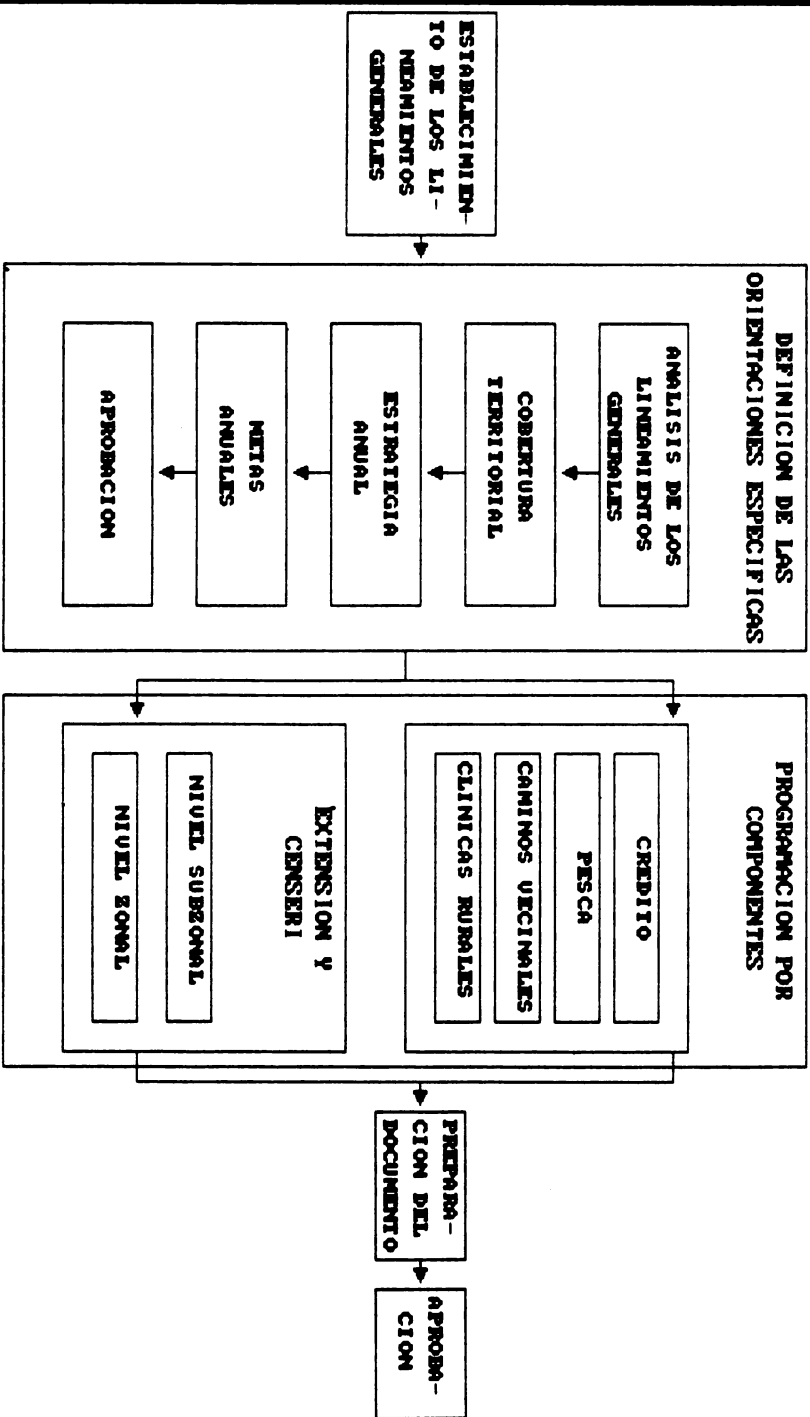
a. Establecimiento de los lineamientos generales

El Comité de Coordinación del proyecto deberá establecer las orientaciones de tipo general que enmarcarán la acción de los diferentes componentes durante el año.

Como base para las mismas se debe utilizar el documento básico del proyecto, el convenio de préstamo, los informes de seguimiento y evaluación y los lineamientos de política vigentes de corto y largo plazo.

Para ello, la Oficina Coordinadora debe preparar una propuesta base, la cual será analizada, complementada si fuera necesario y aprobada por el Comité en una de las

Figura 11. Flujoograma de actividades para la elaboracion del Plan Operativo.



sesiones ordinarias. La misma debe contener al menos los siguientes elementos:

- 1) Principales ajustes incorporados a la estrategia general del proyecto.
- 2) Areas temáticas y principales resultados hacia los cuales deben orientar su accionar los componentes del proyecto.
- 3) Modalidad de operación general y específica por componentes, enfatizando los aspectos de coordinación interinstitucional y participación de la población beneficiaria, lo mismo que los mecanismos e instrumentos a ser utilizados.
- 4) Criterios de programación para los diferentes componentes, especificando las principales normas operativas a considerar para la asignación efectiva de recursos, tales como techo presupuestario, requisitos mínimos de operación, criterios para la selección de beneficiarios y rubros prioritarios, índices óptimos de cobertura ^{1/} y eficiencia/recurso ^{2/} y limitaciones de recursos humanos y físicos, entre otros.

b. Definición de las orientaciones específicas

Tiene por objeto definir los elementos importantes del proyecto, comunes a todos sus componentes, que establecen las bases para la programación detallada de los mismos. Por tanto, genera como resultado la cobertura territorial, la estrategia y las metas anuales. El Comité Técnico del proyecto, integrado por personas de la Oficina Coordinadora y de los componentes, tendrá bajo su responsabilidad la preparación de una primera propuesta, que será sometida a la consideración del Comité de Coordinación para su aprobación.

Para realizar este paso se deben tener en consideración los siguientes elementos:

1/ Por ejemplo: % atendido de la población potencial, % atendido de las áreas de desarrollo o parajes existentes en el área del proyecto.

2/ Por ejemplo: No. de productores por extensionista, No. de personas por promotor de salud.

- Problemas prioritarios identificados
- Soluciones propuestas a los problemas prioritarios
- Capacidad institucional de las entidades participantes en el proyecto
- Lineamientos generales que enmarcarán las acciones a desarrollar durante el año.

Los tres primeros se obtienen de la memoria del taller de análisis de la problemática y el último de la sección "a" de este procedimiento.

El proceso a seguir contempla las actividades siguientes:

- Análisis de los lineamientos generales
- Establecimiento de la cobertura territorial
- Definición de la estrategia anual
- Establecimiento de las metas anuales
- Aprobación

1) Análisis de los lineamientos generales

Se debe realizar un estudio detenido de los lineamientos generales establecidos en el paso previo (ver sección a), con el propósito de formarse una idea clara de los elementos estratégicos principales y los criterios de programación a considerar en los pasos siguientes.

2) Establecimiento de la cobertura territorial

Se debe proceder a definir los municipios y las respectivas áreas de desarrollo a ser atendidas por los diferentes componentes, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a la capacidad operativa de las instituciones.

3) Definición de la estrategia anual

Esta actividad permite establecer el conjunto de principios básicos, que caracterizarán las acciones a ser desarrolladas para lograr los objetivos propuestos.

En primer lugar se debe proceder a evaluar la factibilidad de las soluciones propuestas a la problemática prioritaria, las cuales aparecen en la "Memoria del Taller de Análisis de la Problemática",

mediante un análisis subjetivo que pondere la concordancia con los lineamientos generales, la capacidad institucional para ejecutarlas y su viabilidad desde el punto de vista técnico, económico y práctico.

Para propósitos de este análisis se debe utilizar el cuadro 1 del formulario para la programación operativa (ver Anexo 1, Sección A) y como resultado del ejercicio se deberán identificar aquellas soluciones que son factibles de ser aplicadas y el nivel de decisión al que corresponde autorizar su implementación. La condición básica para seleccionar cualquiera de las soluciones propuestas, es que todos los criterios de selección contenidos en dicho cuadro deben tener una respuesta afirmativa (Sí); en caso de aparecer una o más negaciones (No) para una solución determinada, ésta debe ser desechada.

A continuación se procede a llenar el Cuadro 2, tomando únicamente las soluciones seleccionadas y ordenándolas según componente y nivel de decisión al que corresponde implementarla (Nacional, Regional y Local). Este cuadro formará parte del documento definitivo.

Luego se deben redactar las orientaciones específicas, tomando como guía el Cuadro 2 y poniendo especial énfasis en desarrollar los siguientes planteamientos básicos:

- a) Las actividades globales a ser realizadas por los diferentes componentes, lo mismo que las requeridas para lograr una efectiva coordinación entre ellos y una adecuada sincronización en la entrega de los servicios que ofrecen.
- b) La distribución de responsabilidades en la ejecución de esas actividades, entre la SEA, las otras instituciones y los productores.
- c) Los rubros agropecuarios prioritarios a ser atendidos, su localización espacial y el destino final previsto para su producción.
- d) El tipo de tecnología a ser transferida a los productores, con base en la disponibilidad actual, la que usan los productores, su receptividad al cambio y la capacidad para ser aplicada.

e) Las características fundamentales de los productores beneficiarios a ser atendidos y de sus unidades productivas.

4) Establecimiento de las metas anuales

Estas constituyen el punto de referencia fundamental para la definición de las actividades a desarrollar y de sus respectivos productos, por parte de los diferentes componentes.

Para formular las metas anuales se debe sopesar la posibilidad de alcanzar resultados realistas en el período de tiempo considerado, en función de la situación imperante en la zona (caracterizada en el diagnóstico), las potencialidades biofísicas, económicas y sociales, los recursos disponibles, la capacidad institucional y la experiencia de años anteriores.

Como resultado de este ejercicio, se debe llenar los cuadros sobre metas anuales, para todos los componentes, que contiene el formulario para la programación operativa (cuadros 3, 5, 7, 9, 11 y 13).

5) Aprobación

La cobertura territorial, la estrategia anual y las metas anuales deben ser remitidas a la Oficina Coordinadora del proyecto, la cual deberá analizarlas, emitir sus recomendaciones sobre las mismas y someterlas a la consideración del Comité de Coordinación, para su aprobación. Una vez aprobadas, deben ser reproducidas por la Oficina Coordinadora y distribuidas entre los diferentes componentes.

c. Programación por componente

Tiene por objeto especificar en detalle las acciones requeridas para lograr las metas definidas y cuantificar los recursos necesarios. Como producto de este paso, se obtienen para cada componente las actividades a desarrollar, los resultados esperados, la asignación de responsabilidades, los requerimientos de recursos humanos y físicos y el presupuesto.

La responsabilidad de realizar la programación recaerá en los encargados de cada componente, para lo cual contarán con una decidida colaboración del personal técnico involucrado en el mismo, en los diferentes niveles operativos.

El insumo básico para este paso lo constituyen los lineamientos generales (ver literal a) y las orientaciones específicas (ver literal b) definidas por el Comité de Coordinación del proyecto.

1) Componentes crédito, caminos vecinales, clínicas rurales y subcomponente pesca.

Cada uno de los responsables debe elaborar la programación detallada de su componente respectivo a nivel de toda su área de influencia, con base en los lineamientos generales y las orientaciones específicas aprobadas por el Comité de Coordinación (ver secciones a y b). Para ello debe hacer uso de los correspondientes cuadros del formulario, a saber:

- Metas
- Actividades
- Asignación de responsabilidades (cuadro 15)
- Resumen de recursos humanos y físicos (cuadro 16)
- Presupuesto anual (cuadro 17)

Es decir, que cada componente debe preparar un juego de los cinco cuadros mencionados, debiendo presentar el original a la Oficina Coordinadora del proyecto y dejando una copia para uso interno.

2) Componentes Extensión y CENSERI

En este caso, la programación se hará a nivel subzonal y zonal, para lo cual los responsables de componente requerirán de la colaboración efectiva del personal técnico asignado a las mismas y en especial del encargado de zona y de los encargados de subzona. Para ello, en cada ámbito se debe partir de los lineamientos generales y de las orientaciones específicas aprobadas por el Comité de Coordinación del proyecto (ver secciones a y b) y luego proceder a preparar los correspondientes cuadros del formulario.

Este ejercicio debe contemplar dos fases, a saber: programación subzonal y consolidación zonal.

a) Programación subzonal

Debe realizarse en la subzona con la participación del encargado respectivo, los agentes de área y el encargado de CENSERI. Los responsables de los componentes Extensión y CENSERI deberán dar a conocer las orientaciones básicas acordadas en el Comité de Coordinación (lineamientos generales y orientaciones específicas), lo mismo que trazar las pautas y criterios a seguir para la preparación de la programación detallada en cada subzona. En esta fase únicamente se prepararán los cuadros siguientes:

- Metas anuales
- Actividades
- Asignación de responsabilidades (cuadro 15)
- Resumen de recursos humanos y físicos (cuadro 16)
- Presupuesto anual (cuadro 17)

En primer lugar, cada agente de área debe proyectar las metas anuales, actividades y resultados esperados, para su área respectiva. De igual manera debe proceder el encargado de CENSERI, por cada centro bajo su responsabilidad.

Posteriormente se debe integrar todo el grupo, para analizar y ajustar los programas individuales y finalmente, consolidar a nivel de subzona. Especial énfasis debe ponerse en verificar la consistencia de la programación consolidada, con las orientaciones básicas mencionadas anteriormente.

En última instancia, el encargado de subzona debe reproducir en original y copia la programación consolidada, para enviar el primero al encargado de zona y dejar la copia para uso interno.

b) Consolidación zonal

Debe realizarse en la zona, en una reunión donde participarán los responsables de los componentes Extensión y CENSERI, el encargado de la zona, los

encargados de subzona, el encargado de la URPE zonal y los demás especialistas de este nivel. En esta fase se prepararán los siguientes cuadros:

- Metas anuales
- Actividades
- Asignación de responsabilidades (cuadro 15)
- Resumen de recursos humanos y físicos (cuadro 16)
- Presupuesto anual (cuadro 17)

Inicialmente se debe proceder a analizar los programas subzonales elaborados en la fase precedente, verificando su consistencia con los lineamientos generales y las orientaciones específicas definidas (cobertura territorial, elementos de la estrategia anual, techos presupuestarios y criterios de programación).

En caso de encontrar desviaciones significativas, se deben acordar los ajustes necesarios y luego incorporarlos a los cuadros de programación de cada subzona.

Posteriormente, se deberán consolidar los datos de las diferentes subzonas, para obtener los totales correspondientes a la zona.

Los cuadros a nivel zonal y subzonal deben ser reproducidos por el encargado de zona. En el primer caso deben enviar el original de cada componente (Extensión y CENSERI) a los correspondientes responsables, dejando una copia para uso interno. El original de los cuadros por subzona debe quedar en la oficina zonal y las copias serán enviadas a los respectivos encargados subzonales.

d. Preparación del documento

Cada responsable de componente debe presentar su programación anual a la Oficina Coordinadora, la cual tendrá la responsabilidad de analizar en última instancia la consistencia de las mismas con los lineamientos generales y las orientaciones específicas y de preparar el documento síntesis del Plan Operativo. Este debe tener el siguiente contenido:

1) Lineamientos generales

Recoge el producto de la sección a.

2) Orientaciones específicas

Cobertura territorial y estrategia anual, con base en los resultados de la sección b.

3) Programación detallada por componente

Metas anuales, actividades, asignación de responsabilidades, resumen de recursos humanos y físicos y presupuesto, conforme a lo preparado en la sección c.

4) Requerimientos de recursos

Necesidades globales de recursos humanos y físicos y presupuesto consolidado para todo el proyecto, estimados con base en los datos por componente.

e. Aprobación del Programa Operativo

La Oficina Coordinadora debe presentar el documento elaborado en la sección precedente, al Comité de Coordinación, para su análisis y aprobación definitiva.

Posteriormente se deberá encargar de reproducirlo y distribuirlo a la jefatura del Departamento de Recursos Externos de la SEA, a la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria y a los responsables de los distintos componentes del proyecto.

3. Calendario de Actividades

A continuación se presenta la lista de las principales actividades contempladas en este procedimiento, sus épocas correspondientes de realización y los responsables de cada una. Cabe hacer notar que este calendario se confeccionó de tal manera que el Programa Operativo aprobado estuviera disponible antes de iniciarse el siguiente período presupuestal.

Actividades	Epoca de realización	Responsable
Preparación de la propuesta de lineamientos generales	Segunda quincena de agosto	Oficina Coordinadora
Aprobación lineamientos generales	Primera semana de septiembre	Comité de Coordinación
Preparación de las orientaciones específicas	Primera semana de septiembre	Comité Técnico
Aprobación de las orientaciones específicas	Primera semana de octubre	Comité de Coordinación
Programación por componente	Octubre	Responsables de Componentes
Preparación del documento	Noviembre	Oficina Coordinadora
Aprobación	Primera quincena de diciembre	Comité de Coordinación

B. Programa Cuatrimestral de Actividades

1. Propósito

Tiene por objeto especificar en el tiempo, las actividades y los recursos contemplados por el Plan Operativo, desagregando en períodos mensuales las metas cuatrimestrales.

2. Procedimiento

La responsabilidad de realizar la programación recaerá en los responsables de componentes, para la cual contarán con la colaboración decidida del personal técnico involucrado en el mismo, en los diferentes niveles operativos.

El insumo básico para la programación cuatrimestral está constituido por el Plan Operativo y los ajustes incorporados al mismo como resultado del seguimiento y evaluación periódicos.

a. Componentes crédito, caminos vecinales, clínicas rurales y subcomponente pesca.

La programación será únicamente cuatrimestral y debe ser elaborada por los respectivos responsables, debiendo preparar los correspondientes cuadros del formulario (ver Anexo 1, Sección B), a saber:

- Programación cuatrimestral de actividades (Cuadros 5, 6, 7 y 8)
- Presupuesto cuatrimestral (cuadro 9)

Cada componente debe reproducir dichos cuadros en original y copia, debiendo enviar el primero a la Oficina Coordinadora y reteniendo la copia para su uso.

b. Componentes Extensión y CENSERI

En este caso, la programación se hará a nivel zonal, subzonal y de área de desarrollo, para lo cual se requerirá de la colaboración efectiva del personal técnico asignado a las mismas.

1) Programación cuatrimestral

Se realizará una reunión de programación cuatrimestral a nivel zonal y subzonal y en ella deben participar los responsables de los componentes Extensión y CENSERI, el encargado de zona, el responsable de la URPE zonal, los encargados de subzona y los especialistas zonales. Se debe partir de las metas, contempladas para cada cuatrimestre en el Plan Operativo, en función del avance alcanzado durante los meses anteriores, de las perspectivas inmediatas y de las restricciones enfrentadas, especialmente con respecto a la disponibilidad real de recursos. Luego de este análisis se debe convenir la magnitud de las metas a ser propuestas para el cuatrimestre, tanto para cada subzona como para la zona en su conjunto. Con base en este ejercicio se deben preparar los siguientes cuadros:

- Programación cuatrimestral de actividades (cuadro 1 para extensión y cuadro 3 para CENSERI), para la zona y las subzonas).

- Presupuesto cuatrimestral (cuadro 9), únicamente para la zona.

Dichos cuadros deben ser reproducidos por el encargado de zona. El original de cada componente al nivel zonal debe enviarse a los respectivos responsables, dejando una copia para uso interno. El original de los cuadros de subzona debe quedar en la oficina zonal y las copias serán enviadas a los respectivos encargados subzonales.

2) Programación mensual

En cada subzona deberán llevarse a cabo reuniones mensuales de programación, con la participación del encargado subzonal y los correspondientes agentes de área. Su insumo básico será la programación cuatrimestral actualizada, la cual deberán analizar a la luz de los avances alcanzados el mes anterior, las perspectivas del siguiente y las restricciones enfrentadas, en especial lo relativo a la disponibilidad real de recursos. Con base en lo anterior debe acordarse la magnitud de las metas a ser propuestas para el mes en cada área y luego consolidar el total para la subzona. Como resultado de este ejercicio se debe preparar el cuadro Programación Mensual de Actividades, tanto para Extensión (cuadro 2) como para CENSERI (cuadro 4).

Estos cuadros se deben reproducir en original y copia. Los originales de nivel subzonal deben enviarse a la zona. Las copias a nivel de área deben entregarse a los agentes de área y las restantes deben dejarse en la subzona para uso interno.

3. Calendario de actividades

A continuación se reseñan las fechas de realización de las actividades de programación cuatrimestral y mensual y los responsables de llevarlas a cabo.

Actividades	Epoca de realización	Responsable
1. Programación cuatrimestral por componente	Tercera semana de abril, agosto y diciembre	Responsables de componentes
2. Programación mensual para Extensión y CENSERI, a nivel subzonal y área de desarrollo.	Tercer o cuarto viernes de cada mes, siempre que caiga entre el 20 y el 25.	Encargados de subzonas de la SEA

VI. EL PLAN DE COORDINACION

A. Introducción

El presente capítulo contiene el primer Plan de Coordinación del proyecto FIDA II, puesto en práctica durante 1986. El mismo tenía por objeto establecer las bases apropiadas para conseguir una efectiva integración y sincronización interinstitucional, durante el proceso de ejecución del proyecto mencionado. En este sentido especificaba el conjunto de actividades de dirección en las que debía concentrar su atención el Comité de Coordinación, en procura de asegurar su realización en la magnitud y oportunidad deseadas. Además, definía los resultados esperados de las mismas y los encargados de ejecutarlas. También, asignaba responsabilidades y establecía períodos de ejecución.

Las actividades directivas fueron seleccionadas a partir de los mecanismos e instrumentos de dirección que el proyecto había establecido desde el año anterior, especialmente del Programa Operativo 1986, con el propósito de lograr un efectivo manejo del mismo. En ese proceso se contó con la participación activa de los responsables de Componentes y en última instancia, el Plan fué aprobado por el Comité de Coordinación, como medio para reiterar los compromisos institucionales implícitos en el mismo.

El Plan de Coordinación proporciona el insumo básico para las reuniones periódicas del Comité de Coordinación, pues las actividades directivas ya mencionadas deben constituirse en los temas de categoría A y B contemplados en las respectivas agendas, según la correspondencia de sus fechas de ejecución con el momento en que se realiza cada reunión. Posteriormente pasan a incorporarse en las respectivas actas, bajo la modalidad de compromisos contraídos, los que finalmente deben ser evaluados en ocasiones subsiguientes para verificar su nivel de avance y además, para definir medidas correctivas en caso de presentarse problemas que dificulten su normal realización.

B. Plan de Coordinación

En las páginas siguientes se presenta la matriz utilizada para el Plan de Coordinación correspondiente a 1986, en la cual se especifican las actividades a realizar, los resultados esperados de las mismas, los responsables y los períodos de ejecución correspondientes a cada una de las actividades incluidas en dicho plan.

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABILIDADES												PERIODO DE EJECUCION											
		OC	N	E	CE	CR	P	CA	CL	DR	EZ	A	CC	E	F	W	A	N	J	J	A	S	O	N	D
A. CARACTERIZACION Y ACTUALIZACION DE LA PROBLEMÁTICA																									
1. Realizar el taller de análisis.	Memoria del taller conteniendo problemática prioritaria actualizada y alternativas de solución.	R	R	P	P	P	P													XXXXXXX					
B. DEFINICION Y EJECUCION DE PROGRAMAS DE TRABAJO																									
1. Preparar presupuesto anual por componente para ONAPRES.	Cuadros analíticos conteniendo la estimación del presupuesto requerido para 1987, desglosado a nivel de sus principales categorías de gasto.	R	R	R	R	R	R	R	R	R										XXX					
2. Preparar presupuesto anual consolidado del proyecto, para ONAPRES.	Documento conteniendo el presupuesto consolidado del proyecto para 1987, desglosado por componente y por sus principales categorías de gasto.	R																		XXX					
3. Preparar lineamientos generales del Plan Operativo 1987.	Documento conteniendo los ajustes incorporados al proyecto y las prioridades de acción generales para 1987.	R	P	P	P	P	P	P	P	P											XX				
4. Preparar cobertura territorial, estrategia anual y metas del Plan Operativo 1987.	Documento conteniendo la especificación de las áreas a ser atendidas, estrategia anual y metas globales por componente para 1987.	R	P	P	P	P	P	P	P	P											XX				
5. Elaborar programación por componente para 1987.	Formatos de programación conteniendo metas anuales, actividades, responsables y presupuesto para 1987.	R	R	R	R	R	R	R	R												XXX				
6. Elaborar Plan Operativo 1987, consolidado para el proyecto.	Documento conteniendo lineamientos generales cobertura territorial, estrategia anual, metas globales, programación detallada por componente y presupuesto consolidado para 1987.	R																				XXX			

OC = Oficina Coordinadora; N=Monitoria y Evaluacion; E=Extension; CE=CENSERI; CR=Credito; P=Pesca; CA=Caminos; CL=Clinicas Rurales; DR=Director Regional; EZ=Encargado Zonal; A=Agricultores; CC=Comite de Coordinacion; R=Responsable; P=Participa.

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABILIDADES												PERIODO DE EJECUCION																												
		OC	N	E	CE	CR	P	CA	CL	DR	EZ	A	CC	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																	
C. CONTROL DEL AVANCE DEL PROYECTO																																										
1. Elaborar el plan de coordinación anual del proyecto.	Documento conteniendo las actividades a desarrollar, los resultados esperados, los responsables y su período de realización.	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P													xxx																	
2. Enviar información trimestral sobre los componentes, a la responsable de Monitoría y Evaluación.	Componente Monitoría y Evaluación dispone oportunamente de la información por Componente contenida en los formatos del informe trimestral.	R		R	R	R	R	R	R	R	R														xx			xx							xx						xx	
3. Discutir los informes trimestrales.	Decisiones del Comité de Coordinación con respecto a las medidas correctivas a ser incorporadas al proyecto.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	R														xx			xx					xx						xx

VII. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCION DE LA CLIENTELA COMUN DE LOS SERVICIOS DE CREDITO Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

A. Objetivos

El presente procedimiento se propone los siguientes objetivos:

1. General

Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la entrega de los servicios de crédito agropecuario y transferencia de tecnología, a los beneficiarios del Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos.

2. Específico

Mejorar la coordinación entre el Banco Agrícola y la Secretaría de Estado de Agricultura, a nivel de sus unidades operativas en la provincia Monte Plata.

3. Intermedios

- Definir los criterios para la selección de la clientela común a ser atendida por ambas instituciones.
- Establecer las áreas de acción comunes a la entrega de Crédito y la Transferencia de Tecnología y delimitar las responsabilidades institucionales necesarias para el adecuado desarrollo de las mismas.
- Proveer los instrumentos comunes a ser utilizados durante el proceso de análisis y control de crédito.

B. Normas Generales

1. Criterios para la selección de los beneficiarios

El contrato de préstamo del proyecto, firmado entre el Gobierno y el FIDA establece las siguientes calificaciones para que los beneficiarios potenciales puedan tener acceso al crédito:

- Ser residente del área del proyecto.
- Derivar de la finca por lo menos la mitad del ingreso.
- Destinar el crédito a la producción de rubros alimenticios.
- No disponer más de 6 hectáreas (96 tareas) de tierras cultivables.
- Contribuir por lo menos con el 5% de la inversión financiada, ya sea a corto o mediano plazo.
- Las actividades ganaderas contempladas se deberían dirigir al mejoramiento de la dieta familiar y al aumento del valor económico de algunos recursos de la finca que en el presente no están completamente utilizados, tales como residuos de cosechas, vegetación natural y pastos. En ese sentido, se otorgaría financiamiento en escala limitada para vacas, chivos, ovejas, cerdos, conejos, aves y yuntas de bueyes.
- En el caso de socios de asociaciones y otro tipo de organización, la mayoría de los beneficiarios individuales necesitarían estar directamente involucrados en las operaciones asociadas día a día con el plan de ejecución.

En adición a lo anterior, se debe cumplir con las condiciones específicas definidas en la política crediticia del Banco Agrícola, las cuales serán aplicadas al analizar cualquier solicitud particular que le sea sometida con el propósito de conseguir financiamiento.

2. Presupuesto Tipo

En cada una de las subzonas que cubre el proyecto (Monte Plata, Yamasá, Sabana Grande de Boyá y Bayaguana) los técnicos del Banco Agrícola y de la SEA, establecerán de común acuerdo y una vez al año, un presupuesto tipo detallado para los diferentes rubros a ser financiados, el cual servirá de referencia para establecer las necesidades crediticias particulares de los diferentes productores atendidos, entendiéndose que dicho presupuesto constituirá el monto máximo financiable en cualquier caso.

3. Evaluación del Trabajo Conjunto

Con una periodicidad cuatrimestral se realizarán reuniones a nivel zonal en las que participará el personal del Banco Agrícola y de la SEA, involucrado en el proyecto. Durante las mismas se analizará el avance logrado hacia la consecución de los objetivos del presente procedimiento, identificando problemas encontrados durante su aplicación y acordando medidas correctivas a ser incorporadas en el trimestre siguiente. Además, se aprovechará la ocasión para intercambiar información sobre cambios en las normas y políticas crediticia vigente en el Banco Agrícola, lo mismo que sobre las directrices de acción de la SEA.

Se deberá elaborar una acta de estas reuniones donde se registrarán los temas tratados y las decisiones adoptadas, cuya preparación deberá alternarse entre ambas instituciones.

Por otra parte, en cada subzona se realizarán reuniones mensuales entre los agentes del Banco y el personal de la SEA, con el propósito de analizar los problemas que estén restringiendo la entrega coordinada del crédito y la asistencia técnica y proponer soluciones a las mismas. Estas reuniones se realizarán durante la última semana de cada mes, en fecha establecida de común acuerdo.

Los temas tratados y las conclusiones acordadas serán registradas en un acta, elaborada en forma alternada, por ambas instituciones, la cual será enviada al Gerente del Banco y al Encargado de Zona de la SEA, quienes deberán informar los resultados registrados en dicha acta en las reuniones del Comité de Coordinación del Proyecto, donde se tomarán las decisiones pertinentes.

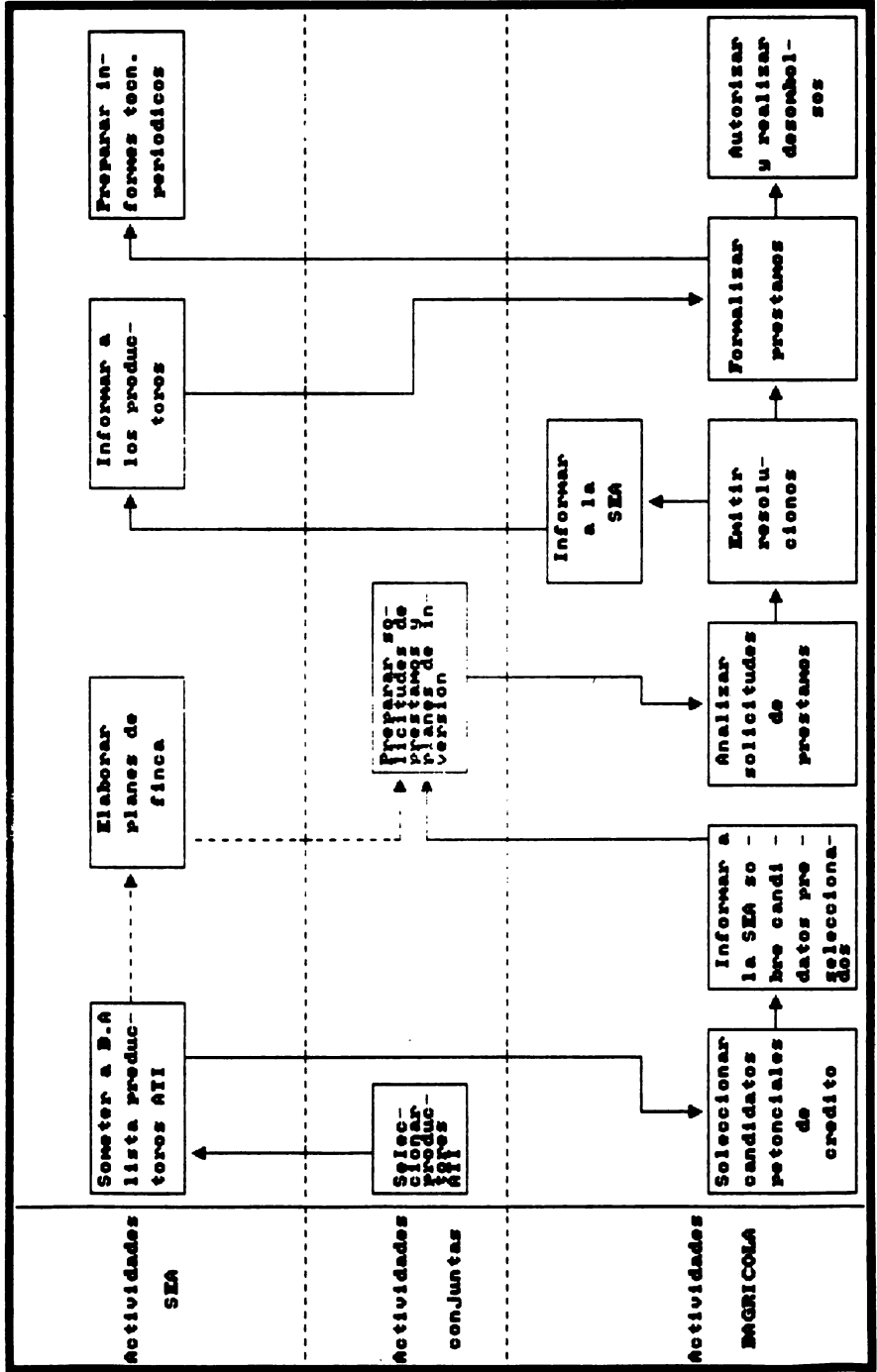
3. Procedimiento

El trabajo a desarrollar, contempla un conjunto de actividades interrelacionadas, las cuales se han agrupado en tres fases, a saber: Toma de solicitud e inspección de crédito, análisis y formalización de créditos y control de los préstamos otorgados (ver figura 12).

1. Toma de Solicitud e Inspección de Crédito

Esta fase tiene por objeto elaborar las solicitudes de crédito y los respectivos planes de inversión. Para ello se deben realizar las actividades siguientes:

Figura 12. Flujoograma de actividades para la selección de la clientela común del crédito y la transferencia de tecnología



- a. En primer lugar, los agentes de área de la SEA en colaboración con los peritos del BAGRICOLA, procederán a seleccionar los posibles productores a ser atendidos en forma intensiva (ATI), con base en los criterios generales señalados en el Acápite 2.1. La lista resultante debe ser enviada al BAGRICOLA, a través del Encargado de Subzona de la SEA.
- b. El Banco Agrícola debe analizar dicha lista y seleccionar aquellos productores que, de acuerdo a sus normas, constituyen candidatos potenciales para ser sujetos de crédito. Una vez aprobada debe ser regresada a la SEA, cuidando de identificar claramente a los sujetos de crédito.
- c. Con base en dicha información, los agentes de área de la SEA y los peritos del Banco Agrícola deben visitar conjuntamente a los productores seleccionados, a fin de preparar las solicitudes de crédito y los planes de inversión. Tanto los productores a ser visitados, como las fechas en que se realizarán las entrevistas, serán definidos de común acuerdo.

El plan de inversión será elaborado con la participación del agricultor, el perito del Banco y el Agente de la SEA, tomando como referencia los presupuestos tipo definidos conjuntamente para cada Subzona y las características específicas de cada agricultor. Además, en el caso que el agente de la SEA hubiera preparado el plan de acción por finca para el agricultor, los planteamientos del mismo deben tomarse como base fundamental para la definición del plan de inversión, con el objeto de asegurar un apropiado nivel de consistencia entre ambos.

En cualquier caso, debe utilizarse el formulario que utiliza el Banco Agrícola para estos fines.

2. Análisis y Formalización de Crédito

El propósito de esta fase consiste en definir los productores a los que se otorgará financiamiento, para lo cual se deben realizar las acciones siguientes:

- a. Las solicitudes de crédito serán sometidas por el Gerente del Banco a la consideración de la Junta Local de Crédito, organismo responsable de emitir las resoluciones que corresponden en cada caso particular.

- b. Posteriormente, el Gerente del Banco enviará al Encargado de Zona de la SEA la lista de productores que sometieron solicitudes de crédito, señalando si se les otorgó o no el crédito y de ser posible, la causa de rechazo en los casos en que esta situación aplique. Por otra parte se deberán identificar aquellos productores que no fueron propuestos por la SEA, en caso que los hubiera.
- c. Con base en la lista citada en el párrafo anterior, los agentes de área de la SEA deben informar a los productores el resultado de su solicitud, motivando a los que recibieron aprobación para que inicien de inmediato los trámites de formalización en las oficinas del Banco Agrícola.
- d. Paralelamente, el Banco procederá a formalizar los préstamos con los agricultores seleccionados, mediante la firma de los respectivos contratos y las cartas de compromiso referidas a la aceptación de la asistencia técnica que les proveerá la SEA a través de sus agentes de área.

3. Control de Crédito

Tiene por objeto asegurar el flujo suficiente y oportuno del crédito otorgado, lo mismo que la recuperación eficiente del mismo. Las actividades a ser desarrolladas se presentan a continuación:

- a. Durante el desarrollo del ciclo vegetativo, los agentes de área de la SEA presentarán informes periódicos por unidad productiva y rubros contemplados en el plan de inversión, aprovechando las visitas normales de asistencia técnica que realicen a los diferentes agricultores atendidos. Dichos informes serán elaborados de acuerdo al formulario del Banco Agrícola y luego enviados al Gerente de esa institución a través de los encargados de Subzona. La periodicidad mínima de los mismos para los diferentes rubros se especifica en el cuadro 4. Sin embargo, en casos especiales que lo ameriten (ejemplo: ataques intensivos de plagas o enfermedades, daños registrados en el cultivo con posibilidades de reducción de la cosecha, proximidad de la cosecha, etc.), a juicio del agente de área, se deberá preparar un informe en el momento oportuno, sin tomar en cuenta la periodicidad establecida.
- b. La autorización de desembolsos durante el período vegetativo, será realizado por el Banco de acuerdo a sus normas. De preferencia, se contará además con la conformidad de los agentes de área de la SEA, siempre y cuando sea posible

contar con su opinión en el momento oportuno para evitar atrasos en la entrega de fondos. Esta última disposición será sometida a un período de prueba, a fin de evaluar su factibilidad práctica.

- c. Finalmente, la recuperación y manejo de la cartera serán realizados exclusivamente por el Banco con base en sus normas y procedimientos internos. No obstante, los agentes de área de la SEA, deben mantener una preocupación constante por que el agricultor realice un apropiado manejo del crédito y un oportuno cumplimiento de sus pagos, debiendo informar a los peritos del Banco, cuando consideren que esto no se cumplirá.

CUADRO 4. PERIODICIDAD DE LOS INFORMES DE CONTROL SEGUN RUBRO

RUBROS	P E R I O D I C I D A D			
	QUINCENAL	MENSUAL	BIMESTRAL	TRIMESTRAL
Arroz	x			
Habichuela Roja	x			
Habichuela Negra	x			
Maíz	x			
Yuca		x		
Batata		x		
Yautía				x
Plátano			x	
Guandul			x	
Ñame				x
Piña				x
Bija			x	
Gengibre				x

D. Asignación de Responsabilidades

El detalle de actividades a desarrollar y los diferentes representantes del Banco Agrícola y de la SEA, se presentan en el cuadro 5, señalando en cada caso quien es el responsable de su realización (R), quien participa o colabora en ese proceso (P), quien es el responsable de la supervisión (S) y a quien se debe informar acerca de los avances y resultados logrados (I).

CUADRO 5. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

ACTIVIDADES	EJECUTORES					
	GERENTE B.A.	PERITO B.A.	JUNTA LOCAL DE CREDITO	ENC. ZONA SEA	ENC. SUB-ZONA SEA	AGENTE AREA SEA
Seleccionar productores ATI	-	P	-	-	I	R
Someter al B.A. la lista de productores ATI	I	-	-	S	R	-
Seleccionar candidatos potenciales de crédito	R	P	-	-	-	-
Informar a la SEA sobre candidatos preseleccionados	R	-	-	I	-	-
Preparar solicitudes de crédito y planes de inversión	S	R	-	I	S	P
Analizar solicitudes de crédito	P	-	R	-	-	-
Dar a conocer resoluciones de la Junta Local de Crédito	R	-	-	I	I	-
Formalizar préstamos	R	P	-	I	-	-
Informar a los productores sobre resoluciones	-	I	-	I	S	R
Preparar informes periódicos por rubros	I	-	-	I	S	R
Autorizar desembolsos	S	R	-	-	S	R

R= Responsable de que se ejecute la actividad

P= Participa en la ejecución de la actividad

S= Supervisa la ejecución de la actividad

I= Se le informa del avance y los resultados de la actividad

VIII. PAUTAS DE FUNCIONAMIENTO DEL COMITE DE COORDINACION DEL PROYECTO

A. Introducción

El proyecto FIDA II contempla acciones de carácter multisectorial, que deben ser realizadas por diferentes instituciones con objetivos y áreas temáticas de especialidad distintos, lo cual confiere un alto grado de complejidad a su proceso de planificación-ejecución. Por tal motivo, es de suma importancia lograr una adecuada complementación, sincronización y concurrencia durante la entrega de bienes y servicios del proyecto, por parte de las referidas instituciones, a fin de que el impacto del mismo resulte óptimo.

El Comité de Coordinación del proyecto, puede contribuir en gran medida a lograr una coordinación mayor entre las instituciones, grupos de interés y beneficiarios involucrados, ya que constituye un mecanismo grupal de decisión para buscar solución es a problemas y la concertación de decisiones de orientación y operativas, resultados a lograr y medios e instrumentos a ser utilizados para la realización de acciones.

Este comité tendrá vigencia durante el período comprendido entre la fecha de aprobación del presente documento, por parte de los representantes de las diferentes instituciones involucradas en el proyecto FIDA II, hasta que éste se dé por finalizado oficialmente. El acuerdo correspondiente quedará registrado en el Acta de Constitución, la cual se identificará con el número 1 para fines de registro y numeración consecutiva de las subsiguientes.

B. Objetivos

1. Específico

Lograr una adecuada integración interinstitucional de las entidades responsables de la conducción del proyecto FIDA II y una vinculación efectiva entre los diferentes niveles directivos de las mismas y los beneficiarios.

2. Intermedios

- a. Analizar y buscar solución a los problemas relativos al manejo del proyecto.

- b. Lograr la concertación de las decisiones de orientación y operativas, los resultados a conseguir y los medios e instrumentos a ser utilizados durante la realización de acciones.

C. Organización

El Comité estará integrado por los representantes de las instituciones directamente involucradas en el proyecto, más representantes de los beneficiarios y de organizaciones cívicas de la provincia. A continuación se señala quienes serán sus miembros:

- Director de la Regional Central de la SEA
- Coordinador del Proyecto FIDA II
- Responsable por el Departamento de Extensión SEA
- Responsable por el Programa CENSERI de la SEA
- Responsable por la Dirección General de Caminos Vecinales
- Responsable por la SESPAS
- Responsable por el Banco Agrícola
- Responsable por el Departamento de Seguimiento, Control y Evaluación de la SEA
- Encargado de la Zona Monte Plata de la SEA
- Encargado de la URPE de la Regional Central de la SEA
- Representantes de los beneficiarios (1 por subzona)
- Representante del Comité de Seguimiento del proyecto.

En algunas ocasiones el Comité podrá requerir la presencia de otras personas en sus reuniones. No obstante, las mismas no tendrán derecho a voz ni voto, salvo en casos en que el Comité solicite su participación directa en la discusión de algún tema específico.

El Comité será presidido por el Director de la Regional Central de la SEA, quien será responsable de citar a reuniones ordinarias y extraordinarias; dirigir las sesiones del mismo velando por el adecuado desarrollo de la agenda respectiva, e informar sobre los temas relativos a su área de responsabilidad.

Como secretario actuará el Coordinador del Proyecto FIDA II, quien colaborará con el presidente en la conducción de las sesiones, canalizará las citas a las mismas, elaborará las actas, e informará sobre los temas correspondientes a su área de responsabilidad.

Los demás miembros deberán participar tanto informando sobre temas relativos a su área respectivas y en las discusiones que se susciten alrededor de los diferentes aspectos tratados en las reuniones.

Las funciones del Comité se presentan a continuación:

1. Definir las orientaciones generales de mediano y corto plazo
2. Analizar y aprobar el Plan Operativo y el Plan de Coordinación
3. Acordar los trabajos interinstitucionales conjuntos y evaluar su realización.
4. Aprobar normas, instrumentos y procedimientos operativos, requeridos para la realización de las acciones contempladas.
5. Conocer y analizar los informes de seguimiento y evaluación.
6. Definir y poner en vigencia las medidas correctivas requeridas por el proyecto.

D. Normas de funcionamiento

Se realizarán reuniones con una periodicidad mensuales, el primer martes de cada mes, en lugar y hora establecidos de común acuerdo por los miembros del comité.

Podrán realizarse reuniones extraordinarias, por iniciativa del presidente ó de cualquiera de los miembros. En este último caso, se requerirá con la anuencia de por lo menos seis miembros.

Para rehuir el quorum reglamentario para las reuniones del comité se requiere la presencia de no menos ocho miembros. En caso de no asistir el Presidente o el Secretario, los asistentes de común acuerdo, nombrarán a quienes deban asumir dichas funciones durante la sesión.

La convocatoria a reuniones se hará del conocimiento de los miembros mediante citas efectuadas al menos con una semana de anticipación, señalando el lugar fecha y hora de realización y

acompañando una agenda (ver anexo 2) que especifique los temas a tratar.

Las resoluciones del comité se registrarán en un acta (ver anexo 2), especificando los diferentes temas tratados y las decisiones o acuerdos y compromisos contraídos. Además, en ella se registrará el resultado de la actualización del cumplimiento de los compromisos contraídos por los diferentes miembros, con relación a decisiones tomadas en sesiones anteriores. Dicha acta será enviada a todos los miembros a más tardar una semana después de realizada cada sesión y, en la subsiguiente, será confirmada o reajustada y firmada por ellos.

Las fuentes de información que alimentarán al Comité serán los informes de seguimiento y evaluación preparados por la Unidad de Monitoría y Evaluación, las actas de la sesiones precedentes, los planteamientos hechos por los miembros y el Plan de Coordinación.

E. Desarrollo de las sesiones del comité

Las reuniones serán conducidas por el Presidente en un clima participativo, (ver mayores detalles en la sección F), alrededor de la tarea definida previamente en la agenda y confirmada por el grupo. Las mismas serán realizadas conforme a los pasos siguientes:

1. El Presidente del comité, quien actuará como moderador, lee los objetivos y el temario de la agenda, el cual se somete a la consideración de los asistentes para su aprobación modificación.
2. Se establece el tiempo de que se dispone para su desarrollo (normalmente debe durar alrededor de 3 horas).
3. Se establecen las siguientes normas:
 - a. Los participantes dispondrán de un tiempo limitado, definido de común acuerdo, para el uso de la palabra. Si alguno se excediera, el presidente lo invitará a ceder el uso de la palabra a otros participantes.
 - b. Se discutirán los problemas relevantes que pueden afectar el avance de las acciones programadas, alrededor de la agenda previamente elaborada, con base en el Plan de Coordinación, la época del año y las situaciones problemáticas coyunturales. Los participantes no deben desviarse del tema

y, si lo hicieran, el presidente debe intervenir para corregir el curso de la discusión.

c. Los problemas deben ser planteados en forma concreta y precisa, mostrando posibles causas, acciones tomadas y recomendaciones sobre posibles cursos de acción a seguir. (Ver anexo 2)

d. Cuando no hayan suficientes elementos de análisis, se organizarán grupos técnicos ad doc, a fin de que analicen la situación en otra reunión de trabajo y presenten sus recomendaciones al comité en otra ocasión.

4. Se insta a la más participación activa y se abre la discusión abordando los temas de la agenda uno por uno, según el orden establecido en la misma.

5. En primer lugar, se procederá a revisar el avance de la ejecución de las decisiones tomadas en sesiones anteriores, lo mismo que de los respectivos compromisos adquiridos por los miembros del Comité, con base en las fechas de cumplimiento acordadas. Posteriormente se tratarán los demás temas contemplados en dicha agenda.

6. Al agotar cada tema se deben tomar acuerdos o decisiones para definir medidas correctivas a los problemas analizados; también se deben asignar responsabilidades y recursos para ejecutar la decisión, prever posibles dificultades que podrían presentarse y anticipar vías alternativas de solución a las mismas.

7. Cuando se hayan agotado todos los temas de la agenda, el secretario debe hacer un resumen de la discusión, destacando las decisiones tomadas y compromisos adquiridos, pudiendo ser objeto de correcciones o modificaciones hasta que el grupo exprese su acuerdo final. Las resoluciones acordadas se deben registrar en el acta de la sesión.

F. Técnica "Grupos de Discusión"

Los integrantes del Comité, en sus sesiones, deben tomar sus resoluciones por consenso. En caso de no ser posible, puede recurrirse al criterio de simple mayoría, resolviendo la situación por votación.

El consenso a lograr sobre cuestiones sustantivas no es algo que se obtiene en primera instancia y puede requerir, con frecuencia, de

una extensa discusión. Este es un procedimiento altamente positivo para el logro de productos que integren perspectivas diferentes. La productividad de la discusión será en todo caso, directamente proporcional a la voluntad y sentido de cooperación que prevalezca entre los miembros del Comité.

Por otra parte, la posibilidad de consenso en términos de "elaboración de productos integrados", depende de la progresiva construcción de un marco conceptual compartido. Este aspecto tiene una importancia decisiva en un grupo o equipo (en este caso el Comité) que desee operar como tal y es algo que no se improvisa.

Un marco conceptual compartido es resultado gradual de un esfuerzo de integración que se va logrando a medida que se realizan las actividades grupales. Los logros progresivos van facilitando las actividades mismas, ya que el grupo comienza a disponer de ese "enfoque común" y de un mismo lenguaje. Por lo mismo los procesos de comunicación, con todos sus momentos de discusión y confrontación, son imprescindibles para que un grupo evolucione hacia una mayor integración y, por consiguiente, hacia una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

La técnica "Grupos de Discusión" tiene por objeto facilitar el entendimiento entre un grupo de personas que se propone llegar a determinados resultados mediante el diálogo sobre un tema específico. Aporta señalamientos concretos para ordenar las reuniones o sesiones de trabajo grupal, de manera que el grupo pueda cumplir su cometido en forma exitosa, especificando un conjunto de pasos a desarrollar durante las mismas, los cuales en términos generales siguen el patrón establecido en la sección E para el Comité de Coordinación.

1. Consideraciones sobre el desarrollo de la sesión

- a. Tanto el temario de la agenda como los objetivos de la sesión deben quedar explícitos y tomados seriamente en consideración durante todo el desarrollo de la tarea, por lo cual es conveniente que los participantes los tengan por escrito.
- b. La entrada en materia puede a veces ser desordenada o caótica. Esto no debe preocupar demasiado si se asume como síntoma de interés de participación. Sin embargo, el debate debe encauzarse en forma ordenada a la brevedad posible, lo cual debe ser resultado de sugerencias e intervenciones oportunas del moderador.
- c. Otra función importante del moderador debe ser el mantener un clima de participación y cordialidad en el grupo de

discusión. Por tanto, el moderador nunca ha de atacar, desalentar o ironizar al grupo; también debe impedir que algún participante lo haga.

- d. El moderador debe evitar que se establezca una relación radial, en la que él o algún otro participante se constituya en eje de la dinámica de discusión. Para ello debe estimular la horizontalidad y "devolver" oportunamente al grupo aquello que se exige a él o a algún otro participante que resuelvan como "líderes".
- e. Cuando el temario incluye varios puntos, el moderador debe procurar un manejo dosificado del tiempo, que sin forzar o violentar el interés grupal permita cumplir con la tarea objeto del grupo.

2. Manejo de momentos de conflicto

Cuando por un enfrentamiento agudo entre dos o más participantes la sesión se paraliza, el moderador puede proceder del siguiente modo:

- a. Los deja discutir un rato, sin intervenir.
- b. Luego, puede preguntar qué opina el resto del grupo, a fin de quebrar los polos estancados del enfrentamiento.
- c. Si aún así la situación de estancamiento no se supera, es conveniente que intervenga procurando mostrar lo positivo que encuentre en cada una de las posiciones, sin tomar partido por ninguna de ellas.
- d. La imposibilidad de un acuerdo debido a la polarización en las posiciones dentro del grupo, debe llevar a las siguientes alternativas que serán expuestas por el moderador sin que haya sobre ellas lugar a discusión.
 - 1) Suspender la discusión sobre el punto controvertido y entregar el asunto a un grupo técnico de trabajo para que profundice en su estudio y se proporcione información adicional esclarecedora, con el objeto de retomar la discusión posteriormente.

- 2) Suspender la discusión y presentar un informe que refleje las posiciones diferentes, suficientemente fundamentadas, para ser sometido a otros niveles de decisión.

Una vez expuestas las alternativas, se procede a votar para que por mayoría simple se resuelva cuál de los dos será el procedimiento a seguir. De todas maneras el moderador, al llevar adelante este mecanismo, debe insistir ante el grupo en que la discusión no es un fin en sí mismo, sino un instrumento de trabajo cuya utilidad desaparece cuando impide cumplir con la tarea; razón por la cual se la deja de lado para movilizar el grupo.

5. Debe tenerse presente, por último, que al coordinar las sesiones de trabajo el moderador ha de procurar que su desempeño no produzca sensaciones de fracaso entre los participantes; por el contrario, no debe escatimar esfuerzos para que se valore la experiencia de discusión grupal, sin pretensiones perfeccionistas. En el mismo sentido, él no debe sentirse responsable exclusivo del éxito de la sesión, razón por la cual estaría demás que hiciera reproches, en caso de dificultades. Siempre habrá de prevalecer el principio de que la sesión es de todos y todos comparten la responsabilidad de fracasos o logros.

IX. EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

A. Conceptos Básicos

1. La estructura de objetivos del proyecto

Los objetivos, en conjunto con la estrategia, proporcionan los elementos rectores del proyecto puesto que definen los resultados esperados y los medios para lograrlos. Su clarificación y especificación constituyen la base para la ejecución y también para la selección de los indicadores utilizados en el proceso de seguimiento y evaluación.

Los objetivos deben ser formulados de tal manera que planteen claramente la intención de lograr un cambio, orientado a superar los diferentes problemas que el proyecto se propone solucionar. Ello implica un apropiado grado de precisión o concreción, de modo que establezcan las bases para determinar su nivel de logro durante y después de la ejecución del proyecto.

Los objetivos deben ser planteados en forma operacional, lo cual permite medirlos a través de indicadores objetivamente verificables. Cuando se definen de una manera ambigua, carente de claridad y precisión, pueden prestarse a interpretaciones variadas originando confusión con respecto a los resultados esperados, las acciones importantes a desarrollar, los criterios de evaluación y las responsabilidades a cargo de los diferentes agentes involucrados en el proyecto. En términos generales se recomienda considerar en la definición de un objetivo los elementos siguientes:

- * El cambio observable que se pretende obtener.
- * El objeto hacia el cual van dirigidas las acciones a desarrollar.
- * Los beneficiarios potenciales.
- * La cobertura geográfica de las acciones.

Las diferencias e interrelaciones entre el seguimiento y la evaluación, se pueden visualizar más fácilmente, si los objetivos del proyecto se ordenan en una jerarquía, de manera que sean clasificados en productos, efectos e impacto, según correspondan al corto, mediano y largo plazo respectivamente.

Por otro lado, se puede plantear una secuencia de hipótesis en cadena sobre las relaciones de dichas categorías, estableciendo que para lograr un determinado impacto es necesario alcanzar cierto efecto, para el cual se requiere generar algunos productos, que se derivan de una serie de actividades, las cuales a su vez son el resultado de la transformación de un conjunto de recursos e insumos.

Los insumos son los bienes, fondos, servicios, mano de obra, tecnología y otros recursos suministrados para una o varias actividades con las cuales se espera obtener un determinado producto.

Las actividades constituyen el conjunto de acciones a desarrollar en períodos determinados de tiempo, con base en la utilización de los insumos, por tanto aportan las bases para la cuantificación de los mismos. Para cada producto se debe especificar aquellas actividades requeridas para lograrlo, poniendo especial énfasis en la descripción de sus características esenciales. tales como tipo de acciones involucradas, su duración, su ubicación espacial y temporal, los recursos necesarios y las posibles fuentes de los mismos.

Los productos son los resultados o servicios específicos que se espera obtener de las actividades realizadas a partir de los insumos utilizados. Por ejemplo, resultados materiales como las edificaciones construidas, o el número de organizaciones de agricultores establecidas, o servicios prestados a los beneficiarios, como el crédito proporcionado o el número de agricultores capacitados.

Los efectos son el resultado de la utilización de los productos del proyecto. Por ejemplo, los rendimientos incrementales obtenidos en la producción agropecuaria o la mayor utilización de los servicios de salud. Los efectos suelen aparecer durante el período de ejecución del proyecto, pero generalmente no se manifiestan en su totalidad hasta que el proyecto alcanza su pleno desarrollo.

El impacto es el resultado de los efectos del proyecto, es decir, las repercusiones en la vida social y económica de la comunidad, coincidiendo con los objetivos de mayor amplitud en la jerarquía mencionada anteriormente. Por ejemplo, los cambios experimentados en el nivel de vida manifestados por el aumento de los ingresos y el mejoramiento del estado de salud, entre otros. De modo que el impacto se puede dar tanto a nivel individual como de grupo familiar, lo mismo que a nivel de la comunidad y del país. Algunas manifestaciones del impacto se

pueden empezar a observar durante el período de ejecución, pero otras aparecen completamente algunos años después de terminado el proyecto.

Los efectos y el impacto pueden llegar a confundirse; la diferencia entre ellos es principalmente de grado a lo largo de las dimensiones tiempo, magnitud y alcance. Los efectos se pondrán de manifiesto antes, tienen que ver con los beneficiarios directos y guardan relación con aspectos específicos de la actividad rural. El impacto se refiere al resultado final en su totalidad, teniendo en cuenta tanto los efectos directos e indirectos, como la difusión e imitación, que producen cambios en el conjunto de la comunidad.

En esta jerarquía, el seguimiento se localiza fundamentalmente en los niveles inferiores, es decir que debe concretarse en los insumos y actividades, la respuesta de los beneficiarios a los mismos, los productos y las primeras indicaciones de los efectos. La evaluación por su parte se concreta en la medición de los efectos y del impacto, aunque también utiliza en esta tarea la información generada por el seguimiento.

2. El seguimiento.

El seguimiento es el examen continuo o periódico por parte de la administración, en todos los niveles jerárquicos de la misma, de la ejecución de una actividad para asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados conforme a metas establecidas u otras acciones necesarias, progresen de acuerdo con el plan trazado.

Su finalidad consiste en lograr la ejecución eficiente y efectiva del proyecto, mediante el suministro a la dirección del mismo en todos los niveles, de información oportuna que le permita ajustar apropiadamente los planes operativos y adoptar medidas correctivas oportunas para corregir las desviaciones encontradas. Por lo tanto, es preciso que el seguimiento lo dirijan los responsables de la ejecución del proyecto en todos los niveles jerárquicos.

En los primeros años de la ejecución del proyecto, se debe poner énfasis en el seguimiento del progreso físico y financiero de la entrega de los insumos, lo mismo que del destino que se dé a los mismos y de la reacción de los beneficiarios. Las tasas de aceptación y, lo que es más importante, la aceptación repetida, ofrecen una idea clara de si el proyecto está avanzando hacia los resultados esperados. Una vez que la dirección se ha cerciorado de que el sistema de entrega de los insumos está funcionando adecuadamente, deberá prestar atención a los

productos generados, lo cual no implica que ello sea a costa de descuidar lo anterior.

La clave de un mecanismo satisfactorio de seguimiento, es la entrega periódica y oportuna a los directivos del proyecto, en todos sus niveles jerárquicos, de información que facilite la adopción de decisiones. Para ello es indispensable disponer de medios apropiados para una objetiva recolección de datos, lo mismo que para cotejar, resumir, analizar y presentar la información a los responsables de tomar las decisiones.

a. Seguimiento de los aspectos financieros.

Uno de los temas contemplados por el seguimiento es el progreso financiero del proyecto. En este sentido interesa determinar el grado de cumplimiento de la programación financiera y especialmente, la comparación de los estados de gastos con el avance físico logrado, a fin de identificar oportunamente los excesos de costos y mejorar el control de las acciones en el terreno. Para este propósito conviene hacer uso de la contabilidad de costos fundamentada en una organización por centros de costos, los cuales corresponden a las instancias de responsabilidad para la ejecución. De ello se desprende la necesidad de dotar al sistema financiero del proyecto, de la capacidad suficiente para proveer oportunamente la información requerida para el seguimiento. En consecuencia, los responsables de esa tarea deben participar activamente en el diseño y operación del sistema de seguimiento.

Es indispensable utilizar una clasificación y codificación uniforme de las diferentes cuentas, para fines de la programación y la ejecución de las acciones. Especialmente es importante distinguir cuidadosamente entre gastos de capital y gastos de operación. También es fundamental que haya uniformidad en la valoración y que se apliquen criterios previamente convenidos para realizar los ajustes por inflación.

b. Seguimiento de la dotación de personal.

En primera instancia se debe comprobar si el proyecto dispone del personal necesario, en los tiempos previstos y sugerir las medidas correctivas y las implicaciones futuras si ello no se estuviera cumpliendo. Además, se debe examinar cuidadosamente la rotación del personal, especialmente de los cargos técnicos y establecer indicadores y procedimientos adecuados para medir la calidad del trabajo realizado por ellos.

c. Seguimiento de la infraestructura y de los sistemas de entrega.

El seguimiento debe vigilar el progreso alcanzado por las diferentes construcciones a cargo del proyecto y comparar la entrega de los servicios, con base en el respectivo calendario de ejecución.

Es necesario comprobar la calidad de las construcciones y de los materiales utilizados, con el concurso del personal técnico calificado. Para este fin se utilizan inspecciones en momentos coincidentes con etapas claves de las obras, o bien realizadas al azar a intervalos determinados.

También se debe verificar si los beneficiarios del proyecto reciben los servicios del proyecto en el momento oportuno, en la cantidad debida y al precio que corresponda. En el caso específico del crédito es preciso comprobar si se aplican los criterios establecidos para la selección de la clientela y se cumplen los tiempos definidos para la resolución y desembolso oportuno del financiamiento, lo mismo que si la gestión de recuperación se realiza eficientemente.

El seguimiento de la entrega de los servicios dará resultados en la medida que los responsables de esta tarea dediquen suficiente tiempo en el terreno y reciban el apoyo del personal supervisor de las actividades en los diferentes niveles operativos.

d. Seguimiento de la reacción de los beneficiarios.

Resulta importante conocer el grado de aceptación e internalización de los servicios del proyecto por parte de los beneficiarios. Su percepción particular puede inducir una creciente demanda por dichos servicios, o bien una utilización limitada y hasta nula de ellos. Las bajas tasas de aceptación repetida pueden indicar la necesidad de realizar estudios a mayor profundidad, dirigidos a examinar si el diseño del proyecto está apuntando en la dirección correcta, o si por el contrario está fundamentado en supuestos errados.

Las actitudes y comportamiento de los beneficiarios se pueden conocer mediante tres diferentes técnicas: El registro sistemático de cada beneficiario, encuestas periódicas por muestreo y entrevistas informales. En cada caso varían los instrumentos y procedimientos requeridos y principalmente se

debe prestar atención a su factibilidad técnica y financiera, en función del tipo de servicios ofrecidos por el proyecto y de la información específica que se desea recolectar.

Una condición indispensable para esta actividad es la identificación clara de los beneficiarios del proyecto, para lo cual se recurre a las características definidas con esa finalidad tales como, localización geográfica, tipo y tamaño de finca y criterios de elegibilidad para optar a los servicios, entre otros.

Otro elemento importante a considerar se relaciona con los temas de interés para este tipo de investigación. En términos generales conviene determinar quiénes tienen acceso a los servicios e insumos del proyecto, cuál es su reacción a esos estímulos y de qué manera éstos inciden en su comportamiento y desempeño. Por tanto se debe concentrar la atención en aspectos tales como la cobertura de los servicios del proyecto, la adopción y las razones de no adopción de los mismos, el grado de utilización repetida, el nivel de satisfacción de los beneficiarios y los incrementos logrados en producción y productividad.

e. Análisis de problemas específicos.

El sistema de seguimiento debe prestar especial atención a la identificación y análisis de problemas relevantes que pueden afectar la normal ejecución del proyecto. Consecuentemente, debe realizar estudios específicos orientados a conocer la naturaleza del problema e identificar sus factores causales, a fin de proporcionar soluciones pertinentes fundamentadas en información empírica. Estas investigaciones son importantes por ejemplo cuando se identifica el abandono de una práctica cultural previamente adoptada, o el rechazo total o parcial de algún servicio o insumo del proyecto.

El proceso a seguir para el análisis de problemas comprende los pasos siguientes: Identificar el problema, determinar los factores causales, revisar restricciones para la toma de decisiones, desarrollar alternativas de solución, evaluar posibles soluciones, recomendar el curso de acción más apropiado, dar seguimiento al cumplimiento de la decisión tomada.

Este tipo de estudio se caracteriza por su orientación eminentemente práctica, no académica, con énfasis en aspectos que pueden ser afectados por la dirección del proyecto, la cual a su vez constituye la principal destinataria de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los temas de análisis contemplados deben apuntar hacia situaciones particulares relacionadas con la reacción de los beneficiarios a una determinada intervención del proyecto. Requieren especialmente información cualitativa, recolectada por medio de técnicas simples cuya aplicación demanda un tiempo relativamente corto (entrevistas informales, informantes claves, reuniones comunitarias y observación participante, entre otros). Finalmente, su duración está condicionada a la necesidad de disponer de soluciones oportunas para el problema en cuestión, por lo tanto deben realizarse con extrema rapidez.

3. La evaluación.

La evaluación es el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades del proyecto, a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades que se encuentran aún en marcha y ayudar a la dirección del proyecto en la toma de decisiones futuras.

En ese contexto, se propone determinar si se han alcanzado o se están alcanzando los objetivos del proyecto e idealmente, establecer si las acciones del mismo están contribuyendo en alguna medida al logro de los resultados esperados. Además, debe detectar los cambios imprevistos que ocurran, tanto beneficiosos como perjudiciales y examinar su posible relación causal con el proyecto. Es decir, debe preocuparse por juzgar y valorar los efectos y el impacto sobre los beneficiarios, señalando quién o qué grupo se ha beneficiado o ha sido adversamente afectado, de qué manera y por qué, estableciendo en la medida de lo posible relaciones causales entre las actividades y los resultados.

a. Tipos de evaluación.

La evaluación propiamente dicha debe distinguirse de la "Evaluación Ex-Ante", que constituye una estimación crítica de la pertinencia y viabilidad técnica, financiera, económica e institucional de un proyecto y se efectúa antes de tomar la decisión de ejecutarlo.

Atendiendo a la naturaleza del análisis realizado y por ende, de las variables contempladas, se reconocen tres tipos de evaluación a saber: Desempeño, Eficiencia Económica y Financiera y Efecto e Impacto.

La evaluación de desempeño comprende la revisión de todas las actividades desarrolladas para lograr los objetivos deseados. Requiere de una visión retrospectiva de las acciones, a partir de su diseño inicial, juzgando entre otras cosas la calidad de los estudios de factibilidad, la consistencia de la intervención con los objetivos nacionales y entre sus componentes, su pertinencia con la problemática a la cual pretende aportar soluciones, los atrasos enfrentados al inicio de las acciones y sus repercusiones en el desarrollo posterior. También es importante sopesar la adecuación de los insumos y servicios ofrecidos en función de las metas programadas, la cobertura de la población objetivo y las reacciones de los beneficiarios a dichos servicios, el desempeño gerencial y el desempeño financiero.

La evaluación de eficiencia económica y financiera busca determinar el retorno a las inversiones realizadas durante la ejecución de las acciones. En el primer caso, el análisis toma en cuenta la sociedad como un todo para establecer los beneficios o pérdidas derivados de las mismas. En la segunda opción se trata de estimar la rentabilidad derivada por los productores, empresas privadas o agencias gubernamentales involucradas en la intervención, desde el punto de vista individual.

La evaluación de efectos e impacto se concentra en los productos, efectos e impacto de las acciones. Su propósito consiste en medir los cambios anticipados o no, experimentados por los beneficiarios y sus comunidades, lo mismo que determinar la medida en que ellos son atribuibles a las acciones desarrolladas o bien a otros factores exógenos. En consecuencia es necesario disponer de apropiados elementos de comparación y medición para establecer la magnitud, dirección y origen de los cambios registrados.

b. Momentos en que se efectúa la evaluación.

La evaluación se debe realizar tanto durante la ejecución del proyecto, como después de su finalización. En cambio el seguimiento tiene lugar únicamente en la fase de ejecución. Atendiendo al momento en que se lleva a efecto la evaluación se denomina de diferentes formas, a saber: Continua, Intermedia, De Fin de Proyecto y Ex-Post.

La evaluación continua consiste en el análisis durante la fase de ejecución de una actividad, de su pertinencia, eficiencia y efectividad, lo mismo que sus resultados, con el propósito de aportar a los responsables de tomar las decisiones información apropiada para incorporar los ajustes

necesarios al proyecto, así como para el diseño de proyectos futuros. Se concentra en analizar la reacción de los beneficiarios a los insumos y servicios, los productos, efectos e impacto futuro, las consecuencias no anticipadas y la validez del modelo del proyecto en función de los cambios ambientales. Dada su coincidencia con el período en que también se realiza el seguimiento, podría confundirse con él y efectivamente resulta difícil establecer una clara línea divisoria entre ambos. No obstante, la diferencia radica en que mientras el seguimiento enfatiza más en aspectos ligados al avance de la ejecución, la evaluación continua se concentra en los resultados esperados de la intervención.

La evaluación intermedia se realiza entre tres y cuatro años después del inicio del proyecto. Se orienta fundamentalmente a juzgar el desempeño alcanzado durante sus primeros años de ejecución, contemplando aspectos de organización y capacidad gerencial, adquisición de bienes y servicios, progreso en el establecimiento y operación de los sistemas de entrega de los servicios ofrecidos a los beneficiarios del proyecto, avances en la construcción de infraestructura física, reacción de los beneficiarios, productos generados y cambios ambientales que podrían afectar el desempeño de la ejecución en el futuro. Sobre la base del análisis de los elementos señalados, debe proveer elementos de juicio para incorporar ajustes al diseño del proyecto, dirigidos a mejorar su eficiencia y efectividad.

La evaluación de fin de proyecto se efectúa entre seis y doce meses después de concluido, en cambio la evaluación ex-post debe llevarse a cabo algunos años después, cuando haya alcanzado su pleno desarrollo. En algunos casos la primera puede tener un carácter sustitutivo de la segunda, especialmente en proyectos de breve gestación. En otras ocasiones se lleva a cabo antes de iniciar una segunda fase complementaria del proyecto.

Las evaluaciones de fin de proyecto y ex-post buscan valorar el logro de los resultados generales del proyecto, en términos de eficiencia económica y financiera, productos, efectos e impacto, a la vez de obtener enseñanzas aplicables en el futuro. En ese sentido, la evaluación debe entenderse como un proceso de aprendizaje, considerando que el proceso de desarrollo y especialmente lo relativo al desarrollo rural, constituye en la actualidad un campo con muchas interrogantes por resolver.

c. Limitaciones metodológicas para el diseño de la evaluación.

La evaluación trata de valorar los cambios beneficiosos o perjudiciales observados a nivel de los beneficiarios del proyecto, así como de establecer la relación causal entre sus acciones y dichos resultados. No obstante, en la práctica se enfrentan muchas dificultades de orden metodológico para establecer el cambio y la causalidad del mismo, especialmente en proyectos agrícolas y de desarrollo rural.

El método más exacto para establecer rigurosamente las concatenaciones causales, es el modelo experimental desarrollado por las ciencias naturales. Este divide los sujetos bajo estudio en dos partes. Un primer grupo se somete al estímulo o intervención causal predeterminado, generalmente denominado el "tratamiento", que en este caso sería equivalente al proyecto. El otro grupo no recibe el tratamiento y su evolución se usa como base de comparación, por lo cual se le llama "control". En el caso de variar el nivel de intensidad del "tratamiento" puede disponerse de varios grupos que lo reciban simultáneamente, lo que permite establecer con mayor precisión la relación de causalidad y además ejercer un mayor control en aplicaciones futuras.

En los dos grupos se toman medidas de las variables escogidas para cuantificar el efecto del "tratamiento", antes y después de aplicarlo, luego se comparan entre sí los cambios ocurridos entre las dos mediciones y las diferencias detectadas se atribuyen al tratamiento.

En los proyectos de desarrollo es prácticamente imposible la aplicación de ese modelo, debido a que requiere un conjunto de condiciones difíciles de satisfacer. Entre éstas se destacan la asignación aleatoria de los sujetos bajo estudio en los grupos de "tratamiento" y "control", el aislamiento y control de los efectos ocasionados por el medio ambiente (clima, factores socioeconómicos, etc.) y por la evolución natural de los sujetos con el transcurso del tiempo (efecto "maduración"), el control de las reacciones humanas que pueden inducir resultados de origen psicológicos (efecto "placebo" y "hawthorne") no atribuibles al proyecto y la conservación de una adecuada estabilidad a través del tiempo en la conformación de ambos grupos, por parte de los sujetos que los integran.

De lo anterior se desprende la necesidad de considerar modelos cuasi-experimentales que contribuyen a la determinación de las relaciones causa-efecto, aunque con menor rigurosidad, sin tener que recurrir a grupos de tratamiento y control equivalentes o aún sin la presencia de

este último. Existen dos diseños de este tipo utilizados en la evaluación de proyectos: El de "Grupos no Equivalentes" y el de "Series Cronológicas Interrumpidas".

El diseño de grupos no equivalentes conserva la idea de un grupo de "control" y otro de "tratamiento", pero sin asignación aleatoria, utilizando como controles sujetos con características semejantes.

La equiparación y comparación por bloques se efectúa en la etapa de análisis, después de establecidos los grupos, teniendo en cuenta la situación antes del proyecto de los sujetos bajo estudio. Es preciso determinar antes de comenzar la recolección de información, las variables que serán utilizadas posteriormente para ese propósito, por ejemplo: edad, escolaridad, número de miembros de familia, tamaño de finca, etc., en combinación con técnicas estadísticas como análisis de covarianza, análisis de conglomerados o normalización. Las mediciones se toman antes y después del proyecto, para ambos grupos y a seguidas se comparan los resultados.

En general este modelo se ve afectado por los mismos factores señalados en el caso anterior, no obstante algunos pueden verse agravados como la variación del medio ambiente y la maduración de los grupos. Es muy probable que ésta sea diferente en ambos, si el grupo de "tratamiento" se autoselecciona con el propósito de participar activamente en el proyecto. Por otra parte, si el cambio esperado atribuible a éste es menos importante que los derivados de otros factores socioeconómicos, el tamaño de la muestra necesario para medir los efectos será grande.

Como resulta difícil mantener grupos conformados por los mismos sujetos durante la vida del proyecto, reviste especial importancia realizar un minucioso análisis de la variación registrada dentro de cada grupo, así como de la diferencia entre los mismos.

El diseño de series cronológicas interrumpidas, consiste en una serie de mediciones, a intervalos periódicos, antes, durante y después de la ejecución del proyecto. De esta manera resulta posible advertir si las mediciones tomadas representan una continuación de pautas o normas anteriores, o si señalan un cambio decisivo. En su modalidad más sencilla esto supone la comparación de la situación del grupo de "tratamiento", antes, a la mitad del período y después de la ejecución del proyecto.

Resulta más fácil identificar las relaciones causales si se combina este diseño con el de grupos no equivalentes. Si no es posible identificar un grupo de "control" o solamente se dispone de un control rudimentario con otras fuentes de datos, el inicio de la serie cronológica se toma como referencia para comparar el comportamiento posterior del grupo de "tratamiento". Por otro lado, al observar una muestra de agricultores a través del tiempo resulta más fácil diferenciar entre los que adoptan un determinado servicio y aquéllos que no lo hacen, pudiendo hacer comparaciones entre el comportamiento de ambos grupos para incrementar el poder discriminante del análisis de series de tiempo.

Toda inferencia sobre la causa de este marco no experimental dependerá de la información minuciosa sobre el progreso del proyecto obtenida mediante el seguimiento. Esta complementación del método experimental con el sistema de seguimiento sienta las bases del llamado método Modus Operandi. Este se fundamenta en las expectativas normales sobre el comportamiento esperado de una intervención, con relación al comportamiento observado en la práctica. En ese contexto, la sucesión de hechos ocurridos durante la ejecución del proyecto, aportará elementos de juicio importantes para explicar los resultados del mismo y llegar a una conclusión verosímil sobre las posibles relaciones causales.

4. Diferencias y similitudes entre las funciones de seguimiento y evaluación

Aunque las funciones de seguimiento y evaluación están íntimamente relacionadas, éstas son diferentes. Ambas constituyen instrumentos para el análisis de datos y la provisión de información para la toma de decisiones, no obstante dirigen su atención a distintos elementos del proyecto y la naturaleza de su enfoque también es diferente, así como sus usuarios primarios. Sin embargo, el seguimiento provee información valiosa para la evaluación y por tanto, no deben considerarse como elementos independientes, sino como componentes armónicos e interrelacionados que integran conjuntamente un sistema unificado.

El seguimiento es una actividad interna del proyecto, una parte fundamental de una buena administración y, por consiguiente, parte integral de la labor cotidiana de la gerencia. La evaluación, por su parte, valora los efectos generales del proyecto, tanto esperados como no esperados y sus repercusiones.

Establece comparaciones para las cuales es preciso disponer de información externa al proyecto en lo referente al período de tiempo considerado, a la población o a la superficie.

Los principales usuarios del seguimiento son los directivos del proyecto, en sus diferentes niveles operativos y la información generada debe adecuarse a las necesidades de cada uno. Los usuarios de la evaluación van desde la dirección del proyecto, hasta las instancias de planificación sectorial nacional.

La evaluación utiliza los datos obtenidos por el sistema de seguimiento para ayudar a explicar las tendencias observadas en los efectos y a valorar las repercusiones del proyecto. Si se detecta una desviación importante con respecto a las expectativas, será conveniente realizar una evaluación sobre la marcha para examinar los supuestos y premisas que fundamentan el diseño original del proyecto. Este examen también puede ser de gran valor para el nivel sectorial, responsable de la formulación de políticas.

5. Localización del sistema de seguimiento y evaluación en la jerarquía institucional

En la práctica a menudo se enfrentan problemas de carácter institucional, para localizar apropiadamente las funciones de seguimiento y evaluación dentro de la estructura de administración del proyecto y de las correspondientes instancias de nivel nacional. Particularmente en proyectos complejos que involucran diferentes organismos, las complicaciones son mayores.

Cuando el director del proyecto es responsable de la ejecución de sus diferentes componentes, el seguimiento y hasta cierto punto la evaluación, deben satisfacer prioritariamente sus necesidades de información. Pero en el caso de que al director le corresponde coordinar las actividades de otros organismos, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar los componentes del proyecto en forma autónoma, durante el diseño del sistema de información debe otorgarse especial consideración a los requerimientos de los referidos ejecutores. Sólo cuando los respectivos subsistemas hayan sido revisados y su contenido establecido, podrá ser definido adecuadamente el sistema global para uso del coordinador del proyecto.

Aún en el caso de una jerarquía vertical, con responsabilidades a nivel nacional, regional y local por ejemplo, es igualmente necesario tomar en consideración lo anteriormente señalado. En consecuencia, la información recolectada debe satisfacer primero las necesidades particulares de las instancias locales de la estructura, antes de ser remitida como insumo a los superiores inmediatos.

El seguimiento se considera como una función de manejo del proyecto, bajo el control de su director, cuyo objeto consiste en satisfacer sus necesidades de información y que trabaja de acuerdo con un plan cronológico convenido de antemano y con los recursos facilitados a tal efecto.

La importancia atribuida a la función de seguimiento para el manejo del proyecto no exige que la dirección del mismo deba determinar desde el principio todas sus necesidades de información. Esa labor debe ser un proceso continuo, según progresa la ejecución, que se debe ir ajustando sobre la marcha. No obstante, deben dejarse claramente especificadas las necesidades prioritarias y las responsabilidades sobre la toma de decisiones en ese sentido.

Cuando varios organismos independientes participan en la ejecución de un proyecto, es importante asegurar una adecuada ubicación para la unidad central de seguimiento y evaluación, lo mismo que prever el apropiado diseño de los mecanismos necesarios para facilitar el efectivo flujo de información, entre las unidades de los diferentes niveles operativos. Dicho organismo debe establecer las líneas de comunicación, cuidando que satisfagan las necesidades de cada instancia organizativa y se eviten duplicaciones innecesarias en los sistemas de información.

Si bien el seguimiento debe estar integrado en la organización jerárquica del proyecto, ello no necesariamente es aplicable a la evaluación, cuyas perspectivas mas amplias exigen información comparativa. Esta puede estar bajo la responsabilidad de una unidad nacional, pero en tal caso debe existir una estrecha colaboración en el desempeño de ambas funciones, con la finalidad de lograr un uso eficiente de los recursos sin perder de vista la necesidad imperiosa de proveer a la dirección del proyecto información acorde con sus requerimientos. De no ser así, se corre el riesgo de que la unidad nacional distraiga demasiado tiempo de su homóloga en el proyecto para llenar sus necesidades de información desde la perspectiva de la evaluación, reduciendo colateralmente las posibilidades de acopiar los datos pertinentes para fines del seguimiento.

La conveniencia de establecer un mecanismo central de evaluación se fundamenta en los argumentos reseñados a continuación.

- a. La pericia técnica necesaria para interpretar los datos relativos a la evaluación puede ser escasa, o bien antieconómica para cada proyecto individual.

- b. Los datos que se necesitan se remontan a una fecha anterior a la iniciación del proyecto y llegan hasta un período posterior a su terminación.
- c. Es necesario disponer de datos provenientes tanto de la población afectada por el proyecto, como de otros grupos poblacionales, para llevar a cabo comparaciones de control.
- d. Las técnicas de evaluación pueden ser aplicadas uniformemente a programas de desarrollo que comprenden comparaciones entre sus diferentes proyectos.
- e. La participación de un organismo independiente del proyecto posibilita un mayor grado de objetividad en el análisis.

B. El marco de análisis

Con el propósito de establecer una base adecuada para la captación, manejo y análisis de la información generada por el proyecto, se procedió a explicitar las diferentes categorías de objetivos e hipótesis que lo sustentan, así como a identificar indicadores apropiados para su medición.

1. Jerarquización de objetivos

Los objetivos definidos en el documento del proyecto, han sido ordenados en una estructura jerárquica que contempla los siguientes niveles de importancia relativa: Impacto, Efectos y Productos. Además, para cada producto se han identificado las actividades necesarias para generarlos.

Con base en dicha jerarquía se definió que la función de seguimiento estará dirigida fundamentalmente a los objetivos ubicados en el nivel de productos y a sus respectivas actividades. En cambio, aquellos correspondientes a los efectos y al impacto serán el tema central de la evaluación. No obstante es importante hacer notar que ambos grupos están íntimamente relacionados entre sí y, por lo tanto, la información generada por el seguimiento aporta importantes elementos de juicio para explicar las tendencias manifestadas por los efectos y a su vez, la información relativa a éstos es de utilidad para el análisis del impacto. A continuación se presentan los objetivos del proyecto, ordenados de acuerdo a las categorías mencionadas.

a. Objetivos a nivel de impacto

- 1) Incrementar los ingresos anuales.
- 2) Mejorar los patrones de salud.

b. Objetivos a nivel de efectos

- 1) Aumentar la producción de cultivos alimenticios y de pescado.
- 2) Mejorar el acceso a los mercados.
- 3) Lograr la adopción de tecnología de producción apropiada.
- 4) Mejorar el acceso a los servicios comunitarios.

c. Objetivos a nivel de productos

- 1) Proveer crédito a 4000 productores agropecuarios y a 400 pescadores artesanales.
- 2) Establecer una sucursal del Banco Agrícola.
- 3) Ampliar la cobertura del servicio de extensión agrícola y del Departamento de Recursos Pesqueros de la SEA, en el área del proyecto.
- 4) Establecer 4 nuevos CENSERI's y consolidar los 3 existentes en la zona.
- 5) Ampliar la cobertura de la red vial.
- 6) Establecer 3 clínicas rurales.
- 7) Dotar de agua potable y facilidades para la deposición de excretas a las comunidades rurales.

d. Actividades correspondientes a cada producto

1) Crédito

- a) Realizar trámites para la provisión de préstamos.

2) Sucursal del Banco Agrícola

- a) Designar el personal técnico y administrativo.
- b) Establecer procedimientos operativos.
- c) Construir el edificio de la sucursal.

3) Extensión agrícola y pesca

- a) Realizar visitas de asistencia técnica intensiva.
- b) Desarrollar acciones de transferencia de tecnología grupal.
- c) Proveer servicios de apoyo a la producción.
- d) Organizar grupos de pescadores.
- e) Capacitar a agricultores, pescadores, constructores de botes y técnicos de la SEA.
- f) Contratar personal para Extensión.
- g) Adquirir vehículos y embarcación.

4) CENSERI's

- a) Construir los nuevos centros.
- b) Proveer información sobre precios y mercados.
- c) Asesorar a las organizaciones campesinas en aspectos de comercialización.
- d) Capacitar agricultores y técnicos.

5) Red vial

- a) Contratar firmas constructoras.
- b) Construir nuevos caminos de acceso.
- c) Rehabilitar caminos de acceso existentes.

6) Clínicas rurales

- a) Construir los edificios para las clínicas.
- b) Proveer el equipo, mobiliario, medicamentos y material gastable.
- c) Contratar y capacitar al personal.

7) Agua potable y deposición de excretas.

- a) Construir pozos.
- b) Construir letrinas.

2. Indicadores y fuentes de información

Para cada uno de los objetivos y actividades señalados en la sección anterior, se identificó un conjunto de indicadores y sus respectivas fuentes de información. En el Cuadro 6 se presentan los correspondientes a los objetivos y en el Cuadro 7 los de las actividades.

C. Seguimiento del Proyecto

Las actividades de seguimiento se deben orientar a determinar el nivel de avance alcanzado en la ejecución de los diferentes componentes del proyecto, en relación con las metas programadas. Además, deben preocuparse por identificar problemas y obstáculos que constituyan frenos importantes para el normal desarrollo de las acciones y proponer soluciones alternativas y ajustes necesarios para corregirlos.

Todas las diferentes instancias definidas en la jerarquía del proyecto deben realizar un seguimiento adecuado de las actividades bajo su responsabilidad, enfatizando sobre aquellos aspectos relativos a la entrega y utilización de los insumos del proyecto, la oportunidad de las operaciones, la obtención de los productos con respecto a las metas correspondientes y la reacción de los beneficiarios.

1. Recolección y Manejo de la Información para el Seguimiento

Los datos básicos para el seguimiento serán obtenidos a partir de los indicadores de productos y actividades señalados en los cuadros 6 y 7. Para ello se cuenta con un flujo periódico de informes que deben ser generados en los diferentes niveles jerárquicos del proyecto.

a. Informes Verbales

Algunas de las funciones del Comité de Coordinación del Proyecto, tienen que ver con la evaluación de la realización de los trabajos interinstitucionales conjuntos, el análisis de los informes de seguimiento y evaluación y la definición de las medidas correctivas pertinentes. Para ello realiza reuniones mensuales en las que se evalúa el avance de las actividades conjuntas de dirección especificadas en el Plan de Coordinación del proyecto, con base en los compromisos contraídos entre los miembros del Comité y los informes verbales de avance presentados mensualmente por ellos, los cuales se registran en un acta correspondiente a cada reunión.

El procedimiento de informes verbales y el acta, como instrumento de registro y sistematización de información, continuará utilizándose en la forma establecida, como medios para la recolección de información que alimenta al Comité de Coordinación del proyecto. No obstante, la responsabilidad de preparar las actas y archivarlas, será asignada al responsable del Componente Monitoría y Evaluación.

b. Informes Escritos

Al finalizar cada cuatrimestre, los responsables de cada Componente deben preparar un informe sobre el avance logrado en el desarrollo de las actividades y productos programados, lo mismo que sobre los problemas enfrentados y las acciones correctivas sugeridas. Para ello deben utilizar los formularios e instructivos diseñados con ese propósito, que se presentan en el Anexo 3, tomando como base los datos recogidos en los respectivos registros o informes institucionales referentes a la ejecución de las actividades del proyecto. Dicho informe debe ser entregado al responsable del Componente Monitoría y Evaluación, en el período comprendido durante las dos primeras semanas de mayo, septiembre y enero, las cuales corresponden a los cuatrimestres enero-abril, mayo-agosto y septiembre-diciembre, respectivamente.

**CUADRO 6
INDICADORES DE OBJETIVOS**

OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES
NIVEL DE IMPACTO		
1. Incrementar los ingresos anuales	1.1 Ingreso del núcleo familiar (INF)	1.1 Encuesta a población
	1.2 Ingreso per capita (IPC)	1.2
	1.3 (1.1)/INF nacional	1.3
	1.4 (1.2)/IPC nacional	1.4
2. Mejorar los patrones de salud	2.1 Índice de mortalidad infantil (IMI)	2.1 Encuesta a población, registro de
	2.2 Índice de desnutrición infantil (IDI)	2.2 clínicas rurales de la región y
	2.3 Índice de morbilidad (IM)	2.3 datos nacionales
	2.4 (2.1)/IMI nacional	2.4
	2.5 2.2/IDI nacional	2.5
	2.6 2.3/IM nacional	2.5 2.6
NIVEL DE EFECTO		
1. Aumentar la producción de cultivo alimenticios y de pescado	1.1 Producción por rubro	1.1 Encuesta a población
	1.2 Productividad por rubro	1.2
	1.3 Captura total de peces por semana	1.3
	1.4 Captura promedio diaria por embarcación	1.4
2. Mejorar el acceso a los mercados	2.1 Volúmenes vendidos de productos agrícolas, bienes de consumo e insumos	2.1 Encuesta a población
	2.2 Precios obtenidos por producto	2.2
	2.3 Costos de comercialización	2.3
3. Lograr la adopción de tecnología de producción apropiada	3.1 Tasa de adopción de recomendaciones críticas	3.1 Encuesta a población
4. Mejorar el acceso a los servicios comunitarios	4.1 Porcentaje de familias que usaron los servicios médicos en los últimos seis meses	4.1 Encuesta a población, registro de
	4.2 Porcentaje de niños vacunados	4.2 clínicas rurales
	4.3 Porcentaje de niños bajo control nutricional	4.3
	4.4 Porcentaje de familias con acceso a fuentes de agua potable	4.4
	4.5 porcentaje de familias que usan letrinas	4.5
NIVEL DE PRODUCTOS		
1. Proveer crédito a 4000 productores agropecuarios y a 400 pescadores artesanales	1.1 Porcentaje de productores con crédito	1.1 Registro del B. Agrícola
	1.2 Tiempo promedio entre solicitud crédito y otorgamiento	1.2 1.3 1.4

CUADRO 6. CONTINUACION

OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES
NIVEL DE PRODUCTOS	1.3 Volúmenes de crédito disponible por rubro 1.4 Volumen de crédito/tarea de cultivo	
2. Establecer una sucursal del Banco Agrícola en Monte Plata	2.1 Sucursal operando en Monte Plata	2.1 Observación directa
3. Ampliar la cobertura del servicio de extensión agrícola y del Departamento de Recursos Pesqueros en el área del proyecto	3.1 No. de productores atendidos ATI 3.2 No. productores atendidos con ATE 3.3 Superficie/rubro ATI 3.4 Superficie/rubro ATE 3.5 No. de pescadores atendidos	3.1 Registros de la SEA 3.2 3.3 3.4 3.5
4. Establecer 4 nuevos CENSERI's y consolidar los 3 existentes en la zona	4.1 Número de CENSERI's operando 4.2 No. de asociaciones beneficiadas 4.3 No. de beneficiarios directos	4.1 Registros del Programa CENSERI 4.2 4.3
5. Ampliar la cobertura de la red vial	5.1 Longitud de caminos de acceso y recolectores construidos 5.2 Longitud de caminos de acceso y recolectores rehabilitados 5.3 Densidad vial	5.1 Informes de la SEOPC 5.2 5.3
6. Establecer 3 clínicas rurales	6.1 No. de beneficiarios capacitados 6.2 No. de personas inmunizadas 6.3 No. de madres atendidas 6.4 No. de niños atendidos 6.5 No. de consultas totales 6.6 No. de casos de rehabilitación oral	6.1 Registros de la SESPAS 6.2 6.3 6.4 6.5 6.6
7. Dotar de agua potable y facilidades para la deposición de excretas a las comunidades rurales	7.1 No. de pozos en operación 7.2 No. de letrinas en uso	7.1 7.1

**CUADRO 7
INDICADORES DE ACTIVIDADES**

OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES
1.1. Realizar trámites para la provisión del crédito a los productores agropecuarios	1.1.1 No. de préstamos formalizados 1.1.2 Monto de préstamos formalizados 1.1.3 Monto de crédito desembolsado 1.1.4 Monto recuperado 1.1.5 % de mora	1.1.1 Registros del Banco Agrícola 1.1.2 1.1.3 1.1.4 1.1.5
2.1 Designar el personal técnico y administrativo	2.1.1 No. de personal asignado según cargos	2.1.1 Registros del Banco Agrícola
2.2 Establecer los procedimientos operativos	2.2.1 Muebles y equipo de oficina asignado 2.2.2 Mecanismos y procedimientos de análisis y recuperación de préstamos, operando fluidamente	2.2.1 2.2.2
2.3 Construir el edificio de la sucursal	2.3.1 Edificación disponible conforme las especificaciones	2.3.1
3.1 Realizar visitas de asistencia técnica intensiva	3.1.1 No. de visitas	3.1.1 Registros componente extensión
3.2 Desarrollar acciones de transferencia grupal de tecnología	3.2.1 No. de parcelas demostrativas 3.2.2 No. de demostraciones de métodos 3.2.3 No. de días de campo	3.2.1 3.2.2 3.2.3
3.3 Proveer servicios de apoyo a la producción	3.3.1 Superficie atendida por el servicio de maquinaria agrícola 3.3.2 Volumen de material de siembra distribuido por cultivo	3.3.1 3.3.2 3.5.1 3.5.2 3.6.1 3.7.1
3.4 Organizar grupos de pescadores	3.4.1 No. de grupos organizados 3.4.2 No. de asociados	3.4.1 Registros sub-componente Pesca 3.4.2
3.5 Capacitar a agricultores, pescadores, constructores de botes y técnicos de la SEA	3.5.1 No. de eventos por categoría 3.5.2 No. de participantes por categoría	3.5.1 3.5.2 3.7.1
3.6 Contratar personal para extensión	3.6.1 No. de técnicos contratados por categoría	
3.7 Adquirir vehículos y embarcación	3.7.1 No. de vehículos y barcos asignados por tipo	
4.1 Construir centros	4.1.1 No. de edificaciones construidas conforme las especificaciones	4.1.1 Registros del Programa CENSERI

CUADRO 7. CONTINUACION

OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES
4.2 Proveer información sobre precios y mercados	4.2.1 Número de boletines o informes emitidos	4.2.1
4.3 Asesorar a las organizaciones campesinas en aspectos de comercialización	4.3.1 Número de compradores nuevos identificados	+3.1
4.4 Capacitar agricultores y técnicos	4.4.1 No. de eventos organizados por categoría	4.4.1
	4.4.2 No. de participantes por categoría	4.4.2
5.1 Contratar firmas constructoras	5.1.1 Contratos firmados	5.1.1 Registros de la SEOPC
5.2 Construir nuevos caminos de acceso	5.2.1 Volumen de tierra movilizada (M3)	5.2.1
	5.2.2 Superficie de caminos compactada (M2)	5.2.2
	5.2.3 No. de alcantarillas, vadenes de cielo abierto y lozas de paso construidas	5.2.3
5.3 Rehabilitar caminos de acceso existentes	5.3.1 Volumen de tierra movilizada (M3)	5.3.1
	5.3.2 Superficie de caminos compactada (M2)	5.3.2
	5.3.3 No. de alcantarillas, vadenes de cielo abierto y lozas de paso construidas	5.3.3
6.2 Dotar las clínicas de equipo y mobiliario, medicamentos y material gastable	6.2.1 No. de conjuntos de equipo médico, mobiliario y equipo administrativo y mobiliario y utensilios domésticos	6.2.1 Registros de la SESPAS
6.3 Contratar y capacitar personal	6.3.1 No. de médicos, paramédicos y personal administrativo asignado	6.3.1
7.1 Construir pozos	7.1.1 No. de pozos tubulares	7.1.1
	7.1.2 No. de bombas instaladas	7.1.2
7.2 Construir letrinas	7.2.1 No. de letrinas construidas	7.2.1

En el caso de los componentes Clínicas Rurales, Caminos Vecinales, Crédito y Pesca, existe un solo formulario para cada uno cuya identificación se menciona a continuación:

Clínicas Rurales : Cuadro 3
Caminos Vecinales : Cuadro 4
Crédito : Cuadro 5
Pesca : Cuadro 6

Además, existen dos formularios (cuadros 7 y 8), referidos a la ejecución presupuestaria y a la situación de desembolso del préstamo, respectivamente, que deben ser proporcionados por la unidad responsable de los aspectos financieros del proyecto dentro de la SEA.

Los componentes Extensión y CENSERI, deben preparar dos tipos de informes: uno con periodicidad mensual a nivel de Sub-zona y el otro cuatrimestral para todo el Componente. El primero será preparado por los encargados de Sub-zona y entregado al Encargado de Zona el cuarto lunes de cada mes. El segundo será elaborado por los respectivos responsables de Componente con base en la consolidación de los anteriores y presentado a Monitoría y Evaluación en las fechas especificadas anteriormente. Los formularios a ser utilizados para estos fines son:

Extensión a nivel de Componente: Cuadro 1
Extensión a nivel de Sub-Zona : Cuadro 1a
CENSERI a nivel de Componente : Cuadro 2
CENSERI a nivel de Sub-Zona : Cuadro 2a

Manejo de la Información

El Componente Monitoría y Evaluación será responsable de asegurar la recepción oportuna de la información, comprobar su fiabilidad y consistencia y, a la vez, detectar y corregir errores de medición. Además, deberá verificar si cubre las necesidades mínimas del análisis, con la finalidad de completar la información faltante o de actualizar el conjunto de indicadores definidos.

El procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información proveniente de los informes periódicos escritos, se realizará en una microcomputadora IBM-PC, mediante un programa preparado específicamente para estos efectos.

Para cada uno de los componentes serán confeccionados cuadros analíticos, que presentan para los respectivos indicadores de productos y actividades, tanto las metas programadas como los logros alcanzados, mostrando lo que corresponde al trimestre y lo referente al acumulado anual. Los mismos se presentan en los Cuadros 9 al 27 del Anexo 3. La base de datos debe ser alimentada por las programaciones cuatrimestrales realizadas a nivel de Componente, las cuales deben contemplar los mismos indicadores.

Además, los cuadros del Anexo 3 citados incluyen los porcentajes de logro, que para el caso de las metas logradas se calculan del modo siguiente:

$$\% \text{ logro} = \frac{\text{Acumulado al cuatrimestre} \times 100}{\text{Meta Anual}}$$

Con relación a las actividades se presentan dos casos. En primer lugar, para la información cuatrimestral se debe proceder del modo siguiente:

$$\% \text{ logro} = \frac{\text{Ejecutado durante el cuatrimestre} \times 100}{\text{Programado durante el cuatrimestre}}$$

En segunda instancia, para los datos acumulados durante el año, se debe estimar el porcentaje programado acumulado y el porcentaje de logro. El primero se debe calcular mediante la fórmula siguiente:

$$\% \text{ programado acumulado} = \frac{\text{Programado acumulado al cuatrimestre} \times 100}{\text{Programado acumulado anual}}$$

El segundo se estima mediante la fórmula:

$$\% \text{ logro acumulado} = \frac{\text{Ejecutado acumulado al cuatrimestre} \times \% \text{ programado acumulado}}{\text{Programado acumulado al cuatrimestre}}$$

En el caso específico de los cuadros 25 y 26 es necesario estimar los parámetros con base en las cifras acumuladas durante la vida del proyecto, las cuales se calculan de la misma forma que en el caso anterior pero sustituyendo los datos acumulados al cuatrimestre durante el año, por los acumulados al cuatrimestre durante toda la vida del proyecto.

2. Análisis de la Información

El análisis de la información es responsabilidad del Componente Monitoría y Evaluación. No obstante, cuando se estime conveniente se solicitará la participación de los demás componentes.

a. Informes Verbales

Los compromisos contraídos en el Comité de Coordinación y registrados en actas, serán evaluados durante las reuniones mensuales del mismo, siendo el responsable de Monitoría y Evaluación quien debe dirigir este proceso.

b. Informes Escritos

En primera instancia se procederá a comparar lo programado con lo efectivamente realizado, a fin de determinar las desviaciones observadas, en términos ya sea del atraso o adelanto logrados con respecto a los calendarios y metas previstas. Se debe utilizar como base el porcentaje de logro, cuya diferencia con respecto al 100% permitirá establecer tanto el sentido como la magnitud de la desviación.

En el caso de las metas logradas, el porcentaje de logro refleja el avance obtenido a la fecha del informe, respecto a la meta anual programada. En lo que respecta a las actividades, el porcentaje de logro dentro de un cuatrimestre determinado, cuantifica el nivel de avance alcanzado durante ese período; en cambio el porcentaje de logro acumulado refleja el grado de avance en todo lo que va del año, o durante la vida del proyecto para el caso concreto de los cuadros 25 y 26, referidos a la ejecución presupuestaria.

En segundo lugar se debe proceder al análisis de las desviaciones más importantes, tanto las que reflejan un atraso significativo como las que manifiestan un adelanto excepcional. En ambos casos se debe tratar de identificar las implicaciones del comportamiento observado sobre el desarrollo del Componente en que se den, de otros componentes, o de todo el proyecto si corresponde. Además, se buscará visualizar posibles problemas futuros que pudieran derivarse de la situación detectada.

Por otra parte, se debe tratar de identificar los factores explicativos de las desviaciones, tomando en cuenta la

información al respecto proporcionada en los reportes periódicos de los componentes. Al respecto es importante señalar que algunas de ellas pueden originarse en deficiencias efectivas de las acciones realizadas, en cambio otras pueden atribuirse a una programación poco realista o a la deficiente especificación de los resultados esperados.

En el caso de no tener claridad sobre posibles causas de las desviaciones, se deberán evacuar consultas a los responsables de los componentes afectados en forma individual, o convocar reuniones de trabajo grupal con técnicos y campesinos involucrados en el proyecto, o realizar investigaciones rápidas sobre temas específicos que podrían arrojar luces, con el propósito de profundizar en el análisis para llegar a conclusiones firmes sobre el comportamiento observado.

Es de notar que la identificación de factores explicativos es útil tanto para los casos de atrasos como de adelantos notables, porque en aquéllos proporciona bases confiables para la proposición de las medidas correctivas necesarias y los últimos, pueden aportar pautas de acción apropiadas para ser aplicadas en otras situaciones parecidas.

Por último se debe proceder a identificar medidas correctivas alternativas, para buscar solución a los problemas detectados, tarea que debe tomar en cuenta las propuestas de los componentes especificadas en los informes cuatrimestrales. Estas medidas pueden ser de diferente naturaleza, a saber:

- 1) De carácter reafirmativo que impliquen mantener el curso de la acción seguida.
- 2) Que establezcan cambios en la programación, la asignación de responsabilidades o en el contenido de la acción.
- 3) De carácter preventivo, que impliquen prever y adelantarse a futuros acontecimientos, con el propósito de reducir su posible efecto negativo o aprovechar situaciones favorables.

Igual que en el caso anterior, cuando se estime conveniente se debe buscar la participación de los responsables de Componente en este proceso, ya mediante consultas individuales o, en lo posible, a través de discusiones grupales.

3. Comunicación de los Resultados

El Componente Monitoría y Evaluación debe elaborar informes cuatrimestrales con base principal en los resultados del análisis de los reportes escritos y utilizando en forma complementaria, en lo que corresponda, las actas del Comité de Coordinación. Por otra parte, en el caso de los componentes Extensión y CENSERI, se contempla que los informes mensuales provenientes de las subzonas (cuadros 1a y 2a) sean conocidos y discutidos a nivel zonal, con una periodicidad mensual.

a. Nivel Zonal

Se deben realizar reuniones mensuales, el cuarto lunes de cada mes, presididas por el Encargado Zonal y con la participación de los otros encargados zonales de programa, de los encargados sub-zonales y de los responsables de los componentes Extensión y CENSERI. Las mismas tendrán el propósito de evaluar el desarrollo del programa de trabajo en las subzonas, definir los ajustes a la programación que se estimen necesarios y proponer a las instancias superiores medidas correctivas que escapen a su nivel de decisión.

La principal prioridad de estas reuniones se dará al análisis del avance alcanzado en la ejecución, a objeto de determinar desviaciones significativas entre lo programado y lo ejecutado, lo mismo que identificar sus causas probables, las implicaciones de las mismas en la generación de resultados y futuros problemas que se puedan anticipar. Con base en lo anterior, se deben definir las medidas correctivas que se incorporarán a la programación en los períodos subsiguientes u otras que serán propuestas a los niveles superiores. Por otro lado, se debe prestar especial atención a otros problemas conyunturales relevantes de cualquier naturaleza no reportados en los informes mensuales, que puedan afectar el normal desarrollo de las acciones.

Al final de estas reuniones el Encargado Zonal debe preparar un acta, especificando los temas tratados, las conclusiones sobre el avance de ambos componentes y las medidas correctivas acordadas, diferenciando aquellas a ser incorporadas de inmediato de las que requieren la consideración de otros niveles. Una copia de esta acta será enviada al responsable de Monitoría y Evaluación, quien debe recoger e incorporar en sus respectivos informes los aspectos que juzgue relevantes para los mismos.

b. Nivel nacional

El componente Monitoría y Evaluación preparará sus informes cuatrimestrales y los presentará al Coordinador General del Proyecto, en los meses de febrero, junio, y octubre, quien a su vez los someterá a discusión en las reuniones periódicas subsiguientes del Comité de Coordinación. En las reuniones se deben analizar las diferentes medidas correctivas propuestas, ajustarlas según se estime necesario y decidir sobre la adopción de aquellas de su competencia o recomendar a las instancias superiores otras que escapen a su nivel de decisión.

En general los informes deben ser redactados en lenguaje claro, sencillo y de estilo sobrio, concentrándose en los hallazgos relevantes. Especialmente, los problemas identificados y las respectivas medidas correctivas propuestas, deben ser especificados de manera concreta y precisa, evitando frases difusas o ambiguas que se presten a interpretaciones que podrían distorsionar el significado atribuido.

El contenido del informe debe contemplar al menos los siguientes temas:

- 1) Introducción
- 2) Conclusiones y recomendaciones
- 3) Análisis por componente
 - a) Extensión
 - b) CENSERI
 - c) Clínicas Rurales
 - d) Caminos Vecinales
 - e) Crédito
 - f) Pesca
- 4) Aspectos financieros
- 5) Anexo

La introducción debe ser corta, no mayor de dos páginas y en ella se deben plantear aspectos relativos al período de referencia del informe y las fuentes del material presentado,

señalar en forma breve aspectos metodológicos importantes, emitir algún juicio evaluativo acerca de la exactitud de los datos y destacar las limitantes que se derivan de ese análisis para su apropiada interpretación.

Las conclusiones y recomendaciones deben plantear las principales inferencias obtenidas a partir del análisis de los datos y las medidas correctivas propuestas para ser incorporadas al proyecto. Ambas se deben elaborar a partir de las secciones 3 y 4 del informe.

El análisis por Componente debe contemplar para cada uno de ellos, una breve descripción de los logros alcanzados durante el período, destacando aquellos indicadores que registren un comportamiento sobresaliente entre todos los contemplados, tanto desde el punto de vista positivo como negativo y complementada con datos numéricos tomados de los cuadros analíticos (Cuadros 9 al 24). No obstante, la principal atención se debe dar a la interpretación de las desviaciones encontradas, señalando sus implicaciones con respecto a la generación de resultados, problemas futuros que podrían ocasionar, sus probables factores explicativos y las medidas correctivas alternativas propuestas, con sus correspondientes argumentos de soporte. Todo lo anterior se debe aplicar tanto a los aspectos físicos como a los financieros y se deriva directamente del examen de los datos, realizado en la forma y con base en los criterios señalados en la sección C, numeral 2.

Los aspectos financieros deben enfocarse en forma agregada para todo el proyecto, utilizando la información de los cuadros 25, 26 y 27 y los respectivos criterios de análisis mencionados en la sección C mencionada en el párrafo anterior.

En el Anexo se deben incluir todos los cuadros de análisis, ordenados en el mismo orden que se presenten los componentes en el documento y numerados en forma consecutiva a partir del 1.

D. Evaluación de Efectos

La evaluación de efectos intenta medir si se han alcanzado los objetivos del primer nivel inmediato superior a los productos del proyecto. Estos no dependen enteramente de la administración del mismo sino que también son influidos por otros factores externos. Por lo tanto la evaluación del proyecto a este nivel implica no

solo la medición de los indicadores, sino también el análisis que permita determinar con un cierto grado de certeza que lo medido es atribuible al proyecto.

Esto presenta ciertas complicaciones metodológicas, ya que al tratarse de procesos sociales o productivos que se intenta medir, no se pueden recrear condiciones típicas de investigación, fundamentalmente por la imposibilidad de asignar sujetos de "tratamiento" al azar.

1. Recolección, Procesamiento y Análisis

Los indicadores y fuentes de información para la evaluación de efectos, se presentan en el cuadro 6 para ese nivel. En general el modelo de análisis que se propone es el de Series Múltiples el cual consiste en hacer mediciones periódicas (observaciones) antes, durante y después del proyecto, tanto en la población objetivo (beneficiarios) como en los no beneficiarios del mismo. Este diseño es cuasi experimental, ya que si bien permite el control de la mayoría de los factores ajenos al proyecto, no existe asignación al azar de los beneficiarios y no beneficiarios, por lo que no permite el control del factor autoselección.

Para poder controlar los factores ajenos a los que se intenta medir es necesario crear grupos con cierta homogeneidad de observaciones, que habrá que definir para cada caso de interés (producción agrícola, salud, etc.). Para esto se propone recurrir al uso de técnicas de conglomeración (cluster analysis), para crear grupos de "observaciones" homogéneas diferenciando hacia el interior de los mismos por participación o no en el proyecto y medir si efectivamente existen diferencias significativas en las variables bajo estudio, que pueden ser atribuidos al proyecto.

a. Producción y Productividad

Se trata de determinar el rendimiento por unidad de superficie, la producción total y su evolución en el tiempo. La fuente de información serán encuestas específicas a los productores.

La encuesta bastaría realizarla un par de veces al año, ya que una mayor frecuencia sería demasiado costosa.

b. Captura de peces por semana y por embarcación

En este caso el Departamento de Pesca de la SEA deberá comenzar a llevar un registro de captura de peces por pescador y/o grupos de pescadores beneficiarios, para determinar la evolución de ésta.

c. Volúmenes Vendidos de Productos, Bienes de Consumo e Insumos; Precios Obtenidos por Producto y Costos de Comercialización

El conjunto de estos tres indicadores surge de la interpretación hecha sobre el significado del objetivo que se intenta medir "Mejorar el Acceso a los Mercados". La mejora en el acceso a los mercados persigue lo que los indicadores expresan, es decir, mejora en los precios, mayores volúmenes accediendo a los mercados para una mayor integración de los pequeños productores al circuito comercial y la posibilidad de disminuir los costos del proceso de comercialización.

El análisis de estos indicadores, de nuevo, buscará determinar la evolución que han tenido a lo largo de la implementación del proyecto y al final, de haber una evolución positiva, juzgar si ésta es autosostenida.

Para la estimación de estos indicadores se podrá recurrir a dos fuentes complementarias: encuestas semestrales y registros CENSERI. Las encuestas deberán servir, sobretudo, para determinar la evolución de los indicadores a nivel de fincas "no-beneficiarias", aunque también servirán para recolectar datos de los beneficiarios, si fuera necesario.

d. Porcentaje de Familias que usaron Servicios Médicos en los últimos 6 meses; Porcentaje de Niños Vacunados y Porcentaje de Familias que usan Letrinas.

Estos indicadores deben ser utilizados como una aproximación al acceso a servicios de salud. La fuente, de nuevo, es múltiple; por un lado están los propios registros de la Secretaría de Salud Pública y por otro, las encuestas semestrales propuestas. La SEPAS deberá preparar un anexo al formato que utilizan actualmente para llevar los registros de las Clínicas Rurales, a fin de poder analizar estadísticas individuales.

e. Tasa de Adopción de Prácticas de Producción Críticas

La medición de la adopción tecnológica es posiblemente una de las áreas más difíciles del campo de la evolución. ¿Qué quiere decir adoptar tecnología en el sector agropecuario? ¿La adopción parcial de recomendaciones es éxito o fracaso de un programa? ¿Las recomendaciones pueden considerarse aceptadas si un productor no las sigue al pie de la letra? Estas son algunas de las interrogantes que se plantean al encarar el tema.

Una aproximación de respuesta sería el determinar cuáles aspectos, para cada cultivo, son críticos. Es decir, cuáles influyen en mayor proporción en el rendimiento del cultivo. Luego pueden medirse solo esos factores a nivel de productor y, de acuerdo a ello, determinarse el grado de adopción tecnológica de los productores beneficiarios del proyecto respecto de los no beneficiarios.

El primer punto a resolver es cómo determinar los factores críticos de producción para cada cultivo. Proponemos dos caminos alternativos para ello.

En primer lugar, a partir de la encuesta realizada en la zona para determinar los datos de base para la evaluación, se podría realizar un análisis de componentes principales para determinar para cada cultivo cuáles aspectos de producción aportan la mayor proporción de explicación de la variación de rendimientos. Ellos serán las prácticas críticas de producción. Alternativamente se podría realizar una regresión para cada cultivo en la que la variable dependiente sea el rendimiento por área y como variables independientes los distintos componentes tecnológicos. De acuerdo al valor del r^2 y de los niveles de significancia de los coeficientes de las variables, determinar entonces los componentes críticos del paquete tecnológico.

En caso de que ello no fuera posible, a través de reuniones con un panel de expertos en cada cultivo, se podrían identificar los factores críticos.

En realidad lo ideal sería utilizar ambos métodos en forma complementaria, con el propósito de identificar hipotéticamente las prácticas más importantes y seleccionar así los factores a través de la encuesta según lo propuesto en el primer caso y luego utilizar nuevamente los paneles, para calificar lo encontrado.

Resuelto el punto, se puede dar seguimiento a los factores críticos y determinar, el grado de adopción tecnológica.

La fuente de información será la encuesta semestral, que deberá incluir información que permita cuantificar el grado de adopción de estos factores.

E. Evaluación de Impacto

En la medida que ascendemos en los niveles del proyecto, desde la ejecución a los objetivos generales, más difícil se hace la evaluación, no tanto por la medición de los indicadores como por la dificultad analítica ya anotada, sino para determinar si lo que se está midiendo puede ser atribuido al proyecto con un mínimo grado de certeza. Por lo tanto se requiere una cuidadosa explicitación del modelo de evaluación, así como un cuidadoso análisis de la información a partir de la cual se extraigan conclusiones.

La evaluación de impacto ha sido definida como aquella orientada a determinar si el proyecto contribuye a los objetivos que se han localizado en el nivel de impacto.

1. Recolección, Procesamiento y Análisis

El origen de la información para la estimación de los indicadores son las encuestas a los beneficiarios en el caso de indicadores de ingresos y de morbilidad en la región. La información para los restantes indicadores de salud surge de los registros que se llevan en los centros asistenciales de la SESPAS y de los que se deben llevar en las clínicas a construirse dentro del área del proyecto.

Los indicadores definidos permiten el análisis en dos dimensiones, una a través del tiempo, la evolución del valor del indicador en la región para determinar si ha habido un cambio absoluto en los mismos. La otra forma propuesta es relativizar las medidas con respecto a sus valores promedio para el país, para poder determinar si la mejora (empeoramiento) en la situación medida se debe al proyecto o a otras causas que están afectando al país en general.

Lo que se busca en los indicadores de salud, obviamente, es la disminución en sus valores absolutos y relativos. En estos últimos además, valores menores a la unidad indicarían una situación relativa superior a la media nacional y un elemento más para poder determinar si el proyecto ha sido exitoso.

Es importante tener claro el modelo que está detrás del proyecto, o por lo menos que se interpreta a partir de la documentación existente, ya que ello influirá hasta en la definición de la encuesta que se debe hacer.

Proyectos de desarrollo rural como el que nos ocupa proponen la provisión de servicios orientados al incremento de producción y productividad del factor tierra y trabajo, a través de la introducción de técnicas complejas y de la concurrencia de factores interactuantes tales como mercados de bienes y servicios y crédito. Por otro lado, también se propone el mejoramiento de otra de las dimensiones de la calidad de vida, el componente salud. En el diseño de este tipo de proyectos se reconoce explícitamente la necesidad de una acción simultánea y concurrente, a efectos de obtener el resultado deseado, debido a la complejidad de los procesos y a la potenciación entre factores. En otras palabras, el impacto del proyecto seguramente estará condicionado, entre otros aspectos, por algunos de los problemas encontrados en el diagnóstico.

Por otro lado, la realidad es mucho más compleja de lo que presenta el proyecto y el impacto de éste estará condicionado por fenómenos que ocurren fuera del ámbito del proyecto, es decir, en el "ambiente" del sistema.

Lo anterior, sumado al hecho de que los sujetos del proyecto presentan diferente dinámica (probablemente los más "modernos" se autoseleccionen para participar), impone demandas metodológicas importantes.

Hasta el nivel de productos la evaluación es directamente por componente, sin estudiar detalladamente los aspectos de interacción o sinergismo entre ellos, pero al llegar a los niveles superiores de objetivos es necesario dejar lugar para ese tipo de análisis. En otras palabras, se puede suponer a priori y así lo indica el término "integrado" en los proyectos de desarrollo rural, que un beneficiario que reciba todos los servicios de los distintos componentes se encontrará mejor que aquél que sólo recibe algunos de ellos. El problema está entonces en determinar si ello es cierto, si existe ese sinergismo entre los distintos componentes y entre cuáles. Se considera que éste debe ser uno de los aspectos fundamentales en este proceso de aprendizaje que constituye la evaluación de proyectos.

En el caso del FIDA II existen 5 componentes operacionales: Extensión, Crédito, CENSERI, Clínicas Rurales y Caminos Vecinales. Si tratáramos de analizar cada uno de los componentes y sus posibles combinaciones, se tendría que analizar 26 casos distintos.

Ello obviamente supone un esfuerzo tremendo de recolección de información para poder obtener suficientes observaciones de cada una de las combinaciones, de manera tal que se pueda determinar estadísticamente la existencia de diferencias significativas.

En una primera instancia se puede pensar en eliminar del análisis combinado el componente caminos, ya que es de una cualidad distinta a los demás componentes y la interacción, podemos suponer a-priori, es de muy escasa relevancia con cualquiera de los otros. De esta manera nos quedarían 15 casos, en principio, para analizar.

Existen ciertos componentes que no se pueden dar solos por las características del diseño del proyecto, tal es el caso de crédito, ya que siempre va a tener un componente de extensión, la inversa no se cumple, por lo que podemos eliminar de las posibilidades una alternativa. Quedarían entonces 14 posibles alternativas que habría que analizar durante la evaluación del proyecto. Aún así, parece demasiada demanda de información, por lo que el tema deberá analizarse más detenidamente, sobre todo con especialistas en estadística para ver la factibilidad de hacerlo así.

En términos generales, el análisis de la información se hará preparando grupos "homogéneos" de productores. Dichos grupos se formarán utilizando las técnicas de conglomeración. Para ello se utilizarán aquellas variables que ejercen influencia sobre el valor del indicador, excepto aquella cuyo efecto se intenta medir. Una vez conformados los grupos homogéneos, se diferencian hacia el interior de los mismos los productores que han recibido los beneficios del proyecto y se analizan las diferencias de la variable bajo estudio, entre ambos grupos (beneficiarios-no beneficiarios de un componente o combinación de componentes), para determinar niveles de significancia. Si existen diferencias significativas, en primera instancia se puede suponer efecto del proyecto. Evidentemente para llegar a conclusiones más definitivas, se requiere un cuidadoso análisis. No obstante, será necesario profundizar en el diseño final del sistema para cada uno de los componentes. Para ello hay que determinar aquellos factores que se utilizarán para conformar los grupos de productores.

En síntesis, el esquema propuesto para la evaluación de impacto es el siguiente:

- a. Definición del modelo hipotético en que se fundamenta el proyecto.

- b. Identificación de las variables que permiten la medición de objetivos y factores que las afectan.
- c. Definición del modelo de análisis.
- d. Definición del sistema de recolección de datos.
- e. Diseño del formulario de encuesta y del algoritmo de procesamiento.
- f. Aplicación de lo diseñado.
- g. Análisis y conclusiones.

2. Sugerencias para la Encuesta a Nivel de Productores

a. Consideraciones Generales

El cuestionario no puede diseñarse sólo para evaluar el componente extensión. Como ya se ha visto en la propuesta, se propone el uso de la encuesta para recolectar información de prácticamente todos los componentes.

Un segundo aspecto es que no puede aplicarse el formulario, aún cuando sea sólo para evaluar extensión, únicamente a los productores que reciben el servicio, ya que así estaríamos dejando de lado información respecto a los no-recipientes del mismo y por lo tanto no podríamos aplicar un método de evaluación más adecuado.

La encuesta debe ser aplicada cada seis meses, pues de reducir el período disminuirían las probabilidades de realizarla por falta de recursos o de personal. Además, seis meses parecería ser un plazo adecuado para poder determinar avances en lo alcanzado por el proyecto.

b. El Formulario

La encuesta debe ser orientada a recoger datos sobre el impacto de todos los componentes, por lo tanto se propone diseñar un formulario dividido por secciones que reflejen los

componentes. A continuación se presenta, en líneas generales, el tipo de información necesaria según la propuesta realizada.

1) Identificación

En primer lugar el formulario debería tener una clara identificación del entrevistado, a fin de poder cruzar información que pueda venir de los registros CENSERI o de las clínicas rurales o volver al mismo entrevistado para dar seguimiento a determinadas variables.

2) Información de Producción

El mínimo de información necesaria en este aspecto sería:

- a) Area, producción y rendimiento por rubro.
- b) El uso o aplicación de las prácticas de producción críticas.
- c) Origen de la asistencia técnica recibida.
- d) Veces que recibió visitas o asistió a reuniones de extensión.

3) Información de Comercialización

- a) Volúmenes comercializados por rubro.
- b) Lugar de venta.
- c) Condiciones de venta (precio y formas de pago).
- d) Donde compra los insumos.
- e) Condición de compra de insumos.

4) Información de Servicios de Salud

- a) Uso de servicios de la clínica u hospital de la zona.
- b) Enfermedades que se han dado en la familia en el período que cubre la encuesta.
- c) Acceso al agua potable y disponibilidad de letrinas.
- d) Mortalidad infantil.

La encuesta debe ser mantenida tan pequeña como sea posible evitando la inclusión de preguntas que no tengan un uso inmediato desde el punto de vista de la evaluación del proyecto.

3. Algunas Consideraciones Finales

Hay otra dimensión en la evaluación de proyectos que escapa a la del análisis estructurado, ello es la determinación de los posibles procesos a que dan origen el desarrollo de una acción en un área determinada. Se podría llamar a éste un análisis "Hirschmaniano" de los proyectos, luego del ya clásico trabajo realizado por Albert Hirschman hace algunos años.

Sintéticamente ello implica determinar si a raíz de la implementación del proyecto se han dado procesos, generalmente inesperados, ya sean positivos o negativos, en la zona. Ejemplo de ello, en el FIDA II se podría analizar la consolidación de grupos de productores o sus familias por efecto de algunos componentes del proyecto. O quizás, el desarrollo de efectos indeseados al crear caminos de penetración en zonas que estaban aisladas, ya que las vías de comunicación no son únicamente para que el productor pueda llegar al mercado, sino también a la inversa. O el desarrollo de la capacidad empresarial de los productores que entran en contacto con los CENSERI, etc.

Como es obvio, este análisis está más relacionado a la evaluación ex-post del proyecto, la cual ha sido dejada explícitamente fuera de esta etapa por el documento del proyecto.

BIBLIOGRAFIA

1. BEJARANO, A. y F. BAREA. El resumen operativo gerencial como instrumento para la planificación y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural. Publicación miscelánea No.499. Bogotá, IICA, 1984. 44p.
2. BINNENDIJK, A. AID's experience with rural development: Projects-specific factors affecting performance. AID Evaluation Special Study No. 60. Washington, D.C., AID, 1989. 45p.
3. CACERES, R. Elementos para un marco conceptual del manejo de programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural. Documento PROPLAN 43. Publicación miscelánea No.525. San José, Costa Rica, IICA, 1984. 25p.
4. CASLEY, D.J. y D.A. LURY. Manual para el seguimiento y evaluación de los proyectos agrícolas y de desarrollo rural. Washington, D. C., Banco Mundial, 1982. 179p.
5. ----- and KRISHNA KUMAR. Project monitoring and evaluation in agriculture. Washington, D.C., World Bank, 1987. 159p.
6. DE LAS CASAS, P.L. La crisis, el papel del estado y la planificación en la conducción del desarrollo agrícola y rural. Documento PROPLAN No.50. San José, Costa Rica, IICA, 1987. 101p.
7. ESTEFANELL, G. Evaluación de Impacto de un Proyecto de Desarrollo Rural: el caso del PPA-II de República Dominicana. Doc. Interno PROPLAN, IICA, Costa Rica, noviembre 1982. 27p.
8. ----- . Consideraciones metodológicas sobre evaluación de realizaciones e impacto de programas y proyectos, Documento Interno PROPLAN-61. IICA, San José Costa Rica, 1983. 31p.
9. ----- y C. PEREZ ARRARTE. Notas sobre evaluación ex-post de proyectos de Desarrollo Rural, mimeo, Sto. Dgo., 1981.

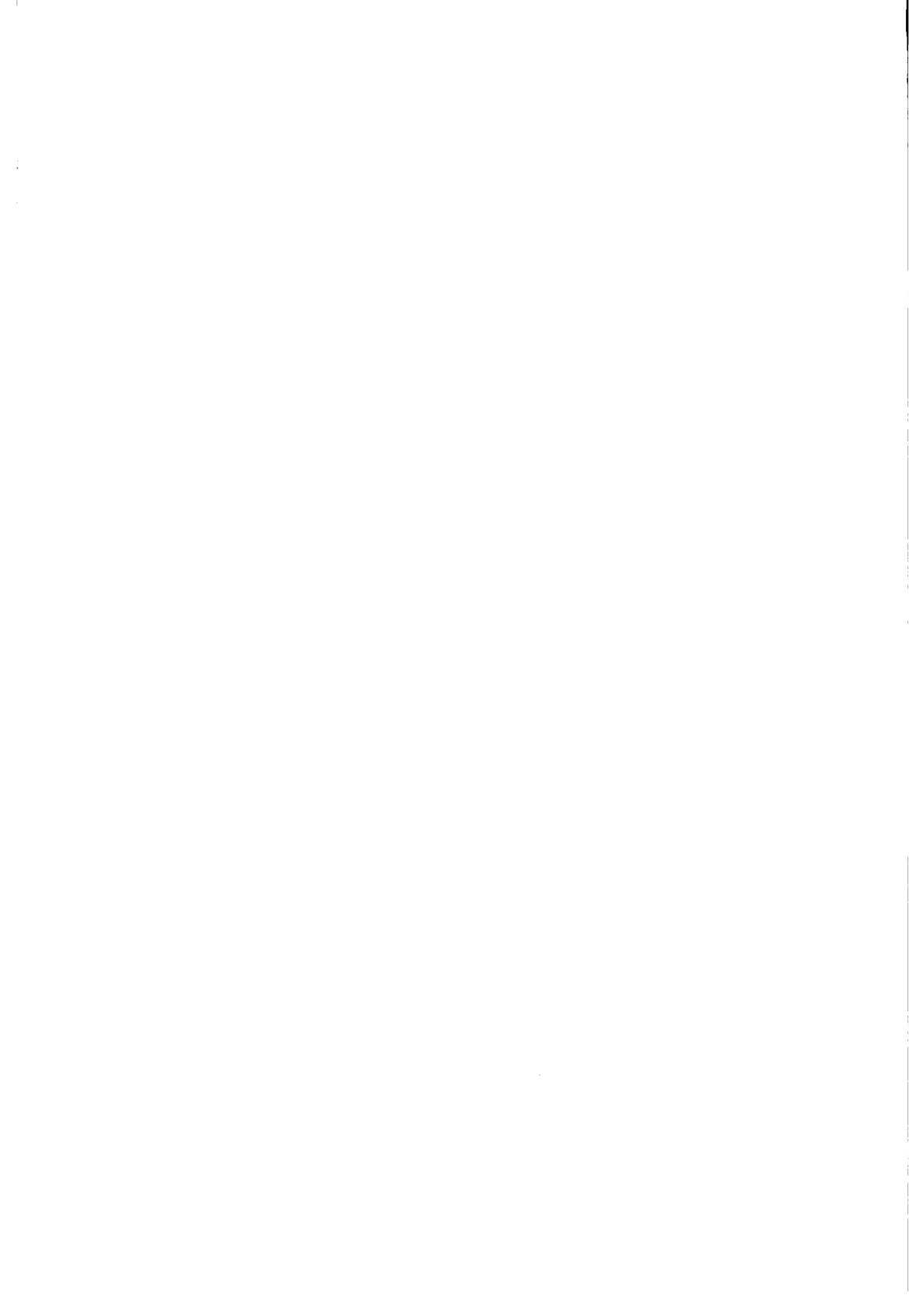
10. FONDO INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO AGRICOLA. Proyecto de Desarrollo para Pequeños Productores de Alimentos. Informe de Evaluación del Personal Técnico. Traducido por Teófilo Surriel. Santo Domingo, 1982. 131p.
11. GONZALEZ, J. et al. La Planificación del Desarrollo Agropecuario. Vol. 2. México, Siglo XXI, 1977. 598p.
12. GOW, D. D. and E. R. MORSS. The notorious nine: Critical problems in projects implementation. World Development. Great Britain. 16(12):1399-1418. 1988.
13. GRUPO DE TRABAJO SOBRE DESARROLLO RURAL DEL CAC DE LAS NACIONES UNIDAS. Pautas básicas para el diseño y uso de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos y programas de desarrollo rural. Roma, FIDA, diciembre de 1984. 75p.
14. IICA. Plan de acción para la reactivación agropecuaria en América Latina y el Caribe; documento principal. San José, Costa Rica, 1989. 171p.
15. ILPES. Guía para la presentación de proyectos. 11a. Edición. México, Siglo XXI, 1983. 230p.
16. JORDAN, F. et al. La economía campesina en la reactivación y el desarrollo agropecuario. Serie Documentos de Programas No. 10. San José, Costa Rica, IICA, 1989. 84p.
17. MEOÑO, J. Notas sobre el aprovisionamiento efectivo de recursos en el manejo de programas y proyectos. Documento Interno PROPLAN-155. San José, Costa Rica, IICA, 1986. 58p.
18. ----- y R. CACERES (Ed.). La conducción del desarrollo agrícola y rural en la crisis actual. San José, Costa Rica, IICA, 1987. 139p.
19. MORIS, J. R. Managing induced rural development. Bloomington, Indiana, Indiana University, 1981. 125p.
20. PIESCHACON, A. et al. Distrito de transferencia de tecnología-Pamplona. Sistema de información y seguimiento. Pamplona, Colombia, IICA-ICA, febrero de 1980. 74p.

21. PROPLAN. Los componentes centrales de la conducción del desarrollo agrícola y rural en el nivel regional. Publicación miscelánea No. 410, San José Costa Rica, IICA, sf. 55p.
22. ROBERTS P.C. y C. D. VALLEJO. Guía para el manejo de Proyectos. San José, Costa Rica, IICA, 1979. Pág. 132.
23. ----- y J. LEÑERO. Programación de actividades y uso de recursos. San José, Costa Rica, IICA, 1979. 124p.
24. RONDINELLI, D. Y M. INGLE. Improving the implementation of development programs: Beyond administrative reform, 1981. 25p.
25. SEPSA. DEPARTAMENTO DE CONTROL Y EVALUACION. Metodología de seguimiento y evaluación del PIPA. Documento Central, San José, Costa Rica, abril de 1984. 53p.
26. SERRANO, G. Problemas y estrategias de implementación de proyectos en América Latina. Washington, D.C., OEA, sf. 103p.



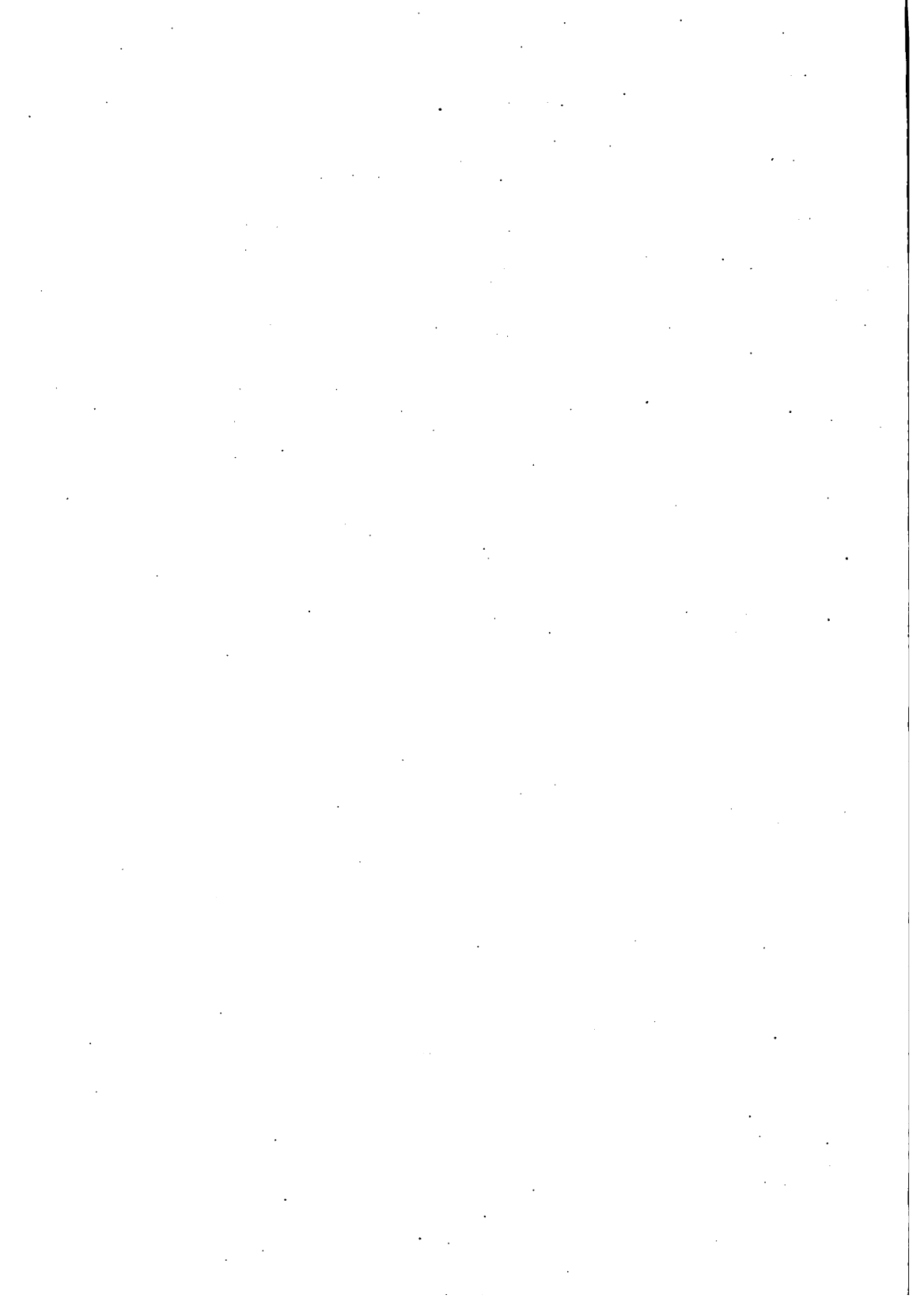
ANEXO 1

FORMULARIOS PARA LA PROGRAMACION OPERATIVA



CONTENIDO

	Página
A. Formularios para el Plan Operativo	1
1. Instructivo	1
2. Modelos de Cuadros	11
B. Formularios de Programación Cuatrimestral	26
1. Instructivo	26
2. Modelos de Cuadros	31



A. Formulario para el Plan Operativo

El formulario consta de dos cuadros generales (Análisis y selección de alternativas y Soluciones escogidas), un juego básico de dos cuadros por componente (Metas anuales y actividades) y tres cuadros genéricos (asignación de responsabilidades, resumen de recursos físicos y humanos y presupuesto anual), aplicables por igual a todos los componentes.

1. Instructivo

a. Cuadro 1. Análisis y selección de alternativas

Columna "Problemas Prioritarios": Se deben anotar los problemas identificados como prioritarios durante el "Taller de Análisis de la Problemática", ordenados por componente.

Columna "Soluciones Propuestas": Se deben registrar las soluciones alternativas a cada uno de los problemas prioritarios, identificados en el taller.

Columna "Criterios de Selección": Se debe contrastar cada solución propuesta con los cuatro criterios de selección definidos en esta sección, debiendo anotar en la casilla respectiva sí o no, dependiendo de que la solución sea consistente o no con cada uno de ellos.

Columna "Seleccionada": Para cada solución propuesta se debe anotar sí, en caso de existir respuestas afirmativas en las cuatro casillas que contienen criterios de selección y no si en las mismas aparece una o más negaciones.

Columna "Nivel Operativo": Para cada solución seleccionada (que tenga sí en todas las columnas anteriores) se debe especificar el nivel de decisión al que corresponde autorizar su implementación, anotando Nacional, Regional o Zonal, según el caso que corresponda.

b. Cuadro 2. Soluciones escogidas

Columna "Componente": Aparecen preimpresos los nombres de los diferentes componentes del proyecto que entregan bienes y servicios a los beneficiarios.

Columna "Acciones Prioritarias": Para cada componente, anotar las diferentes soluciones que fueron seleccionadas en el cuadro 2.

Columna "Nivel Operativo": Anotar el nivel de decisión al que corresponde autorizar su implementación, ya sea Nacional, Regional o Zonal.

c. Cuadro 3. Componente Extensión. Metas Anuales

Este cuadro se debe elaborar a nivel de subzona y zona, por lo cual se debe anotar el nombre de las mismas en el espacio correspondiente.

Columna "Rubros": Anotar los nombres de los diferentes productos agrícolas y pecuarios a ser atendidos con asistencia técnica intensiva (ATI) durante el año.

Columna "No. de Productores": Se debe registrar el total de agricultores a ser atendidos en cada rubro, especificando los de asistencia técnica intensiva (ATI) y los de asistencia técnica extensiva (ATE). Es de notar que el total de productores se refiere a los agricultores atendidos en forma integral y no necesariamente es igual a la suma de los diferentes rubros, porque un mismo productor puede tener más de un rubro.

Columna "Adopción Prácticas Mejoradas": Anotar el % de adopción de tecnología que se espera alcanzar durante el año en cada rubro.

Columna "Area Cultivada": Anotar la superficie, en tareas, atendida con ATI, a ser cultivada en cada rubro. En el caso de rubros pecuarios se debe registrar el número de cabeza de ganado atendidas.

Columna "Rendimiento": Se refiere al rendimiento promedio de la superficie atendida con ATI, esperado para cada rubro, medido en quintales por tarea para los agrícolas, en litros por vaca por día para leche y en arrobas por animal bovino de carne, cerdo y cabra destinado para sacrificio.

Columna "Producción": Se refiere al volumen producido durante el año en los diferentes rubros. Se expresa en quintales para los agrícolas, en litros para la leche y en

arrobas para las especies de carne. Se obtiene al multiplicar la columna "Area Cultivada" por la columna "Rendimiento".

d. Cuadro 4. Componente Extensión. Actividades

Este cuadro se debe elaborar por zona y subzona, por lo cual se deben anotar los nombres de las mismas en los espacios correspondientes.

Columna "Actividades": Aparecen preimpresas las diferentes actividades contempladas por el componente. En las líneas en blanco bajo la actividad "Distribución de material de siembra", se debe anotar el nombre de los rubros para los cuales se distribuirá dicho material.

Columna "Unidades": Tiene preimpresas las unidades de medida correspondientes a los resultados de cada actividad, con excepción de aquellas correspondientes a la distribución de material de siembra, en cuyo caso se debe anotar las actividades respectivas de cada rubro.

Columna "Resultados Esperados": Se debe anotar la cantidad de unidades que se espera lograr en cada cuatrimestre y el correspondiente total anual, para cada una de las actividades contempladas.

e. Cuadro 5. Componente CENSERI. Metas Anuales

Este cuadro se debe elaborar a nivel de subzona y zona, por lo cual se debe anotar el nombre de las mismas en el espacio correspondiente, junto con el número de centros a ser atendidos, el número de asociaciones beneficiadas y el correspondiente número de beneficiarios directos.

Columna "Rubros": Se debe anotar el nombre de los productos agrícolas a ser comercializados. Los bienes de consumo y los insumos agropecuarios a ser distribuidos en los CENSERI, han sido agrupados en diferentes categorías de acuerdo a su naturaleza, las cuales aparecen preimpresas.

Columna "Volumen a Comercializar": Registrar la cantidad y la unidad (cuando no aparezca preimpresa) de los diferentes rubros movilizados por los centros durante el año.

f. Cuadro 6. Componente CENSERI. Actividades

Este cuadro se debe elaborar por subzona y zona, por lo cual se debe anotar el nombre de las mismas en el espacio respectivo.

Columna "Actividades": Aparecen preimpresas las diferentes actividades contempladas por el componente. En las tres líneas en blanco bajo la actividad Construcción de Centros se debe anotar el nombre de los CENSERI's a ser construidos.

Columna "Unidades": Aparecen preimpresas las diferentes unidades de medida correspondientes a los resultados de cada actividad.

Columna "Resultados Esperados": Se debe anotar la cantidad de unidades que se espera lograr en cada cuatrimestre y el respectivo total anual, para cada una de las actividades contempladas.

g. Cuadro 7. Componente Crédito. Metas Anuales

Columna "Rubros": Anotar los diferentes rubros a ser financiados, ya sean cultivos, especies pecuarias o yuntas de bueyes en lo referente al subcomponente agropecuario, o yolas, botes, motores fuera de borda y otros elementos contemplados en los aspectos de pesca.

Columna "No. de Beneficiarios": Registrar el número de personas que recibirán préstamos en cada rubro. En las filas correspondientes al subtotal y al total, se debe tener cuidado de que una misma persona que reciba préstamos en varios rubros, no sea contabilizada más de una vez; de manera que dichas cantidades no serán necesariamente iguales a la suma de los diferentes rubros.

Columna "Unidades Financiadas": anotar el número de unidades financiadas para cada rubro en la subcolumna cantidad y la unidad de medida en la subcolumna unidad. En cultivos se usará tareas y en especies pecuarias cabezas de ganado y yuntas de bueyes. En pesca se debe usar el número de unidades correspondientes a cada rubro financiado.

Columna "Monto Financiado": Se debe anotar el monto a ser financiado durante el año para cada rubro (en miles de

pesos), tanto a corto como a largo plazo y el respectivo total, obtenido mediante la suma de ambos.

h. Cuadro 8. Componente Crédito. Actividades

Columna "Actividades": Aparecen preimpresas las diferentes actividades contempladas por el componente.

Columna "Unidades": Tiene impresas las unidades de medida de cada actividad.

Columna "Resultados Esperados": Se debe anotar la cantidad de unidades que se espera lograr en cada cuatrimestre y el correspondiente total anual, para cada una de las actividades contempladas.

i. Cuadro 9. Subcomponente Pesca. Metas Anuales

Columna "Zona": Aparecen preimpresas las diferentes zonas agropecuarias donde opera el subcomponente.

Columna "No. de Pescadores con Nuevos Métodos": Se refiere a los pescadores que pondrán en práctica los nuevos métodos e implementos recomendados para mejorar su eficiencia.

Columna "Producción": Se debe anotar la producción anual, en toneladas de captura por año, para cada una de las categorías (primera, segunda y tercera) en que se clasifica el pescado en el país según la especie a que pertenece y el total resultante de la suma de ellas.

j. Cuadro 10. Subcomponente Pesca. Actividades

Columna "Actividades": Aparecen preimpresas las diferentes actividades contempladas por el subcomponente. La número 1 se refiere a grupos nuevos a ser organizados; la número 2 y la número 3 hacen mayor énfasis en aspectos teóricos, en cambio, la número 4 se realizará mediante prácticas desarrolladas en el barco que para estos fines tiene la SEA; la 5 y la 6 se explican por sí solas.

Columna "Unidad": Tiene preimpresas las unidades de medida correspondientes a los resultados de cada actividad.

Columna "Resultados Esperados": Se debe anotar la cantidad de unidades que se espera lograr en cada cuatrimestre y el correspondiente total anual, para cada una de las actividades contempladas.

k. Cuadro 11. Componente Caminos Vecinales. Metas Anuales

Columna "Nombre del Camino": Para cada una de las categorías especificadas (caminos colectores y caminos de acceso) se debe anotar el nombre de los diferentes caminos a ser construidos, rehabilitados o que recibirán mantenimiento durante el año.

Columna "Municipio": Anotar el nombre del municipio donde se ubica el camino.

Columna "Longitud (km)": Anotar los kilómetros a ser construidos o rehabilitados en cada caso y su correspondiente total, resultado de la suma de ambos.

Columna "Mantenimiento": Anotar los kilómetros que recibirán mantenimiento durante el año.

l. Cuadro 12. Componente Caminos Vecinales. Actividades

Columna "Nombre del Camino": Anotar el nombre de los diferentes caminos a ser construidos o rehabilitados durante el año. Es de notar que para cada camino corresponden tres actividades.

Columna "Actividades": Aparecen preimpresas las tres actividades a ser contempladas para cada camino.

Columna "Unidades": Aparecen preimpresas las unidades correspondientes a cada actividad.

Columna "Resultados Esperados": Para cada cuatrimestre del año se debe anotar la cantidad de unidades que se espera lograr en cada actividad. El total anual se obtiene mediante la suma de los tres cuatrimestres.

m. Cuadro 13. Componente Clínicas Rurales. Metas Anuales

Columna "Concepto": Aparecen preimpresas las diferentes categorías a considerar y las diferentes unidades de medida a través de las cuales serán cuantificadas.

En lo referente a capacitación (No. de personas capacitadas) se debe considerar únicamente aquellas personas que se espera que aprendan y apliquen en su hogar los conceptos básicos transmitidos a través de las visitas domiciliarias, charlas u otros eventos de capacitación.

Prevención de enfermedades incluye las personas vacunadas (No. de personas inmunizadas) y las madres (No. de madres atendidas) y niños (No. de niños atendidos) involucrados en las actividades de "control de la madre" y "control del niño sano". El control de enfermedades contempla todos los casos atendidos mediante consulta (No. de consultas totales), y además, los casos en que se administre rehabilitación oral (No. de casos de rehabilitación oral).

Columna "Clínicas": Para cada una de las unidades señaladas en la columna anterior, se debe cuantificar lo que se espera alcanzar durante el año en cada clínica y el total obtenido mediante la suma de las anteriores.

n. Cuadro 14. Componente Clínicas Rurales. Actividades

Columna "Actividades": Aparecen preimpresas las ocho actividades principales contempladas por el componente. La primera se refiere a la construcción de los edificios. En las líneas en blanco situadas debajo, deben anotarse los nombres de las clínicas respectivas.

Columna "Unidades": Aparecen preimpresas las unidades correspondientes a cada actividad. Con respecto a los equipos y sus accesorios mencionados, éstos son conjuntos estándares de elementos establecidos por la SESPAS, requeridos para la operación normal de una clínica rural.

Columna "Resultados Esperados": Para cada cuatrimestre del año se debe anotar la cantidad de unidades que se espera lograr en cada actividad. El total se obtiene mediante la suma de los tres cuatrimestres.

o. Cuadro 15. Asignación de Responsabilidades

Este cuadro debe ser elaborado por cada componente, tomando como base las respectivas unidades contempladas y los diferentes agentes involucrados en su ejecución.

En el caso particular de los componentes Extensión y CENSERI, este cuadro debe ser preparado a nivel de zona y subzona.

Columna "Actividades": Se debe anotar el nombre de las diferentes actividades definidas para el componente debe completarse con el nombre del componente y sus actividades.

Columna "Cargos": En los espacios en blanco situados inmediatamente bajo el título "Cargos", se debe anotar el nombre de los diferentes cargos establecidos para la ejecución de las actividades. Se debe tomar en cuenta tanto los que pertenecen a la institución responsable del componente como los de otras entidades participantes en el proyecto.

En las casillas correspondientes a cada actividad y cargo, se debe especificar el rol que corresponde a cada uno de los involucrados en la ejecución de la actividad, para lo cual se han establecido las cuatro opciones siguientes:

- RESPONSABLE de obtener resultados
- SUPERVISA la ejecución
- COLABORA durante la ejecución
- Se le INFORMA sobre el avance alcanzado.

Para ello, en las mencionadas casillas se debe anotar únicamente la letra que corresponda a cada rol, de acuerdo a la siguiente convención:

Responsable : R
Supervisa : S
Colabora : C
Se le informa : I

En el caso que un determinado cargo no participe en el desarrollo de una actividad, la casilla correspondiente se deja en blanco.

Columna "Período de Ejecución": Se debe anotar el mes en que se espera iniciar la ejecución de la actividad (Mes de Inicio) y el mes en que se proyecta finalizarla (Mes de Terminación). En el caso de actividades que se repiten varias veces durante el año, en períodos discontinuos, se deben especificar los diferentes meses de inicio y término de los mismos. Por ejemplo, podría darse el caso de una actividad que se realiza entre marzo y abril y luego se repite entre septiembre y octubre; en lugar de reportar un solo período de ejecución como marzo-octubre, deben señalarse los dos, marzo-abril y septiembre-octubre.

p. Cuadro 16. Resumen de Recursos Humanos y Físicos

Este cuadro será llenado por los componentes en cuyo presupuesto esté contemplada la contratación de personal o la adquisición de vehículos y equipos. Además, la Oficina Coordinadora debe preparar un consolidado para todo el proyecto, con base en los datos de los componentes.

Columna "Descripción": Se deben especificar, por separado, las categorías Recursos Humanos y Recursos Físicos. En el primer caso se deben señalar los diferentes cargos que serán ocupados por el personal a contratar; en el segundo caso se debe registrar el nombre de los diferentes elementos que serán adquiridos (vehículos de cuatro ruedas, motores, escritorios, máquinas de escribir, etc).

Columna "Cantidad": Para los recursos humanos se debe especificar el número de meses/hombre totales de cada cargo, considerando el número de meses que trabajará cada persona contratada durante el año. En el caso de los recursos físicos, bastará con anotar el número de unidades correspondientes a cada elemento mencionado en la columna anterior.

Columna "Valor": En la subcolumna Unitario se debe anotar el sueldo mensual (en pesos dominicanos) correspondiente a cada cargo especificado para los recursos humanos y el valor por unidad estimado para cada elemento contemplado entre los recursos físicos. En la subcolumna Total se debe anotar el monto anual (en pesos dominicanos) correspondiente a cada caso.

q. Cuadro 17. Presupuesto Anual

Este cuadro será llenado por todos los componentes, por lo cual se debe anotar el nombre correspondiente en el espacio disponible para estos efectos, lo mismo que el dígito que lo identifica en el espacio destinado al código. Estos son:

Oficina Coordinadora	:	121-01
CENSERI	:	121-02
Caminos Vecinales	:	121-03
Extensión Agrícola	:	121-04
Clínicas Rurales	:	121-05
Monitoría y Evaluación	:	121-06
Crédito	:	121-07

El subcomponente Pesca se debe incluir como parte del correspondiente a Crédito.

Además, la Oficina Coordinadora debe preparar un consolidado para todo el proyecto, con base en los presupuestos de los componentes.

Columna "Cuenta de Gasto": Aparecen preimpresos los códigos y nombres de las diferentes cuentas de gastos definidas para el proyecto.

Columna "Monto": Se debe anotar el monto cuatrimestral y anual (en miles de RD\$) requerido para cada una de las cuentas de gastos aplicables a los diferentes componentes. De acuerdo a lo convenido, a continuación se detalla lo que corresponde a cada componente:

Oficina Coordinadora: vehículos y equipos, gastos operacionales, incorporación de personal y otros.

CENSERI: construcciones (01-02 y 01-03), vehículos y equipos, gastos operacionales, incorporación de personal y otros.

Caminos Vecinales: construcciones (01-03), vehículos y equipos, gastos operacionales, incorporación de personal, servicios de consultoría (06-02 y 06-03) y otros.

Clínicas Rurales: construcciones (01-02 y 01-03), vehículos y equipos, gastos operaciones, incorporación de personal, servicios de consultoría y otros.

Monitoría y Evaluación: vehículos y equipos, gastos operacionales, incorporación de personal y otros.

Crédito: construcciones (01-02 y 01-03), crédito, vehículos y equipos, gastos operacionales, incorporación de personal y otros.

2. Modelos de cuadros

A continuación se presentan los 17 cuadros del formulario.

Cuadro 1. Análisis y selección de alternativas

Problemas prioritarios	Soluciones propuestas	Criterios de selección 1/				Selecciónada 1/	Nivel operativo 2/
		Acorde con los lineamientos generales	Hay capacidad institucional	Factibilidad técnica y económica	Factibilidad práctica		

1/ Anotar sí o no

2/ Anotar Nacional, Regional o Zonal

Cuadro 2. Soluciones escogidas

Componentes	Acciones prioritarias	Nivel operativo 1/
Extensión		
CENSERI		
Crédito		
Pesca		
Camino		
Clínicas Rurales		

1/ Anotar Nacional, Regional o Zonal

Cuadro 3. Componente extensión. Metas anuales

Año 198_

Subzona: _____ Zona: _____

Rubros	No. de productores 1/		Adopción prácticas mejoradas, %	Area cultivada (ta) 2/	Rendimiento (qq/ta) 3/	Producción (qq) 4/
	Con ATI	Con ATE				
a.						
b.						
.						
.						
.						
.						
z.						
TOTAL						

1/ En el total, anotar el total de productores atendidos en forma global en cada categoría en la subzona, el cual no es necesariamente igual a la suma de los diferentes rubros porque un productor puede tener más de 1 rubro.

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

3/ Litros por vaca por día para ganado de leche; arrobas por animal al sacrificio, para bovinos de carne, cerdos y cabras.

4/ Litros para ganado de leche, arrobas para bovinos de carne, cerdos y cabras.

Cuadro 4. Componente extensión. Actividades

Año 198_

Subzona: _____

Zona: _____

Actividades	Unidades	Resultado esperado			
		Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Tercer cuatrimestre	Total
1. Visitas de asistencia técnica directa a la finca	Número				
2. Parcelas demostrativas	Número.				
3. Demostración de métodos	Número				
4. Preparación de tierras	Tareas				
5. Distribución material de siembra 1/ a.					
b.					
c.					
e.					
f.					
g.					
h.					
6. Cursos dictados a los agricultores	No. participantes				
	No. eventos				
7. Charlas dictadas a los agricultores	No. participantes				
	No. eventos				
8. Cursos dictados a los técnicos	No. participantes				
	No. eventos				

1/ En las siguientes líneas en blanco anotar el nombre de los rubros beneficiados, con la correspondiente unidad y cantidad de material de siembra distribuido.

Cuadro 5. Componente CENSERI. Metas anuales

No. de CENSERI _____ Subzona: _____ Zona: _____

Año 198_ No. Asociaciones _____ No. beneficiarios directos _____

Rubros	Volúmen a comercializar	
	Cantidad	Unidad
Productos agrícolas		
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.		
g.		
h.		
i.		
j.		
k.		
Bienes de consumo		
a. Productos alimenticios procesados		quintales
b. Cereales		quintales
c. Víveres		quintales
d. Productos para el aseo doméstico		quintales
Insumos agropecuarios		
a. Fertilizantes		quintales
b. Insecticidas líquidos		galones
c. Insecticidas sólidos		quintales
d. Herbicidas		galones

Cuadro 6. Componente CENSERI. Actividades

Año 198_

Subzona: _____

Zona: _____

Actividades	Unidades	Resultados esperados			
		Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Tercer cuatrimestre	Total
1. Construcción de centros					
a.	% avance acumulado				
b.	% avance acumulado				
c.	% avance acumulado				
2. Gestiones para localización de mercados	No. compradores nuevos identificados.				
3. Gestiones para adquisición de bienes de consumo e insumos	Toneladas asignadas				
4. Estudios de factibilidad para comercialización de productos	No. estudios				
5. Informes de precios y mercados	No. boletines				
6. Eventos de capacitación para campesinos	No. eventos				
	No. Participantes				
7. Eventos de capacitación para técnicos	No. eventos				
	No. Participantes				

Cuadro 7. Componente crédito. Metas Anuales

Año 198_

Rubros	No. de beneficiarios 1/	Unidades financiadas		Monto financiado (RD\$ miles)		
		Cantidad	Unidad 2/	Corto plazo	Mediano y largo plazo	Total
a. Agropecuarios						
a.1						
a.2						
.						
.						
a.n						
Subtotal						
b. Pesqueros						
b.1						
b.2						
.						
.						
b.n						
Subtotal						
Total						

1/ En los subtotales y en el total, anotar los beneficiarios atendidos en forma global, los cuales no son necesariamente iguales a la suma de los diferentes rubros porque un productor puede recibir préstamos en varios rubros.

2/ Agropecuario: tareas, cabezas de ganado y yuntas; pesqueros: yolas, motores fuera de borda, etc.

Cuadro 8. Componente crédito. Actividades

Año 198_

Actividades	Unidades	Resultados esperados			Total
		Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Tercer cuatrimestre	
1. Agrícola					
1.1 Formalización de préstamos	Número				
1.2 Desembolsos de corto plazo	Miles de pesos				
1.3 Desembolsos de mediano y largo plazo	Miles de pesos				
1.4 Recuperaciones	Miles de pesos				
2. Pesqueros					
2.1 Formalización de préstamos	Número				
2.2 Desembolsos de corto plazo	Miles de pesos				
2.3 Desembolsos de mediano y largo plazo	Miles de pesos				
2.4 Recuperaciones	Miles de pesos				

Cuadro 9. Subcomponente Pesca. Metas anuales

Año 198_

Zona	No. de pescadores con nuevos métodos	Producción (ton/año)			
		Primera	Segunda	Tercera	Total
a. Azua					
b. Bani					
c. Barahona					
d. San Cristóbal					
e. San Pedro de Macorís					
f. Santo Domingo					
TOTAL					

Cuadro 10. Subcomponente pesca. Actividades

Año 198_

Actividades	Unidades	Resultados esperados			Total
		Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Tercer cuatrimestre	
1. Organización de grupos pescadores	No. grupos				
	No. participantes				
2. Eventos de capacitación sobre pesca	No. eventos				
	No. participantes				
3. Eventos de capacitación sobre comercialización	No. eventos				
	No. participantes				
4. Entrenamiento práctico a pescadores *	No. participantes				
5. Entrenamiento a constructores de botes	No. participantes				
6. Capacitación de técnicos	No. participantes				

* Se refiere a las prácticas realizadas en el barco de la SEA.

Cuadro 11. Componente caminos vecinales. Metas anuales

Año 198_

Nombre del camino	Municipio	Longitud (km)			Mantenimiento, km
		Construcción	Rehabilitación	Total	
a. Caminos colectores					
a.1					
a.2					
.					
a.n					
TOTAL					
b. Caminos de acceso					
b.1					
b.2					
.					
b.n					
TOTAL					

Cuadro 12. Componente caminos vecinales. Actividades

AÑO 198_

Hoja ____ de ____

Nombre del camino	Actividades	Unidades	Resultados esperados			Total
			Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Tercer cuatrimestre	
	Movimiento de tierras	m3				
	Compactación	m2				
	Obras de arte	número				
	Movimiento de tierras	m3				
	Compactación	m2				
	Obras de arte	número				
	Movimiento de tierras	m3				
	Compactación	m2				
	Obras de arte	número				
	Movimiento de tierras	m3				
	Compactación	m2				
	Obras de arte	número				
	Movimiento de tierras	m3				
	Compactación	m2				
	Obras de arte	número				
	Movimiento de tierras	m3				
	Compactación	m2				
	Obras de arte	número				

Cuadro 13. Componente clínicas rurales. Metas anuales

Año 198_

Concepto	Clínicas			Total
a. Capacitación en aspectos de salud, nutrición y uso de instalaciones sanitarias (No. de personas capacitadas)				
b. Prevención de enfermedades				
No. de personas inmunizadas				
No. de madres atendidas 1/				
No. de niños atendidos 2/				
c. Control de enfermedades				
No. de consultas totales				
No. de casos de rehidratación oral				

1/ Se refiere a madres sujetas a control periódico

2/ Se refiere a niños sanos sujetos a control periódico

Cuadro 14. Componente clínicas rurales. Actividades

Año 198_

Actividades	Unidades	Resultado esperado			Total
		Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Tercer cuatrimestre	
1. Construcción clínicas					
a.	% avance acumulado				
b.	% avance acumulado				
c.	% avance acumulado				
2. Dotación equipo y mobiliario					
Equipo médico	No. de equipos con sus accesorios				
Mob. y equipo administrativo	No. de equipos con sus accesorios				
Mob. y utensilios residencia	No. de equipos con sus accesorios				
3. Dotación de personal					
Médicos	número				
Paramédicos 1/	número				
Administrativos	número				
4. Dotación medicamentos y material gastable	No. de equipos con sus accesorios				
5. Construcción pozos agua	número				
6. Instalación bombas de agua	número				
7. Instalación letrinas	número				

1/ Incluye enfermeras y promotoras

Cuadro 15. Asignación de responsabilidades

Componente _____ Año 198_

Actividades	Cargos 1/								Período ejecución	
									Mes de inicio	Mes terminación

1/ En los 8 espacios en blanco situados bajo este título, se debe anotar el nombre de los cargos involucrados en la ejecución de las diferentes actividades. En las casillas correspondientes a cada actividad y cargo, se debe especificar el rol que corresponde desempeñar a cada uno de los involucrados mediante las siguientes letras: "R" para el responsable, "S" para quien supervisa; "C" para el que colabora e "I" para aquel a quien se debe informar sobre la ejecución.

Cuadro 16. Resumen de recursos humanos y físicos

Componente _____ Año 198_

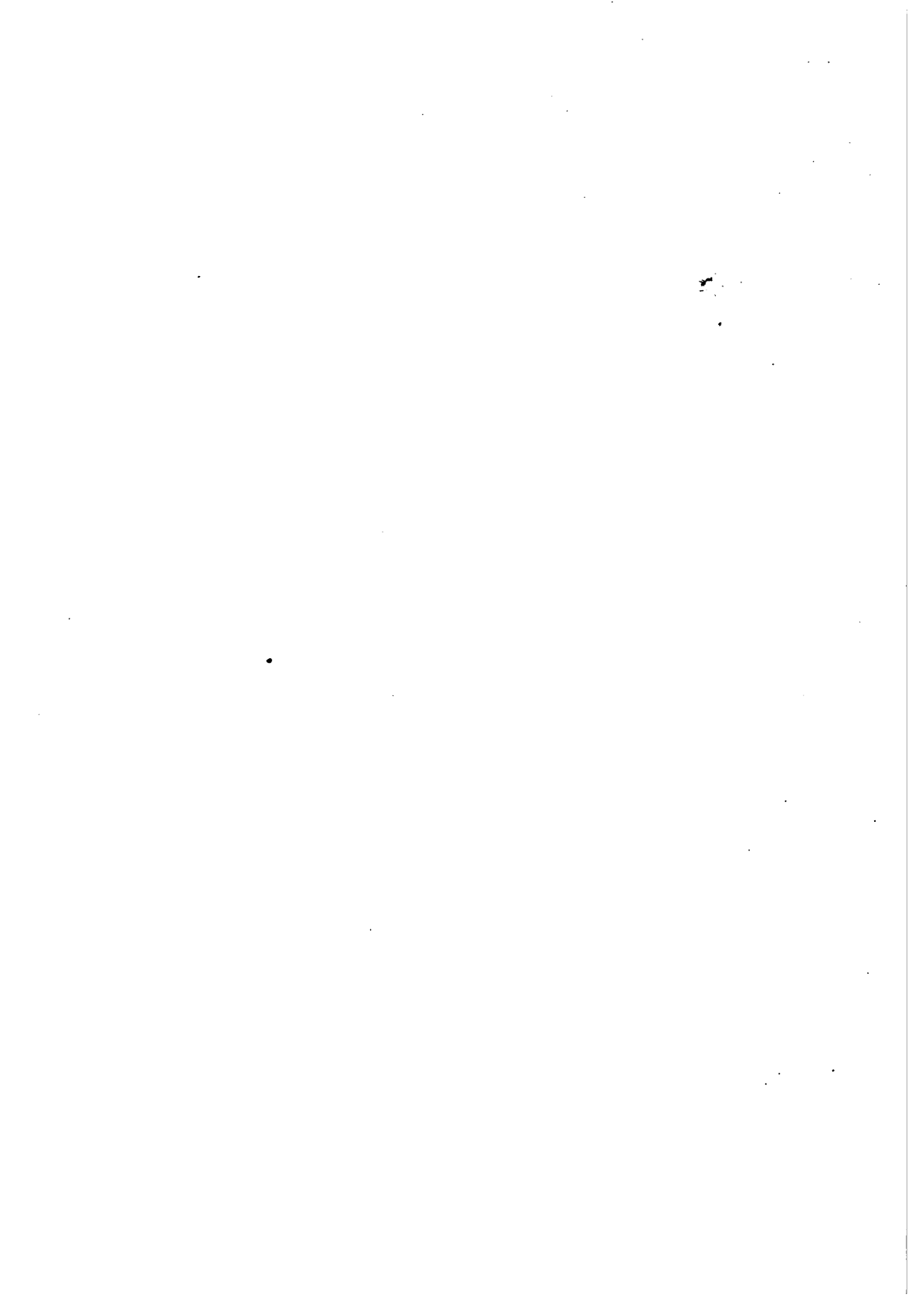
Descripción	Cantidad	Valor (RD\$)	
		Unitario	Total
1. Recursos humanos			
1.1			
1.2			
.			
.			
1.n			
2. Recursos físicos			
2.1			
2.2			
.			
.			
2.n			

Cuadro 9. Presupuesto cuatrimestral

Componente _____ Código 121- _____

Cuatrimestre _____ a _____ de 19 ____

Código	Nombre	Monto (miles de RD\$)				
		Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes	Total
01	CONSTRUCCIONES					
01-01	Caminos vecinales					
01-02	Edificios					
01-02	Adquisición de terrenos					
02	CREDITO					
02-01	Crédito agropecuario					
02-02	Crédito pesquero					
03	VEHICULOS Y EQUIPOS					
03-01	Vehículos					
03-02	Equipos y mobiliario oficina					
04	GASTOS OPERACIONALES					
04-01	Operación y mant. vehículos					
04-02	Materiales de oficina					
04-03	Viajes y viaticos					
04-04	Entrenamiento					
04-05	Gastos miscelaneos					
04-06	Combustibles y lubricantes					
04-07	Atención y representación					
04-08	Cargo y comisiones bancarias					
04-09	Reparación y mant. equipos					
04-10	Encuesta					
05	INCORPORACION DE PERSONAL					
06	SERVICIOS DE CONSULTORIA					
06-01	Diseño de ingeniería					
06-02	Supervisión					
06-03	Asesoría					
07	OTROS					
TOTAL						

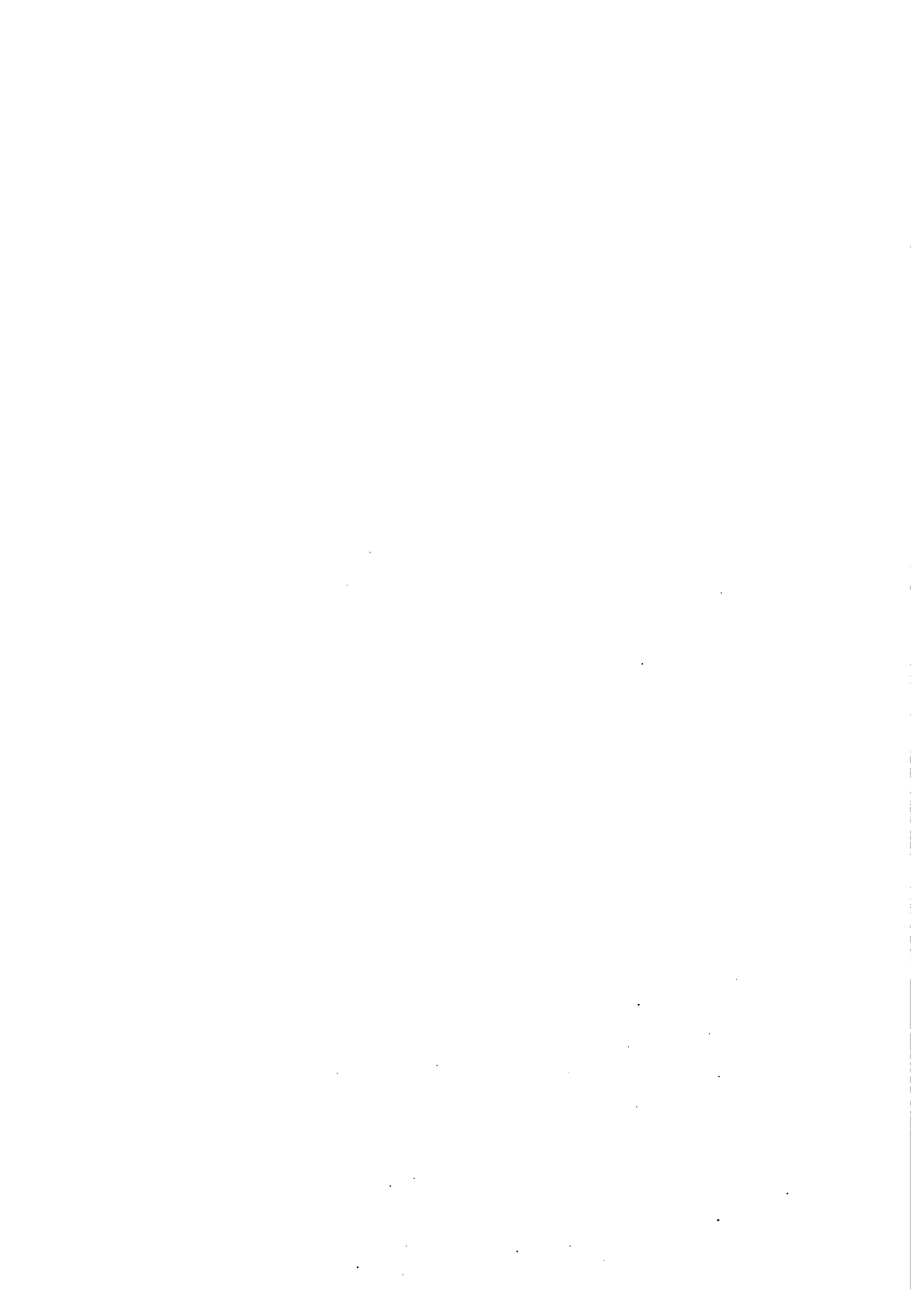


ANEXO 2

FORMULARIOS UTILIZADOS POR EL COMITE DE COORDINACION

CONTENIDO

	Página
A. Modelo de Agenda	1
B. Modelo de Acta	2
C. Formulario para Planteamiento de Problemas	4
D. Instructivo para Preparar la Agenda	4
E. Instructivo para Preparar el Acta	5
F. Instructivo para el Planteamiento de Problemas	10



A. Modelo de Agenda

**COMITE DE COORDINACION PROYECTO FIDA II
A G E N D A**

Tipo de Reunión: _____ No.: _____

Lugar de Realización: _____ Fecha: _____ Hora: _____

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

II. Evaluación de compromisos pendientes.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

III. Temas Categoría A.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

IV. Temas Categoría B.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

V. Turno libre.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

B. Modelo de Acta

COMITE DE COORDINACION PROYECTO FIDA II
ACTA NO. ____

1. Tipo de Reunión _____ 2. Lugar de realización _____
3. Fecha: _____ 4. Hora: _____
5. Asistentes:

a. Miembros Regulares

Institución Representada

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

b. Otros invitados

Acta No. ____ Continuación

6. Situación de compromisos contraídos

Fecha de corte _____

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

7. Conclusiones y compromisos contraídos

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

C. Formulario para Planteamiento de Problemas

Comité de Coordinación del Proyecto FIDA II

Fecha de la Reunión _____ Miembro _____

DESCRIPCION DEL PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	ACCIONES TOMADAS PARA RESOLVERLO	ACCIONES SUGERIDAS

D. Instructivo para preparar la agenda

1. Tipo de reunión: Anotar ordinaria o extraordinaria, según el caso particular.
2. No: Anotar el número de orden sucesivo que corresponde a la reunión para la cual se prepara la agenda.
3. Lugar de realización: Se explica por sí solo.
4. Fecha de reunión: Se explica por sí solo
5. Hora: Se explica por sí solo.
6. Lectura y firma del acta anterior y aprobación de la agenda: Este será un punto fijo que aparecerá igual en todos los casos.

7. Temas categoría A: Se deben listar en orden sucesivo, aquellos temas a ser tratados, cuya ejecución debe iniciarse durante el mes en el cual se realizará la reunión.
8. Temas categoría B: Se deben listar en orden sucesivo, aquellos temas cuyo inicio está previsto para el mes subsiguiente al de la reunión. Cabe destacar que estos temas se presentarán durante la reunión a manera de recordatorio y por lo tanto, no pasarán a formar parte del acta respectiva.
9. Turno Libre: Este será un punto fijo de agenda, que aparecerá igual en todo los casos. El mismo deberá llenarse al momento de leer y aprobar la agenda durante la reunión, listando en orden sucesivo de proposición los temas sugeridos por los asistentes y que no estén contemplados en las literales g y h. Estos serán tratados después de haber agotado los precedentes. Es necesario insistir a los miembros del Comité, que deben tener preparados de antemano al iniciar las sesiones, aquellos temas que deseen discutir en el turno libre, para evitar interrupciones y retrasos innecesarios.
10. Evaluación de compromisos pendientes: Este será un punto fijo que aparecerá en todos los casos. Tiene por objeto evaluar los compromisos adquiridos en reuniones anteriores, que se deberían haber cumplido previo a la fecha de la reunión, lo cual se realizará con base en las secciones 6 y 7 del acta inmediatamente anterior.

E. Instructivo para preparar el acta

ACTA NO.: Anotar el número de orden sucesivo que corresponde a la sesión para la cual se prepara el acta.

1. Tipo de reunión: Anotar "Ordinaria" o "Extraordinaria", según el caso.
2. Lugar de realización: Se explica por sí solo.
3. Fecha: Se explica por sí solo.
4. Hora: Se explica por sí solo.

5. Asistentes:

a. **Miembros regulares:** Anotar el nombre de los integrantes del Comité, que asistieron a la sesión para la cual se prepara el acta.

b. **Otros invitados:** Anotar el nombre de las personas que participaron en la sesión en calidad de invitados por el Comité y las respectivas instituciones que representan.

6. **Situación de compromisos contraídos:** Esta sección se debe llevar preparada a cada sesión del Comité, con el objeto de asegurar que todos los compromisos pendientes sean evaluados. La fuente de información para elaborarla son las actas de las diferentes sesiones del Comité y para facilitar esta labor, se debe organizar un archivo en el cual se asigne una o varias hojas de este formato (sección 6), a cada una de las fechas en que se efectuarán dichas sesiones durante el año, a las cuales se denomina "fecha de corte".

Inmediatamente después de que se distribuya el acta de cada sesión, se procede a registrar los diferentes compromisos (ya sean compromisos pendientes, temas de categoría A o temas del turno libre), en la fecha de corte en que se debe evaluar el avance de cada uno. Esto corresponde a la sesión del Comité que se contempla realizar inmediatamente después de la fecha de término de los mismos. Como resultado de lo anterior serán llenadas las primeras cinco columnas del formato. En cada reunión del Comité deben ser evaluadas las hojas que correspondan a la fecha en que los compromisos serán realizados, para lo cual bastará con retirarlas del archivo mencionado y llevarlas a dicha reunión. Una vez evaluadas y por lo tanto llenadas las tres últimas columnas del formato, pasarán a formar parte del acta respectiva.

a. **Fecha de Corte:** Anotar la fecha en que se efectuará la correspondiente sesión del comité. De acuerdo a las normas aprobadas debe ser el primer martes de cada mes; pero en caso de que el Comité acuerde otra fecha por cualquier motivo, debe registrarse ésta última.

b. **No. Acta :** Anotar el número de acta en la cual aparecen registrados los diferentes compromisos que fueron evaluados.

- c. No. Tema : Anotar el número de tema que tiene asignado cada compromiso, en la sección 7 de su acta respectiva.
- d. Resultado esperado : Copiar el resultado señalado en el acta correspondiente.
- e. Responsable : Copiar los responsables especificados en el acta respectiva.
- f. Fecha término : Copiar la fecha de término del período de realización de cada compromiso, especificada en el acta respectiva.
- g. Situación : Las dos columnas ubicadas debajo de este encabezamiento, deben ser llenadas durante las reuniones del Comité, como resultado de la evaluación del avance alcanzado por cada compromiso.

1) Nivel de Avance (%): Anotar el % de realización logrado en cada compromiso, con respecto a la magnitud total del resultado esperado y de acuerdo a lo reportado por los responsables respectivos.

2) Estado:

- En caso de haber alcanzado un nivel de avance que permita lograr el resultado en la fecha prevista, se debe dibujar un círculo de color verde o anotar "ET".
- Si se prevé alguna posibilidad de atraso para finalizar en la fecha prevista, pero que puede ser superada intensificando el ritmo de las acciones desarrolladas, se debe dibujar un círculo de color amarillo o anotar "PA"
- Cuando se reporta un nivel de atraso tal, que resulta difícil obtener el resultado esperado en la fecha prevista, se debe dibujar un círculo color rojo o anotar "A"

h. Observaciones : Especificar las medidas correctivas a tomar y los ajustes a la programación que éstas implican, como resultado de la evaluación del avance de compromisos contraídos.

Ejemplo: Cambios en la fecha de término, cambio de responsables, reforzamiento del grupo de responsables, reprogramación de otros compromisos dependientes de los que reportaron atraso, definición de otras acciones concurrentes requeridas, cancelación de algunos compromisos y otros, a juicio del Comité.

7. Conclusiones y Compromisos Contraídos:

Esta sección debe ser elaborada después de cada sesión del Comité, con base en las conclusiones referentes a los diferentes temas de la agenda y los compromisos derivados de las mismas.

a. Tema de agenda: Se refiere a cada uno de los temas contemplados por la agenda desarrollada durante la sesión.

1) No. : Anotar el número asignado a cada uno de los temas tratados, mediante numeración sucesiva que se debe agregar al número romano que precede a cada una de las dos categorías señaladas en el formato (II. Temas categoría A. y IV. Turno libre).

Ejemplo: II.1, II.2, II.3 y así sucesivamente.

2) Descripción: Anotar el nombre del tema, tal como aparece consignado en la agenda de la sesión.

b. Resultado : Se debe especificar en forma clara y concreta la conclusión o decisión acordada con respecto al tema tratado. En caso que dicha conclusión se refiera a un compromiso que debe cumplir uno o varios miembros del Comité, en su lugar se debe anotar el producto que será generado por medio de las acciones que se esperan realizar para

cumplir con el compromiso contraído. El mismo debe ser precisado en términos cuantitativos y cualitativos, que permitan su verificación objetiva.

Ejemplos:

- 3 parcelas demostrativas sobre el cultivo de habichuela con tecnología mejorada, establecidas en las localidades de El Limón, La Jina y Los Laureles.
- Documento conteniendo el procedimiento para la selección conjunta entre el Banco Agrícola y la SEA, de los beneficiarios del crédito agrícola.
- 250 formularios de la encuesta a nivel de finca elaborados.

c. Responsable : Esta columna se debe llenar únicamente para el caso de compromisos contraídos, dejándose en blanco cuando en la columna "Resultado" se registre una conclusión o decisión que no implique la adquisición de compromisos.

d. Período de Realización : Esta columna se debe llenar únicamente para el caso de compromisos contraídos, dejándose en blanco cuando en la columna "Resultado" se registre una conclusión o decisión que no implique la adquisición de compromisos.

1) Inicio: Se debe registrar la fecha en que se iniciarán las acciones requeridas para lograr cada resultado.

2) Término: Se debe anotar la fecha en que se espera lograr cada resultado.

F. Instructivo para el planteamiento de problemas

Este formato debe ser utilizado para caracterizar los problemas que serán planteados en las reuniones del Comité, por los diferentes miembros. Los problemas deben referirse a situaciones actuales o futuras que puedan afectar el avance de las acciones programadas.

1. Fecha de reunión: Anotar la fecha en que será realizada la reunión del comité en la cual se plantearán los problemas.
2. Miembro: Anotar el nombre del organismo al cual representa la persona que planteará los problemas (Extensión, CENSERI, Caminos Vecinales, Asociaciones Campesinas, etc.).
3. Descripción del problema: Especificar en forma clara y precisa la naturaleza del problema, señalando en qué consiste y cuales son sus efectos, dónde se presenta, a quién o a quienes afecta, cuando ocurre (fecha pasada, presente o futura) y, de ser posible, cuantificar su magnitud.
4. Posibles causas: Establecer los principales factores que podrían estar ocasionando el problema.
5. Acciones tomadas para resolverlo: Señalar qué se ha hecho para neutralizar, reducir o eliminar los factores que supuestamente están ocasionando el problema.
6. Acciones sugeridas: Precisar algunas acciones que sería necesario tomar para resolver el problema y las fechas apropiadas en que deberían realizarse para ser efectivas.

ANEXO 3

**FORMULARIOS DE INFORMES ESCRITOS Y CUADROS ANALITICOS
PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

CONTENIDO

	Página
A. Instructivo de los Informes Escritos	1
B. Formularios	16
1. Cuadro 1. Componente Extensión	17
2. Cuadro 1A. Componente Extensión Informe Mensual de Sub-zona	19
3. Cuadro 2. Componente CENSERI	22
4. Cuadro 2A. Componente CENSERI Informe Mensual de Sub-zona	24
5. Cuadro 3. Componente Clínicas Rurales	27
6. Cuadro 4. Componente Caminos Vecinales	30
7. Cuadro 5. Componente Crédito	32
8. Cuadro 6. Subcomponente Pesca	36
9. Cuadro 7. Ejecución Presupuestaria	38
10. Cuadro 8. Situación de Desembolso del Préstamo	40
11. Cuadro 9. Componente Extensión: Metas Logradas	41
12. Cuadro 10. Componente Extensión: Actividades Realizadas	42
13. Cuadro 11. Componente CENSERI: Metas Logradas	43
14. Cuadro 12. Componente CENSERI: Actividades Realizadas	44
15. Cuadro 13. Componente Clínicas Rurales: Metas Logradas	45
16. Cuadro 14. Componente Clínicas Rurales: Actividades Realizadas	46
17. Cuadro 15. Componente Caminos Vecinales: Metas Logradas	47

18. Cuadro 15A. Componente Caminos Vecinales: Metas Logradas	48
19. Cuadro 16. Componente Caminos Vecinales: Actividades Realizadas	49
20. Cuadro 17. Componente Crédito: Metas Logradas	50
21. Cuadro 18. Componente Crédito: Distribución del Crédito Agropecuario Concedido, según Tamaño de Finca	51
22. Cuadro 19. Componente Crédito: Distribución Relativa del Crédito Agropecuario Concedido, según Tamaño de Finca	52
23. Cuadro 20. Componente Crédito: Situación de Cartera	53
24. Cuadro 21. Componente Crédito Rural: Actividades Realizadas	54
25. Cuadro 22. Subcomponente Pesca: Metas Logradas	55
26. Cuadro 23. Subcomponente Pesca: Actividades Realizadas	56
27. Cuadro 24. Ejecución Presupuestaria	57
28. Cuadro 25. Ejecución Presupuestaria Consolidado	58
29. Cuadro 26. Ejecución Presupuestaria Consolidado	59
30. Cuadro 27. Situación de Desembolso del Préstamo Acumulado al Cuatrimestre	60

A. Instructivo para los Informes Escritos

Esta sección contiene los instructivos de los cuadros 1 al 8. Para los cuadros restantes no es necesario porque serán generados directamente por la computadora en monitoría y evaluación.

1. CUADRO 1. COMPONENTE EXTENSION

Debe ser elaborado por el responsable del Componente, con base en la información obtenida a nivel zonal y ser presentado a Monitoría y Evaluación con una periodicidad cuatrimestral, durante las dos primeras semanas de los meses de enero (el del tercer cuatrimestre del año anterior), abril (el del primer cuatrimestre del año calendario correspondiente), y julio (el del segundo cuatrimestre).

Sección 1: Metas logradas

Columna "Código": Se debe dejar en blanco las casillas vacías, para ser llenadas por Monitoría y Evaluación, con base en la siguiente convención:

Arroz	: 031301	Auyama	: 031302	Batata	: 031303
Bija	: 031304	Cítricos:	031305	Guandul:	031306
Habichuela:	031307	Jengibre:	031308	Maíz	: 031309
Ñame	: 031310	Plátanos:	031311	Yautía	: 031312
Yuca	: 031313				

Columna "Nombre": En las primeras tres filas aparece preimpreso el nombre de los indicadores para los cuales se debe proveer información. A partir de la cuarta fila se debe anotar el nombre de los cultivos que están siendo objeto de asistencia técnica intensiva (ATI) por parte del Componente.

Columna "Unidad": Aparecen preimpresas las unidades en que se debe reportar cada uno de los indicadores.

Columna "Cantidad": Se debe anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el cuatrimestre, para cada uno de los indicadores especificados en la columna "Nombre"

Sección 2: Actividades realizadas durante el período

Columna "Código": Aparecen preimpresos los códigos para las diferentes actividades señaladas en la columna "Nombre", con excepción de las cuatro filas que siguen a "Distribución de material de siembra", las cuales deben dejarse en blanco para ser llenadas por monitoría y Evaluación, de acuerdo con la siguiente convención:

Arroz :	032501	Batata :	032502	Bija:	032503
Guandul:	032504	Habichuela:	032505	Maíz:	032506
Plátano:	032507	Yuca :	032508		

Columna "Nombre": Aparecen preimpresos los nombres de las diferentes actividades contempladas por el Componente, con excepción de los cultivos a los cuales se les distribuye material de siembra, los cuales se deben anotar en las filas en blanco que aparecen debajo de "Distribución de material de siembra".

Columna "Unidad": La mayoría de las actividades tienen preimpresa su respectiva unidad. Sólo en el caso de los cultivos a los cuales se distribuye material de siembra, es necesario registrar las unidades correspondientes.

Columna "Cantidad": Se debe anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el trimestre para cada una de las actividades.

Sección 3: Problemas y alternativas de solución

Columna "Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones": Describir, mediante frases cortas, claras y precisas, los principales factores que contribuyeron a restringir el normal desarrollo de las actividades programadas, generando atrasos en el avance del Componente durante el cuatrimestre. Debe tenerse especial cuidado en identificar cada uno, numerándolos sucesivamente a partir de 1.

Columna "Acciones correctivas propuestas": Para cada uno de los problemas mencionados en la columna anterior, se debe anotar las acciones correctivas que se hayan tomado para resolverlos o bien aquellas que se proponen para ser incorporadas en períodos futuros. Las mismas deben plantearse en términos concretos, especificando su naturaleza, el curso de acción requerido, los responsables de implementarlas, las fechas deseables de realización y los recursos necesarios.

2. CUADRO 1A. COMPONENTE EXTENSION: INFORME MENSUAL DE SUB-ZONA

Debe ser elaborado por el Encargado de Sub-zona, con base en la información obtenida de los registros de actividades y presentado al Encargado zonal con una periodicidad mensual, el cuarto lunes de cada mes.

Sección 1: Metas logradas

Columna "Nombre": En las primeras tres filas aparece preimpreso el nombre de los indicadores para los cuales se debe proveer información. A partir de la cuarta fila se debe anotar el nombre de los cultivos que están siendo objeto de asistencia técnica intensiva (ATI) por parte del Componente.

Columna "Unidad": Aparecen preimpresas las unidades en que se debe reportar cada uno de los indicadores.

Columna "Cantidad": Se debe anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el mes para cada uno de los indicadores especificados en la columna "Nombre".

Columna "% Logro": Se debe anotar el porcentaje de logro alcanzado durante el mes, el cual se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$\% \text{ Logro} = \frac{\text{Cantidad reportada en el mes} \times 100}{\text{Cantidad programada para el mes}}$$

Sección 2: Actividades realizadas durante el período

Columna "Nombre": Aparecen preimpresos los nombres de las diferentes actividades contempladas por el Componente, con excepción de los cultivos a los cuales se les distribuye

material de siembra, los cuales se deben anotar en las filas en blanco que aparecen debajo de "Distribución de material de siembra".

Columna "Unidad": La mayoría de las actividades tienen preimpresa su respectiva unidad. Sólo en el caso de los cultivos para los cuales se distribuye material de siembra, es necesario registrar las unidades correspondientes.

Columna "Cantidad": Se debe anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el mes para cada una de las actividades.

Columna "% Logro": Se debe anotar el porcentaje de logro alcanzado durante el mes, el cual se calcula de la misma forma señalada para el caso de las metas.

Sección 3: Problemas y alternativas de solución

Columna "Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones": Describir, mediante frases cortas, claras y precisas, los factores principales que contribuyeron a restringir el normal desarrollo de las actividades programadas, generando atrasos en el avance del Componente durante el trimestre. Debe tenerse especial cuidado en identificar cada uno, numerándolos sucesivamente a partir de 1.

Columna "Acciones correctivas propuestas": Para cada uno de los problemas mencionados en la columna anterior, se debe anotar las acciones correctivas que se hayan tomado para resolverlos o bien aquellas que se proponen para ser incorporadas en períodos futuros. Las mismas deben plantearse en términos concretos, especificando su naturaleza, el curso de acción requerido, los responsables de implementarlas, las fechas deseables de realización y los recursos necesarios.

3. CUADRO 2. COMPONENTE CENSERI

Debe ser elaborado por el responsable del Componente, con base en la información obtenida a nivel zonal y ser presentado a Monitoría y Evaluación con una periodicidad cuatrimestral, durante las dos primeras semanas de los meses de enero (el del tercer cuatrimestre del año anterior), abril (el del primer cuatrimestre) y agosto (el del segundo cuatrimestre).

Sección 1. Metas logradas durante el período

Columna "Código": Aparecen preimpresos los códigos de los diferentes indicadores contemplados. Solo en el caso de los productos agrícolas comercializados, Monitoría y Evaluación anotará el respectivo código, de acuerdo a lo siguiente:

Arroz	:	041101	Auyama	:	041102	Batata	:	041103
Cítricos	:	041104	Guandul	:	041105	Habichuela	:	041106
Maíz	:	041107	Jame	:	041108	Plátanos	:	041109
Yautía	:	041110	Yuca	:	041111			

Columna "Nombre": Aparecen preimpresos los indicadores contemplados, con excepción de los nombres de los productos agrícolas comercializados, los cuales deben ser registrados.

Columna "Unidad": Aparecen preimpresas las diferentes unidades contempladas para los indicadores

Columna "Cantidad": Se debe anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el cuatrimestre para cada uno de los indicadores, en sus unidades respectivas.

Sección 2: Actividades realizadas durante el período

Columna "Código": En las casillas en blanco, Monitoría y Evaluación debe anotar el código correspondiente a los CENSERI's que estén en construcción durante el período reportado, con base en lo siguiente:

Majagual:	04211	Chirinos:	04212	Guanito:	04213
-----------	-------	-----------	-------	----------	-------

Columna "Nombre": Aparecen preimpresas las diferentes actividades contempladas por el Componente. En el caso de los centros que se encuentren en construcción durante el período, se debe anotar su nombre respectivo.

Columna "Unidad": Aparecen preimpresas las diferentes unidades contempladas para las actividades. En el caso específico del "% de Avance", éste representa el estimado de lo que avanzo efectivamente la construcción del centro, en términos

cuantitativos y temporales, con respecto a lo que se tenía programado alcanzar durante el período.

Columna "Cantidad": Anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el período para cada actividad, en las unidades especificadas.

Sección 3: Problemas y alternativas de solución

Columna "Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones": Describir, mediante frases cortas, claras y precisas, los factores principales que contribuyeron a afectar negativamente el normal desarrollo de las actividades programadas, generando atrasos en el avance del Componente durante el cuatrimestre. Debe tenerse especial cuidado en identificar cada uno, numerándolos sucesivamente a partir de 1.

Columna "Acciones correctivas propuestas": Para cada uno de los problemas mencionados en la columna anterior, se debe anotar las acciones correctivas que se hayan tomado para resolverlos o bien aquellas que se proponen para ser incorporadas en períodos futuros. Las mismas deben plantearse en términos concretos, especificando su naturaleza, el curso de acción requerido, los responsables de implementarlas, las fechas deseables de realización y los recursos necesarios.

4. CUADRO 2A. COMPONENTE CENSERI INFORME MENSUAL DE SUB-ZONA

Debe ser elaborado por el responsable de cada centro, con base en la información obtenida de los registros correspondientes y presentado al Encargado Zonal con una periodicidad mensual (el cuarto lunes de cada mes).

Sección 1. Metas logradas durante el período.

Columna "Nombre": Aparecen preimpresos los indicadores contemplados, con excepción de los nombres de los productos agrícolas comercializados, los cuales deben ser registrados.

Columna "Unidad": Aparecen preimpresas las diferentes unidades contempladas para los indicadores.

Columna "Cantidad": Se debe anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el mes para cada uno de los indicadores, en sus respectivas unidades.

Columna "% Logro": Se debe anotar el porcentaje de logro alcanzado durante el mes, el cual se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$\% \text{ Logro} = \frac{\text{Cantidad reportada en el mes} \times 100}{\text{Cantidad programada para el mes}}$$

Columna "Nombre": Aparecen preimpresas las diferentes actividades contempladas por el Componente. En el caso de los centros que se encuentren en construcción durante el período, se debe anotar el nombre correspondiente.

Columna "Unidad": Aparecen preimpresas las diferentes unidades contempladas para las actividades. En el caso específico del "% de Avance", éste representa el porcentaje que se estima que avanza efectivamente la construcción del centro, en términos cuantitativos y temporales, con respecto a lo que se tenía programado para el período.

Columna "Cantidad": Anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el mes para cada actividad, en las unidades especificadas.

Columna "% Logro": Se debe anotar el porcentaje de logro alcanzado durante el mes, el cual se estima de la misma forma señalada para el caso de las metas.

Sección 3: Problemas y alternativas de solución

Columna "Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones": Describir, mediante frases cortas, claras y precisas, los factores principales que contribuyeron a impedir el normal desarrollo de las actividades programadas, generando atrasos en el avance del Componente durante el cuatrimestre. Debe tenerse especial cuidado en identificar cada uno, numerándolos sucesivamente a partir de 1.

Columna "Acciones correctivas propuestas": Para cada uno de los problemas mencionados en la columna anterior, se deben anotar las acciones correctivas que se hayan tomado para resolverlos o bien aquellas que se proponen para ser incorporadas en períodos futuros. Las mismas deben plantearse en términos concretos, especificando su naturaleza, el curso de acción requerido, los responsables de implementarlas, las fechas deseables de realización y los recursos necesarios.

5. CUADRO 3. COMPONENTE CLINICAS RURALES

Debe ser elaborado por el responsable del Componente y ser presentado a Monitoría y Evaluación con una periodicidad cuatrimestral, durante las dos primeras semanas de los meses de enero (el del tercer cuatrimestre del año anterior), abril (el del primer trimestre) y agosto (el del segundo cuatrimestre).

Sección 1. Metas logradas durante el período

Columnas "Código", "Nombre" y "Unidad": Aparecen preimpresos los códigos asignados a cada indicador contemplado por el Componente, los nombres de estos y las correspondientes actividades.

Columna "Cantidad": Anotar la magnitud del resultado alcanzado para cada uno de los indicadores señalados.

Sección 2: Actividades realizadas durante el período

Columnas "Código", "Nombre" y "Unidad": Aparecen preimpresos los códigos de las diferentes actividades contempladas, lo mismo que sus correspondientes nombres y unidades.

Columna "Cantidad": Anotar la magnitud del resultado alcanzado durante el período, para cada una de las actividades del Componente.

Sección 3: Problemas y alternativas de solución

Columna "Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones": Describir, mediante frases cortas, claras y precisas, los factores principales que contribuyeron a afectar en forma negativa el normal desarrollo de las actividades programadas, generando atrasos en el avance del Componente durante el cuatrimestre. Debe tenerse especial cuidado en identificar cada uno, numerándolos sucesivamente a partir de 1.

Columna "Acciones correctivas propuestas": Para cada uno de los problemas mencionados en la columna anterior, se debe anotar las acciones correctivas que se hayan tomado para resolverlos o bien aquellas que se proponen para ser incorporadas en períodos futuros. Las mismas deben plantearse en términos concretos,

especificando su naturaleza, el curso de acción requerido, los responsables de implementarlas, las fechas deseables de realización y los recursos necesarios.

6. CUADRO 4. COMPONENTE CAMINOS VECINALES

Debe ser elaborado por el responsable del Componente y ser presentado a Monitoría y Evaluación con una periodicidad cuatrimestral, durante las dos primeras semanas de los meses de enero (el del tercer cuatrimestre del año anterior), abril (el del primer trimestre) y agosto (el del segundo cuatrimestre).

Sección 1. Metas logradas durante el período

Columna "Nombre del camino": Anotar el nombre de los caminos que se estén construyendo durante el período reportado.

Columna "Unidad": Aparece preimpresa la unidad (kilómetros) con la cual debe registrarse la información solicitada.

Columna "Longitud Construída": Se debe anotar la longitud de caminos construídos durante el período reportado, dejando en blanco el espacio correspondiente al código.

Columna "Longitud Rehabilitada": Se debe anotar la longitud de caminos rehabilitados durante el período reportado, dejando en blanco el espacio correspondiente al código.

Las subcolumnas "Código", deben ser llenadas en Monitoría y Evaluación de acuerdo con la siguiente convención:

<u>Camino</u> <u>Colectores</u>	<u>Construc-</u> <u>ción</u>	<u>Rehabili-</u> <u>tación</u>
Maimón-Rio Verde	061111	-
Peralvillo -Bernardino	061121	-
Batey Gonzalo - Los Limones	-	061132
Los Yagrumos-Plaza Cacique	-	061142
Antón Sánchez-Sabana Larga	-	061152
Sabana de los Javieles-Pilancón-Arr. P.	061161	-
Cruce Rincón Abajo-Rincón N.	-	061172

Caminos de Acceso

Majagual-Balsamala	-	061212
Majagual-Las Chinas	061221	061222
Batey las Charcas-Los Cuacos	-	061232
Lambedera-Los Yayales	061241	-
Las Cruces-El Platanal	-	061252
Rincón Naranjo-Guasaral A.	061261	-
Rincon Naranjo-Trinidad-Guanito	-	061272

Sección 2: Actividades realizadas durante el período

Esta sección debe llenarse para cada uno de los caminos que estén en proceso de construcción o de rehabilitación durante el período.

Columna "Código": Las casillas en blanco deben ser dejadas en blanco por el responsable del Componente. Las mismas serán llenadas por Monitoria y Evaluación, debiendo anotar en ellas el código correspondiente al camino para el cual se reporta la información. Dichos códigos son:

Caminos Colectores

Maimón-Río Verde	: 11
Peralvillo -Bernardino	: 12
Batey Gonzalo - Los Limones	: 13
Los Yagrumos-Plaza Cacique	: 14
Antón Sánchez-Sabana Larga	: 15
Sabana de los Javieles-Pilancón-Arr. P.	: 16
Cruce Rincón Abajo-Rincón N.	: 17

Caminos de Acceso

Majagual-Balsamala	: 21
Majagual-Las Chinas	: 22
Batey las Charcas-Los Cuacos	: 23
Lambedera-Los Yayales	: 24
Las Cruces-El Platanal	: 25
Rincón Naranjo-Guasaral A.	: 26
Rincón Naranjo-Trinidad-Guanito:	27

Columnas "Nombre" y "Unidad": Aparecen preimpresos los nombres de las diferentes unidades contempladas por el Componente y las respectivas unidades (M3=Metros Cúbicos y M2=Metros Cuadrados).

Columna "Cantidad": Se debe anotar la magnitud del resultado alcanzado en cada actividad durante el cuatrimestre reportado.

Sección 3: Problemas y alternativas de solución

Columna "Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones": Describir, mediante frases cortas, claras y precisas, los factores principales que contribuyeron a restringir el normal desarrollo de las actividades programadas, generando atrasos en el avance del Componente durante el cuatrimestre. Debe tenerse especial cuidado en identificar cada uno, numerándolos sucesivamente a partir de 1.

Columna "Acciones correctivas propuestas": Para cada uno de los problemas mencionados en la columna anterior, se deben anotar las acciones correctivas que se hayan tomado para resolverlos o bien aquellas que se proponen para ser incorporadas en períodos futuros. Las mismas deben plantearse en términos concretos, especificando su naturaleza, el curso de acción requerido, los responsables de implementarlas, las fechas deseables de realización y los recursos necesarios.

CUADRO 5. COMPONENTE CREDITO

Debe ser elaborado por el responsable del Componente y ser presentado a Monitoría y Evaluación con una periodicidad cuatrimestral, durante las dos primeras semanas de los meses de enero (el del tercer cuatrimestre del año anterior), abril (el del primer trimestre) y agosto (el del segundo cuatrimestre).

Sección 1. Metas logradas en el período

Columna "Rubros": Se debe anotar el nombre de los rubros tanto agrícolas como pecuarios financiados durante el trimestre reportado.

Columna "Numero de beneficiarios": Dejar en blanco la subcolumna correspondiente a "Código" y anotar para cada rubro financiado la cantidad de agricultores financiados para cada uno.

Columna "Unidades financiadas": Dejar en blanco la subcolumna "Código" y anotar para cada rubro financiado las correspondientes unidades y la cantidad financiada en cada caso. Las unidades a ser anotadas deben corresponder a lo siguiente:

Rubros agrícolas: Tareas Yuntas de bueyes: Número de yuntas;
 Rubros pecuarios: Cabezas; Acondicionamiento de potreros:
 Tareas.

Columna "Monto financiado": Dejar en blanco la subcolumna correspondiente a código y anotar el monto financiado (en miles de RD\$) a cada rubro.

Monitoria y Evaluación se encargara de anotar los códigos, tomando como base la tabla siguiente:

<u>Rubros</u>	<u>Beneficiarios</u>	<u>Unidades financiadas</u>	<u>Monto financiado</u>
Agrícolas			
Arroz	0711101	0711201	0711301
Batata	0711102	0711202	0711302
Guandul	0711103	0711203	0711303
Habichuela	0711104	0711204	0711304
Maíz	0711105	0711205	0711305
Ñame	0711106	0711206	0711306
Yautía	0711107	0711207	0711307
Yuca	0711108	0711208	0711308
Yuntas de bueyes	0711109	0711209	0711309
Pecuarios			
Mestizo Leche	0712101	0712201	0712301
Mestizo Carne	0712102	0712202	0712302
Ganado Mejora	0712103	0712203	0712303
Alimentación porcina	0712104	0712204	0712304
Acondicionamiento de potreros	0712105	0712205	0712305
Pesca	07131	-	07133
Otros	07141	-	07143
Total	07101	-	07103

Sección 2. Distribución del crédito agropecuario concedido

Columna "Tamano de finca": Aparecen preimpresas las diferentes categorías de tamaño de finca contempladas.

Columnas "No. de Prestamos" y "No. de Beneficiarios": En las casillas correspondientes a las categorías de tamaño de finca, se deben anotar la cantidad de préstamos concedidos y el número de agricultores que fueron favorecidos con los mismos, durante el cuatrimestre reportado.

Columna "Area Financiada": Se debe anotar la superficie total (en tareas) de todos los rubros financiados en el trimestre.

Columna "Monto Financiado": Se debe registrar el valor total de los préstamos concedidos durante el período (en miles de RD\$), a cada una de las categorías de tamaño de finca.

Sección 3: Situación de cartera

En esta sección se reportará la situación de cartera correspondiente a los préstamos concedidos a los beneficiarios del FIDA II, acumulada al último día del mes en que finaliza el cuatrimestre.

Columna "Concepto": Aparecen preimpresas tanto las categorías de cartera vigente de corto, mediano y largo plazos, como los diferentes tipos de préstamos vencidos clasificados de acuerdo a su período de vencimiento.

Columnas "Crédito Agropecuario", "Crédito Pesquero" y "Total": Se debe anotar el monto (en miles de RD\$) correspondiente a cada una de las categorías especificadas en la columna "Concepto".

Sección 4: Actividades realizadas durante el período

Columnas "Código", "Nombre" y "Unidad": Aparecen preimpresos los respectivos códigos, actividades contempladas y unidades en que debe reportarse cada una de ellas.

Columna "Cantidad": Debe anotarse la magnitud del resultado alcanzado durante el cuatrimestre para cada una de las actividades.

Sección 5: Problemas y alternativas de solución

Columna "Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones": Describir, mediante frases cortas, claras y precisas, los factores principales que contribuyeron a restringir el normal desarrollo de las actividades programadas, generando atrasos en el avance del Componente durante el trimestre. Debe tenerse especial cuidado en identificar cada uno, numerándolos sucesivamente a partir de 1.

Columna "Acciones correctivas propuestas": Para cada uno de los problemas mencionados en la columna anterior, se debe anotar las acciones correctivas que se hayan tomado para resolverlos o bien aquellas que se proponen para ser incorporadas en períodos futuros. Las mismas deben plantearse en términos concretos, especificando su naturaleza, el curso de acción requerido, los responsables de implementarlas, las fechas deseables de realización y los recursos necesarios.

8. CUADRO 6. SUBCOMPONENTE PESCA

Debe ser elaborado por el responsable del Componente y ser presentado a Monitoría y Evaluación con una periodicidad cuatrimestral, durante las dos primeras semanas de los meses de enero (el del tercer cuatrimestre del año anterior), abril (el del primer cuatrimestre) y agosto (el del segundo cuatrimestre).

Sección 1. Metas logradas en el período

Columnas "Código", "Nombre" y "Unidad": Aparecen preimpresos los respectivos códigos, el nombre de los municipios en los cuales se debe reportar el número de pescadores atendidos y las correspondientes unidades.

Columna "Cantidad": Se debe anotar el número de pescadores atendidos en cada uno de los municipios donde se ejecuta el subcomponente y el correspondiente total en la fila "Pescadores atendidos", durante el cuatrimestre.

Sección 2: Actividades realizadas durante el período

Columnas "Código", "Nombre" y "Unidad": Aparecen pre-impresos los códigos, las diferentes actividades contempladas por el Subcomponente y las unidades en que deben ser reportadas.

Columna "Cantidad": Debe registrarse la magnitud del resultado alcanzado durante el trimestre, en cada una de las actividades señaladas.

Sección 3: Problemas y alternativas de solución

Columna "Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones": Describir, mediante frases cortas, claras y precisas, los factores principales que contribuyeron a restringir el normal desarrollo de las actividades programadas, generando atrasos en el avance del Componente durante el trimestre. Debe tenerse especial cuidado en identificar cada uno, numerándolos sucesivamente a partir de 1.

Columna "Acciones correctivas propuestas": Para cada uno de los problemas mencionados en la columna anterior, se debe anotar las acciones correctivas que se hayan tomado para resolverlos o aquellas que se proponen para ser incorporadas en períodos futuros. Las mismas deben plantearse en términos concretos, especificando su naturaleza, el curso de acción requerido, los responsables de implementarlas, las fechas deseables de realización y los recursos necesarios.

9. CUADRO 7. EJECUCION PRESUPUESTARIA

Debe ser elaborado para cada uno de los componentes del proyecto por el responsable de los aspectos financieros del mismo y entregado a Monitoría y Evaluación con una periodicidad cuatrimestral, durante las dos primeras semanas de los meses de enero (el del tercer cuatrimestre del año anterior), abril (el del primer trimestre) y agosto (el del segundo cuatrimestre).

Columnas "Código Cuenta" y "Cuenta de Gasto": Aparecen pre-impresos los códigos asignados y las respectivas cuentas de presupuesto en que están clasificados los gastos del proyecto.

Columna "Monto": Se debe anotar el monto erogado (en miles de RD\$) durante el cuatrimestre para cada Componente, en las diferentes cuentas de gasto.

10. CUADRO 8, SITUACION DE DESEMBOLSO DEL PRESTAMO

Debe ser elaborado por el responsable de los aspectos financieros del proyecto y entregado a Monitoría y Evaluación con una periodicidad cuatrimestral, durante las dos primeras semanas de los meses de enero (el del cuarto trimestre del año anterior), abril (el del primer cuatrimestre) y agosto (el del segundo cuatrimestre).

Columna "Concepto": Aparecen preimpresas las diferentes categorías generales contempladas en el contrato de préstamo, para las cuales se prevén aportes del FIDA y contrapartidas del Gobierno Dominicano.

Columna "Contrapartida del Gobierno": Se deben anotar los montos (en miles de RD\$) aportados por el Gobierno nacional a las diferentes categorías consideradas, durante el cuatrimestre que se informa.

Columna "Aportes del Préstamo": Se debe registrar el monto desembolsado por el préstamo (en miles de RD\$, luego de hacer las conversiones del caso con base en la tasa de cambio oficial) durante el cuatrimestre, para cada categoría.

Columna "Total": Se obtiene al sumar las dos columnas anteriores.

3. Formularios

En esta sección se incluyen los diferentes formularios que integran el informe cuatrimestral. Los cuadros 1 al 8 se deben utilizar para transmitir a la unidad de Monitoría y Evaluación los datos sobre el avance logrado para cada uno de los componentes del proyecto, durante cada cuatrimestre del año. En cambio los cuadros 9 al 27 serán confeccionados por dicha dependencia con base en los anteriores y en la programación anual, para ser incluidos en el respectivo informe del proyecto.

CUADRO 1. COMPONENTE EXTENSION

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CUATRIMESTRE _____ Año 198__ Hoja 1 de 2

1. Metas logradas durante el período

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
0311	Productores atendidos con asistencia técnica intensiva	Número	
0312	Productores atendidos con asistencia técnica extensiva	Número	
0313	Superficie atendida 1/	Tareas	
	a.	Tareas	
	b.	Tareas	
	c.	Tareas	
	d.	Tareas	
	e.	Tareas	
	f.	Tareas	
	g.	Tareas	
	h.	Tareas	

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

2. Actividades realizadas durante el período

Hoja 2 de 2

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
0321	Visitas de asistencia técnica directa en finca	Número	
0322	Parcelas demostrativas establecidas	Número	
0323	Demostracion de métodos	Número	
0324	Preparación de tierras	Tareas	
0325	Distribución de material de siembra 1/	//////////////// ////////////////	//////////////// ////////////////
	a.	Tareas	
	b.	Tareas	
	c.	Tareas	
	d.	Tareas	
03261 03262	Cursos dictados a agricultores	No. eventos No. Partic.	
03271 03272	Charlas dictadas a agricultores	No. eventos No. Partic.	
03281 03282	Cursos dictados a técnicos	No. eventos No. Partic.	

3. Problemas y alternativas de solución

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

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

**CUADRO 1A. COMPONENTE EXTENSION
PROYECTO FIDA II
INFORME MENSUAL DE SUB-ZONA**

MES: _____

Año 198__ Hoja 1 de 3

1. Metas logradas durante el período

NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD	% LOGRO 2/
Productores atendidos con asistencia técnica intensiva	Número		
Productores atendidos con asistencia técnica extensiva	Número		
Superficie atendida 1/	Tareas		
a.	Tareas		
b.	Tareas		
c.	Tareas		
d.	Tareas		
e.	Tareas		
f.	Tareas		
g.	Tareas		
h.	Tareas		

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

2/ % logro = $\frac{\text{Ejecutado en el mes}}{\text{Programado para el mes}} \times 100$

NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD	% LOGRO
Diagnóstico del productor y su finca	Número		
Visitas de asistencia técnica directa a la finca	Número		
Parcelas demostrativas establecidas	Número		
Demostraciones de Métodos	Número		
Demostraciones de Resultados	Número		
Reuniones con agricultores	Número		
Preparación de tierras	Tareas		
Distribución de material de siembra 1/	////////// //////////	////////// //////////	////////// //////////
a.	Tareas		
b.	Tareas		
c.	Tareas		
d.	Tareas		
Vacunación	No. de animales		
Reforestación	No. de animales		

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

2. Actividades realizadas durante el período

Hoja 3 de 3

NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD	% LOGRO
Eventos de capacitación para Agricultores:	No. eventos		
a. Cursos	No. Partic.		
b. Seminarios	No. eventos No. Partic.		
c. Talleres	No. eventos No. Partic.		
d. Charlas	No. eventos No. Partic.		
e. Encuentros	No. eventos No. Partic.		
f. Giras de Observación	No. eventos No. Partic.		
Eventos de Capacitación para técnicos:	No. eventos		
a. cursos	No. Partic.		
b. Seminarios	No. eventos No. Partic.		
c. Talleres	No. eventos No. Partic.		

3. Problemas y alternativas de solución

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

**CUADRO 2. COMPONENTE CENSERI
PROYECTO FIDA II
INFORME CUATRIMESTRAL**

CUATRIMESTRE _____ AÑO 198__

Hoja 1 de 2

1. Metas logradas durante el periodo

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
0411	CENSERI en operación	Número	
0412	Asociaciones beneficiadas	Número	
0413	Beneficiarios directos	Número	
0414	Productos agrícolas comercializados 1/	////////////////	////////////////
	a.	Quintales	
	b.	Quintales	
	c.	Quintales	
	d.	Quintales	
	e.	Quintales	
0415	Bienes de consumo	////////////////	////////////////
04151	Productos alimenticios procesados	Quintales	
04152	Cereales	Quintales	
04153	Viveres	Quintales	
04154	Productos para el aseo doméstico	Quintales	
0416	Insumos agropecuarios	////////////////	////////////////
04161	Fertilizantes	Quintales	
04162	Insecticidas líquidos	Quintales	
04163	Insecticidas sólidos	Quintales	
04164	Herbicidas	Quintales	

1/ En las siguientes líneas en blanco, anotar el nombre de los productos comercializados con su correspondiente volumen, dejando en blanco el espacio de código.

2. Actividades realizadas durante el periodo

Hoja 2 de 2

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD*
0421	Construcción de centros 1/	//////////	//////////
	a.	% avance acumulado	
	b.	% avance acumulado	
0422	Gestiones para localización de mercados	No. compra- dores nuevos	
0423	Gestiones para adquisición de bienes de consumo e insumos	Toneladas asignadas	
0424	Estudios de factibilidad para comercialización de productos	No. de estudios	
0425	Informes de Precios	No. de boletines	
04261 04262	Capacitación de agricultores	No. eventos No. Partic.	

3. Problemas y alternativas de solución

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

- 1/ En las siguientes líneas en blanco, anotar el nombre de los centros que están siendo construidos con el correspondiente porcentaje de avance logrado, dejando en blanco el espacio del código.

**CUADRO 2A. COMPONENTE CENSERI
PROYECTO FIDA II
INFORME MENSUAL DE SUB-ZONA**

MES: _____

Año 198__

Hoja 1 de 3

1. Metas logradas durante el periodo

NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD	% LOGRO
CENSERI'S en operación	Número		
Asociaciones beneficiadas	Número		
Beneficiarios directos	Número		
Productos agrícolas comercializados 1/	////////// //////////	////////// //////////	////////// //////////
a.	Quintales		
b.	Quintales		
c.	Quintales		
d.	Quintales		
e.	Quintales		
Bienes de consumo	//////////	//////////	//////////
Productos alimenticios procesados	Quintales		
Cereales	Quintales		
Viveres	Quintales		
Productos para el aseo doméstico	Quintales		
Insumos agropecuarios	//////////	//////////	//////////
Fertilizantes	Quintales		
Insecticidas líquidos	Quintales		
Insecticidas sólidos	Quintales		
Herbicidas	Quintales		

1/ En las siguientes líneas en blanco anotar el nombre de los productos comercializados con su correspondiente volumen.

2/ % Logro = $\frac{\text{Ejecutado en el mes} \times 100}{\text{Programado para el mes}}$

NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD	% LOGRO
Construcción de centros 1/	//////////	//////////	//////////
a.	% avance		
b.	% avance		
Gestiones para localización de mercados	No. compradores nuevos		
Gestiones para adquisición de bienes de consumo e insumos	Toneladas asignadas		
Estudios de factibilidad para comercialización de productos	No. de estudios		
Informes de Precios	No. de boletines		
Formalización de convenios de prestamos para comercialización	No. de prestamos		
Preparación de estados financieros	No. de Informes		
Realizaciones de auditorias	No. de Informes		
Realización de arqueos	No. de Informes		
Eventos de capacitación para campesinos	No. eventos No. Partic.		
Giras de intercambio	No. eventos No. Partic.		
Eventos de capacitación para técnicos	No. eventos No. Partic.		

1/ En las siguientes líneas en blanco anotar el nombre de los centros que están siendo construidos.

3. Problemas y alternativas de solución Hoja 3 de 3

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

CUADRO 3. COMPONENTE CLINICAS RURALES

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CUATRIMESTRE _____ Año 198__

Hoja 1 de 2

1. Metas logradas durante el periodo

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
0511	Beneficiarios capacitados	Número	
0512	Prevención de enfermedades	//////////	//////////
05121	Personas inmunizadas	Número	
05212	Madres atendidas	Número	
05213	Niños atendidos	Número	
0513	Control de enfermedades	//////////	//////////
05131	Casos atendidos	Número	
05132	Casos de rehabilitación oral	Número	

2. Actividades realizadas durante el período

Hoja 2 de 2

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
0521	Construcción de clínicas	//////////	//////////
05211	Guanito	% avance acumulado	
05212	Los Limones	% avance acumulado	
05213	Hato Viejo	% avance acumulado	
0522	Dotación de equipo y mobiliario	//////////	//////////
05221	Equipo médico	No. equipos y sus acces- orios	
05222	Mobiliario y equipo administrativo	No. equipos y sus acces- orios	
05223	Mobiliario para la residencia	No. equipos y sus acces- orios	
0523	Dotación de personal	//////////	//////////
05231	Médico	Número	
05232	Paramédico	Número	
05233	Administrativo	Número	
0524	Dotación de medicamentos y material gastable	No. equipos y sus acces- orios	
0525	Construcción de pozos de agua	Número	
0526	Instalación de bombas de agua	Número	
0527	Instalación de letrinas	Número	

3. Problemas y alternativas de solución

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

**CUADRO 4. COMPONENTE CAMINOS VECINALES
PROYECTO FIDA II
INFORME CUATRIMESTRAL**

MES: _____ Año 198__ Hoja 1 de 2

1. Metas logradas durante el periodo

NOMBRE DEL CAMINO	UNIDAD	LONGITUD CONSTRUIDA		LONGITUD REHABILITADA	
		CANTIDAD	% LOGRO	CANTIDAD	% LOGRO
Camino colectores 1/ Nombre Código	Km				
a.					
b.					
c.					
d.					
e.					
Camino de acceso 1/					
a.					
b.					
c.					
d.					
e.					

1/ En las siguientes líneas en blanco anotar el nombre de los caminos en construcción durante el período y la respectiva longitud construída o rehabilitada.

2. Actividades realizadas durante el período

Nombre del camino _____

Hoja 2 de 2

CODIGO						NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
0	6	2			1	Movimiento de tierras	M3	
0	6	2			2	Compactacion	M2	
//	//	//	//	//	//	Obras de arte	////////	////////
0	6	2			3	Alcantarillas	Numero	
0	6	2			4	Vadenes de cielo abierto	Numero	
0	6	2			5	Lozas de paso	Numero	

1/ Dejar en blanco las casillas no impresas en la columna "código"

3. Problemas y alternativas de solución

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

**CUADRO 5. COMPONENTE CREDITO
PROYECTO FIDA II**

INFORME CUATRIMESTRAL

Cuatrimestre: _____ Año 198__ Hoja 1 de 4

1. Metas logradas durante el período

RUBROS	Número de Beneficiarios		Unidades Financiadas			Monto Financiado	
	CODIGO	CANTIDAD	CODIGO	UNIDAD 2/	CANTIDAD	CODIGO	Miles RD\$
Agrícola 1/	07111		////////	////////	////////	07113	
a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
f.							
Pecuario 1/	07121		////////	////////	////////	07123	
a.							
b.							
c.							
d.							
e.							
Pesca	07131		////////	////////	////////	07133	
Otros	07141		////////	////////	////////	07143	
Total	07151		////////	////////	////////	07153	

1/ En las siguientes líneas en blanco anotar el nombre de los rubros financiados con su correspondientes cantidades y montos, dejando en blanco el espacio del código.

2/ Anotar la unidad correspondiente a cada rubro, de acuerdo a lo siguiente: Rubros agrícolas=tareas; Yuntas de bueyes=numero de Yuntas; rubros pecuarios=cabezas; acondicionamiento de potreros=tareas.

2. Distribucion del Crédito Agropecuario Concedido

Hcja 2 de 4

RUBROS	Número de Prestamos		Número de Beneficiarios		Area Financiada		Monto Financiado	
	CODIGO	CANTIDAD	CODIGO	CANTIDAD	CODIGO	TAREAS	CODIGO	Miles RD\$
Menos de 10 tareas	07211		07221		07231		07241	
10 a 39 tareas	07212		07222		07232		07242	
40 a 96 tareas	07213		07223		07233		07243	
97 a 240 tareas	07214		07224		07234		07244	
Más de 240 tareas	07215		07225		07235		07245	
TOTAL	07210		07220		07230		07240	

3. Situación de Cartera (acumulado al cuatrimestre)
(en miles de pesos)

Hoja 3 de 4

CONCEPTO	Número de Préstamos		Número de Beneficiarios		Area Financiada	
	CODIGO	MONTO	CODIGO	MONTO	CODIGO	MONTO
Cartera Vigente	07311		07312		07310	
Corto Plazo	073111		073121		073101	
Mediano y largo Plazo	073112		073122		073102	
Préstamos vencidos	07321		07322		07320	
De 1 a 30 días	073211		073221		073201	
De 31 a 60 días	073212		073222		073202	
De 61 a 90 días	073213		073223		073203	
De 91 a 365 días	073214		073224		073204	
Más de 1 año	073215		073225		073205	

4. Actividades realizadas durante el período

Hoja 4 de 4

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
0741	Crédito Agrícola	//////////	//////////
07411	Formalización de préstamos	Número	
07412	Desembolsos de corto plazo	Miles RD\$	
07413	Desembolsos de mediano y largo plazo	Miles RD\$	
07414	Recuperaciones	Miles RD\$	
0742	Crédito pesquero	//////////	//////////
07421	Formalización de préstamos	Número	
07422	Desembolsos de corto plazo	Miles RD\$	
07423	Desembolsos de mediano y largo plazo	Miles RD\$	
07424	Recuperaciones	Miles RD\$	

5. Problemas y alternativas de solución

Problemas que restringieron el normal desarrollo de las acciones	Acciones correctivas propuestas

CUADRO 6. SUBCOMPONENTE PESCA

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CUATRIMESTRE _____ AÑO 198 ____ Hoja 1 de 2

1. Metas logradas durante el período

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
0811	Pescadores atendidos	Número	
08111	Azua	Número	
08112	Bani	Número	
08113	San Cristobal	Número	
08114	San Pedro de Macoris	Número	
08115	Santo Domingo	Número	

2. Actividades realizadas durante el período

Hoja 2 de 2

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD
08211 08212	Grupos organizados	No. Grupos No. Asociados	
08221 08222	Cursos a pescadores sobre pesca	No. Grupos No. Asociados	
08231 08232	Cursos a pescadores sobre comercialización	No. Grupos No. Asociados	
08241 08242	Entrenamiento práctico a pescadores	No. Grupos No. Asociados	
08251 08252	Capacitación de constructores de botes	No. Grupos No. Asociados	
08261 08262	Capacitación de técnicos	No. Grupos No. Asociados	

3. Problemas y alternativas de solución

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

CUADRO 7. EJECUCION PRESUPUESTARIA

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

COMPONENTE: _____ **CODIGO** _____

CUATRIMESTRE: _____ **AÑO 198**__

CODIGO CUENTA	CUENTA DE GASTOS	MONTO (Miles de RD\$)
401	Construcciones	
40101	Caminos Vecinales	
40102	Edificios	
40103	Adquisición de terrenos	
40104	Obras hidráulicas y sanitarias	
402	Crédito	
40201	Crédito Agropecuario	
40202	Crédito Pesquero	
403	Vehículos y equipos	
40301	Vehículos y maquinarias	
40302	Equipos y mobiliario de oficina	
404	Gastos Operacionales	
40401	Operación y Manten. Vehículos	
40402	Materiales de Oficina	
40403	Viajes y Viáticos	
40404	Entrenamiento	
40405	Gastos Misceláneos	
40406	Combustibles y lubricantes	
40407	Atención y representación	
40408	Cargo y Comisiones bancarias	

CODIGO CUENTA	CUENTA DE GASTOS	MONTO (Miles de RD\$)
40409	Rep. y Mantenimiento de equipos	
40410	Encuesta	
405	Incorporación de Personal	
406	Servicios de consultoría	
40601	Diseño de Ingeniería	
40602	Supervisión	
40603	Asesoría	
407	Otros	
400	TOTAL	

CUADRO 8. SITUACION DE DESEMBOLSO DEL PRESTAMO

PROYECTO FIDA II
INFORME CUATRIMESTRAL

CUATRIMESTRE: _____ AÑO _____

CONCEPTO	CONTRAPARTIDA GOBIERNO		APORTES DEL PRESTAMO		TOTAL	
	CODIGO	Miles RD\$	CODIGO	Miles RD\$	CODIGO	Miles RD\$
Crédito	005111		005211		005011	
Agrícola	0051111		0052111		0050111	
Mediano y Largo Plazo	00511111		00521111		00501111	
Corto Plazo	00511112		00521112		00501112	
Pesca	0051112		0052112		0050112	
Mediano y Largo Plazo	00511122		00521122		00501122	
Sucursal del Banco Agrícola	0051113		0052113		0050113	
Caminos Vecinales	005112		005212		005012	
Clínicas Rurales-	005113		005213		005013	
CENSERI	005114		005214		005014	
Extensión Agrícola	005115		005215		005015	
Asistencia Técnica en Pesca	005116		005216		005016	
Administración del Proyecto	005117		005217		005017	
Seguimiento y Evaluación	005118		005218		005018	
Asist. Técnica para la Prep. del Proyecto	005119		005219		005019	
COSTO BASE TOTAL	00511		00521		00501	
Contingencias Físicas	005121		005221		005021	
Servicios de contingencias	005122		005222		005022	
SUB-TOTAL CONTINGENCIAS	00512		00522		00502	
COSTO TOTAL	0051		0052		0050	

CUADRO 9. COMPONENTE EXTENSION: METAS LOGRADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO	LOGRADO EN EL CUATRIMESTRE	ACUMULADO AL CUATRIMESTRE	META ANUAL	% LOGRO
Productores atendidos con asistencia técnica intensiva (número)				
Productores atendidos con asistencia técnica extensiva (número)				
Superficie atendida (Tareas)				
a.				
b.				
c.				
d.				
e.				
f.				
g.				
h.				

CUADRO 10. COMPONENTE EXTENSION: ACTIVIDADES REALIZADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO (1)	CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			ACUMULADO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO (2)	EJECUTADO (3)	% LOGRO (4)	PROGRAMADO (5)	% 1/ (6)	EJECUTADO (7)	% LOGRO (8)
Visitas de asistencia técnica directa a la finca (número)							
Parcelas demostrativas establecidas (número)							
Demostraciones de métodos (número)							
Preparación de tierras (tareass)							
Distribución de material de siembra (volumen según rubro)							
a.							
b.							
c.							
d.							
Capacitación de agricultores							
Número de cursos dictados							
Número de participantes en cursos							
Número de charlas dictadas							
Número de asistentes a las charlas							
Capacitación de técnicos							
Númerc de cursos dictados							
Número de participantes							

$$1/ : \% = \frac{(5) \times 100}{\text{Programado Anual}}$$

Programado Anual

$$2/: \% \text{ logro} = \frac{(7) \times (6)}{(5)}$$

(5)

CUADRO 11. COMPONENTE CENSERI. METAS LOGRADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

NOMBRE DEL CANTINO	LOGRADO EN EL CUATRIMESTRE	ACUMULADO AL CUATRIMESTRE	META ANUAL	% LOGRO
Número de CENSERI en operación Número de asociaciones Número de beneficiarios				
Productos agrícolas comercializados (QQ)				
Yautía Yuca Maíz Batata Ñame Arroz Plátano Cítricos Habichuela Guandú Auyama				
Bienes de Consumo (QQ) Productos alimenticios procesados: Viveres Productos para el aseo doméstico				
Insumos Agropecuarios				
Fertilizantes (QQ) Insecticidas líquidos (galones) Insecticidas sólidos (QQ) Herbicidas (galones)				

CUADRO 12. COMPONENTE CENSERI. ACTIVIDADES REALIZADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO	CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			ACUMULADO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO	EJECUTADO	% LOGRO	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO
Construcción de centros							
Número de centros en construcción							
Porcentaje de avance							
Gestiones para localización de mercados nuevos (número)							
Gestiones para adquisición de bienes de consumo e insumos (Toneladas asignadas)							
Estudios de factibilidad para comercialización de productos (Número)							
Capacitación de agricultores							
Número de eventos							
Número de participantes							

CUADRO 13. COMPONENTE CLINICAS RURALES: METAS LOGRADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

NOMBRE DEL CAMINO	LOGRADO EN EL CUATRIMESTRE	ACUMULADO AL CUATRIMESTRE	META ANUAL	% LOGRO
Capacitación de beneficiarios (número)				
Prevención de enfermedades				
No. de personas inmunizadas				
No. de madres atendidas				
No. de niños atendidos				
Control de enfermedades				
No. de casos atendidos				
No. de casos de rehidratación oral				

CUADRO 14. COMPONENTE CLINICAS RURALES: ACTIVIDADES REALIZADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO	CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			ACUMULADO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO	EJECUTADO	% LOGRO	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO
Construcción de clínicas							
Números de clínicas en construcción							
Porcentaje de avance							
Dotación de equipo y mobiliario							
Equipo médico (número de equipos y sus accesorios)							
Mobiliario y equipo administrativo (número de equipos y sus accesorios)							
Mobiliario para la residencia (número de equipos y sus accesorios)							
Dotación de personal							
Médicos (Número)							
Paramédicos (Número)							
Administrativo (Número)							
Dotación de medicamentos y material gastable de agua (número)							
Construcción de pozos							
Instalación de bombas de agua (número)							
Instalación letrinas (número)							

CUADRO 15. COMPONENTE CAMINOS VECINALES: METAS LOGRADAS

LONGITUD TOTAL CONSTRUIDA
(KILOMETROS)

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

NOMBRE DEL CAMINO	LOGRADO EN EL CUATRIMESTRE	ACUMULADO AL CUATRIMESTRE	META ANUAL	% LOGRO
CAMINOS COLECTORES				
Maimón-Río Verde				
Peralvillo-Bernardino				
Sabana de los Javieles-				
Pilacón-Arr. P.				
CAMINOS DE ACCESO				
Sabana de los Javieles-				
Pilacón				
Majagual-Las Chinas				
Lambederas-Los Yayales				
Rincón Naranjo-Guasara Arriba				

CUADRO 15 A. COMPONENTE CAMINOS VECINALES: METAS LOGRADAS

**LONGITUD TOTAL REHABILITADA
(KILOMETROS)**

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

NOMBRE DEL CAMINO	LOGRADO EN EL CUATRIMESTRE	ACUMULADO AL CUATRIMESTRE	META ANUAL	% LOGRO
CAMINOS COLECTORES Batey Gonzalo-Los Limones Los Yagrumos-Plaza Cacique Anton Sánchez-Sabana Larga Sabana de los Javiales- Pilacón-Arr. P.				
CAMINOS DE ACCESO Majagual-Balsamala Majagual-Las Chinas Batey Las Charcas-Los Cuacos Los Cruces-El Platanal Rincón Naranja-Trinidad -Guanito				

CUADRO 16. COMPONENTE CAMINOS VECINALES: ACTIVIDADES REALIZADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO	CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			ACUMULADO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO	EJECUTADO	% LOGRO	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO
Movimiento de tierras (metros cúbicos)							
Compactación (metros cúbicos)							
Obras de Arte							
Alcantarillas (número)							
Vadenes de cielo abierto (número)							
Lozas de paso (número)							

CUADRO 17. COMPONENTE CREDITO: METAS LOGRADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

RUBROS	LOGRADO EN EL CUATRIMESTRE			ACUMULADO AL CUATRIMESTRE			META ANUAL			% LOGRO		
	BENEFIC. (NUMERO)	UNIDADES FINANC. 1/ /	MONTO (RD\$00)	BENEFIC./1 (NUMERO)	UNIDADES FINANC. 1/ /	MONTO (RD\$00)	BENEFIC. (NUMERO)	UNIDADES FINANC. 1/ /	MONTO (RD\$00)	BENEFIC. (NUMERO)	UNIDADES FINANC. 1/ /	MONTO (RD\$00)
Agrícola												
Arroz												
Maíz												
Batata												
Ñame												
Yautia Blanca												
Yuca												
Guandul												
Habichuela Roja												
Yuntas de Bueyes												
Pecuario												
Mestizo de leche												
Mestizo de carne												
Ganado mejora												
Alimento para porcino												
Acondicionamiento de potreros y mejora de la propiedad												
Pesca												
Otros												
Total												

1/ Rubros agrícolas en tareas; Yuntas de bueyes en no. de yuntas; rubros pecuarios en cabeza de ganado; acondicionamiento de potreros en tareas.

CUADRO 18. COMPONENTE CREDITO. DISTRIBUCION DEL CREDITO AGROPECUARIO CONCEDIDO, SEGUN TAMAÑO DE FINCA

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

TAMANO DE FINCA	NO. PRESTAMOS (1)	NO. BENEFICIARIOS		AREA FINANCIADA (TAREAS)		MONTO FINANCIADO	
		TOTAL (2)	PROMEDIO (3)= (2)/(1)	TOTAL (4)	PROMEDIO (5)= (4)/(2)	TOTAL (6)	PROMEDIO 7= (6)/(2)
Menos de 10 tareas							
10 a 39 tareas							
40 1 96 tareas							
97 a 240 tareas							
Más de 240 tareas							
TOTAL							

**CUADRO 19. COMPONENTE CREDITO. DISTRIBUCION RELATIVA DEL CREDITO
AGROPECUARIO CONCEDIDO, SEGUN TAMAÑO DE FINCA**

**ACUMULADO AL CUATRIMESTRE
(EN PORCENTAJE)**

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

TAMAÑO DE FINCA	NO. PRESTAMOS	NO. BENEFICIARIOS	AREA FINANCIADA	MONTO FINANCIADO
Menos de 10 tareas				
10 a 39 tareas				
40 1 96 tareas				
97 a 240 tareas				
Mas de 240 tareas				
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

CUADRO 20. COMPONENTE CREDITO: SITUACION DE CARTERA

ACUMULADO AL CUATRIMESTRE

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO	CREDITO AGROPECUARIO		CREDITO PESQUERO		TOTAL	
	MILES DE RD\$	%	MILES DE RD\$	%	MILES DE RD\$	%
Cartera Vigente						
Corto Plazo						
Mediano y largo plazo						
Total		100.0		100.0		100.0
Préstamos Vencidos						
De 1 a 30 días						
De 31 a 60 días						
De 61 a 90 días						
De 91 a 365 días						
Más de 1 año						
Total		100.0		100.0		100.0

CUADRO 21. COMPONENTE CREDITO RURAL: ACTIVIDADES REALIZADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO	CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			ACUMULADO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO	EJECUTADO	% LOGRO	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO
Crédito agrícola							
Préstamos formalizados (número)							
Desembolsos de corto plazo (miles de pesos)							
Desembolsos de mediano y largo plazo (miles de pesos)							
Recuperaciones (miles de pesos)							
Crédito pesquero							
Préstamos formalizados (Números)							
Desembolsos de corto plazo (miles de pesos)							
Desembolsos de mediano y largo plazo (miles de pesos)							
Recuperaciones (miles de pesos)							

**CUADRO 22. SUBCOMPONENTE PESCA: METAS LOGRADAS
 NUMERO DE PESCADORES ATENDIDOS CON NUEVOS METODOS**

**PROYECTO FIDA II
 INFORME CUATRIMESTRAL**

MUNICIPIOS	LOGRADO EN EL CUATRIMESTRE	ACUMULADO AL CUATRIMESTRE	META ANUAL	% LOGRO
Azua				
Baní				
San Cristóbal				
San Pedro de Macorís				
Santo Domingo				
Total				

CUADRO 23. SUBCOMPONENTE PESCA: ACTIVIDADES REALIZADAS

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO	CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			ACUMULADO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO	EJECUTADO	% LOGRO	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO
Grupos organizados							
Número							
Número de asociados							
Capacitación de pescadores							
Cursos sobre pesca							
Número							
Número de participantes							
Cursos sobre comercialización							
Número							
Número de participantes							
Entrenamiento práctico							
Número de eventos							
Número de participantes							
Capacitación de constructores de botes							
Número de eventos							
Número de participantes							
Capacitación de técnicos							
Número de eventos							
Número de participantes							

**CUADRO 24. EJECUCION PRESUPUESTARIA
(EN RD\$)**

**PROYECTO FIDA II
INFORME CUATRIMESTRAL**

CUENTA DE GASTOS	CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			ACUMULADO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO	EJECUTADO	% LOGRO	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO
	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)							
Construcciones							
Caminos vecinales							
Edificios							
Adquisición de terrenos							
Obras Hidráulicas y sanitarias							
Crédito							
Crédito agropecuario							
Crédito pesquero							
Vehículos y Equipos							
Vehículos y maquinarias							
Equipos y mobiliario de oficina							
Gastos Operacionales							
Operación y Mantenimiento de vehículos							
Materiales de oficina							
Viajes y viáticos							
Entrenamiento							
Gastos misceláneos							
Combustibles y lubricantes							
Atención y representación							
Cargo y comisiones bancarias							
Reparación y mantenimiento de equipos							
Encuesta							
Incorporación de Personal							
Servicios de Consultoría							
Diseño de ingeniería							
Supervisión							
Asesoría							
Otros							
T O T A L E S							

1/: % = $\frac{(5) \times 100}{\text{Programado anual}}$

2/: % Logro = $\frac{(7) \times (6)}{(5)}$

Programado anual

(5)

**CUADRO 25. EJECUCION PRESUPUESTARIA CONSOLIDADA
(EN RD\$)**

**PROYECTO FIDA II
INFORME CUATRIMESTRAL**

CUENTA DE GASTOS	ACUMULADO DURANTE EL AÑO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA				ACUMULADO DURANTE TODO EL PROYECTO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Construcciones								
Caminos vecinales								
Edificios								
Adquisición de terrenos								
Obras Hidráulicas y sanitarias								
Crédito								
Crédito agropecuario								
Crédito pesquero								
Vehículos y Equipos								
Vehículos y maquinarias								
Equipos y mobiliario de oficina								
Gastos Operacionales								
Operación y Mantenimiento de vehículos								
Materiales de oficina								
Viajes y viáticos								
Entrenamiento								
Gastos misceláneos								
Combustibles y lubricantes								
Atención y representación								
Cargo y comisiones bancarias								
Reparación y mantenimiento de equipos								
Encuesta								
Incorporación de Personal								
Servicios de Consultoría								
Diseño de ingeniería								
Supervisión								
Asesoría								
Otros								
T O T A L E S								

$$1/: \% = \frac{(2) \times 100}{\text{Programado total anual}}$$

$$3/: \% = \frac{(6) \times 100}{\text{Programado total durante la vida del proyecto}}$$

$$2/: \% \text{ Logro} = \frac{(4) \times (3)}{(2)}$$

$$2/: \% \text{ Logro} = \frac{(8) \times (7)}{(2)}$$

**CUADRO 26. EJECUCION PRESUPUESTARIA CONSOLIDADO
(EN RD\$)**

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

COMPONENTE	ACUMULADO DURANTE EL AÑO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA				ACUMULADO DURANTE TODO EL PROYECTO AL CUATRIMESTRE QUE SE INFORMA			
	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO	PROGRAMADO	%	EJECUTADO	% LOGRO
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Oficina coordinadora								
Monitoria y evaluación								
Extensión								
CENSERI								
Clinicas rurales								
Caminos vecinales								
Crédito								
Pesca								
T O T A L E S								

$$1/: \% = \frac{(2) \times 100}{\text{Programado total anual}}$$

$$3/: \% = \frac{(6) \times 100}{\text{Programado total durante la vida del proyecto}}$$

$$2/: \% \text{ Logro} = \frac{(4) \times (3)}{(2)}$$

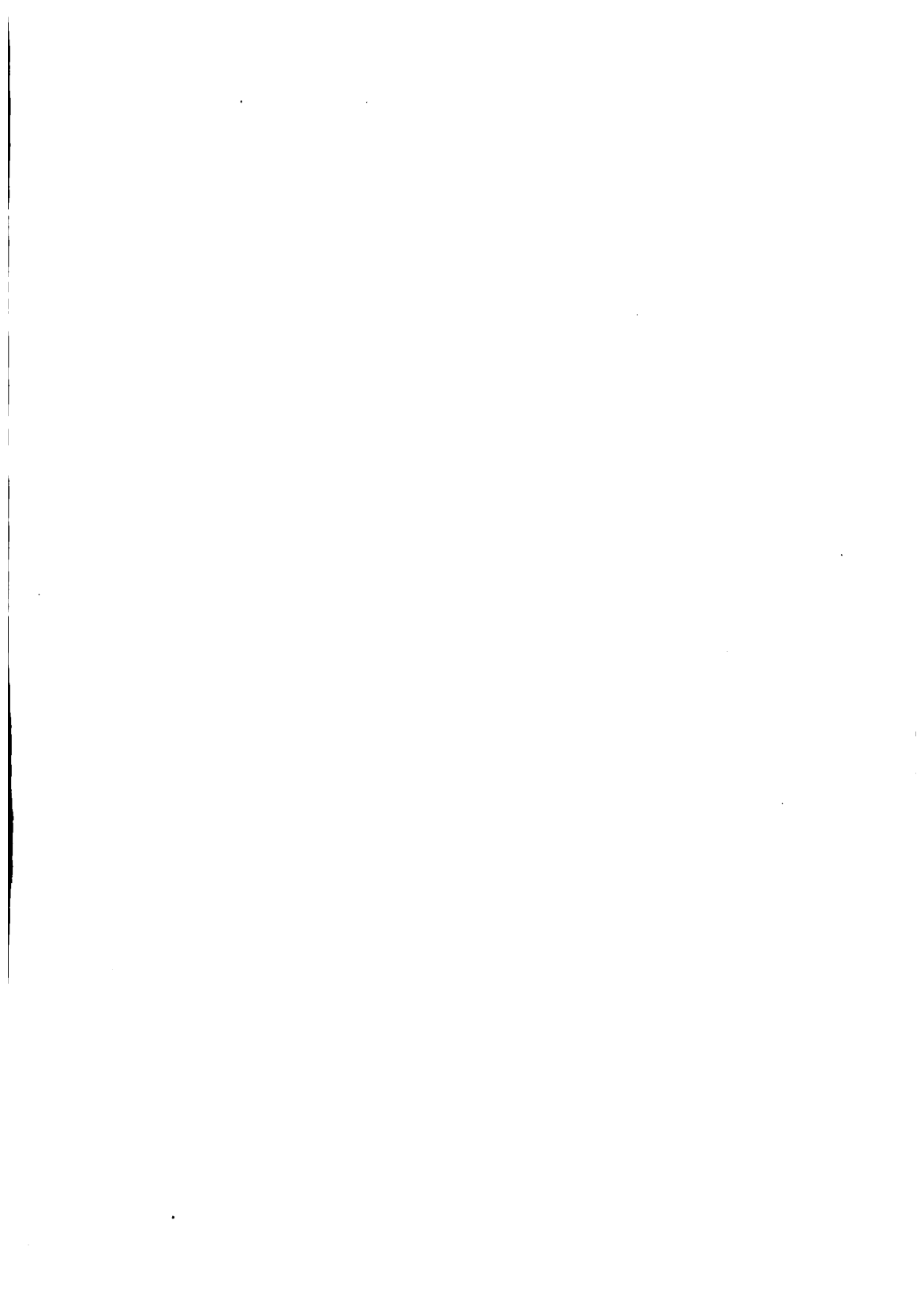
$$4/: \% \text{ Logro} = \frac{(8) \times (7)}{(2)}$$

**CUADRO 27. SITUACION DE DESEMBOLSO DEL PRESTAMO
ACUMULADO AL CUATRIMESTRE**

PROYECTO FIDA II

INFORME CUATRIMESTRAL

CONCEPTO	CONTRAPARTIDA GOBIERNO		APORTES DEL PRESTAMO		TOTAL	
	Miles RD\$	%	Miles RD\$	%	Miles RD\$	%
Crédito						100.0
Agrícola						100.0
Mediano y largo plazo						100.0
Corto plazo						100.0
Pesca						100.0
Mediano y largo plazo						100.0
Sucursal del Banco Agrícola						100.0
Caminos Vecinales						100.0
Clínicas Rurales						100.0
CENSERI						100.0
Extensión agrícola						100.0
Asistencia técnica en pesca						100.0
Administración del proyecto						100.0
Seguimiento y evaluación						100.0
Asist. técnica para la prep. del proyecto						100.0
COSTO BASE TOTAL						100.0
Contingencias físicas						100.0
Servicios de contingencias						100.0
SUB-TOTAL CONTINGENCIAS						100.0
COSTO TOTAL						100.0



FECHA DE DEVOLUCION

24 SEP 1991		
9 JUL 1995		

IICA
PM-A1/DO-no.90-02

Autor

Mecanismos de dirección para
el manejo de proyectos de
desarrollo rural

Título

Fecha
Devolución

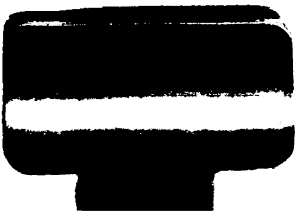
Nombre del solicitante

24 SEP 1991 Freddy Benilla

04 NOV 1991 removed

18 NOV 1991 Arnaldo Badillo

27/2/04 Fco Bar



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA)

Av. República del Líbano esquina Fray Cipriano de Utrera

Dirección Postal: Apartado 711, Santo Domingo, República Dominicana

Teléfonos: 533-7522, 533-2797 y 532-9752. Fax: (809) 532-5312