



IICA-CIDIA

IICA  
E30  
833



SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA



**MEMORIA DEL CICLO DE SEMINARIOS  
SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACION – EJECUCION  
EN LA DIRECCION REGIONAL AGROPECUARIA CENTRAL DE LA SEA**

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO  
DEL SISTEMA DE PLANIFICACION AGROPECUARIA**

**SANTO DOMINGO  
REPUBLICA DOMINICANA  
Septiembre de 1982**

Digitized by Google



HCA-CIDIA

17 AGO 1984

REPUBLICA DOMINICANA

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

LIC. RAFAEL ANGELES SUAREZ  
Secretario de Estado de Agricultura

ING. AGRON. GARIBALDI ML. PEZZOTTI JORGE  
Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial  
Agropecuaria

ING. AGRON. FRANCISCO PANTALEON  
Subsecretario de Producción Agrícola y Mercadeo

AGRON. RAFAEL ALVAREZ  
Subsecretario de Investigación, Extensión y Capacitación  
Agropecuarias

AGROMETEOROLOGO ANGEL FELIZ DEÑO  
Subsecretario de Recursos Naturales

SEÑOR JUAN GOMEZ ALBA  
Subsecretario Técnico Administrativo

DR. CHERY VICTORIA  
Director General de Ganadería

00005339

~~00005339~~

**DEPARTAMENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS**

**LIC. FAUSTO GRISANTY MENA**  
Director

**ING. WILFRIDO A. ISIDOR B.**  
Subdirector

**ING. AGRO. HENRY GUERRERO**  
Enc. Div. Planes Operativos

**LIC. MARGARITA GARABOT M.**  
Enc. División Programación Sectorial

**LIC. AMARILIS MELO G.**  
Enc. División Programación  
Presupuestaria

**LIC. FEDORA DELGADO**  
Enc. Sección Formulación  
Presupuestaria

**LIC. MARCOS VINICIO PEÑA**  
Enc. Sección de Planes a  
Largo y Mediano Plazo

**LIC. JOSE RAMON GOMEZ D.**  
Enc. Sección Formulación  
Presupuestaria

**ING. LEONARDO LOPEZ**  
Enc. Sección Elaboración  
de Programas y Proyectos

**ING. EDDY TERRERO**  
Encargado Sección Planes Operativos,  
Regionales y Sectoriales a.i.

**PERSONAL TECNICO**

Lic. Felix Rodríguez C.  
Ing. Agr. Julio Nova  
Lic. Emma Reynoso  
Ing. Agr. Germán Scarfullery  
Lic. Dora Luisa Sánchez  
Téc. Melvin Pérez Sarraf

Ing. Agr. Ferdinand Rosario  
Ing. Agr. Fernando Valera B.  
Ing. Jorge C. Herasme  
Lic. Esther Sosa  
Lic. Federico Mejía  
Téc. Dolores Alfau Ureña

**ASESORIA TECNICA**

**IICA - Proyecto PROPLAN/FSB**

Ing. Agr. Horacio H. Stagno  
Dr. Agapito Pérez Luna  
Dr. Carlos Fonck

**PERSONAL SECRETARIAL**

Rita Herrera de Cruz - IICA  
Marisol F. de García - IICA  
Eudalice Ruiz Peña - SEA  
Teresita Taveras A. - SEA

Mari Carmen Jiménez - SEA  
Purificación E. Díaz - SEA  
Santica García Rodríguez - SEA  
Luis E. Saladín - SEA



## P R E S E N T A C I O N

Esta Segunda Impresión de la Memoria del Ciclo de Seminarios-Taller, realizados en junio-julio de 1982, como parte de los eventos programados por el "Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Planificación Agropecuaria" de cooperación entre la Secretaría de Estado de Agricultura y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, responde al interés de la Secretaría de institucionalizar el sistema que actualmente está en desarrollo.

La Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, dependencia de la SEA encargada de asesorar y promover el desarrollo del sistema de planificación como instrumento de orientación y de gerencia de los organismos del Sector Público Agropecuario, ha decidido editar nuevamente este instrumento de referencia y consulta, conjuntamente con el IICA. Su propósito es servir de instrumento didáctico en el entrenamiento del personal técnico del SPA, con el fin de que las acciones a desarrollar en el futuro mejoren su concepción como medio para lograr mayor eficacia en las acciones de gobierno en el sector y mayor eficiencia en el desempeño de los distintos órganos que lo componen.

ING. AGRON. GARIBALDI ML. PEZZOTTI JORGE  
Subsecretario  
Subsecretaría Técnica de Planificación  
Sectorial Agropecuaria

Santo Domingo, Febrero de 1983



## CONTENIDO

	Páginas
PRESENTACION .....	i
OBJETIVOS DEL SEMINARIO .....	iv
PRIMERA PARTE: ENFOQUE Y CONTENIDO DEL CICLO DE SEMINARIOS..	1
SEGUNDA PARTE: INTRODUCCION A ELEMENTOS DE GERENCIA .....	13
. COMUNICACION EFECTIVA, Martha Beato de Herrera .....	15
. DINAMICA DEL GRUPO, Martha Beato de Herrera .....	35
TERCERA PARTE: FACTORES Y COMPONENTES QUE INCIDEN EN LA PROBLEMATICA AGROPECUARIA Y EN EL DESEMPEÑO DE LA SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA.....	39
. EL PROCESO DE PLANIFICACION PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL DE LA SEA COMO ORGANISMO LIDER DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO, Rafael Carvajal.....	41
. LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO, Manuel Vargas Payano .....	59
. GENERACION Y TRANSFERENCIA TECNOLOGICA, Fernando Durán..	69
. EL ROL DEL FINANCIAMIENTO, SUS FUENTES Y SU CANALIZACION PARA LA EJECUCION DE ACCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO, Raúl Parmenio Díaz .....	97
CUARTA PARTE: ELEMENTOS PARA EL ANALISIS DEL SISTEMA DE DIRECCION DE LA DIRECCION REGIONAL AGROPECUARIA CENTRAL ..	131
. EL ENFOQUE DE PROPLAN DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION, Agapito Pérez Luna .....	133
. PROBLEMATICA DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION A NIVEL REGIONAL, Angel Nery Castillo P. ....	157
. EXPERIENCIAS DEL PROYECTO PROPLAN EN MANEJO DE PROGRAMAS A NIVEL LOCAL, Agapito Pérez Luna .....	167
QUINTA PARTE: PROCESOS E INSTRUMENTOS DE DIAGNOSIS .....	175
. CONCEPTOS GENERALES SOBRE EL PROCESO DE DIAGNOSIS, Horacio H. Stagno .....	177
. PROCESO DE DIAGNOSIS PROPUESTO PARA REGIONAL CENTRAL, Horacio H. Stagno .....	193

. METODOLOGIA PARA ELABORAR LA RED DE PERTINENCIA, Vietman Díaz .....	203
SEXTA PARTE: PROCESOS E INSTRUMENTOS DE PROGRAMACION, PRESUPUESTACION Y REALIZACION DE ACTIVIDADES .....	205
. ASPECTOS CONCEPTUALES PARA ENMARCAR LOS MECANISMOS DE PLANIFICACION OPERATIVA-EJECUCION A NIVEL REGIONAL, Carlos Fonck .....	207
. ORIENTACIONES GENERALES PARA LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO Y EL PLAN OPERATIVO A NIVEL DE LAS DIRECCIONES REGIONALES, Wilfrido Isidor .....	223
. EL PROCESO DE CONDUCCION DEL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL, Horacio H. Stagno .....	239
SEPTIMA PARTE: SISTEMA DE INFORMACION PARA EL SEGUIMIENTO ....	247
. SISTEMA DE INFORMACION PARA EL SEGUIMIENTO ASPECTOS CONCEPTUALES, Teófilo Surriel .....	249
. ESTRUCTURAS DEL SUBSISTEMA PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE LA SEA (REGIONAL CENTRAL), Ofelia de Castro .	257
ANEXOS	
1. EL CROQUIS. SU DISEÑO E IMPORTANCIA EN EL PROCESO DE PLANIFICACION, Leonardo Pérez y Félix Rodríguez .....	271
2. PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE LA SEA, Henry Guerrero .....	277
3. EL PROCESO DE FORMULACION DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS Horacio H. Stagno y Vietman Díaz .....	279
4. LISTADO DE PARTICIPANTES EN EL SEMINARIO .....	301
5. PROGRAMA DEL 4to. SEMINARIO SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE LA SEA .....	323

## OBJETIVO GENERAL DEL SEMINARIO

Se persigue la comprensión y validación, por parte de los niveles directivos y técnicos de la Regional Central de la SEA, de la dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución. Esta dimensión es fundamental para articular acciones de planificación y manejo en el nivel de zonas y sub-zonas con la que se realizan a nivel Regional y Nacional. Otro componente de este objetivo es el de que los técnicos de la Regional Central de la SEA adquieran la capacidad para hacer efectiva dicha articulación, a través de actividades que se iniciarían en la Región después de finalizar los seminarios.

LUGAR DE REALIZACION: Centro de Capacitación de Juma-Bonao.

FECHAS: 1er. Seminario 12-15 de junio de 1982.  
2do. Seminario 21-24 de junio de 1982.  
3er. Seminario 28 de junio al 1ero. de julio de 1982.  
4to. Seminario 19-22 de julio de 1982.

PARTICIPANTES: 128 Técnicos de la Regional Central

COORDINADORES: Ing. Agrónomo Alfida Mercedes  
Lic. Pedro Antonio Eduardo  
Lic. Vietman Díaz



## PRIMERA PARTE

### ENFOQUE Y CONTENIDO DEL CICLO DE SEMINARIOS



## 1. INTRODUCCION

El propósito del ciclo de seminarios fue lograr la comprensión de la dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución, por parte de personal directivo y técnico de la Dirección Regional Agropecuaria Central de la Secretaría de Estado de Agricultura. La dimensión operativa, junto con la dimensión prospectiva, constituyen partes fundamentales de la conducción del proceso de desarrollo agropecuario y rural.

No sólo la comprensión de la dimensión operativa fue finalidad del ciclo de seminarios, sino principalmente la validación del modelo propuesto, enriquecido por medio de la discusión y análisis de los grupos participantes en los cuatro seminarios. El proceso participativo desarrollado permitió apreciar lo que se considera debe ser la dimensión operativa, lo que puede ser en la situación institucional de la SEA y finalmente lo que resulta a priori recomendable, con el objeto de continuar con la puesta en marcha del Proyecto en otras zonas y sub-zonas de la DRA Central y constatar, en el futuro próximo, cómo funciona en la práctica el modelo propuesto.

## 2. EL ENFOQUE DE LOS SEMINARIOS

El enfoque de los seminarios fue esencialmente participativo, con el propósito de intercambiar ideas y experiencias que enriquecieran los aspectos principales que vertebran lo que se entiende por proceso de planificación-ejecución. Otra particularidad fue la de que con ellos se persiguió el dar a los participantes un entrenamiento en técnicas y uso de instrumentos cuya aplicación sería necesaria en el subsecuente desarrollo de actividades por parte del Proyecto, conjuntamente con la SEA, en la Regional Central. En este sentido, formó parte de la estrategia de aprender-haciendo aunque, naturalmente, dentro de los campos que se trataron en los seminarios. Este enfoque, podemos decirlo, dió por resultado una mejor comprensión de todos (participantes y exponentes) del proceso que se está desarrollando en la Dirección Regional Central, así como importantes contribuciones al entendimiento de los factores importantes en la acción pública y su conexión con la acción no-pública en la región.

Las exposiciones, los trabajos de grupo y las sesiones plenarias formaron parte del desarrollo de los seminarios, en los cuales se constató, es justo decirlo, las expectativas que generan a nivel de los técnicos de campo y sus directivos, la posibilidad de introducir un mecanismo como el que se está desarrollando para integrar la planificación con la acción, la labor del sector público y no-público, y la región con el país.

### 3. EL DESARROLLO DE LOS SEMINARIOS

El desafío que se planteaba al Proyecto era cómo desarrollar la capacitación de más de un centenar de técnicos, en un lapso relativamente breve, con un enfoque que favoreciera la participación en el máximo grado posible. Además, por las distintas funciones ejecutivas en la estructura de la organización de la SEA a nivel de la Regional Central, convenía agrupar a los técnicos participantes con ajuste a las funciones desempeñadas, con el propósito de lograr homogeneidad en el grupo y de favorecer una participación más libre, por el hecho de los asistentes sentirse entre sus pares.

Este problema se solucionó organizando un ciclo de cuatro seminarios, agrupando en cada uno de ellos a personas de función similar y equivalente y además, variando el contenido de los seminarios por medio del cambio en el énfasis en puntos de mayor interés para la concurrencia. Esto permitió en la práctica, ajustar los seminarios --luego de las evaluaciones hechas al finalizar cada uno-- a las nuevas audiencias.

Otro problema práctico planteado surgió al analizar el problema que significa la "proximidad" del asistente con su lugar de trabajo. En opinión de todos, esto resultaría distrayente de la concentración necesaria de los participantes en los seminarios. Además, existían restricciones de costo y tiempo disponibles. Esto se solucionó satisfactoriamente porque se eligió el Centro de Capacitación Arrocerá, anexo al Centro Nacional de Investigación en Arroz (CEDIA) en Juma (Bonaó), el cual cuenta no sólo con facilidades para la docencia, sino también con dormitorios adecuados y un excelente servicio de comida. El Centro es un complejo de

instalaciones nuevas, dirigido por el Ingeniero Agrónomo Pedro J. Federo quien, junto con todo el personal del mismo, dieron un excelente apoyo al ciclo de seminarios.

El financiamiento de los seminarios estuvo a cargo de la SEA, principalmente a través de facilitar el Centro y el transporte de asistentes, y del Proyecto IICA-SEA con fondos adicionales para complementar los gastos.

Al primer seminario asistieron 38 personas con responsabilidades directivas en la Regional Central. El Director Regional, los Encargados de Zona, los Coordinadores Regionales de Programas y los Encargados de Unidades Regionales de la SEA. Varios de los asistentes a este primer seminario, se incorporaron a los posteriores para el desarrollo de temas incluidos en la programación.

Al segundo seminario asistieron 24 personas cuya posición es principalmente de responsabilidad intermedia en la estructura regional. Entre ellos se contaban los Encargados de Subzona y los Coordinadores Zonales y Subzonales de Programas de la SEA.

Al tercer seminario (25 personas) y al cuarto (41 personas) asistieron técnicos que operan a nivel local, o de base, con funciones de Agentes de Extensión --que fueron la mayoría de los asistentes-- y Técnicos de distintos servicios de la SEA a nivel de Area.

Al proceso de evaluación se le dió especial importancia, dado que no solamente interesaba lograr el máximo de participación entre los asistentes, sino que fue necesario probar también el método y el proceso empleado con el fin de pulir todos los detalles por sí, en el futuro, la SEA decidía ampliar a todo el país el enfoque planificación-ejecución. Al terminar cada uno de los seminarios se distribuyó a los asistentes formularios especiales de evaluación, donde se recababa opinión sobre los puntos desarrollados en el seminario, sobre el material audio visual presentado, sobre carencias o puntos que el participante estimaba tratado insuficientemente, etc. Con este material, se formaba un grupo evaluador integrado por personal de la SEA y del IICA, entre los que se contaron a Alfida Mercedes y Pedro A. Eduardo (del Departamento de Capacitación de la SEA), a Nery Castillo

y Vietman Díaz (de la DRA Central), a Faysal Pérez (de Extensión) y A. Pérez Luna, C. Fonck y H. Stagno (del IICA)

El resultado de incorporar este proceso de evaluación y la discusión posterior, junto con el asesoramiento de los dos técnicos de Capacitación, permitió mejorar sucesivamente las presentaciones, los métodos usados para mantener a la gente activa en la participación y, en suma, mejorar efectivamente el rendimiento de los seminarios posteriores. En este sentido la experiencia fue excelente, pues permitió a todos protagonizar directamente las cosas de interés mutuo, a tal punto que se sintió el seminario "de la propia gente" y no el seminario "del Proyecto IICA-SEA". Con esto también se puso en práctica otro de los fundamentos metodológicos de PROPLAN: el de aprender-haciendo.

Finalmente queda por describir el contenido de los seminarios. En el Apéndice 5 se adjunta el Programa del 4to. Seminario. En los sucesivos seminarios se modificó ligeramente el énfasis de acuerdo con los aspectos juzgados más importantes para cada grupo asistente a los cuatro seminarios. Se trató de proveer una serie de conocimientos básicos para la planificación y para la ejecución. De allí surgen, por ejemplo, los temas sobre gerencia, dinámica de grupo, estructura y funciones de la SEA incluidos en la parte ejecución y que aparentemente no tienen que ver con el tema central (planificación) pero que es el complemento natural en el nuevo enfoque propuesto. A medida que se desarrollaba el ciclo de seminarios, los disertantes pudieron apreciar con mucha claridad los puntos de vista diferentes sobre un mismo problema surgido de las diferentes audiencias. Posiblemente este proceso dió uno de sus mejores frutos, ya que permitió --como dijéramos-- mejorar las exposiciones posteriores pero implicó algo más que eso: implicó ajustar nociones y conceptos que generalmente se dan por bien entendidos, pero que a veces no es tal.

#### 4. EL PROPOSITO DE LA MEMORIA

El propósito de la presente Memoria es poner a disposición de los asistentes al ciclo de seminarios el material escrito presentado en charlas a cargo de los disertantes invitados. En este sentido cumple una función de material didáctico, parte del mismo distribuido en el seminario pero que, de todas maneras convenía reunir en un solo volumen. Salvo contadas excepciones, en los escritos entregados por los mismos expositores no se han efectuado correcciones editoriales.

Las discusiones de grupo permitieron incorporar elementos que han sido tenidos en cuenta por los autores, antes de remitir la versión final. Por ello confiamos en que todo el material presentado será de utilidad para enriquecer el análisis a que se hace referencia en la introducción.

En el punto siguiente se comentan aspectos de interés del material incluido en las distintas Secciones en que se presenta la Memoria, excluyendo esta Primera, naturalmente. El agrupamiento de temas se ha hecho más por el contenido relacionado entre los artículos presentados por los autores que por el orden cronológico de presentación en el seminario. Esto obedece a que consideramos este ordenamiento más apropiado para la consulta. En los Anexos se incluye material utilizado en exposiciones que contaron con discusión grupal más intensa, así como las Listas de Participantes en los cuatro seminarios.

#### 5. CONTENIDO DE LAS DIFERENTES SECCIONES

La Segunda Parte se titula Introducción a Elementos de Gerencia e incluye dos artículos preparados por la Lic. Martha Beato de Herrera. Los propósitos de la participación de dicha profesional en el seminario fueron: desarrollar la motivación y la integración de los participantes en los trabajos de grupo contemplados en el seminario; la presentación de modelos gerenciales y su relación con la estructura y funcionamiento de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) y la introducción a algunas técnicas gerenciales principales, así como su aplicación al desempeño de responsabilidades directivas dentro del citado organismo. Sus dos contribuciones "Comunicación efectiva" y "Dinámica de grupo" resumen los temas desarrollados por ella, pero a nuestro juicio, la mayor contribución lograda por su

trabajo fue la integración real, obtenida por el desarrollo de actividades destinadas a "romper el hielo" del grupo en la fase inicial del seminario. Con esta acción, quedó expedito el camino de la participación entusiasta de todos en las fases posteriores del evento.

La Tercera Sección se titula Factores y componentes que inciden en la problemática agropecuaria y el desempeño de la SEA, e incluye cuatro trabajos relacionados con el tema. El primero es "El proceso de planificación para el cumplimiento del rol de la SEA como organismo líder del Sector Público Agropecuario" a cargo del Licenciado Rafael Carvajal. Esta monografía describe los roles de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria (STPSA) y de la SEA y el sistema y el proceso vigente en materia de planes operativos y presupuestos; asimismo describe la estructura de la STPSA e ilustra sobre aspectos complementarios como diagnósticos, elaboración de programas y proyectos y define algunos términos de mayor uso por dicha dependencia de la SEA. La segunda monografía es "Limitaciones y potencialidades para el desarrollo agropecuario" por el Ing. Agr. Manuel Vargas Payano, quien desarrollara el tema exponiendo y obteniendo participación del auditorio sobre aspectos importantes del mismo. La tercera es "Generación y transferencia de tecnología" por el Ing. Agr. Fernando Durán, tema que por su trascendencia e interés fue largamente debatido entre los participantes. El tema incluyó aspectos de cómo se difunde la tecnología agropecuaria en el país, por qué y quiénes la adoptan y cuáles son los factores determinantes de la adopción, centrandó el interés en los pequeños y medianos productores quienes son más del 90% del total. Incluyó además discusiones e ilustraciones sobre el sistema institucional de apoyo a la transformación tecnológica del agro dominicano. El cuarto trabajo "El rol de financiamiento, sus fuentes y su canalización para la ejecución de acciones del sector agropecuario" preparado por el Licenciado Raúl Parmenio Díaz incluye información extensa sobre las fuentes, requisitos, reglamentos y otros temas de interés sobre el financiamiento existente para el sector agropecuario en la Rep. Dominicana. En la exposición de este tema se aclararon todas las dudas que surgieron por parte de los participantes, sobre un tema que si bien es de actualidad, con frecuencia no llega con igual intensidad a conocimiento de todos los técnicos de la SEA, especialmente los del interior del país.

La Cuarta Sección, Elementos para el análisis del sistema de dirección de la Dirección Regional Agropecuaria Central, incluye tres trabajos relacionados con el tema. El primero es "El enfoque de PROPLAN del proceso de planificación y ejecución" desarrollado por el Dr. Agapito Pérez Luna. En él se describen los orígenes del PROPLAN, sus propósitos y cómo se desarrolló el enfoque de planificación-ejecución como una nueva alternativa para mejorar tanto el planeamiento como la ejecución, involucrando ambos en un proceso continuo. El segundo trabajo es "Problemática del proceso de planificación-ejecución a nivel regional" por el Ing. Agr. Angel Nery Castillo, que trata específicamente de los problemas prácticos que se dan en la DRA Central, sus efectos y la estrategia para superarlos, desde la óptica del proceso de administración de dicha dependencia. En ambos temas la participación fue intensa, dado que se trató de profundizar la discusión sobre los problemas prácticos que plantea el enfoque PROPLAN y la solución más adecuada a dichos problemas, de acuerdo con las condiciones en las que se desenvuelve esta institución dominicana. El tercer trabajo "Experiencias del proyecto PROPLAN en manejo de programas a nivel local" presentado por el Dr. Agapito Pérez Luna, es una síntesis de las experiencias del Proyecto que la SEA y el IICA desarrollaron en las Sub-zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba, de la misma DRA Central.

La Quinta Sección se titula Procesos e instrumentos de diagnosis e incluye tres trabajos relacionados con el tema. El primero es "Conceptos generales sobre el proceso de diagnosis" desarrollado por el Ing. Agr. Horacio H. Stagno que trata sobre la diferencia entre diagnosis y diagnóstico, la importancia de ambos, las dimensiones y los pasos que comprende el proceso de diagnosis. El segundo, "Proceso de diagnosis propuesto para la Regional Central" también desarrollado por Horacio H. Stagno, es complementario del primero y constituye una propuesta de organización del trabajo para desarrollar el proceso de diagnosis. Ambos temas fueron debatidos con los participantes, aclarándose dudas y conceptos existentes, logrando una excelente contribución para comprender los puntos importantes del tema. La tercera monografía es "Metodología para elaborar la red de pertinencia" a cargo del Lic. Vietman Díaz, resúmen que destaca la importancia y los puntos claves de este instrumento de análisis. La exposición introductoria

fue más extensa, sin embargo, y los participantes internalizaron el método y el propósito de esta herramienta, desarrollando además sesiones prácticas de aproximadamente seis horas de duración. En la primera, se introdujo a los asistentes al método; en las cinco siguientes se formaron entre cuatro y cinco grupos de trabajo para desarrollar un área identificada de la DRA Central y preparar las redes de pertinencia y en la última hora, se presentaron los resultados de los trabajos de grupo, dando lugar a una discusión amplia del contenido del trabajo generado por los grupos. Esta interacción, lograda por el seminario, permitió no solamente en trenar sino también, entrever los problemas más importantes de diversas sub-zonas de la Región Central.

La Sexta Sección se titula Procesos e instrumentos de programación, presupuestación y realización de actividades. Incluye la monografía "Aspectos conceptuales para enmarcar los mecanismos de planificación operativa-ejecución a nivel regional" desarrollada por el Dr. Carlos Fonck, en cuya exposición se ilustró sobre los principales aspectos conceptuales que soportan los mecanismos del proceso planificación-ejecución en su dimensión operativa. Un segundo trabajo "Orientaciones generales para la preparación del presupuesto y el plan operativo a nivel de las Direcciones Regionales de Agropecuaria", presentado por el Ing. Agr. Wilfrido Isidor mostrando la estructura y el contenido de ambos instrumentos del planeamiento, actualmente en vigencia en la SEA, así como también la organización y responsabilidades para la preparación del Plan Operativo. El tercer trabajo de la sección es "El proceso de conducción del desarrollo agropecuario y rural" desarrollado por Horacio H. Stagno, el cual presenta --utilizando una analogía: El Tractor-- el conjunto de los elementos que componen las dimensiones prospectiva y operativa del proceso de conducción del desarrollo agropecuario y rural. Los tres temas desarrollados fueron discutidos con los participantes con el fin de aclarar dudas sobre aspectos relevantes contenidos en las exposiciones.

La Séptima Sección se titula Sistema de información para el seguimiento e incluye dos monografías. La primera es "Sistema de información para el seguimiento: aspectos conceptuales" desarrollada por el Lic. Teófilo Suriel y trata de lo que

es un sistema de información gerencial, lo que se entiende por seguimiento y evaluación y en qué consisten esas actividades. La segunda es "Estructura del subsistema de información para el seguimiento de las acciones de la SEA (Regional Central)" desarrollada por la Lic. Ofelia De Castro y trata sobre la estructura del subsistema de información que se propone para el nivel regional. Debido a la necesidad de concentrar los seminarios en la dimensión operativa del proceso, con énfasis en la diagnosis y la elaboración de los programas-presupuestos operativos para 1983, este tema no se trató en profundidad ni se discutió con los participantes. Ambas cosas se harán a principios de 1983, cuando comience a operar en la Regional Central el sistema propuesto por el Proyecto SEA-IICA.

En los Anexos se incluye material de interés complementario de la Memoria. Los tres primeros incluyen temas desarrollados en ejercicios prácticos de grupo. El Anexo 4 es la nómina del personal técnico y directivo de la DRA Central, que participó en cada uno de los cuatro seminarios. El Anexo 5 y último es el Programa del 4to. Seminario que ilustra, a manera de ejemplo, el contenido base de todos los anteriores.



## **SEGUNDA PARTE**

### **INTRODUCCION A ELEMENTOS DE GERENCIA**



## COMUNICACION EFECTIVA

Martha Beato de Herrera

### DIRECCION.

Encontramos las siguientes definiciones de "dirección": "guiar y llevar rectamente a un fin", "responsabilidad de obtención de metas", "acción de coordinar hacia un fin", etc. Para el caso de la empresa constructora, creemos que pueda definirse así: "La coordinación de hombres, métodos, trabajos y responsabilidades que conduzcan a la empresa a una rápida y económica obtención de metas".

Es indudable que en la dirección de una empresa se encuentra reflejada la personalidad del director; por lo tanto, es conveniente analizar una empresa a través de los diferentes:

#### 1.- ESTILOS DE DIRECCION

Tanto en los sectores empresariales como en los medios académicos existe una preocupación permanente por lograr organizaciones más efectivas. Se busca utilizar óptimamente los recursos disponibles, tanto físicos como humanos, y satisfacer de mejor manera las necesidades de todos los núcleos que rodean a la organización moderna, tales como accionistas, proveedores, trabajadores, clientes, etc.

El punto central de atención y análisis es el estudio del tipo de liderazgo y comportamiento gerencial que produce la excelencia en las organizaciones.

Una de las contribuciones más llamativas en este aspecto es la formulación por Roberth R. Blake, antiguo profesor de la Universidad de Texas y actual presidente de la firma de constructores Scientific Methods, Inc. Este enfoque recibe el nombre de - Managerial Grid, lo que traducido libremente al español significa El cuadro administrativo.

Blake considera que existen ciertos factores universales inherentes al concepto organización. Uno de ellos es la existencia del propósito al cual él equipara la idea de producción. Otro es la gente; no existe organización sin gente y no es posible cumplir un propósito sin emplear gente. Un tercero es la existencia de una jerarquía. En toda organización existen jefes y subordinados.

El cuadro administrativo suministra una idea acerca de cómo éstos tres factores: producción, gente y jefes, se interrelacionan en diferentes circunstancias. En algunos casos la preocupación predominante de los jefes es producción. En otros, la preocupación predominante es el bienestar de los trabajadores y empleados. En cuanto a lo que se refiere a los jefes, éstos, cuando toman decisiones, realizan conjeturas, consciente o inconscientemente acerca del comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lograr los objetivos organizacionales.

El cuadro administrativo diseñado por R.R. Blake muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores "preocupación por la producción" y "preocupación por la gente". El jefe horizontal se refiere a la producción y el vertical a la gente. Ambos factores se expresan en un escala de 1 a 9, en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la preocupación máxima.

En el ángulo inferior izquierdo del cuadro se encuentra el estilo 1.1 que representa interés mínimo, tanto por la producción como por las personas. El ángulo superior izquierdo está ocupa

do por el estilo 1.9 que implica mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente. El estilo 9.1 ocupa la posición opuesta, o sea el ángulo inferior derecho, y significa lo contrario: la máxima preocupación por la producción y mínima por la gente.

En la parte superior derecha se encuentra la orientación 9.9, en donde tanto la preocupación por la gente como por la producción llegan a su máximo.

Por último, en el centro está el estilo 5.5 el cual representa una situación intermedia.

De acuerdo con Blake, cada una de las cinco posiciones descritas representa una teoría con diferentes hipótesis o presupuestos, acerca de cómo los individuos se comportan en la dirección de problemas de producción que involucran gente. Como tales, cada posición puede verse como una serie de conjeturas acerca de cómo usar la jerarquía para relacionar a la gente con la producción.

El propósito del análisis de Blake, del cual presentamos a continuación un resumen, es ayudar a los individuos a conocer más profundamente su hipótesis o conjeturas acerca de cómo dirigir.

Es necesario considerar que muchas veces no es suficiente analizar cuál es el estilo dominante de un individuo para comprender las implicaciones de su comportamiento. Además de ese estilo dominante, es conveniente conocer su segunda orientación. Esta última está representada por la que el individuo usa cuando su teoría dominante falla en obtener los resultados deseados.

Cualquier estilo puede ser un segundo estilo de una orientación dominante.

A continuación presentamos un resumen de las características

de los estilos descritos por Blake.

### 1.- El estilo 9.1

En este estilo se parte de la base de que existe una contradicción inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si uno se cumple el otro resulta sacrificado. El ejecutivo 9.1 piensa que, antes que nada, es necesario cumplir con la producción.

Se da mucha más importancia a cómo organizar el trabajo que a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima que les permita trabajar con máxima productividad.

#### a) La gerencia

Bajo esta teoría, el gerente tiene una posición de autoridad y jerarquía. Se siente responsable de planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados en el grado que se requiera para que se alcancen los objetivos de producción de la empresa. El jefe planea y el subordinado ejecuta. Se espera que la gente haga lo que se le ordena. Ni más ni menos.

#### b) Dirección y control

Básicamente se considera que a la gente le disgusta trabajar, y por lo tanto, se da por hecho que dirección y control externos son necesarios para obtener resultados. A los subordinados se les considera como individuos inmaduros, entonces es natural que deban ser vigilados cuidadosamente.

#### c) Errores y faltas

Bajo el título 9.1 se considera que todos los errores se pueden atribuir a las personas. Cuando se descubre un error, posiblemente el superior dice: "mi primera reacción es encontrar quién es la persona responsable y aplicar la respectiva san-

ción disciplinaria de una manera drástica. Cuando la gente sabe que los errores no se toleran no los comete con frecuencia". Las políticas sobre sanciones son uniformes y previamente definidas y existe gran formalidad en su aplicación.

d) Comunicaciones

En este sistema, las comunicaciones tienen un carácter formal. Se supone que ocurren a través de los canales establecidos y de acuerdo con los organigramas. Se recalca que deben ser por escrito para evitar desórdenes. El mayor flujo de comunicaciones tiene lugar de arriba hacia abajo y las comunicaciones hacia arriba son muy limitadas.

e) Resolución de conflictos

En este sistema existe una situación de competencia entre individuos y grupos, y en este sentido las tensiones son comunes. Debido a que se considera que la producción está primero que to do, cualquier circunstancia que la demore se tiene como una barrera. Por la razón se busca resolver cualquier conflicto interpersonal en forma rápida. Sin embargo, desde el punto de vista del jefe, los conflictos se resuelven haciendo uso de la autoridad, y lo mejor que puede suceder es que los conflictos no surjan para no perder tiempo en su discusión y perjudicar la producción.

f) Resumen "producir o morir"

Bajo el título 9.1 se considera a la gente como instrumento de la producción. Los supervisores recalcan los requerimientos de la tarea y del trabajo, y se basan en una filosofía de "producir o morir". Se persigue que los empleados se ajusten y amolden a las características de los puestos y sólo se les toma en cuenta si demuestran ser buenas herramientas de producción. La base del control es el poder jerárquico basado en un sistema en

el cual unos ejercitan autoridad y otros obedecen. Las relaciones entre la gente están limitadas a aquellas instancias en las cuales se imponen debido a asuntos de trabajo. Cuando surge algún conflicto entre los compañeros o con el jefe, la meta es ganar.

## II.- EL ESTILO 1.9

En la parte superior izquierda del cuadro administrativo se encuentra el estilo 1.9. Aquí el 1 representa el interés por la producción y el 9 el interés por la gente. Igual que en el estilo 9.1 esta orientación supone que el interés por la producción está en contra de las necesidades de la gente. Un ejecutivo con este estilo considera que, antes que nada, es necesario mirar las necesidades de los miembros de la organización aun sacrificando la producción.

### a) La gerencia

Si bien es cierto que bajo esta orientación el gerente define también su función como la de planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, lo hará de tal manera que evite presionar la producción a un ritmo mayor del que acepten los miembros de la organización. En realidad dirige siguiendo lo que la gente quiere. Al no darse tanta importancia a la producción, se evitan algunos de los conflictos que usualmente se generan.

### b) Dirección y control

Cuando se trata de dirigir el gerente con una orientación 1.9 adopta una actitud de ayuda a sus subordinados. Suple sus deficiencias técnicas o de cualquier otro estilo dirigiéndolos y mostrándoles el camino y no les permite que busquen y encuentren la solución a un problema por sí mismos.

c) Errores y faltas

Bajo el 1.9 un supervisor ante un error seguramente reacciona de la siguiente manera: "No lo tome tan duro; todos cometemos errores. Es posible que tenga más suerte la próxima vez". Se evita buscar y señalar al responsable y se trata de olvidar y tapar los errores. Existe mucha flexibilidad en cuanto a sancionar, horas de llegadas y salida, café, visitas durante el trabajo, ausencias ocasionales, etc. El ejecutivo o supervisor bajo el 1.9 trata de ser buena persona con la gente. Si debe tomar una decisión, o dar una orden que no le gusta a la gente, tratará de evitarlo o tratará de persuadir buscando simpatía hablando del dilema en que se halla.

d) Comunicaciones

El estilo 1.9 es completamente distinto del 9.1 en este aspecto. El énfasis en el 9.1 es aislamiento de los subordinados, mientras en el 1.9 existe sentido de asociación y grupo. Las relaciones jefe-subordinados dejan de ser uno a uno, para ser uno a todos.

El jefe 1.9 considera a sus subordinados como su producto más importante y trata de satisfacerlos en todo lo posible.

Bajo el sistema, las comunicaciones informales son muy importantes y las comunicaciones a través de los canales formales pierden importancia. Los periódicos de la empresa, cuando existen, ponen un gran empeño en los aspectos sociales.

Las carteleras contienen chistes y notas de humor, noticias sobre premios y sobre vacaciones. En síntesis, el sistema de comunicaciones proporciona un magnífico vehículo para los aspectos sociales y emocionales de las relaciones laborales.

e) Resolución de conflictos

Se busca evitar desacuerdos, emociones negativas, rechazos y frustraciones. Se lucha por lograr relaciones armoniosas y se es tá dispuesto a pagar cualquier precio por obtenerlas.

f) Resumen "todos somos hermanos"

Bajo la orientación 1.9 el ritmo de trabajo es bastante confortable. A la gente se le anima en vez de forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas. El jefe representa a un hermano mayor más que a un padre fuerte, como en 9.1. El grupo, más que el individuo, es la clave de la organización, con gran amistad y armonía entre sus miembros.

III.- EL ESTILO 1.1

En este caso se unen tanto un bajo interés por la producción, como un bajo interés por las personas. Como en los estilos 9.1 y 1.9, se parte de la base de la incompatibilidad entre el interés de la empresa y las metas de los individuos miembros. Sin embargo, y puesto que el interés por ambos es tan bajo, el dilema en que se encuentra el ejecutivo en este caso entre la produción y la gente es muy pequeño o nulo. Sencillamente no le importan las cosas, o mejor aún, ya aprendió a que no le importen y a hacer solamente lo necesario para sobrevivir. Poco a poco se ha ido situando en una posición en la cual poco se espera de él y poco o nada está dispuesto a dar.

El estilo 1.1 no representa una situación natural y es adoptada por una persona que ha aceptado su derrota y decide no seguir luchando.

a) La gerencia

En este estilo, el individuo asume responsabilidades sólo de manera superficial. Asigna trabajo a sus subordinados pero no se preocupa por darles nada o controlarlos. Sólo presenta los informes que se le solicitan y lo hace de una manera completamente mecánica y formal, sin preocuparse por la veracidad de los datos. Nunca contribuye con nuevas ideas ni lucha por clarificar los objetivos de la compañía.

b) Dirección y control

La orientación del supervisor 1.1 es asumir el mínimo de responsabilidad y busca el permanecer escondido. Sigue estrictamente las reglas y políticas de la compañía, pues esto se le hace más sencillo que tener flexibilidad de acuerdo con la situación y solucionar posibles problemas. Cuando dirige y controla, lo hace apoyándose en sus superiores y de esta manera, en muchas oportunidades se encuentra asumiendo el papel de mensajero.

c) Errores y faltas

Por lo general, en el enfoque 1.1 se ignoran los errores y faltas a menos que sea imposible hacerlo debido a su magnitud. El superior 1.1 busca culpar a sus subordinados para descargar su responsabilidad y es típico de su estilo decir: "y les comunicué oportunamente, pero ellos no hacer caso"; "yo no tengo la culpa...".

En realidad no existe un claro concepto de objetivos de la compañía bajo la forma 1.1. Si algo existe es en función personal, no en función de la empresa.

Lo que le interesa al individuo es obtener su salario, prestaciones sociales, casa, una pensión de retiro y obtenerlo con

el menor esfuerzo posible y sin asumir responsabilidades. No tiene ningún sentido de contribución a la empresa ni está interesado en aprender más.

d) Comunicaciones

Las comunicaciones son mínimas, existe una situación de aislamiento. En el estilo 9.1 la preocupación por la producción une a los jefes; en el 1.9 existe gran interés por el aspecto social pero en el enfoque 1.1 no existe ningún punto común.

e) Resolución de conflictos

La solución para el gerente 1.1 es evitar cualquier tipo de conflicto. No porque el conflicto pueda perjudicar a la producción o porque pueda molestar a la gente, sino porque el evitarlo representa la línea de menos resistencia. Esto se logra de varias maneras. Bien retirándose física o psicológicamente de situaciones conflictivas, o bien retardando la acción no decidiendo nada por temor a despertar reacciones, o por último, evitando dar opiniones por temor a comprometerse.

f) Resumen "gerencia muerta"

Un gerente o supervisor con una orientación 1.1 ejerce una influencia mínima en sus contactos con otras personas. Por lo general se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores. Muchos supervisores con este estilo son expertos en transmitir la culpa a otros, aunque pocas veces inician la crítica ellos mismos para evitar conflictos. Típico de este estilo es el estar presente para obtener beneficios, pero ausente cuando se trata de contribuir o asumir responsabilidades.

#### IV.- EL ESTILO 5.5

La posición media del cuadro administrativo está identificada por el 5.5. Existe una moderada preocupación por la gente, acompañado de una moderada preocupación por la producción, pero también se asume una situación de conflicto entre estos dos propósitos.

En vez de resolver este conflicto, ya sea dando mayor importancia a la producción (9.1) o a las personas (1.9), o asumiendo una actitud de apatía (1.1) se pretende solucionar el conflicto asumiendo una situación transaccional o de equilibrio. En este estilo, no se está buscando la mejor solución, ya sea desde el punto de vista de la producción o del interés de las personas sino, una solución intermedia que parcialmente satisfaga esos dos requerimientos.

##### a) La gerencia

El gerente con estilo 5.5 se preocupa algo por la producción. Debido a que se reconoce que la gente no puede ser completamente descuidada se concede cierta importancia al factor humano dentro de la organización. Constantemente el gerente está buscando una situación de equilibrio y compensando cuando uno de los dos factores mencionados se debilita.

##### b) Dirección y Control

Bajo la gerencia 5.5; así como en el sistema 9.1 se considera a la gente como un instrumento de la producción; sin embargo, se intenta reconocerla como "importante". Una actitud típica de este enfoque es "A" la larga se tienen más problemas con la gente si a ésta se le fuerza y obliga y no se le tiene en cuenta y se pretende sacarle el máximo provecho. Es mejor no "exprimirlos" tanto y considerar en "algo" sus necesidades perso-

En este caso el gerente evita ejercitar su autoridad formal en el sentido 9.1, para lograr obediencia. En vez de eso, su estilo implica tratar de persuadir y "vender ideas". La siguiente frase es común: "No se debe dar órdenes sin explicar por qué y antes de saber si la gente las aceptará".

c) Errores y faltas

Se busca que el subordinado conozca su tarea y lo que se espera de él. Se concede el beneficio de la duda cuando alguien comete un error, pero se deja saber que la próxima vez se castigará. Cuando las acciones disciplinarias se hacen necesarias se gradúan de acuerdo con la magnitud de la falta.

En las relaciones diarias dentro de la empresa, el estilo 5.5 da importancia a tradiciones, precedentes y normas previamente establecidas. La autoridad no se ejerce directamente (como en 9.1), sino más bien se hace constante referencia a esas normas y procedimientos. Las siguientes frases son usuales: "Esta es la manera como lo hemos venido haciendo y hemos tenido éxito. Sigamos así". "La compañía quiere que esto se haga así", etc.

d) Comunicaciones

Bajo esta orientación se da tanto peso a la organización formal como a la informal. Se considera que toda organización debe tener sus normas, procedimientos y políticas y se cree en la existencia de líneas de comando, especialización de tareas, unidad de mando, etc., pero se reconoce la existencia de la organización informal; sin embargo, el tratamiento que se da a esta última es el de pretender usarla para evitar que la gente se frustre.

f) Resolución de conflictos

La actitud del gerente 5.5 bien puede estar resumida en la siguiente frase: "En razón de la naturaleza humana es imposible pretender la obtención total de las metas de producción o la satisfacción de las necesidades de la gente. En uno u otro caso se crearían problemas. Es necesario ceder en ambos sentidos. El progreso depende de lograr un equilibrio y es necesario renunciar a ciertas cosas para obtener algo".

Cuando se presentan conflictos, lo mejor es no dejarlos progresar ni hacerles frente directamente. Lo oportuno y sabio es lo lograr que cada una de las partes ceda en algo y así todo el mundo queda contento.

Una frase típica del estilo 5.5 es "De una parte es cierto que... pero es necesario tener en cuenta que...", etc.

f) Resumen "gerencia tibia"

El factor humano en la organización es tan importante como el factor producción. Es necesario guardar un balance entre los dos y esto se logra en la orientación 5.5. Se presume que la gente colaborará si se le explica algo sobre el objetivo de su tarea. Sin embargo, esta comunicación sólo se hace para que la gente sepa algo de lo que está haciendo y con el objeto de aminorar resistencias, no porque se considere que los trabajos tienén verdaderamente algo importante para aportar. El enfoque consiste en dar a la gente sentido de participación, no en dejarla participar realmente en decisiones.

V.- EL ESTILO 9.9

una gran preocupación por la producción se acompaña de un gran interés por la gente. A diferencia de otros estilos gerenciales se parte de la base de que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la empresa y las necesidades de la empresa. Bajo el enfoque 9.9 se logra una integración efectiva de los trabajadores con la producción lo cual es posible involucrándonos en la determinación de las estrategias de trabajo. Las necesidades básicas de la gente de pensar, de aplicar esfuerzo mental, de establecer buenas relaciones con sus compañeros, de realizar una tarea bien hecha, son aprovechadas para lograr objetivos organizacionales.

A diferencia del enfoque 5.5, el enfoque será orientado a descubrir la mejor solución para una situación dada, no simplemente la solución que indique la tradición o la costumbre.

Utilizando tanto las facultades mentales de la gente como sus habilidades de realización y ejecución, se busca lograr el más alto nivel de producción. Este nivel sólo se alcanza a través de situaciones de trabajo que satisfacen las necesidades de superación y desarrollo de los empleados.

Las motivaciones básicas del individuo, y al mismo tiempo los aspectos críticos de la organización, están representadas por el sentido de cumplimiento de una tarea y el sentido de contribución. Cuando el individuo contribuye y realiza una labor importante se satisfacen tanto sus necesidades individuales como los requerimientos de la organización.

#### a) La gerencia

En este caso el gerente retiene aún la responsabilidad de planear y dirigir, pero al hacerlo utiliza los recursos y conocimientos de sus subordinados. Existe participación real de los subalternos, no para darles sentido de la importancia, sino por que se considera que sus conocimientos son buenos y pueden ser

tribuir a mejores decisiones. La idea general en el estilo 9.9 es crear condiciones de trabajo que faciliten a la gente la com pre nsi ón de los problemas y que esté involucrada en los resultados y en donde sus ideas impliquen verdaderas contribuciones.

Cuando la gente puede pensar e influir en el resultado, no se resiste, se muestra complaciente. La creencia de que la gente es capaz de dar lo mejor de sí, en vez de buscar lo mejor para sí, es definitiva en esta orientación.

b) Dirección y control

Bajo la orientación 9.9, dirección y control se logran permitiendo que los subordinados participen en el señalamiento de los objetivos de la organización y, por consiguiente, los entiendan y acepten. Posteriormente será natural que traten de hacerlos cum plir. La presuposición básica es que si los individuos están in ter es ad os en el resultado, no hay necesidad de dirección y control externos al individuo, ejercidos de la manera tradicional por un jefe que manda y espera que sus subalternos obedezcan. Una buena gerencia permitirá un alto grado de autodirección y auto-control.

c) Errores y faltas

Bajo el 9.9, si ocurre un error, esta circunstancia se convertirá en una oportunidad para aprender algo. El jefe dirá: "mala suerte, pero lo que debemos hacer es estudiar el problema y aprender cómo hacer mejor las cosas. ¿Cuándo nos reunimos para discutir el caso?".

En primera instancia se supone que los errores se cometen por malentendidos, no por malas intenciones. Se desprende, entonces, que hay que aclararlos buscando las verdaderas causas y no sólo los síntomas o la persona culpable, como ocurre en 9.1.

d) Comunicaciones

Bajo esta orientación, el jefe no es visto como el individuo que controla. El subalterno se ve como a un miembro que contribuye dentro de un sistema en el cual todos se preocupan por cumplir con los objetivos de la empresa. El jefe es la clave en cuanto al flujo de información que viene de arriba. El subordinado es la clave en cuanto a la información que debe ser transmitida arriba y el punto de unión con niveles más bajos. El jefe es visto como un consultor, consejero y ayudante, en cuanto a los asuntos de importancia, y desde ese punto de vista es más que un individuo con autoridad en el sentido 9.1 o un animador en el sentido 1.9, o mensajero en el sentido 1.1, o por último, un conciliador en el sentido 5.5. Se convierte en un verdadero recurso para todos los niveles, desempeña labores de instructor y en todo momento está preocupado por el desarrollo de sus subalternos y por el desarrollo de su organización.

c) Resolución de conflictos

Bajo el 9.9 se considera que en algunos casos surgen conflictos debido a desacuerdos lógicos en relación a la mejor manera de hacer las cosas. En este sentido es práctico considerar que los conflictos son inevitables. Sin embargo, el punto importante es pensar que éstos pueden ser resueltos favorablemente.

Es cierto que algunos conflictos pueden representar barreras para la obtención de resultados, pero no es menos cierto que en otros representan oportunidades para promover innovaciones, creatividad y desarrollo de nuevas ideas. La clave está en cómo "manejar" los conflictos y aprovechar sus aspectos positivos.

La orientación 9.9 indica que los conflictos no se deben esconder, sino que se deben enfrentar con valor y decisión. Deben sacarse a la luz, ponerse encima de la mesa y hacer esfuerzos

f) Resumen "gerencia óptima"

En la teoría 9.9 se satisface una necesidad básica de la gente. La necesidad de estar involucrado y comprometido en la realización de un trabajo productivo e importante. De esta manera se utilizan las capacidades de pensar y desarrollar nuevas ideas. La orientación 9.9 integra las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización y hace posible obtener una organización verdaderamente efectiva en satisfacer las necesidades de accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y de la sociedad en general.



## I. Planificar

- a.- Proyéctese usted dentro de las distintas situaciones (personas, lugares y condiciones).
- b.- Examine su plan utilizando las preguntas: por qué, dónde, cuándo, quién y cómo.
- c.- Utilice un sistema básico para planificar (Indague, analice, suponga, confronte y siga los hechos).

## II. Organizar

- a.- Analice la misión o asignación (objetivo)
- b.- Determine las tareas tanto de los departamentos como de los individuos.
- c.- Establezca la estructura
- d.- Asigne el personal (jerarquía)  
(A quién, por quién, con quién y para qué)

## III. Dirigir

- a.- Asigne al personal sus deberes básicos
- b.- Ubíquelo apropiadamente en la organización
- c.- Haga uso de asignaciones especiales (órdenes escritas) para orientarlos, ajustarlos y encauzarlos.
- d.- Controle el trabajo, preferentemente a través de órdenes escritas y con un mínimo de órdenes verbales.
- e. Base sus órdenes en planes y normas específicas (Dirección y autoridad).

## IV. Coordinar

- a.- Haga contactos horizontales y verticales para conservar el equilibrio en las actividades, capitalizar experiencias y conocimientos, incorporar demandas y deseos y obtener objetividad.
- b.- Limite las coordinaciones a cuatro, con poder de decisión.
- c.- Base sus contactos en planes y normas específicas (Equilibrio, armonía e integración de actividades).

## V. Controlar

- a.- Establezca controles mecánicos y gráficos
- b.- Establezca normas
- c.- Inspecciones en términos de dichas normas
- d.- Actúe de acuerdo con el resultado de su inspección (Esto puede involucrar todas las otras funciones)  
(La cantidad, la calidad y el tiempo apropiados)

VI. Relaciones con los empleados.- Asegurarse de que todos los empleados reciben tratamiento equitativo y justo y que están animados de la mejor voluntad para rendir el mejor trabajo.

Funciones:

- a.- Normas y prácticas de personal (incluso planes de beneficios, tablas de sueldos y salarios y tiempo y condiciones de trabajo) mantenidas al día y en relación favorable con respecto a los competidores por medio de cambios bien estudiados, en lo que sea necesario.
- b.- Supervisión eficaz, que garantice que a cada empleado se le trata equitativamente y con justicia, como ser humano, con amplia consideración hacia sus sentimientos, ambiciones y problemas personales, dentro de las reglas y normas que se interpretan razonablemente.
- c.- Control adecuado que garantice que a cada empleado se le compensa equitativa y apropiadamente, de acuerdo con la estructura u objetivos de la tarifa establecida.
- d.- Mantenimiento de contacto estrecho con el personal y sus problemas.
- e.- Liderazgo efectivo y estímulo de la moral
- f.- Confianza y respeto de parte de los superiores, subordinados y asociados.
- g.- Coordinación apropiada del programa de relaciones con los empleados.

# "DINAMICA DE GRUPO"

LIC. MARTHA BEATO DE HERRERA

## ENCUESTA SOBRE COMUNICACIONES DE DIRECCION

### Instrucciones:

Lea la lista de actividades de comunicación que un jefe puede tener con sus subordinados, en los diversos aspectos. Después seleccione en cada una de las áreas la actividad que estime más importante. Ponga una I al frente de ésta.

#### I. COMUNICACION SOBRE RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS

1. Discutir las responsabilidades del trabajo con los subordinados.
2. Reunirse con los subordinados para discutir los problemas de operación y los resultados, tanto positivos como negativos, de sus esfuerzos.
3. Establecer, con la participación del subordinado, sus objetivos.
4. Insistir en que el subordinado esté siempre en condiciones de dar un informe sobre los objetivos de su actividad.
5. Discutir con el subordinado sus propios objetivos.

#### II. COMUNICACION SOBRE DELEGACION

1. Establecer claramente la autoridad que posee el subordinado.
2. Asignarle proyectos o problemas complejos.
3. Indicar al subordinado las decisiones que puede o no puede tomar.
4. Insistir en que el subordinado piense en cómo resolver sus problemas.
5. Vigilar únicamente los aspectos importantes del trabajo del subordinado.

### III. COMUNICACION SOBRE ACTUACION

1. Decir francamente al subordinado lo que usted piensa de su actuación.
2. Expresar su aprobación cuando el subordinado haya cumplido con un importante proyecto o trabajo.
3. Indicar cuáles áreas necesitan ser mejoradas.
4. Revisar el programa del subordinado en el desempeño de sus responsabilidades o realización de objetivos.
5. Dar al subordinado la oportunidad de expresar su autoevaluación.

### IV. COMUNICACION PARA AYUDAR AL SUBORDINADO

1. Dar consejos útiles y orientaciones al subordinado.
2. Estimular al subordinado, particularmente cuando tiene que desarrollar una tarea difícil.
3. Revisar los planes del subordinado, sobre todo antes de que éste inicie una tarea mayor.
4. Proporcionarle la ayuda y apoyo de todo el equipo de trabajo.
5. Ayudar al subordinado en la elaboración de un plan para su propio desarrollo.

### V. COMUNICACION PARA MOTIVAR

1. Hacer una crítica constructiva cuando el subordinado no haya realizado satisfactoriamente su tarea.
2. Comparar el trabajo del subordinado con el de sus colegas más eficientes.
3. Discutir con el subordinado sus deficiencias y planear acciones para corregirlas.
4. Proporcionar al subordinado información sobre las bases que tiene la compañía para dar aumentos de sueldo.
5. Dar información a los subordinados para mejorar su competencia en el logro de resultados.

#### VI. COMUNICACION PARA MEJORAR LAS RELACIONES DE TRABAJO

1. Estimular al subordinado a expresarse, particularmente cuando sus opiniones no están de acuerdo con las de su jefe.
2. Mostrar interés en los problemas de trabajo del subordinado.
3. Demostrar interés en los problemas del subordinado fuera de su trabajo.
4. Reunirse periódicamente con sus subordinados para ventilar los problemas que tengan entre sí y con respecto al jefe.
5. Permitir a los subordinados expresarse, particularmente cuando están molestos por algo.

#### VII. COMUNICACION PARA ESTIMULAR EL DESARROLLO Y EL APRENDIZAJE

1. Discutir los motivos por los que el subordinado ha logrado buenos resultados.
2. Discutir los motivos por los que el subordinado ha sufrido fracasos.
3. Indicar la forma en que el subordinado puede mejorar sus habilidades para dirigir.
4. Comunicar al subordinado lo que usted ha aprendido.
5. Animar al subordinado a trabajar en su propio desarrollo (análisis personal, lecturas, cursos, etc.).

#### VIII. COMUNICACION SOBRE EL FUTURO DEL SUBORDINADO

1. Discutir las ambiciones y aspiraciones del subordinado para el futuro.
2. Discutir con el subordinado su capacitación para que pueda adquirir mayores responsabilidades.
3. Discutir con el subordinado los requisitos para calificar en puestos superiores.
4. Hablar con el subordinado sobre futuras oportunidades.
5. Animar al subordinado para que tome mayores responsabilidades.

**NOTA:** Una vez llenada la encuesta, coméntela cada uno con un compañero.



## TERCERA PARTE

FACTORES Y COMPONENTES QUE INCIDEN EN  
LA PROBLEMATICA AGROPECUARIA Y EN EL  
DESEMPEÑO DE LA SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA



EL PROCESO DE PLANIFICACION PARA EL CUMPLIMIENTO DEL ROL DE LA SEA  
COMO ORGANISMO LIDER DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

Lic. Rafael Carvajal<sup>\*/</sup>

El grado de participación de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuario en el proceso de análisis y presentación de alternativas de políticas es bastante significativo, en lo que a lineamientos y/o trazamiento de política se refiere, ya que dicha Subsecretaría elaboró la Estrategia para el Desarrollo Agropecuario 1976/1986, documento que fija la política de largo plazo, dentro de la cual se deben encausar todas las acciones del Estado en el Sector Agropecuario, la misma que está circunscrita en torno a una política alimenticia, cuya finalidad es mejorar los actuales niveles nutricionales de la población.

Para lograr estos objetivos y por tanto que la mayor parte de la población tenga acceso a una canasta alimenticia que le permita obtener un nivel de vida más adecuado, la Estrategia plantea, la modificación de los niveles de ingreso, la tenencia de la tierra, la utilización de los recursos agrícolas, la eficiencia productiva y el otorgamiento de empleo.

La metodología utilizada en este documento parte del diagnóstico prestando especial interés a la distribución del ingreso disponible y gasto total, distribución de gasto disponible, Empleo Agrícola por tamaños de finca; la Producción y Oferta de Alimentos y la Tenencia de la Tierra.

El Proyecto de Análisis Sectorial, cuyo objetivo fundamental es medir la estructura de la producción por tamaños de finca, elaboró una serie de documentos que van desde una presentación del aspecto metodológico y estadístico, hasta la de análisis sobre la producción, empleo e ingreso por tamaños de finca.

La Secretaría de Estado de Agricultura a través de la Subsecretaría de Planificación Sectorial Agropecuario, tuvo el mérito de elaborar el primer Plan Operativo Sectorial que se prepara en el país, Documento que fué sometido a la consideración de las antiguas autoridades en el año 1977, hecho que a pesar de la trascendencia no logró el tan necesario apoyo político para su implementación.

---

<sup>\*/</sup> La exposición del Lic. Rafael Carvajal fué estructurada sobre el contenido de la Conferencia prestada por el Ing. Samuel Encarnación, en el 1er. Curso SEA-PROCADES, realizado en el CESDA, San Cristóbal del 31-5 al 30-7-1982, cuyo texto es el que se incluye.

Es a partir de este momento y con el fin de dar coherencia y compatibilidad a las diferentes acciones programadas en el Sector Agropecuario que surge la planificación operativa en nuestro país, cuya finalidad expresa es la de racionalizar dichas actividades en el corto plazo. La misma permite presentar en un sólo contexto, el conjunto de proyectos y programas a desarrollarse durante el año en el Sector Público Agropecuario a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el mediano y largo plazo.

La planificación operativa es una acción continua y permanente que se viene realizando desde 1977.

El Plan Operativo 1979, es un documento que consta de dos partes; la primera que corresponde al aspecto teórico que señala esquemáticamente los objetivos contenidos en el Plan a Mediano Plazo; así como los objetivos y metas 1979, además de que junto al diagnóstico que analiza el comportamiento de las principales variables macroeconómicas, aparecen las metas de producción para 1979, así como la regionalización del plan.

El Capítulo 4to. corresponde al plan de inversión, instrumento fundamental en la planificación, por cuanto permite visualizar los re cursos que se están destinando al cambio o mejoramiento del proceso productivo.

En el Capítulo 5to. se presenta otro de los instrumentos importantes de acción directa dentro del Plan Operativo, el Presupuesto por Programas para 1979, el cual fué elaborado tomando en cuenta los programas y proyectos que serán ejecutados en dicha gestión, y con la participación directa de las unidades responsables a fin de garantizar no sólo su programación, sino también su ejecución, de manera que pueda asegurarse un alto grado de compatibilización.

Finalmente, el Plan Operativo 1979, presenta 3 anexos que son:

- Comportamiento de las variables macroeconómicas
- Cuadro de los instrumentos de planificación
- Programación de cultivos y actividades.

El Plan de Cultivos, junto a otros documentos que utilizan las técnicas de planificación, así como el Plan de Desarrollo a Mediano Plazo 1979/82, instrumento que busca la concentración de las acciones planteadas en la Estrategia del Desarrollo en un espacio de tiempo determinado pero lo suficientemente amplio como para dar lugar a políticas que permitan cambios cualitativos en la dinámica del Sector Agropecuario; son muestra de como la Subsecretaría participa en el proceso planificador y contribuye de manera tangible en la toma de decisiones de la política sectorial agropecuaria.

La poca tradición planificadora del país, hace que sea notoria la limitada relación entre el ente planificador de la Secretaría de Estado de Agricultura y las demás Instituciones del Sector. Sobre el particular y en vista de que el nuevo Secretario de Agricultura, ajustándose a las disposiciones legales establecidas hace muchos años que le señalan las atribuciones de líder del Sector Público Agropecuario, ha tomado las medidas pertinentes para que exista coordinación intrasectorial, cuyo primer paso significativo es de que la División Presupuestaria del Departamento de Planes, Programas y Proyectos actúe como la unidad coordinadora entre la Oficina Nacional de Presupuesto y las unidades respectivas. Este aspecto junto a otras disposiciones hace vislumbrar que un futuro inmediato habrá una verdadera coordinación e interrelación institucional.

Con la intención de definir el Sistema de Planificación como un ente ágil, efectivo y coherente con los lineamientos de la alta dirección se presentó a las autoridades un Anteproyecto de Reestructuración del Sector Público Agropecuario, trabajo que en estos momentos se encuentra en manos del Poder Ejecutivo para ser sometido al Congreso Nacional.

La necesidad imperiosa de incidir no solamente en las unidades del Sector, sino perseguir una relación intersectorial, nos obliga a que nuestro sistema tenga no solamente la efectividad y coherencia necesaria, sino la capacidad de dirección para influir de manera determinante en quienes todavía ven a la planificación como instrumentos

eminentemente teóricos.

Sólo con el afán de hacer crítica constructiva, y que sirva de experiencia a los restantes delegados presentes, la Oficina Nacional de Planificación en los últimos años ha carecido en los absoluto de peso específico y nunca fijó una política definida porque como es importante que se sepa, tal como ocurre en muchos países similares al nuestro, las políticas de Gobierno no son fijadas precisamente utilizando el instrumento planificador, dichas políticas son trazadas "en otros lugares". Por lo tanto, la Oficina Nacional de Planificación de mi país, en el Gobierno anterior no tenía ningún tipo de relación técnica con el ente encargado de la planificación sectorial. Además, considero necesario señalar que la creación de dicho sistema sectorial surge a partir del año de 1976. Hasta ese momento lo que existía era una Oficina de Planificación, Coordinación y Evaluación adscrita al Despacho del Secretario de Estado e implementada por ley en el año 1965.

El análisis anterior nos conduce al hecho de que la poca o ninguna coordinación, las limitadas relaciones entre la sectorial agropecuaria y las demás unidades de programación del sector, así como la escasa importancia conferida al aspecto regional y ningún apoyo en cuanto al renglón político, nos den como resultado una baja incidencia en el normal desarrollo de la política agropecuaria del país, no obstante nuestra situación agrícola demanda profundos cambios en los aspectos estructurales y de esta forma poder conseguir que el proceso de planificación sea un instrumento para la viabilización de acciones que redunden en mejoría para nuestro hombre del campo.

En el aspecto de la ejecución de las políticas tíbiamente expresadas por las razones tantas veces señaladas, creemos que se presenta el principal "cuello de botella". Sobre el particular, hemos considerado que cualquier recomendación debe ser dirigida hacia la búsqueda de una real integración entre los niveles decisoriales y el sistema de

planificación sectorial agropecuario, lo que a nuestro juicio traería como consecuencia que cualquier alternativa de política trazada y/o delineada, pueda cristalizar en una acción específica, que fortalecería no sólo la planificación como proceso en sí, sino que se obtendrían resultados concretos y positivos para el país.

Nos permitimos aprovechar la ocasión que nos brinda este Seminario, para precisar nuestros requerimientos de asesoría técnica a dos (2) aspectos consideramos de vital importancia para la conclusión de un proceso esquematizado de planificación, a saber planificación regional y control y evaluación de la Ejecución.

## EL SISTEMA DE PLANIFICACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO

"El sistema de planificación podría definirse como un conjunto de componentes: funciones, recursos, organización, mecanismos, métodos y gestión, que operando dentro de un determinado medio ambiente, son combinados para otorgar coherencia y eficiencia a la política de desarrollo agropecuario".

En consecuencia, podemos afirmar que la SEA cuenta desde hace varios años con un sistema de planificación agropecuaria que engloba todos estos elementos, que garantiza la racionalización de los recursos disponibles y el logro de sus principales metas y objetivos.

Este sistema de Planificación abarca a todo el Sector Agropecuario lo cual garantiza la compatibilización de los planes y proyectos de todas las dependencias relacionadas con el Agro.

Recordando nuestro pasado reciente, los primeros pasos para establecer este sistema de planificación agropecuaria, surgieron como respuesta a la problemática económica imperante. Como consecuencia de que todos estos componentes se encontraban dispersos, se comprendió la necesidad de unificar esfuerzos, haciendo coherentes y consistentes las acciones necesarias para promover la aceleración del desarrollo agropecuario. Esta comprensión se cristalizó con la creación de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, la cual está llamada a regir la programación agrícola del país, a nivel oficial.

Los objetivos básicos considerados al crear SEAPLAN\* fueron:

- \* Montar un aparato técnico, institucional y administrativo capaz de identificar problemas que exijan soluciones de corto, mediano y largo plazo.
- \* Establecer, en función de los recursos disponibles, los objetivos y las metas en el orden agrícola y pecuario de acuerdo a las necesidades del desarrollo nacional.
- \* Elaborar los planes, programas y proyectos capaces de garantizar el logro de los objetivos y las metas establecidas.
- \* Perfeccionar los mecanismos de coordinación y colaboración con las instituciones que componen el sector agropecuario.
- \* Mantener una estrecha relación con la Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN) como organismo rector de la planificación nacional.
- \* Evaluar el avance de los programas y proyectos y proponer los ajustes que se consideran necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas.

#### CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION AGROPECUARIA:

Nuestro sistema de planificación se caracteriza por ser normativo y descentralizado, en el sentido de que traza pautas y lineamientos de política que deben regir para todo el sector público agropecuario.

- \* Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria.

Tomando en cuenta el principio de la libre empresa vigente en nuestro país, la planificación agropecuaria se limita, en el caso del sector privado, a inducir actitudes y acciones que puedan contribuir al desarrollo del sector en su conjunto. Esta orientación se traduce normalmente, en políticas de incentivos encaminada a garantizar la rentabilidad del capital que explota las áreas, cultivos y sectores que se consideren prioritarios.

Además, nuestra planificación presenta condiciones institucionales y administrativas viables para alcanzar una efectiva articulación y coordinación entre los organismos responsables de la formulación y ejecución de la política agrícola del país.

Institucionalmente participan en el sistema de planificación sectorial agropecuaria:

- 1) A nivel nacional, la Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN) a través de su Departamento Agrícola y la Secretaría de Agricultura a través de la Subsecretaría Técnica de Planificación (SEAPLAN).
- 2) A nivel regional, las Direcciones Regionales Agropecuarias a través de las Unidades Regionales de Planificación y Economía (URPE).

También participan las diferentes unidades de programación de las dependencias que integran el sector público agropecuario.

**ESTRUCTURA DE LA SUBSECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN (SEAPLAN).**

En fecha 3 de enero de 1976, mediante el Decreto No.1610 del Poder Ejecutivo, se creó la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, siendo luego modificada por las Resoluciones 40 y 41 de fecha 23 de febrero de 1979, quedando finalmente reestructurada de la siguiente manera:

- \* Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria
- \* Consejo de Coordinación de Planificación Sectorial
- \* Comité Interno de Coordinación y Evaluación
- \* Asistente Técnico
- \* Unidad de Asesoría
- \* Unidad Administrativa
- \* Departamento de Coordinación de Programas y Recursos Externos
- \* Departamento de Informaciones, Estadísticas y Cómputos
- \* Departamento de Economía Agropecuaria
- \* Departamento de Control y Evaluación.

Como se puede observar, aparte de las unidades de apoyo al sistema de planificación, la Subsecretaría descansa sobre cinco departamentos, cada uno de los cuales llena una función específica dentro del sistema como totalidad.

El Departamento de Informaciones Estadísticas y Cómputos y el Departamento de Economía Agrícola se encargan de acopiar y levantar la información básica, la cual es procesada en su mayoría mediante procedimientos electrónicos a fin de poder disponer de ella con la rapidez que

con la valiosa colaboración de las unidades de estadísticas y documentación de las demás instituciones agropecuarias.

Luego el Departamento de Economía Agropecuaria con la colaboración de los demás departamentos realiza diagnósticos para identificar los principales problemas y proponer las soluciones adecuadas.

En este nivel del proceso, el Departamento de Planes, Programas y Proyectos establece en coordinación con ONAPLAN los objetivos y metas necesarios para enfrentar con éxito la situación. Estos objetivos y metas se traducen en programas y planes específicos elaborados por el Departamento de Planes, Programas y Proyectos siempre en coordinación con ONAPLAN del Secretariado Técnico de la Presidencia.

El Departamento de Recursos Externos tiene la responsabilidad de gestionar las fuentes externas de recursos, de contribuir a su obtención y, ya luego, a la administración de los recursos en función de la programación previamente establecida.

Finalmente, existe un departamento encargado de darle seguimiento a la ejecución de los planes y proyectos y de efectuar evaluaciones periódicas para determinar el grado de cumplimiento de las metas físicas y financieras de cada uno de los proyectos bajo implementación.

Como se ve, se trata de una estructura racional y coherente que garantiza en un alto grado que el sistema de planificación juegue su papel como orientador del desarrollo agropecuario nacional.

#### PROCEDIMIENTOS DE DIAGNOSTICOS:

El diagnóstico es una de las actividades que debe llevar a cabo la planificación, permitiendo conocer a través del mismo, la estructura y el funcionamiento del sistema agropecuario. Este trabajo está normalmente referido a un período histórico en el cual se desea conocer, medir, interpretar y evaluar los resultados del sector agrícola, así como explicar las estructuras vigentes y su proceso de transformación. El análisis se hace dentro del marco de desarrollo general, individualizando aspectos positivos y deficiencias o limitaciones del sector. También en el diagnóstico se pronostican los cambios que es menester introducir en las políticas vigentes, así como los nuevos lineamientos en los casos que se ameriten.

El diagnóstico se basa en un examen detallado de las principales variables socio-económicas y políticas que arrojen alguna explicación de los hechos más relevantes que inciden sobre los objetivos globales planteados en planes de largo alcance.

No cabe la menor duda, de que el conocimiento de la realidad es la base del sistema de planificación.

En esta Subsecretaría desde hace mucho tiempo está operando un sistema de muestreo probabilístico con el cual se evalúa la producción de los más importantes rubros de nuestra canasta alimenticia y se realizan sus diagnósticos, mecanismo que junto a los informes mensuales, vienen a complementar el flujo de acopio y levantamiento de datos desde

las áreas agrícolas a través de las Unidades Regionales de Planificación y Economía, para su posterior procesamiento en el organismo central.

#### CONCRETIZACION DEL SISTEMA DE PLANIFICACION:

El sistema de Planificación Agropecuaria, cumple funciones de Planificación a largo plazo mediante la elaboración de la Estrategia del Desarrollo Agropecuario (estudio prospectivo sobre el Desarrollo de la Agropecuaria, realizado para el decenio 76-80)\*. Tomando éste documento como plataforma, se formuló el Plan a Mediano Plazo en el cual se consignan objetivos y metas más concretos. Finalmente los planes anuales traducen los planteamientos de los planes a largo y mediano plazo en metas más precisas y pormenorizadas. Con el Plan Operativo se trata de ordenar las actividades que se realizan cada año, las cuales se plasman en términos financieros, en el Anteproyecto de Presupuesto, luego se evalúan y se les da seguimiento a la ejecución de los diferentes programas, haciendo posible que se complete la planificación como un proceso.

#### COMO SE ELABORAN LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS:

La Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEAPLAN) tiene entre sus objetivos la recomendación y elaboración de Planes, Programas y Proyectos, atendiendo a la naturaleza de las distintas actividades, en coordinación con las demás instituciones del Sector.

---

\* Recientemente y en colaboración con la ONAPLAN, se actualizó este documento y se presentaron pautas y perspectivas para la década 1980/1990.

Programas :

Se entenderá por Programas a todo conjunto coordinado de proyectos, que son convergentes a un objetivo común , y que da por resultado la producción de un bien o la prestación de un servicio en un área o región determinada. Ejemplos de Programas realizados: PL-480, PPA. y PIDAGRO entre otros.

Proyecto:

Se entenderá por Proyecto a un conjunto de iniciativas que se esperan realizar, en un tiempo, en un espacio y con recursos determinados. Caracterizándose tales iniciativas por tener un mismo propósito.

Es necesario señalar los grados de elaboración que componen un proyecto en relación a sus diferentes etapas: en tal sentido decimos que un proyecto se encuentra en una etapa de idea o de iniciativa si de él se conocen solamente antecedentes muy generales que no hacen posible una evaluación preliminar. Otra etapa le corresponde al anteproyecto preliminar o de perfil, cuando de él se han elaborado algunos antecedentes que permiten definirlo más aproximadamente como pueden ser: tamaño localización, ingresos probables, etc. que permitan una evaluación preliminar.

La siguiente etapa es la del anteproyecto definitivo o estudio de prefactibilidad, que es cuando contiene la elaboración y análisis de todos los antecedentes que permiten su evaluación socio-económica.

En términos generales, los antecedentes básicos a tener en cuenta son:

- a) Estudio de mercado.
- b) Ingeniería del Proyecto
- c) Tamaño y Localización
- d) Inversiones
- e) Costos e Ingresos
- f) Financiamiento
- g) La Evaluación, la cual se subdivide en dos partes:

La Evaluación Económica y la Social.

La cuarta etapa se refiere al proyecto definitivo o estudio de factibilidad, que nos dice que una vez adoptada la decisión de realizarlo, se deben elaborar todos los antecedentes complementarios a la organización legal, la adquisición de tierras, la construcción de los edificios, la fabricación, el transporte y montaje de los equipos, el abastecimiento de insumos, etc.... Ejemplo: Proyecto Sisal, Proyecto Pesquero, Café, Fomento del Coco y otros.

La idea de un proyecto, nace de las necesidades que surgen a nivel nacional y de las diferentes comunidades y son captadas por las Unidades Regionales de Planificación (URPE). Por ejemplo: el Proyecto Sisal surgió de la necesidad de elevar el nivel de vida de algunos grupos de pequeños productores ubicados en las Provincias de Valverde, Santiago Rodríguez, Dajabón y Montecristi. Tiene las siguientes características:

1. Corresponde al cultivo de un producto agrícola deficitario a nivel nacional, contribuyendo de esta forma a disminuir la presión desfavorable de sus importaciones en la Balanza de Pagos.
2. Se realiza un área en las cuales actualmente se practica este cultivo, y
3. Constituye un Proyecto de carácter productivo que responde a los planteamientos de la estrategia de desarrollo de la Región del Cibao.

#### TECNOLOGIA ADECUADA:

Después de algunos años de experiencia en el sector agropecuario, hemos comprendido que una variable clave es la adaptación y transferencia tecnológica de modo que la misma se adecúe a las necesidades y posibilidades del país. Somos de opinión de que no podemos mantener el atraso de las fuerzas productivas que predominan en la mayoría de nuestras fincas, pequeñas y grandes, pero tampoco podemos pretender dar saltos para los cuales no estamos preparados ni económica ni culturalmente.

Un proceso sano de planificación para el sector agropecuario de un país subdesarrollado tiene que lograr una combinación de recursos que permita el mayor rendimiento en términos sociales y en términos empresariales. Consideramos que salvo algunas excepciones

evidentes, la tecnología más adecuada es aquella que garantizando la elevación de la productividad social permite el mayor uso posible de los recursos abundantes; en nuestro caso, de la mano de obra campesina. Cualquier tecnología agrícola que eleve el rendimiento por tarea y garantice suficientes fuentes de empleo es aceptada por nuestro sistema de planificación como adecuada para el país en la presente etapa de desarrollo social.

#### LOS PRINCIPALES OBSTACULOS:

No dudamos que existen todavía algunos problemas del proceso de formulación de los planes y acciones. Pero éstos son de mucho menor importancia que los que se derivan de su ejecución; ya que el sector agropecuario es el más exigente en materia de puntualidad en la asignación de los recursos. La siembra tardía o la aplicación a destiempo de un fertilizante o insecticida puede arruinar una producción, o reducirla sustancialmente.

La elevación de la productividad pueden encontrarse con prácticas culturales que la frenen debido a las limitaciones educativas de la mayoría de los agricultores. Igualmente, la administración moderna, aún la más simple, requiere de registros agrícolas que permitan evaluar costos, esfuerzos y beneficios sobre bases objetivas.

Pero también existen otros tipos de obstáculos que frenan el desarrollo de la planificación en la zona rural. Nos referimos a los de carácter estructural. Entre estos últimos podemos incluir la injusta tenencia de la tierra, la polarización latifundio-minifundio,

el ausentismo de la clase propietaria de la tierra, la carencia de suficiente financiamiento al sector, los altos márgenes de beneficios en la comercialización y la inestabilidad de los precios de nuestros principales renglones de exportación.

No podemos dejar de mencionar en este sentido los efectos devastadores de la naturaleza que también frustran esfuerzos y destruyen riquezas.

#### CONSIDERACIONES FINALES:

El ejercicio de la planificación del Sector ha renido siempre en cuenta que la asignación de los recursos debe contribuir a reducir la tasa de desempleo y a maximizar el valor agregado. Igualmente, ha tenido como objetivo que cada programa propicie en lo posible una mejor distribución del ingreso y mayores oportunidades sociales, sobre todo para los pequeños y medianos agricultores.

Podemos afirmar que nuestro sistema de planificación se ha colocado en pocos años a la altura de las necesidades del sector. Hemos cubierto todas las etapas de una planificación sectorial agropecuaria: desde una estrategia de desarrollo para la zona agrícola, descendimos al nivel de un plan de mediano plazo y de planes operativos anuales, llegando, desde luego, a elaborar centenares de planes y proyectos agrícolas y pecuarios que han jugado un importante papel en el logro de las metas y objetivos trazados.

Un logro en este sentido ha sido la regionalización del presupuesto y de los planes operativos de modo que los mismos se han convertido en la gúfa inseparable de todos los técnicos que laboran en el campo. Estos planes han contribuido a crear mayor conciencia sobre la necesidad de racionalizar los recursos y de evaluar periódicamente los esfuerzos realizados en la consecución del desarrollo agropecuario.

Justo es reconocer que a partir del 16 de agosto de 1978 y con el ascenso al poder del Gobierno del Partido Revolucionario Dominicano, encabezado por Su Excelencia, Don Antonio Guzmán Fernández, la Secretaría de Estado de Agricultura como organismo rector ha jugado y está jugando, gracias a su apoyo, un papel cada vez más preponderante de ahí que aunque la planificación no sea la panacea de los problemas del país, por esta situación se convierte en un poderoso medio para ayudar a combatirlos, pues es el instrumento necesario para disciplinar y cohesionar a una colectividad en torno a objetivos comunes. Supone, por lo tanto, visión de conjunto y capacidad de servicio y sacrificio. En este sentido consideramos que el sector público agropecuario ha dado suficientes muestras de madurez y el hecho de que cuente con un sistema de planificación sectorial muy funcional indica que nos estamos preparando para jugar un papel cada vez más dinámico dentro de la sociedad dominicana.

## LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO

Manuel Vargas Payano

Conviene retomar el planteamiento formal del título de este intercambio de opinión con vista a una precisión que facilite abordar la problemática sugerida.

Estamos hablando sobre el Desarrollo Agropecuario, tema bastante debatido durante décadas, cuya diferenciación del término Crecimiento Agropecuario resulta pertinente. Esto así porque el crecimiento básicamente afecta las variables de producción y productividad mientras que el Desarrollo afecta también y de manera fundamental lo que es el bienestar social y el nivel de vida de los pobladores rurales.

Por cuanto ya se acepta que para la mayoría de los habitantes rurales, la agropecuaria no es sólo una actividad productiva sino también un modo de vida, hoy en día resulta más adecuado hablar de Desarrollo Rural, entendiéndose por ésto el conjunto de acciones orientadas hacia la producción y productividad y hacia la elevación permanente de la calidad de vida en el campo.

Con esta premisa procede preguntar: ¿Qué entendemos por limitaciones y por potencialidades del Desarrollo Agropecuario?

El proceso productivo agropecuario, por su naturaleza biológica a cielo abierto, guarda una dependencia directa con factores climáticos insoslayables y manejables sólo dentro de límites muy estrechos (punto 5 del anexo).

Sin embargo, las variables propiamente técnicas están, a nuestro juicio, subordinadas a las limitaciones de tipo estructural y/o coyuntural que rodean la actividad productiva agropecuaria. Veamos:

**Problemática Estructural.-**

- a) Régimen de tenencia de la tierra.
- b) Limitaciones de financiamiento
- c) Afectación a la mano de obra
- d) Recursos Naturales
- e) Aspectos Organizacionales
- f) Vinculación con otros sectores productivos
- g) Comercialización

**Problemática Coyuntural**

(Punto 3 del Anexo)

- a) Establecimiento de prioridades
- b) Definición de estrategia
- c) Vinculación entre Planes, Programas y Proyectos
- d) Problemas Organizacionales
- e) Aspectos Tecnológicos

Este cuadro de limitaciones sólo es manejable con éxito si desde un principio , con una visión estratégica, podemos responder las siguientes cinco interrogantes:

¿Para qué?

¿Por qué?

¿A favor de quién?

¿Relacionado con qué?

¿En qué tiempo?

Respondidas esas interrogantes, quedan automáticamente delimitadas las potencialidades manejables para el Desarrollo Agropecuario.

Parecería un simple juego de palabras, pero tenemos en el país y en otros países suficientes evidencias de que existe una relación directa entre limitaciones y potencialidades, por cuanto los recursos disponibles son potenciados en la medida en que la definición de los objetivos nos obligan a enfrentar decididamente las limitaciones.

En términos teóricos, y con suficiente verificación en la práctica, nos atrevemos a decir, que la potencialidad para el Desarrollo Agropecuario es limitada y que si hasta ahora nos hemos manejado adecuadamente los recursos disponibles, es porque no nos hemos sentido vitalmente comprometidos a dar respuestas a los diferentes problemas del medio rural dominicano.

1. Problemática de la Definición de los Objetivos

- ¿Para qué?
- ¿Por qué?
- ¿A favor de quién?
- ¿Relacionado con qué?
- ¿En que tiempo?

2. Problemática Estructural

- a) Régimen de tenencia de la tierra
- b) Limitaciones de financiamiento
- c) Afectación a la mano de obra
- d) Recursos naturales
- e) Aspectos organizacionales
- f) Vinculación con otros sectores productivos
- g) Comercialización

3. Problemática de Contenido

- Factores técnicos
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores políticos
- Factores humanos
- Factores ecológicos

4. Problemática Coyuntural

- a) Establecimiento de prioridades
- b) Definición de estrategia
- c) Vinculación entre Planes, Programas y Proyectos
- d) Problemas Organizacionales
- e) Aspectos Tecnológicos.

## ESQUEMA PARA LA PRESENTACION DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCCION PECUARIA

### 1. Problemática de la Definición de los Objetivos.

- ¿Para qué?
- ¿Por qué?
- ¿A favor de quién?
- ¿Relacionado con qué?
- ¿En qué tiempo?

Las dos primeras interrogantes jalonan el panorama de los objetivos, y la no exhaustividad en las respuestas de las mismas, abre campo a serias implicaciones negativas difíciles de corregir sobre la marcha, o corregibles sólo a un costo casi siempre bastante elevado.

La tercera y cuarta pregunta indican la no neutralidad del proceso y su característica dinámica, dialéctica. Por las características de la producción agropecuaria en sociedades como la nuestra, el resultado final del proceso no es igualmente favorable a todos los núcleos participantes directa - indirectamente. Asimismo, la "situación concreta" en cada momento tiene su propio principio, su propia causalidad, así como sus propias consecuencias y derivaciones.

La quinta pregunta se adecúa a la naturaleza estacional de la producción agropecuaria, por lo que el concepto "tiempo" ya no es sólo de connotación cronológica sino también, y fundamentalmente, suma de factores ineludibles.

## 2. Problemática de Contenido

- Factores técnicos
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores políticos
- Factores humanos
- Factores ecológicos

La exposición en este orden no indica la jerarquía de cada factor. Cada región, cada cultivo, cada época de cosecha, actúa en su propio escenario. Lo cierto es que estos factores están presentes como fuerzas positivas o negativas, y su adecuada valoración posibilita buena parte del éxito.

## 3. Marco en que se Ejecuta el Proceso

### A)

- Nacional
- Regional                      Caso específico de la SEA
- Sub-zonal
- Areas

### B)

- Sectorial                      Caso general en la República Dominicana
- Institucional

La Relación A y B no siempre es armónica

4. El Proceso como Respuesta a Problemas:

a) Equilibrio de mercado

- Usar el potencial productivo para satisfacer la demanda interna y de exportación.

b) Adecuación de beneficios-resultados

- El proceso manejado correctamente no debe afectar negativamente el nivel de vida de los productores.
- Debe estimular la eficiencia de la producción, incentivando cantidad y calidad.
- Debe garantizar la rentabilidad económica
- Que no afecte el nivel de vida de los estratos más bajos de la población. Vinculación con el nivel de ingresos.

5. Características básicas de la producción agropecuaria (Tomado de ILPES).

a) Naturaleza biológica del proceso, casi inalterable.

- Proceso de fotosíntesis
- Conversión vegetales-animales-derivados

b) Dispersión física de las unidades productivas

(Activada por las características del régimen de tenencia de tierra).

c) Condiciones meteorológicas.

- Luz solar
  - Agua
  - Temperatura
- } CLIMA

d) Dependencias del suelo

- Para sostenerse
- Para nutrirse
- Para conservar agua

6. Características secundarias (no marginales) de la producción agropecuaria.

a) Rígida dimensión del proceso productivo

b) Ritmo impuesto por ciclo biológico de plantas y animales

c) Condicionamientos estacionales

- Temporadas de lluvias                      Calendario de Labores
- Temporadas de sequías

(Estos condicionamientos concentran en determinados momentos los precios, las necesidades de insumos, financiamientos, trabajo, etc.)

El uso adecuado de estas variables es la única garantía de una buena producción y las condiciones de mercado completan la posibilidad de un balance positivo para el productor en términos económicos.

c) Concentración de la época de cosecha.

Lo cíclico del desarrollo biológico de las plantas y los animales impone márgenes precisos para obtener los mejores resultados productivos. El "antes" o el "después", puede ser categórico.

Esta concentración de la cosecha demanda espacios físicos y medios de transportes para movilizar y almacenar la cosecha. No basta "sacar de la tierra". Hay que saber "¿dónde?", "¿cómo?", conservar los frutos o productos.

d) Demanda continua del consumo.

En productos de consumo básico la demanda es constante, y sólo se amortigua coyunturalmente con una alternativa ofertada en buenas condiciones de precios y en consonancia con los hábitos de consumo.

e) Riesgos e incertidumbres

- Fenómenos atmosféricos
- Plagas y enfermedades
- Respuesta a prácticas culturales

f) Heterogeneidad de condiciones ecológicas

- Al momento de evaluar la potencialidad productiva no bastan los datos cuantitativos del factor suelo. Hay que procesar la calidad potencial y/o real, así como la inversión necesaria. ILPES plantea correctamente:

"Poseer un espacio físico agrícola no significa que sea automáticamente productivo".

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

1. ILPES "Planificación del Desarrollo Agropecuario"  
Dos tomos. Editorial Siglo XXI.
2. Poharyles, Samuel "Introducción al Desarrollo Rural"  
Centro de Estudios Cooperativos y  
Laborales para América Latina.  
Tel-Aviv- Israel.
3. Weitz, Raanan "De Campesino a Agricultor". En su  
capítulo sobre "Sistema de Soporte".  
Editorial Fondo de Cultura Económica,  
México.
4. Arnon, Isaac "Factores Agrícolas en Planificación y  
Desarrollo Regional".  
IICA. Costa Rica.

## GENERACION Y TRANSFERENCIA TECNOLOGICA

Fernando Durán

### 1. INTRODUCCION:

Si tenemos en cuenta que nuestro destino económico está estrechamente ligado a la forma como evolucione nuestra agricultura, aprender a crear soluciones autóctonas y a manejar racionalmente nuestros recursos, principalmente naturales, será la única garantía de satisfacer las grandes expectativas de bienestar de la Nación.

Los países tercermundistas conocemos el tremendo peso negativo de una agricultura que no se ha nutrido, en sentido amplio, de los avances científicos alcanzados en este siglo, de igual manera que los países desarrollados.

A la fecha se puede afirmar que como Nación hemos sido capaces de diagnosticar y hasta entender muchos de nuestros grandes problemas. Pero en su mayoría ellos permanecen en un estado aún no resuelto.

No obstante entender que nuestra agricultura es la fuente más consistente para la creación de riqueza, olvidamos que ella es una compleja aleación de factores sociológicos, climáticos, económicos y políticos que requieren un alto grado de concierto para tener éxito.

El aumento en la producción de alimentos, la conservación y manejo de nuestros recursos naturales y la integración de la mano de obra ociosa a la actividad productiva y consecuentemente el aumento del ingreso del habitante rural, parecen ser las tres demandas de mayor peso en nuestra agricultura actual.

Obviamente el comportamiento de estos tres aspectos determina un sinnúmero de consecuencias que se reflejan en nuestra economía. Los problemas de importación de alimentos, éxodo campesino, pobreza rural, baja cali

dad de la vida, baja productividad, bajos ingresos y otros tantos, son derivaciones de lo anterior. En cierto modo ellos constituirán el paradigma de nuestro sistema de generación y transferencia de tecnologías.

La producción de alimentos: Obviamente el desafío más importante para las sociedades modernas es responder efectivamente a las crecientes demandas de productos de origen agrícola. Tanta importancia recibe esta problemática que muchos países empiezan a hablar de Sistemas Alimentarios Nacionales, que les permitan articular un conjunto de medidas y políticas tendentes a manejar con racionalidad todo lo relacionado a satisfacer las demandas de alimentos de sus pueblos.

Actualmente se estiman en 620 mil toneladas nuestras necesidades de alimentos. De ellas 260 mil las producimos aquí; 260 mil las importamos y se mantiene un déficit de 100 mil toneladas.

Para superar la situación planteada podríamos asumir tres vías, las cuales pueden ser complementarias:

- Cambio en el uso del suelo agrícola
- Integración de nuevas áreas a la producción
- Aumento de la productividad de las áreas bajo cultivo

El cambio en el uso del suelo es un proceso lento no siempre fácil de operar, razones estructurales macroeconómicas influirán en el desplazamiento que pueda producirse en torno a la economía de un cultivo (ver Cuadro No.1).

En cuanto a la integración de nuevas áreas, nos encontramos virtualmente en los límites de la frontera agrícola (ver Cuadro No.2).

Entonces es claro que un enfoque correcto en cuanto nuestra agricultura debe promover fundamentalmente la productividad.

CUADRO NO. 1  
USO DEL SUELO A NIVEL NACIONAL  
(Miles Tareas)

	1973	%	1976	%
Cereales	2,333	5.6	2,194	5.3
Raíces y tubérculos	658	1.6	648	1.6
Leguminosas	662	1.6	812	1.9
Hortalizas	230	0.5	210	0.5
Frutas (plátano)	692	1.7	744	1.8
Oleaginosas	949	2.3	503	1.2
Caña de azúcar	2,950	7.0	4,542	10.9
Café, cacao, tabaco	4,388	10.5	4,326	10.4
Otros	3,710	8.9	3,400	8.1
<b>TOTAL AREA CULTIVO</b>	<b>16,572</b>	<b>39.8</b>	<b>17,379</b>	<b>41.7</b>
Pastos	22,835	54.8	22,028	52.8
Tierras en descanso	2,257	5.4	2,257	5.4
<b>TOTAL</b>	<b>41,664</b>	<b>100.0</b>	<b>41,664</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: SEA, Plan de Desarrollo Agropecuario, 1978-1982 Op. Cit.

CUADRO NO. 2  
DISPONIBILIDAD DE SUELO

	Cantidad Tarea	%
Uso agrícola	22,261,270	29
Cultivos no intensivos y pastos	23,028,900	30
Bosques y pastisales con bajo nivel de pastoreo	31,472,830	41
<b>TOTAL</b>	<b>76,763,000</b>	<b>100</b>

Al hablar de productividad caemos inmediatamente en el tema que motiva este trabajo: La Generación y Transferencia de Tecnología, porque precisamente lo que establece la diferencia entre una época y otra no es la cantidad de cosas que produce una sociedad sino la forma y eficiencia con que la produce, y éste es el papel de las nuevas tecnologías en los procesos productivos.

## II. GENERACION DE TECNOLOGIA:

Tenemos una frontera agrícola virtualmente copada no así en los límites de las posibilidades que ofrece la tecnología moderna. Aún tenemos una brecha amplia en cuanto a los rendimientos actuales en muchos cultivos y los rendimientos potenciales con la oferta tecnológica actual y ni hablar de los promisorios resultados que están teniendo lugar en muchas partes del mundo en lo que respecta a productividad agrícola (ver Cuadro No. 3).

Los rendimientos promedios de arroz de 2.9 qq/ta. pueden ser tecnológicamente fácil de duplicar y así podemos asegurar que las posibilidades de mayores rendimientos existen para un sinnúmero de nuestros productos escasos. Claro, que siempre habrá que discutir su conveniencia y viabilidad dentro del conjunto de la economía nacional. Al menos esta afirmación nos ofrece elementos esperanzadores en la búsqueda de soluciones a nuestras necesidades insatisfechas.

Uno de los factores que contribuye al estancamiento de la productividad agropecuaria ha sido la incapacidad de emprender investigaciones tecnológicas originales o incluso adoptar con inteligencia tecnologías desarrolladas en el exterior.

La tecnología como resultado histórico de las relaciones de los grupos humanos con el ambiente por controlarlo y satisfacer necesidades está condicionada no sólo por el nivel de conocimientos científicos y por el grado de desarrollo cultural sino también por la eficiencia con que un grupo humano logre satisfacer sus necesidades.

CUADRO NO. 3  
RENDIMIENTOS PROMEDIOS OBTENIDOS DURANTE EL  
AÑO AGRICOLA 72-73 Y SU COMPARACION CON  
EL POTENCIAL EXISTENTE EN EL PAIS

	Rendimiento Promedio Tarea Año Agrícola 72-73	Rendimiento Máximo Posible en el País	Diferencia Porcentaje ‡
Arroz	2.92	4.84	66.0
Mafz	1.51	3.00	99.0
Batata	10.99	19.00	73.0
Name	18.86	21.00	11.0
Papa	16.49	21.50	30.0
Yautía	20.00	22.00	10.0
Yuca	10.00	18.00	80.0
Habichuela	1.17	1.90	62.0
Guandul	2.50	4.50	80.0
Auyama	10.00	16.50	65.0
Cebolla	11.51	19.50	69.0
Tomate	30.00	45.00	50.0
Plátano*	1,253.00	2,750.00	119.0
Aceite	0.43	0.84	95.0

\*Unidades

Al momento de generar tecnologías se requiere tener en cuenta un conjunto de restricciones y posibilidades que constituirán las circunstancias de los productores y a su vez serán el marco referencial obligado del Investigador. Del grado de adecuación que encierren las soluciones tecnológicas a las características de las unidades productivas donde incidirán dependerá el grado de adopción por parte de los productores. Por ello, al momento de buscar solución a los problemas de la agricultura debemos tener presente situaciones objetivas de nuestra realidad como son:

- Costo de los insumos importados
- Ausencia de energía fósil en nuestro país
- Mano de obra abundante
- Tamaño de las unidades productivas dedicadas a la producción de alimentos
- Características ecológicas de nuestro país, y un sinnúmero de consideraciones que deberán reflejarse en la tecnología para que ésta resulte apropiada.

Así tendremos que las soluciones tecnológicas en nuestra realidad tienen que evitar desplazar en forma importante mano de obra. Asimismo, tienen que evitar ser intensivas en insumos importados. Además de tener en cuenta las pequeñas superficies, principalmente en el desarrollo de imple - mentos mecánicos que puedan operar en unidades pequeñas (implementos tira - dos por animales, etc.). En este sentido se ha demostrado que los conoci - mientos de genética y fitotécnica son más fáciles de traducir al pequeño pro - ductor que aquellos de origen químico y mecánico.

Pero también se reflejará nuestro carácter dependiente de los países avanzados, los cuales de diversos modos filtran la investigación. Este papel lo ejecutarán a través de asesorías internacionales, formación del pensamiento dominante en nuestros cuadros técnicos con la capacitación de éstos en universidades de los países desarrollados. Asimismo, con la impor - tación tecnológica que se produce a través de las multinacionales comercia - lizadas de agentes químicos y mecánicos aplicados a la agricultura.

La decisión de estudiar un problema generalmente está dada en función de demandas nacionales en busca de respuesta a problemas de los sectores que en la sociedad demuestran mayor capacidad de presión. Las soluciones posibles son generalmente planteadas en función de esquemas preconcebidos con un alto componente extranjero. Por ejemplo, si estuviéramos frente a una nueva plaga por lo general el investigador recurre a los pesticidas químicos sin antes explorar posibilidades de los propios agricultores.

Lo que quiero decir en resumen es que los planes de Investigación están muy influenciados por los modelos de desarrollo seguido en otros países y que sólo definiendo un modelo que priorice los intereses de la mayoría, es posible insertar la investigación agropecuaria a un sistema de planeamiento que, a partir de los insumos locales y problemas nacionales, aborde el desarrollo del país.

Precisamente la idea del proyecto PROPLAN en el cual están involucradas las Subsecretarías de Planificación y Extensión/Investigación de la SEA busca crear un sistema de Planificación Operativa que identifique los problemas, a partir de las áreas, incluyendo diagnóstico sobre niveles tecnológicos y restricciones existentes para una mayor eficiencia en las unidades productivas.

Estoy seguro que esta información será de gran utilidad para que los investigadores creen soluciones apropiadas a la circunstancia de los productores. La circunstancia de los productores según la definen los científicos son todos aquellos factores que afectan sus decisiones respecto a una tecnología de cultivo, tales como factores naturales como la lluvia; factores económicos como los mercados para sus productos y sus propios objetivos preferenciales y limitaciones de recursos.

### III. EL PEQUEÑO PRODUCTOR:

En nuestro país no es posible abordar la problemática de la generación y transferencia de tecnología sin hurgar en la situación del pequeño agricultor. Sólo entendiendo las posibilidades y naturaleza de éste se podrían presentar algunos criterios que permitan usarse a priori para guiar a los científicos en las búsquedas de opciones tecnológicas.

Ciertamente, los pequeños agricultores constituyen una población numéricamente alta. Alrededor de la mitad del universo vive de la agricultura de subsistencia. En nuestro país los pequeños y medianos productores siembran el 80% de los alimentos. Y en el caso del cacao y del café casi la totalidad de las exportaciones provienen del 94 y 96% de las fincas con menos de 90 tareas (ver Cuadro NO.4). El problema más grave dice John L. Dillon\*, cito, "son los recursos restringidos con los cuales los pequeños productores deben operar. En general sólo tienen control sobre una pequeña área de tierra en muchos casos de inferior calidad, tienen un nivel extremadamente bajo de capital humano en término de educación y salud con el cual trabajar, ellos tampoco poseen un poder socioeconómico con el cual lograr acceso a los servicios públicos".

Siendo la pequeña agricultura la base económica de una amplia población cabe la interrogante permanente de si ésta puede contribuir al crecimiento económico de la nación y al bienestar social de aquellos. Pienso que tratándose de posibilitar el acceso al bienestar y justicia social no debemos renunciar a los beneficios que nos ofrecen las tecnologías, evidentemente que sin deslumbrarnos por metas fáciles de una modernización artificial y mucho menos pensar que éstas ofrecen soluciones perpetuas a una situación con profunda perturbaciones estructurales que sólo pueden ser superadas en el marco de opciones de otra naturaleza.

---

\* Investigador Rural Norteamericano.

CUADRO NO. 4  
DISTRIBUCION DE LA SUPERFICIE UTILIZADA  
SEGUN TAMAÑO DE FINCA A NIVEL NACIONAL  
(en millones de tareas)

Tamaño de finca	Superficie total	Caña de Azúcar	Pastos	Otros cultivos de exportación	Alimentos
Menos de 80	5.8	-	-	0.8	5
80 - 800	14.8	-	3	3.5	7.5
Más de 800	23.5	4.5	19	-	-
TOTAL	43.5	4.5	22	4.3	12.5

FUENTE: SEA, Plan de Desarrollo Agropecuario 1978-1982. Op. Cit.

Creemos entonces que hay un espacio en la pequeña agricultura que puede ser llenado por la tecnología (ver Cuadros Nos. 5,6 y 7). Que si bien desde un análisis puramente económico el impacto de la tecnología en la pequeña agricultura resulta difícil e insuficiente en cuanto a desatar un proceso transformador de la economía campesina, no se puede descartar el impulso que ofrece a una recomposición de las fuerzas sociales en el campo. En el caso concreto de la República Dominicana bien valdría la pena estudiar en detallers los límites y posibilidades del pequeño agricultor, sobre todo estudiar hasta donde el incremento en el ingreso que se promueva con nuevas tecnologías vendiendo su fuerza de trabajo.

Para tener éxito entonces deberíamos empezar por entender que el pequeño agricultor opera dentro de una racionalidad que es el resultado histórico de siglos de lucha por la supervivencia y dentro de su racionalidad ha demostrado mayor eficiencia que los sistemas de producción monocultivistas: intensivos en insumos escasos. Sus tecnologías se basan en conocimientos empíricos pero eficientes traspasados de una generación a otra.

Así, al tratar de mejorar la calidad de la vida del pequeño agricultor, no debemos reducir las soluciones al entorno bio-físico sino integrar los elementos socioeconómicos tan determinantes a veces. Ello puede significar que estructurar la economía campesina en un sólo producto aunque este sea más productivo, lo expone a riesgos que él no puede correr y que prefiera en cambio sistemas múltiples donde tendrá los riesgos compartidos y las posibilidades de explotación por los intermediarios sean menores. Aún es reciente la concepción en nuestro país que reconoce la importancia de abordar los problemas de los pequeños agricultores a partir de los sistemas de producción.

CUADRO NO. 5  
 RESULTADOS FINCAS DE COMPROBACION MAIZ  
 CUADRO COMPARATIVO PRODUCTIVIDAD, COSTO DE PRODUCCION Y PRECIO DE VENTA

Localización	IDENTIFICACION FINCAS		PRODUCTIVIDAD <sup>1/</sup>		COSTO DE PRODUCCION			Variación	
	Tareas	Finca Comprob.	Promedio Regional	Finca Comprob.	Finca Comprob.	Promedio Regional	Absol.	Rel.	Rel.
					Absol.	Rel.			
Luperón, Reg. N.	28	3.04	1.32	9.75	1.72	56.58	11.95	-2.20	-22.56
Barranca, Reg. S.O.	30	4.93	1.32	17.84	3.61	73.23	12.09 <sup>2/</sup>	5.75	32.23
Barranca, Reg. S.O.	15	3.73	1.32	18.36	2.41	64.61	12.09 <sup>2/</sup>	6.27	34.15
Pedro Cort, Reg. S.O.	25	6.13	1.32	16.75	4.81	78.47	12.09 <sup>2/</sup>	4.66	27.82
Las Matas S.J.M., Reg.S.O.	30	3.90	1.32	17.83	2.58	66.15	17.75	0.08	0.45
Pajonal-Las Matas, Reg.S.O.	50	2.50	1.32	18.32	1.18	47.20	17.75	0.57	3.11
Villa Esperanza, Reg. S.O.	25	1.24	1.32	24.95	-0.08	-6.45	17.75	7.20	28.86
El Estero-Neyba, Reg. S.	17	1.28	1.32	22.41	-0.04	-3.13	22.35	0.06	0.27
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.34</b>	<b>1.32</b>	<b>18.28</b>			<b>15.48</b>		

1/ Quintal

2/ Promedio Nacional.

CUADRO NO.6

RESULTADOS FINCAS DE COMPROBACION ARROZ  
 CUADRO COMPARATIVO PRODUCTIVIDAD, COSTO DE PRODUCCION Y PRECIO VENTA

Localización	IDENTIFICACION FINCA		PRODUCTIVIDAD 1/		COSTO DE PRODUCCION				
	Tareas	Finca Comprob.	Promedio Regional	Variación Absol. Rel.	Finca Comprob.	Promedio Regional	Variación Absol. Rel.		
Cabrera, Ref. NE	43	3.07	2.30	0.77	25.09	48.23	48.93	0.30	0.61
Cabrera, Reg. NE	43	3.21	2.30	0.91	28.35	52.16	48.93	3.53	6.77
Higüey, Reg. E	68	2.65	2.30	0.35	13.21	48.56	45.98	2.58	5.32
Miches, Reg. E	40	3.25	2.30	0.95	29.24	55.98	45.98	10.00	17.87
Proy. Banegas, Reg. N.	60	3.67	2.30	1.67	45.51	51.59	54.03	-2.54	-4.73
La Estrella, Reg. C.	10	3.46	2.30	1.16	33.53	60.46	58.30	2.16	3.58
San Juan, Reg. SO	30	0.76	2.30	-1.54	-202.64	66.51	52.99	13.52	20.33
Navarrete, Reg. N	60	3.31	2.30	1.01	30.52	76.88	66.36	10.52	13.69
Miches, Reg. E. Proy. AC-170-IAD	50	3.24	2.30	0.94	29.02	59.33	45.22	14.11	23.79
Palenque, Reg. C	26	3.93	2.30	1.63	41.48	76.94	60.22	16.42	21.35
San Juan, Reg. SO	25	5.10	2.30	2.80	54.91	57.91	68.48	-10.57	-18.26
Elías Piña, Reg. SO	20	3.23	2.30	0.93	28.80	40.93	68.48	-27.55	-58.42
Villa Riva, Reg. NE	50	3.45	2.30	1.15	33.34	66.88	62.37	4.51	11.23
El Pozo, Reg. NE	43	1.13	2.30	-1.17	-103.54	40.89	62.37	-21.48	-54.52
PROMEDIO		3.10	2.30		57.41		56.33		

1/ Fanegas de 100 Kgs.

2/ Costo Nacional

CUADRO No. 7

RESULTADOS FINCAS DE COMPROBACION HABICHUELA ROJA  
 CUADRO DEMOSTRATIVO PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD HABICHUELA ROJA <sup>1/</sup>

OMBRE DEL PRODUCTOR	LOCALIZACION FINCAS	VARIEDAD SEMBRADA	SUPERFICIE COSECHADA	FECHA COSECHA	PRODUCCION TOTAL
Andrés Burgos	Regional Norte, Licey al Medio Santiago, R.D.	Pompadour	23	Marzo/80	14.03
Jamón Hurtado	Regional Nordeste, Las Matas, Villa Vásquez, R.D.	Pompadour	10	Feb./80	14.60
J. de la Rosa	Regional Central, La Cueva, Yamasá, R.D.	Pompadour	20	Feb./80	4.60
J. Echavarría	Regional Suoreste, Pedro Corto, San Juan de la Maguana, R.D.	Pompadour	25	Dic./80	13.00
J. Mérico Pérez	Regional Suroeste, Los Montones, San Juan de la Maguana, R.D.	Pompadour	25	Abril/80	75.00
J. Carlos M. Acosta	Regional Este, La Malagueta, Higüey, R.D.	Pompadour	50	Feb. /80	63.50
J. Galileo Alcántara	Regional Suroeste, Carretera	Pompadour	30	Abril/80	44.10

1/ En Quintales

2/ La Productividad a Nivel Nacional es de 1.03 quintales.

3/ Problemas de Sequía

4/ Problemas de Sequía

5/ Problemas de Sequía y baja calidad de la semilla.

a los suelos y a los climas. Debimos haber aprendido que la agricultura tropical se ve por sistema y no por cultivos. En este sentido hay que medir la producción de la tierra en libras de alimentos por tarea y por años. Y cuando éso se hace se entiende porque en muchos casos de cultivo de ciclo corto el agricultor pequeño es más productivo que el agricultor llamado moderno. Como consecuencia es generalmente más "eficiente".

### 3.1 El Investigador

La formación profesional del Investigador tiende a reforzar una marcada tendencia individualista que lo lleva a la búsqueda de resultados más para su satisfacción personal que para ofrecer soluciones a problemas nacionales.

Esta posición está siendo fortalecida con la formación de nuestros especialistas en países cuyas características distan mucho de la realidad nacional, y que lo lleva a desconectarse del área o país.

La metodología tradicional del investigador tiende a hacer prevalecer la corriente de que sólo es objeto de conocimiento científico aquello que es manejable experimentalmente, marginando la utilidad del conocimiento empírico que es a su vez el resultado histórico de muchas generaciones.

Es bueno apuntar el papel de la concepción social dominante en el investigador como matriz que influirá en los modelos referenciales a crear, marginando muchas veces los intereses de las mayorías. Socialmente hablando el investigador se ubica, en nuestros países pobres, en un estrato social de clase media y alta que afectará en profundidad las percepciones, motivaciones y aspiraciones de él. No es raro en consecuencia que los problemas que le perturben sean aquellos que, de alguna manera, están vinculados con su posición social. Desde este supuesto no debe resultarnos extraño que los problemas que han recibido

mayor atención, por ejemplo en la agricultura, sean aquellos que tienden a resolver situaciones que afectan su estrato social. Concretamente se puede observar una mayor investigación para los rubros de exportación generadores de divisas que sirven para sostener hábitos de consumo importados en detrimento de una mayor investigación en los rubros de consumo popular o en el mejor de los casos cultivos muy vinculados al sector moderno del campo. Esto se traduce en el reforzamiento de políticas que aseguran un mayor crecimiento económico, sin que ello signifique un mejoramiento en las condiciones de vida de las mayorías rurales. Los resultados de la Revolución Verde que se promovió en las últimas dos décadas nos dejan ver claramente que a pesar del éxito alcanzado con el desarrollo agrícola éste no ha afectado la pobreza rural.

Habiéndose comprobado que la marginalidad y la pobreza requieren algo más que crecimiento económico. Entonces debemos buscar soluciones que sean eficientes no sólo en provocar crecimiento sino también bienestar social. Aunque sabemos que esto último se verá profundamente mediado por la estructura social en que se desenvuelve el investigador y los beneficiarios de la investigación: Los agricultores, pero si queremos llevar a cabo una investigación para el desarrollo verdadero no podemos abstraerla y desvincularla de la totalidad estructural de su realidad.

Debo decir que un nuevo enfoque de la investigación no dependerá de una visión unilateral del investigador, él es parte de una totalidad más compleja que tiene que ser modificada también. Además de que los procesos no dependen exclusivamente de quienes los conducen sino de la capacidad de presionar en sentido favorable por quienes son afectados.

### 3.2 ESTRUCTURAS Y MEDIOS PARA LA INVESTIGACION:

Por el débil peso de relaciones modernas en la agricultura dominicana, el mayor peso de la investigación recae sobre las instituciones gubernamentales. Igualmente por lo difícil que resulta la apropiación de los excedentes que genera la investigación por el sector privado, éste no tiene tanto interés por la creación de cosas que no van a ser comercializadas en forma de exclusividad. Lo anterior implica que la organización de un Subsistema Nacional de Investigaciones Agropecuarias debe propiciarse de tal manera que se coordinen esfuerzos con el sector privado fundamentalmente con las universidades a las cuales se les podría asignar la responsabilidad de las Investigaciones Básicas y los Centros y Estaciones oficiales trabajar más en función de los intereses de corto y mediano plazo de los productores.

### 3.3 RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS:

Se estima que 98% de las investigaciones para el desarrollo procede de los países del centro, este porcentaje nos da una idea de lo limitado que resulta aún en los países de la periferia la investigación científica. En nuestro país la cosa no es muy diferente, de alrededor de 2500 profesionales agropecuario, incluyendo profesores de universidades vinculados al sector, menos del 10% se dedican a la investigación. Cálculos recientes ubican que sólo el 0.3% del presupuesto nacional se dedica a actividades de investigación agropecuaria.

Debemos tener en cuenta por demás la carencia de cuadros técnicos de alto nivel. Esta situación aunque ha recibido bastante apoyo en los últimos años con miras a ser cambiada, aún requiere que dentro de un marco global de desarrollo se definan las áreas de capacitación prioritaria y se impulsen más agresivamente. También considero conveniente que se realice un inventario de recursos humanos y a partir de esto elaborar lo que bien podría ser un plan de formación de los especialistas necesarios.

El Cuadro No. 8 nos ofrece una figura del comportamiento de esta actividad en la SEA en los últimos cuatro años. Podemos observar que el campo agrotécnico no es el más beneficiado a pesar de ser donde te nemos nuestra mayor necesidad.

#### IV. CENTROS Y ESTACIONES DE INVESTIGACION:

El enfoque de la investigación como experimento científico llevado a cabo con cierto aislamiento propiciado artificialmente en estaciones experimentales no parece haber dado los resultados que nuestros planificadores esperan de la investigación.

Si ésto ha sido así se impone experimentar no sólo nuevas opciones tec nológicas sino nuevas formas metodológicas de llegar a las soluciones de nuestros problemas.

La clásica Estación Experimental con laboratorios, campos de pruebas, equipos sofisticados, personal super entrenado requiere ser desbordada. No abandonada pero sí integrada al lugar de los problemas que se busca resol - ver.

Un buen ejemplo de ésto nos lo ofrece el CIAZA. El hecho de estar in tegrado a la zona objetivo le ha permitido tener éxito en muchas ocasiones. Caso inverso nos lo ofrece el CESDA cuya ubicación parece no definir clara mente sus objetivos y mucho menos sus resultados.

En todo caso el énfasis quiero ponerlo en señalar que las soluciones no pueden generarse unilateralmente por el investigador sino en contacto permanente con la naturaleza que se desea cambiar y con los hombres agri - cultores llamados a beneficiarse de ella. Propiciar una situación en que científicos y agricultores se eduquen mutua y continuamente.

CUADRO NO.8  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN EL EXTERIOR  
1978-1982

Especialización	Maestría	Cursos Cortos	Total
Cultivos	2	19	21
Desarrollo Rural(1)	1	48	49
Protección Vegetal	4	2	6
Planificación, Economía y Administración(2)	12	19	31
Suelos y Aguas	4	13	17
Fitomejoramiento	4	2	6
Sanidad Animal	1	24	25
Protección Animal	2	15	17
Recursos Naturales	2	3	5
Extensión y Comunicación	2	8	10
Estadística	1	4	5
Fertilización	-	7	7
Piscicultura	-	3	3
Pastos y Forrajes	2	-	2
Otros	1	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>175</b>	<b>213</b>

(1) Incluye 40 del Curso de PROCADES, realizado en el país.

(2) Incluye 12 participantes en el Curso de Evaluación en Italia.

Los científicos y los agricultores deben ser los principales personajes del proceso de la investigación aplicada dirigida a crear soluciones inmediatas en problemas prioritarios. Sobre ésto último el que algunas investigaciones tengan lugar en los propios terrenos de los agricultores asegura una mejor percepción por parte de los investigadores sobre las limitaciones y problemas que enfrentan los agricultores para producir.

En este momento el programa de Fincas de Comprobación de Resultados que lleva a cabo la Secretaría de Agricultura debe convertirse en un verdadero proyecto de ajuste de la tecnología, donde los investigadores hacen las adecuaciones necesarias de los resultados de la estación experimental a las características de la explotación campesina. Además es el momento en que el Extensionista conoce el manejo de las nuevas opciones tecnológicas junto a un equipo multidisciplinario que tendría la responsabilidad de extensio - narlas. Esta parte del proceso de Investigar muy bien se puede cumplir en los predios de los agricultores.

#### V. DIFUSION TECNOLOGICA:

La difusión tecnológica desde el punto de vista formal, podemos asegurar que no es un problema crítico en nuestro país.

Nuestros agricultores no ofrecen la resistencia a los cambios que se puede observar en otros países. El campesino dominicano es receptivo, hasta innovador podemos asegurar.

Lo que ha pasado es que las soluciones que hemos ofrecido los técnicos, resultan fuera de contexto en muchas ocasiones.

A la luz de la situación actual el sistema de Extensión basado en la metodología de "Capacitación v Visitas", como medio difusor de tecnología resulta de una eficacia bastante buena (ver Cuadro No. 9). En el Cuadro puede observarse que el índice de conocimiento adquirido a través del programa es bastante elevado. Evidentemente, que si tenemos en cuenta el porcentaje de agricultores que recibe directamente la visita del técnico tendremos una cobertura insuficiente.

CUADRO No.9

INDICES DE CONOCIMIENTO Y ADOPCION SEGUN GRUPO DE MENSAJES Y CULTIVOS

GRUPO DE MENSAJES	ARROZ		HABICHUELA		MAIZ		TOTAL	
	Conoc.	Adop.	Conoc.	Adop.	Conoc.	Adop.	Conc.	Adop.
Variedades Mejoradas	92	71	98	94	59	41	83	69
Preparación del Terreno	90	74	74	97	84	58	83	60
Siembra	80	69	83	63	59	43	74	58
Riego	67	52	58	39	18	12	48	34
Fertilización	70	59	-	-	18	5	44	32
Pesticidas	62	43	49	31	13	8	41	27
Cosecha	95	93	94	84	82	78	90	85

A este efecto proponemos reforzar a C. y V. con el uso de medios masivos y grupales de comunicación que permitan ampliar el mensaje al agricultor de periferia. No obstante, creemos que la metodología de C. y V. es bastante eficaz donde el potencial productivo es alto.

En aquellas áreas donde los recursos de producción son precarios (áreas marginales) su impacto no es tan significativo, por lo que entendemos que los principales esfuerzos del Extensionista deben estar dirigidos a resolver problemas de infraestructuras y otros servicios de soporte a la producción.

Al hablar de medios debemos mencionar la importancia de la radio, la cual es la vía de mayor alcance difusor en nuestras poblaciones analfabetas. Este medio no ha sido explotado a toda capacidad para la difusión de tecnología en nuestro país. Igualmente, otros medios como los Sono-visos, la Hoja Divulgativa, etc. requieren ser aprovechados en el reforzamiento de la transferencia tecnológica.

Un aliado de primera magnitud en el proceso de modernización del campo lo es la organización campesina. Esta constituye una buena forma para viabilizar en cierto grado la economía de escala, superando la atomización a que está sometida la pequeña agricultura.

El trabajo con los grupos adoptará principalmente una metodología de capacitación más que de información, asumiendo múltiples funciones no sólo de transferencia tecnológica sino en servicios de orden gerencial y de administración, de tal modo que la asociación se convierta en un verdadero instrumento de desarrollo local.

En lo que respecta a nuestro país debemos tener muy en cuenta experiencias como la de los CENSERI y las agroindustrias, modelos de empresas campesinas, a partir de las cuales podría muy bien organizarse la transferencia de tecnologías para atender requerimientos propios de las empresas en cuestión.

## VI. ADOPCION TECNOLOGICA:

La adopción de tecnología en la agricultura dominicana no es un proceso lineal; factores sociales y económicas se mezclan estrechamente con los agronómicos para determinar la capacidad de adopción de una u otra técnica y hasta para renunciar a ella después de adoptada. Todo conocemos el caso de Limón de Yuna donde los agricultores después de estar sembrando variedades de arroz de porte bajo han vuelto al cultivo de variedades alta de menores rendimientos.

Esto nos indica que la viabilidad de una tecnología no depende únicamente del grado de productividad que promueva sino también del nivel de adecuación que tenga la situación donde se aplicará por ejemplo diferentes categorías de agricultores y a la interacción con otras variables de soporte tales como crédito, comercialización, riego, insumos y estructura de tenencia de tierra.

Al estudiar el comportamiento de las variables anteriores en la agricultura dominicana, se pueden sacar algunas conclusiones interesantes. Podemos observar que las fincas grandes adoptan en un grado mucho más alto las nuevas tecnologías que las fincas pequeñas (ver Cuadro No. 10).

Pero, también podemos especular que cuando las variables de soporte son favorables, como es el caso del arroz, no hay mucha diferencia en la adopción tecnológica entre las fincas grandes y pequeñas y se puede afirmar que este fenómeno estará asociado con todas las variables que inciden en el proceso productivo de los diferentes cultivos.

Un grupo de investigadores de la UCM en un trabajo de tesis plantean la forma diferenciada en que la adopción tecnológica ha operado en diferentes cultivos. Al analizar el comportamiento de nuestros principales productos donde las relaciones capitalista han penetrado en grado más alto, como es el caso del arroz, tomate y ajo en los cuales se observa una alta

CUADRO No. 10  
PORCENTAJE DE ADOPCION EN 3 ESTRATOS  
DE AGRICULTORES DE 2 TECNOLOGIAS  
VARIETADES MEJORADAS CON USO DE FERTILIZANTES

Cultivo	TAMAÑO DE LA FINCA		
	Pequeño 8.79 Ta	Mediano 80-500 Ta	Grande 500 Ta. y más
Tomate	36.1 %	19.34 %	97.88 %
Arroz	29.59	17.35	33.28
Habichuela	3.32	9.88	29.27
Maní	3.45	2.59	4.44

Fuente: SEA - AID

Análisis Sectorial, 1975-1976.

Aunque no nos toca analizar el porque de ésto último cabe hacer notar como el sistema de soporte ha funcionado a favor del grupo de cultivos considerados dinámicos (ver Cuadros Nos. 11 y 12 ). Se puede notar en el Cuadro como el arroz y otros pocos productos han recibido el 60% del crédito del Bagrícola, igualmente un 55% del arroz era irrigado contra el 4, 2, 3 y 3% del crédito, respectivamente, para la habichuela, maíz, plátano y yuca. De forma similar se comporta el riego como puede observarse. En cuanto a la comercialización, debemos observar que el arroz ha tenido una demanda asegurada que le ha permitido crecer sin mayores problemas.

Un asunto de importancia en la factibilidad de adopción de tecnologías por el pequeño agricultor parece ser el que éstas sean simples y que promuevan cambios pequeños y, en la medida de lo posible, que no requieran insumos complementarios. Lo que es lo mismo que afirmar que los pequeños agricultores, más que adoptar paquetes tecnológicos, lo que hacen es adicionar soluciones.

En un estudio evaluativo llevado a cabo en San Juan de la Maguana en torno al proyecto de Extensión se identificó el problema del crédito como la variable más determinante en la adopción tecnológica según se puede observar en el Cuadro No.13.

En torno a ésto proponemos que, dada la cobertura insuficiente que tiene el Crédito Agropecuario que obliga a ser selectivo, se diseñe un mecanismo que ate obligatoriamente el financiamiento a la promoción de soluciones tecnológicas específicas, las cuales saldrían del sistema de investigaciones y serían debidamente coordinadas con el Servicio de Extensión para que a partir de la planificación operativa que surja de las áreas se ubiquen las fincas que serán objeto de crédito y se diseñen planes operativos de acuerdo a los sistemas de producción de los agricultores.

Esta asistencia técnica no debe reducirse sólo a la parte tecnológica sino a la administración y gestión de la pequeña empresa campesina.

CUADRO No. 11  
SERVICIOS BASICOS

Cultivo	Porcentaje de Bagrícola Crédito	Riego	Maquinaria costo/tarea
Arroz	60	55	3.0
Batata	0	14	0.3
Café	7	0	0
Habichuela	4	11	0.7
Mafz	2	7	0.8
Maní	-	12	1.5
Plátano	3	25	0.5
Tabaco	6	9	0.7
Tomate	3	95	5.6
Yuca	3	9	0.5

FUENTE: Encuesta para el estudio de tesis en la UCM.

CUADRO NO.12  
APLICACION DE FERTILIZANTES

Cultivo	Lb./Ta.
Arroz	32
Mafz	1.2
Yuca	1.3
Batata	0.1
Habichuela	3.3

USO VARIEDADES MEJORADAS

Cultivo	%
Arroz	70
Habichuela	33
Yuca	3
Batata	6
Mafz	13

CUADRO No. 13

DISTRIBUCION ABSOLUTA Y RELATIVA DE LOS PRODUCTORES POR CULTIVO  
SEGUN OPINION SOBRE LOS FACTORES QUE IMPIDIERON EL USO DE LA TECNOLOGIA ZONA SAN JUAN  
DE LA MAGUANA (15-30 MAYO DE 1980).

FACTORES QUE IMPIDEN EL USO DE LA TECNOLOGIA	C U L T I V O S									
	Números de Productores		ARROZ		HABICHUELA		MAIZ			
	Absoluto	Relativo (%)	No. Productores Abs.	Rel. (%)						
Total	427	100.0	59	100.0	235	100.0	133	100.0	133	100.0
Crédito	224	52.5	25	42.4	128	54.5	71	53.4	71	53.4
Semillas	16	3.7	1	1.7	13	5.5	2	1.5	2	1.5
Mano de Obra	5	1.2	1	1.7	3	1.3	1	0.7	1	0.7
Agua (riego)	51	11.9	10	16.9	22	9.4	19	14.3	19	14.3
Agroquímicos	6	1.4	1	1.7	3	1.3	2	1.5	2	1.5
Maquinarias Agrícolas	31	7.3	7	11.9	17	7.2	7	5.2	7	5.2
Precio recibido por su Producto	8	1.9	1	1.7	4	1.7	3	2.3	3	2.3
Clima adecuado (lluvia, etc.)	28	6.5	8	13.5	17	7.2	3	2.3	3	2.3
No comprende las recomendaciones										
del Agrónomo.	4	0.9	1	1.7	3	1.3	-	-	-	-
No son rentables en recomendaciones	2	0.5	-	-	-	-	2	1.5	2	1.5
Otros	52	12.2	4	6.8	25	10.6	23	17.3	23	17.3

EL ROL DEL FINANCIAMIENTO, SUS FUENTES Y SU CANALIZACION PARA  
LA EJECUCION DE ACCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO

Lic. Raúl Parmenio Díaz<sup>\*/</sup>

1. INTRODUCCION

Con el propósito de dar a conocer el conjunto de programas y proyectos cuyos fondos son canalizados a otras instituciones del Sector Agrícola a través de la Secretaría de Estado de Agricultura, presentamos en este trabajo las ideas básicas de las fuentes y procedimientos financieros, que han permitido la ejecución de las principales líneas de acción llevadas a cabo por departamentos regidos por la Secretaría de Estado de Agricultura.

En la descripción se ofrecen, en resumen, los lineamientos fundamentales, usados en los períodos de ejecución de los programas y proyectos. Se definen así mismo, a manera de perfil, los objetivos, metas, monto programado por año, tasa de interés, horizonte, etc.

Por otro lado, contiene el nombre de las instituciones más importantes canalizadoras de créditos a los agricultores, especialmente a los pequeños y medianos.

Por último, esperamos que el material que presentamos sirva para que las personas que logren leerlo se interesen por ello y puedan luego encontrar tanto en la Secretaría de Agricultura como en las demás instituciones mencionadas, toda la documentación que robustezca el resumen que presentamos.

---

<sup>\*/</sup> Sub-director del Departamento de Coordinación de Programas y Recursos Externos de la SEA.

## 2. FINANCIAMIENTO EXTERNO Y EL SECTOR AGRICOLA.

### a) El Endeudamiento Externo y Financiamiento Local

El endeudamiento externo constituye un componente de las transacciones de capital de un país. Las transacciones de capital constituyen las operaciones que realiza el Banco Central de un país (o su equivalente) para registrar el movimiento de la inversión extranjera, los préstamos internacionales y sus amortizaciones, el uso del crédito del FMI y otros activos.

El déficit de la balanza corriente de un país equivale a un superavit de otro(s) país(es); los segundos pueden compensar la situación del primero mediante inversiones directas o a través del financiamiento con crédito externo.

Antes de entrar en vigencia el Programa de la Alianza para el Progreso, ya en 1944, la Conferencia de Bretton Woods propició la creación de instituciones internacionales de financiamiento, y se esbozaron convenios internacionales de comercio para colaborar con los países afectados por situaciones de balanza corriente deficitaria.

Entre las instituciones creadas cabe señalar el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. En 1960 fué creado el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Con la alianza para el Progreso se crea la Agencia Internacional para el Desarrollo (1961) como parte de los Acuerdos y Conclusiones de la Conferencia de Punta del Este, Uruguay.

La República Dominicana es usuaria de los Fondos Prestables de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), del Fondo Monetario Internacional, y otras instituciones de Financiamientos Externos que operan créditos a largo plazo.

El financiamiento local constituye la contrapartida nacional al financiamiento externo. La contrapartida local cubre generalmente la mayor parte de los gastos corrientes de los Programas y proyectos con Financiamientos Externos.

Los préstamos internacionales son canalizados en la República Dominicana tanto para financiar las inversiones en el campo del sector privado como en el sector público.

Los gobiernos de la República Dominicana como usuarios del financiamiento externo, le otorgan una destacada prioridad al sector agropecuario, básicamente para Obras de Infraestructura, para transferencia tecnológica y la producción de alimentos.

#### b) Papel del Crédito Agrícola como Factor Dinamizador

El fomento de la Producción Agrícola, es el punto principal del Desarrollo Rural; es lo básico e indispensable para cualquier política de desarrollo de un país, independientemente del modelo de que se escoja. Desde hace muy poco tiempo se ha tomado conciencia en torno a que la política de Desarrollo tiene que ser equilibrada para poder cumplir lo mejor posible con los habitantes de las regiones pobres, en el campo de la suficiencia alimenticia, por medio del aumento de la producción y la productividad.

Dentro de este tipo de desarrollo, el crédito cumple un papel eminentemente importante en las actividades promocionales y de asistencia técnica que se dan en el medio rural. En este contexto, la función de las instituciones financieras de desarrollo, así como las demás entidades creadas para tales fines, su función es la de asignar los escasos recursos de capital a los fines más productivos en términos de Desarrollo Socio-Económico, siempre y cuando se trate de Proyectos que puedan ser financiados.

El papel de crédito se constituye como factor de capitalización de la agricultura, de apoyo financiero a la política agraria, tanto del sector oficial como del privado, con un mayor fin de promocionar la transferencia de tecnologías a los sectores más necesitados de la población. El logro siempre dependerá de la aplicación de políticas crediticias adecuadas y de la existencia de instituciones bien administradas y a los cauces apropiados de comercialización y distribución de los rubros comprometidos con el crédito que se asigne.

La debilidad económica del pequeño y mediano agricultor se anuncia siempre "que es debido a la ausencia de una política crediticia que establezca un cierto equilibrio entre la demanda y la oferta de fondos, porque en la mayoría de los casos la primera es superior a la segunda", sin embargo, el factor que dinamiza a los bancos y financieras de fomento requieren conocer y estudiar la demanda del crédito en forma sistemática para hacer frente a las necesidades que demandan los medianos y pequeños agricultores para luego seleccionarlos como sujeto del crédito, quienes, deberán poseer capacidad de administrar en forma correcta el préstamo que solicitan.

El crédito es una de las palancas en el mecanismo del desarrollo, pero pierde eficacia cuando se exigen en algunos casos una serie de requisitos tales como solvencia y patrimonio económico, así como otras condiciones respecto a las características del crédito.

Con relación al crédito que se facilita al pequeño productor para dinamizar el desarrollo, sólo se busca la consecución de una serie de objetivos entre los cuales se mencionan las mejoras técnicas en la producción, las mejoras económicas, la combinación eficiente de los factores de la producción y las mejoras sociales que tiendan a elevar el nivel de vida del agricultor.

Con el tipo de crédito que tenga como sujeto al hombre, se busca el planeamiento de la pequeña empresa rural, comprendiendo diversos análisis de la situación del predio, de los mercados, el financiamiento integral de las exportaciones, así como la supervisión de la empresa agrícola y el análisis de los progresos y beneficios sociales que el crédito facilite.

El crédito es uno de los medios fundamentales para elevar la productividad y "remozar las viejas estructuras y modernizar la producción", el crédito es el factor que induce al campesino a organizarse y asociarse como forma de proteger sus intereses, de mejorar su participación en la distribución del producto nacional, de captar nuevos recursos de las entidades crediticias y financieras para tener mayor capacidad para transformar las tradicionales estructuras.

### 3. PROGRAMAS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO

#### a) Programa de Desarrollo Agropecuario con Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Con fondos provenientes del BID se han financiado tres etapas de las llamadas "PIDAGRO" (Programa Integrado de Inversiones de Desarrollo Agropecuario), cuyo propósito general ha sido la conformación y consolidación de la base tecnológica del sector agropecuario.

#### PIDAGRO I

A través del Préstamo No. 350/SF-DR, el 21 de diciembre de 1972, el BID aprobó la suma de US\$24.8 millones para el financiamiento parcial de esta 1era. etapa, cuyo monto total era de US\$37.2 millones. Uno de los objetivos generales de esta etapa era la integración del sector agropecuario en base a la ejecución de sub-programas y proyectos.

Los sub-programas y proyectos del PIDAGRO I eran los siguientes:

01 -Subprograma de Tecnificación Agropecuaria, comprende los siguientes proyectos:

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 011- Investigación         | 02- Subprograma de Crédito             |
| 012- Extensión             | 03- Subprograma de Sanidad Animal      |
| 013- Capacitación          | 04- Subprograma de Catastro Rural      |
| 014- Reproducción Ganadera | 05- Subprograma de Cooperación Técnica |

### PIDAGRO II

La segunda etapa del PIDAGRO se financió a través del Préstamo No. 496/SF-DR, el 22-11-77, por un monto de US\$19.5 millones del BID, abarcó los siguientes subprogramas:

- Crédito Agropecuario
- Reforestación y Conservación de la Cuenca Tavera
- Mejoramiento Institucional del INDRHI
- Reorganización Técnica y Administración del IAD

El préstamo No. 496 fue dedicado en un 80.7% al financiamiento del subproyecto de crédito.

Los demás subprogramas y proyectos continuaron su ejecución hasta entrar en la tercera etapa.

### PIDAGRO III

El Programa de Inversiones para el Desarrollo Agropecuario (PIDAGRO), es un esfuerzo para enfrentar puntos medulares de la problemática del sector agropecuario nacional.

El Programa tiene por objeto, contribuir al financiamiento de un plan de inversiones de apoyo al sector agropecuario, cuyos resultados permitirán incrementar considerablemente la producción y la

productividad, mediante la introducción de técnicas apropiadas.

El Programa contribuye a la consolidación de actividades que se iniciaron en los Programas PIDAGRO I y PIDAGRO II, los cuales recibieron financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), contemplando la introducción de otras actividades necesarias y complementarias de las ya ejecutadas.

El Programa está compuesto por los siguientes Proyectos:

01	Investigación Agropecuaria	07	Producción y Comercialización de Semillas Mejoradas
02	Extensión Agropecuaria	08	Sanidad Animal
03	Capacitación Agropecuaria	09	Catastro Rural y Capacidad Productiva de los Suelos
04	Sanidad Vegetal		
05	Acuicultura		
06	Conservación Tierras y Aguas		

Sus objetivos son:

- Desarrollo de tecnologías adaptables al medio agrario, y su transferencia a los productores.
- Fortalecimiento del servicio de extensión, mediante la adopción del método de Capacitación y Visitas.
- Proteger la agricultura frente a la eventual introducción de plagas y enfermedades.
- Producción de peces y otras especies acuáticas
- Desarrollar líneas demostrativas de técnicas destinadas a controlar la erosión de los suelos, con el fin de preservar los recursos naturales.

-Complementar, desarrollar y consolidar el sistema de producción de semillas mejoradas de arroz, frijol, guandul y mafz.

-Disminuir la incidencia y morbilidad de las enfermedades que prevalecen en cuencas ganaderas, dándoles preferente atención a la Brucelosis, Tuberculosis y a la Garrapatoxis.

-Complementar el inventario de las propiedades inmuebles del país.

### BENEFICIARIOS

Los beneficiarios del Programa PIDAGRO III se estiman en aproximadamente 230,000 familias campesinas, correspondiente principalmente a los identificados como pequeños y medianos productores.

### MONTO Y PROGRAMA DE LAS INVERSIONES

El costo total del Programa de Inversiones para el Desarrollo Agropecuario es de US\$41.3 millones, o sea US\$14.3 millones corresponden al aporte local, y US\$27.0 millones corresponden al financiamiento del BID. La tasa de interés es en razón del 1% anual hasta los 10 años y del 2% anual después de los 10 años; el monto total es pagadero en 40 años. A todos los programas PIDAGRO corresponde la misma tasa de interés.

#### b) Proyectos del PL-480

El acuerdo del PL-480 firmado en fecha 28 de septiembre de 1977, enmendado en esta misma fecha y suscrito conjuntamente con una carta de entendimiento entre el Gobierno Dominicano (importador) y el de los Estados Unidos (exportador) convinieron en que el país importe, si así lo desea, productos agrícolas desde los Estados Unidos todos los años fiscales.

La cantidad y el tipo de productos a importar varía de acuerdo a las disponibilidades del país exportador y a las necesidades del Gobierno Dominicano. El valor de los productos en los últimos años varía entre 15 y 16 millones de pesos.

El último acuerdo se firmó en el mes de abril de 1982, para importar 10,000 toneladas métricas de maíz y sorgo y 10,000 toneladas métricas de aceite de soya y semillas de algodón a un monto total de \$17 millones.

Los fondos acumulados por el Gobierno de la República Dominicana mediante la venta de los productos indicados más arriba, se utilizarán para el financiamiento de las medidas de ayuda propia, que consisten en mejorar la producción de productos agrícolas en el país. El monto de las ventas de los productos siempre se ha venido usando con fines de contribuir directamente al desarrollo de las áreas pobres rurales y capacitar a los habitantes de las mismas.

El Gobierno a través de sus instituciones acordó participar activamente en el aumento de la producción y la productividad agrícola, mediante el uso intensivo de los recursos humanos en las pequeñas fincas. Como ejemplo de ello se manifiesta aún más en los últimos años, ya que los recursos emanados del PL-480 han incidido sobre manera en la producción agrícola, especialmente en los cultivos de oleaginosas, musáceas y frutales, en otro orden en la repoblación porcina, y la cría de animales menores, la agroindustria y entrenamiento tanto a técnicos como a pequeños agricultores.

#### c) Proyecto de Desarrollo Café y Cacao

Este Proyecto fue concertado con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) en el mes de septiembre de 1981, por la suma de \$40.0 millones. US\$24.0 millones serán aportados por el Banco Mundial y RD\$12.4 millones aportados por el Gobierno y RD\$3.6 serán aportados por los beneficiarios del Proyecto. El prestatario pagará intereses al nueve y tres quinto por ciento (9-3/5%) anual sobre la parte principal del préstamo.

El propósito es incrementar la productividad y el nivel de ingreso de los pequeños productores de café y cacao e incrementar la producción; ampliar los servicios de apoyo del Banco Agrícola.

Este proyecto fué ratificado por el Congreso el 27 de abril de 1982. Actualmente se está cumpliendo con las condiciones previas a la implementación del mismo; se espera que su ejecución se realizará en cuatro años.

El Proyecto en los cuatros años de ejecución pretende favorecer a más de 15,500 agricultores y ayudarlos a mejorar la productividad de sus plantaciones mediante la introducción de variedades mejoradas.

Las áreas a cubrir están ubicadas en las provincias de Salcedo, Duarte, Maria Trinidad Sánchez, El Seybo, en cacao; y en café en San Cristóbal, Peravia, Azua y Barahona.

d) Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos de la Región Sur-Central.

Este Proyecto está siendo negociado con el FIDA (Fondo Internacional para el Desarrollo Agropecuario). El monto del proyecto ascenderá a la suma de \$15.0 millones, cabe señalar que el total dependerá de los cálculos de los costos. El Gobierno Dominicano pagará un interés del 4% anual sobre el importe del préstamo que haya sido retirado de la cuenta del préstamo.

El objetivo consiste en incrementar la producción de cultivos alimenticios, así como elevar el nivel de ingreso de las familias de los productores de los municipios de Bayaguana, Monte Plata y Yamasá en San Cristóbal, así como los habitantes de las áreas costeras de la región sur central. Su inicio de ejecución está previsto para fines del año 1982.

e) Proyecto Manejo de Recursos Naturales:

El Proyecto de Manejo de Recursos Naturales (MARENA), se concretó el 31 de agosto de 1981, entre los Gobiernos de la República Dominicana, a través de la SEA y el de los Estados Unidos de América, a través de la AID, por un monto de \$21.2 millones, US\$10.2 serán aportados por la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) de los Estados Unidos y RD\$11.0 millones serán aportados por el Gobierno Dominicano.

Este proyecto persigue establecer metodologías nacionales para plnificar y evaluar programas de Recursos Naturales que permitan desarrollar la capacidad institucional del prestatario para emprender programas de acción para incrementar el ingreso de los agricultores de ladera y conservar los recursos naturales del país; además contribuir a establecer una estructura de administración efectiva para preservar los Recursos Naturales.

El Proyecto se ejecutará durante un período de cinco años, su interés es a razón del dos por ciento (2%) anual por (0) años a partir de la fecha del primer desembolso y subsiguiente a razón del 3% anual sobre el saldo del principal y de intereses vencidos.

f) Programa Nacional de Erradicación y Repoblación Porcina.

1) Programa Nacional de Erradicación F.P.A.

El Acuerdo de Préstamo para la Erradicación de la Fiebre Porcina Africana fue concertado entre los Gobiernos de la República Dominicana (Prestatario) y el de los Estados Unidos de América, actuando este a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), bajo el cual facilitó la suma de US\$6.0 millones, más una donación de US\$200,000.00 con el fin de que el Prestatario (GORD) aportara un estimado de RD\$20.0 millones para compensar a los porcicultores por los cerdos sacrificados por efecto de la Fiebre Porcina Africana.

El monto total del Préstamo ascendió a la suma de Veintisiete Millones Cuarenta y Cinco Mil Pesos (RD\$27,045,000), es decir \$20,845,000 que aportó el Gobierno Dominicano y US\$6,200,000 el Gobierno de los Estados Unidos de América.

El objetivo principal del Proyecto consistía en Erradicar la Fiebre Porcina Africana en todo el país, luego de comprobar que la enfermedad fuera eliminada totalmente, proceder paulatinamente a repoblar de cerdos todas las áreas afectadas.

## 2) Programa Nacional de Repoblación Porcina.

En vista de que el país demostró que la Fiebre Porcina Africana fue totalmente erradicada del país, actualmente se está negociando para implementar un Programa Nacional de Repoblación Porcina, el cual estará dividido en dos proyectos básicos, uno a financiarse con el BID y el otro con el CIDA (Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional).

El Proyecto a ser financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo tendrá los siguientes componentes: a) Crédito, b) Vigilancia Sanitaria y Asistencia Técnica; y c) Capacitación y Transferencia de Tecnología.

Dentro del componente crédito, además de incluir crédito a porcicultores para establecer granjas, también se incluirá una partida de crédito para el fomento de cultivos agrícolas que sirven de alimentación para los cerdos. El monto no se ha establecido todavía.

En el Programa se contempla y ya se está en negociación una línea de crédito con el CIDA por un monto de C\$10,000,000 (Diez Millones de Dólares Canadienses para ser utilizados en la compra de cerdos (pie de cría), así como también para la compra de equipos para granjas (mezcladoras, molinos, comederos, bebederos, etc.) y maquinarias agrícolas para el fomento de cultivos tales como: sorgo, maíz, maní, soya, etc.

Con este programa se contempla dejar operando en lo referente a financiamiento, la cría de cerdos en el país. Solamente se continuará

dando seguimiento a este importante renglón pecuario para asegurar que el porcicultor está recibiendo los beneficios del mismo.

g) Otros Proyectos

La Secretaría de Estado de Agricultura como Ejecutora de los distintos proyectos agrícolas ha servido de enlace entre las distintas instituciones u organismos nacionales y extranjeros en lo referente a procedimientos y disposiciones establecidas en los distintos acuerdos, programas y proyectos firmados por el Gobierno Dominicano.

Su función ha consistido en realizar un sin número de actividades por la diferencia de cada una de las cláusulas que encierran los programas y/o proyectos con financiamiento externo; a continuación detallaremos los acuerdos de financiamientos más importantes ejecutados y en negociación:

1) Préstamo para la Reconstrucción de los Efectos del Huracán a los Pequeños Agricultores (Rehabilitación de Café)

Este Proyecto se concertó entre el Gobierno Dominicano a través de la SEA y el de los Estados Unidos de América. Su monto ascendió a la suma de DOCE MILLONES DE DOLARES (12.0 Millones), aportados por A.I.D.

Su objetivo principal era rehabilitar las áreas cafetaleras afectadas por el Huracán David y la tormenta Federico en las provincias de San Cristóbal, Peravia y Azua.

2) Contrato de Préstamo entre el KFW de Alemania y la República Dominicana.

El Convenio asciende a un monto de DM\$5,000,000.00 (Cinco Millones de Marcos). Dicha línea de crédito consistió en suministrar materias primas, auxiliares industriales, materiales, productos y equipos agrícolas, piezas de recambio y accesorios, productos químicos (abonos, insecticidas, fungicidas, etc.).

Con los fondos se adquirieron tractores que actualmente están laborando en el Proyecto de Servicios y Maquinarias Agrícolas (PROSEMA). Se considera como uno de los acuerdos que mejores resultados le ha brindado al país.

### 3) Acuerdo Préstamo de Desarrollo (CIDA) Canadiense

Esta línea de crédito ascendió a la suma de C\$2,200,000.00, estos fondos fueron utilizados para la adquisición de 40 tractores y 12 graders y un conjunto de piezas y accesorios para dichas maquinarias.

El CIDA dió todas las facilidades para que las maquinarias fueran seleccionadas y adquiridas en el Canadá, en este momento se está haciendo una evaluación del equipo y del impacto de la misma en el sector agropecuario, tanto a nivel institucional como de los agricultores.

### 4) Proyecto Domínico-Sueco

Del Proyecto Domínico-Sueco se están canalizando actualmente sus fondos. El monto total del mismo es de RD\$ 311,000,00. En este momento se está ejecutando en el Paraje de El Cacao de San Cristóbal.

El objetivo principal del Proyecto consiste en suministrar materiales de siembra, equipos y aperos de labranza a los agricultores de esta zona.

### 5) Acuerdo de Cooperación Económica-Financiera entre República Dominicana y la República China.

Este préstamo ascendente a la suma de US\$ 2.0 millones fué firmado el 11 de febrero de 1982.

La Secretaría está participando en las gestiones para que el mismo sea ratificado por el Congreso Nacional.

El objetivo es adquirir pequeñas maquinarias agrícolas y la creación de un fondo especial para costear gastos para programas de cooperación técnico-económico entre las partes. Este préstamo irá a fortalecer el Proyecto de Servicios y Maquinarias Agrícolas (PROSEMA).

4. INSTITUCIONES CANALIZADORAS DE CREDITOS

A) El Banco Agrícola.

El Banco Agrícola de la República Dominicana, es una institución autónoma del Estado Dominicano, tiene personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Su duración es ilimitada y su domicilio principal está localizado en Santo Domingo, Capital de la República Dominicana. Esta Institución fué creada en junio del año 1945 por la Ley No.908.

El Banco cuenta con 30 sucursales y 42 oficinas satélites (Oficinas de Apoyo). Tiene como funciones principales las siguientes:

- Proveen facilidades de crédito para estimular el crecimiento y diversificación de la producción agrícola y así elevar las condiciones de vida en el área rural y contribuir al desarrollo económico de la Nación.
- Proveen asistencia crediticia a las nuevas empresas agrícolas establecidas bajo la ley de Reforma Agraria.
- Ayudar en la formación de cooperativas agrícolas a través del suministro de crédito y asistencia técnica.

1) Dirección del Banco Agrícola.

El Banco Agrícola está dirigido por un Directorio Ejecutivo y el Administrador General. El Directorio es que ejerce la Administración y Dirección del Banco y está integrado por siete miembros titulares con sus respectivos suplentes designados por el Poder Ejecutivo. Son miembros titulares del Directorio los siguientes:

- El Administrador General del Banco, quien lo preside
- El Gobernador del Banco Central
- El Secretario de Estado de Agricultura
- El Director del Instituto Agrario Dominicano

- El Director del Instituto Estabilización de Precios (INESPRE) (INESPRE).

- Dos personas designadas por Decreto del Poder Ejecutivo.

2) Departamentos de la Oficina Central.

- a) Departamento de Operaciones de Créditos:
- b) Departamento de Programación: que tiene por objeto programar los esfuerzos y las actividades del Banco.
- c) Departamento de Contraloría: este Departamento controla la ejecución del presupuesto y todo lo relativo a la contabilidad general del banco.
- d) Departamento de Recuperación:
- e) Departamento de Servicios Administrativos:
- f) Departamento de Personal con las Secciones de Adiestramiento, Seguro Médico y Servicios Personales.

Además existen la Auditoría, la Consultoría Jurídica y el Centro de Procesamiento de Datos.

3) Otras Dependencias del Banco.

a) Sucursales:

Las distintas sucursales y delegaciones del Banco están compuesta por la Gerencia y dos Secciones: Sección de Operaciones externas de la Oficina ligadas al crédito, es decir, las relaciones entre ella y sus clientes. La segunda, es decir, la Sección de Administración y Control, es la responsable de todas las operaciones internas de la sucursal o delegación, al frente se encuentra el Jefe de Administración y Control.

b) Oficinas Satélites:

Las Oficinas Satélites son unidades dependientes de las sucursales y están instaladas en aquellas demarcaciones geográficas del país con un potencial agropecuario de significación y que no eran atendidas satisfactoriamente. Dichas oficinas tienen por objetivo llevar el crédito al campo en forma ágil y oportuna, incorporar agricultores que no eran

atendidas satisfactoriamente. Dichas oficinas tienen por objetivo llevar el crédito al campo en forma ágil y oportuna, incorporar agricultores que no eran atendidas por el crédito agrícola y minimizar los costos operativos del banco. Los satélites están instalados a nivel de municipios así como en algunas secciones que debido a su potencialidad agropecuaria, justifican el funcionamiento de este servicio.

c) Las Juntas locales de Crédito

Que operan en las sucursales están facultadas para conocer y decidir respecto de solicitudes crediticias de personas físicas o morales, cooperativas agropecuarias, asociaciones y grupos de productores y otras peticiones y/o hipotecarias que formulen los Consejos de Administración de las fincas de producción colectiva del Instituto Agrario Dominicano; y las solicitudes correspondientes a parceleros o asentados de la Reforma Agraria, incluidos en los planes de producción de dicho Instituto.

Serán Miembros Titulares de las Juntas Locales:

- El Gerente, quien la presidirá
- El Jefe de Administración y Control, y
- El Jefe de Operaciones de Crédito.

d) La Junta Central de Crédito

Está facultada para conocer y decidir sobre solicitudes de crédito y otras peticiones conexas que ofrezcan garantías prendarias y/o hipotecarias por un monto de RD\$40,001.00 (Cuarenta Mil un Peso) hasta RD\$75,000.00 (Setenta y Cinco Mil Pesos).

4) Procedimiento de las Operaciones de Crédito por el BAGRICOLA

Para dar a conocer cual es el procedimiento utilizado por el Banco Agrícola para canalizar un crédito, detallaremos a continuación los pasos más importantes a dar:

a) Beneficiario.

El servicio de crédito se basa en una programación sistemática del crédito, de acuerdo a las actividades agrícolas de cada zona del país, del tamaño de las fincas, la forma de tenencia de tierra, el nivel tecnológico de la producción y el historial del agricultor. La promoción del crédito ha estado orientada a buscar para cada cliente o grupo de clientes, el tipo de crédito más ajustado a sus realidades.

b) Toma de la Solicitud

La solicitud para una operación de crédito es tomada en la sucursal, delegación u oficina satélite, o bien directamente en el campo.

c) Después de recibida la solicitud, la oficina correspondiente la revisa y envía al agente de crédito con la finalidad de comprobar los datos suministrados por el solicitante y añadir las informaciones necesarias para evaluar en forma razonable la operación de crédito solicitada. En esta primera visita, el agente de crédito deberá programar las distintas actividades que se llevarán a cabo en la explotación objeto de financiamiento durante el proceso productivo.

d) Análisis de la Solicitud

Se funda en el estudio de las condiciones morales, en la capacidad empresarial, en la capacidad de pago y en la situación económica y financiera del solicitante.

e) La Unidad de Análisis

Llena los datos de la resolución ponderando las opiniones del agente de crédito y la de ella misma, luego el organismo resolutorio de crédito examina y discute la solicitud y aprueba, modifica, aplaza o rechaza la misma y emite su decisión sobre los datos de la resolución.

Una vez que el préstamo ha sido aprobado, la unidad de formalización notifica al solicitante para la firma del contrato de préstamo. El primer desembolso se hará a la firma del contrato, siempre y cuando no existan restricciones. Los próximos desembolsos son determinados según el programa de desembolsos establecidos en la resolución. Este programa podría cambiar en base a los reportes suministrados por los agentes de crédito, a medida que van verificando el cumplimiento del plan de inversión originalmente preparado.

f) El Control y la Vigilancia

Son ejercicios desde cuando se otorga el crédito hasta la recuperación del mismo, pues de ellos depende que oportunamente se verifique la inversión y se conozcan los resultados económicos.

g) La Unidad de Cobro, mantiene listado actualizados de los cobros a vencerse y visitas de supervisión a realizar. El agente de crédito visita al prestatario según el listado de vencimiento a fin de promover la recuperación de los préstamos. El prestatario realiza su pago en la sucursal, delegación o en la oficina satélite.

B) Fundación Dominicana de Desarrollo.

La FDD fué creada al amparo de la Ley No. 520 del 26 de julio de 1920, publicada en la Gaceta Oficial No.3139.

Originalmente obtuvo su personería jurídica mediante el Decreto No. 8438 de fecha 3 de agosto de 1962, publicado en la Gaceta Oficial No.8728 (bis) bajo el nombre de ASOCIACION PRO-BIENESTAR SOCIAL, INC..

Fué autorizado a operar como Fundación Dominicana de Desarrollo, mediante decreto No.1408 del 14 de junio de 1966, publicada en la Gaceta Oficial No.8990, e inició formalmente sus operaciones como Fundación el 26 de julio de 1966.

Sus objetivos son:

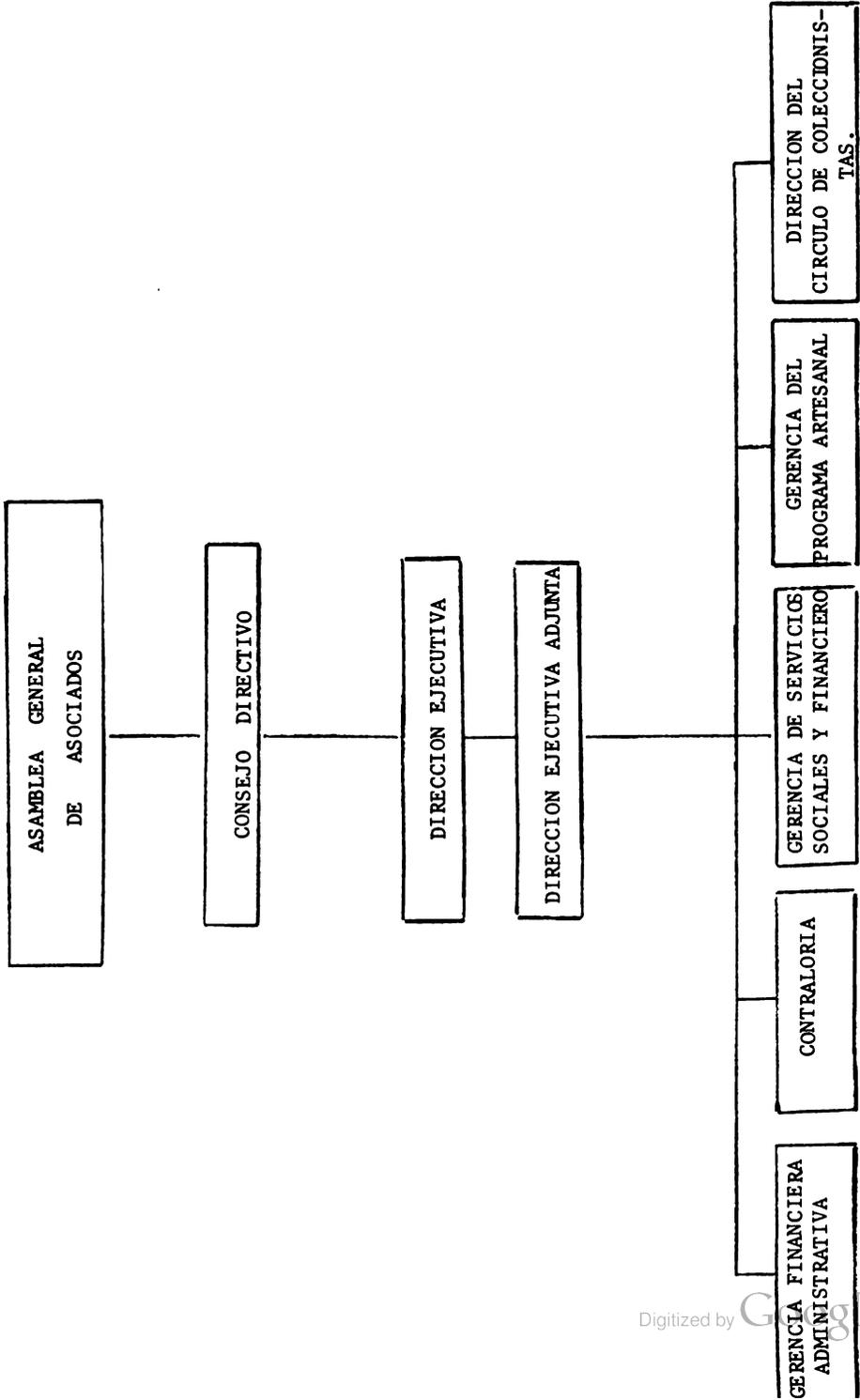
- Interesar y promover la participación directa del Sector Privado en la Solución de los problemas básicos de las comunidades que viven al margen de lo social y económico.
- Promover al hombre marginado para que con su esfuerzo, decisión y la asistencia subsidiaria de la FDD, se incorpore consciente y responsablemente al proceso de desarrollo económico social.
- Crear conciencia acerca de los efectos negativos de la práctica paternalista de la dádiva o caridad mal entendida: No es caridad sino oportunidad.
- Hacer del sistema de préstamo un medio de promoción. Por ello al otorgar los créditos se consideran más que la solvencia económica del grupo su sentido de responsabilidad, cohesión y necesidades básicas.

La Fundación Dominicana de Desarrollo está enmarcada en la configuración básica del Sector Agropecuario Dominicano y al mismo tiempo apunta a resolver los problemas que confronta nuestra economía agrícola, especialmente los sectores más necesitados del campo.

Para la FDD llevar a cabo sus propósitos se ha valido de cuatro instrumentos que operan uno concomitante con el otro:

- Capacitación
- Organización
- Asistencia Técnica, y
- Financiación

ORGANIGRAMA DE LA FDD



Estos instrumentos se han aplicado en varias Zonas del país, dando los mismos, en los 16 últimos años una eficiencia y una superación a los pequeños productores, en base a un rendimiento en sus cosechas.

### Organización

La FDD tiene tres niveles estructurales operativos:

- 1) Nivel Directorio. Esta compuesto por los asociados que se expresan a través de la Asamblea General, al Consejo directivo y diferentes comités con acciones específicas.
- 2) Nivel Ejecutivo. Integrado por la Dirección Ejecutiva y las cinco gerencias respectivas con el apoyo logístico de varios comités especializados. Orienta, administra y evalúa los programas de la institución.
- 3) Nivel Operativo. Es el área de aplicación de las diferentes actividades de sus respectivos procedimientos administrativos.

Los niveles pueden apreciarse en el organigrama siguiente.

### Coordinación con Instituciones

La FDD tiene una estrecha relación con grupos y las comunidades; genera una amplia interacción que la obligan a sostener una estrecha coordinación con las instituciones de Servicios que puedan responder a estos, regularmente aquellos que ofrecen a través de donaciones, como es el caso de alimentos y medicinas.

Merece especial atención la coordinación que sostiene con las instituciones financieras privadas y públicas, al punto de que la FDD en su Programa de Transferencias de Recursos canalizó más de dos millones de dólares involucrando a más de 200 asociaciones.

### Fuentes de Financiamiento a la FDD

La fuente original de financiamiento para el desarrollo de sus actividades, tanto en lo administrativo como en el Fondo Rotativo de Préstamos, proviene de contribuciones de los asociados.

Otras fuentes importantes lo constituyen las donaciones para proyectos o programas determinados, provenientes de "Instituciones de Servicios de los Estados Unidos de América, Alemania, Holanda y Canada, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID) y de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) en el país".

### Programas de la FDD

#### 1) Programación y Financiamiento

Este Programa se compone de un Fondo Rotativo de Préstamos que brinda apoyo económico a los grupos de pequeños productores.

#### 2) Plan de Desarrollo Artesanal (PLANARTE)

Sirve para promover organizaciones de grupos de pequeños artesanos, a los cuales le ofrece asistencia técnica especializada y servicios financieros, promoción social y adiestramiento.

#### 3) Desarrollo de la Microempresa

La Microempresa se orienta en base a la asistencia gerencial, administrativa, técnica y financiera a pequeños talleres de carpintería, ebanistería, zapatería, sastrería y otros.

#### 4) Equipos Agrícolas

Mediante este Programa facilita a los pequeños y medianos agricultores los Equipos necesarios para aumentar su productividad agrícola. Los equipos son entregados a precios bajos y a plazos convenientes.

Hay otros servicios que ofrece la FDD que son tan importantes como los que hemos descritos más arriba, para cualquier información recomendamos

pasar por las oficinas de la FDD.

### Beneficiarios

El beneficiarios de los Fondos que canaliza la FDD son los pequeños grupos de campesinos -agricultores o criadores con carencia en materia de organización, capacitación, financiamiento, entrenamiento u orientaciones básicas en materia del mercado-.

La FDD "canaliza sus acciones" con excepción del Programa Microempresa a través de grupos y asociaciones productivas en todo el proceso de su crecimiento y realización de sus actividades específicas.

### Modalidad Financiera

El plazo que concede normalmente para amortizar cada préstamo, se establecerá en función del ciclo productivo de cada actividad a financiar.

En caso de financiamiento para inversión fija, los plazos se establecerán conforme a la generación de recursos y rentabilidad de las actividades proyectadas en el grupo. La garantía del préstamo es de carácter moral solamente.

El interés que cobre la FDD por el préstamo que otorga en la actualidad es de un mínimo del 9% anual sobre el capital prestado.

### Evaluación Financiera

El comportamiento financiero de la FDD desde el año 1966 al 1981, se observa en el cuadro que indicamos a continuación. Los grupos de productores rurales, tanto en términos de su cartera de préstamos como en lo relacionado a los montos concedidos a las asociaciones, muestran el papel que ha desarrollado esta institución en el país,

EVOLUCION ACUMULADA 1966 A 1981

---

AÑOS	GRUPOS	INDIVIDUOS	MONTO TOTAL RD\$
1966-67	42	2,081	117,669.54
1967-68	161	2,167	216,681.70
1968-69	160	4,461	234,822.47
1969-70	156	4,954	387,682.49
1970-71	257	5,726	480,263.66
1971-72	198	4,457	455,276.98
1972-73	278	6,923	776,880.75
1973-74	393	5,150	1,550,171.90
1974-75	248	4,440	1,758,284.21
1975-76	231	4,804	2,396,142.21
1976-77	189	4,029	2,282,895.33
1977-78	212	4,668	2,888,243.83
1978-79	124	2,590	1,602,831.09
1979-80	138	3,508	2,231,591.86
1980-81	121	2,524	1,605,435.21

---

FUENTE: Fundación Dominicana de Desarrollo

Revista 16 años de Fundación

### C) Fondo de Inversiones para el Desarrollo Económico (FIDE)

El desequilibrio tanto interno como externo de la economía nacional ha creado una disminución en la productividad en algunos renglones del sector agrícola, motivado por la baja tasa de inversión en el sector y al atraso tecnológico del mismo. A pesar de ésto, el sector agropecuario sigue siendo la base de nuestras exportaciones, del empleo y del suministro de insumos al sector agroindustrial.

El Banco Central de la República Dominicana ha creado instrumentos para orientar y dirigir los recursos financieros del país, considerando para ello al Fondo de Inversiones para el Desarrollo Económico (FIDE) el cual tiene una participación significativa en el sector agropecuario.

En el año 1966 el FIDE surgió amparado por el Banco Central, con el objetivo principal de promover el crecimiento de los sectores económicos orientados a la producción y a los servicios que den apoyo a ésta, proporcionando créditos adecuados y oportunos a las empresas privadas establecidas o por establecerse en el país.

Fué creado con el objeto fundamental de contribuir al desarrollo económico, mediante el otorgamiento de préstamos que complementen la iniciativa privada en sectores representativos de la economía de la nación.

Los préstamos que el Banco Central concede con cargo al Fondo FIDE son a mediano y largo plazo. Los préstamos se canalizan a los beneficiarios finales a través de las instituciones financieras existentes en el país, que están autorizadas para actuar como entidades intermediarias del Fondo.

La Ley No. 292 del 30 de junio de 1966, autoriza al Banco Agrícola, a los bancos comerciales y a las sociedades financieras privadas a servir de canalizadoras del Fondo, asimismo, a la Corporación de Fomento Industrial y al Centro Dominicano de Promoción y Exportación (CEDOPEX).

El Fondo FIDE desde el inicio de sus operaciones (junio 1966-Diciembre 1980) ha contribuido al desarrollo de la economía con la canalización de RD\$293.7 millones a través de 3,557 operaciones:

trial 626 por un valor de \$ 131.2 millones; al Agropecuario 2,521 préstamos por la suma de \$ 127.8 millones y a otros 410 por \$34.7.

#### D) Bancos Privados

Los bancos comerciales en la República Dominicana actúan como organismos intermediarios cuya función básica es fomentar el ahorro y la inversión, sus componentes más importantes son los depósitos y los pasivos de su cartera. La posibilidad de que éstos sean retirados es una medida en términos de retorno y riesgo.

Los depósitos regularmente quedan satisfechos en el retorno que perciben a manera de interés y servicios.

Los bancos comerciales constituyen una fuente de financiamiento agropecuario de mucha importancia. Los recursos dedicados a la agropecuaria provienen en su gran mayoría del Banco Central y sólo con canalizados por los mismos intereses que fluctúan entre 9 y 12%, siempre dependiendo de la clase de préstamo y de la fuente de los fondos. Por otro lado, todos los préstamos formalizados corresponden al mediano y largo plazo.

#### 1) Financieras o Bancos de Desarrollo

En el país hay aproximadamente 17 financieras o bancos que manejan aproximadamente \$150 millones. El más alto porcentaje de su cartera se dirige a proyectos de mediano y largo plazo y sus fuentes de recursos regularmente provienen de fondos nacionales y extranjeros, con fines de impulsar la producción. Como dijimos más arriba, las tasas de interés que asignan a sus operaciones es del 9 al 12%, los plazos del préstamo pueden ser hasta 12 años con gracia de 2 hasta 5 años.

Estas financieras o bancos tienen su mayor vinculación con el sector agropecuario porque desde 1974 hasta junio de 1980 (Boletín B.C. junio/80) se canalizaron aproximadamente \$ 145 millones.

La banca privada en cuanto al sector agropecuario y al papel que

desarrolla se proyecta en cuatro áreas básicas como son: la intermediación financiera, que consiste en captar recursos y ahorros que son luego canalizados a través de préstamos directos para la producción agrícola; el desarrollo de la capacidad empresarial, que se logra a través de las propias condiciones del crédito, mediante las exigencias de normas contables mínimas de los proyectos. Hacen que el empresario agrícola tenga que familiarizarse con las normas de la administración moderna, como son: inventarios, cálculo de gastos y uno que otro estudio de mercadeo.

La transferencia tecnológica, que es un criterio que se traduce en productividad y eficiencia. En este caso se da la asistencia directa de los especialistas agrícolas a cada institución. La banca privada de desarrollo se hace portadora de las innovaciones que experimente el pequeño y el mediano productor del campo.

#### E) Nuevas Empresas

El Programa de Nuevas Empresas que se lleva a cabo en la Secretaría de Estado de Agricultura desarrolla sus actividades mediante proyectos de financiamiento para el desarrollo de renglones agropecuarios que, por su naturaleza no califican en el de las fuentes de préstamos tradicionales.

El Programa de Nuevas Empresas ha dirigido sus recursos a rubros relacionados con el Agro, a los cuales en su mayoría y por primera vez, se les conceden préstamos para su desarrollo, tales como la elaboración de condimentos semilíquidos, el procesamiento y empacado del polen, la procesadora del grano de leguminosa, la producción de artículos de artesanía, el procesamiento de jugos cítricos, fomento ovino, fomento de pavos, almacén para empaque de tabaco, cámara maduradora de guineos, igualmente la siembra de frambuesas, cría de ánguila, fomento de sisal, construcción de lavaderos de plátanos y fomento de hortalizas.

El Programa ha venido cumpliendo los objetivos que le dieron origen a su creación, ha incidido en forma directa a la producción agropecuaria

Cuadro No. 6  
Participación del Sector Agropecuario en la Distribución  
de la Cartera de Préstamos de los Bancos Comerciales (1974-1978)

Concepto	1974		1975		1976		1977		1978	
	Valor en Miles RD\$	% del Total	Valor en Miles RD\$	% del Total	Valor en Miles RD\$	% del Total	Valor en Miles RD\$	% del Total	Valor en Miles RD\$	% del Total
<b>1. PRESTAMOS A LA PRODUCCION</b>	300,439	46.5	360,216	47.0	386,218	46.2	392,706	42.4	443,681	43.6
Agricultura	25,642	4.0	31,178	4.1	32,557	3.9	35,214	3.8	34,372	3.4
Pecuaria y Avicultura	18,057	2.8	22,783	3.0	23,040	2.8	25,785	2.8	25,191	2.5
Silvicultura	--	--	2,678	0.4	9	0.0	4	0.0	11,597	1.1
Pisco	27	--	25	0.0	18	0.0	18	0.0	38	0.0
Industria Azucarera	9,486	1.4	6,219	0.8	12,996	1.5	14,182	1.2	22,679	2.2
Industria en General	158,199	24.5	193,683	25.7	203,438	24.3	223,353	24.1	240,030	23.1
Minería	19,908	3.1	27,690	3.7	20,633	2.5	8,585	0.2	5,089	0.5
Construcción	44,901	7.0	52,502	7.0	66,093	7.9	75,281	8.1	69,247	6.6
Industria exportación	23,303	3.6	22,810	3.0	26,492	3.2	12,693	1.4	34,623	3.4
Otros	906	0.1	648	0.1	905	0.1	591	0.1	815	0.1
<b>2. PRESTAMOS FONDOS ESPECIALES</b>	47,914	7.4	63,923	8.5	73,302	8.8	76,418	8.2	71,415	7.1
<b>3. PRESTAMOS COMERCIALES</b>	127,328	19.7	147,268	19.6	175,451	21.0	197,172	21.3	224,920	22.3
Turismo	83,785	13.0	93,077	12.4	114,321	13.7	127,657	13.8	139,391	13.6
Comercio Interior	43,543	6.7	54,191	7.2	61,190	7.3	69,518	7.5	78,306	7.7
<b>4. PRESTAMOS AL SECTOR PUBLICO</b>	89,812	13.7	86,481	11.5	72,316	8.7	112,078	12.1	161,808	16.0
Gobierno	19,243	3.0	18,503	2.5	20,915	2.5	23,551	2.6	28,437	2.8
Municipios	1,595	0.2	1,495	0.2	1,972	0.3	3,009	0.3	10,918	1.1
Instituciones Autónomas	67,974	10.5	66,483	8.8	49,429	5.9	83,518	9.0	122,453	12.1
<b>5. PRESTAMOS PERSONALES</b>	23,747	3.7	29,456	3.9	29,560	3.5	35,218	3.8	35,162	3.5
<b>6. OTROS</b>	58,634	9.0	65,805	8.7	98,720	11.8	113,223	12.2	74,443	7.3
<b>7. TOTAL DE LA CARTERA</b>	645,874	100.0	753,149	100.0	835,567	100.0	926,818	100.0	1,011,429	100.0

FUENTE: Superintendencia de Bancos.

y agroindustrial del país. Los beneficiarios de los préstamos en su mayoría lo han sido las asociaciones de agricultores de las Zonas más desposeídas del campo, ascendiendo a la cantidad de unas 51 asociaciones compuestas por 28,619 padres de familia.

El monto canalizado asciende a la suma de RD\$1,469,718.00 de la cartera de RD\$2,463,130.29, en el período 1979-1982.

#### F) Fondo Preinversión

La necesidad de implementar programas de desarrollo rural integrado en la República Dominicana, proviene del hecho de que la explotación de los productos agropecuarios, sin el desarrollo orgánico y coordinado de los otros sectores como son salud, educación, transporte y especialmente el crédito, (tema importante para el trabajo que nos ocupa) no pueden generar todavía el desarrollo económico y social que requiere el país.

Y como la problemática que se presenta a nivel de Proyectos de Preinversión en el desarrollo rural dominicano es a veces de carácter metodológico, como de definición de cuáles deben ser las áreas que en verdad necesitan los fondos que se generan, para ello se ha creado en el país, en el Secretariado Técnico de la Presidencia, el Fondo de Preinversión.

El Fondo de Preinversión se creó debido a la carencia de proyectos bien elaborados en el sector público; a la ausencia de una entidad financiera nacional para tal efecto, y a la condición explícita de parte de los organismos internacionales de financiamiento de la inversión para que estos puedan financiar proyectos bien elaborados, ejemplo de ello fueron los \$4.4 millones facilitados por el BID para que sean prestados a firmas que se encarguen de elaborar proyectos. La primera disposición legal encomienda los objetivos siguientes:

- a) Otorgar el financiamiento para la realización del estudio hasta el nivel del proyecto definitivo, de aquellos proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social del país.

- b) Organizar, coordinar y orientar las actividades de la preinversión en el país.
- c) Obtener e incrementar los recursos tanto internos como externos destinados al financiamiento de la preinversión.
- d) Normar las relaciones del sector público con las firmas consultoras todo lo concerniente a la contratación.
- e) Normar las funciones de fomento a la actividad consultora nacional, en este aspecto se destacan ciertos requisitos para la constitución de consultores y los requisitos para el registro en el Fondo de Preinversión en el Secretariado Técnico, además la participación de la consultoría en la elaboración de Proyectos.

#### G) Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP)

En el año 1961, fecha en que cae el régimen de Trujillo, se inicia un proceso de organización de las cooperativas existentes en esa época hasta tal punto que en el año 1963 se crea por la Ley No. 31 el Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP), organismo autónomo del Estado, para promover, asesorar, financiar y supervisar el movimiento cooperativo. Esta ley de creación del IDECOOP así como la Ley 127 del mismo año sobre Asociaciones Cooperativas, constituye un paso definitivo en la institucionalización de estas organizaciones, ya que incentivan la unión al exonerarlas de impuestos en sus operaciones.

#### Las Cooperativas Agrícolas

Las cooperativas Agropecuarias en la República Dominicana son organizaciones promovidas entre pequeños y medianos agricultores, y datan desde el año 1940 cuando fueron creadas por los sacerdotes de la orden Scarborough (Canadienses). Desde esa fecha hasta el año 1961 se habían desenvuelto con altibajos en su expansión debido a contradicciones surgidas con el régimen imperante.

El crédito a éstas organizaciones ha sido soportado por el Estado en su mayor parte a través del IDECOOP, BRAGRICOLA, SEA, Banco de Reservas, y los mismos han sido dirigidos a la construcción de infraestructura física (edificaciones), compra de maquinarias y equipo, gastos operacionales, producción y comercialización.

Otras instituciones privadas sin fines de lucro también han servido de intermediarias en los créditos obtenidos, tanto nacionales como internacionales, como por ejemplo la Fundación Dominicana de Desarrollo.

El bajo nivel económico conjuntamente con los riesgos frecuentes en la agricultura, ha sido un obstáculo para que éstas organizaciones participen de la cobertura financiera que ofrece la banca privada al sector agrícola.

Actualmente, el movimiento cooperativo ya cuenta hasta con una financiera para canalizar sus recursos (Financiera para el Desarrollo Cooperativo, FICOOP, año 1980).

#### Procedimiento para Canalización del Préstamo

La canalización del Préstamo para llegar al beneficiario directo ofrece dos alternativas.

- 1) El préstamo puede ser recibido de la entidad crediticia a la organización del primer grado (cooperativa y de esta a los individuos o socios) en forma directa.
- 2) La entidad crediticia puede utilizar un organismo intermedio que garantice el préstamo a otorgar a la cooperativa; IDECOOP, Federación.

En cada caso la administración del crédito corre por cuenta de la cooperativa, no obstante cierto grado de supervisión y/o responsabilidad, en la medida en que el préstamo sea canalizado a través de un organismo intermediario, resultando éste último co-responsable del crédito.

### El Crédito Cooperativo

El Crédito Cooperativo dirigido a la producción y comercialización incluye el proceso de refacción y pignoración, puede ser total o parcial.

El monto del crédito puede subdividirse en aportes en efectivo, órdenes de compra (para semillas, insumos, etc.) y sus elementos descomponerse con relación a la aplicación del insumo de la forma siguiente:

- Subsistencia familiar
- Pago mano de obra
- Compra de semillas
- Comercialización

La comercialización cooperativa se inicia a partir del acopio del producto en el local de la organización, con el desembolso al socio de una proporción del valor estimado de la entrega individual a precios del mercado. La liquidación posterior se realiza deduciendo una proporción del costo operacional y el monto del préstamo individual.

La incapacidad administrativa, la falta de programas intensivos y sistemáticos de capacitación en áreas tales como Administración, comercialización, control y educación cooperativa; las limitaciones en el mercado crediticio por inseguridad e incertidumbre del sector agrícola, así como la participación de pequeños y medianos productores con escasa o ninguna garantía, son algunos de los factores que obstaculizan, limitan o impiden el desarrollo cooperativo en la República Dominicana. Estos factores pueden ser obviados con un buen seguro agrícola, un plan de educación en las áreas señaladas y un buen sistema de supervisión de parte de los técnicos agrícolas estatales.

**BIBLIOGRAFIA**

1. Banco Agrícola  
Perspectivas del Crédito Agropecuario  
Seminario sobre la Banca de Desarrollo y Crédito Agrícola.  
San José de Costa Rica  
del 18 al 27 de febrero de 1980.
2. Paniagua, Zunilda  
La Movilización de Recursos de las Sociedades Financieras de  
Desarrollo en la República Dominicana  
Seminario sobre Nuevas Modalidades de Financiamiento para el  
Desarrollo de América Latina  
28 de octubre - 1ero. de noviembre de 1979.
3. Rodríguez, Julio Cesar  
Crédito Agrícola y Financiamiento para el Desarrollo Rural  
Caso: La República Dominicana  
Santo Domingo, D.N.  
19 de noviembre de 1981.
4. Hernández, Tomás. Ingeniero Agrónomo  
Crédito Agropecuario como Instrumento de Desarrollo Industrial  
Santo Domingo, D.N. 26 de agosto de 1980.
5. Banco Central de la República Dominicana  
Boletín Mensual  
Meses enero y febrero de 1982.
6. Fundación Dominicana de Desarrollo  
16 años de experiencia  
Santo Domingo, D.N.  
Noviembre de 1981.
7. Informe Anual 1981  
Fundación Dominicana de Desarrollo  
Santo Domingo, D.N.
8. Sardá, Juan  
La Crisis Monetaria Internacional
9. Varela, Manuel y Varela, Felix  
El Sistema Monetario Internacional
10. Dupley, Dillard  
La Teoría Económica de John Maynard Keynes

## **CUARTA PARTE**

**ELEMENTOS PARA EL ANALISIS DEL SISTEMA DE DIRECCION  
DE LA DIRECCION REGIONAL AGROPECUARIA CENTRAL**



EL ENFOQUE DE PROPLAN DEL PROCESO DE  
PLANIFICACION Y EJECUCION 1/

Agapito Pérez Luna

Del análisis de la situación imperante en muchos países latinoamericanos y del Caribe, en lo referente a la acción que realiza el Estado para lograr los objetivos del desarrollo agropecuario y rural, se detectó que una de las mayores deficiencias que obstaculizan la acción del Estado para orientar el proceso de desarrollo, es la limitada capacidad de la administración pública para formular y ejecutar con éxito planes, programas y proyectos para el desarrollo agrícola y bienestar rural.

Algunas de las limitaciones que se manifiestan dentro del sector público, en lo referente a la orientación del proceso de desarrollo, reflejan en gran parte las consecuencias de un enfoque que enfatizó la separación entre la definición de las políticas y su ejecución. Ese enfoque se fundamenta en una conceptualización no integrada de la acción del sector público, identificando por una parte a los planificadores con la definición de políticas y formulación de planes, y por otra, al resto de la burocracia con la tarea de ejecución de las políticas de acuerdo a lo establecido en los planes pero dentro de una concepción mecanicista.

Dentro de esta conceptualización, la mayoría de los esfuerzos se deben dirigir al fortalecimiento de los organismos a nivel nacional, sacrificando los del nivel regional y aún más los del nivel local. También se evidenció una deficiente y muchas veces inexistente participación de la población de las áreas rurales en las decisiones que las afectan, así como una falta de flexibilidad de los esquemas organizacionales del sector público para adaptarse a situaciones cambiantes.

---

1/ Este material ha sido extraído y adaptado del Documento PROPLAN 17, "Planificación y Administración para el Desarrollo Rural: El enfoque de PROPLAN/A y sus Experiencias en Colombia", y de los documentos internos: PROPLAN 2 y 72.

Con base en las experiencias del análisis de la situación en que se encuentran los organismos públicos del sector agropecuario, en su rol de conducir el proceso de desarrollo agropecuario y rural de cada país, la División de Planificación y Manejo de Proyectos (PROPLAN) del IICA, con sede en San José, Costa Rica, inició el diseño y desarrollo de una serie de trabajos que se orientan hacia la búsqueda de soluciones para algunas de las limitaciones que dificultan el desempeño de los organismos públicos del sector.

Los trabajos avanzados por PROPLAN tienen como propósito central el contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de dirección de instituciones públicas comprometidas en la orientación del proceso de desarrollo agropecuario y rural. Consecuentemente, estos trabajos dirigen sus acciones específicas al fortalecimiento de los sistemas de dirección (integración del sistema de planificación y el sistema de decisiones) de dichas instituciones en sus diferentes dimensiones espaciales (local, regional y nacional). Es importante destacar que este enfoque parte de una concepción del desarrollo que plantea como algo de suma importancia la participación de la población rural de "escasos recursos" en la toma de decisiones relativas a las acciones que inciden en el desarrollo.

La estrategia de trabajo planteada por PROPLAN se sustenta en tres puntos principales:

1. La redefinición de los procesos de planificación y ejecución de políticas para concebir éste como un solo proceso, en cuya conceptualización se integran tanto el análisis y definición de políticas estratégicas y operativas, como el manejo de programas y proyectos.

2. El rediseño del papel del sistema de dirección en los niveles local, regional y nacional, ya que los mecanismos que el sistema de dirección utiliza (análisis, planteamiento de alternativas y toma de decisiones) para conducir el proceso de planificación-ejecución, si bien adquieren características propias según el nivel espacial en el que operan, forman un todo integral de manera que cualquier acción parcial sería insuficiente.
  
3. La readecuación de las relaciones del sector público con el sector no-público, de tal manera que se incorpore la participación activa de la población rural en la conducción del proceso de planificación y ejecución de políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural; este es un elemento esencial, tanto para la captación de las demandas reales como para la generación de una respuesta eficaz.

Como se vera a continuación, con el planteamiento e implementación de estos puntos, se pretende contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y eficacia de los organismos públicos que generan los bienes y servicios requeridos para el desarrollo agropecuario y rural de las comunidades campesinas.

### El Proceso de Planificación y Ejecución de las Políticas para el Desarrollo Agropecuario y Rural.-

Un aspecto importante a tomar en cuenta dentro de la acción del sector público para el desarrollo agropecuario y rural, es la articulación que debe existir entre la definición y la ejecución de sus políticas. El definir y ejecutar políticas debe ser concebido como un solo proceso que dá continuidad a la acción de un gobierno y lo cual facilita que las decisiones estratégicas y operativas sean consistentes entre sí y que, al ejecutarse, permitan una mayor eficiencias en el logro de los objetivos planteados. Por lo tanto, los

instrumentos que se emplean para la definición de políticas, deben considerar en forma explícita las necesidades de su ejecución y el seguimiento que debe hacerse. Esto con el fin de contar con información que permita el análisis permanente de la ejecución y su impacto en el desarrollo deseado, para plantear en forma oportuna los ajustes o reformulaciones que se requieran.

Para plantear la naturaleza de los procesos de planificación y ejecución en la forma que se hace aquí, se parte del supuesto de que el gobierno, a través del análisis de la realidad socio-económica y política, define la realización de acciones directas e induce la realización de otras que afectan dicha realidad, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos en los que se enmarca la política de desarrollo de cada país.

Tomando como base de identificación las características esenciales y los productos que generan cada uno de estos procesos, se puede definir el proceso de planificación como un proceso continuo de producción de políticas, a diferentes niveles de concreción y que integra el análisis de políticas con la toma de decisiones. Igualmente, el proceso de ejecución puede ser visualizado como un proceso continuo de realización de acciones específicas que están a cargo del sector público con la finalidad de generar bienes y servicios.

Redefinir los procesos de planificación y ejecución como un sólo proceso, permite disponer de una visión integrada de la acción del sector público para orientar el desarrollo agropecuario y rural, de acuerdo a la posición ideológico-política (posición doctrinaria del Gobierno) y a la realidad económico-social y política de cada gobierno.

El proceso de planificación y ejecución de políticas está caracterizado, como todo proceso social, por un conjunto de actividades que le dan su naturaleza específica. Estas actividades o etapas son: formulación, instrumentación de la ejecución, realización de acciones y control/evaluación. Aunque estas etapas son analíticamente separables, en la práctica sus actividades son continuas,

llegando a conformar procesos interdependientes que dan el sentido de continuidad que debe caracterizar a la acción de los organismos del sector público.

De acuerdo al análisis de las experiencias de la planificación y la ejecución en América Latina y el Caribe, el proceso de planificación está representado por tres etapas: formulación, instrumentación de la ejecución y control/evaluación; de igual manera, el proceso de ejecución también se representa por tres etapas: instrumentación de la ejecución, realización de acciones y control/evaluación.

La repetición de dos etapas, tanto en el proceso de planificación como en el proceso de ejecución obedece a que los estudios mencionados mostraron que existe un conjunto de actividades comunes a ambos procesos, que anteriormente eran visualizadas en forma aislada. Ahora se entiende que es esencial concebir estas actividades en forma integrada, para poder dar consistencia y continuidad a la acción del sector público. Las actividades comunes se agrupan en las etapas de instrumentación de la ejecución y de control/evaluación, las que cumplen el papel de articular la formulación y la realización de acciones, integrando a su vez, los procesos de planificación y ejecución. Para que se de esa articulación, se requiere una acción conjunta de los técnicos y directivos que participan en ambas etapas, afectándose la naturaleza e inclusive los instrumentos que en ellos se emplean y replanteando el contenido y forma de operar tradicional. Esta articulación es fundamental para alterar positivamente la eficiencia y eficacia de los organismos públicos involucrados en el desarrollo agropecuario y rural y, por lo tanto, el papel del gobierno como orientador del proceso de desarrollo. La Figura 1 muestra la relación entre las etapas y los procesos mencionados.

Dentro de la conceptualización integrada del proceso de planificación y ejecución, puede indicarse que cada una de las etapas antes descritas tienen una finalidad esencial que la identifica como tal. La Figura 2 indica en forma resumida la finalidad principal de cada una de las etapas del proceso de planificación y ejecución.

# CONDUCCION DEL PROCESO DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL

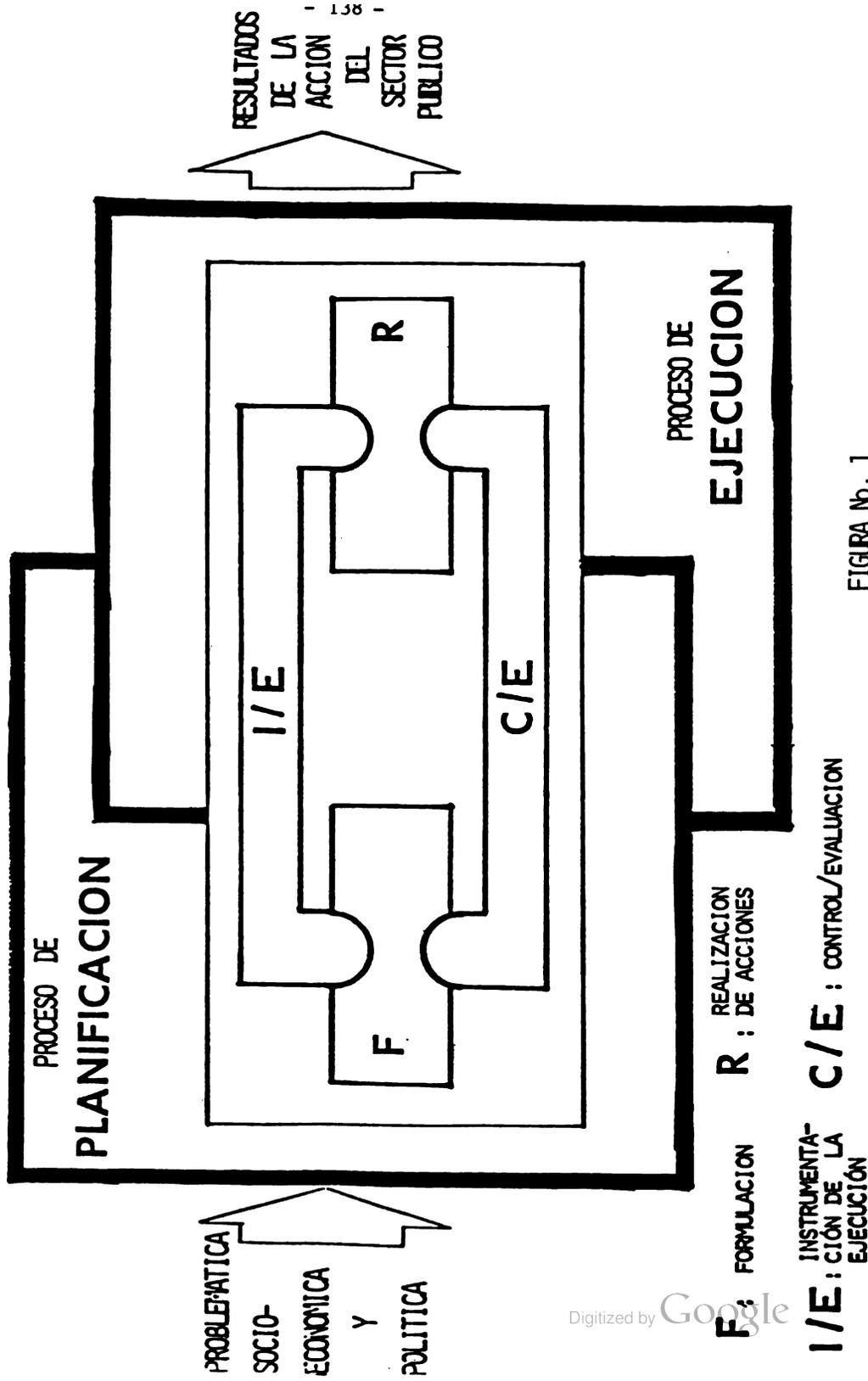


FIGURA No. 1

# ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACION - EJECUCION

## FORMULACION

GENERACION DE LAS POLÍTICAS PARA ACTUAR SOBRE LA  
PROBLEMÁTICA.

## INSTRUMENTACION DE LA EJECUCION

ESPECIFICACION DE LAS POLÍTICAS FORMULADAS, DEFINICIÓN Y ESPECIFICACION DE MEDIDAS PARA CORREGIR SITUACIONES COYUNTURALES Y LA ASIGNACION DE RECURSOS Y RESPONSABILIDADES.

## REALIZACION DE ACCIONES.

PROVISION DE INSUMOS INTERNOS Y SU TRANSFORMACION EN ACCIONES ESPECÍFICAS REALIZADAS.

## CONTROL / EVALUACION

SEGUIMIENTO, REVISION DE REALIZACIONES Y RESULTADOS Y DEFINICION DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

FIGURA No.2

Con base en el análisis del proceso de planificación y ejecución y considerando el replanteamiento sugerido en este enfoque, se podría concluir que el proceso de planificación y ejecución de políticas para el desarrollo agropecuario y rural deber ser redefinido para tomar en cuenta la necesaria interdependencia de las diferentes actividades que caracterizan ese proceso y la necesidad de alejarse de dos consideraciones centrales de ese enfoque tradicional: a) la separación entre la definición de la política, identificada como la tarea central de un grupo de profesionales llamados planificadores, y la ejecución de dicha política, a cargo de una burocracia mecanicista y b) la visión de la planificación como actividad exclusiva de los planificadores, quienes vieron su papel como el de agentes de cambio social, haciendo planteamientos sobre lo que "debería ser", pero con poca viabilidad socio-económica y, sobre todo, con poca viabilidad política.

En este sentido, se puede afirmar que al identificar la labor de los planificadores únicamente con la definición de la política, se reduce su acción a algunos aspectos de lo que anteriormente se ha indicado como etapa de formulación. Consecuentemente, al identificar las tareas del resto de la burocracia únicamente con la implementación de decisiones aprobadas al definir la política, se reduce su labor a lo que se ha definido como "realización de acciones". Por ello se considera que la concepción tradicional a que se hace referencia ha tenido implicancias serias en la desarticulación que se aprecia en la práctica entre la definición de políticas y acciones que comprenden su ejecución, lo cual ha incidido negativamente en la eficiencia y eficacia de la acción de los gobiernos.

Por otro lado, la articulación de la definición con la ejecución de la política resalta la importancia que se debe dar a las relaciones con los sectores no-públicos, lo que se hace en función del grado de participación que permita el marco doctrinario de cada gobierno. En este sentido, la concertación de la política de desarrollo en sus diferentes niveles con los sectores representativos de los beneficiarios de la acción del sector público es un aspecto que tiene un papel preponderante en la eficiencia y eficacia de la acción de los gobiernos.

Por lo anterior, se concluye que es necesario conceptualizar la acción de los gobiernos como un sólo proceso de planificación-ejecución que involucra el análisis, el planteamiento de alternativas (considera concertación al interior del sector público y con sectores no-públicos), la toma de decisión y la realización de acciones. Esta concepción permite dar una visión integrada (sector público/sector no-público) y articulada (formulación/realización de acciones) a la acción del sector público para orientar el proceso de desarrollo de sus respectivos países.

Es importante resaltar que detrás de este planteamiento hay un cambio de énfasis, en que se tiende a disminuir la importancia relativa de los conceptos que sustentan un enfoque exclusivamente preocupado por la racionalización de las decisiones estratégicas, para fortalecer otro que plantea, además de la racionalización de las decisiones, una preocupación por la "calidad de la acción".

El planteamiento sobre el proceso de planificación y ejecución de las políticas para el desarrollo agropecuario y rural hecho aquí, implica un mayor acercamiento de los "planificadores" con los técnicos responsables de la realización de acciones específicas; una mayor preocupación por las relaciones de ellos con otros grupos del sector público que detenta el poder de decisión y con aquellos grupos no-públicos que serán afectados por las decisiones que se tomen.

#### EL SISTEMA DE DIRECCION Y LA CONDUCCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y EJECUCION

El ámbito en que incidirá el planteamiento del proceso de planificación y ejecución tal como lo concibe PROPLAN, está definido por los límites del sistema de dirección del conjunto de organismos públicos cuyo objetivo primordial es el desarrollo agropecuario y rural. En este sentido, ese conjunto de organismos públicos es considerado como un sistema abierto, o sea que sus

componentes mantienen una interacción compleja con el ambiente del sistema. Este ambiente se refiere a la realidad socio-económica y política de una país sobre la cual dicho sistema actúa, formando a la vez parte de ella.

Los componentes del sistema así identificado, están definidos por cuatro grupos de actividades que tienen finalidades específicas y dan lugar a la conformación de sistemas subordinados. Estos grupos de actividades son: producción, apoyo, regulación y dirección; los cuales conforman respectivamente cuatro sistemas de igual denominación que, en conjunto, constituyen el sistema principal. Es importante señalar que aunque pueden ser diferenciados los cuatro sistemas subordinados carecen de sentido particular, ya que las actividades específicas que los conforman se derivan de la acción comprensiva del sistema principal; explicitada, en el presente caso, en políticas para el desarrollo agropecuario y rural (ver Figura 3).

El enfoque propuesto por PROPLAN plantea que el sistema de dirección tiene como finalidad llevar a cabo la dirección o conducción de las acciones del sistema principal en su conjunto, lo cual implica la determinación del funcionamiento y comportamiento de los demás sistemas subordinados. Por esto, el enfoque aquí presentado enfatiza el fortalecimiento del sistema de dirección, como medio para lograr un impacto global en el sistema principal. Dado que la acción del sistema de dirección se manifiesta a través del proceso de planificación de las políticas, se ha establecido que la acción de fortalecimiento de los organismos del SPA debe producirse sobre los mecanismos que concretan la conducción de dicho proceso, los que han sido definidos como "mecanismos de dirección".

La conducción del proceso de planificación y ejecución está caracterizado por dos elementos que determinan los productos de dicho proceso: a) el proceso de políticas y b) el proceso de toma de decisiones. Estos elementos caracterizan respectivamente las actividades que conforman los sistemas de planificación y toma de decisiones. Es por ello que se conceptualiza el

**DENTRO DEL SISTEMA QUE CONSTITUYEN  
ESTOS ORGANISMOS PUBLICOS PUEDEN  
CARACTERIZARSE CUATRO SISTEMAS SUBORDINADOS**

**TRANSFORMA RECURSOS EN PRODUCTOS FINALES DEL  
SISTEMA**

**PRODUCCION**

**PROVEE LOS RECURSOS A TRANSFORMAR Y ENTREGA  
PRODUCTOS FINALES**

**APOYO**

**ESTABLECE LAS NORMAS DE ACTUACIÓN DE LOS ELE-  
MENTOS DEL SISTEMA ASI COMO LA NATURALEZA DE  
LAS INTERRELACIONES DE ESTOS CON EL AMBIENTE**

**REGULACION**

**CONDUCE LAS ACCIONES DE TODO EL SISTEMA**

**DIRECCION**

sistema de dirección como integrado por los sistemas de planificación y toma de decisiones. Esta integración va más allá de una relación de agregación ya que comprende la interrelación compleja entre ambos sistemas.

La Figura 4, que es una representación gráfica de la relación entre los conceptos presentados, resaltan varias conclusiones: a) que la orientación del proceso de desarrollo agropecuario y rural se realiza a través de la participación de todos los organismos públicos cuya acción se integra en el proceso de planificación y ejecución; b) que el proceso de planificación y ejecución se dá a los diferentes niveles espaciales (local, regional y nacional); c) que los beneficiarios de la acción de los organismos públicos deben de tener algún grado de participación en el proceso de planificación y ejecución y d) que corresponde al sistema de dirección la conducción del proceso de planificación y ejecución.

El sistema de dirección cumple su mandato mediante el desarrollo de un conjunto de funciones, tal como se puede ver en la Figura 5, de las que se derivan actividades de dirección las que a su vez se traducen en acciones de análisis, de asesoramiento y de toma de decisiones. En la Figura 6, se muestran las actividades de dirección y su relación con las acciones del sistema.

Las acciones de análisis se refieren a la caracterización e interpretación de alternativas de solución. Las acciones de asesoramiento se refieren al planteamiento de alternativas de decisión sobre los problemas analizados y finalmente, vienen las acciones de toma de decisión. Todas estas acciones se objetivizan por la correspondiente realización de acciones específicas.

Tal como se ilustra en la Figura 7, las acciones de análisis, asesoramiento y toma de decisiones y las correspondientes interrelaciones que se dan entre ellas, así como la "realización de acciones específicas",

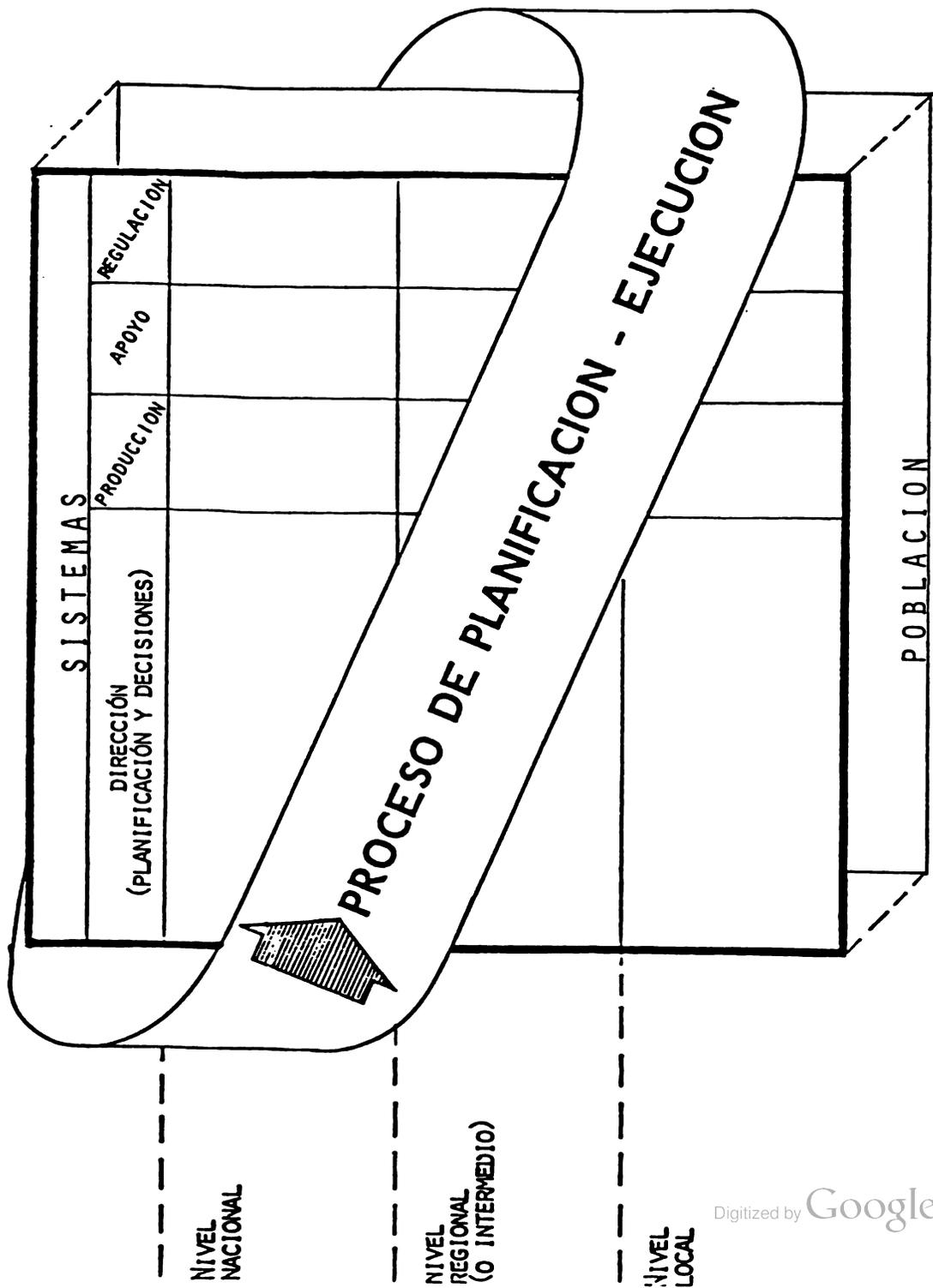


FIGURA No. 4

## **FUNCIONES DEL SISTEMA DE DIRECCION**

- INTERPRETACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA SOCIO-ECONÓMICA Y POLÍTICA
- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
- DEFINICIÓN DE POLÍTICAS (GENERAL, SECTORIAL, ESPECÍFICAS, MEDIDAS DE POLÍTICA Y ACCIONES ESPECÍFICAS)
- DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL
- PROGRAMACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y RESPONSABILIDADES
- COORDINACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS
- SEGUIMIENTO DE LA REALIZACIÓN ACCIONES ESPECÍFICAS Y DEL COMPORTAMIENTO DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA PROBLEMÁTICA
- CONTROL/EVALUACIÓN DE REALIZACIONES Y RESULTADOS



**IMPLICAN**

**REALIZACION DE ACTIVIDADES DE DIRECCION**  
**(SON PARTICULARES PARA CADA PAIS Y PARA CADA UNO DE LOS NIVELES ESPACIALES DE OPERACION)**

FIGURA No. 5

# ACTIVIDADES DE DIRECCION

- ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS
- PREPARACIÓN DE MARCOS DOCTRINARIOS
- ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO
- IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS
- ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS OPERATIVOS
- DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL
- ELABORACIÓN DE PLANES DE IMPLEMENTACIÓN INSTITUCIONALES
- DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y OPERACIÓN DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN
- DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y OPERACIÓN DE SISTEMAS DE SEGUIMIENTO E INFORMACIÓN
- REALIZACIÓN DE EVALUACIONES SOBRE LA MARCHA Y EX-POST

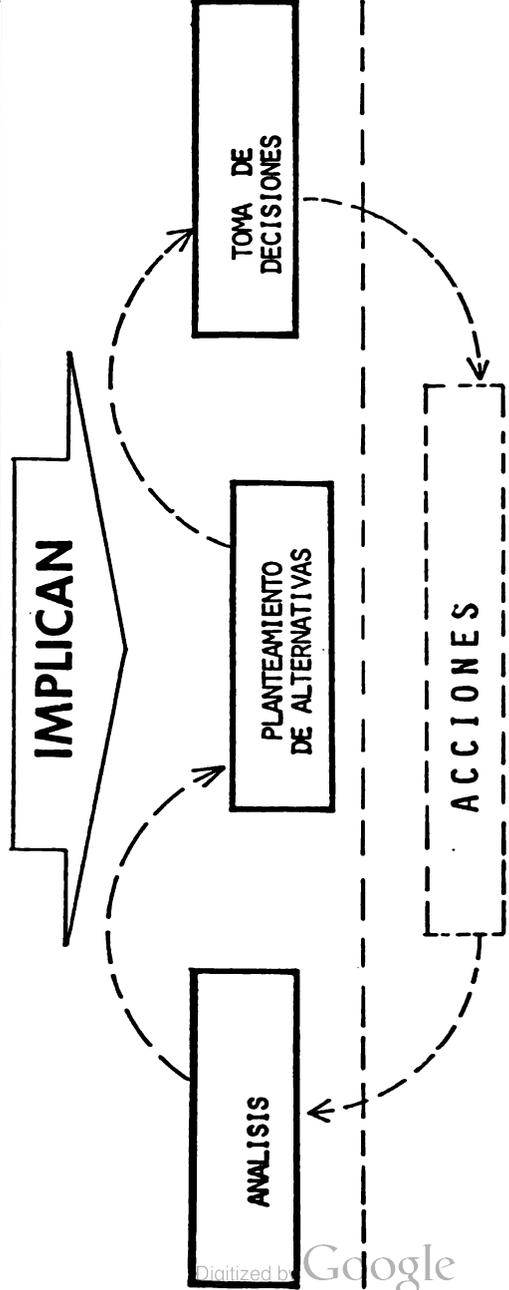
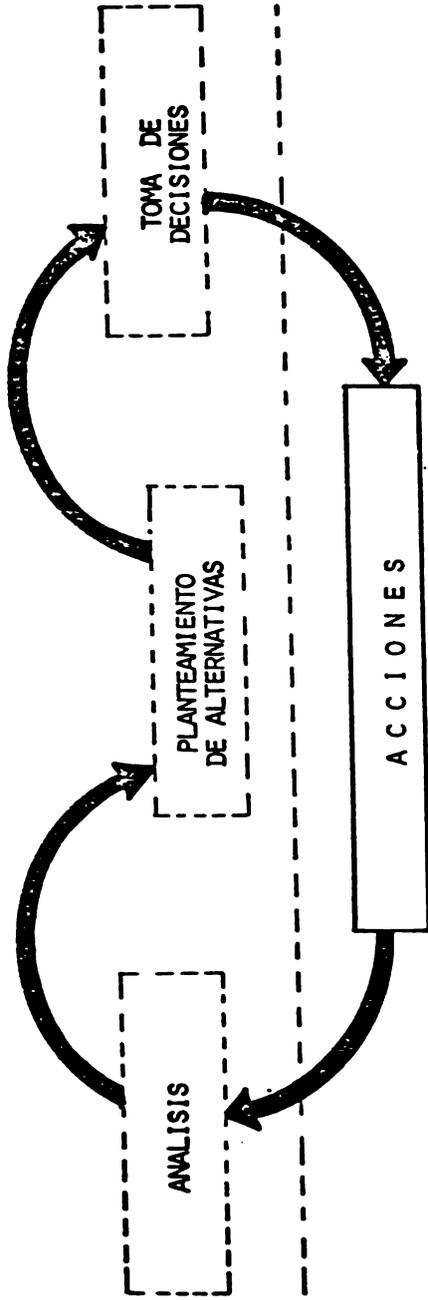


FIGURA No.6

# MECANISMOS DE DIRECCION



INTERRELACIONES QUE SE DAN ENTRE EL ANALISIS, PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS Y LA CORRESPONDIENTE DECISION PARA LA REALIZACION DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCION DENTRO DE UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL DETERMINADO

"LOS MECANISMOS DE DIRECCION SON PARTICULARES PARA CADA PAIS Y PARA CADA UNO DE LOS NIVELES ESPACIALES DE OPERACION"

FIGURA No. 7

para cada una de las actividades de dirección, dentro de un contexto organizacional determinado, constituyen los "mecanismos de dirección para conducir el proceso de planificación y ejecución.

Es mediante un enfoque como este, que el Proyecto de Planificación SEA-IICA plantea el fortalecimiento de los mecanismos de dirección del proceso de planificación y ejecución en sus diferentes dimensiones espaciales, como un aspecto esencial para contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de los organismos públicos que generan los bienes y servicios requeridos para el desarrollo agropecuario y rural.

#### LAS RELACIONES ENTRE LOS ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO Y LOS BENEFICIARIOS DE SU ACCION PARA LA CONDUCCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y EJECUCION

Aunque el enfoque de fortalecimiento propuesto se dirige a las diferentes dimensiones espaciales en que operan los organismos públicos (nacional, regional y local), su estrategia inicialmente pone énfasis en los mecanismos de dirección de nivel regional y local, para después de consolidar su integración con los mecanismos correspondientes al nivel nacional. De esta forma, se pretende lograr que el proceso de planificación y ejecución fluya en forma integral e integrada a través de los diferentes niveles de manera tal que generen mejoras apreciables en la eficiencia de las acciones del sector público en el ámbito rural.

Esta estrategia considera que es en el nivel local donde se generan las demandas de la población a la cual se pretende atender a través de programas de desarrollo agropecuario y rural. Por lo tanto, al enfatizar acciones de fortalecimiento a este nivel, se pretende que los beneficiarios de la acción de los organismos y que a través de esta participación en la conducción del proceso de planificación y ejecución, se incremente la posibilidad de obtener mejoras sustanciales en el desempeño de las acciones del sector público.

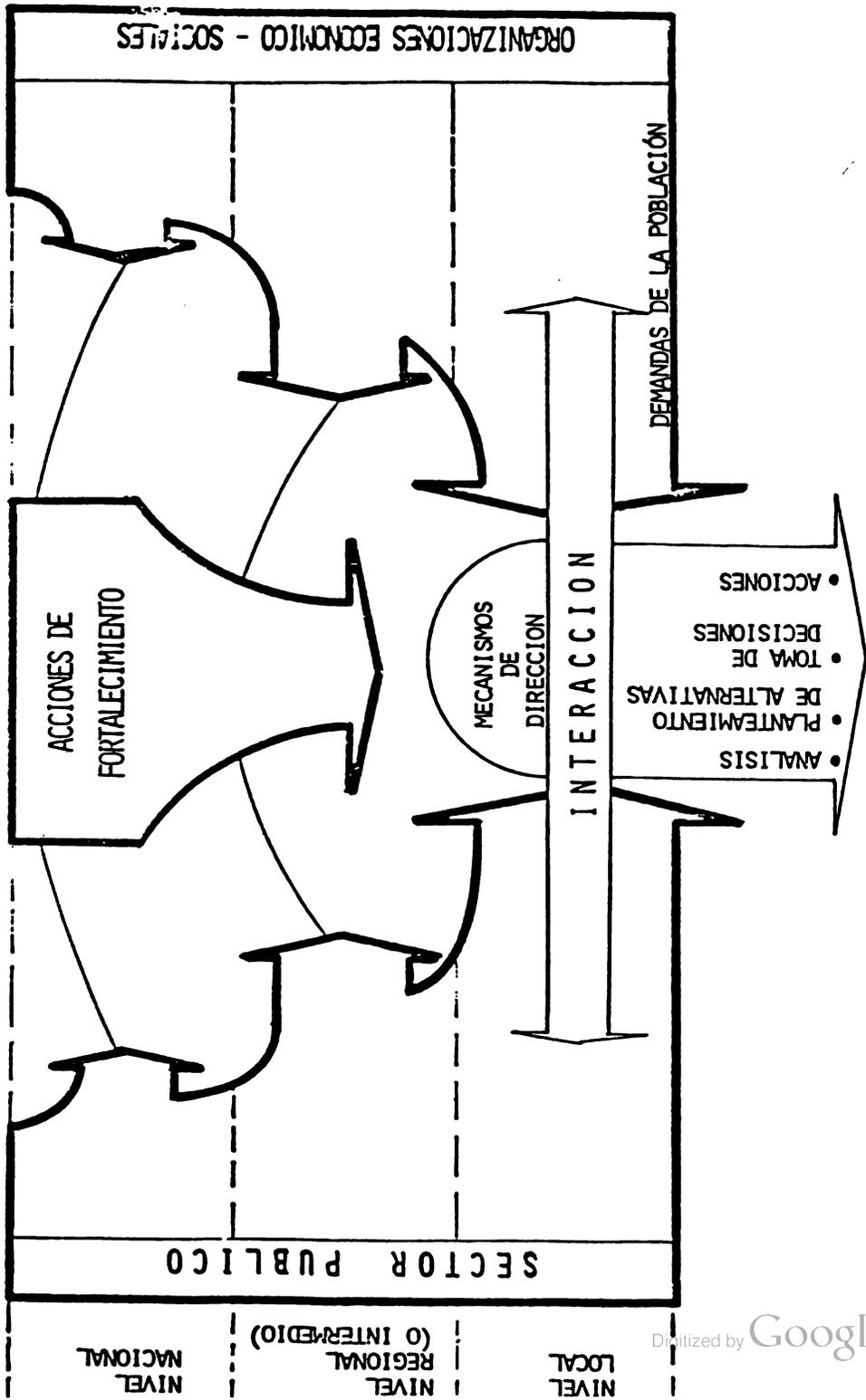
Por ello, las acciones que se desarrollan dentro de este marco, se deben orientar a fortalecer mecanismos que permitan la interpretación de la problemática, el planteamiento de alternativas de acción, la toma de decisiones, así como su puesta en práctica, se den a través de la interacción entre los organismos públicos y las organizaciones representativas del ámbito rural. Sólo de esta forma se podrán obtener soluciones apropiadas a problemas seculares del ámbito rural. En este sentido, se podría lograr que tanto líderes representativos de organizaciones rurales como directivos del sector público desarrollen mecanismos que permitan el planteamiento y la operacionalización de acciones de desarrollo dentro de una nueva dinámica económico-social y política (ver Figura 8).

Esto implica un mayor acercamiento, de los técnicos y directivos del nivel nacional, al desarrollo de trabajos compartidos con los técnicos responsables de la realización de acciones específicas; en igual forma implica una preocupación por las relaciones de ellos con otros grupos del sector público que detentan el poder de decisión y con aquellos grupos no públicos que serán afectados por las decisiones que se tomen.

Es importante señalar que para corregir las deficiencias del modelo de estructura organizacional vertical, unidireccional, de arriba hacia abajo, no se está proponiendo otro modelo que simplemente invierte la direccionalidad del flujo de las decisiones. De hecho, en el enfoque que se propone, hay un reconocimiento de las diferencias básicas inherentes al papel que cumple el sistema de dirección en los diferentes niveles espaciales que opera. Donde el nivel regional desempeña el rol de intermediario entre los niveles local y nacional en la desagregación y operacionalización del proceso de planificación y ejecución.

De esta forma, mediante la estrategia de enfatizar el fortalecimiento de los mecanismos de dirección del nivel local en la forma esbozada anteriormente, se considera que generará un flujo ascendente de decisiones que a través del nivel regional requerirá ser armonizado con el flujo descendente de orientaciones provenientes del nivel nacional. Esta compatibilización de las dinámicas ascendentes

# RELACIONES ENTRE EL SECTOR PUBLICO Y LA POBLACION RURAL



MEJORAS EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS ACCIONES DEL  
SECTOR PUBLICO PARA EL DESARROLLO RURAL **FIGURA No.8**

y descendientes sólo será posible mediante el papel intermediario del sistema de dirección a nivel regional y cuyos mecanismos pongan énfasis en la compatibilización y consolidación de ambos flujos. La Figura 9 muestra las relaciones entre los mecanismos de dirección en los distintos niveles espaciales.

Finalmente es importante destacar que al presentar este enfoque se ha supuesto que la operación de los mecanismos de dirección (análisis, planteamientos de alternativas y toma de decisiones) se manifiestan en tres niveles espaciales, (nacional, regional y local); pero si bien es cierto, también hay que reconocer que la amplitud y complejidad del análisis, planteamiento de alternativas y toma de decisiones se podría reducir en la medida que se desciende de nivel.

#### AREAS TEMATICAS DEL TRABAJO DE PROPLAN

Para operativizar la estrategia de fortalecimiento de los mecanismos manejados por el sistema de dirección dentro del enfoque que sustenta las acciones de PROPLAN, se han establecido como áreas de trabajo una serie de temas clasificados en dos grupos: básicos y específicos, los cuales constituyen el marco de acción de PROPLAN.

Las áreas temáticas básicas sirven de marco de referencia para las áreas específicas y se refieren a aspectos globales de la conducción del proceso de planificación y ejecución. Siguiendo un ordenamiento de mayor a menor amplitud, en términos de su cobertura temática. Las áreas básicas son las siguientes:

- . El proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo agrícola y el bienestar rural, como integrado de las acciones que realiza el sector público y su articulación con las del sector público.
- . El sistema de dirección, como encargado de la conducción del proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo agrícola y bienestar rural.

MEJORAS EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS ACCIONES DEL SECTOR PUBLICO EN EL AMBITO RURAL

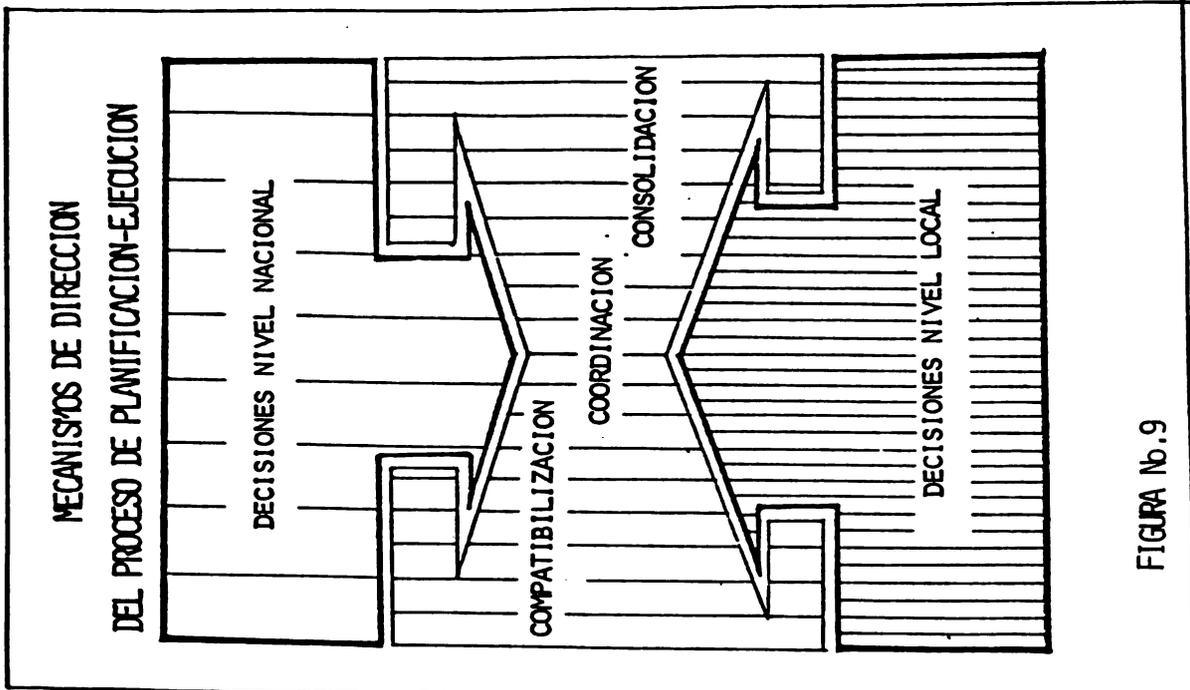
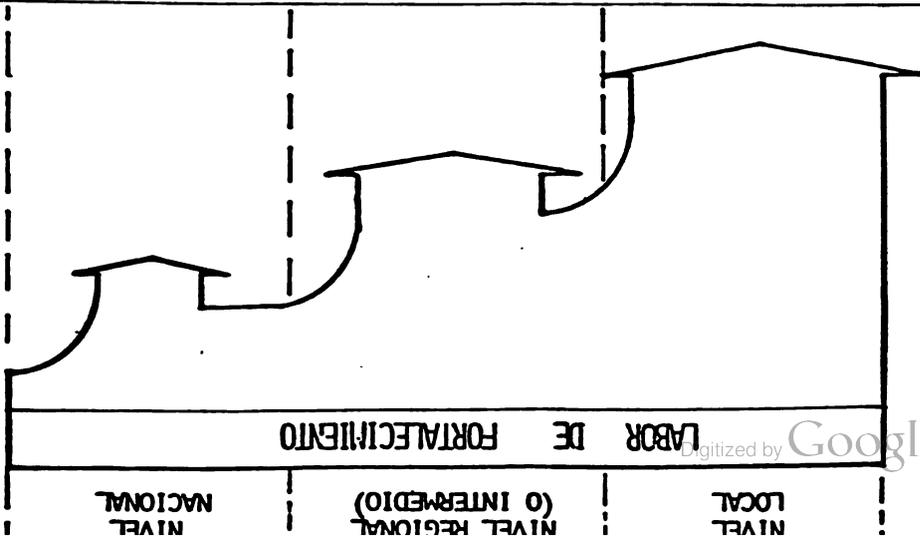


FIGURA No.9



- . El proceso de análisis de políticas, como sustento técnico para las decisiones estratégicas y operativas en el contexto del proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo agrícola y bienestar rural.
- . El sistema de información, como elemento de apoyo para la conducción del proceso de planificación-ejecución de las políticas para el desarrollo agrícola y bienestar rural.

Las áreas temáticas específicas están definidas con base en el sustento teórico práctico de los mecanismos de dirección que se han identificado en varios países que requieren apoyo técnico para el fortalecimiento institucional en el ámbito de la planificación. Consecuentemente, la finalidad de estos temas específicos es la de precisar las metodologías que permitan apoyar los trabajos de fortalecimiento de los mecanismos de dirección de los organismos públicos vinculados al desarrollo agropecuario y rural, en sus diferentes niveles técnico-administrativos y espaciales. De esta forma, estos temas se han especificado en términos de grupos de actividades con características propias que conlleva la operacionalización de los mecanismos de dirección:

- . Caracterización e interpretación de la problemática económico-social y política, en relación al desarrollo agrícola y bienestar de la población rural.
- . Identificación del desempeño para la formulación y ejecución de programas orientados al desarrollo agrícola y bienestar rural.
- . Definición de políticas estratégicas y operativas.
- . Elaboración de planes y programas de desarrollo.
- . Identificación, preparación y priorización de proyectos.
- . Elaboración de planes y programas operativos.

- . Manejo de programas y proyectos.
- . Diseño de la organización institucional.
- . Diseño de mecanismos de coordinación interinstitucional.
- . Diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de realizaciones y su impacto.

La actividad agropecuaria no sólo está dada por la forma de hacer producir la tierra, vegetales y animales.

Dicha actividad genera relaciones entre el hombre y la tierra, y entre los mismos hombres. Así podemos advertir cierta forma de vida con peculiaridades características que hacen o demandan un especial interés en la forma en que se deben manejar estas relaciones, generándose así vínculos que hacen necesaria una rigurosa planificación que nos permite una ejecución eficiente y a tono con nuestra realidad socio-económica-rural.

En torno a la planificación para la ejecución regional, haremos una serie de puntualizaciones que entendemos son representativas de nuestra actividad a nivel rural.

Según el seminario-taller realizado por el IICA y técnicos de la regional Central del 22 al 23 de mayo de 1981, los principales problemas de la planificación, problemas que consideramos válidos para todas las regionales de la SEA son:

Lista consolidada de problemas detectados.

DIAGNOSTICO:

1. Falta de recursos
2. Falta de personal capacitado
3. Falta de información actualizada y confiable
4. Metodología deficiente
5. Falta de motivación de la fuente para dar las informaciones (técnicas).
6. Indefinición de organismos responsables
7. Falta de conciencia de la importancia del diagnóstico
8. Mala aplicación de formatos
9. Superficialidad de los diagnósticos
10. Poca utilización de las recomendaciones del diagnóstico.

---

\*/ Director Regional de la Dirección Regional Central

11. Poca validación e identificación del nivel nacional superior en la necesidad del diagnóstico.
12. No se hacen diagnósticos a nivel zonal - sólo se suministra información para la Regional.
13. Falta de apoyo de los niveles normativos (Departamentos)
14. Influencia de factores exógenos (políticos) al diagnóstico
15. Se realiza por requisitos de organismos superiores.
16. Imposición de metodologías por los organismos internacionales.
17. Falta de establecimiento de las prioridades de los problemas a tratar.
18. Confusión de objetivos.

#### PROGRAMACION:

1. Se destina poco tiempo a la programación (Plan Operativo - Presupuesto).
2. Falta de unidad y coherencia en los programas (Cerdos y asociaciones).
3. Improvisación al programar (Cursos no acuerdo con cultivos).
4. Falta de disponibilidad de recursos cuando se necesitan.
5. Falta de coordinación entre los niveles Zonal Regional Nacional (ZRN) para realizar la programación (Ver 1).
6. No parte de las necesidades reales de los beneficiarios.
7. Poca conocimiento de las técnicas de programación.
8. La programación no se respalda con los recursos requeridos
9. Imposición de programación local por altos niveles (Centros comunales).
10. Programas no incertados en programas globales agropecuarios (Insumos, Mercadeo).
11. Desestimación de la programación como elementos normativos (No se toma en cuenta para ejecutar).
12. Modificación de lo programado a nivel local en los niveles nacionales.
13. Incertidumbre al programar (Recursos - poca fé).
14. Se programa a corto plazo sin proyección futura.
15. Falta de información para programación (No diagnóstico).

16. Se programa sin considerar las restricciones de disponibilidad de recursos.
17. Incumplimiento de lo programado.
18. Centralización administrativa (Frutales).
19. Pocos técnicos capacitados en programación.
20. No delegación de responsabilidades.
21. Poca participación de programadores.
22. Los beneficiarios no participan en programación.

ASIGNACION DE RECURSOS:

1. Recursos inoportunos.
2. Insuficiente.
3. Incumplimiento del presupuesto Por 1 y 2.
4. Transferencia de fondos.
5. Asignación improvisada recursos.
6. Recursos inadecuados (vehículos, tractores).
7. Desigual distribución de los recursos (regionales).
8. No hay asignación por prioridades (Infraestructura y no para plagas).
9. No asignación por actividades.
10. Exceso burocrático para su ejecución.
11. Asignación a nivel regional y no a nivel zonal.
12. Asignación recursos de baja calidad (gomas, stencils, etc.).

INFORMACION:

1. No confiables
2. Desactualizadas.
3. Falta información adecuada
4. Almacenamiento de informaciones (No se da uso).
5. Información insuficiente.
6. Información Irregular (Inf. Mensual c/30 días, c/35, c/40 días, etc.).
7. No hay centros de datos a nivel local (computarizados, Org. Rural, Ext. Presupuesto).

8. Celo informativo.
9. No capacitación en manejo de información.

PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS:

1. Muy escasa
2. No participación en toma de decisiones.
3. Falta de credibilidad en el Gobierno.
4. Falta de liderazgo.
5. Analfabetismo
6. No participación crítica.
7. Desconocimiento sistema de valores.
8. Mal interpretada (quieren agradar, no son críticos).
9. No organización beneficiarios.
10. No se capacita a los beneficiarios.

RELACIONES INTRA-INTER INSTITUCIONAL:

1. Duplicación esfuerzo y programas.
2. Poca relación entre las instituciones.
3. No se da como se espera o debiera.
4. Poca coordinación intra-institucional (café-pecuaria-URPE, etc.).
5. Falta de regionalización adecuada (IAD/SEA/INDRHI/B.A./etc.).
6. Ausencia ley integracionista.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

DIAGNOSTICO:

1. Concientización a las autoridades que dirigen el sector, sobre la importancia del diagnóstico.
2. Capacitar el personal en los diferentes niveles de manera que se permita realizar un diagnóstico eficiente.
3. Realizar una programación de acuerdo al diagnóstico.
4. Elaborar una metodología que permita obtener una información de la realidad donde se aplica (metodología localizada).
5. Definir el organismo responsable para realizar el estudio del diagnóstico.

6. El diagnóstico debe profundizar más para así identificar real y efectivamente los verdaderos problemas.
7. Institucionalización del diagnóstico a través de la asignación presupuestaria en cantidad y oportunidad adecuada.
8. Motivación y difusión a los informantes del diagnóstico.

Con un diagnóstico que permita identificar las alternativas de solución a la problemática a nivel Regional, podremos entrar a un proceso de especialización de los organismos que serán los responsables de:

- Programación
- Presupuestación
- Información
- Seguimiento
- Control y Evaluación

Es saludable que se preste especial interés a estas últimas observaciones, en virtud de que las consideramos sumamente importantes al inicio de la identificación con la Planificación-Ejecución Agropecuaria.

1. En la ejecución, actualmente damos poca importancia a las fechas límites y costos máximos.
2. No se hacen evaluaciones del personal, ni de los proyectos y/o programas que se ejecutan.
3. La planificación de los factores de producción y desarrollo rural no tiene secuencia lógica-integral (insumos, tierras, tecnologías, simientos créditos, mercadeo, organización, etc.).
4. Ejecución de proyectos y obras no planificadas o no contempladas en el presupuesto (centros comunales, caminos, colmados, talleres de costura).
5. Los que ejecutan no conocen o no están identificados con la planificación.

6. El personal siente frustración por no materializar las exigencias, producto de las experiencias a nivel de campo, debido al choque con políticas regionales o nacionales.

7. Actualmente, planificamos para conseguir un presupuesto. Esta planificación y presupuesto a la vez son manejados sin criterio de prioridad.

8. Con PPE se pueden cuantificar nuestras acciones, hacer medibles los logros a todos los niveles.

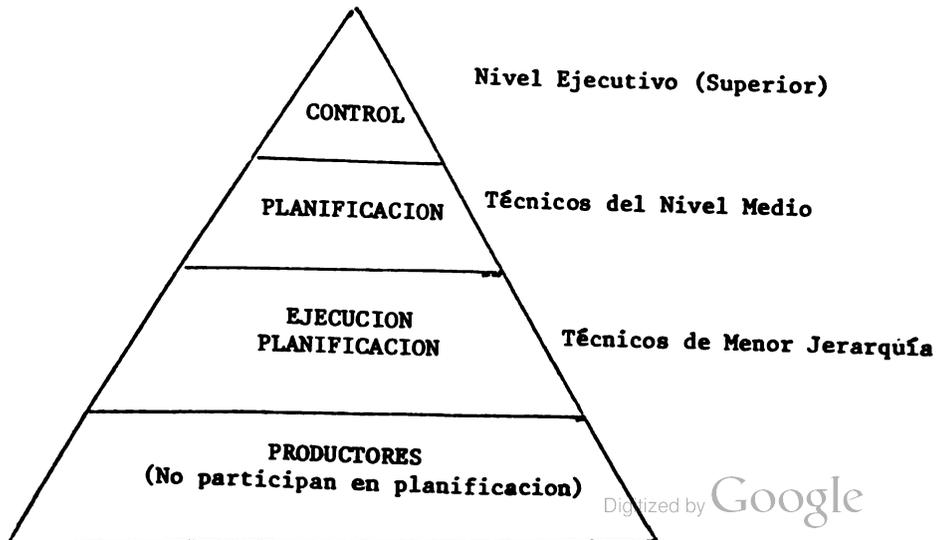
9. PPE no supone nuevas estructuras regionales y se puede planificar pensando en situaciones normales de presupuesto.

10. Se reduce el flujo de recursos extemporáneos y con restricciones no previstas. Este sistema es menos vulnerable por la política económica institucional y estatal en razón de la aplicación y justificación del presu puesto.

11. Se crean niveles de compromiso bidireccional (base-ejecutivos), lo que redonda en el mejoramiento de la calidad de información.

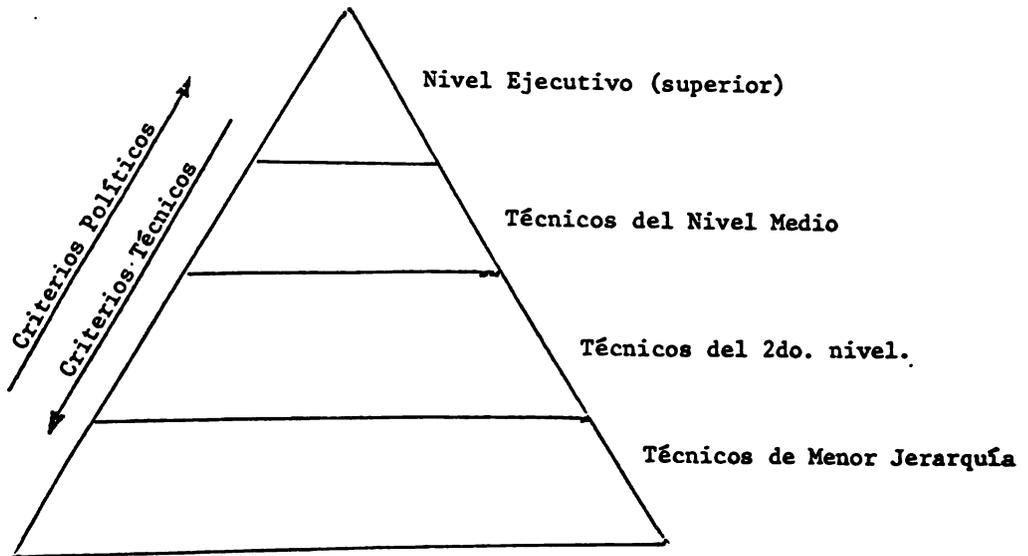
12. Se definen las funciones institucionales.

RELACIONES PLANIFICACION-EJECUCION-CONTROL REGIONAL.



La ilustración anterior establece tres niveles operativos regionales (en la SEA), destacándose la escasa participación en la planificación por parte de los técnicos de menor jerarquía (Agentes de Extensión de Area), así como la ausencia del productor beneficiario en el proceso de planificación.

INCIDENCIA DE POLITICAS EN LOS DIFERENTES NIVELES DE EJECUCION REGIONAL.

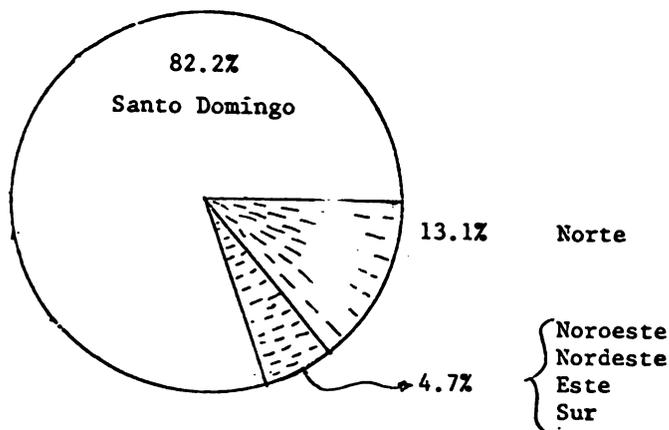


Con la ilustración anterior queremos demostrar como inciden las medidas de carácter político y el criterio técnico en las diferentes posiciones o niveles de mando en las direcciones regionales (de la SEA). Así notaremos que a menor nivel la parte técnica es más importante por tanto debe ser corresponsable del PPE ya que si el nivel menor comprometido políticamente y por tanto menos vulnerable o con menor patología político partidaria.

De igual modo se establece que en el nivel superior hay una gran incidencia política y por tanto, al margen de un sistema de planificación-ejecución regionalizado que haga compromisario todo el sistema, el ejecutivo regional podrá variar a su antojo la orientación de los recursos y planes de producción.

Es importante saber que a nivel de encargados zonales se establece lo que hemos definido como el equilibrio político donde ambas corrientes podrán encontrar respuestas conciliatorias que permiten mantener la línea de ejecución sin que se generen conflictos de orden político.

DISTRIBUCION DE PRESTAMOS POR LA BANCA COMERCIAL EN LA REPUBLICA DOMINICANA 1979.



El gráfico anterior nos informa como en el año 1979 según la Superintendencia de Bancos, se distribuyeron los préstamos a nivel nacional. Relacionando las partidas que fueron al interior con otro dato que suministra la misma fuente de que en el interior un 19% de los préstamos (del 4.7%) fueron destinados a la agropecuaria, podemos concluir en que la banca no destina ni el 1% de sus préstamos (en RD\$) a la actividad agropecuaria.

activo neto de RD\$1,988,016.000 de donde se desprende que la banca es imprescindible en el desarrollo agropecuario, pero sin planificación adecuada nos será difícil agenciar recursos económicos en estas fuentes de financiamiento.

Finalmente, si nos preguntamos cuanto y en qué medida han mejorado los servicios de nuestra institución en los últimos años, nos daremos cuenta de que probablemente las condiciones han mejorado mucho más para los empleados que para los usuarios.

Debemos identificar las áreas críticas de nuestra institución y a través del proceso de planificación-ejecución hacemos conocedores de nuestra problemática para así aumentar el nivel de compromiso y hacer más eficiente la ejecución.

Implementar el proyecto de planificación-ejecución que exponemos es realista y alcanzable, pero aún así representa un reto significativo, en tal sentido esperamos que nuestra actitud sea de pleno respaldo a la participación del trabajo con el hombre y la tierra.

EXPERIENCIAS DEL PROYECTO PROPLAN EN  
MANEJO DE PROGRAMAS A NIVEL LOCAL (\*)

Agapito Pérez Luna

---

(\*) Este material es parte de un documento en elaboración, que sintetiza las experiencias del Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Planificación Agropecuaria, durante los trabajos realizados en las Sub-zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba, en 1981.



Los instrumentos utilizados para el acopio y análisis de la información fueron: a) algunos formatos simples que orientaron una primera recolección de datos básicos sobre los elementos principales de la problemática agropecuaria; b) varias reuniones de trabajo en las que se incluyen las sesiones realizadas bajo la modalidad de TGN y c) varios pasos del Resumen Operativo Gerencial que facilitaron la configuración de la Red de Pertinencia para cada uno de los grupos de problemas.

## 1.2 Identificación y Selección de Actividades

Esta actividad se desarrolla mediante la realización de análisis comparativos entre los componentes principales de la problemática agropecuaria identificada y las disponibilidades de recursos humanos, físicos y financieros y lineamientos normativos de la SEA en la localidad.

Los análisis se hicieron durante varias reuniones que paulatinamente fueron configurando la red de pertinencia gerencial que orientaría los servicios que la SEA ofrece recurrentemente en las sub-zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba. En estas sesiones de trabajo participaron técnicos con funciones normativas y ejecutivas con responsabilidades a los niveles local, regional y nacional.

5. Mejor comprensión, por parte de los técnicos de la SEA, de la problemática del desarrollo agropecuario y local y de las acciones en ejecución.

1. Componentes de la problemática agropecuaria, en que incidiría la SEA, identificados.

2. Identificación de actividades en que incidiría la SEA en las Sub-zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba en 1982.

3. Procedimientos e instrumentos metodológicos adaptados, para la identificación y selección de actividades.

ACTIVIDADES, PROCEDIMIENTOS, INSTRUMENTOS Y PRODUCTOS DEL ENSAYO  
 SOBRE MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS  
 EN SAN JOSE DE OCOA Y RANCHO ARRIBA

PRODUCTOS

PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

ETAPAS Y ACTIVIDADES

I. Formulación:

1.1 Caracterización e interpretación de la problemática agropecuaria.

Esta actividad se inició con la recolección de información durante la fase de preselección de zonas para la concentración del Proyecto en 1981, se continuó durante las actividades de capacitación a técnicos que participarían en los trabajos a desarrollar y finalizó varias semanas después del seminario realizado en junio del año pasado.

1. Componentes de la problemática agropecuaria definidos en las Sub-zonas.

participarían en los trabajos a desarrollar y finalizó varias semanas después del seminario realizado en junio del año pasado.

2. Componentes principales de la problemática jerarquizados con base a relaciones causa/efecto.

La información recolectada fue analizada con la finalidad de identificar y seleccionar los componentes principales de la problemática agropecuaria en las sub-zonas de concentración del Proyecto.

3. Cuantificación de los recursos humanos, físicos y financieros de la SEA disponibles en las sub-zonas.

En este proceso de caracterización, participaron funcionarios de la SEA que se desempeñan a los diferentes niveles técnicos, administrativos y espaciales.

4. Instrumentos y procedimientos para la caracterización de la problemática agropecuaria a nivel local en una primera fase de desarrollo.

distribuir responsabilidad a los técnicos de las Sub-zonas incluidas en la programación.

2. Técnicos de las Sub-zonas documentados sobre la preparación de planes de trabajo:

La tabla de tareas/responsabilidades y el cronograma de actividades fueron los instrumentos utilizados en las reuniones de trabajo.

#### I. Realización de Actividades

Otra actividad desarrollada por el Proyecto en 1981, fue el inicio del diseño de un sistema de información para el seguimiento de la ejecución de las actividades programadas. La primera tarea se refirió a trabajos de investigación para determinar el flujo actual de información referente a las realizaciones logradas con la ejecución de las actividades recurrentes que la SEA realiza en la Región Central.

Esto se hizo para precisar los pasos dados desde el origen de los datos hasta el recipiente final, los momentos en que estos ocurren y los responsables de cada uno de ellos, tratando de determinar el uso dado a la información por cada destinatario.

Luego del análisis de los actuales flujos de información, se inició el diseño de un sistema de información que mejorará y complementará el modelo existente. Con base en

1. Caracterización de los flujos de información de los programas ejecutados por la SEA en la Regional Central.

2. Primer borrador en un Marco Conceptual para una propuesta sobre un sistema de información alternativo para el seguimiento de la ejecución de lo programado.

## 1.3 Elaboración del

Programa de

Trabajo de la

SEA en San

José de Ocoa y

Rancho Arriba

Después de precisarse la red de pertinencia gerencial, se identificaron los diferentes tipos de objetivos - general, específicos e intermedios o productos - para cada uno de los programas de la SEA en ejecución en la localidad; se definieron los indicadores y metas para cada uno de los objetivos y se indicaron las factores condicionantes. Después se pasó a la programación de las actividades, tareas y requerimientos presupuestarios.

Posteriormente y con la finalidad de evitar duplicidades e incoherencias, se efectuaron sesiones de trabajo para coordinar y compatibilizar las actividades de diferentes programas.

Una serie de procedimientos e instrumentos pertinentes al conjunto conocido como Resumen Operativo Gerencial resultaron de gran utilidad en esta etapa.

1. Procedimientos e instrumentos metodológicos para la elaboración de programas de trabajo sobre actividades recurrentes.

2. Propuesta sobre "Programación para 1982 para las Sub-zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba, SEA".

3. Técnicos de las Sub-zonas entrenados en el uso de la metodología de trabajo adaptada.

## I. Instrumentación de la Ejecución

Luego de la estructuración de las acciones recurrentes de la SEA en programas, con sus correspondientes objetivos, indicadores y metas, actividades y recursos, se procedió a la elaboración del plan de implementación para cada uno de ellos. Para tales fines, se efectuaron sesiones de trabajo para asignar tareas y

1. Plan de implementación para los programas que la SEA ejecutaría en las Sub-zonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba en 1982.

de la DRC y c) conocer el grado de desempeño de las unidades de la DRC para el cumplimiento de sus funciones.

participación de la  
blación Objetivo  
eneficiarios) en  
planificación y  
ecución de los  
ogramas de la SEA.

Para el desarrollo de esta actividad, se acopiaron y analizaron datos e información de origen primario y secundario. Como información secundaria fueron realizados los inventarios de organizaciones rurales realizados por la SEA y el IICA; varios documentos de trabajo provenientes de: la Oficina Coordinadora del Consejo Agropecuario Nacional, del Departamento de Organización Rural, de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario de la DRC de la SEA, de la Cooperativa Santa Cruz de San José de Ocoa, de la Asociación para el Desarrollo de Ocoa y de la Cooperativa Agropecuaria de los Caficultores de Baní, Inc. En adición a la utilización de este tipo de información, se realizaron entrevistas con diversos directivos de varios de los organismos representativos de los pequeños y medianos productores de la Zona Peravia y con personal de la SEA que se desempeña con funciones técnicas-normativas y ejecutivas a los niveles local, regional y nacional.

1. Documento con un análisis de la participación de los beneficiarios en la definición y desarrollo de programas y proyectos relacionados con el desarrollo agropecuario y rural en cuanto a la "Caracterización de Grupos Sociales, Tipificación de Organizaciones Representativas y sus Relaciones con el Sistema Político Administrativo" en la Zona Peravia de la DRC de la SEA.

2. Identificación del marco doctrinario y legal dentro del cual se efectúa la participación de los beneficiarios.

Los avances de la propuesta del sistema para el seguimiento de la ejecución de actividades, se realizaron algunas reuniones de seguimiento, coordinación y reprogramación.

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de esta etapa fueron la entrevista a técnicos y directivos de los niveles local, regional y nacional y el análisis documental.

Adaptación de metodología para el Análisis de las interrelaciones institucionales

En adición a las actividades anteriores, desarrolladas por el Proyecto en 1981, se avanzaron otras en el ámbito de la definición de la estructura organizativa de la SEA a nivel regional para el cumplimiento de sus funciones como parte del sistema de dirección.

La primera se refiere a los avances logrados en la adaptación de algunos instrumentos metodológicos para estudiar las interrelaciones institucionales. Los propósitos básicos de esta metodología son: a) Identificar las actividades en que participan las diferentes unidades de la DRC y determinar las interrelaciones existentes entre ellas; b) analizar los factores principales que inciden en la capacidad administrativa

1. Diagnóstico organizativo de la DRC realizado.

2. Modelo organizativo de la Zona Peravia identificado y organización alternativa propuesta

3. Metodología para determinar las "Interrelaciones Institucionales" adaptada.

La información recopilada fue utilizada como base para el análisis de la situación de las organizaciones de los pequeños y medianos productores en la Zona Peravia. Con base en este análisis se tipificaron las organizaciones existentes, se elaboraron recomendaciones sobre mecanismos y formas de participación de los productores como un medio para fortalecer el sistema de planificación y ejecución de la SEA en al zona y se identificó el marco doctrinario y legal actual dentro del cual se hace efectiva la participación de los beneficiarios.

Acorde con el procedimiento utilizado para el cumplimiento de esta actividad, los instrumentos utilizados en este proceso fueron: el análisis documental; la entrevista y la observación.



## QUINTA PARTE

### PROCESOS E INSTRUMENTOS DE DIAGNOSIS



## CONCEPTOS GENERALES SOBRE EL PROCESO DE DIAGNOSIS

Horacio H. Stagno

### 1. DIAGNOSIS Y DIAGNOSTICO.

El concepto DIAGNOSIS se refiere al proceso de caracterización e interpretación de la problemática económico-social y política y del potencial de desarrollo microregional y el de DIAGNOSTICO se refiere a los productos de la diagnosis.

La diagnosis constituye un medio que permite a los responsables del proceso de planificación y ejecución del desarrollo rural, el conocimiento e interpretación de la estructura y el funcionamiento de una microregión en un contexto regional y nacional. La diagnosis permite utilizar y sistematizar una gran cantidad de información para presentarla en términos útiles para otras actividades del proceso de planificación y ejecución del desarrollo rural microregional. A través de la diagnosis es posible analizar la situación y la evolución de un área geográfica (microregión) determinada, con el propósito de identificar los principales obstáculos, así como las posibilidades que deben tenerse en cuenta para promover su desarrollo.

La diagnosis comprende la valoración de hechos pasados, la identificación de factores causales de los fenómenos socio-económicos, físicos y bióticos, la identificación de posibilidades de desarrollo con base a las ventajas comparativas de sitio (disponibilidad de recursos del área) y de lugar (relaciones geográficas de ubicación frente a otros espacios). Asimismo hace posible la identificación de tendencias y de hechos que determinan la evolución de los fenómenos para predecir su comportamiento, de forma tal que se pueda construir una imagen probable de la situación de la microregión en un futuro cercano, si no se actúa intencionalmente para modificar el curso de los fenómenos observados.

Es importante señalar que la diagnosis tiene dos dimensiones: una retrospectiva (análisis histórico y de situación); y otra prospectiva (prognosis) que forman un todo coherente y no pueden existir aisladas. Por ello, en la medida en que el nivel de explicación alcanzado en el análisis histórico y de situación sea mayor, se estará en mejores condiciones de pronosticar la evolución de la microregión y para diferenciar la naturaleza estructural o coyuntural de los factores causales.

El valor fundamental de la diagnosis es que brinda información sobre la posibilidad de actuar sobre determinados aspectos críticos de una determinada realidad para modificarla en forma intencionada toda vez que a través de la prognosis es posible presentar un escenario de probable ocurrencia en el futuro. Este conocimiento contribuye a formar un juicio más completo sobre la necesidad y la manera de intervenir sobre la realidad en análisis, para que a través de un proceso planificado, sea posible obtener resultados diferentes de aquellos a que se llegaría manteniendo inalterables las tendencias.

Para realizar la diagnosis microregional, se requiere un conjunto de elementos que se derivan de la posición doctrinaria del Gobierno y que servirían al momento de escoger categorías de análisis y de formular hipótesis para explicar los fenómenos, así como para juzgar lo satisfactorio e insatisfactorio de la situación y evolución de la problemática social y política. Esta posición doctrinaria, no sólo estará expresada por un conjunto de valores éticos y filosóficos que constituyen la doctrina de quienes ejercen el poder, sino que será expresada por una posición política explícita, la cual se encuentra definida por lo general en los lineamientos de política de desarrollo nacional y regional y, expresamente, en los lineamientos de política de desarrollo rural.

Los cambios de Gobierno, conllevan modificaciones sustantivas en la posición doctrinaria, en la política nacional de desarrollo rural y en los lineamientos de política. Estos cambios llegan hasta las medidas de política y acciones específicas (acciones recurrentes y proyectos), pero afectan en mayor medida a programas de desarrollo que se inician en áreas nuevas que aquellas que ya tienen cierta trayectoria. Esto último se debe a que las decisiones tomadas en el pasado tienen influencia sobre la permanencia de medidas de política y acciones (inercia), lo cual queda reforzado en cierta forma por la rigidez del gasto público comprometido (corriente y de inversión), sobre todo si el programa conlleva el desarrollo de proyectos de largo período de maduración. Sin embargo, se verá modificada la escala de prioridades y los programas específicos en marcha estarán sometidos a nuevas prioridades para la asignación y uso de recursos.

Algunas características fundamentales que debe tener la diagnosis para no perder su valor instrumental en el proceso de planificación y ejecución a nivel microregional son:

1. Ser expeditiva; es decir, generar resultados útiles y válidos al más breve plazo y menor costo para poder presentar oportunamente los insumos que requieren las demás actividades del proceso.
2. Tener un contenido pragmático; es decir, servir de medio para la acción inmediata.
3. Llegar a la explicación de los factores causales de los fenómenos relevantes que determinan el comportamiento de la microregión, como único medio para pronosticar su comportamiento futuro y actuar sobre las causas, no sobre los efectos.
4. Concebirse como una actividad permanente que se enriquece en forma gradual y progresiva, mediante mayor y mejor información, proceso en el cual cumplen un papel importante la participación de la población, los estudios básicos y los resultados de las actividades de seguimiento y control.

Podemos señalar al respecto que la metodologías de diagnosis es el conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos que se emplean para analizar una determinada realidad en un proceso de investigación, que permite orientar la escogencia de categorías para la formulación de hipótesis; la escogencia de métodos específicos; la captación y ordenamiento de la información; el procedimiento de análisis; la sistematización de las observaciones de la realidad; la acumulación de información sistematizada y la forma de presentar y aún de transmitir los resultados.

## 2. IMPORTANCIA DE LA DIAGNOSIS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DEL DESARROLLO MICROREGIONAL.

La diagnosis constituye un elemento para enriquecer el análisis que se realiza en la etapa de control y a su vez, los resultados del control permiten enriquecer los diagnósticos. En efecto, si la diagnosis cumple su condición de actividad permanente es posible caracterizar e interpretar la situación de una microregión antes de iniciar en ella un proceso planificado de desarrollo.

Este producto o diagnóstico inicial es el que se emplea al momento de realizar la evaluación de resultados ya que permiten comparar los logros alcanzados con los resultados esperados, teniendo una base o punto de partida.

Es importante destacar que la diagnosis genera un conjunto diverso de productos (diagnósticos) los cuales constituyen insumos para otras actividades del proceso de planificación y ejecución y por ello no se puede hablar en términos generales de "diagnóstico" si no se hace una referencia expresa a la intencionalidad que debe orientar el análisis y las características del producto que se espera generar.

El hecho de definir en forma explícita los productos que debe generar la diagnosis y como se emplearán en las diferentes actividades del proceso de planificación y ejecución facilita la selección de procedimientos, métodos y técnicas; simplifica la búsqueda de información; facilita la organización de los equipos técnicos responsables de su realización y ahorra esfuerzos innecesarios en la búsqueda y procesamiento de información poco relevante o de escasa utilidad posterior.

### 3. LAS DIMENSIONES ESPACIAL Y TEMPORAL EN LA DIAGNOSIS MICROREGIONAL.

Las estrategias que los países adoptan para el Desarrollo Rural tienen su concreción en espacios geográficos. De allí la importancia de la dimensión espacial, entendida como el escenario dinámico en el cual se localizan la población y las actividades.

El concepto de espacio, entendido como campo de fuerzas en el cual interactúan actividades localizadas, generando en su dinámica flujos e intercambios asimétricos a través de diversos canales, permite comprender la organización económica y social de cada espacio, la distribución y evolución de los asentamientos humanos y las interrelaciones entre los diversos niveles de la estructura urbana con el medio rural. El entender la microregión y la región como campo de fuerzas, contribuye a la interpretación adecuada de las relaciones de subordinación, a través de las cuales los espacios rurales se articulan de diversa forma e intensidad con los espacios urbanos de la propia región o de

otras regiones. Este concepto es mucho más amplio y de mayor utilidad instrumental que el tradicional enfoque de la planificación física, que se refiere al conocimiento de la distribución territorial de los elementos físicos, en espacios relativamente homogéneos e independientes que se supone tienen una dinámica propia, otorgando un reducido énfasis a las relaciones de las áreas rurales en el medio urbano y la región.

Los enfoques con que se viene conduciendo el proceso de desarrollo de las zonas rurales en América Latina y el Caribe, por lo general abstraen el papel de los centros urbanos en el proceso de desarrollo del medio rural y, dejan en un segundo plano el análisis de sus relaciones con el medio rural y, en particular, la acumulación y extracción del excedente que se genera en éste último.

La visión del nivel local al interior de la microregión permite, entre otras cosas, conocer la dotación de recursos materiales y humanos del área; la localización y magnitud de fuentes de materia prima; el uso de la tierra; la localización y composición de la población; la localización cobertura y eficacia de los servicios de apoyo a la producción, a la población y a la estructura productiva; el desenvolvimiento del proceso productivo.

La visión de nivel regional, permite entre otras cosas, comprender el proceso de desarrollo regional; el papel que desempeñan en él las áreas urbanas; el grado de interacción entre áreas rurales y urbanas; los roles específicos que desempeñan históricamente los diferentes espacios en la región; así como reconocer las tendencias del crecimiento regional, para apreciar los factores que condicionan el desenvolvimiento de áreas específicas y las formas como se genera, acumula y transfiere el excedente que el nivel del medio rural genera.

El enfoque regional enfatiza la dimensión espacial como elemento para comprender los fenómenos económicos-sociales y políticos partiendo de la premisa que el proceso de desarrollo conlleva un conjunto de transformaciones que se dan en espacios determinados, con variaciones sustanciales derivadas de la acción de factores endógenos y exógenos que es necesario

comprender. Todo ello favorece la identificación de problemas y sus factores causales, así como la posibilidad de desarrollo. En síntesis se puede afirmar que, considerando que la microregión es un espacio subregional que forma parte de espacios mayores (la región y la nación), el diagnóstico microregional debe utilizar la microregión como unidad de análisis ubicada en un contexto regional y nacional.

Al analizar la microregión desde un enfoque regional se facilita la comprensión de los desequilibrios regionales y se otorga un marco más amplio para el análisis de la estructura administrativa del sector público y de las formas de organización y representación del sector privado, y, se facilita la comprensión del papel que juegan los centros urbanos de la microregión y como éstos se articulan con otros centros de la región y del país.

Por lo anterior, el diagnóstico microregional requiere de una complementación de la visión que se tiene de la problemática económico-social y de potencial de desarrollo en los niveles regional y local, lo cual permite describir y explicar con mayor propiedad la evolución histórica y la situación actual y tendencias futuras de la conformación del espacio, de las actividades productivas, de los servicios y de la población. Así mismo permite identificar, interrelacionar y jerarquizar los problemas y sus factores causales sobre las cuales se deberán concentrar los esfuerzos de desarrollo.

Si el diagnóstico microregional incluye además de lo anterior, el estudio y determinación del potencial de los recursos naturales y humanos disponibles y las ventajas comparativas de sitio y lugar que ofrece la microregión, es posible conocer el potencial de desarrollo y, las bases sobre las que se pueden sustentar con éxito las posibilidades de un desarrollo autosostenido.

Por otra parte, al convertirse la microregión en unidad de programación del desarrollo rural, es posible actuar de manera articulada e integral en el diseño e implementación de las soluciones.

En síntesis, se puede afirmar que, el diagnóstico microregional, resulta un ejercicio fundamental para poner en evidencia la diversidad y riqueza de las situaciones locales concretas abriendo camino a las soluciones específicas susceptibles de llevarse a la práctica a menores costos, sociales,

y ecológicos. Contribuye también a reducir el énfasis que otorga el apriorismo y voluntarismo en el diseño y toma de decisiones, ya que gracias a su valor formativo permite crear conciencia sobre las posibilidades y limitaciones reales al desarrollo.

La dimensión temporal tiene importancia principal para entender el proceso de evolución de los diferentes espacios en una región o entre diferentes regiones de un país. La fuerza fundamental de diferenciación y crecimiento de un área cualquiera en el tiempo está dada en gran medida por la velocidad y magnitud del proceso de adopción de innovaciones, por la forma de acumulación del excedente y la diversificación de la estructura de producción.

El proceso de crecimiento no se da en forma homogénea en todas partes y al mismo tiempo, sino que determinados espacios "crecen" más rápidamente que otros, formando nodos que en ciertos casos llegan a constituir polos de crecimiento. El medio rural circundante sufre los impactos de dichas innovaciones y mediante la adopción de innovaciones, responde al crecimiento articulándose en grado diverso a los diferentes espacios y en particular a los centros o nodos de crecimiento. Las nuevas industrias, el proceso de urbanización o actividades de exportación condicionan la modernización de la agricultura o de las actividades extractivas del medio rural; sin embargo, otras áreas no reciben estos impulsos porque existen factores que limitan su modernización, manteniéndose dentro de patrones tradicionales de comportamiento.

Este diacronismo en la generación y adopción de innovaciones entre diferentes espacios sólo puede ser entendido cabalmente al analizar la evolución de los espacios a través del tiempo. Basta recordar que en América Latina existen ejemplos de que en menos de una década, por el dinamismo de determinadas actividades, aldeas y villorios se han convertido en grandes ciudades.

Este proceso sin embargo, no es irreversible, pues al cesar los impulsos que generan el crecimiento, como el agotamiento de los recursos que se explotan, la sustitución de productos naturales por sintéticos (caso del caucho), o el establecimiento de una mejor ruta de transporte, determinan la declinación y estancamiento de centro dinámicos.

Por lo anteriormente señalado se puede afirmar que la utilización conjunta e integrada de las dimensiones espacial y temporal para el análisis del medio rural permite superar las limitaciones de los enfoques puramente geográficos o exclusivamente sectoriales, y constituye un instrumento de importancia para definir la estrategia de desarrollo para el medio rural de cada región, facilita identificar las actividades que lideran el proceso de crecimiento y que en su dinámica arrastran o impulsan el crecimiento de otras actividades complementarias, teniendo ambos elementos de gran importancia en la definición de la estrategia de desarrollo.

Con relación a la dimensión temporal, se puede señalar que la diagnosis con fines de formulación de programas de desarrollo cubre usualmente un período histórico de 5 a 10 años y la prognosis se ubica también en tramos similares a partir del momento en que se realiza el análisis. El análisis socio-histórico requiere de períodos mucho más amplios que por lo general cubren varias décadas e incluso más de una centuria.

Este último tipo de estudio, si bien es cierto que tiene un gran valor documental y que puede arrojar muchas luces sobre los orígenes históricos y la forma en que evolucionó determinada área; tiene un limitado valor instrumental por el alto grado de generalidad con que se tiene que analizar períodos muy amplios, y con escaso valor predictivo debido a que las limitaciones en la cantidad y la calidad de la información se hacen más severos, en la medida en que el análisis se remonta a fechas y eventos más lejanos en el tiempo.

Por lo anterior, en el presente documento se hará abstracción de tal tipo de estudio, el cual puede ser considerado como un trabajo de carácter complementario que no necesariamente debe formar parte de las actividades para la planificación y ejecución del desarrollo de una microregión determinada. Sin embargo, en los casos en que este tipo de estudios existan, su lectura constituye un importante aporte para ubicar el análisis en el proceso histórico y en el segmento temporal en el cual los analistas deben focalizar su atención.

#### 4. PROCESO DE DIAGNOSIS.

El proceso de diagnóstico comprende un conjunto de actividades que se inician con la explicitación del marco conceptual y concluye con la presentación de resultados; es decir, con la generación de "diagnósticos". Estos se deben considerar como insumos de las actividades del proceso de planificación y ejecución a nivel microregional, por lo tanto deben estar adecuados a las demandas y restricciones que establezcan la realización de tales actividades.

El proceso de diagnóstico está integrado por las siguientes actividades:

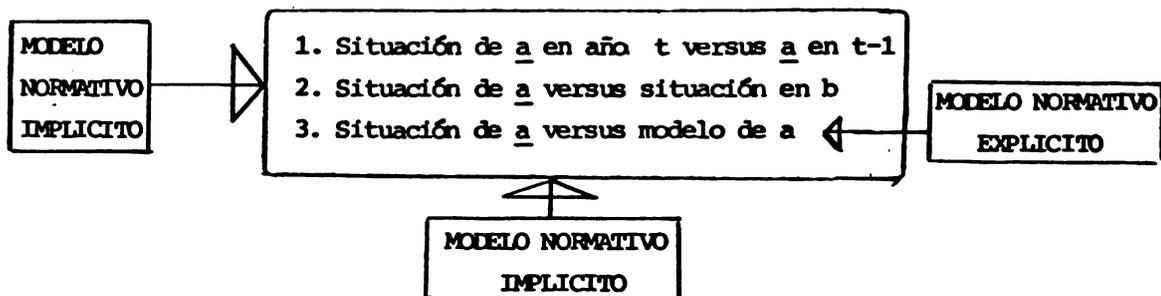
- i. Explicitación del marco conceptual con base en la definición de desarrollo rural del Gobierno.
  - ii. Selección de categorías de análisis
  - iii. Definición del marco de contrastación
  - iv. Formulación de hipótesis empleando las categorías de análisis seleccionadas y la operacionalización de las hipótesis a través de la sección de variables e indicadores.
  - v. Acopio y procesamiento de datos
  - vi. Revisión, análisis de calidad y confiabilidad y ajuste de los datos.
  - vii. Análisis de la información y verificación y rechazo o reformulación de las hipótesis para reiniciar el ciclo.
  - viii. Síntesis
  - ix. Validación
  - x. Presentación de resultados
- i. Explicitación del marco teórico o conceptual.

Se refiere a la explicitación de las categorías a través de las cuales se pretende describir y explicar una determinada realidad. Su definición y escogencia se sustentan en un marco teórico el cual a su vez es un conjunto de categorías interrelacionadas a la luz de las cuales se analiza determinada realidad.

ii. Explicitación del marco de contrastación.

Se refiere a la definición de un conjunto de elementos frente a los cuales se analizará, describirá y explicará el comportamiento de la microregión. Este marco de contrastación puede ser la situación de la microregión en un momento anterior al que se realiza el análisis (uno o más años antes), situación frente a la cual se contrasta la situación actual, se puede emplear también como marco de contrastación de la microregión en análisis de otra microregión de características similares o con un mayor o menor grado de desarrollo relativo en el mismo momento o, finalmente puede construirse un marco de contrastación de carácter normativo, definiendo el "deber ser" de la realidad microregional; es decir, construyendo un modelo normativo en los cuales los valores que se asignan a los parámetros con los cuales se constituyen dicho escenario se consideran "normales" o "deseables". En última instancia el marco de contrastación se puede construir mediante combinaciones de las alternativas señaladas.

MARCO DE CONTRASTACION



iii. La selección de categorías de análisis.

El marco teórico y la posición doctrinaria del Gobierno constituyen los elementos definitorios a partir de los cuales se extraen las categorías de análisis, así como las variables e indicadores correspondientes. Esta elección se debe compatibilizar con la disponibilidad de información, los datos

con base en los cuales se ha definido el marco de contratación, el grado de participación de la población y el tiempo y recursos con que se cuenta para hacer el análisis. Juega un papel importante en esta actividad la definición de intencionalidad; es decir, la explicitación de los productos que debe generar el diagnóstico.

iv. La formulación de hipótesis.

Las categorías que se han seleccionado deben ser operacionalizadas. Para ello se parte de la definición de que una hipótesis es la expresión de la relación conjetural entre dos o más variables, mientras que la operacionalización corresponde al paso que se da para transformar las hipótesis deberán ser demostradas o rechazadas a través del análisis.

v. El acopio de datos y su procesamiento.

Las hipótesis operacionalizadas demandan de un conjunto de datos que es preciso disponer. Lo importante es que la información permita rechazar o corroborar la hipótesis; es decir que la información sea pertinente. El acopio de datos está condicionado por los supuestos que se formulan al diseñar el diagnóstico, sobre cobertura espacio-temporal de la información, grado de desagregación, participación de la población para proporcionar información, criterios y percepciones, así como de un juicio determinado sobre la confiabilidad de la información que se utilice en el análisis.

vi. Revisión y ajuste de datos.

Es probable que la información adicional, verificar la consistencia y confiabilidad de la información disponible u sea necesario efectuar ajustes, lo cual es usual y forma parte de las tareas que comprende la actividad de diagnóstico. Este paso está dirigido básicamente a rechazar la información no pertinente y a mejorar la calidad de la información, sobre todo en cuanto a su confiabilidad. La participación de la población en esta tarea es de un valor inapreciable y permite superar insuficiencias y deficiencias de información.

vii. Análisis de la información.

Comprende el conjunto de acciones que realizan los analistas empleando las categorías de análisis para rechazar o aceptar las hipótesis y mediante

un nivel "aparencial" o nivel explícito de la realidad, sino en un sustantivo o implícito. Unicamente llegando a este nivel se puede llegar a la identificación de los factores causales y se puede predecir la evolución de los fenómenos económico-sociales bajo el supuesto de que los factores causales se mantengan inalterados.

#### viii. Síntesis.

Los resultados tienen que ser ordenados y jerarquizados para disponer de un cuadro comprensivo e integral de la realidad o aspecto en análisis, y es por ello que se requiere realizar un esfuerzo de síntesis, que otorga además coherencia a los resultados del análisis. Esta síntesis se ve facilitada al hacerse explícita las características y finalidad de cada diagnóstico, lo cual está determinado con el uso ulterior del producto de la diagnosis, que constituye al mismo tiempo, como antes se mencionó, insumo de otras actividades del proceso de planificación y ejecución a nivel microregional.

#### ix. Validación.

Corresponde a la discusión de resultados preliminares para confirmar los o volverlos a analizar. La aplicación práctica de este paso es de gran trascendencia pues permite confirmar resultados y otorgarles mayor consistencia. Adicionalmente es uno de los momentos importantes para canalizar y utilizar al máximo la participación de la población en el diagnóstico.

#### x. Presentación de resultados.

Este paso debe ser definido previamente, al momento de precisar los productos que debe generar el diagnóstico y la forma en la cual deben presentarse los resultados.

De acuerdo al enfoque que se viene sustentando, las necesidades de información del programa son las que deben condicionar la forma en que se requiere presentar los resultados del diagnóstico. Si la síntesis ha sido realizada correctamente, la presentación de resultados pasa a ser un ordenamiento formal de los resultados.

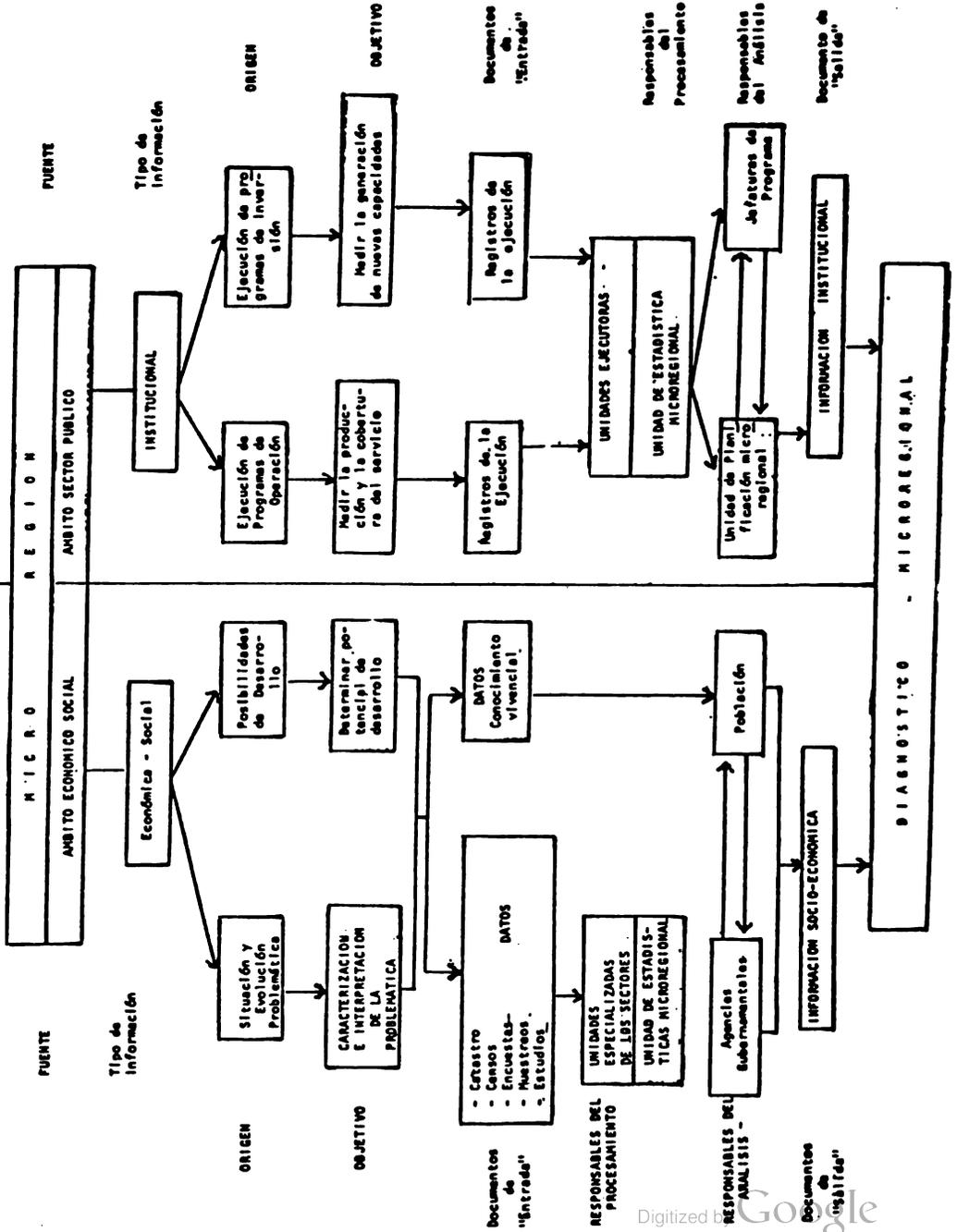
5. EL SISTEMA DE INFORMACION MICRO-REGIONAL Y SU ACTUACION PARA LA ELABORACION DEL DIAGNOSTICO.

La fuente de información microregional (Cuadro 1) tiene dos ámbitos: (a) el económico social y (b) el del sector público. A partir de ellos se obtiene el tipo de información necesaria para la diagnosis que dará por resultado el diagnóstico microregional. El cuadro representa esquemáticamente los elementos más importantes del proceso, tales como origen de la información y objetivos de la misma; documentos de entrada y de salida y la responsabilidad de procesamiento y análisis.

El diagnóstico global genera elementos que sirven principalmente para la definición y jerarquización de objetivos (básicos y específicos), metas globales, estrategia y áreas de acción, así como para la definición de políticas.

Los diagnósticos específicos proporcionan elementos útiles para la definición de políticas, pero tienen mayor utilidad para la identificación y definición de medidas de políticas, objetivos intermedios o productos y acciones específicas.

CUADRO 1  
SISTEMA DE INFORMACION MICROREGIONAL Y SU ACTUACION  
PARA LA ELABORACION DEL DIAGNOSTICO MICRORE-  
GIONAL



## 6. PRODUCTOS O RESULTADOS DE LA DIAGNOSIS

Los PRODUCTOS (o resultados) de la diagnosis, son los DIAGNOSTICOS, a los cuales se puede ordenar de acuerdo con las ETAPAS del PROCESO PLANIFICACION-EJECUCION a nivel microregional.

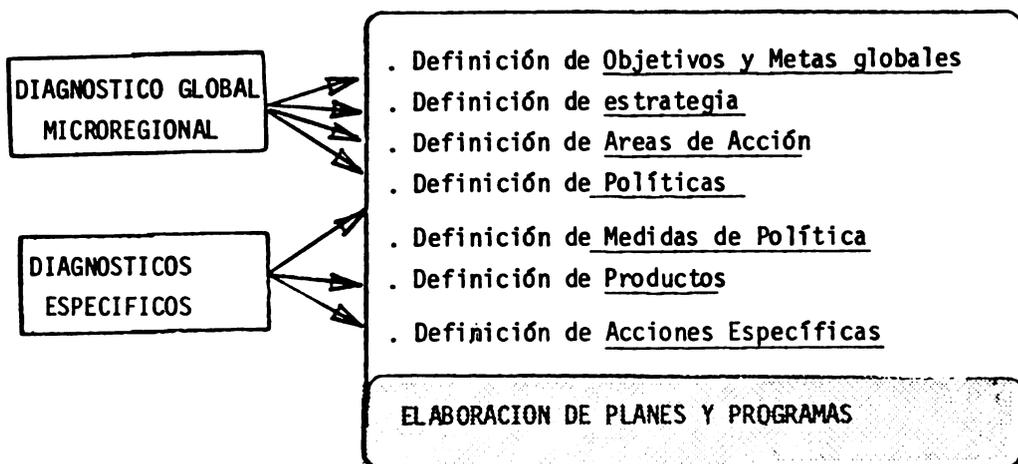
Esta etapas son:

- .La etapa de FORMULACION
- .La etapa de INSTRUMENTACION DE LA EJECUCION
- .La etapa de la REALIZACION DE ACTIVIDADES
- .La etapa de EVALUACION

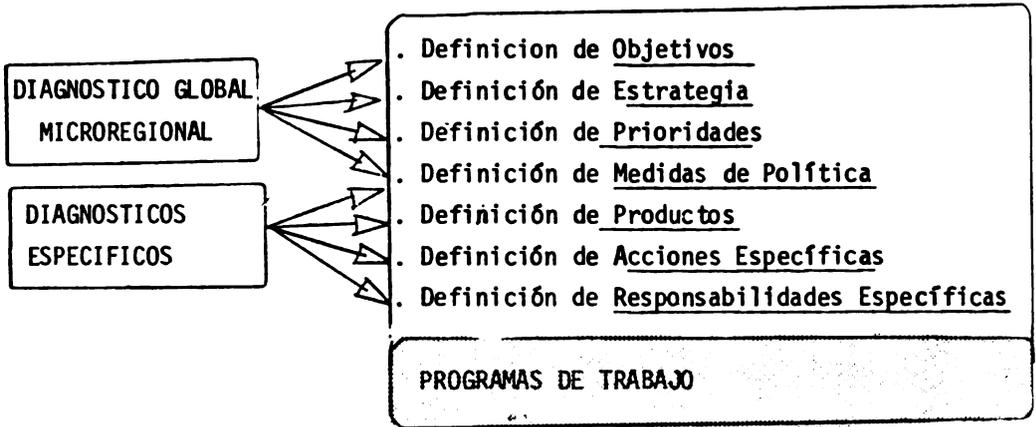
A través del proceso de DIAGNOSIS...



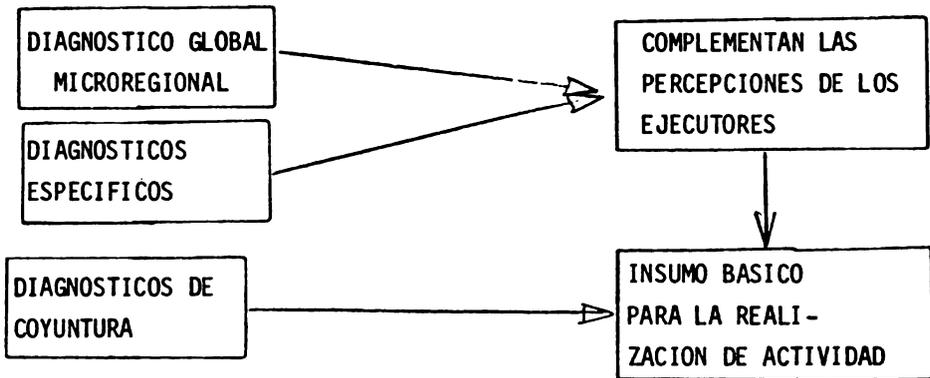
¿ QUE se logra ( o se debe lograr) en la Etapa de FORMULACION ?



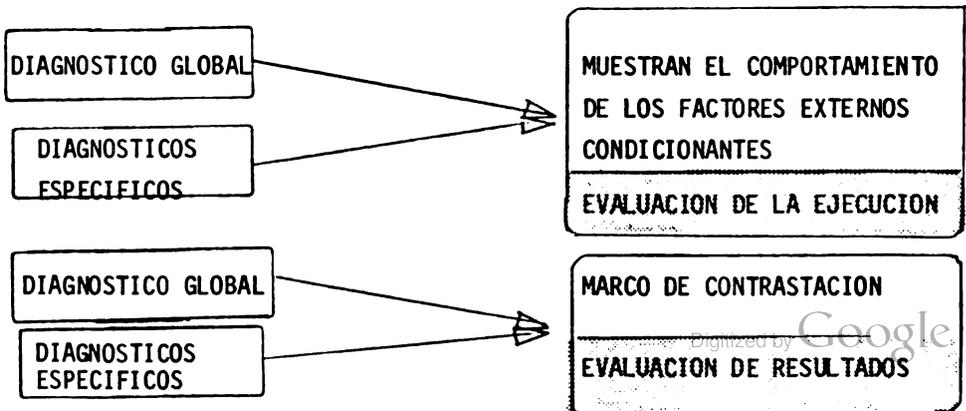
¿ QUE se logra ( o se debe lograr) en la Etapa de INSTRUMENTACION DE la EJECUCION?



¿ QUE se logra ( o se debe lograr) en la Etapa de REALIZACION DE ACTIVIDADES?



¿QUE se logra ( o se debe lograr) en la Etapa de EVALUACION?



## 1. INTRODUCCION.

La formulación tanto de planes de producción como de planes de desarrollo rural microregional, parte del diagnóstico de la realidad sobre lo que se entiende como el "área de influencia" definida para la acción y otros elementos considerados, tales como los recursos y el horizonte temporal para las acciones. Estas se definen a continuación para enmarcar, con mayor precisión, el alcance y contenido de la diagnosis en la Etapa de Formulación que nos ocupa, en este caso, para microregiones a incorporar al Proyecto SEAPLAN/REGIONAL CENTRAL/IICA.

### 1.1 El Espacio Geográfico.

La frontera que define la microregión es un elemento importante para que el análisis no trascienda las variables controlables a este nivel. En este sentido, si bien la noción de "región" admite fronteras en términos de variables principales consideradas, en nuestro caso corresponde a las Subzonas Agropecuarias de la Regional Central, tal como están definidas por la SEA. Esto se debe, entre otras cosas, al hecho que la estructura operativa a nivel de campo indica a este nivel de decisiones como uno de los más manejables para el proceso gerencial de los agropecuarios directamente aplicados a los beneficiados: los productores y sus familias.

### 1.2 El Horizonte Temporal.

En esta etapa del proyecto, el desarrollo microregional tendrá un horizonte temporal coincidente con la Planificación Operativa anual de la SEA. Ello no implica que no se podrá formular planes parciales, por área de los servicios, que trasciendan el plazo mencionado sino que existirán aspectos que deberán ser considerados al formular el plan para toda el área de influencia de la Regional Central. Esta etapa del trabajo está prevista para el próximo año y requiere de un proceso de diagnosis más complejo que el que se propone en este documento.

### 1.3 Los Ambitos del Diagnóstico Microregional.

Se cubrirán dos ámbitos de diagnosis con el fin de elaborar el diagnóstico microregional para cada una de las Subzonas incluidas en la Regional Central:

- (a) El ámbito económico social
- (b) El ámbito del sector público

El proceso de diagnóstico se cubrirá al mismo tiempo para ambos, con equipos de trabajo coordinados y con componentes similares en lo que se refiere a los aspectos a cubrir.

## 2. ELEMENTOS DEL DIAGNOSTICO EN EL AMBITO SOCIO-ECONOMICO.

Los objetivos del diagnóstico socio-económico para la microregión son los siguientes:

- (a) Caracterización e interpretación de la problemática, y
- (b) Determinación del potencial para el desarrollo.

Para el cumplimiento de tales objetivos, a partir del proceso de diagnóstico para la Etapa de Formulación, se sugiere ordenar en la forma descripta a continuación los grandes aspectos a considerar en función de la disponibilidad de información, su proceso y la necesidad de no perder de vista las áreas de servicios de la SEA que se consideran en esta etapa de desarrollo del Proyecto.

### 2.1 Problemas Agro-Económicos.

Con el fin de tener una base de referencia para ordenar el diagnóstico socio-económico, se propone identificar básicamente tres procesos: (a) el proceso de producción; (b) el proceso de circulación mercantil, (c) el proceso de distribución del ingreso. Estos tres procesos se deben estudiar a dos niveles de agregación: (i) el nivel regional, que en nuestro caso es la subzona y (ii) el nivel de las empresas y productores agropecuarios.

Esta visión, sin embargo, es casi puramente productivista y, como se podrá observar, se refiere al sector agropecuario como elemento del sistema de producción de la región. Es decir, no incluye otros aspectos relacionados con el desarrollo rural tales como: disponibilidad de servicios de educación, salud, vivienda y otros servicios básicos tanto para la población rural como urbana, localizada en las Subzonas. Esta parte del diagnóstico se incorporará más adelante, cuando el Proyecto esté en condiciones a su vez, de incorporar otros servicios del Sector Público Agropecuario a las acciones encaminadas a lograr el desarrollo rural en las microregiones.

El diagnóstico tiene cierto sesgo hacia problemas que, si bien forman parte de un conjunto de factores, considerará con énfasis especial y más en detalle aquellos susceptibles de ser controlados por las áreas de servicio de la SEA para las cuales se formulará el Plan Operativo. Estas áreas son:

- . Extensión
- . Insumos y servicios conexos
- . Recursos naturales
- . Mercadeo
- . Organización rural

En el Cuadro 2 se presenta una síntesis de los aspectos a considerar para reunir datos y procesar la información, que dé por resultado el diagnóstico socio-económico. Dicha síntesis ordena la información necesaria para la definición de políticas-estratégicas y operativas a nivel microregional, que involucre a las cinco áreas de servicios de la SEA mencionados. En este cuadro se reseña brevemente la información y los datos necesarios para tomar decisiones al formular un Plan Operativo.

## 2.2 Problemas ligados al bienestar y al desarrollo rural.

El diagnóstico de los aspectos agroeconómicos, que frecuentemente están interrelacionados con problemas relativos al bienestar de la población rural se conecta principalmente a través del análisis del proceso de distribución del ingreso. Existe también información complementaria sobre recursos de Gobierno puestos a disposición de la comunidad y de acciones o esfuerzos de la propia gente, en aspectos tales como los servicios básicos para el bienestar que se deben incorporar al proceso de diagnóstico.

El diagnóstico considerará, en consecuencia, el acceso a los servicios de salud, educación, de abastecimiento y nutrición, vivienda y provisión de servicios básicos en las microregiones. Se evaluarán las necesidades y el grado de satisfacción de estos servicios. Los datos a obtener sobre estos aspectos vinculados al bienestar, serán interpretados para lograr información sobre el estado actual y las perspectivas bajo distintos supuestos. Aquellas acciones que la SEA puede encarar a través de sus servicios en las áreas consideradas (tales como los servicios en áreas como mercadeo y organización rural) serán incorporadas a la Formulación del Plan Operativo.

NIVELES DE  
AGREGACION  
SOCIO-ECONOMICO

PROCESOS DE PRODUCCION

Objetivos

1. Situar a la zona frente al resto del país en cuanto a recursos naturales, población, producción e infraestructura
2. Comparar índices de desarrollo económico con el resto del país.

VARIABLES A CONSIDERAR:

1. Recursos naturales: suelo, clima, topografía, factores biológicos, etc. (Descripción, caracterización y uso actual y potencial)
2. Infraestructura: vías de comunicación y transporte, energía, riego, agroservicios, etc.
3. Equipos y materia prima: existencia y empleo de maquinaria agrícola, fertilizantes, herb., etc.
4. Población y mano de obra: disponibilidad y ocupación, migración.
5. Productos: caracterización e importancia relativa de productos agroforestales, rendimientos, límites ecológicos, distribución actual y potencial, expansión posible, etc.
6. Procesos productivos en la zona: caracterización y estructura de los cinco puntos anteriores.
7. Industrias de transformación: agroindustrias presentes en la zona
8. Importanciada las áreas homogéneas y niveles de empresa y productores de la zona

PROCESOS DE CIRCULACION MERCANTIL

Objetivos

1. Determinar la oferta y demanda de insumos y establecer conclusiones prospectivas bajo las condiciones actuales.
2. Determinar la oferta y demanda de productos principales y establecer conclusiones prospectivas bajo las condiciones actuales.

VARIABLES A CONSIDERAR

1. Oferta y demanda de principales productos, estructura de ambas y su evaluación.
2. Descripción de la estructura de comercialización y su evolución; participación del estado en la comercialización.
3. Precios de los productos zonales, evolución, ciclos de producción y ventas, existencias.
4. Diagnóstico de la evolución del mercado y pronóstico a mediano plazo.
5. Demanda y oferta de equipos y materias primas, índices de comparación, precios, etc.
6. Evolución del mercado y precio de insumos.
7. Evolución del mercado de mano de obra, evolución de los salarios.

PROCESOS DE DISTRIBUCION DEL INGRESO

Objetivos

1. Determinar la generación y distribución del ingreso del sector agrario en función de la comunidad de la zona
2. Determinar la generación y distribución del ingreso de acuerdo con fincas y productores típicos de la zona.

VARIABLES A CONSIDERAR

1. Evolución y tendencias del PBI de la zona y del PBI agrario de la zona; distribución del ingreso, acumulación; balance del origen y destino del ahorro e inversión en el sector agrario.
2. Crédito público y privado, evolución y destino, por sectores.
3. Papel del estado, directo e indirecto, en las inversiones de apoyo al sector; inversión pública y sus efectos.
4. Análisis histórico de políticas para el sector agrario: zonal (reforma agraria, fomento, servicios, infraestructura, etc.).
5. Distribución del ingreso entre productores agropecuarios, acopiadores, comerciantes, industriales, etc. por áreas de actividad y tendencias.

ZONA O SUBZONA AGROPECUARIA

EMPRESAS Y PRODUCTORES  
AGROPECUARIOS  
Digitized by

Objetivos

1. Analizar la utilización actual de factores de producción y modelos de comportamiento de empresas y productores frente a alternativas de uso más racional de sus recursos (dar preferencia a innovaciones tecnológicas en el análisis).

VARIABLES A CONSIDERAR

1. Describir las formas de comercialización (de insumos y productos) más comunes a cada tipo de empresa y productor y analizar los efectos que tiene sobre el ingreso y su distribución entre los factores de producción.
2. Describir la generación de ingreso bruto, los costos e ingresos netos, por tipo de empresa y productor y por producto, así como también otros elementos y peculiaridades (estabilidad, incertidumbre, ciclos, etc.)

Objetivos

1. Analizar las posibilidades de cambios en la retribución a la mano de obra y la dirección de las fincas y productoras típicas, proveniente de una estructura mejorada de la producción y el reajuste en el uso de factores de producción.

VARIABLES A CONSIDERAR

1. Determinar las restricciones existentes para la incorporación de tecnología mejorada, así como la existencia efectiva de tal tecnología, y en qué plazo.
2. Analizar modelos de sistemas de producción y sintetizar y validar modelos mejorados.
3. Analizar la rentabilidad de producción de rubros bajo distintos niveles tecnológicos en las fincas típicas y la disponibilidad y empleo de crédito, servicios especiales (maquinaria), insumos, etc.

### 3. ELEMENTOS DEL DIAGNOSTICO EN EL AMBITO INSTITUCIONAL

El diagnóstico en el ámbito del sector público a nivel de la microregión, en esta etapa del proyecto, considerará únicamente aquéllos servicios prestados por la SEA. Los objetivos del diagnóstico son los siguientes:

- a. Medir la producción y cobertura del servicio, y
- b. Medir la generación de nuevas capacidades.

El primer objetivo parte del análisis de la ejecución de programas de operación de los servicios de la SEA a nivel de la Subzona. El segundo objetivo, parte del análisis de la ejecución de programas de inversión.

Con el fin de desarrollar este proceso de diagnosis, se sugiere tratar los siguientes aspectos principales.

#### 3.1 Análisis de factores que han afectado la ejecución de acciones.

Mediante revisión de material de referencia interna (presupuesto y presupuesto ejecutado) de años anteriores se determinarán los factores principales que afectaron el desarrollo de las acciones al nivel de la microregión.

#### 3.2 Evolución de recursos disponibles para el servicio.

Mediante el análisis de datos de referencia interna, se analizará la evolución de los recursos: (a) Humanos: técnicos y personal de apoyo; (b) físicos y materiales y, (c) financiero, de los servicios de la SEA en la microregión.

#### 3.3 Inventario de los recursos actuales en la microregión.

Mediante un relevamiento se sugiere actualizar la información existente en materia de:

- a. Personal técnico y de apoyo, de los servicios de la SEA en la microregión,
- b. Instalaciones y equipos,
- c. Fondos y utilización de los mismos (según destino), y
- d. Información adicional no incluida en las anteriores por su carácter especial.

Este inventario será utilizado en la comparación de los recursos demandados, según plazo, en forma permanente o en forma no permanente a través de

intercambios de apoyo de recursos humanos y físicos) y la asignación de recursos en la Etapa de Formulación del Plan Operativo para la microregión.

#### 4. ORGANIZACION DEL TRABAJO DE EQUIPOS PARA LA REALIZACION DEL DIAGNOSTICO.

En primer lugar se hace hincapié en el hecho que el proceso de diagnosis se desarrollará para las microregiones (Subzonas) que componen las tres Zonas de la Regional Central. Esto hace que el trabajo se deba desarrollar coordinadamente por medio de equipos técnicos que tendrán a su cargo etapas y, aspectos del proceso, con el necesario intercambio e interacción. La organización de estos equipos tienen también el fin de testar la posibilidad y la mejor forma de organizar este trabajo.

El diagnóstico en sí mismo no será la elaboración de un documento para cada microregión, escrupulosamente redactado y presentado, sino un conjunto de información (diagnóstico global y especiales) que será interpretada y utilizada en la formulación del Plan Operativo.

Lo esencial es manejar un proceso para en el menor tiempo posible, las actividades que implica el proceso de diagnóstico (las que se señalaron en el punto 5 de la Primera Sección de este documento).

La estrategia del Proyecto SEAPLAN/REGIONAL CENTRAL/IICA consiste en aprender -haciendo . Por ello comienza por el análisis, por parte del conjunto de los técnicos involucrados, de la propia organización de los equipos y el trabajo del proceso de diagnosis. Este aspecto es de especial importancia dado que, si la experiencia está destinada a ser reproducida e incorporada a otras Regionales de la SEA, debe ser probada y ajustada en términos de alcance, contenido, recursos y plazos que estén dentro de las posibilidades de la Secretaría de Estado de Agricultura. Este trabajo de equipo permitirá evaluar mejor los recursos en personal técnico disponibles frente a los aspectos a estudiar en el proceso de diagnosis, asignarlos, organizar el trabajo en el tiempo y en el espacio y finalmente formar los equipos de trabajo para la elaboración del diagnóstico.

Cabe señalar también que la organización del trabajo para realizar la diagnosis será probada inmediatamente, prueba a partir de la cual se podrá sugerir las recomendaciones de ajustes y la elaboración de normas y procedimientos validada que permitan reproducir la experiencia, en forma más eficiente en otras regionales de la SEA.

En la tabla que sigue se sugiere la formación de equipos que realicen el proceso de diagnosis de acuerdo con los componentes del diagnóstico. Esta primera aproximación se hizo teniendo en cuenta la disponibilidad actual conocida de datos e información y las posibilidades de formar equipos de técnicos con distintas especialidades. La decisión definitiva sobre componentes del diagnóstico y formación de los equipos se hará al iniciar el proceso, con la participación de técnicos de la Regional Central y los niveles centrales de la SEA.

#### 7. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PRINCIPALES PARA LA DIAGNOSIS EN CADA MICROREGION.

La secuencia de principales actividades para el proceso de diagnosis para la Etapa de Formulación de planes operativos para cada microregión de la Regional Central se presente en el Gráfico 1.

PARTES COMPONENTES DEL DIAGNOSTICO	UN EQUIPO PARA TODAS LAS MICRO REGIONES	UN EQUIPO POR CADA MICRO REGIONES
------------------------------------	---	---

**I. AMBITO SOCIO-ECONOMICO**

**A. Problemas Agro-económicos.**

**1. A nivel de Subzona**

Recursos Naturales	x	-
Infraestructura	x	-
Equipos y materia prima	-	x
Población y mano de obra	-	x
Productos	-	x
Procesos productivos	-	x
Industrias de transformación	x	-
Areas homogéneas	x	-
Oferta y demanda producción e insumos principales.	x	-
Oferta y demanda producción e insumos particulares.	-	x
Evolución de precios y mercados	x	-
Mano de obra	x	x
PBI	x	x
Crédito	x	-
Papel del estado en inversiones S. ag.	x	-
Distribución del ingreso	x	-

**2. Nivel de Empresas y Productores**

En todos los aspectos	-	x
-----------------------	---	---

**B. Problemas de Bienestar y Desarrollo.**

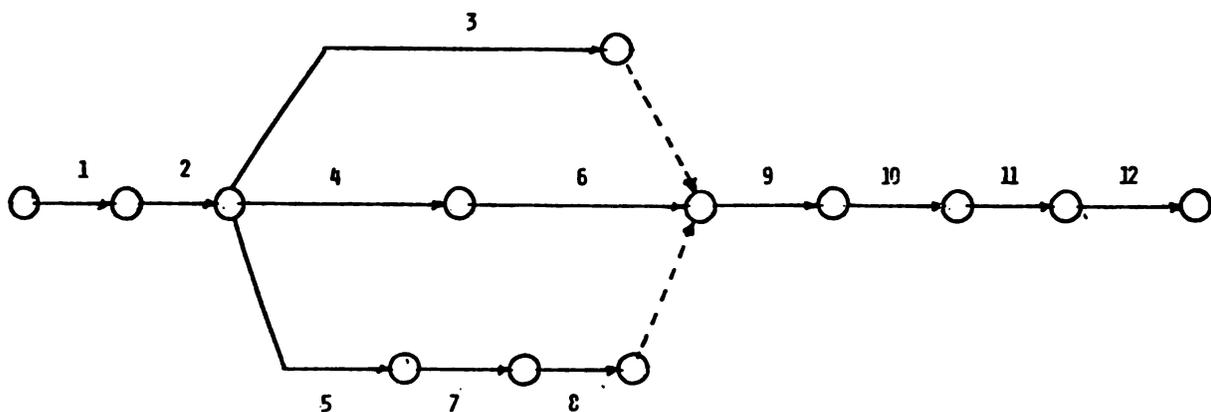
En todos los aspectos	-	x
-----------------------	---	---

**II. AMBITO INSTITUCIONAL**

Factores que afectaron la ejecución de acciones.	x	-
Evolución de los recursos	x	-
Inventario de recursos	x	-

GRAFICO 1

DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE DIAGNOSIS



DENOMINACION DE LAS ACTIVIDADES

- 1.Seminario-taller de organización del trabajo, formación de equipos y ajuste al proceso de diagnóstico propuesto
- 2.Análisis y evaluación de métodos y medios a emplear en el diagnóstico, por parte de los distintos equipos formados
- 3.Explotación del marco conceptual, con base en la definición de Desarrollo Rural del Gobierno
- 4.Selección de categorías de análisis
- 5.Formulación de hipótesis empleando las categorías de análisis seleccionadas y operacionalización de las hipótesis a través de la selección de variables e indicadores (Prediagnóstico)
- 6.Definición del marco de contrastación
- 7.Acopio y procesamiento de datos
- 8.Revisión, análisis de calidad y confiabilidad y ajuste de los datos
- 9.Análisis de la información y verificación y rechazo, o reformulación, de las hipótesis para reiniciar el ciclo.
- 10.Síntesis
- 11.Presentación de resultados (presentación para discusión y ajustes)
- 12.Validación (presentación con los ajustes introducidos).

## METODOLOGIA PARA ELABORAR LA RED DE PERTINENCIA

Viedman Díaz

Luego de haber identificado los problemas mediante un diagnóstico realizado por el equipo de trabajo, en el cual se contemplen las instituciones, los beneficiarios y el ambiente en el cual se van a desarrollar las acciones de los programas, se procede a elaborar un listado de los problemas encontrados; o sea, todos esos factores documentados que forman parte de la problemática. Debe tenerse presente, que cada problema a su vez, se compone de subproblemas o elementos que inciden en causar este problema, por lo que conviene detallar cada uno de estos factores, sin llegar a un nivel de detalle exagerado.

Luego de que se hayan enumerado los problemas sobresalientes, conviene clasificarlos según grupos relacionados con una misma causa. Esta clasificación puede ser de diferentes criterios: según los sectores de la economía, la acción institucional, etc. En nuestro caso, del sector agropecuario, el criterio puede ser definido según las áreas amplias de acción como son: organizaciones campesinas, rendimiento (prod./ta), comercialización, capacitación, conocimientos tecnológicos, etc. Después de esta clasificación, puede darse el caso de que un mismo problema puede pertenecer a dos o más grupos, la falta de vías de penetración incide negativamente en la comercialización de la producción de esos lugares, en la transferencia de tecnología, etc. En estos casos, se agrupan dichos problemas en el grupo en que se considera que tenga mayor impacto y relevancia.

Después de haber identificado los problemas, listarlos y clasificarlos de acuerdo a grupos similares, se inicia la construcción de una Red de Pertinencia, en la cual, se recomienda la organización de los problemas de la lista en cada grupo, según su jerarquía causal. Es decir, se trata de establecer la serie de algunos factores problemáticos que a su vez contribuyen a un problema mayor.

Puede darse el caso también, de que un factor contribuye a más de dos problemas mayores, aquí los técnicos, según sus criterios, escogen la relación causal de mayor impacto.

Puede suceder de que en el proceso de confección de la Red, aparezcan problemas que anteriormente no se habían mencionado. Al organizar causalmente los problemas dentro de cada grupo, sobresalen algunos inadvertidos en la confección de la problemática que requieren la introducción de un nuevo factor problema. A seguidas, se organizan los problemas en un ordenamiento causal, según la clasificación en grupos que se hay realizado anteriormente. Es decir, para los problemas de cada grupo, se establece la relación causal.

Una vez establecida la jerarquía causal dentro de los grupos de problemas identificados, el siguiente paso es relacionar cada uno de estos grupos. Para esto se determina el problema mayor de cada grupo, determinando el flujo causa-efecto.

La Red de Pertinencia ya elaborada, presenta el universo de problemas analizados y jerarquizados causalmente. Es la contraimagen de todas las oportunidades posibles para intervenir con soluciones concretas. Sin embargo, no siempre se puede hacer todo por la limitación de recursos, por lo que se sugiere establecer prioridades en los problemas, no sólo causalmente sino desde el punto de vista gerencial, teniendo presente los siguiente criterios: tiempo disponible, recursos económicos disponibles y acción institucional preferencial.

De acuerdo a estos tres criterios, al igual que otros factores, podemos determinar cuando un problema o factor problema es controlable o incontrolable, para luego determinar las acciones o actividades que se ameriten para la solución del factor problema.



## **SEXTA PARTE**

**PROCESOS E INSTRUMENTOS DE PROGRAMACION,  
PRESUPUESTACION Y REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES**



# ASPECTOS CONCEPTUALES PARA ENMARCAR LOS MECANISMOS DE PLANIFICACION OPERATIVA-EJECUCION A NIVEL REGIONAL <sup>\*/</sup>

Carlos Fonck

Todo gobierno tiene una posición doctrinaria que expresa, a distintos niveles de detalle la preferencia por determinadas formas de organización y funcionamiento del sector agrícola y rural. La posición doctrinaria del gobierno constituye un continuo que se manifiesta desde las orientaciones más generales del deber ser, o imagen-objetivo, hasta la explicitación de detalles referidos a la ejecución de las medidas y acciones que concretan las orientaciones en resultados e impactos deseados o que permitan realizar los ajustes o reformulaciones pertinentes para corregir las desviaciones que se detecten oportunamente.

La posición doctrinaria del gobierno es objetivada en todos los puntos del continuo mediante decisiones con distinto grado de concreción. Las decisiones tienen como finalidad directa o indirectamente, modificar la realidad económico-social y política para aproximarla a las formas de organización y funcionamiento del sector agrícola y rural que integran la posición doctrinaria. Desde este punto de vista, las decisiones configuran relaciones de poder entre el gobierno y aquellos agentes que operan en la realidad, cuyos comportamientos se busca modificar o reforzar para actuar sobre dicha realidad.

## 1. Análisis de Políticas y las Dimensiones del Proceso de Planificación-Ejecución para el Desarrollo Agrícola y Rural.-

En términos genéricos, las decisiones se agrupan en dos tipos: aquellas de orientación de la acción del sector público y privado dentro de los lineamientos generales de la posición doctrinaria del gobierno, y las de ejecución que, con mayor grado de precisión, objetivan la acción misma del sector público para estimular o inhibir comportamientos específicos del sector no-público o privado (Gráfico 1).

---

<sup>\*/</sup> Este material ha sido extraído y adaptado del Documento Interno PROPLAN-71, "Una Visión Global del Proceso de Análisis de Políticas para la Conducción del Proceso de Planificación-Ejecución para el Desarrollo Agrícola y Rural"; y del documento en elaboración del Proyecto SEA-IICA para el Fortalecimiento del Sistema de Planificación Agropecuaria, titulado "Marco Conceptual y Esquema del Mecanismo de Planificación Operativa Regional".

**GRAFICO 1**  
**NIVELES DE DECISION DE CONCRECION DE POLITICAS**  
**EN RELACION A LAS DIMENSIONES DEL**  
**PROCESO DE PLANIFICACION - EJECUCION**

**NIVELES DE DECISIONES  
REFERIDAS A LA  
CONDUCCION**

**NIVELES DE CONCRECION  
DE LAS POLITICAS**

**DIMENSIONES DEL PROCESO  
DE PLANIFICACION-  
EJECUCION**

**Decisiones de  
Orientación**



**Dimensión Prospectiva  
o Estratégica**

**Decisiones de  
Ejecución**

**Dimensión  
Operativa**

El Sistema de planificación tiene como función básica la de presentar y fundamentar opciones alternativas al sistema de decisiones, que permitan a éste último precisar en forma continua e integralmente coherente la posición doctrinaria, refiriéndola y acotándola a los diferentes niveles de políticas correspondientes a las decisiones de orientación y ejecución. El concepto de continuidad expresa el carácter interactivo de la toma de decisiones. El concepto de coherencia integral refleja la necesidad de que todas las decisiones sean consistentes con aquellas de mayor nivel de generalidad, y coherentes con la evolución de la realidad económico-social y política y con el desempeño y la capacidad del sector público.

La generación de opciones o alternativas para la toma de decisiones es un proceso permanente, también de carácter interactivo, en el cual se explicitan los distintos componentes de la posición doctrinaria del gobierno y se los contrasta con aspectos diversos de la realidad económico-social y política que aquella prevé transformar y con antecedentes del desempeño del sector público en acciones anteriores de transformación de la misma. Dicho análisis es utilizado como fundamento para la formulación de alternativas para la acción del sector público, en sus distintas formas (directas e indirectas) y su presentación oportuna al sistema de decisiones. A este proceso se denomina proceso de análisis de políticas. Los dos sistemas involucrados --de planificación y de decisiones-- constituyen en conjunto, el sistema de dirección.

Las políticas constituyen una expresión concreta de las decisiones tomadas en el seno del sistema de dirección. Dentro del tipo de decisiones genéricamente llamadas de orientación se distinguen tres niveles de políticas, a los que se denomina: Marco Doctrinario, Marco Orientador y Políticas Específicas. A este tipo de decisiones y niveles de políticas se les identifica con la dimensión prospectiva del proceso de planificación-ejecución. Las decisiones de ejecución distinguen tres niveles de política: las Políticas Específicas, las Medidas de Política y las Acciones Específicas. A este tipo de decisiones y niveles de políticas se les identifica

con la dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución.

La generación de alternativas de política en cada nivel requiere el conocimiento y la precisión de la posición doctrinaria del gobierno, objetivada en políticas de mayor nivel de generalidad, el análisis de la realidad económica-social y política en un grado de detalle consistente con el nivel de la política y su ámbito espacial, y el análisis de los antecedentes de desempeño y capacidad del sector público en el proceso de planificación-ejecución de políticas del mismo nivel. En este contexto y para el análisis que permita el ajuste o reformulación de cada nivel de políticas, adquieren relevancia las acciones de seguimiento de las realizaciones del sector público como del comportamiento de los agentes del sector privado y las de evaluación sobre la marcha y ex-post de dichas realizaciones y de su impacto para el logro de los objetivos del desarrollo agrícola y rural. El tipo y magnitud de las desviaciones encontradas definirá el grado de ajuste o de reformulación requerida, y si la acción correctiva corresponde a un nivel de política de la dimensión prospectiva u operativa del proceso de planificación-ejecución.

### 1.1 La dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución.

La dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución, se caracteriza por generar decisiones de ejecución que definen pautas específicas de operación para el sector público y condicionan fuertemente el comportamiento de los agentes del sector privado; generalmente corresponde a programas y proyectos.

Esta dimensión operativa implica particularmente la definición de los niveles de política identificados como "medidas de política" y "acciones específicas", su instrumentación, la realización de las acciones correspondientes, el seguimiento y evaluación de dichas acciones y de sus resultados e impacto que dará lugar en caso necesario a la

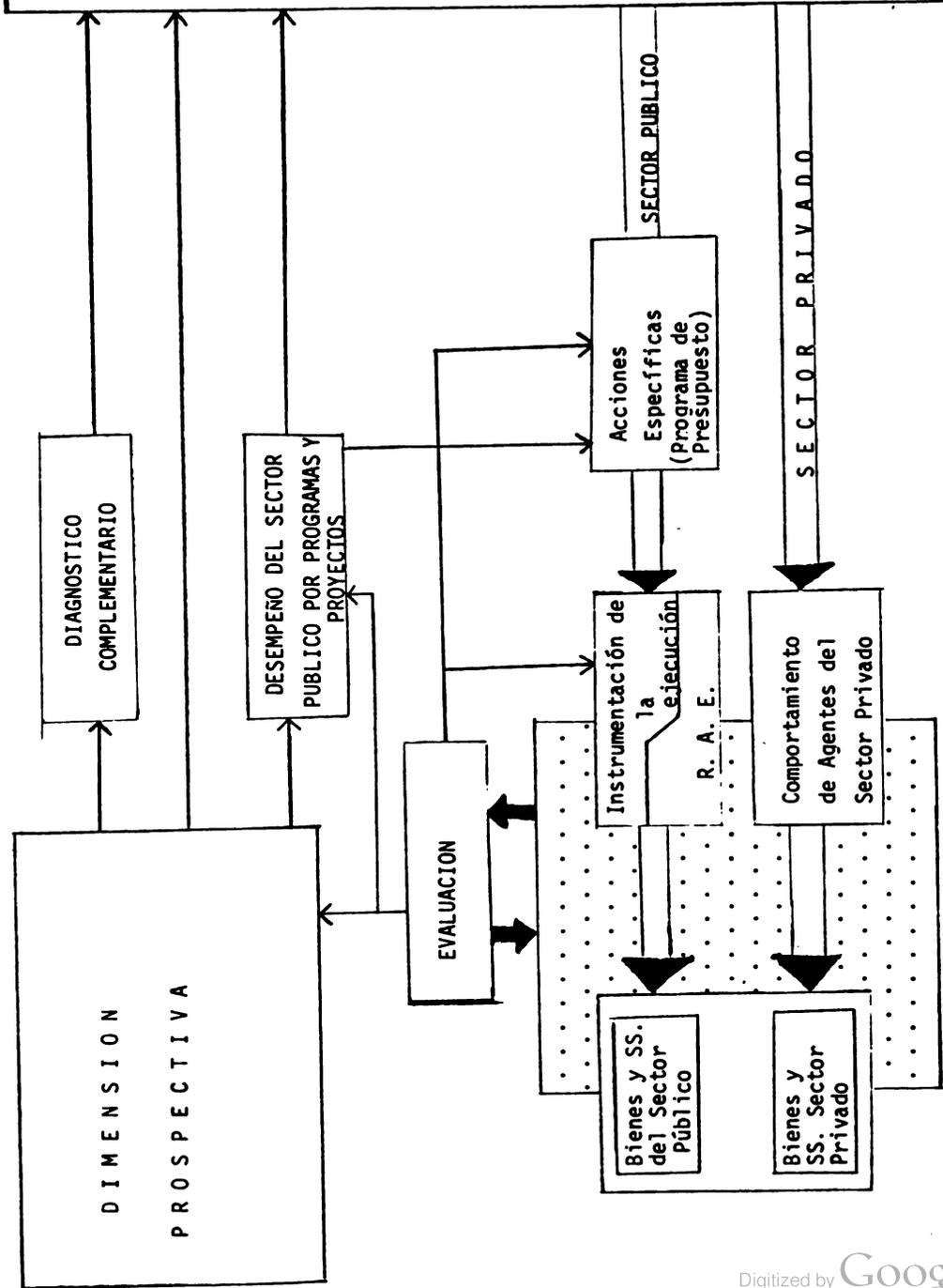
definición de medidas correctivas que permitan ajustes o reformular las decisiones de ejecución. Así mismo, el producto de la evaluación de resultados y de su impacto puede dar lugar al ajuste de las decisiones de orientación, contenidas en el marco orientador, como a la reformulación y ajuste de aquellas contenidas en las propias políticas específicas, toda vez que se produzcan cambios en la realidad económico - social y política (ya sea como resultado de la acción del sector público, o por factores externos) o en el desempeño y capacidad de las instituciones responsables (Gráfico 2).

Se debe señalar que esta dimensión operativa incorpora el tratamiento de la problemática coyuntural, es decir el elemento no previsible en la dimensión prospectiva o en la formulación de las decisiones de ejecución, con lo cual es posible adecuar el proceso de planificación-ejecución a la realidad que se debe enfrentar en el corto plazo, incorporando de esta manera los cambios que se producen en el proceso económico-social y político. Generalmente estas situaciones son producidas por catástrofes naturales, por eventos o hechos sociales y políticos internos, y por cambios en la situación internacional que afectan directa o indirectamente al sector agrícola y rural.

De esta manera, la dimensión operativa del proceso de planificación-ejecución integra la visión más amplia de las decisiones de orientación con las decisiones que exige adoptar la situación actual y el desenvolvimiento pronosticado del sector agrícola y rural para el corto plazo. Al mismo tiempo, racionaliza las decisiones cotidianas o corrientes para garantizar su eficiencia y eficacia, impidiendo que se adopten decisiones contradictorias con las decisiones de orientación. La dimensión operativa a través de las asignación de recursos y responsabilidades específicas para el desarrollo de las acciones correspondientes "operativiza" las decisiones de orientación.

M E D I D A S D E P O L I T I C A S

DIMENSION OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION



La dimensión operativa, permite detallar y articular los programas y proyectos u otras acciones, racionalizar la distribución y utilización de los recursos fiscales y compatibilizar las dimensiones financieras y reales a través del presupuesto-programa.

i. Políticas Específicas

Constituyen orientaciones específicas de la política agrícola que definen la dirección de las diferentes áreas de acción que el gobierno emplea para guiar el proceso de desarrollo del sector. También se consideran parte de la dimensión prospectiva del proceso de planificación-ejecución.

ii. Medidas de Política

Las medidas de política constituyen el nivel de política de mayor concreción de la posición doctrinaria del Gobierno en términos de afectar o condicionar el comportamiento del sector privado. Este es el nivel de política en el que la concertación con el sector privado que llega a la concreción de metas y en algunos casos de acciones conjuntas, de acuerdo a la definición de programas y proyectos.

Al igual que en otros niveles de política, los elementos fundamentales para la generación de alternativas de medidas de políticas están constituídos por:

- a) Las decisiones de mayor nivel de generalidad vigentes;
- b) el diagnóstico, con grados crecientes de detalle, en el que se establecen las restricciones para el cumplimiento de los objetivos correspondientes al nivel de política inmediatamente superior y se incorpora a la problemática coyuntural.

**iii. Acciones Específicas**

Las acciones específicas constituyen el siguiente nivel de concreción de las medidas de políticas, se refieren específicamente a las acciones que debe realizar el sector público.

Las acciones específicas son parte o tramos de los programas y proyectos que se ejecutan durante el plazo de un ejercicio presupuestal. Este nivel de política se caracteriza porque integra como elementos principales la asignación de recursos y la programación de actividades a través del presupuesto-programa.

En este sentido, la definición de acciones específicas por tramos de programas y proyectos implica la definición de niveles de cumplimiento, recursos y responsabilidades para todas las unidades administrativas y ejecutoras, se asignan los recursos financieros, materiales y humanos para el cumplimiento de dichas actividades, se establecen mecanismos para el seguimiento del curso previsto y para evaluar el cumplimiento de lo programado y corregir tanto las previsiones como el curso e intensidad de la ejecución.

Al igual que para los otros niveles de políticas, los elementos fundamentales para la generación de alternativas de acciones específicas están constituidos por:

- a) Las medidas de políticas vigentes;
- b) un análisis más preciso del desempleo del sector público por programas y proyectos;
- c) Los resultados de la evaluación sobre la marcha de las realizaciones del sector público y del comportamiento del sector privado.

## 2. Esquema de Mecanismos de Planificación Operativa-Ejecución Regional.-

El mecanismo de planificación operativa que se propone para la Región Central, descansa en la premisa de que es necesario generar en dicho nivel un proceso que sirva para la toma de decisiones, de tal forma que no limite la acción del sistema de planificación a generar información para el nivel nacional, sino que genere "productos" adecuados para que el Sistema de Decisiones Regional desarrolle sus responsabilidades.

Este mecanismo debe comprender las acciones de la SEA y de los diferentes organismos del sector que actúan en la Región, pero frente a la necesidad de fortalecer primero o innovar los mecanismos de coordinación interinstitucional, este objetivo se pretende alcanzar en forma gradual.

El mecanismo propuesto, se sustenta en la selección y caracterización de determinados productos (y con ello se definen las características que debe tener el proceso de planificación-ejecución Regional) que como se mencionó, sirvan preferentemente para la toma de decisiones a nivel regional, pero que al mismo tiempo sean insumos para la generación de productos en el nivel nacional y por otra parte constituyen el medio a través del cual se articulan las acciones de planificación y manejo de programas y proyectos que se vienen poniendo en práctica a nivel de sub-zonas (Gráfico 3).

El mecanismo del Nivel Regional, permitirá por lo tanto, hacer dos "amarres" fundamentales, uno con el nivel sectorial nacional y el otro con las zonas y sub-zonas, para de esta manera otorgar coherencia a todo el proceso de planificación operativa-ejecución. En la medida que este nivel sea fortalecido, se podrá fortalecer el proceso en su conjunto, no sólo por que será posible desconcentrar la labor de SEAPLAN y usar en forma más efectiva los recursos de la URPE, sino porque permitirá mejo--rar significativamente la calidad de la información y también una desa--gregación y especificación detallada del Plan Operativo del Sector, otorgándole mayor viabilidad.



El esquema que se propone, parte de la premisa de que el esfuerzo de los sistemas de planificación y de decisiones debe compartirse y ajustarse a las demandas y restricciones que imponen todas las etapas del proceso de planificación operativa-ejecución, y no como en muchos esquemas vigentes los esfuerzos del sistema de planificación se concentran únicamente en la etapa de formulación.

Indudablemente que esto será alcanzado a través de un proceso gradual y progresivo, por lo que cabe aclarar que el esquema que se propone tiene el carácter de modelo deseable, que además, por tratarse de una primera aproximación al mismo, debe perfeccionarse y ajustarse en base a un análisis de viabilidad.

La implementación del esquema propuesto puede realizarse iniciando acciones de fortalecimiento de las acciones del sistema de dirección, en cualquiera de las etapas del proceso de planificación operativa-ejecución, dependiendo de las necesidades y prioridades y de las demandas generadas por las acciones de planificación y manejo de proyectos que se vienen desarrollando a nivel local.

## 2.1 Etapas y actividades del proceso de planificación-ejecución a nivel regional.

El sistema de planificación como elemento responsable del análisis de políticas y el sistema de decisiones como elemento responsable de la toma de decisiones en mutua interrelación, constituyen el sistema de dirección que conduce el proceso de planificación-ejecución en sus dimensiones prospectiva y operativa.

El proceso de planificación-ejecución en su dimensión operativa está caracterizado por las actividades que los elementos del sistema de dirección desarrollan para asegurar el adecuado diseño y la ejecución en el corto plazo de las acciones programadas, adecuándolas a

la evolución de los procesos económico-social y político.

Estas actividades se pueden agrupar en las etapas de: i) formulación; ii) instrumentación de la ejecución; iii) realización de acciones y iv) control/evaluación.

i) La etapa de formulación

Puede ser definida como la etapa del proceso que permite hacer explícita la política sectorial de desarrollo a través de las medidas de política y acciones específicas, de tal forma que puede ser usada en la toma de decisiones cotidianas, a través de la vinculación entre la programación física y la programación financiera, integrando los procesos de planificación de corto plazo y la asignación de recursos.

Esta etapa comprende a su vez las actividades: a) preparación del diagnóstico regional; b) elaboración del Marco Orientador Regional; c) elaboración del programa/presupuesto regional.

ii) La etapa de instrumentación de la ejecución

Puede ser definida como la etapa a través de la cual se enlaza la formulación con la realización de acciones concretas, se incorpora el tratamiento de la coyuntura para adecuar el proceso de planificación-ejecución en forma permanente a la evolución de los procesos económicos, social y político y se articula la acción del sistema de planificación y el sistema de decisiones, mediante el asesoramiento que presta el primero a la toma cotidiana de decisiones.

Esta etapa comprende las actividades de: a) especificación (elaboración de los programas de trabajo de los organismos del sector público agropecuario a nivel regional); b) elaboración del presupuesto regional y c) apoyo y asesoramiento (incluyendo el análisis de coyuntura).

iii) La etapa de realización de acciones

Puede ser definida como la puesta en práctica de un conjunto de operaciones de diferente naturaleza a través de las cuales el Estado interviene en forma directa o indirecta en el proceso económico-social y político a través de las agencias especializadas responsables de determinadas áreas de acción.

Esta etapa comprende las actividades de: a) realización de operaciones; b) coordinación durante la ejecución; c) supervisión; y d) registro de la ejecución.

iv) La etapa de control y evaluación

Puede ser definida como la etapa de realimentación del proceso de planificación, que permite redefinir las medidas de política y corregir la ejecución de las acciones específicas en base a la verificación del grado de cumplimiento de lo realizado frente a lo programado (evaluación de la ejecución), y de los resultados alcanzados en el ámbito económico-social, frente a los objetivos establecidos para el desarrollo sectorial (evaluación de efecto, con relación al logro de los objetivos específicos y de impacto con relación al objetivo básico).

La evaluación de los tres tipos básicos mencionados, o cualquier combinación entre ellos, puede hacerse en diferentes "momentos"; antes de la ejecución de un programa o proyecto (evaluación ex ante) durante su ejecución, que es el caso más

usual (evaluación ex-post). El control/evaluación permiten realimentar y ajustar el proceso de planificación en sus dimensiones operativas y prospectiva, al mismo tiempo que contribuye a la definición de los niveles de metas y generación de productos que se deberán perseguir en el siguiente período de ejecución.

La etapa de control/evaluación, comprende las actividades de: i) medición; ii) contrastación; iii) análisis de las desviaciones; iv) definición de medidas correctivas.

## 2.2 Productos del proceso de planificación operativa-ejecución a nivel regional

El proceso de planificación operativa-ejecución a nivel regional, genera productos que son por una parte, insumos del proceso de planificación operativa-ejecución del nivel nacional y por otra, productos finales para la propia región.

En la etapa de formulación, se generan el Diagnóstico Regional, el Marco Orientador Regional y el Programa Operativo Regional. Todos ellos en determinado momento de su preparación, son insumos para que el nivel nacional genere sus propios productos. En la etapa de instrumentación de la ejecución a nivel regional, los principales productos son los programas de trabajo de las entidades del sector público de la región, a través de los cuales se detallan las acciones del Plan Operativo/presupuesto anuales; y los informes de coyuntura que permitan al sistema de dirección conocer y actuar sobre la evolución reciente del proceso económico-social y político, además de constituir un elemento a través del cual se otorga vigencia y adaptabilidad a las previsiones de corto plazo del plan.

La etapa de la realización de actividades a nivel regional comprende el empleo de recursos para generar bienes y servicios, así como para que se desarrollen las actividades de supervisión de la realización de acciones a nivel zonal y sub-zonal. Los productos en el primer caso son cantidades determinadas de nuevos bienes o servicios que el Estado proporciona y en el segundo caso, los reportes de supervisión a los correspondientes responsables de los pro--gramas regionales. Del desarrollo de las actividades de coordina--ción no surgen productos tangibles, dada su naturaleza, pero inciden en el eficiencia y eficacia de las instituciones que participan.

La etapa de control/evaluación genera como productos los informes de evaluación de la ejecución del plan operativo regional, del presupuesto regional y de los programas de trabajo de los organis--mos públicos de la región que miden fundamentalmente la realización de acciones y generación de productos (objetivos intermedios) con relación a lo programado, los informes de evaluación de efecto que miden lo logrado frente a los objetivos específicos y los informes de evaluación de impacto, que miden los logros a nivel de objetivo básico.

Cabe señalar que en una primera etapa deben concentrarse los esfuerzos en mejorar los procesos de generación de determinados productos previamente seleccionados, estableciendo en la metodolo--gía correspondiente de articulación con las acciones de SEAPLAN y con las de planificación y manejo de proyectos a nivel zonal y sub-zonal.

ORIENTACIONES GENERALES PARA LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO Y  
EL PLAN OPERATIVO A NIVEL DE LAS DIRECCIONES REGIONALES

Wilfrido Isidor <sup>\*/</sup>

I. PRESENTACION.

La Secretaría de Estado de Agricultura con el propósito de establecer mecanismos adecuados que permitan cumplir coherentemente el proceso de Planificación Operativa, ha desarrollado diversos instrumentos metodológicos que hasta el momento se han empleado con relativo éxito en la preparación de los planes anuales de trabajo durante los últimos seis años. Sin embargo, es de anotarse, que por la forma como fueron concebidos sus elementos constitutivos, sólo han permitido modelar de manera conjunta la problemática del sector y sus aspectos más relevantes, siendo así también para las acciones más importantes que institucionalmente se preveían en el corto plazo. De este modo el aspecto regional se consideraba en forma más o menos aislada y no como producto de una situación estudiada y conocida, lo que conlleva en muchos casos a la realización de esfuerzos innecesarios o mal dirigidos.

Atendiendo a ésto, la SEA desde hace algún tiempo realiza empeños en la construcción de una modelística que haga posible la preparación de Planes Operativos Regionales, mediante los cuales se puedan obviar los problemas antes indicados y ofrecer además, entre otras cosas, respuestas adecuadas a los problemas prioritarios del sector y un uso adecuado de los recursos asignados.

Este documento, se aporta como un marco referencial introductorio a la metodología de planificación operativa regional que la SEA en este momento desarrollo y con la cual se pretende iniciar un proceso no conocido hasta ahora en nuestro país. De modo muy general, se expone en este trabajo el contenido y alcance de lo que se prevé sea el Plan Operativo Regional, significándose su estructura y contenido así como organización, responsabilidades y criterios para la programación, aspectos todos que de manera explícita y detallada se darán a conocer el documento metodológico anexo.

Digitized by Google

-----  
\*/ Funcionario del Departamento de Planes, Programas y Proyectos de la SEA.

## II. OBJETIVOS.

Conducir, normar y orientar el proceso de formulación del Plan Operativo Regional, incluyendo el correspondiente presupuesto.

## III. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PLAN OPERATIVO Y DEL PRESUPUESTO REGIONAL.

### A. Estructura y Contenido del Plan Operativo

El Plan Operativo, a nivel de las Direcciones Regionales tendrá la siguiente estructura básica:

1. Presentación
2. Síntesis del Marco Orientador
3. Síntesis de la problemática
4. Estrategia de acción del sector público en el corto plazo
  - 4.1 Papel del sector público y de la SEA
  - 4.2 Papel de la Dirección Regional de la SEA
5. Objetivos
  - 5.1 Objetivos específicos
  - 5.2 Objetivos intermedios o productos
6. Previsiones de la producción agropecuaria para el corto plazo y medidas de políticas.
7. Programas
  1. Programa de dirección
  2. Programa de extensión agrícolas y capacitación
  3. Programa de organización rural
  4. Programa de servicios de apoyo para la producción
  5. Programa de desarrollo agropecuario
  6. Programa de manejo de recursos naturales
  7. Proyectos especiales

## V. PROCEDIMIENTO DE PREPARACION DEL PRESUPUESTO Y PLAN OPERATIVO REGIONAL

El detalle del procedimiento de preparación del Plan Operativo y el Presupuesto Regional, se presenta en la metodología que se acompaña como anexo. A continuación se enumeran sucintamente los aspectos que incluye dicho procedimiento.

### 1. Preparación de directrices

- . Recepción directriz nacional
- . Actualización del Marco Orientador
- . Preparación de directrices sectorial y de la SEA
  - Definición procedimientos
  - Asignación intrasectorial recursos (estimación)
  - Determinación de la Organización y responsabilidades para preparar el Plan Operativo

### 2. Preparación del Anteproyecto de Presupuesto y Primera Versión Plan Operativo de las Regionales

- . Revisión y especificación del Marco Orientador (M.O.)
- . Recepción de la directriz de la SEA
- . Reuniones para coordinar preparación del Presupuesto y Plan Operativo (Departamento de la SEA + Direcciones Regionales + URPE + Jefes Zonales)
- . Preparación de documentos intermedios
- . Consolidación y preparación del Anteproyecto Presupuesto y Plan Operativo
- . Revisión y ajuste y envío a SEAPLAN
- . Consolidación del Presupuesto y Plan Operativo SEA y envío a ONAPRES

### 3. Preparación del Proyecto de Presupuesto y 2da. Versión Plan Operativo

- . Conocimiento de modificaciones en la Asignación de Recursos a la SEA y a la región.

El contenido básico del Plan Operativo Regional será el siguiente:

1. Presentación

Comprende: i) Caracterización sintética de la Región; ii) la exposición sintética del contenido y alcances del Plan Operativo Regional; iii) la descripción resumida del proceso de su preparación; iv) la ubicación del Plan Operativo Regional en el proceso de planificación-ejecución a nivel regional, en relación con los productos que se generan a nivel nacional y su "amarre" con los instrumentos de planificación y manejo de proyectos que se implementan a nivel zonal y sub-zonal; v) las unidades y personas que han participado en su preparación.

2. Síntesis del Marco Orientador

El Marco Orientador para el desarrollo agropecuario define los objetivos, estrategias y áreas de acción prioritarias para el mediano plazo y con ello define las decisiones de orientación en las cuales se deberá enmarcar toda la acción del sector público en dicho período.

La preparación de esta síntesis constituye un elemento fundamental para otorgar coherencia a las decisiones de ejecución que constituyen la esencia del contenido del Plan Operativo.

3. Síntesis de la Problemática

Comprende la presentación esquemática y ordenada de la problemática del sector en la región, resultante de un trabajo conjunto y expeditivo para identificar los factores limitantes más relevantes y las potencialidades, así como la necesidad de tener claridad sobre los factores causales y la necesaria discriminación de su carácter controlable o no controlable, para identificar claramente los factores externos condicionantes.

4. Estrategia de Acción del Sector Público en el Corto Plazo

Comprende en esencia, la determinación del papel que deberá cumplir el sector público agropecuario y en particular la SEA en el corto plazo, teniendo en cuenta lo establecido en el marco orientador para el desarrollo del sector a nivel nacional, elemento que será proporcionado por SEAPLAN. Con base en lo anterior, y la problemática regional, se establecerá en cada región en forma sintética, cuál es el papel que corresponderá desarrollar a la Dirección Regional de la SEA en el corto plazo, en términos de productos, áreas geográficas y población, que será atendida y el énfasis y orientación central que tendrán las acciones de la SEA en la región.

5. Objetivos

Con base en los objetivos definidos en el Marco Orientador, teniendo en cuenta la estrategia de acción de la SEA en la región y la problemática regional, se diseñarán los objetivos específicos e intermedios o productos para el corto plazo.

6. Previsiones de la Producción Agropecuaria para el Corto Plazo y Medidas de Políticas

Teniendo en cuenta el conjunto de productos agropecuarios a nivel regional, se establecerán las previsiones de siembra y producción por cuatrimestres y por zonas y el correspondiente consolidado regional. Para que las mismas puedan lograrse en los términos previstos, será necesario que antes se definan las medidas de políticas que se adopten en materia de insumos, servicios de apoyo, crédito y financiamiento, mercadeo y otros aspectos.

7. Programas

La acción del sector público se presentará a través de un presupuesto por programas, que en esencia compatibiliza la

la programación de actividades y la asignación y uso de los recursos en la dirección regional. Para ello, se ha definido una estructura programática y dentro de cada programa un conjunto coherente de actividades y tareas lógicas, agrupadas con criterios de homogeneidad.

Se buscan entre otras cosas, definir el costo de la acción de la Dirección Regional a un nivel de agregación que haga posible "cruzar las actividades con las cuentas presupuestales que se realizan por objeto del gasto". Así mismo, se establece con claridad la asignación de responsabilidades y las metas que se deberán cumplir.

El Programa Presupuesto constituye por lo tanto, el instrumento central del Plan Operativo y la base para el seguimiento que haga posible medir el desempeño de la Dirección Regional y permita corregir sobre la marcha la realización de acciones para asegurar el cumplimiento de objetivos y metas.

La estructura programática será la siguiente:

- Programa 01 Dirección
- Programa 02 Extensión Agrícola y Capacitación
- Programa 03 Organización Rural
- Programa 04 Servicios de Apoyo a la Producción
- Programa 05 Desarrollo Pecuario
- Programa 06 Manejo de Recursos Naturales
- Proyectos Especiales

Esta estructura se detalla y explica a nivel de Sub-programas, actividades y tareas en la metodología que como Anexo No. 1, se acompaña a la presente directriz.

B. Estructura y Contenido del Presupuesto

El presupuesto de la Dirección Regional de la SEA tendrá la estructura convencional conocida hasta ahora, presentando el gasto clasificado por objeto y cuenta. Para fines del Plan Operativo los gastos se presentarán agregados en los programas y actividades antes indicadas.

Es de anotarse, que el presupuesto estará integrado por los recursos que maneja directamente la Dirección Regional y por aquellos otros recursos de la SEA que se aplican en la región y cuya ejecución es responsabilidad de diversos Departamentos y Subsecretaría a nivel central.

IV, ORGANIZACION Y RESPONSABILIDADES PARA LA PREPARACION DEL PLAN OPERATIVO

A. Organización para el Plan Operativo

1. NIVEL NACIONAL

<u>MECANISMO</u>	<u>DEPENDENCIA</u>
<p>. Comisión Consultiva del Plan Operativo</p>	<p>Preside: Secretario de Estado de Agricultura Conforman: . Subsecretario de Producción Agrícola . Subsecretario de Extensión, Capacitación e Investigación Agropecuarias. . Subsecretario de Recursos Naturales . Director General de Ganadería . Subsecretario Administrativo . Subsecretario de Planificación Sectorial Agropecuaria</p>
<p>. Comité Técnico Nacional</p>	<p>Constituido por: . Depto. de Planes, Programas y Proyectos (SEAPLAN) . Depto. de Control y Evaluación de la Ejecución (SEAPLAN) . Depto. Financiero (S.S. Administrativa)</p>

## Funciones

### Comisión Consultiva del Plan Operativo

- i. Aprueba el Marco Orientador para el Desarrollo Agropecuario.
- ii. Toma conocimiento de las directrices que emite ONAPLAN para normar y orientar los planes operativos anuales.
- iii. Define las orientaciones a las que se deberá enmarcar el proceso de preparación del Plan Operativo de la SEA y planes operativos a nivel de las regiones.
- iv. Aprueba las directrices que prepara el Comité Técnico para normar y orientar el proceso de preparación del Plan Operativo a nivel nacional y regional.
- v. Toma conocimiento de las diferentes versiones del Plan Operativo y se pronuncia sobre su contenido.
- vi. Aprueba el Plan Operativo en su versión final, y aprueba los planes operativos regionales.

### Comité Técnico Nacional

- i. Informa a través de SEAPLAN a los integrantes de la Comisión Consultiva del Plan Operativo de los avances de su formulación y se ocupa de las sugerencias y/o modificaciones que surjan de dicha comisión.
- ii. Coordina con ONAPLAN y ONAPRES, todo el proceso de preparación del Plan Operativo.
- iii. Con base en las disposiciones y normas de ONAPLAN y ONAPRES, prepara los proyectos de directrices.
- iv. Norma y orienta la preparación del Plan Operativo para ser sometido a consideración de la comisión consultiva.

- v. Coordina la participación de otras entidades del sector en el proceso de preparación del Plan Operativo.
- vi. Coordina las acciones de las dependencias de la SEA en todo el proceso de generación del Plan Operativo.
- vii. Prepara, con la participación de las dependencias de la SEA, las diferentes versiones del documento Plan Operativo y las pone a consideración de la Comisión Consultiva.
- viii. Edita y difunde el Plan Operativo, una vez que sea aprobado por la Comisión Consultiva

## 2. A NIVEL REGIONAL

MECANISMOS	DEPENDENCIAS
Comisión Regional del Plan Operativo	<u>Préside:</u> Director Regional  <u>Conforman:</u> . Jefes de zonas . Coordinadores de programas . Jefe de URPE . Enc. Administrativo Regional
. Comité Técnico Regional	Constituído por: . Técnicos de URPE . Coordinadores de programas

## Funciones

### Comisión Regional del Plan Operativo

- i. Aprueba el Marco Orientador Regional para el Desarrollo agropecuario.
- ii. Toma conocimiento de las directrices que emite SEAPLAN, para normar y orientar la preparación de planes operativos regionales.
- iii. Aprueba las directrices complementarias que genere el Comité Técnico Regional, para la preparación del Plan Operativo Regional.
- iv. Toma conocimiento de las diversas versiones del Plan Operativo Regional y se pronuncia sobre su contenido.
- v. Aprueba el Plan Operativo Regional.

### Comité Técnico Regional

- i. Convoca a las reuniones de la Comisión Regional del Plan Operativo y asume la rectoría de las sesiones.
- ii. Coordina con el Comité Técnico Nacional, el proceso de preparación del Plan Operativo Regional.
- iii. Con base en las directrices nacionales, prepara propuestas de directrices que contienen normas y orientaciones complementarias a ser aplicadas en la generación del Plan Operativo Regional.
- iv. Coordina la participación de las diferentes dependencias de la SEA en la Región, zonas y sub-zonas y de otros organismos del sector.
- v. Prepara, con la participación de las dependencias de la región, las diferentes versiones del Plan Operativo y la puesta a consideración de la Comisión Regional.
- vi. Edita y difunde el Plan Operativo Regional, una vez que haya sido aprobado tanto por la Comisión Regional como por la Comisión Consultiva del Plan.

B. La asignación de responsabilidades para la preparación de las diferentes secciones del documento Plan Operativo Regional es la siguiente:

ASPECTOS	RESPONSABLES	PARTICIPAN
. Síntesis del Marco Orientador	URPE	. Comité Regional del Plan . Seaplan
. Síntesis de la Problemática	URPE	. Jefes de zonas . Coordinadores de Programas
. Estrategia para el corto plazo	URPE	. Comité Regional del Plan . Seaplan
. Objetivos	URPE	. Comité Regional del Plan
. Previsiones de Producción	URPE	. Jefes de zonas . Jefes de subzonas . Agentes de extensión . Coordinadores de Programas
. Programas		
01 Dirección	URPE	. Encargado administrativo . Jefes de zonas . Director Regional
02 Extens. y Capacitación	Coord. de Ext.	. Coord. de subzonas y de zonas
03 Organización Rural	Coord. de Org. Rural	
04 Serv. Apoyo para la Producción	URPE	. Jefes de zonas . Coord. de Programas
05 Desarrollo Pecuario	Coord. de desarrollo pecuario	. Jefes de zonas
06 Manejo Rec. Naturales	Enc. Regional Rec. Naturales	. Técnicos especialistas
07 Proy. especiales	Enc. Proyectos	. Técnicos especialistas

- . Preparación del Proyecto de presupuesto y de la segunda versión del Plan Operativo Regional
  - . Preparación del Proyecto de Presupuesto Sectorial y de la segunda versión del Plan Operativo de la SEA.
  - . Aprobación del Presupuesto (ejecutivo)
  - . Aprobación del Presupuesto (congreso)
4. Preparación versión final Plan Operativo
- . Conocimiento asignación definitiva de recursos
  - . Preparación versión final Plan Operativo Regional y Presentación al Consejo Regional.
  - . Preparación de la versión final del Plan Operativo SEA

VI. ASIGNACION PRELIMINAR DE RECURSOS

Con la finalidad de iniciar la preparación del Presupuesto y del Plan Operativo, los recursos asignables al Sector se distribuirán tentativamente por parte de SEAPLAN de modo que puedan presentarse en una forma similar a la siguiente:

A NIVEL NACIONAL

DETALLE	TOTAL GENERAL	PROG. I	PROG. II	PROG. III	PROG. IV
<b>A. Gastos Corrientes</b>					
01 Servicios Personales					
02 Servicios no Personales					
03 Materiales y Suministros					
07 Aportes Corrientes					
11 Asignaciones Globales					
<b>B. Gastos de Capital</b>					
04 Maquinarias y Equipo					
05 Adquisición de Inmuebles					
06 Const. Obras y Plantac. Agrícolas					

**A NIVEL REGIONAL**

---

	TOTAL	REGION	REGION	REGION	REGION	REGION
	I	II	III	IV	N	
01 Dirección						
02 Extensión, Agrícola y Capacitación						
03 Organización Rural						
04 Servicio de Apoyo a la Producción						
05 Desarrollo Pecuario						
06 Programa Manejo de Recursos Naturales						
<hr/>						
SUB TOTAL						
<hr/>						
PROYECTOS ESPECIALES						
<hr/>						
.						
.						
.						
<hr/>						
SUB TOTAL						
<hr/>						
TOTAL GENERAL						
<hr/>						

## VII. CRITERIOS Y ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Para la preparación del Plan Operativo se deberá tener en cuenta las siguientes normas:

### 1. Calendario tentativo de entrega de productos intermedios y finales

	PLAN OPERATIVO	PRESUPUESTO
30 de sept. de 1982	1ra. versión	Anteproyecto
30 de nov. de 1982	2da versión	Proyecto
30 de dic. de 1982		Presup. Aprobado
30 de enero 1982	Versión final	

### 2. Normas con relación al Plan Operativo

i)

ii)

iii)

n)

iv) con relación a los programas

01 Dirección

~

~

-

02 Extensión Agrícola y Capacitación

~

~

~

03 Organización Rural

~

~

~

04 Servicio de apoyo a la Producción

~

~

~

05 Desarrollo Pecuario

-

**06 Manejo de los Recursos Naturales**

-  
-  
-

**07 Proyectos Especiales**

**3. Normas con relación al Presupuesto**

- i)
- ii)
- iii)
- n)

# EL PROCESO DE CONDUCCION DEL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL

Horacio H. Stagno

## Introducción:

Para comprender el proceso de conducción del desarrollo agropecuario y rural, tal como se plantea en el enfoque de planificación-ejecución, trataremos de explicarlo mediante una representación esquemática, menos abstracta que la representación cartesiana: la del tractor que escala la "colina del desarrollo".

Antes de abordar el tema, sin embargo, recordemos conceptos incluidos en los Gráficos 1 y 2. Ellos ilustran, respectivamente, las vinculaciones que surgen del proceso de diagnóstico, cuando se habla de diagnósticos del sector público y económico-social y la forma en que los niveles de política (el marco doctrinario, el marco orientador, las políticas específicas, las medidas de política y las acciones específicas) se involucran en el proceso de planificación-ejecución.

Como recordarán, los conceptos desarrollados por los diversos expositores que trataron el tema con mayor profundidad, los vamos a relacionar ahora para tratar de explicar algunas ideas en torno al proceso de conducción del desarrollo agropecuario y rural, el cual será el resultado de esfuerzos tanto del sector público como del no-público. Evitamos hablar del sector privado porque se tiende a asociar al mismo únicamente con las empresas; por ello, cuando hablamos de sector no-público involucramos a todas las entidades que no son del estado tales como asociaciones, fundaciones para el desarrollo, comisiones vecinales, empresas y productores, etc.

## La Dimensión Operativa del Proceso.

Para representar lo que entendemos por la dimensión operativa del proceso de conducción del desarrollo, imaginamos que el tractor representa a la sociedad y el estado como un conjunto y como un móvil que marcha hacia alguna parte.

En la Figura A, podemos imaginarnos que las ruedas traseras del tractor representan una, al sector público y otra al sector no-público. Desde el centro a la periferia, en ambas, representamos los niveles nacional, regional y local. El nivel local, por la amplitud de contacto es más amplio que los otros niveles (por ello elegimos la banda de rodamiento). Además, todas están conectadas entre sí (por tornillos, tal como en el caso del tractor), de modo que si una de



las conexiones (o todas) están flojas, ninguna de las dos ruedas funcionará. Quedará girando en el vacío, sin avanzar. Además, las instituciones del sector público, así como los subsectores del sector no público agropecuario (tal como el ganadero, el cafetalero, el campesinado, etc.) las suponemos como partes de la rueda (los triángulos indicados en la Figura) también tienen una organización a nivel central, regional y local.

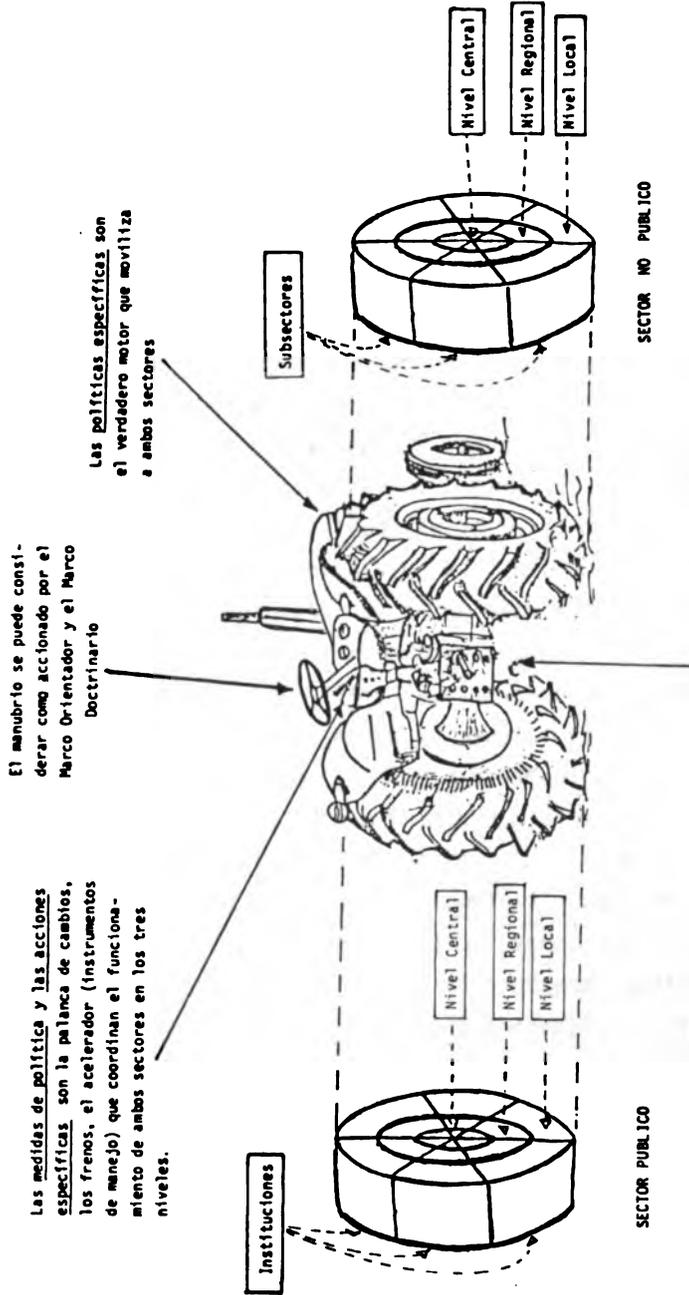
El eje conecta directamente ambas ruedas y junto con la transmisión hace que funcionen en el mismo sentido y con una misma velocidad y fuerza. Esto es importante para que el tractor funcione adecuadamente. Si una va en sentido contrario, o marcha más despacio que la otra, todo el equipo irá dando círculos o, lo que es lo mismo, avanzará hacia ninguna parte (o para atrás). Pues bien, el proceso de planificación-ejecución puede representar este conjunto de transmisión y eje. Allí es donde más se nota su importancia, aunque, valga decir que todo el proceso de desplazamiento del tractor es al mismo tiempo resultado de utilizar el enfoque de planificación-ejecución.

La palanca de cambios, el acelerador, los pedales de freno (que se puedan pisar independiente y conjuntamente, logrando con ello resultados distintos) así como los indicadores de temperatura, combustible, etc. pueden ser considerados las "medidas de política" y las "acciones específicas" que coordinan el normal funcionamiento de ambas ruedas.

El motor del tractor, que es donde reside la fuerza motriz principal, se puede considerar como lo que son las "políticas específicas" tendientes a lograr el desarrollo agropecuario y rural. El manubrio, que controla las ruedas direccionales delanteras, puede ser interpretado como manejado por los reajustes y las reprogramaciones periódicas, surgidas del proceso de seguimiento y evaluación sobre la marcha. Con ellas se apunta el tractor hacia la mejor senda para trepar la colina del desarrollo. Pero eso se verá en el siguiente punto.

A la representación del tractor y a su funcionamiento lo llamamos la dimensión operativa del proceso de conducción del desarrollo agropecuario y rural, porque todo este mecanismo es lo que realmente se mueve y actúa para llevar al tractor hacia alguna parte. Su funcionamiento adecuado es la clave para avanzar.

FIGURA A  
LA MAQUINARIA QUE CONSTITUYE EL SECTOR PUBLICO Y EL SECTOR NO PUBLICO



El conjunto de la transmisión y el eje puede representar el proceso planificación-ejecución, indicando la importancia que ambos sectores trabajen realmente coordinados.

Si el ro funciona, nada cambia; todo permanece estático. No hay movimiento ni resultado de dicho movimiento.

Pero si esto es importante, es importante también conocer la hoja de ruta y el terreno sobre el cual pretendemos movernos. De esto se trata en la parte que sigue.

### La Dimensión Prospectiva del Proceso.

En la Figura B tratamos de esquematizar, en forma sencilla, lo que es la dimensión prospectiva del proceso de conducción del desarrollo agropecuario y rural. La colina se puede trepar por diversas sendas, las que serán demarcadas por una serie de condiciones que harán elegir una u otra estrategia de avance. El terreno es el terreno de la problemática (dicho en forma simple, de la problemática físico-territorial, político-administrativa, social y económica). La meta es trepar la colina. La guía principal es el Marco Doctrinario del cual emanan los principales lineamientos del gobierno, que se consideran emanados de la propia sociedad y que generalmente están demarcando la acción global del estado para el sector agropecuario y rural. Nótese que al hablar de marco doctrinario no nos estamos refiriendo al marco ideológico, sino a aquello que se concreta al desarrollo agropecuario y rural mediante expresiones verbales y escritas de los máximos niveles de gobierno. La segunda guía principal la constituye el Marco Orientador. Este trata de conciliar las situaciones-problema, los recursos y los métodos para trepar la colina; consideran a veces el tratamiento de conflictos y situaciones imprevistas que requieren rodeo o se deben sobrepasar para continuar trepando la colina. Mientras el marco doctrinario indica lo que debe ser (la situación objetivo), los marcos orientadores van describiendo lo que podemos hacer, sucesivamente, para avanzar en las etapas del desarrollo agropecuario y rural,

La colina tiene diversos niveles que pueden ser considerados como representando las etapas. El camino que sigue el móvil (el tractor) indicando por las flechas que pasan debajo de los marcos orientadores del dibujo, es la trayectoria del propio proceso. Se van eligiendo las sendas más adecuadas para transitar por el terreno de la problemática, de acuerdo con las estrategias mejor evaluadas para no deteriorar el avance.

Enésimo nivel de desarrollo (Enésima etapa)

2º nivel de desarrollo (Segunda etapa)

1º nivel de desarrollo (Primera etapa)

COLINA DEL DESARROLLO

DIMENSION PROSPECTIVA

DIMENSIONES DEL PROCESO DE CONDUCCION DEL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL

DIMENSION OPERATIVA

PLANO DE CONEXION DE AMBAS DIMENSIONES (Políticas específicas)

Marco Orientador 1º

Marco Orientador 2º

Marco Orientador 3º

PROBLEMATICA FISICO-TERRITORIAL  
PROBLEMATICA POLITICO ADMINISTRATIVA  
PROBLEMATICA SOCIAL  
PROBLEMATICA ECONOMICA



FIGURA B

EL PROCESO DE CONDUCCION DEL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL

Finalmente, debemos destacar que ambas dimensiones del proceso de conducción (la operativa y la prospectiva) son igualmente importantes. Si una de ellas no es tenida en cuenta adecuadamente, no se dá en la práctica un proceso adecuado de conducción del desarrollo agropecuario y rural.

## SEPTIMA PARTE

### SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO



## SISTEMA DE INFORMACION PARA EL SEGUIMIENTO

### ASPECTOS CONCEPTUALES

#### INTRODUCCION.

Teófilo Suriel

Al iniciarse la década de los años 1970, el sector público agropecuario decide dirigir todos sus esfuerzos hacia la tarea de asegurar que los beneficios del desarrollo tecnológico agrícola llegarán al pequeño productor de más bajo ingreso. Con la ayuda masiva de financiamiento externo, se formularon los primeros proyectos de desarrollo integral, principalmente aquellos que trataban de hacer llegar los insumos y servicios del Estado a los pequeños y medianos productores, así como otros dirigidos al fortalecimiento de las instituciones del sector.

Durante ese período se identificó la baja capacidad que teníamos para formular proyectos; la ausencia de una programación regional y nacional y la falta de mecanismos adecuados en la ejecución de los mismos. Así nace un despliegue enorme de esfuerzos hacia el mejoramiento de la planificación agrícola del país cuyos resultados inmediatos fueron el surgimiento de un plan operativo anual, un plan de desarrollo de tres años y un aumento en la capacidad de formulación de proyectos. Debemos reconocer que de esos productos, el último ha sido el más exitoso, aunque no pretendemos menospreciar el gran esfuerzo desarrollado, ni tampoco analizar en esta presentación los factores causales.

Sin embargo, a pesar del éxito relativo en la formulación de proyectos, todavía estamos dando los primeros pasos hacia una ejecución de proyectos con el mínimo de eficiencia. Peor aún, todavía se parte de la premisa de que si un proyecto es bien concebido y ejecutado podemos pronosticar con cierta seguridad los resultados. La experiencia ha demostrado que surgen muchos factores imponderables durante la ejecución, que aún con la mejor planeación, pueden ocasionar consecuencias no anticipadas, por lo que el conocimiento detallado de los productos obtenidos en cada etapa de la ejecución se hace de vital importancia.

Creemos que la baja eficiencia en la ejecución de proyectos radica en un mal diseño de los sistemas de información gerencial, impidiendo el

continuo seguimiento (monitoría) y la evaluación de las actividades que se ejecutan. El esclarecimiento de los aspectos conceptuales de los mismos es el tema de esta presentación, los cuales exponemos brevemente a continuación.

### Sistema de Información Gerencial.

Una primera aproximación del éxito de un proyecto se obtiene al comprobar hasta que grado las actividades programadas a ejecutarse se ha logrado. Para ello es necesario disponer de un sistema de información que permita generar y transmitir la información deseada.

Un sistema de información consiste "En un conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos mediante los cuales se obtiene, registra, clasifica, procesa y suministra la información mínima necesaria y adecuada sobre la ejecución de un proyecto y en el momento y lugar oportunos, a los niveles gerenciales indicados de la organización." <sup>1/</sup> Un sistema de información definido en esa forma debe estar compuesto por los siguientes elementos: la información, los instrumentos utilizados, la estructura operativa y los mecanismos operativos pertinentes.

La razón de ser o la importancia de un sistema de información no es otro que ofrecer a cada nivel de decisión toda la información y solamente aquella información que se necesita para administrar el proyecto. El nivel de decisión deberá recibir tal información cuando la necesite, en forma fácilmente entendible y que estimule las acciones apropiadas.

Estos conceptos sobre el sistema de información no son nuevos para ninguno de ustedes y al mismo tiempo resultan obvios para cualquiera que haya tenido la oportunidad de dirigir la ejecución de un proyecto de cualquier naturaleza. Incluso se podrá argumentar que prácticamente cada proyecto actualmente en ejecución tiene un sistema de información que la SEA tiene también, un sistema de información institucional. Pero también es cierto que casi todos, por no decir todos, no son funcionales.

---

<sup>1/</sup> IICA, Sistema de Seguimiento e Información Gerencial. Fascículo 7, Programa de Manejo de Proyectos. San José, Costa Rica. Diciembre 1979. P.4.

¿Por qué son infuncionales? Un sólo ejemplo bastará. Si algunos de ustedes, ejecutores de proyectos se han visto precisado alguna vez a tomar una decisión de importancia sobre la ejecución del proyecto, no han tenido la información en esos momentos, por lo que han tenido que recurrir al nivel mínimo de decisión del proyecto para la generación de esa información. Diariamente ocurre esta situación en las oficinas centrales ejecutoras, siendo frecuentes frases tales como: "Vamos a mandar un equipo a las Direcciones Regionales para que determinen la situación real de la producción de plátano"; o, "Llámate por teléfono a fulano de tal para que explique por qué tal construcción no ha sido terminada; también, "Averigua en tal sucursal del Bagrícola como andan los desembolsos de los préstamos para tal cultivo"; etc.

Creemos que el problema con los sistemas de información vigentes en el Sector Agropecuario radica en que los elementos que deben formar parte del mismo, los cuales mencionamos con anterioridad, están mal diseñados y que al mismo tiempo carecen de subsistemas, que además de no darles vigencia, no permiten aprovechar su verdadera utilidad como medio para tomar decisiones. Estos subsistemas o niveles de agregación de la información estarían dados por el seguimiento (monitoría) y la evaluación.

### Seguimiento y Evaluación.

Para verificar los objetivos medibles de un proyecto, determinar si los mismos han sido o no cumplidos, y si la acción apropiada ha sido tomada ante los problemas encontrados, subsistemas de seguimiento y evaluación deben ser incluidos en el proyecto. Es esencial, por lo tanto distinguir lo siguiente:<sup>2/</sup>

**Insumos del Proyecto:** Son cantidades de recursos necesarios para un proyecto, tales como capital, mano de obra y tecnología requerida, digamos, para irrigar determinada cantidad de tareas.

**Productos del Proyecto:** Son los resultados físicos de los insumos del proyecto, tales como número de tareas irrigadas.

---

<sup>2/</sup> Tomado de: "Managing Information for Rural Development": Lesson from Easter Africa. Digitized by Google  
World Bank Staff Working Paper, Febrero de 1980. Washington, D.C. USA.

**Impacto del Proyecto:** Son los cambios en los estándares de vida resultantes de los efectos del proyecto, tales como un aumento en el ingreso de los productores.

El seguimiento o monitoría del progreso o avance de un proyecto consiste principalmente en "Que" está o no está sucediendo (insumos y productos del proyecto), mientras la evaluación, ya sea durante o después de la ejecución del proyecto, pretende explicar "Por qué" los productos, efectos y/o impacto fueron o no logrados.

Seguimiento, puede entonces ser definido como la recolección oportuna de información acerca de los insumos, productos y actividades complementarias del proyecto que son críticas para la consecución de los objetivos y metas. El seguimiento utiliza información base recolectada durante la fase de preparación y diseño del proyecto y continúa a través de la ejecución del mismo, comparando periódicamente los insumos, productos y actividades actuales con los niveles esperados o planeados. Alerta a los niveles de ejecución y de ejecución que requieran acciones correctivas, enfatizando como la información es canalizada para la toma de decisiones, por lo que su función principal es el control de un avance sano de la ejecución.

El seguimiento se superpone extensamente con el sistema interno de reporte gerencial ya que descansa parcialmente en la información producida por este último. Sin embargo, el seguimiento va más allá del sistema interno de reporte gerencial ya que requiere diagnóstico de los problemas de ejecución y generación de información adicional a través de entrevistas, observaciones directas en el campo, estudios especiales, etc. Además, que es lo más importante, el seguimiento analiza y recomienda acciones para corregir desviaciones de los resultados planeados.

El seguimiento requiere un sistema simple que ofrezca continua retroalimentación de indicadores claves a medida avanza la ejecución. Debe estar basado en métodos simples para la obtención de la información mínima que pueda ser recolectada fácilmente, barata y a tiempo.

Evaluación, por el otro lado, es la comparación de los efectos e impactos obtenidos con relación a los establecidos en el proyecto. La evaluación puede ser en la marcha o ex post.

Evaluación en la Marcha o Evaluación de Ejecución, es un análisis de los productos y efectos durante la ejecución del proyecto. El objetivo de este tipo de evaluación es ofrecer información continua a los niveles de decisión que permitan fijar, y si es necesario, ajustar políticas, objetivos, arreglos institucionales y recursos que afectan al proyecto durante su ejecución.

Evaluación Expost, es un análisis de los efectos e impactos del proyecto después de haber terminado su ejecución. El objetivo es ofrecer información a los niveles de decisión de política sobre el planeamiento de proyectos futuros.

Como ha sido definida, la evaluación valora el grado en que los efectos e impactos propuestos por el proyecto han sido alcanzado. Trata de determinar si los beneficios previstos por el proyecto se han alcanzado y como son distribuidos.

Aunque la evaluación descansa grandemente en los sistemas de reporte y de seguimiento, requiere información adicional (datos que no son recolectados rutinariamente) por medio de encuestas, entrevistas y observaciones. Frecuentemente cubre componentes particulares del proyecto en un período largo de tiempo o se concentra en aspectos críticos particulares.

Se habrá podido observar que la distinción entre seguimiento y evaluación no es solamente semántica, sino de organización, de procedimiento, de alcance y de utilidad. Como consecuencia de esa distinción debemos reconocer que normalmente en el sector agropecuario llamamos evaluación cuando realmente se están haciendo labores de seguimiento y que llamamos seguimiento a lo que en la práctica no es más que el establecimiento de un sistema interno de reporte, la mayor parte de las veces inadecuadas, dirigido a los niveles superiores de ejecución. Podemos decir por lo tanto, que verdaderos sistemas de seguimiento y evaluación son prácticamente inexistentes dentro del sector.

A pesar de la diferencia que existe entre seguimiento y evaluación es evidente que están relacionadas y que sus funciones tienen interacciones. La existencia de esas interacciones ha conducido a la percepción común de que ambas son inseparables, secundado además porque siempre se mencionan juntas: Seguimiento y Evaluación. Como ya mencionamos, hay una clara distinción entre ambas y la experiencia demuestra que el seguimiento no es

exitoso sino se distingue de la evaluación. "Solamente así podrá jugar su propio papel como herramienta gerencial dentro del sistema de información gerencial". <sup>3/</sup>

Las funciones de seguimiento deben considerarse como parte de la administración del proyecto, organizada y financiada apropiadamente. Una queja común de los administradores o de ejecutores de alto nivel es que las unidades de seguimiento, cuando existen, no ofrecen informaciones relevantes a su debido tiempo. Generalmente este es el caso cuando dicha unidad es impuesta en la administración como organización paralela, haciendo que los administradores consideren que su principal función es paralela, haciendo que los administradores consideren que su principal función es ofrecer información a terceros ajenos a la ejecución del proyecto. Esto no sucedería si el seguimiento fuera visto como una función gerencial, bajo el control de los administradores, diseñado para ofrecer la información necesaria y trabajando con una programación discutida y acordada, con unos recursos dados.

La evaluación persigue determinar, como ya dijimos, si los objetivos del proyecto, expresados en productos esperados, efectos e impacto están obteniéndose o si se obtendrán. Esto conduce a una valoración de los resultados alcanzados, y las conclusiones servirán para mejoramientos en una fase posterior o en proyectos similares en cualquier otro lugar.

Los productos obtenidos es una una medida del resultado de la utilización de insumos por los beneficiarios. Si los cambios en los productos son considerables, podrán detectarse aún durante la fase de ejecución del proyecto; en otros casos los efectos no ocurrirán tan rápido. El impacto de efectos, tales como en la calidad de vida de una comunidad serán en la mayoría de los casos un proceso lento en su desarrollo. Un sistema de evaluación, por lo tanto, requerirá el desarrollo de una serie de información, comenzando antes de la ejecución del proyecto, continuando hasta bien pasada la fecha de su terminación. A diferencia del seguimiento,

---

<sup>3/</sup> "A Handbook on Monitoring and Evaluation of Agriculture and Rural Development Projects". Monitoring and Evaluation Unit. World Bank Noviembre, 1981.

cuyo énfasis es una valoración rápida, la evaluación requiere un período de tiempo mayor antes de sacar conclusiones, aún tentativas.

En adición al análisis de una serie de datos en el tiempo, la evaluación generalmente requería estudios específicos con cierta profundidad sobre la validez de ciertas premisas implícitas en la justificación del proyecto. ¿Son interpretados los determinantes socio-económicos del comportamiento de los beneficiarios objetivos del proyecto?; ¿Se mantendrá el mercado estable cuando el incremento de la oferta prevista entre al sistema?; ¿El ingreso generado beneficiará a los dependientes de los beneficiarios o será trasladado fuera de la unidad familiar?. Estas son preguntas que los administradores de los proyectos, cargados con los problemas de ejecución, no tienen tiempo de considerar, a no ser que el impacto inesperado de uno o más de estos factores amenacen el proceso de ejecución. Tales estudios contribuirán a la evaluación en la marcha, referida anteriormente, y requerirá involucrar a la unidad de seguimiento.

Son muchos los aspectos dentro del área de seguimiento y evaluación que deben señalarse en una presentación como ésta. Selección de variables e indicadores, diseño y recolección de datos y análisis, presentación de resultados, organización de las unidades de seguimiento y evaluación, etc., son todas de vital importancia para el éxito en la ejecución de un proyecto. Sin embargo, el objetivo de la presentación no fué ese, ni tampoco el tiempo estipulado.

ESTRUCTURAS DEL SUBSISTEMA DE INFORMACION PARA EL SEGUIMIENTO  
DE LAS ACCIONES DE LA SEA (Regional Central)

Ofelia de Castro

El subsistema de información para el seguimiento de las acciones de la SEA, se enmarca dentro de los esfuerzos que se han venido desarrollando a través del convenio de Cooperación Técnica con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Secretaría de Estado de Agricultura.

El subsistema de información referido, se enmarca dentro del "Sistema de Manejo de Programa y Proyectos" y está dirigido a permitir el conocimiento control y verificación de las distintas actividades realizadas por la SEA, para la consecución de los objetivos y metas planteadas en los distintos programas y proyectos formulados, como mecanismos de orientación a tales acciones.

Ahora bien, para el diseño de este subsistema, se hizo necesario la recolección de antecedentes sobre el flujo de datos e informaciones que actualmente existe en esta Secretaría de Estado, específicamente para el caso que nos ocupa -Regional Central-.

Por ésta razón, desde hace algún tiempo se han estado haciendo esfuerzos en ese sentido, por lo cual esta presentación condensa los resultados de este esfuerzo. Una primera parte de ésta exposición estará dirigida a la presentación de algunos de estos antecedentes y, una segunda y última parte a la propuesta de Estructuración del Subsistema de Información.

Estructuración del Subsistema.

Si partimos de la definición de Subsistema de Información, expuesta momentos antes se denota que para poder funcionar adecuadamente el subsistema se hace necesario contar con un plan que contenga objetivos bien definidos y concretos, con metas establecidas en términos de cantidad, calidad y tiempo y el reconocimiento de las limitaciones que puedan obstaculizar el desarrollo de las actividades programadas, o el logro de las metas propuestas.

Ahora bien, el producto global del sistema de información -en el caso que nos ocupa referente al seguimiento de las acciones de la SEA en la Regional Central- se define como el flujo de datos e información cronológicos y comparables, que permite medir o indicar el grado y la precisión con los cuales una situación va transformándose en otra descrita como objetivo o resultado deseable a alcanzar. Es necesario precisar la distinción entre datos e información:

**DATO:** "Es una representación simbólica de un fenómeno, cuya pertinencia depende del marco conceptual o referencial utilizado para reflejar la realidad a través de un número manejable de categorías interrelacionadas".

**INFORMACION:** "Se refiere al producto del análisis e interpretación de los datos y de sus interrelaciones --dadas por el marco referencial-- con el propósito de disminuir incertidumbre y/o administrar efectos no deseados respecto de decisiones de política".

Lo anterior implica entonces que las categorías empleadas para el análisis y aquellas que determinan el marco conceptual deben coincidir o ser consistentes entre sí. Dicho marco corresponde obviamente con la enunciación de la política agropecuaria, cuya caracterización debe hacerse en términos de: objetivos que se persiguen, los medios o instrumentos con los cuales se pretende alcanzar aquellos y la organización o estructura institucional a través de la cual se implementan tales medios e instrumentos (programas y proyectos).

Esto significa que previo al diseño de un sistema de información, se haya caracterizado la política agropecuaria, elaborado los instrumentos (programas y proyectos) en los que se especifican los objetivos y las acciones a ser desarrolladas para alcanzarlos y conocer el papel asignado por la SEA a cada una de las unidades organizacionales en las cuales está dividida y a través de las cuales se van a desarrollar una serie de actividades para la consecución de los objetivos propuestos. Esto es un primer paso para determinar el movimiento y requerimiento de información.

### Objetivos del Sistema

1. Aportar los datos requeridos para la determinación del cumplimiento de metas perseguidas y del desarrollo de las actividades asociadas a aquellas.
2. Especificar el empleo dado a los recursos asignados a las actividades.
3. Apoyar la toma de decisiones en relación con la marcha de las actividades de la SEA a nivel Regional.
4. Apoyar la labor del personal encargado de las diversas funciones del nivel Regional y a través de ello permitir una participación más efectiva de aquel en el proceso de planificación.

### Alcance

El alcance del sistema de información propuesto, está dirigido a permitir analizar la consecución de los diversos niveles de objetivos perseguidos, aquellos pertinentes a los productos y objetivos intermedios constituyen el propósito de los datos e informaciones relativos a los siguientes aspectos: actividades y metas programadas y su calificación.

Por tanto, para el caso que nos ocupa, nos referimos al aspecto de seguimiento operativo y de ejecución de la SEA para el nivel Regional, en lo referente al logro de objetivos e intermedios o productos.

### Areas o Componentes

Las áreas a las cuales debe referirse el sistema de información son aquellas que caracterizan los enunciados de la política agropecuaria, como bien se señalaran anteriormente, representados a través de la programación de actividades ha ser desarrolladas por la SEA y que han sido presentadas en la programación o presentación de los programas y/o proyectos.

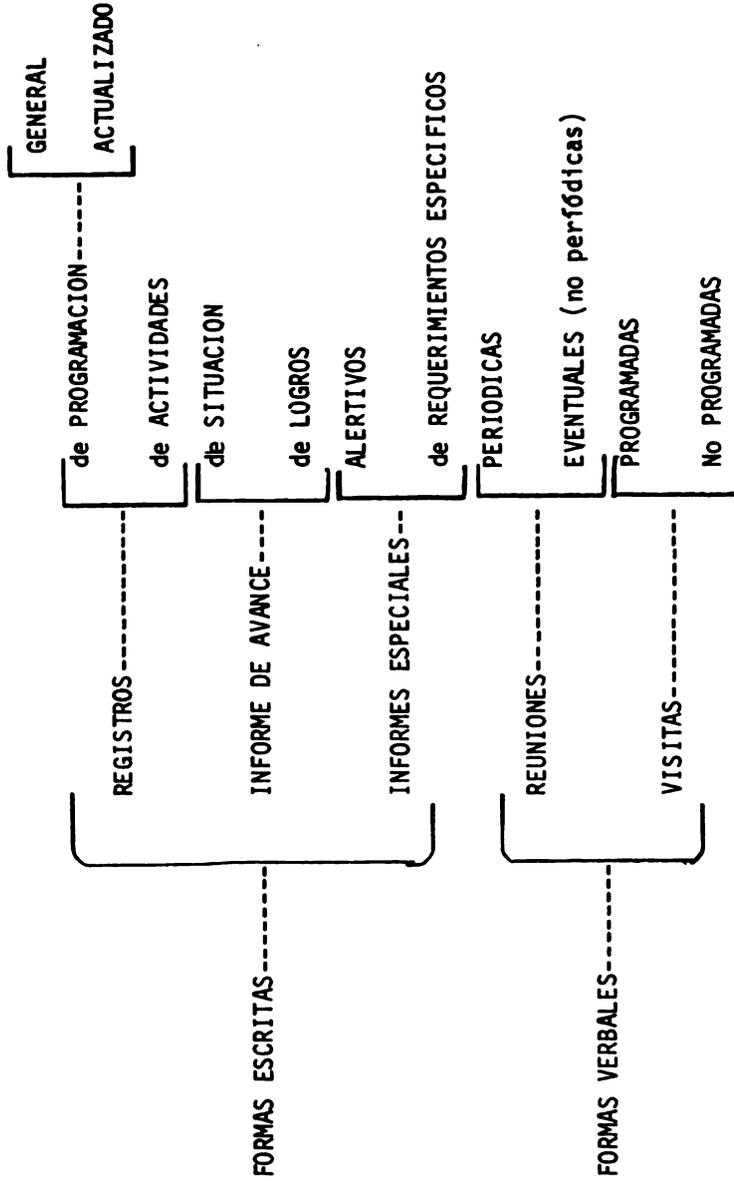


FIG.1 DISTINTAS FORMAS QUE SE PRESENTAN LOS INFORMES

### Tipos de Información

La información que pueda proveerse se alimenta de datos que contiene el sistema. Estos últimos (datos) involucran representaciones pertinentes a las categorías o áreas presentadas en la programación. La información es resultado de combinar, comparar y analizar aquellos datos a diversos niveles de decisión, dadas las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de tales niveles.

Por tanto, una vez indicados los usos que se esperan del sistema de información se pueden determinar los tipos de información que aquel puede proveer. Los tipos de información que pueden obtenerse pueden agruparse de la siguiente manera:

- Resultados obtenidos
- Capacidad de Ejecución
- Medidas correctivas

Cada uno de los tipos de información arriba indicados están asociados a los cuatro objetivos del sistema de información antes señalado. Los resultados obtenidos y la capacidad de ejecución están asociados a los dos primeros objetivos señalados y las medidas correctivas al tercer y al cuarto objetivo.

Cada uno de los grupos de información indicados, puede presentarse en formas verbales y/o escritas, debiendo especificar su origen, destino, y periodicidad, así como las responsabilidades asociadas a su generación y empleo. Estas formas son (Cuadro 1).

CUADRO 1 SUBSISTEMA DE INFORMACION PARA ACCIONES DE LA SEA , HASTA EL NIVEL DE ZONA

ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA	PROPOSITOS DEL ELEMENTO	FORMATO Y PERIODICIDAD	Interrelación con otros elementos	
			Primer semestre	Segundo semestre
<b>A. FORMAS ESCRITAS</b>				
<b>1. Registros de PROGRAMACION</b>				
a. Registro de PROGRAMACION GENERAL (Programación básica)	Documento básico que incluye la programación global de la Subzona para un período anual, coincidente con el ejercicio presupuestario de la SEA (enero a diciembre). Para el caso de proyectos específicos, cuyo presupuesto esté comprometido (como en los casos de aquellos que cuentan con recursos externos) pueden incluir períodos mayores.	Documento, cuyo contenido se incluye en el Anexo A, similar al implementado para las SZ de S.J. de Oca y R. Arriba. Anual: coincidente con el Plan Operativo Anual de la SEA.	Plan Operativo del año anterior.	Plan Operativo del próximo año.
b. Registro ACTUALIZADO (Programación ajustada)	Ajustes periódicos al Registro de Programación General que se justifican por resultados de su ejecución, cambios en situaciones problemas y dificultades en la provisión de los recursos programados (físicos, financieros o humanos). Estos ajustes pueden cubrir no más del tiempo faltante para el cumplimiento del Registro de Programación General.	Consiste en modificaciones al documento mencionado en 1.a, cuyos cambios (parciales o totales) se incorporan. Cuatrimestral: Mayo y Setiembre y Diciembre	3.a	1.a ; 3.a y 5
<b>2. Registro de ACTIVIDADES DESARROLLADAS (contenidas en los Programas que se implementen; uno registro por Programa)</b>				
a. Actividad de: (nombre del Programa; por ejemplo: EXTENSION)	Estos elementos escritos del subsistema deben contener datos e información suficiente (y no superflua) sobre el desarrollo de las actividades previstas en el Programa en cuestión. Pueden tener agregados de datos que se utilicen como indicadores para juzgar el desempeño de las acciones a tiempo y con referencias al uso de los recursos destinados a ellas. Lo fundamental es que el instrumento (por ejemplo el Formulario) está diseñado en función del contenido del Programa.	Formularios numerados por Programa (Prog. 1 = Form. 1; Prog. 2 = Form. 2; etc.) cuyo contenido responde al Programa y puede tener otros datos que solicite el servicio. Estos últimos son adicionales. Lo esencial es no duplicar información ni escribir dos veces un mismo informe; de uno sólo se desagregará toda información que sirva a distintos propósitos.	1.b	3.a y 5
<b>3. Informes de AVANCE DE PROGRAMAS</b>				
a. Informes de SITUACION DE PROGRAMA	Reseñar el desarrollo de los Programas (mencionados en 2) y resumir los resultados obtenidos, información que se incorpora al Registro Actualizado. Indica los factores problema condicionantes y los aspectos imprevistos que han interferido en la ejecución de la acción programada, sirviendo al mismo tiempo para definir medidas correctivas que se deben incorporar al período de ejecución siguiente.	Formularios 1 a 5, con agregados especiales, de mayor detalle, que permitan los reajustes a la programación realizada. El proceso de reajuste incluye otros elementos del subsistema (reuniones, información variada, etc.) <u>Cuatrimestral</u>	2.a 2.b 2.c 2.d 2.e	1.b y 5
b. Informes de LOGROS DE PROGRAMA	Reseñar y comparar eventos desarrollados y metas alcanzadas (identificando los productos obtenidos y no obtenidos que se esperaban obtener, especificando además las posibles causas). Estos informes no son regularmente periódicos, sino que se realizan a intervalos variables, lo que depende de la importancia y el tiempo involucrado en lograr grandes objetivos del programa, hacia los cuales se han volcado acciones sustantivas o importantes. Estos Informes sirven para suministrar datos a los Informes de Situación de Programa y son, al mismo tiempo, un complemento de ellos. Facilitan las discusiones y mejoran los contactos no escritos.	Formularios 1 a 5; con agregados especiales, de mayor detalle que permitan medir los logros de los programas. El análisis de situación y logros se realiza simultáneamente, en el momento de la re-programación. <u>Cuatrimestral</u>	1.a 1.b	3.a y 6
<b>4. Informes ESPECIALES</b>				
a. Informes ALERTIVOS	Recabar, o transmitir, información sobre alguna situación posiblemente problemática o limitante para el desarrollo de las actividades programadas, la consecución de alguna meta, o ambas. Debe contener recomendaciones para solucionar el problema.	Comunicaciones escritas (referidas a problemas) para el cumplimiento de metas (en 2.a hasta a) o logros (en 3.b) y recomendaciones para solucionarlos.	3.b 2.a 2.d 2.b 2.e 2.c	2.e 2.e 2.b 3.b 2.c 6 2.d
b. Informe de REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS	Recabar, o transmitir, información específica sobre un proyecto o programa determinado. Son de tipo eventual y en general no responden a situaciones de apuro --como en el caso de los alertivos-- aunque sí a situaciones importantes o de apuro posible en un plazo más largo.	Comunicaciones escritas que respondan a cuestiones o problemas no directamente relacionados con las acciones programadas en el Registro Actualizado.	Indefinida	Indefinida
<b>B. FORMAS VERBALES</b>				
5. Reuniones PERIODICAS	Revisión de Registro de Programación General de Registro de Programación Ajustada. Identificación de medidas correctivas	Reunión de programación y reprogramación por áreas (extensión, insumos y serv. conexos, etc.) <u>Cuatrimestral</u>	2.a 2.b 2.c 2.d 2.e	1.b
6. Reuniones EVENTUALES	Tratamiento de problemas específicos a distinto nivel de toma de decisiones	Se pueden asociar con 1.b; 3.b; 4.a y con 4.b	1.b	3.b; 4.a y 4.b
7. Visitas PROGRAMADAS	Comprobación de realización de actividades y cumplimiento de metas	Período mínimo bimensual	1.b	2.a, b, c, d, e
8. Visitas NO PROGRAMADAS	Constatación de datos e información general	No son periódicas	3.b; 4.a	3.b

### Relaciones entre Elementos

El Cuadro 2 ilustra las relaciones que deben existir entre los diversos elementos que conforman el sistema. La configuración de dicho cuadro implica que en general, el sistema de base principalmente en informes (o datos pertinentes a la generación de aquellos) y visitas con periodicidad definida.

No obstante lo anterior, las formas no periódicas, tanto escritas como verbales, juegan un papel de apoyo a las primeras, siendo particularmente importantes como elementos que aportan los datos concretos para la supervisión y constatación de aspectos relevantes de dichos elementos periódicos.

### Responsabilidad y funciones para la operación del sistema

Las definiciones de las responsabilidades y funciones en la operativización del sistema, requiere el establecimiento de una forma de organización de la SEA que ordene en forma racional (por ejemplo, limite las instancias con poder de decisión a un sólo nivel dentro de la zona) la estructura de la SEA alrededor de una línea técnico-jerárquica definida que en la actualidad no está muy clara. Por lo que estas definiciones son un punto clave en la estructuración del sistema de información.

### Dimensionamiento

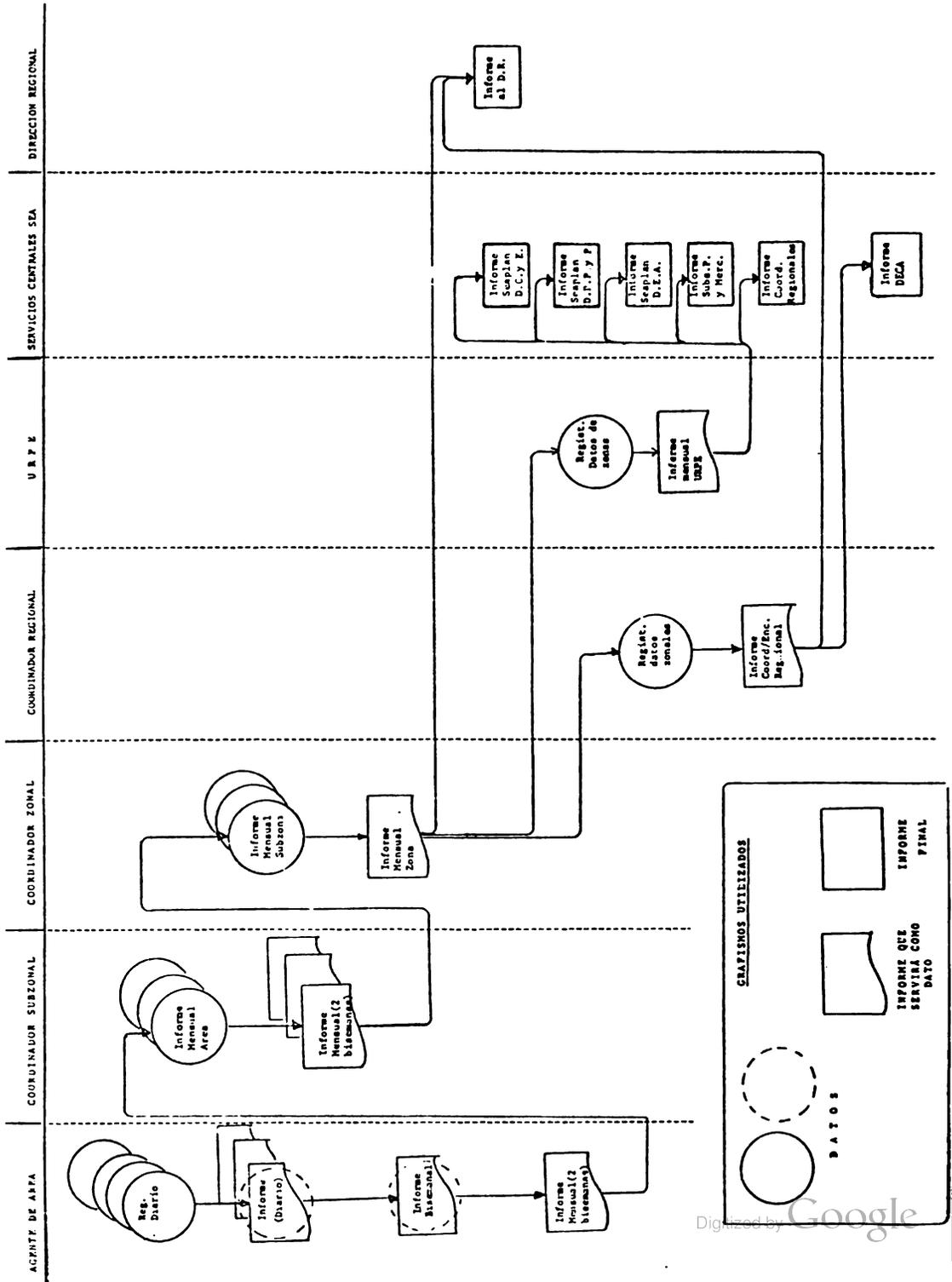
Este aspecto está referido a la identificación de variables e indicadores apropiados, además de la determinación de los instrumentos para la recolección de los instrumentos para la recolección de los datos que deben alimentar el sistema.

### Variables e Indicadores.

Las definiciones de las variables para el análisis y los indicadores para medir a estas variables, se originan en el marco de referencia definido por la política de desarrollo agropecuario a que hicimos mención anteriormente.

Las categorías, funciones y recursos factores condicionantes determinan las variables que debe involucrar el sistema de información. El dimensionamiento de tales variables se especifica a través de indicadores pertinentes. Estos últimos se obtendrán por intermedio de instrumentos específicos.

Adicionalmente debe considerar su facilidad de almacenamiento y recuperación, es decir, su operatividad como instrumento. Por último, debe permitir el control de la calidad de los datos básicos. Esto implica que el sistema debe comprender procedimientos específicos para asegurar la confiabilidad de los datos básicos y su representatividad lo mismo que los esquemas de ajustes o consolidación al pasar diversos grados de agregación.



**REFLEXIONES SOBRE EL SISTEMA ACTUAL DE INFORMACION.**

1. Se recopilan datos de muy diversa característica, algunas veces duplicados entre los distintos programas y, en general, con énfasis hacia datos de interés exclusivo para el propio servicio.
2. En las distintas etapas del flujo de la información, donde los datos se utilizan en un nivel de la organización para generar un informe el cual pasa, a su vez, a constituirse en dato en el nivel siguiente para generar a su vez otro informe (y así sucesivamente), se observan las siguientes características:
  - a. La información en general no se utiliza, para tomar decisiones, sobre todo las del tipo gerencial. Esto se debe a la falta de planteos o sugerencias para solucionar problemas de este tipo en la organización.
  - b. Como la información suministrada no se corresponde con actividades claramente programadas, es muy difícil ejercer la supervisión, el seguimiento de acciones y las evaluaciones sobre la marcha para las actividades desarrolladas por los servicios (programas).
  - c. La retroalimentación en la toma de decisiones de los testamentos de la organización, basada en los informes de los distintos niveles, no funciona. Ello se debe a la falta de discusión y de búsqueda de soluciones conjuntas y el consenso necesario para tomar decisiones gerenciales dentro de la organización. Esto lleva a una falta de interés de quien genera datos e informes, lo que influye en su confiabilidad y utilidad. La inexistencia de retroalimentación y de participación en la discusión de soluciones gerenciales para mejorar el servicio, actúa negativamente sobre los técnicos que participan en la organización y a menudo cunde cierto escepticismo, agravando así el problema.
  - d. La falta de claridad en cuanto a metodología y procedimiento para obtener algunos datos, destinados a preparar información en los distintos niveles de la organización (problema que debería ser encarado en el corto plazo) no está contrabalanceada por medio de una discusión de los informes presentados por los distintos niveles de la estructura orgánica.

3. El problema de las dualidades de las líneas de mando dentro de los servicios, notablemente entre la línea "regional" y la "departamental" así como, la falta de normalización respecto de los componentes del sistema de información, hacen que los flujos de la información se bifurquen originando con ello problemas de consistencia. Esto origina, por ejemplo, incoherencia entre información (generada sobre los mismos datos) en casos tales como estimación de producción, superficie, etc. dado que muy fácilmente cada uno de los servicios ajusta los datos de su propio modo.
  
4. La dualidad observada en el sistema de información es consecuencia de la estructura orgánica que no está claramente definida. En consecuencia, si bien la planificación en conjunto de los servicios a nivel de espacios geográficos (área, subzona, zona y regional) alrededor de programas complementados y coordinados podrá mejorar el sistema de información para la toma de decisiones y otros propósitos, su funcionamiento no será perfecto y eficiente hasta que la propia estructura orgánica se modifique adecuadamente tal como se ha constatado en el diagnóstico institucional realizado para las Subzonas San José de Ocoa y Rancho Arriba en 1981.

A N E X O S



## ANEXO 1

### EL CROQUIS. SU DISEÑO E IMPORTANCIA EN EL PROCESO DE PLANIFICACION

Leonardo López  
Félix Rodríguez

Tema: Trabajo Grupal para confeccionar croquis subzonales con indicación de usos predominantes de suelos y cultivos.

#### 1.- Principios fundamentales.-

##### 1.1 Objetivos del Croquis:

El croquis de una determinada región representada en un mapa, tiene como objetivo principal destacar una reducida extensión de terreno, donde se visualizan sobre el plano ciertos detalles previamente considerados de acuerdo a las labores de planificación que se llevarán a cabo. Para su construcción servirán de base los levantamientos - efectuados directamente sobre el terreno por operaciones topográficas, a través de estudios cartográficos, cuyas escalas nunca deben ser menores de 1:50,000. (mapas topográficos).

##### 1.2 Localización:

Como medio o base principal para la realización de un croquis de una área determinada; se han de considerar antes de su ejecución, la identificación de dicha área (recorrido), señalando así las referencias y delimitaciones de la misma.

Se define el croquis como el diseño ligero de una determinada zona, o área en el cual se destacan varios elementos previamente definidos y que sirven de base al plano definitivo.

La definición del área viene dada por la identificación de ésta, tomando en cuenta los aspectos referentes a los medios de comunicación, líneas férreas, redes eléctricas, ríos, fronteras, caminos etc.

Con esta definición el área en cuestión queda circundada, representando a la vez la superficie o porción de terreno donde se localizan los elementos y las condiciones que requieren nuestro estudio.

### 1.3 Unidad de Escala:

Se denomina escala a la diferencia entre la dimensión del mapa y la que refleja el área del terreno en la realidad.

El problema más frecuente en la extracción de croquis de áreas de un mapa determinado, está en la reducción o ampliación de la escala del mapa. Un croquis muy reducido o muy ampliado en proporción al mapa de base representa una visión desajustada, difícil de entender y cuyos elementos dan la sensación de irrealidad y discontinuidad.

Debido a los inconvenientes en el manejo de la escala en la construcción de un croquis, damos un ejemplo sencillo para su interpretación.

#### Ejemplos:

- 1.- Si la distancia entre dos puntos en un mapa cuya escala es de 1:50,000 es de 32 cms. se multiplica ésta distancia por la escala o sea  $32 \times 50,000$  resultando un valor de 1,600,000 que convertido a kilómetros sería igual a 16 Kms, es decir que cada 32 cms. representados en el mapa son iguales a 16 kms en el Terreno.
- 2.- Si se mide una distancia en un croquis cuya longitud es de 15 cms. Indicando el mapa una distancia entre esos puntos de 45 kms. a

que escala está el croquis o mapa y cual es la proporción entre kilómetros y centímetros? Se dividen los 45 Kms. entre los cms. medidos con una regla resultando 3 kms o sea cada cms. en el croquis es igual a 3 kms en el terreno. Su escala es igual a 1:300,000.

3.- Un croquis en una escala 1:25,000 contiene una parcela cuya superficie necesitamos determinar sin necesidad de ir al campo - usando el método de la cuadrícula.

Si la escala es 1:25,000 entonces 1cms. = 250m luego  $1\text{cm}^2 = 62,500 \text{ m}^2$ .

Como: 1 tarea = 629  $\text{m}^2$  entonces  $62,500 \text{ m}^2 = 99.36 \text{ Tas.}$

Es decir que cada cuadrícula dentro de la parcela estudiada contiene 99.36 tareas.

#### 1.4 Delimitación del área en el croquis:

Definido el área de estudio se procede a limitar el croquis en la misma medida del mapa base, con su misma orientación y destacándose cada límite o zona por puntos físicos localizados en el terreno y de fácil identificación, como ríos, líneas ferreas, puentes, carreteras, caminos etc.

La orientación del croquis debe hacerse a semejanza del mapa base continuándose el Norte en la parte superior, el Sur en la inferior y el Este y Oeste a derecha e izquierda respectivamente. Estos signos se colocan sobre una cruz o flecha preferiblemente en la parte derecha del croquis.

#### 1.5 Puntos de referencias, indicadores y Leyendas.

Además de los signos convencionales de ubicación universal (Norte N, -

Sur S etc.), el croquis debe contener una serie de informaciones que proporcionan una idea general de sus elementos, tanto internos como externos. Son de bastante significación los puntos de caminos, carreteras, vías férreas, iglesias, ruinas, puentes etc.; o dependiendo del trabajo planteado: el color del suelo, vegetación, elevaciones y ríos entre otros objetivos.

La leyenda o informaciones sobre el contenido del croquis se colocará en la parte derecha inferior del mismo y en ella se consignarán gráfica y detalladamente, los linderos, ríos, canales, lagunas, arroyos, división de áreas, provincias, etc.

## 2. El Croquis, sus clases y características

### 2.1 Croquis o Mapa Hidrográficos:

Describe las redes de distribución de aguas superficiales de un territorio o porción de terreno considerado. Es importante para el estudio de suelos y aguas.

Su característica principal es que de una manera objetiva se pueden - cuantificar los recursos hídricos de una región.

### 2.2 Croquis o Mapa Climático

Representan líneas cuyas configuraciones unen puntos de igual valor en cuanto régimen de lluvias, temperaturas, humedad atmosférica, etc. Se caracterizan por representar en relieve zonas de igual distribución climática.

### 2.3 Croquis, Mapas de Suelos

Contienen series de suelos diferenciados o no de una región previamente estudiada. Su uso en agricultura es de gran aprovechamiento para la planificación de cultivos comerciales en proyectos de desarrollo. Su

característica estriba en la disponibilidad de recursos obtenidos a través de la informaciones representadas en ellos (clasificación del suelo, origen pedológicos etc.).

#### 2.4 Croquis o Mapas Geológicos:

Representan la diferenciación entre diversas zonas o áreas en cuanto a las características geográficas en que están compuestas o las diversas capas del subsuelo, su formación y origen.

#### 2.5 Mapas Ecológicos:

Agrupan zonas de iguales condiciones climáticas, en cuanto a las relación suelo-planta, temperatura y humedad relativa de las regiones consideradas.

### 3. Croquis y Mapas para Planificación de Servicios:

#### 3.1 Infraestructura:

Estos croquis comprenden aquellas obras de infraestructura rural que como parte de nuestro trabajo de planificación nos permite cuantificar estos recursos, su ubicación distancia y etapa de construcción en que se encuentran los mismos.

#### 3.2 Salud:

Presentar de manera esquemática los centros de servicios básicos rurales en orden de importancia; pudiendo detallarse la dirección o el tipo de servicio prestado.

#### 3.3 Educación:

Se representa por medio de un símbolo característico, que identifique cada local o centro educativo. Su distancia, grado de educación etc. Este croquis es importante para cuantificar y cualificar servicios en

la rama educacional con el propósito de planificar las labores de alfabetización en una región o zona determinada.

#### 3.4 Redes de Servicios:

Cuantificar en términos generales o grupales, los servicios básicos como: agua electricidad, acueductos, molinos de vientos, vías férreas, transporte, redes telefónicas, etc.; los cuales permiten tener una visión objetiva y concreta del grado de desarrollo social de dicha región.

ANEXO 2

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE  
PLANIFICACION-EJECUCION DE LA SEA

Henry Guerrero

Trabajo Grupal para caracterizar la problemática agropecuaria Regional y Zonal y generar la correspondiente red de pertinencia. H. Guerrero/IICA

Objetivo: Caracterización e interpretación de la problemática agropecuaria a nivel regional y zonal.

- Se efectuarán cuatro seminarios, en el 1er. Seminario se caracteriza la problemática agropecuaria a nivel regioal y en los seminarios siguientes la misma problemática será analizada a nivel zonal.
- Se constituirán cuatro grupos de 6 a 8 personas cada uno, se desea que cada grupo tenga mayor representatividad dentro de la diversidad de los asistentes a los seminarios. Consecuentemente, los grupos se formarán siguiendo los criterios siguientes:
  - a) Nivel Académico
  - b) Experiencias
  - c) Funciones
  - d) Ubicación Geográfica

El procedimiento de trabajo de los grupos será como se indica a continuación:

1. Cada participante de grupo identificará en forma individual los problemas que favorecen o dificultan el desarrollo agropecuario en la Dirección Regional Central de la SEA.

2. Cada grupo elaborará con base a los problemas identificados en forma individual, un listado de problemas con la indicación de la frecuencia correspondiente.
3. Se procederá a una consolidación de los listados de problemas en dos (2) grupos.
4. Finalmente, se efectuará una exposición de los dos grupos y se procederá a realizar una sola consolidación de la problemática identificada.

#### PROGRAMA

TEMA	DURACION
1. Explicación acerca de los criterios y procedimientos para la realización del ejercicio.	15 minutos
2. Constitución grupos de trabajos	15 minutos
3. Elaboración listado de Problemas a nivel individual	30 minutos
4. Listado de Problemas a Nivel de Grupos	30 minutos
5. Consolidación listado de Problemas en dos Grupos.	45 minutos
6. Consolidación listado de problemas en un grupo	45 minutos

45 minutos Google  
180 minutos = 3 horas

ANEXO 3

EL PROCESO DE FORMULACION DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Horacio H. Stagno  
Viedaman Díaz

INTRODUCCION.

El propósito de presentar este ejercicio es introducir al participante en el uso de un procedimiento cuya finalidad principal es mejorar la interacción del grupo, a través de la participación ordenada en torno a problemas, con el fin de proponer soluciones a los mismos. La participación de grupos interdisciplinarios y de personas de experiencia diferente enriquece el conocimiento del problema y facilita la elaboración de una propuesta de soluciones.

No se discute la diferencia conceptual en torno a lo que es un plan, un programa o un proyecto. Ello trasciende el límite de esta presentación. Sin embargo, para facilitar la comprensión del método hemos hecho un acuerdo: definir como plan a un instrumento que abarca un área "grande y complejo" de problemas; un programa a un instrumento que si bien abarca un área grande y complejo de problemas es más restringido en el sentido que considera un objeto menos polifacético y finalmente un proyecto; como un instrumento que considera soluciones a problemas más puntuales, o más claramente definidos.

Si bien la frontera es algo difusa, pues la relacionamos con la complejidad del problema y la complejidad de las partes que conforman la solución, acordamos que los proyectos están contenidos en los programas, y éstos están contenidos en los planes. El objeto de simplificar así la definición es no perder de vista el potencial didáctico del ejemplo, pues en definitiva también los recursos disponibles y los plazos juegan su rol en la "definición" de cuál instrumento se trata. Por ello ilustramos el caso como si fuera un "proyecto", pero aclarando que la lógica del procedimiento sirve en los tres casos y que se lo debe considerar como una herramienta más. Tal como es el caso de la "red de pertinencia" (que es un instrumento de trabajo) y a la cual el ejercicio se desarrolla sirve como complemento.

**QUE HACER PARA LLEVAR A CABO  
UN PROYECTO EXITOSO  
?**

**HAY QUE DESARROLLAR UN PROCESO  
QUE CONSTA DE LAS SIGUIENTES FASES:**

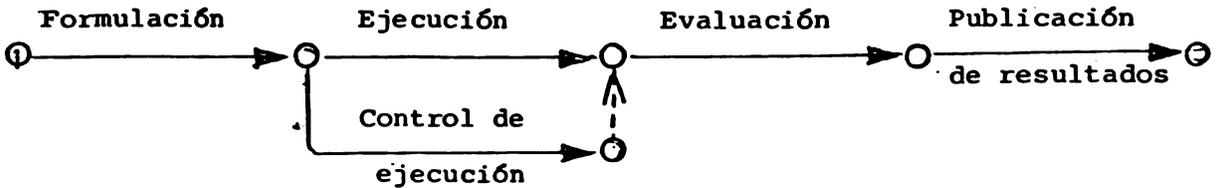
- 1. FORMULACION**
- 2. EJECUCION Y CONTROL**
- 3. EVALUACION**

**ESTE PROCESO PUEDE SER MÁS (O MENOS) LARGO  
DE LO PREVISTO.**

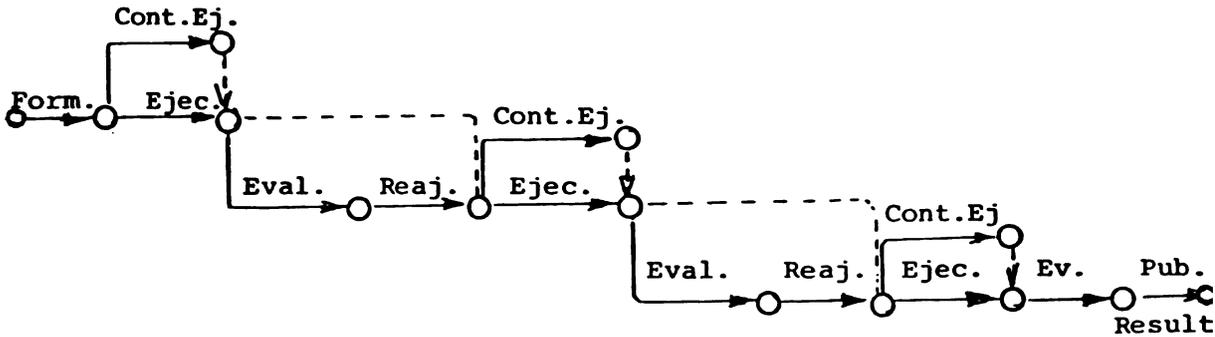
- . ELLO DEPENDE DE,**
  - . COMPLEJIDAD DEL PROBLEMA QUE ATACA EL  
PROYECTO**
  - . ADECUACIÓN DEL MÉTODO (PROCEDIMIENTO)  
EMPLEADO**
  - . CALIDAD Y CANTIDAD DE RECURSOS**
  - . CONOCIMIENTOS NUEVOS DEL PROBLEMA (FENÓ-  
MENOS NO OBSERVADOS ANTERIORMENTE)**
  - . CAMBIOS EN LOS FACTORES QUE INCIDEN EN  
EL PROBLEMA.**

ESQUEMATICAMENTE EL PROCESO PUEDE SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS

A) CUANDO EL PROYECTO FUE BIEN FORMULADO Y O NO HAY INCONVENIENTES NI CAMBIOS



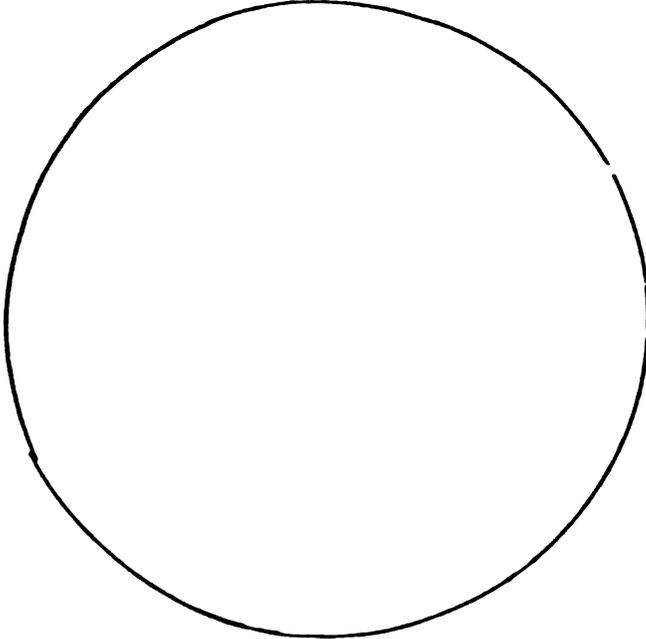
B) CUANDO EL PROYECTO NO FUE CORRECTAMENTE FORMULADO Y O HAY NUEVOS INCONVENIENTES O CAMBIOS.



## PROCESO LOGICO DE FORMULACION

### PRIMER PASO

DEFINIR EL PROBLEMA GENERAL (ENFOCAR CORRECTAMENTE EL PROBLEMA)



### EJEMPLO

PRIMERA DEFINICION (definición de grandes rasgos)

Bajo rendimiento automotriz (costo pasajero kilométrico muy alto) en la flota de automotores del servicio de la repartición pública NN, lo que no permite un uso eficiente del sistema de trasportación atrasando los servicios, incrementando costos y exigiendo mayores inversiones de capital. La vida útil de los vehículos es extremadamente baja, lo que incrementa continuamente los requisitos de inversión.

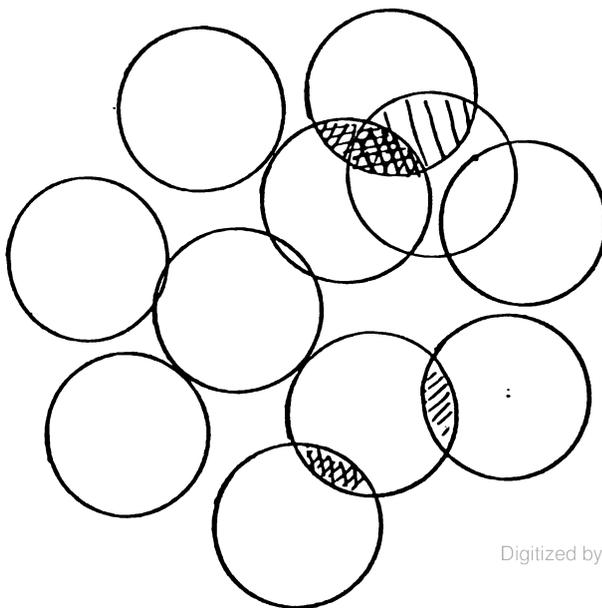
## SEGUNDO PASO

DEFINIR LOS PROBLEMAS PARTICULARES QUE INCIDEN  
SOBRE EL PROBLEMA GENERAL

ESTO SE PUEDE HACER EN DOS ETAPAS

ETAPA A, DISCUSION PRIMARIA SOBRE CUÁLES SON  
LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROBLEMA  
GENERAL. CADA FACTOR REPRESENTA UN PRO-  
BLEMA ESPECIFICO

ETAPA B, UNA SEGUNDA DISCUSIÓN, AGRUPANDO LOS  
FACTORES QUE TIENEN PARTES COMUNES, AL  
MÁXIMO POSIBLE DE AGRUPAMIENTO

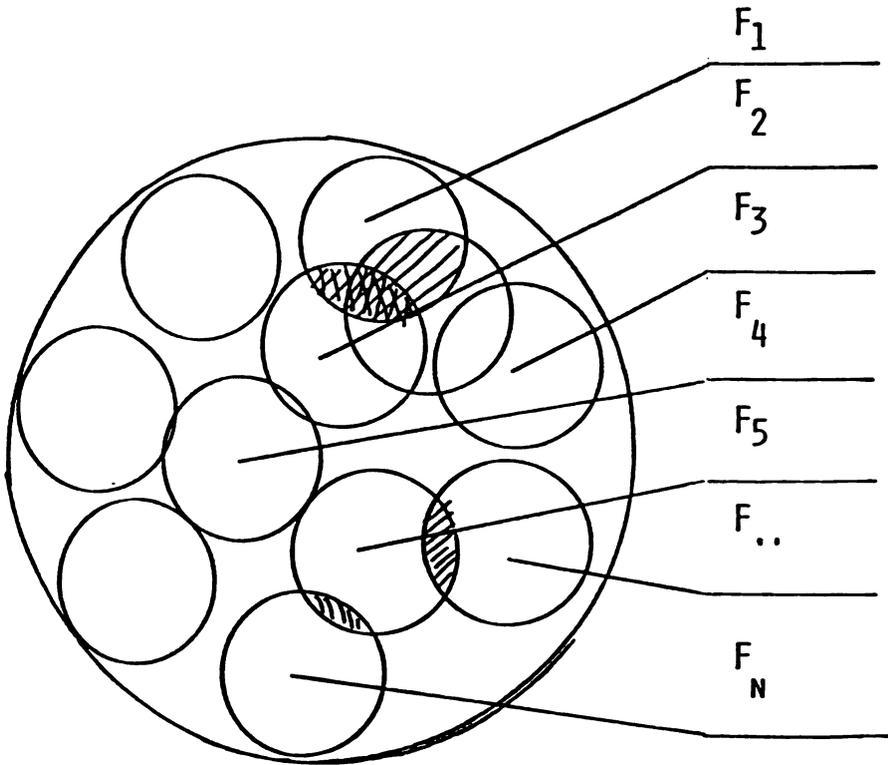


## 2º PASO, ETAPA A

### DISCUSION PRIMARIA DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROBLEMA ("brain storming")

#### Factores:

1. La flota automotriz es muy variada (varias marcas y modelos) lo que encarece el mantenimiento y el servicio.
2. No existe control de uso de combustible, ni distancia recorrida.
3. No existe control de la cantidad de pasajeros que transportan en cada viaje.
4. No se lleva control de reparaciones en término (de acuerdo al manual), ni de mantenimiento (cambio de bujías, aceites, etc.).
5. No existe una única persona responsable de uno, o más vehículos; todos son responsables al mismo tiempo y nadie lo es en particular.
6. No existe parqueo ni auxilio mecánico centralizado; los vehículos estan dispersos así: 50% prestando servicio en la capital; del restante porcentaje 20% en la zona A y 30% en la zona B.
7. Los conductores no comprenden bien el manejo del automóvil (normas de tráfico) y el mantenimiento (mecánica ligera y comprensión de los cuidados básicos del vehículo).
8. Todo el personal conduce los vehículos, con excepción de 15 automotores (de los jefes) que tienen choferes especialmente asignados a las personas (no a los carros).
9. El uso de automotores de la dependencia NN son requeridos por la superioridad (extra dependencia NN) muy frecuentemente. Esto desequilibra el uso continuado de por lo menos 20 de los 100 vehículos disponibles.
10. El problema más importante es que no se sabe cuándo ni qué vehículos serán requeridos por la superioridad (fuera de la dependencia NN).
11. El costo de transportación (gasolina, gomas) ha subido y continuará subiendo.
12. El presupuesto para el próximo año si bien crecerá (en un 5%) no alcanzará a cubrir las expectativas de mayores costos (20%). Esto planteará un paro proporcional de vehículos, a menos que se incrementamente su rendimiento en todo sentido.



## 2º PASO, ETAPA B

### AGRUPAMIENTO DE LOS FACTORES (al máximo posible)

Se observará que los factores se pueden agrupar así:

1. La flota automotriz es muy variada (en marcas y modelos) lo que encarece el mantenimiento y el servicio.
- 2-3 y 4 No existe un adecuado control de: uso de combustible, distancia recorrida; cantidad de pasajeros por viaje; reparaciones preventivas (de acuerdo al Manual del Vehículo) y mantenimiento adecuado.
- 5,7 y 8 Los vehículos no tienen una única persona responsable de su funcionamiento satisfactorio y racional y además, quienes manejan no entienden de mantenimiento ni mecánica ligera.
6. No existe servicio mecánico centralizado: el 50% se atiende en la capital (en diversos talleres); el 20% en la zona A y el 30% en la zona B.
- 9 y 10 El 20% de los vehículos se prestan continuamente fuera de la dependencia NN; no se sabe cuándo ni qué vehículos serán requeridos, lo que desequilibra la planificación de uso.
- 11 y 12 El presupuesto para el próximo año, si bien es mayor (5%) no alcanzará a cubrir los mayores costos (20%) si se continúa el sistema de uso actual.

Este ejercicio permite analizar los factores aislados desde la perspectiva de solución "conjunta", o áreas de acción en la cual tienen cierta homogeneidad.

### TERCER PASO

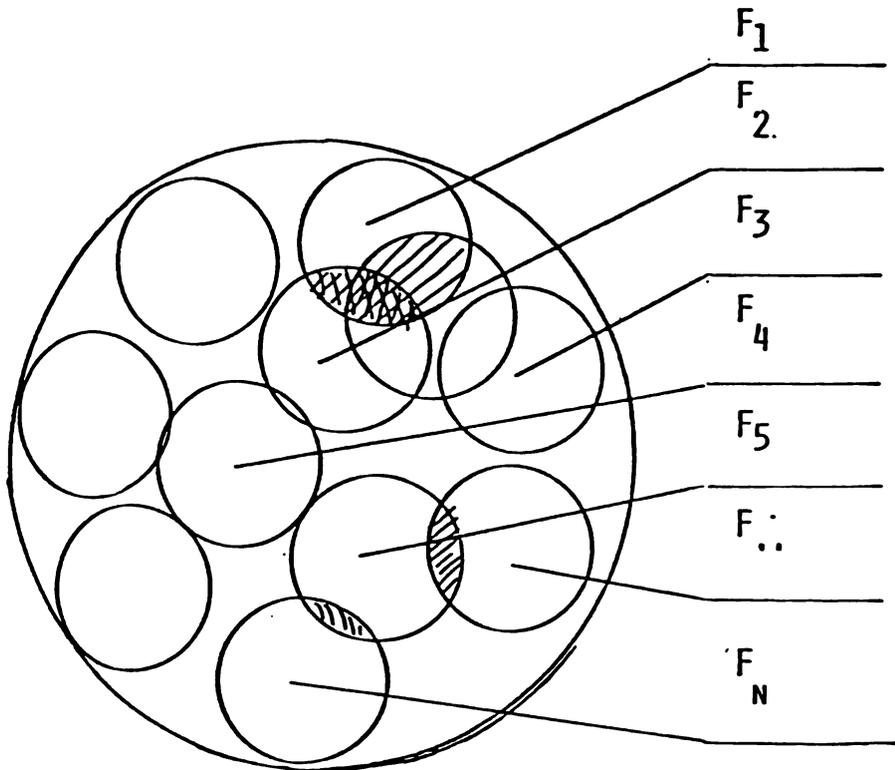
#### REDEFINICION DEL PROBLEMA GENERAL

- . EN ESTE PASO CONVIENE REVISAR LA REDACCION ORIGINAL DEL PROBLEMA GENERAL, AGRUPANDO MEJOR EL CONTENIDO DE CONCEPTOS EN LAS FRASES ORIGINALES.
- . ESTO TIENE POR OBJETO PRECISAR MEJOR EL AMBITO DEL PROBLEMA Y A SU VEZ DAR UNA INDICACION DE LOS FACTORES AGRUPADOS.
- . OBSERVE LAS DIFERENCIAS DE REDACCION ENTRE LA PRIMERA DEFINICION (1º PASO) Y LA REDEFINICION

#### EJEMPLO

##### REDEFINICION DEL PROBLEMA GENERAL

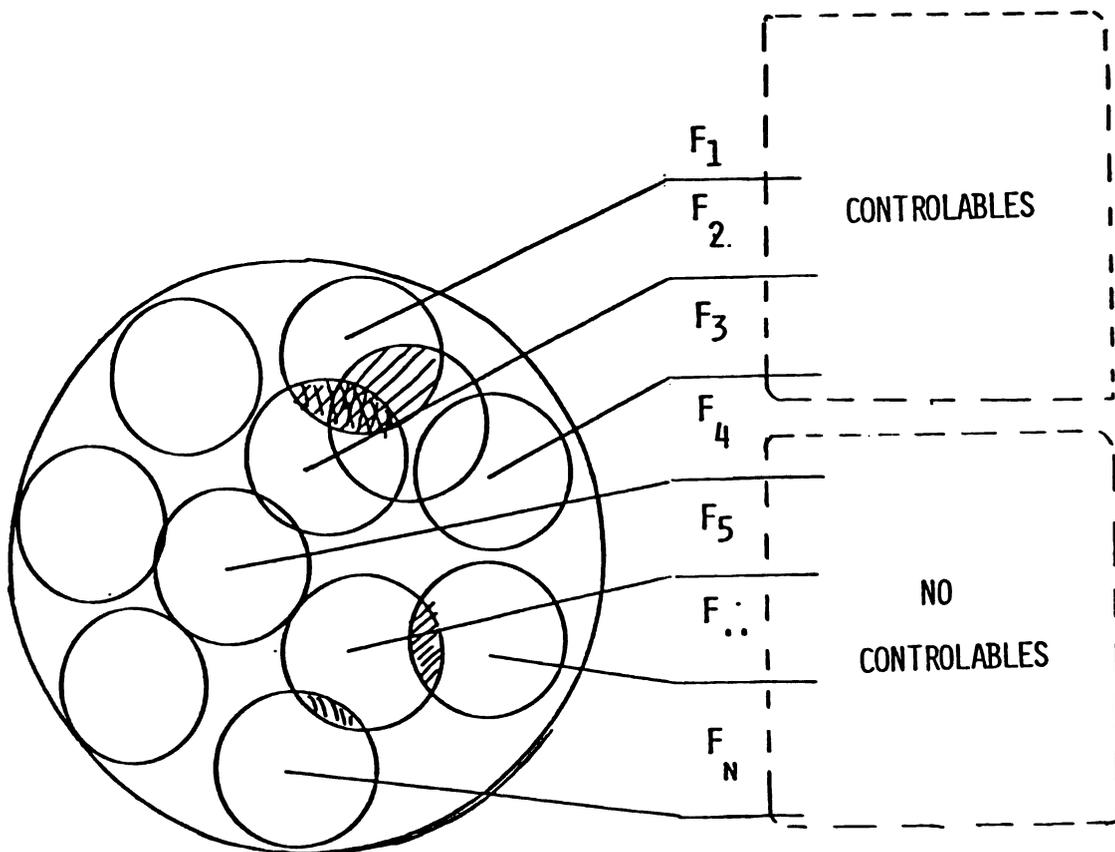
La Repartición NN confrontará problemas de transportación en el próximo año por desequilibrio entre mayores costos y presupuesto limitado; los mayores costos se deben en parte a la baja eficiencia de transportación derivada de altos costos de mantenimiento, uso irracional, falta de control de uso, dispersión de marca, modelos y centros de servicios y alta proporción de usos con fines extra-institucionales.



CUARTO PASO

SEPARACION DE FACTORES CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES

(EN ALGUNOS CASOS, COMO EN EL DEL EJEMPLO, SE PUEDEN SEPARAR TAMBIÉN FACTORES SEMI-CONTROLABLES --ESTO ES, FACTORES CONTROLABLES LUEGO DE UN CIERTO TIEMPO)



## 4º PASO , EJEMPLO

### SEPARACION DE FACTORES CONTROLABLES DE LOS NO-CONTROLABLES

Factores controlables totalmente: 2-3-4-5-7-8

Factores controlables parcialmente: 1-6-9 y 10

Factores no controlables: 11 y 12

CON ESTOS CRITERIOS LOS FACTORES QUEDARAN ASI:

#### Controlables

2-3 y 4 No existe un adecuado control de: uso de combustible, distancia recorrida; cantidad de pasajeros por viaje; reparaciones preventivas ( de acuerdo al Manual del Vehículo) y mantenimiento adecuado.

5,7 y 8 Los vehículos no tienen una única persona responsable de su funcionamiento satisfactorio y racional y además, quienes manejan no entienden de mantenimiento ni mecánica ligera.

#### Parcialmente Controlables

1. La flota automotriz es muy variada (en marcas y modelos) lo que en carece el mantenimiento y el servicio.

6. No existe servicio mecánico centralizado: el 50% se atiende en la capital (en diversos talleres); el 20% en la zona A y el 30% en la zona B.

9 y 10 El 20% de los vehículos se prestan continuamente fuera de la dependencia NN; no se sabe cuándo ni qué vehículos serán requeridos, lo que desequilibra la planificación de uso.

#### No Controlables

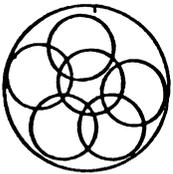
11 y 12 El presupuesto para el próximo año, si bien es mayor (5%) no alcanzará a cubrir los mayores costos (20%) si se continúa el sistema de uso actual.

QUINTO PASO

ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ÉSTOS SE PUEDEN DESCRIBIR MEDIANTE LA INVERSION DE LOS FACTORES CONTROLABLES

PROBLEMA  
GENERAL

OBJETIVO  
GENERAL



$F_1$       INVERSION  
 $F_2$       INVERSION  
 $F_3$       INVERSION  
-----  
 $F_4$   
 $F_N$

OBJETIVO ESPECIFICO 1  
OBJETIVO ESPECIFICO 2  
OBJETIVO ESPECIFICO 3

## 5º PASO , UN EJEMPLO

REVERSION DE LOS FACTORES, PARA EXPRESARLOS COMO OBJETIVOS ESPECIFICOS

### OBJETIVO ESPECIFICO 1

.Establecer un control adecuado de uso de automotores con el propósito de mejorar el costo pasajero/km recorrido.

### OBJETIVO ESPECIFICO 2

.Responsabilizar por el uso y mantenimiento de los vehículos al personal de la dependencia, con el propósito de mejorar la racionalidad del uso y el funcionamiento satisfactorio.

### OBJETIVO ESPECIFICO 3

.Normalizar el parque automotriz (en marcas y modelos) en un plazo razonable, de modo que se puedan lograr economías de escala en diversas áreas.

### OBJETIVO ESPECIFICO 4

. Mejorar el servicio mecánico actual y disminuir los costos del mismo, de modo que se obtenga una mayor proporción de vehículos en plena operación.

### OBJETIVO ESPECIFICO 5

.Ajustar el servicio extra-dependencia a un nivel que no interfiera con el normal desempeño de nuestra organización.

## SEGUNDA PARTE

### INTRODUCCION A ELEMENTOS DE GERENCIA

## SEXTO PASO (EJEMPLO)

### DEFINICION DEL OBJETIVO GENERAL (inversión del problema general)

- . Aumentar la eficiencia de transportación del parque de vehículos de la Dependencia NN y disminuir la brecha entre costos y presupuesto disponible, mediante racionalización del uso y mantenimiento.

## SEPTIMO PASO

### FASE CONCEPTUAL DE DEFINICION DEL PROYECTO

DISEÑO DEL  
PROYECTO

DISCUSION Y ANALISIS DE METODOS Y MEDIOS DISPONIBLES PARA SOLUCIONAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROBLEMA Y PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS. ÉSTA PARTE ES ESENCIAL Y CONSTITUYE PRACTICAMENTE EL PROYECTO EN SÍ MISMO.

### EJEMPLO

A grandes rasgos se discuten alternativas existentes, estrategias de solución a los problemas y en suma: se esboza el proyecto.

En esto se discuten factibilidad atendiendo cómo se pueden solucionar la mayor parte (si no todos) los objetivos.

Por ejemplo, analizar:

- . Conviene vender todo el parque automotriz?
- . Conviene vender parte y alquilar parte a alguna empresa de servicios?
- . Conviene retener lo que se tiene y mejorar toda la performance de uso y los resortes de control?
- . Conviene hacer lo último y, además, limitar el uso?

Supongamos que hemos seleccionado una de las alternativas.

## 7º PASO, EJEMPLO (CONTINUACION)

### DESARROLLO DE LA FASE OPERACIONAL PROPUESTA DEL PROYECTO

En ésta fase, la discusión se concretará en ACTIVIDADES mediante las cuales neutralizaremos los factores, cumpliendo así los OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Es bueno tener en cuenta que VARIAS ACTIVIDADES pueden satisfacer un SOLO OBJETIVO (é llo depende de la complejidad del objetivo)..

También que VARIOS OBJETIVOS se pueden satisfacer con una MISMA ACTIVIDAD (ello depende de la complejidad con que definamos la propia actividad, o el contenido propio de la acción a desarrollar).

En nuestro ejemplo, para hacerlo breve, decidimos:

Para el OBJETIVO ESPECIFICO	CODIGO DE ACTIVIDAD	DESARROLLAREMOS LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES
1	1.1	. Establecer un sistema de información y formularios para controlar el uso, las reparaciones, el mantenimiento adecuado y cantidad de pasajeros transportados, por vehículo.
2	2.1	. Establecer un sistema de asignación temporal de vehículos por persona responsable.
	2.2	. Capacitar y entrenar al personal en el mantenimiento y uso adecuado de vehículos.
3	3.1	. Reorganizar el parque automotriz, homogeneizando marcas y modelos, en tres zonas (capital, Zona A y Zona B).
4	4.1	. Decidir tipo y características de vehículos que, en el futuro y a medida que se reemplace el parque, se irán incorporando. Adecuar esta reglamentación a disposiciones vigentes.
5	5.1	. Identificar los vehículos del parque que permanentemente estarán asignados a funciones fuera de nuestra Dependencia y ajustar el número actual (20) dedicado a este servicio, en base a su demanda real.

## 7º PASO, EJEMPLO (CONTINUACION)

El paso siguiente es expresar las actividades con el mínimo de detalles necesarios para que cualquiera la entienda e interprete, pueda analizar su presupuesto, pueda conocer quiénes son los responsables, etc.

En general cada ACTIVIDAD se debe definir con el siguiente contenido:

.TITULO Y CODIGO

.NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD (describir en qué consiste)

.PROPOSITOS (para qué se hace)

.RESPONSABLES (quienes hacen qué cosas)

.PRESUPUESTO

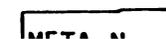
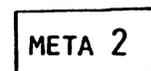
Según el proyecto y las normas de planificación vigentes se agregará la información requerida.

## OCTAVO PASO

ESTABLECIMIENTO DE METAS DEL PROYECTO. ÉLLAS INTERPRETAN LA MEDIDA EN QUE SE DARÁN POR LOGRADOS LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.

LAS METAS PUEDEN SER

- CUALITATIVAS
- CUANTITATIVAS

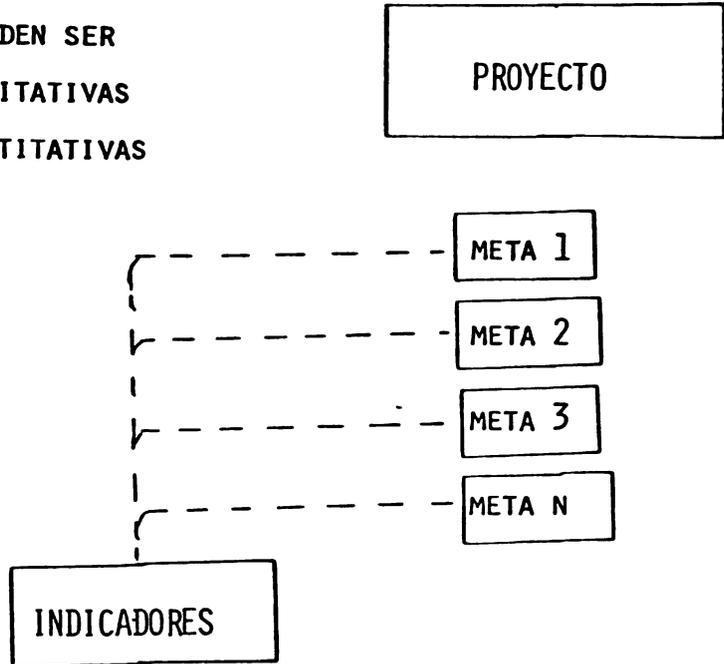


## 8º PASO, CONTINUACION

### ELECCIÓN DE INDICADORES QUE AYUDEN A MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL PROYECTO

LAS METAS PUEDEN SER

- CUALITATIVAS
- CUANTITATIVAS



## EJEMPLO

### DEFINICION DE METAS PARA CADA ACTIVIDAD

Las metas son expresiones cualitativas o cuantitativas de elementos que nos permitirán apreciar la solución de los Factores individuales identificados.

Para una misma ACTIVIDAD pueden existir varias METAS.

Los INDICADORES de cumplimiento de metas, en cambio, son la expresión de variables (cualitativas o cuantitativas) que permiten compro-

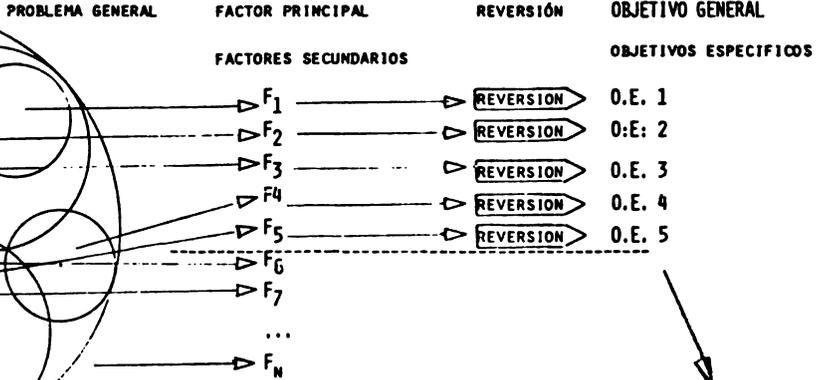
bar en qué medida se están alcanzando o no las metas.

Una misma META puede tener varios INDICADORES.

Intentemos avanzar en nuestro ejemplo:

ACTIVIDAD	METAS	INDICADORES
1.1	Contar con formularios especialmente diseñados para control de: .uso y pasajero transportado .reparaciones preventivas  Establecer un sistema de uso y control de estos formularios.	Verificar la aplicación de los Formularios indicados, en por lo menos una de las 3 zonas (capital, Zonas A y B) en el primer año. Aplicación en todas las zonas en el 2do año. Verificar costo pasajero/Km.

### ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO



PROBLEMAS PARTICULARES

FACTORES CONTROLABLES (DENOMINADOS TAMBIÉN VARIABLES) SON DEL 1 AL 5

FACTORES NO CONTROLABLES (DENOMINADOS TAMBIÉN RESTRICCIONES) SON DEL 6 AL N.

FASE CONCEPTUAL DE DISCUSIÓN DEL MODELO A UTILIZAR PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS PARTICULARES, TENDIENTES A MODIFICAR FACTORES Y A SOLUCIONAR EL PROBLEMA

FASE OPERACIONAL DEL PLAN, PROGRAMA O PROYECTO ELABORADO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA

ACTIVIDADES

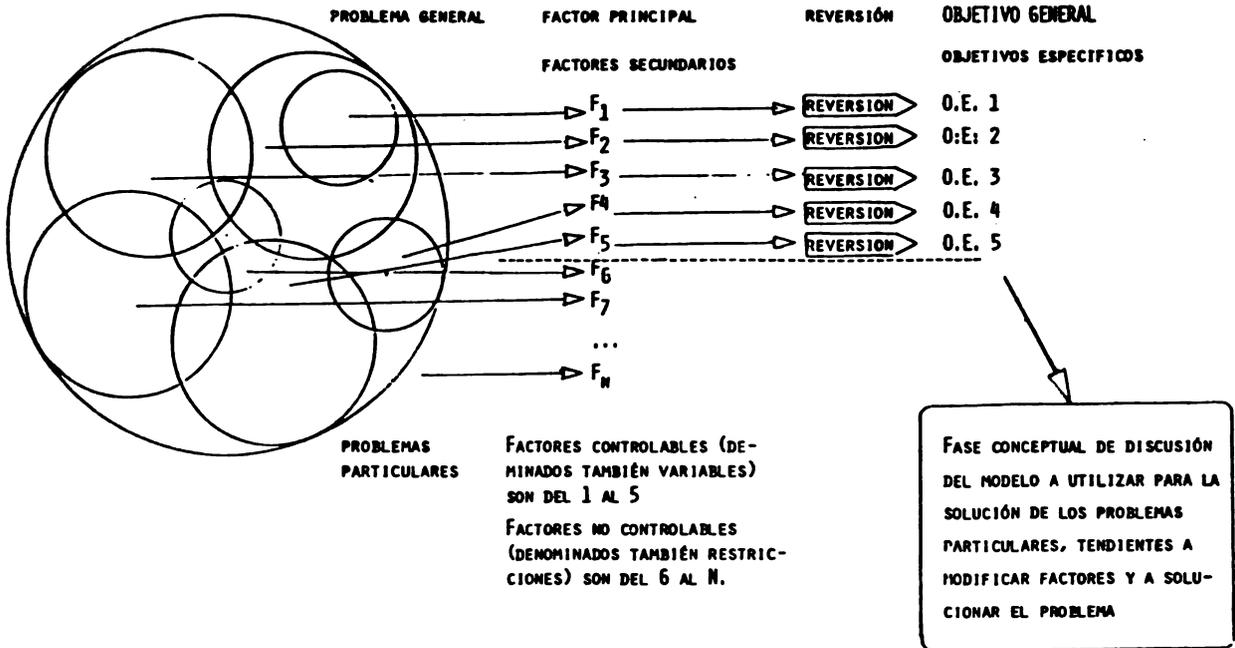
METAS (CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS)

INDICADORES (DEL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS)

¿QUE SE CONSIDERA EN LA FORMULACION?

Respuesta: todo el proceso.

ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO



PROBLEMAS PARTICULARES

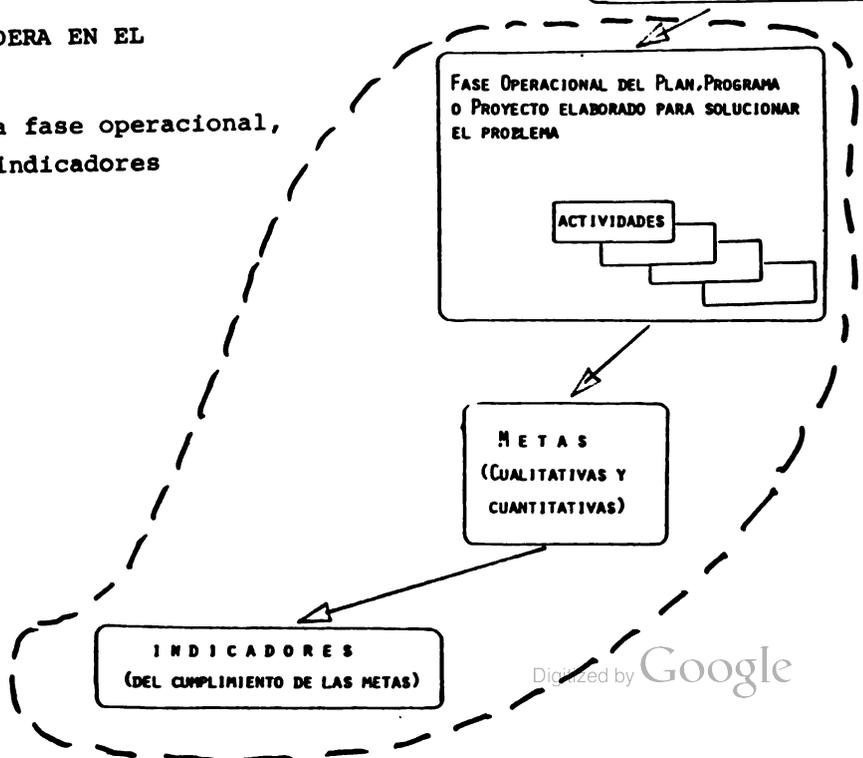
FACTORES CONTROLABLES (DENOMINADOS TAMBIÉN VARIABLES) SON DEL 1 AL 5

FACTORES NO CONTROLABLES (DENOMINADOS TAMBIÉN RESTRICCIONES) SON DEL 6 AL N.

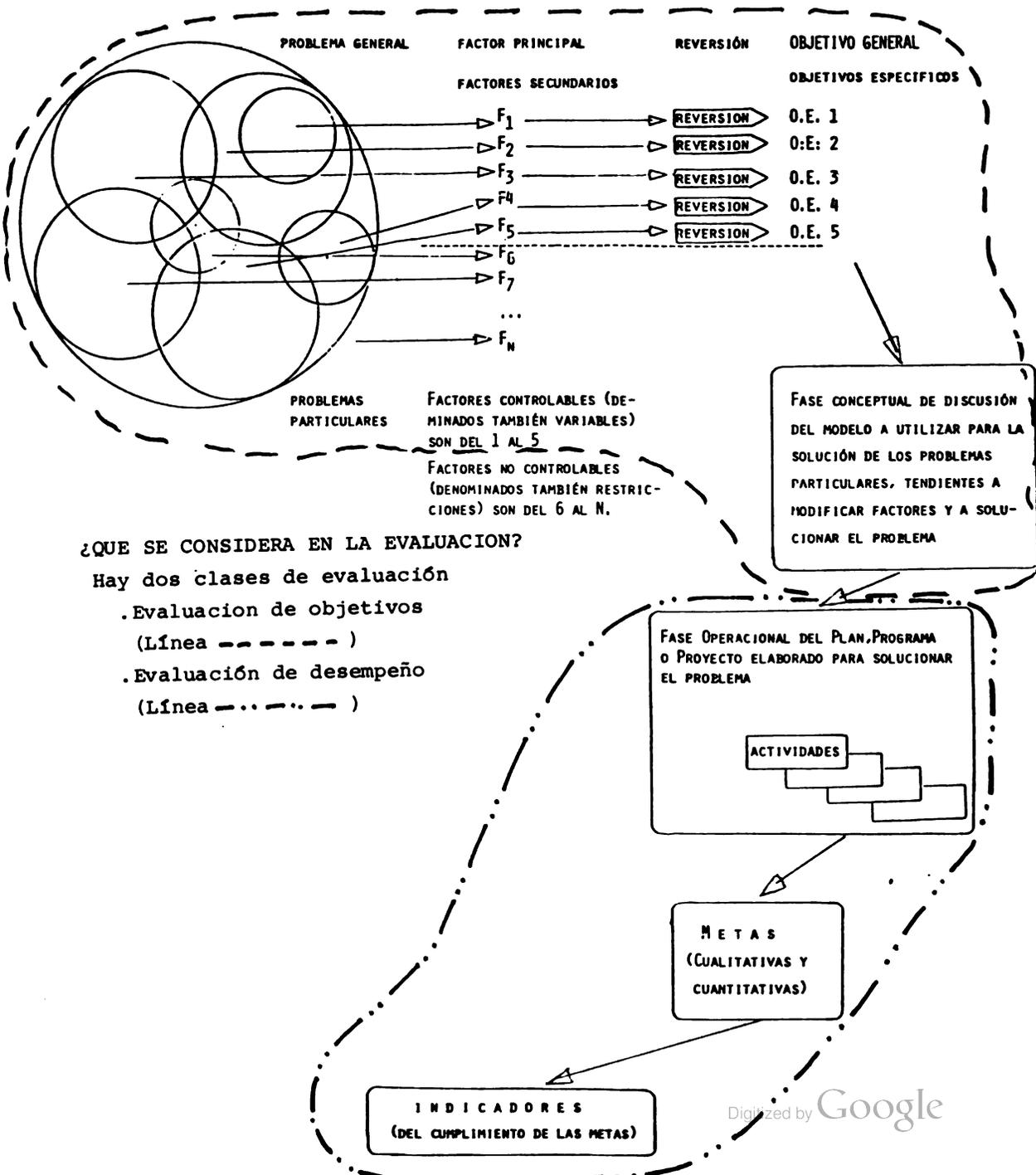
FASE CONCEPTUAL DE DISCUSIÓN DEL MODELO A UTILIZAR PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS PARTICULARES, TENDIENTES A MODIFICAR FACTORES Y A SOLUCIONAR EL PROBLEMA

¿QUE SE CONSIDERA EN EL SEGUIMIENTO?

Respuesta: la fase operacional, las metas e indicadores



### ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO



PROBLEMA GENERAL

FACTOR PRINCIPAL

REVERSION

OBJETIVO GENERAL

FACTORES SECUNDARIOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

F<sub>1</sub>

REVERSION

O.E. 1

F<sub>2</sub>

REVERSION

O.E. 2

F<sub>3</sub>

REVERSION

O.E. 3

F<sub>4</sub>

REVERSION

O.E. 4

F<sub>5</sub>

REVERSION

O.E. 5

F<sub>6</sub>

F<sub>7</sub>

...

F<sub>N</sub>

PROBLEMAS PARTICULARES

FACTORES CONTROLABLES (DENOMINADOS TAMBIÉN VARIABLES) SON DEL 1 AL 5

FACTORES NO CONTROLABLES (DENOMINADOS TAMBIÉN RESTRICCIONES) SON DEL 6 AL N.

FASE CONCEPTUAL DE DISCUSION DEL MODELO A UTILIZAR PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS PARTICULARES. TENDIENTES A MODIFICAR FACTORES Y A SOLUCIONAR EL PROBLEMA

#### ¿QUE SE CONSIDERA EN LA EVALUACION?

Hay dos clases de evaluación

- .Evaluacion de objetivos (Línea - - - - - )
- .Evaluación de desempeño (Línea - · - · - · - )

FASE OPERACIONAL DEL PLAN, PROGRAMA O PROYECTO ELABORADO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA

ACTIVIDADES

METAS (CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS)

INDICADORES (DEL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS)

**A n e x o 4**

**LISTADO DE PARTICIPANTES EN LOS SEMINARIOS**



**PARTICIPANTES EN EL 1er. SEMINARIO/TALLER SOBRE PLANIFICACION/EJECUCION  
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA  
CENTRO DE CAPACITACION DE JUMA  
DEL 12 AL 15 DE JUNIO DE 1982**

1. **ABREU AQUINO, NELSON;** Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Dirección: Rancho Arriba; Residencia: Calle 25, A20, Ensanche Esparillat, Santo Domingo, D.N.
2. **AYALA LABOUR, ANGEL R.;** Agente de Extensión de Area; Sede: S.E.A. Dirección: Regional Central; Profesión: Bachiller en Ciencias Agrícolas, Dirección: 27 de Febrero No.40, Sabana Buey; Dirección Oficina: Sub-zona Agropecuaria Fundación; Villa Fundación, Banf, R.D.
3. **BAEZ, JUAN DE DIOS;** Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Banf Regional Central; Agrónomo ; Residencia: Máximo Gómez No.94, Banf, R.D.; Dirección Oficina: Nuestra Señora de Regla No. ; Teléfono Res.: 522-3721; Teléfono Oficina: 522-5521.
4. **BELTRAN MUÑOZ, SIRILO;** Agrónomo; Coordinador Sub-Zonal de Extensión; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: San José de Ocoa; Dirección Oficina: Duvergé Esq. Canada; Teléfono Oficina: 558-2354 Residencia: Luperón No.9 Ocoa; San José de Ocoa, R.D.
5. **BRETON LORENZO, RAFAEL;** Ingeniero Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Sub-Zona Fundación (Reg. Central); Dirección Oficina: Matanzas; Residencia: Villa Sombrero, Banf, R.D.
6. **CASTILLO, FRANK JOSE;** Agrónomo; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Banf; Agente de Extensión de Area; Dirección Oficina: Nuestra Señora de Regla; Residencia: Padre Billini No.13; Teléfono: 522-5521
7. **DUVERGE, AMILCAR;** Agrónomo; Coordinador Sub-Zonal de Extensión, Valdesia; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Regional Central, Banf; Dirección Oficina: Zona Agropecuaria, Regional Central, Banf; Teléfono: 528-2456; Residencia: Pedro Renville No.94, S.C. Teléfono: 522-5521.

8. DESCHAMPS ROQUE, ARIDIO; Economista; Encargado de Estudios Económicos, Oficina de Programación; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Santo Domingo, R.D.; Dirección Oficina: Centro de los Héroes, R.D.; Teléfono: 532-3221; Residencia: Calle Sánchez No.52, B-30 de Mayo, D.N. Teléfono: 532-3221 Ext. 210-230.
9. DE LOS SANTOS, EDDY; Ingeniero Agrónomo; Coordinador Sub-Zonal; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Rancho Arriba; Dirección Oficina: Rancho Arriba; Residencia: Benito González No.30, San José de Ocoa, R.D.
10. FELIZ, LUIS MANUEL; Bachiller en Ciencias Agrícolas; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Nizao, Banf; Dirección Oficina: Oficina de Agricultura en Nizao; Residencia: Sánchez No.6, Nizao, Banf, R.D.
11. GOMEZ BAEZ, PEDRO MARIA; Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Sub-Zona Nizao, Regional Central; Dirección Oficina: Calle Mella, Nizao (Sub-Zona); Residencia: Ave. San Vicente de Paúl, Apt.D Edif. No.7, Santo Domingo, R.D.
12. GUTIERREZ, BIENVENIDO; Ingeniero Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Banf; Dirección Oficina: Nuestra Señora de Regla; Teléfono: 522-5521; Residencia: Prolongación Las Mercedes No.6, Banf, R.D. Teléfono: 532-1889.
13. GUZMAN CALDERON, ABRAHAM; Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Regional Central; Dirección Oficina: Sub-zona San Cristóbal, Bernardo Alfes No.44, San Cristóbal, R.D.; Teléfono: 528-2295; Residencia: Pedro Ranville No.148, San Cristóbal, R.D. Teléfono: 528-2295.

14. HERNANDEZ DIAZ, VICTOR HUGO; Agrónomo; Coordinador Sub-Zonal de Extensión; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Sabana Grande de Palenque; Residencia: Ave. Libertad No.53.
15. HIROITO KOMATSU, ANTONIO: Bachiller en Ciencias Agrícolas; Coordinador Sub-Zonal de Extensión; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: El Cacao, S. C. (R. Central); Dirección Oficina: Oficina de Agricultura, Cambita, Garabito, San Cristóbal, R.D; Residencia: Calle Primera No. , Cambita, Garabito San Cristóbal, R.D.
16. LOPEZ PERALTA, LEONARDO A.: Ingeniero Agrónomo; Asistente Sección de Proyectos; Secretaría de Estado de Agricultura; Dirección de Oficina: Centro de los Héroes, Santo Domingo, D.N.; Residencia: Calle 7, No.8, San Gerónimo, R.D.; Teléfono: 566-7278.
17. LORA, SELVIO: Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: San Cristóbal; Dirección Oficina: Bernardo Alfes No.40, San Cristóbal; Teléfono: 528-2423; Residencia: Ave. Constitución No.46, San Cristóbal, R.D.; Teléfono:528-2663.
18. MATEO RAMIREZ, MODESTO ANTONIO: Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Ocoa (Regional Central); Dirección Oficina: Sub-Zona Sabana Larga; Residencia: Luperón No.35, San José de Ocoa, R.D.
19. MOREL, RAMON ANTONIO: Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Villa Mella, Reg. Central; Dirección Oficina: Oficina de Agricultura de Villa Mella Distrito Nacional; Teléfono:688-2312; Residencia: Padre Billini No.351, Santo Domingo, R.D. Teléfono: 566-7977.
20. MEDINA ZORRILLA, ALBERTO: Ingeniero Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: San Cristóbal; Dirección Oficina: Bernardo Alfes No.40, San Cristóbal; Teléfono: 528-2423; Residencia: Calle 6 de Noviembre No.5; Teléfono: 528-2109.

21. OTAÑO, BERNARDO ARTURO: Técnico Agrícola; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Nizao, Banf Dirección Oficina: Nizao.
22. PIMENTEL GARCIA, ANGEL EMILIO: Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Rancho Arriba; Dirección Oficina: Sub-Zona Agropecuaria Rancho Arriba; Residencia: Calle Manuel de Regla Pujols No.23, San José de Ocoa.
23. PINALES. MATEO, FELICIANO: Agrónomo; Agente de Extensión Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Regional Central; Dirección Oficina: Nuestra Señora de Regla; Residencia: Calle 6, No.2, Banf; Teléfono: 522-5521.
24. PEGUERO, MARCOS: Ingeniero Agrónomo; Agente de Extensión Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Dirección Oficina: Rancho Arriba, San José de Ocoa; Residencia: Tuntú Cáceres No.31, Santo Domingo, R.D.
25. PEREZ ESTEVEZ, ANTONIO: Agrónomo; Técnico de Apoyo; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Rancho Arriba; Dirección Oficina: Sub-Zona Rancho Arriba; Residencia: Duvergé No.62, San José de Ocoa.
26. PEREYRA, CRISTOBAL: Ingeniero Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Regional Agropecuaria Central (San Cristóbal); Dirección Oficina: Bernardo Alfes No.44, San Cristóbal; Teléfono: 528-2423.
27. PIMENTEL SOTO, MIGUEL ANGEL: Ingeniero Agrónomo; Encargado Zonal Administración Rural; Sede: Villa Mella, Regional Central; Dirección Oficina: Villa Mella, R.D. Residencia: Cachiman No.19 B, San Juan Bosco, Santo Domingo, D.N. Teléfono: 688-7013; 566-7977.

28. POCHE OGANDO, SOCRATES G.: Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: San José de Ocoa; Dirección Oficina: Sub-Zona Ocoa, o Duvergé esq. Ave. Canadá; Teléfono: 558-2354; Residencia: Luperón No.19, San José de Ocoa, R.D.
29. RODRIGUEZ, FELIX: Lic. en Economía; Asistente Técnico Sección Proyecto Planificación; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Santo Domingo; Dirección Oficina: Centro de los Héroes; Residencia: Rafael J. Castillo No.13; Teléfono Oficina:532-3221.
30. RAMIREZ CABRERA, UBENCIO: Agrónomo; Agente de Extensión Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: San José de Ocoa; Dirección Oficina: San José de Ocoa, R.D.; Residencia: Central Teléfono: 558-2308.
31. RAMIREZ, WILSON D.: Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: San José de Ocoa; Dirección Oficina: Duvergé Esq. Ave. Canaan, San José de Ocoa; Teléfono: 558-2354; Residencia: San José de Ocoa, 27 de Feb. No.51; R.D.
32. RODRIGUEZ C., BUENAVENTURA: Agrónomo; Coordinador Sub-Zonal de Extensión; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Sabana Larga - Ocoa; Dirección Oficina: Calle Duvergé Esq. Canadá, San José de Ocoa, R.D.; Teléfono: 558-2354.
33. RODRIGUEZ, JORGE ANDRES: Bachiller Ciencias Agrícolas; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Banf Central; Residencia: Sánchez No.275, Sombrero, Banf.
34. SOSA HIRUJO, ULISES ANTONIO: Agrónomo; Agente de Extensión de Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Regional Central (Rancho Arriba); Dirección Oficina: Banilejos, Rancho Arriba, San José de Ocoa; Residencia: Calle Julio C. Pinval No.53, Ens. Resp. Alma Rosa, Santo Domingo.

35. SANTANA M., CARMEN R.: Lic. en Pedagogía; Encargada del Proyecto CAMPROMER; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: San José de Ocoa; Dirección Oficina: Duvergé No.6; Teléfono: 558-2354; Residencia: Ave. Canela No.6; Teléfono: 558-2354.
36. SUERO VELASQUEZ, JOSE RAFAEL: Agrónomo; Encargado Sub-Zona Agropecuaria Palenque; Secretaría de Estado de Agricultura; Sede: Palenque, R.D.; Dirección Oficina: Sub-Zona Agropecuaria, Palenque, San Cristóbal, R.D.; Residencia: Ave. Constitución No.34, San Cristóbal, R.D.
37. SOSA CABA, FABIO ABIGAIL: Agrónomo; Agente de Extensión Area; Secretaría de Estado de Agricultura; Dirección Oficina: Duvergé Esq. Canadá, San José de Ocoa, Residencia: Luperón No.19, San José de Ocoa, R.D.
38. ZABETTA NORMAN, RAFAEL T.: Ingeniero Agrónomo; Coordinador Sub-zonal de Extensión; Secretaría Estado de Agricultura; Sede: Nizao, Regional Central; Dirección Oficina: Sub-zona Nizao; Residencia: Mercedes No.360 (Altos), R.D. Teléfono: 685-3756.

**PARTICIPANTES EN EL 2do. SEMINARIO/TALLER SOBRE PLANIFICACION/EJECUCION  
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA  
CENTRO DE CAPACITACION DE JUMA  
DEL 21 AL 24 DE JUNIO**

1. **BARCACL, PEDRO PABLO; Agrónomo; Encargado Zona Agropecuaria-Monte Plata; Sede: Monte Plata; Dirección: Zona Agropecuaria de Monte Plata; Teléfono: RADIO #63; Residencia: Calle "A", #45, Urb. Ofelia; Teléfono: 532-3657.**
2. **BAZIL SUAZO, HIPOLITO; Ingeniero Agrónomo; Encargado Oficina de Programación; Sub-secretaría de Producción, SEA; Sede: SEA, Centro de los Héroe; Dirección: Centro de los Héroe; Residencia: Residencial Damaris #3, Isabel Aguiar, Herrera, Sto. Dgo.**
3. **BUENO, HECTOR; Ingeniero Agrónomo; Encargado Unidad de Recursos Naturales; Sede: Baní; Dirección: Baní; Residencia: Calle Respaldo 21 #201 Villas Agrícolas, Sto. Dgo.; Teléfono: 565-9028.**
4. **CASTILLO, NERY; Agrónomo; Director Regional; Sede: Regional Central; Dirección: Baní; Teléfono: 522-3480; Residencia: Calle 2da. No. 5, Buenos Aires.**
5. **DE LA MOTA, FRANCISCO AUGUSTO; Agrónomo; Encargado Unidad Desarrollo Rural; Dirección: Regional Central, Baní; Teléfono: 522-3480; Residencia: Calle 3 #8, Baní.**
6. **DE LEON CRESPO, RAFAEL; Agrónomo; Encargado Zona de Peravia; Sede: Baní; Teléfono: 522-5521; Residencia: Calle 1era. #18, Urbanización Brisas de Guazuma.**
7. **DEL ROSARIO ZORRILLA, SOCRATES; Agrónomo; Encargado Regional Arroz; Sede: Baní; Dirección: Nuestra Señora de Regla, Baní; Teléfono: 522-3480; Residencia: Capotillo #37, San Cristóbal.**
8. **DIAZ, VIETMAN**

9. DUVERGE, ARISMENDY; Encargado de Administración Rural, SEA; Sede: San Cristóbal; Dirección: Bernardo Alíes #40; Teléfono: 528-2423; Residencia: Calle 3 #4, Barrio San Isidro.
10. GUERRERO UREÑA, JOAQUIN M.; Ingeniero Agrónomo; Encargado Programa Leguminosas; Sede: SEA; Dirección: Centro de los Héroes; Residencia Calle 29 "A", No. 19, Ensanche Luperón; Teléfono: 689-8716.
11. JORGE S., JUAN OSCAR; Ingeniero Agrónomo; Encargado Estación Experimental; SEA; Sede: Juma-Bonao; Dirección: Regional Central, Bernardo Alíes #233; 522-3480 San Cristóbal; Residencia: Beller #29, Baní; Teléfono: 528-2409.
12. LUNA SOTO, MARIANO DE JESUS; Ingeniero Agrónomo; Encargado Regional Programa Oleaginosas; Sede: Juma-Bonao; Dirección: Gobernación Baní; Teléfono: 524-3480; Residencia: María Montez #233; Teléfono: 687-1249.
13. MEJIA, FREMIO ANTONIO; Agrónomo; Encargado Programa de Divulgación Técnica, SEA; Sede: Baní; Dirección: Escondido, Kilómetro 2, Baní; Residencia: Cambronal #3, Baní.
14. MEJIA P., MANUEL BIENVENIDO; Ingeniero Agrónomo; Encargado Regional Programa de Suelos, SEA; Sede: Central, Baní; Dirección: Gboernación Provincial, Baní; Teléfono: 522-3480; Residencia Avenida Anacaona #59, Apartamento c-303 Teléfono: 532-3641.
15. NOVA B., JULIO E.; Ingeniero Agrónomo; Técnico Planes, Programas y Proyectos; SEA; Sede: Centro de los Héroes, SEA; Teléfono: 532-3221; Residencia: Los Isleños 5A, Altos; Teléfono: 685-9591.
16. PLACIDO M., JUAN LIVIO; Médico Veterinario; Sub-director Pecuario, Regional Central; Sede: Centro de los Héroes; Teléfono: 533-4302-533-4321; Residencia: Francisco Febrillet #20, Villa Faro, Sto. Dgo.; Teléfono: 594-8232.

17. PUJOLS, DOMINGO; Psicologo; Encargado Unidad de Recursos Humanos, SEA; Dirección: Baní, Regional Central; Teléfono: 522-3480; Residencia: Calle B #18 (altos).
18. RAMIREZ, JOSE J.; Agrónomo; Encargado Programa Papa; Sede: Baní; Dirección Sanidad Producción, Baní; Residencia: 27 de Febrero #58, San José de Ocoa.
19. REYES MORENO, ALEJANDRO; Agrónomo; Especialista de Hortalizas; Sede: Regional Central, Baní; Teléfono: 522-3480; Residencia: Calle Sánchez #23, Jardines del Valle, Baní.
20. ROMAN VASQUEZ, MIGUEL ALEXIS; Ingeniero Agrónomo; Encargado Unidad de Producción; Sede: Baní; Dirección: Gobernación Provincial, Baní; Teléfono: 522-3480; Residencia: Beller No. 24-A; Teléfono: 522-5489.
21. SEGURA M., GERMAN DARIO; Ingeniero Agrónomo; Asistente Técnico, División Adiestramiento; Sede: Centro de los Héroes; Teléfono: 532-3221; Residencia: San Judas Tadeo 15, Urb. Las Palmas, Herrera, D.N.
22. TERRERO SANCHEZ, EDDY BIENVENIDO; Ingeniero Agrónomo; Encargado Sección Planes Regionales, SEA; Sede: Santo Domingo; Dirección: Centro de los Héroes; Teléfono: 532-3221; Residencia: Calle 33 Este #25, Ensanche Luperón; Teléfono: 688-5296.
23. VALERA B., FERNANDO; Ingeniero Agrónomo; Técnico Asistente; Sede: Oficina Central (SEAPLAN); Dirección: Centro de los Héroes; Teléfono: 532-3221- Ext. 324 José Gabriel Garcia # 162; Teléfono: 685-5086.
24. ZAMBRANO SANTANA, NELSON FIDEL; Ingeniero Agrónomo; Encargado Zona Agropecuaria de San Cristóbal, SEA; Sede: San Cristóbal; Dirección: Bernardo Alies #111; Teléfono: 528-2423; Residencia: Calle El Número #111; Teléfono: 685-2405.



PARTICIPANTES EN EL 3er. SEMINARIO/TALLER  
SOBRE PLANIFICACION/EJECUCION

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

CENTRO DE CAPACITACION DE JUMA

Junio 28, 29, 30 y 1° de julio

1. ALVAREZ, JOSE ORLANDO; Agrónomo; Encargado Sub-zona de la SEA; Sede: San Cristóbal; Dirección: Bernaldo Alíes #40, San Cristóbal; Teléfono: 528-2433  
Residencia: María Trinidad Sánchez Ed. a Apartamento 1-2A.
2. BASTARDO, ROBERTO ; Ingeniero Agrónomo; C.R. Extensión; SEA; Sede: Central de Baní; Km. 2; Escondido, Baní; Residencia: Calle 4, Casa #20 Barrio 30 de Mayo, Baní.
3. BATHEL, PLINIO; Agrónomo; Encargado Sub-zona de la SEA; Sede: Rancho Arriba Baní; SEA; Teléfono: 533-6161; Residencia: San José de Ocoa; Teléfono: 558-2353.
4. BONILLA MEJIA, MIGUEL; Ingeniero Agrónomo; Encargado Zonal Administración Rural; SEA; Sede: Regional Central de Baní; Dirección Nuestra Señora de Regla #41, Baní; Residencia: Calle Espaillat #161, S.D.
5. CABRERA MENA, QUILVIO; Ingeniero Agrónomo; Coordinador Zona Extensión; Sede: Baní; Residencia: Calle Iera. #18, Urbanización Brisas del Mar; Teléfono: 532-6942.
6. CARRASCO PEREZ, JORGE E.; Ingeniero Agrónomo; Encargado Zonal Administración Rural, SEA; Sede: Dirección Regional Central: Dirección: Zona Agropecuaria Monte Plata; Radio 63; Residencia: Eusebio Manzueta #59, Yamasá
7. CEBALLOS E., JOSE R; Agrónomo; Encargado Zonal Sanidad Vegetal, Monte Plata; Sanidad Vegetal; Dirección: Monte Plata; Residencia: Sanchez #13, San Cristóbal.
8. CUESTA DIAZ, SANTIAGO FCO.; Agrónomo; Encargado Programa de Cereales; Sede: Baní; Dirección: Dirección Regional Agropecuaria Central; Teléfono: 522-3480; Residencia Av. Luperón #25; Teléfono: 528-2776.

9. ESTRELLA MOYA, MARTIN; P. Agrónomo; Encargado Sub-zona Villa Altagracia, SEA; Sede: Regional Central; Dirección Sub-zona Villa Altagracia; Teléfono: 559-2272; Dirección Arzobispo Portes #318, altos; Teléfono: 682-1269.
10. FERREIRAS GENAO, REYNALDO; Agrónomo; Encargado Sub-zona; Sede: Yamasá Dirección: Juan Pablo Duarte #61, Yamasá; Residencia: Juan Bautista Cruz, #28, Yamasá, San Cristóbal.
11. GRULLON, RAMON ANTONIO; Agrónomo, Licenciado en Producción Animal; Sub-director Regional Agropecuaria Central, SEA; Sede: Baní; Sanchez Esq. Nuestra Sra. de Regla, Baní; Teléfono: 522-3480; Residencia: Sombrero, Baní; Teléfono: 522-3955.
12. GUERRERO, WILLIAM ANTONIO; Ingeniero Agrónomo; Encargado Zona de Sanidad Vegetal, SEA; Sede: San Cristóbal; Dirección: Bernardo Alie #40; Teléfono: 528-2423; Residencia: San Juan Bautista de la Salle #76, Mirador del Norte; Teléfono: 533-2333.
13. GUZMAN T., VICENTE A.; Agrónomo; Encargado Programa de Frutales, SEA; Sede: Regional Central-Baní; Dirección: Nuestra Señora de Regla, Baní; Residencia: Calle 2da. #13, Urbanización "Las Marías"; Teléfono: 522-3266.
14. HERNANDEZ, RAMON IGNACIO; Agrónomo; Encargado Sub-zona de Baní, SEA; Sede: Regional Central Baní; Dirección: Baní; Residencia: Calle 1era. #20, Urbanización "Las Marías"; Teléfono; 522-5591; Of. 522-5521.
15. MARTINEZ P., LUIS RAMON; Ingeniero Agrónomo; Encargado Zonal de Administración Rural, SEA; Av. Canadá, Duvergé; Teléfono: 558-2354; Residencia: Luperón #37.
16. MEJIA, RAMON P.; Ingeniero Agrónomo; ERE, Tomate Industrial, SEA; Zona Agropecuaria de Azua; Teléfono: 521-3548; Residencia: Calle #2; Baní, Provincia Peravia; Teléfono: 521-3548.

17. MERCEDES, HECTOR RAFAEL; Trabajador Social; Encargado Zonal Organización Rural; SEA; Sede: Baní; Dirección: Calle Nuestra Señora de Regla, #44, Baní; Teléfono: 522-5521; Residencia: Calle 2da. No. 32, Barrio 30 de Mayo, Baní; Teléfono: 522-5521.
18. NOVA MARTINEZ, JOSE ALTAGRACIA; Ingeniero Agrónomo; Especialista en Arroz; Sede: Peravia; Dirección: Nuestra Señora de Regla, Baní; Teléfono: 522-5521, Residencia: Restauración #50, Baní.
19. ORTIZ PIMENTEL, GESLER HIDALGO; Agrónomo; Especialista en Musaceas, SEA; Sede: Regional Central de Baní; Dirección: Baní; Teléfono: 522-3480; Residencia: Prolongación Mella #112, Urbanización "Las Marias"; Teléfono: 522-3345.
20. PERALTA, MANUEL DE JESUS; Perito Agrónomo; Encargado Sub-zona Agropecuaria, SEA; Sede: San José de Ocoa; Dirección Av. Canada esq. Duvergé; Teléfono: 558-2354; Residencia: Andrés Pimentel #94, Ocoa.
21. ROMERO, HECTOR; Ingeniero Agrónomo; Encargado Sub-zona, SEA; Sede: Regional Central; Dirección: Bayaguana; Residencia: Mercedes #47, Hato Mayor.
22. SAITO, MINORUS; Agrónomo; Encargado Sub-zona, SEA; Sede: Nizao; Dirección: D.M. Nizao; Residencia: Urbanización Brisas de Guazuma, Baní.
23. SANTANA LEON, EDUARDO VINICIO; Ingeniero Agrónomo; Encargado Sub-zona; Sede: Regional Agropecuaria Central, Baní; Dirección: Fundación de Sabana Buey; Residencia: Peña Batlle #42, Villa Juana, Sto. Dgo.
24. URIBE, LEOVIGILDO; Veterinario; Encargado Brigada de Sanidad Animal, SEA; Sede: Baní; Dirección: Nuestra Señora de Regla, Baní; Teléfono: 522-5521; Residencia: Jesús de Galindez #42, San Cristóbal; Teléfono: 528-3787.

25. VELAZQUEZ B., YOVANNY ANTONIO; Ingeniero Agrónomo; Encargado Sección Administración Rural, SEA; Sede: Dirección Regional Agropecuaria Central; Dirección: Gobernación, Baní; Residencia: Palo Hincado #13, altos, San Cristóbal.

PARTICIPANTES EN EL 4to. SEMINARIO/TALLER SOBRE PLANIFICACION/EJECUCION  
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA  
CENTRO DE CAPACITACION DE JUMA  
DEL 19 AL 22 DE JULIO 1982

1. BENITEZ, JUAN V.: Agente de Extensión de Area; Dirección Oficina: Cambita, Garabito, S.C.; Residencia: Calle 21 No.28, San Cristóbal, R.D.
2. BAUTISTA, MANUEL E.: Agente de Extensión de Area; Sede: San Cristóbal; Residencia: Klm. 12 Carretera Sánchez, Calle Proyecto No.5.
3. BRITO, LUIS ANTONIO: Agente de Extensión de Area; Sede: Santo Domingo, D.N.; Residencia: Klm.10, Villa Mella, No.507 ; Encargado Sec. Proyectos Extensión.
4. BRIOSO CUELLO, LEONARDO M.: Agente de Extensión de Area; Residencia: Calle 16 de Agosto No.20, San Cristóbal, R.D.:
5. CACERES UREÑA, RAMON DARIÓ: Encargado de Area; Sede: San Cristóbal Residencia: Calle San Miguel No.84, Las Palmas (Herrera); Teléfono: 565-9792.
6. COCCO G., SINFORIANA: Mejoradora; Sede Zona San Cristóbal; Residencia: El Mamey No.225, Villa Mella, R.D.; Teléfono: 566-Ø777.
7. CUETO D., VICTOR D.: Encargado Sección Proyecto Extensión; Sede: Santo Domingo; Residencia: Calle 11, Ramal 4, Apt. 4 altos, Santo Domingo, R.D.
8. DISLA, NEXIDO ANGEL: Encargado Sub-Zonal; Sede: Sabana Grande de Boyá; Residencia: Duarte No.29, Sabana Grande de Boyá.
9. ENCARNACION, VICTOR: Agente de Extensión de Area; Sede: Banf; Residencia: Calle Máximo Gómez No.94, Banf.

10. FIGUEROA, RICARDO: Agente de Area; Sede: Victoria; Residencia: Duarte No.53, La Victoria, R.D.
11. FRANCO, SERGIO A.: Agente de Extensión de Area; Sede: Cambita, San Cristóbal; Residencia: Santomé No.60, San Cristóbal, R.D.
12. GOMEZ, MELIDO O.: Agente de Extensión de Area; Sede: San Cristóbal; Residencia: Correa Isidró n No.16, Santo Domingo, D.N.
13. GRULLON, NILDA: Encargado Sub-Zona; Sede: Monte Plata; Residencia: Calle B, No.4, Urb. Samaná, Santo Domingo, D.N. Teléfono: 685-6088.
14. LOPEZ, JULIO CESAR: Encargado Sub-Zona de Extensión; Sede: Cambita San Cristóbal; Residencia: Oficina de Agricultura.
15. MENA RIVAS, RAFAEL A.: Agente de Extensión de Area; Sede: Villa Altagracia; Residencia: Duarte No.50, Villa Altagracia, S.C.
16. MOREL CRESPO, RAMON: Agente de Area; Sede: Banf; Residencia: Urb. Guayuma, Calle 1ra. No.18, Banf, R.D.; Teléfono:522-3221.
17. MEDINA, RAFAEL RUPERTO: Agente de Extensión de Area; Sede: Sub-Zona Valdesia; Residencia: Máximo Gómez No.94, R.D.; Teléfono: 522-3221.
18. MOJICA DE LA R., MARIA E.: Extensionista; Sede: Zona San Cristóbal, R.D.; Residencia: Correa Isidró n No.16, Santo Domingo, R.D.
19. MENDEZ, ANGEL: Agente de Extensión de Area; Sede: El Cacao; Residencia: Calle 27 de Febrero No.57, Pueblo Nuevo, San Cristóbal.
20. MENDEZ P., IGNACIO: Agente de Extensión de Area; Villa Altagracia Residencia: El Puerto , Villa Altagracia, R.D.

21. MUÑOZ, CASILDA: Agente de Extensión de Area; Sede: Central Banf; Residencia: Bellar No.29, Banf, R.D.
22. MEDRANO, JESUS ANTONIO: Coordinador Sub-Zona de Extensión; Sede: Banf; Residencia: Ladislao Guerrero No.41 (Este) Banf; Teléfono: 522-5558.
23. PEGUERO H., ALTAGRACIA: Agente de Desarrollo Rural; Sede: San Cristóbal, Sub-zona Villa Mella; Residencia: Calle Samaná No.31, B.M.A., Teléfono: 687-1908.
24. PLACENCIO, HENRY: Agente de Extensión de Area; Sede: Banf; Residencia: Luperón No.19, San Cristóbal R.D.
25. PAYERO, FRANKLIN A.: Sede: Bayaguana; Residencia: Luperón No.56; Bayaguana, R.D.
26. PEREZ Y PEREZ, RAMON EMILIO: Agente de Extensión de Area; Sede: Calle 4, No.8, Banf 30 de Mayo, R.D.
27. PEREZ NINA, HECTOR: Encargado Sub-Zonal Hortalizas Palenque; Sede: San C. Palenque; Residencia: General Leger No.148, San Cristóbal, R. D.
28. RODRIGUEZ, AMABLE: Agente de Extensión de Area; Sede: Villa Altigracia; Residencia: Duarte No.50, Villa Altigracia, S.C.
29. ROSARIO, FRANCISCO: Agente de Extensión de Area; Sede: Candelaria No.7, Sabana de Boyá; Residencia: Duarte 29, No.7, Sabana Grande de Boyá, R.D.
30. RODRIGUEZ, MANUEL DE JESUS: Agente de Extensión de Area; Sede: San José de Ocoa; Residencia: Luperón No.19.

31. RODRIGUEZ, LEURI: Agente de Extensión de Area; Sede: Regional Central Sur; Residencia: Calle Mella Esq. 3, Las Marfas.
32. SANTANA, JUAN ENRIQUE: Agente de Extensión de Area; Sede: Sabana Grande de Boyá; Residencia: Duarte No.35, Sabana Grande de Boyá, R.D.
33. SANCHEZ, ROSARIO ARISTIDES: Agente de Extensión de Area; Sede: Central Banf; Residencia: Calle Altagracia No.35, Simón Bolívar, Santo Domingo, R.D.
34. SILVESTRE, FERNANDO E.: Agente de Extensión de Area; Sede: Villa Mella; Residencia: Mirador del Ozama Bloque E No.5, Santo Domingo, R.D.
35. SANTOS SOSA, JOSE TOBIAS: Sede: San Cristóbal; Residencia: Duarte No.19, Sabana Grande de Boya, R.D.
36. TEJADA, ROSELIO: Agente de Extensión de Area; Sede: Banf; Residencia: Dr. Alberto Defilló No.94(alto), Santo Domingo, R.D.
37. TORRES ULLOA, JOSE ALFONSO: Agente de Extensión de Area; Sede: Yamasá Regional Central; Residencia: Calle 1ra., No.41, Domingo Savio, Santo Domingo, R.D.
38. TAVERAS, DOMINGO R.: Agente de Extensión de Area; Sede: Yamasá Residencia: Marfa M. Estévez, No.117.
39. VASQUEZ, ERICKSON ANTONIO: Encargado Programa Cacao; Sede: Villa Altagracia; Residencia: Duarte No.50, Villa Altagracia, R.D.

40. VILLANUEVA, QUILVIO ANTONIO: Agente de Extensión de Area;  
Sede: Cambita, San Cristóbal; Residencia: Calle 1ra. No.41,  
Domingo Savio, Santo Domingo, R.D.; Teléfono: 688-1016.
  
41. VOLQUEZ, JOSE MANUEL: Agente de Extensión de Area; Sede:  
Cambita, Garabito; Residencia: Ave. Libertad No.52 (altos)  
San Cristóbal, R.D. Teléfono: 528-3743



## ANEXO 5

## PROYECTO SEA-IICA

## PROGRAMA DEL 4to. SEMINARIO SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE LA SEA

Juma, 12-15 de julio de 1982

DIA	HORA	TEMA	EXPOSITOR
LUNES	5:00-6:00 PM	Llegada e Inscripción	
	6:00-7:00 PM	Cena y descanso	
	7:00-10:00 PM	Motivación, Integración y Trabajo Grupal; Algunas Técnicas Gerenciales Fundamentales	Pedro A. Eduardo
MARTES	7:00-8:00 AM	DESAYUNO	
	8:00-9:00 AM	Introducción al Seminario	Fausto Grisanty
	9:00-9:45 AM	Generación, Difusión y Adopción de Tecnología para la utilización Adecuada de los Recursos Productivos Agropecuarios.	Fernando Durán
LUNES	9:45-10:00 AM	RECESO	
	10:00-10:45 AM	Limitaciones y Potencialidades para el Desarrollo Agropecuario.	Manuel Vargas Payano
	10:45-11:45 AM	"PROCESO E INSTRUMENTOS DE DIAGNOSIS"	
LUNES	11:45-12:30 PM	Aspectos Conceptuales	Horacio Stagno
		Inicio del Análisis de la Guía Extensionistas	Gerardo Lora/Faysal Pérez
		ALMUERZO	
VIERNES	2:00-3:30 PM	Lectura individual de la Guía	Gerardo Lora/Faysal Pérez
	3:50-5:00 PM	Trabajo grupal sobre la Guía	Gerardo Lora/Faysal Pérez
	5:00-6:00 PM	Presentación de las Conclusiones Grupales	Gerardo Lora/Faysal Pérez
VIERNES	7:00-8:00 AM	DESAYUNO	
	8:00-9:00 AM	Proceso e Instrumentos de Diagnósis	José Luis Socias
	9:00-11:00 AM	Trabajo Grupal para Confeccionar Croquis Sub-zonales con Indicación de Usos Predominantes del Suelo y Listado de Problemas Principales.	Julio Nova/Henry Guerrero
VIERNES	11:00-12:30 PM	Presentación del Trabajo Grupal	Julio Nova/Henry Guerrero
		ALMUERZO	
		"DIMENSION OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION"	
VIERNES	2:30-3:00 PM	Aspectos Conceptuales	Carlos Fonck
	3:00-4:00 PM	Presentación de Metodología	Wilfredo Isidor
	4:00-4:30 PM	Instrumentos	Vietman Díaz
VIERNES	4:30-4:45 PM	RECESO	
	4:45-5:15 PM	Red de Pertinencia	Vietman Díaz

JUEVES	5:15-6:00 PM	Trabajado Grupal para Generar ejemplo de Red de Pertinencia	Vietman Díaz
	6:00-7:30 PM	Cena y Descanso	
	7:30-9:00 PM	Continuación de Trabajo de Grupo	Moderadores de Grupo
	7:00-8:00 AM	DESAYUNO	
	8:30-9:30 AM	Presentación de las Redes de Pertinencia	Vietman Díaz
	9:30-10:15 AM	Proceso de Seguimiento y Evaluación	Horacio Stagno
		Receso	
	10:30-11:30 AM	Problemática del Proceso de Planificación-Ejecución a Nivel Regional	A. Nery Castillo
	11:30-12:30 PM	Enfoque PROPLAN	Agapito Pérez Luna
		Almuerzo	
	2:30-3:30 PM	Experiencias de PROPLAN en República Dominicana en 1981 y Objetivos-Líneas de Trabajo y Logros Propuestos para 1982.	Agapito Pérez Luna
	3:30-4:00 PM	Programación de Actividades Durante 1982 para el Fortalecimiento del Proceso de Planificación-Ejecución en la Regional Central de la SEA.	Vietman Díaz/Gerardo Lora
	4:00-4:30 PM	Evaluación y Clausura	Alfida Mercedes

**DOCUMENTO  
MICROFILMADO**

Fecha: **30 JUL 1985**



