



REPUBLICA DOMINICANA

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

PROGRAMA INTEGRADO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
- PIDAGRO -

Subprograma de Tecnificación

IICA-CIOTIA

18 SET 1979

IICA
A00
75

RESERVADO

✓ ANTEPROYECTO DE INFORME SOBRE EL PLAN
GENERAL DE ASESORIA

Convenio IICA-SEA-FEDA DT : 15

SUBSECRETARIA DE ESTADO DE INVESTIGACION
EXTENSION Y CAPACITACION AGROPECUARIA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

IICA
A00
75

SAN CRISTOBAL, R. D.

AÑO DE DUARTE

1943

1943



IICA-CIDIA

18 SET 1979

✓
**ANTEPROYECTO DE INFORME SOBRE EL PLAN
GENERAL DE ASSESORIA**

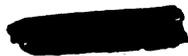
Convenio IICA-SEA-FEDA DT : 15

Horacio H. Stagno¹

San Cristóbal, Febrero 1976

¹Consultor en Economía Agrícola

00002499



ANTEPROYECTO PARA ESQUEMA DE INFORME APLICABLE AL
SEGUIMIENTO DEL PLAN GENERAL DE ASESORIA DEL
CONVENIO FEDA-SEA-IICA
Proyecto P I D A G R O

9(Material para discusión)^{1/}

Febrero 1976

PRIMERA PARTE

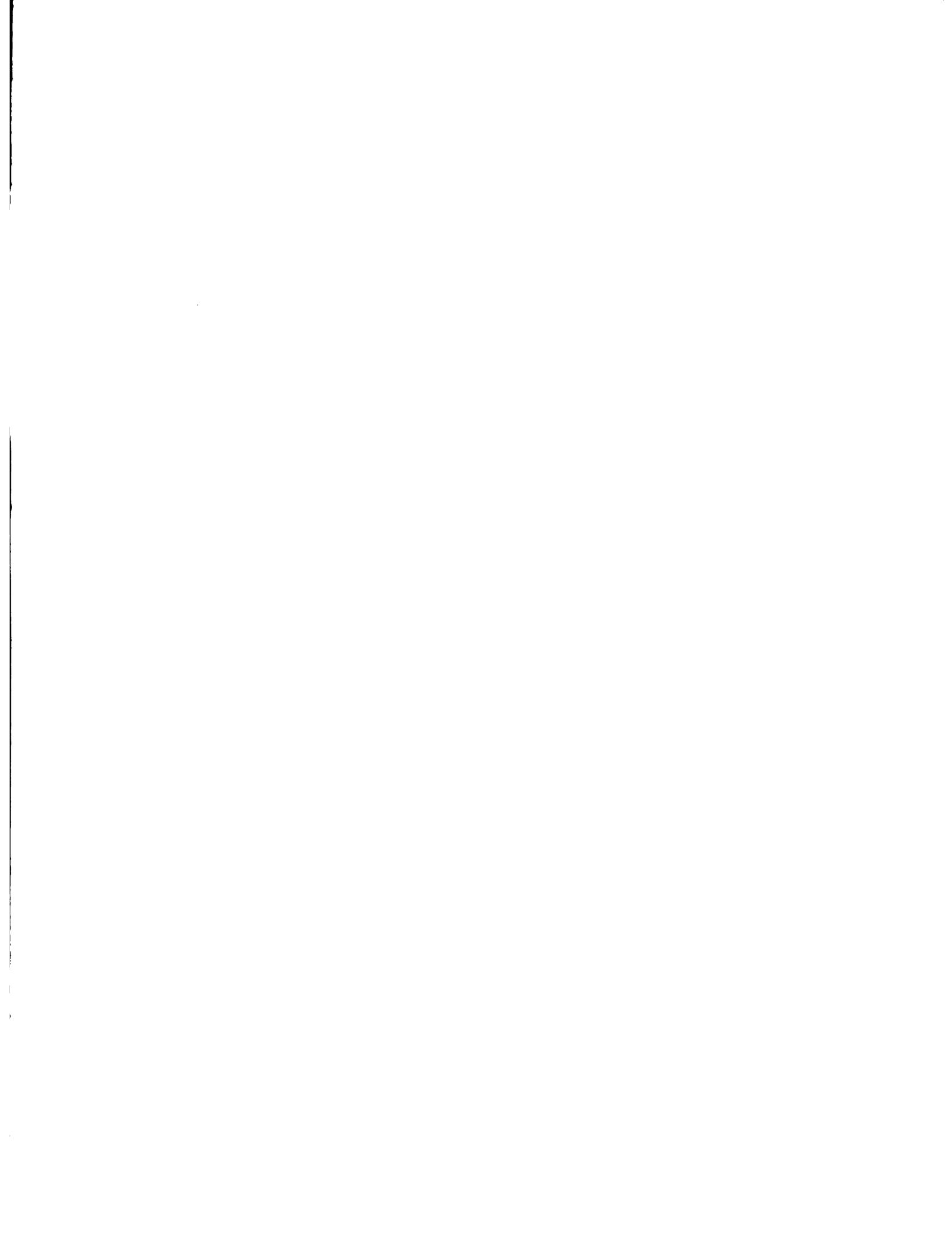
Conforme a los solicitado oportunamente por el Sr. Subsecretario y a lo conversado con el Dr. Gartner^{2/} sobre el tema de los OBJETIVOS, el CONTENIDO y la FORMA de los distintos informes que se elaboran para el seguimiento de la Asesoría brindada por el IICA, creo conveniente sugerir el desarrollo del estudio del problemas en las siguientes etapas:

1. Someter a discusión un material básico y llegar a un acuerdo sobre los distintos aspectos involucrados en el informe. El mismo podría ser el que se adjunta, al que se agregaría material presentado por otros Asesores y Técnicos de la SEIEC.
2. Lograr acuerdos con los destinatarios inmediatos (IICA-SEIEC) del Informe sobre:
 - a) los objetivos,
 - b) el contenido y,
 - c) la forma de redacción y presentación
3. Sobre la base de tales acuerdos, promover su aceptación por parte del BID y del FEDA, mediante la discusión conjunta con técnicos de ambos organismos y de la SEIEC y el IICA.

En líneas generales estimo conveniente iniciar este documento de discusión desarrollando los conceptos mencionados en el segundo punto.

^{1/} Preparado por Horacio H. Stagno, Asesor del Convenio FEDA-SEA-IICA (Proyecto PIDAGRO) a pedido del Sr. Subsecretario Ing. Agr. Héctor Mana Valerio.

^{2/} Coordinador General de Asesores del IICA.



Objetivo del Informe. Aún cuando no se ha podido contar con documentos escritos sobre los objetivos de los informes actuales, que son individuales estimo que podría ser algo así como

"descripción y relación de la labor de los Asesores, de acuerdo con su plan individual, elaborado sobre la base del Plan General de Asesoría del IICA y los Marcos de Referencia para la Labor del Consultor"

A estos informes principales se ha tratado de agregar informes complementarios sobre la labor de los contrapartes, con la idea de analizar la interacción contrapartes-asesores y la eficiencia de la transmisión de conocimientos, mejora de la organización, etc. y también otros problemas del área de funcionamiento.

Sin embargo, tal vez el objetivo más acertado para el informe sería algo así como

"descripción y relación del desarrollo y cumplimiento del Plan General de Asesoría, a través de la labor conjunta de Asesores y ~~contrapartes~~ nacionales"

No obstante, si además se deseara evaluar y seguir la labor individual de los asesores, el objetivo puede incluir esta previsión en él mismo o en otro objetivo secundario.

Contenido de los informes. El contenido actual de los informes individuales, donde se incluyen para cada objetivo y actividades para implementar aquéllas desarrolladas por el técnico que eleva el informe convendría traducirlo al informe sobre el plan general.

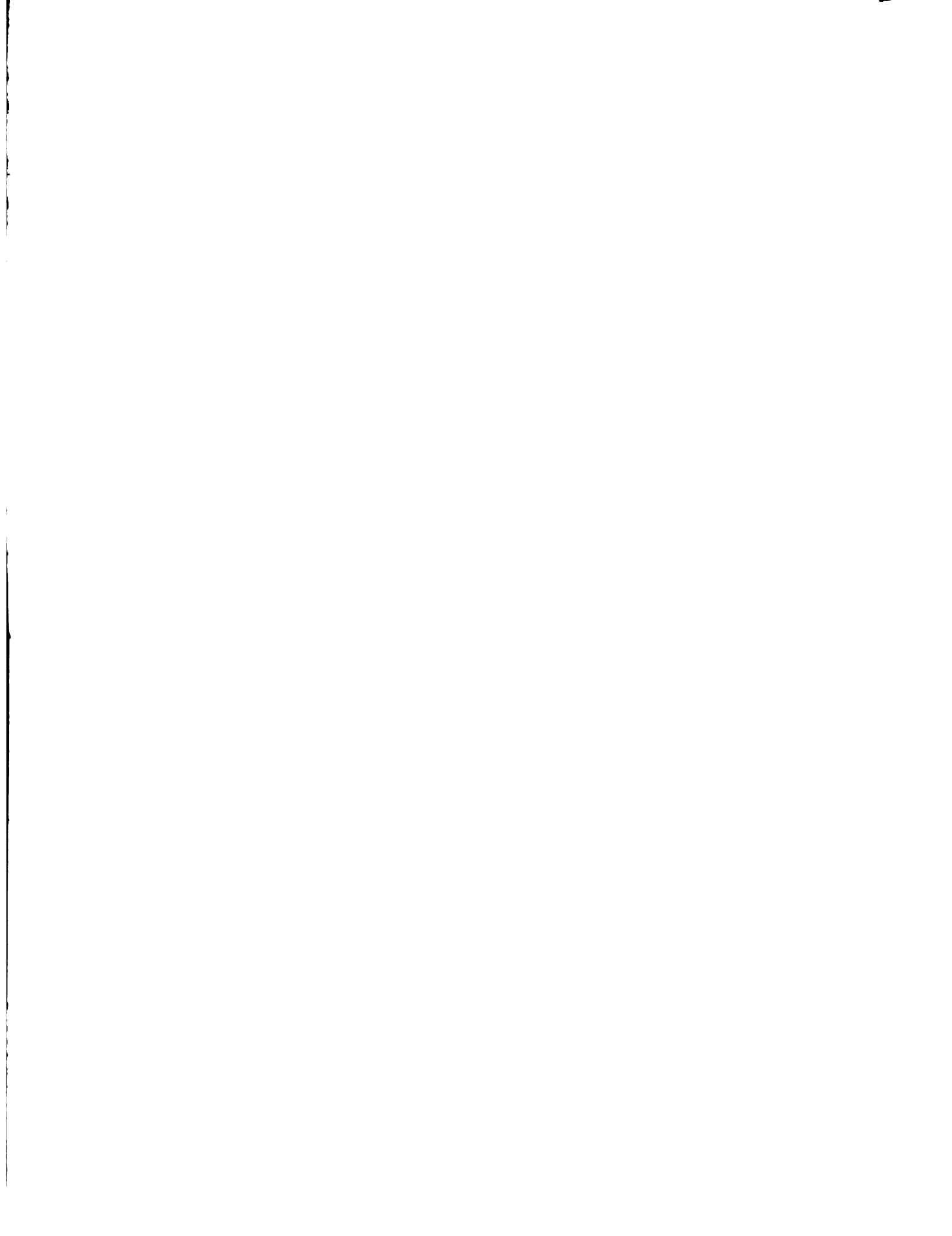
Existen objetivos y actividades adicionales, tanto en el Plan General de Asesoría como en los planes individuales de cada consultor, que tienen por objeto:

- a) Completar algunas actividades no suficientemente explicitadas en el Plan General, o bien desarrollar tareas que son complemento de actividades "necesarias" pero no "suficientes" del Plan General.
- b) Brindar asesoría en materias de la especialidad y experiencia del Consultor que, generalmente a juicio del mismo, se incluyen en el plan individual como complemento de su labor.

La mezcla en los informes individuales de las tareas sustantivas y complementarias no permite ver claramente el cumplimiento del Plan General de Asesoría.^{3/} En consecuencia, el informe debería hacerse en conjunto discriminando ambos tipos de labor. Conviene recordar que la clasificación de sustantiva y complementaria se refiere únicamente al plan general y que conviene mantenerla para identificación, pero todo plan a medida que se desarrolla es susceptible de ajustes. Estos ajustes son fundamentales (especialmente en una asesoría tan diversificada como la del Convenio FEDA-SEA-IICA) y frecuentemente se podrá considerar a alguna labor complementaria como más importante que una actividad sustantiva.

.....

^{3/} Definiendo como usustantiva la tarea específica, o sea de responsabilidad primaria e iniciativa propia, señalada en aquellas actividades destinadas a implementar los objetivos de los Proyectos 011; 012; 013 y 015 que corresponden al asesor y han sido señaladas en el Plan de Asesoría del Consultor. La actividad complementaria sería entonces aquella que no reviste iniciativa del consultor y también el asesoramiento y asistencia encaradas sobre la base de la experiencia del consultor.



Estas inclusiones "adicionales" surgen naturalmente al profundizar en el diagnóstico de los problemas, los que por las limitaciones de tiempo y personas participantes, pueden haber quedado fuera del Plan General en el momento de su elaboración.

El resultado final de la labor de asesoría se podrá evaluar en función del grado en que fueron cumplidos los objetivos, pero se observa que el enunciado de los mismos tienen ciertas limitaciones de precisión en la expresión. De modo entonces que, a través de la implementación de actividades "adicionales" de los Objetivos Específicos del Plan y de los objetivos Adicionales, se podrá mejorar el resultado final de la asesoría.

Por ello, los informes (trimestrales) a elevar deberían ser del tipo "informe de progresos" y no la simple relación de actividades. Deben contener cierto juicio de valor, deben ser críticos, y además deben ser expresados con concisión y brevedad.

Obviamente los informes deben también contener los hechos y factores que a juicio de los asesores impiden el normal desarrollo de la labor de asesoría y el cumplimiento del Plan General.

Esto último tiene por objeto movilizar las fuerzas que actúan para corregir deficiencias y de ninguna manera debe significar el traspaso de responsabilidades en cadena, con el objeto de premiar aciertos y sancionar errores.

La labor de asesoría del IICA no es fría de contenido en un aspecto tan importante como el fortalecimiento institucional y entiendo que esto se logra por medio de la convicción y no de la coacción, para el desarrollo del trabajo de contrapartes y asesores.

Forma de los informes. La información de la labor cumplida, que en rigor es un relato, debe hacerse de forma tal que en todo momento se puedan visualizar tres cosas:

- a) el cumplimiento del Plan General, por Proyecto: en función de los objetivos y en actividades previstas en cada uno de ellos
- b) el desarrollo de las actividades no previstas en el Plan General, aún cuando las mismas estén previstas en los planes individuales y
- c) el desarrollo de actividades no previstas en el Plan General ni en los planes individuales.

Si se quiere, se puede incluir la labor cumplida por cada uno de los asesores en las actividades previstas para el cumplimiento de los objetivos de cada Proyecto.

Esto no es fundamental, puesto que lo que interesa es el cumplimiento del Plan General, siendo responsable el IICA del cumplimiento del mismo y los técnicos consultores responsables ante este organismo y no otro, de acuerdo con el contrato de trabajo firmado por cada asesor. Comprendo que, no obstante, siendo la SIEC y el Gobierno Dominicano los demandantes y financiadores del proyecto, se quiera considerar aspectos de la eficiencia de los consultores a nivel individual y no como conjunto. Pero de todas formas, ésta no es una obligación contractual con el técnico sino con la institución que ha contratado sus servicios, en este caso el IICA.

De acuerdo con lo expresado en el último párrafo, el informe de la labor individual de los técnicos tendría ámbito interno para el IICA y la SEIEC y puede agregarse en el informe al BID o al FEDA una sinopsis de las actividades más importantes desarrolladas.



SEGUNDA PARTE

MODELO PROPUESTO DE INFORMES TRIMESTRALES

Teniendo en cuenta lo expresado en la primera parte, se ha tratado de elaborar un modelo de informe que pueda proveer los datos que interesan a todas las partes, es decir:

- a) que refleje la marcha de la asesoría de acuerdo con el Plan General de Asesoría;
- b) que refleje el desarrollo de la labor individual del asesor de acuerdo con su plan individual, el cual fué elaborado sobre la base del Plan General y las tareas complementarias que puede desarrollar el Asesor,
- c) que refleje o haga referencia a los documentos, escritos, publicaciones, cursos, seminarios y charlas dictados y otras formas secundarias de constatar la acción del asesor,
- d) que deje constancia de la participación de las contrapartes, los asistentes a cursos, seminarios, etc. y también la asistencia prestada a personas importantes en la toma de decisiones del ámbito de la SEA y fuera de ella.

Además, se puede incluir en el mismo informe y de manera fácilmente distinguible, la acción de otro personal del IICA, la SEIEC y otros organismos, no involucrados directamente en el Convenio FEDA-SEA-IICA, o sea

- c) que deje constancia de la participación de otros técnicos ajenos al Convenio FEDA-SEA-IICA que han participado en alguna de las acciones del Plan General de Asesoría.

Para la elaboración del informe propuesto, se requieren algunas definiciones y aclaraciones sobre el contenido de anexos de referencias, abreviaturas de ítems incluidos, etc., que se mencionan a continuación.

I. Definiciones

De acuerdo con lo observado en los cronogramas de trabajo incluidos en los planes individuales de asesoría la labor o actividad es de dos tipos:

o no programable

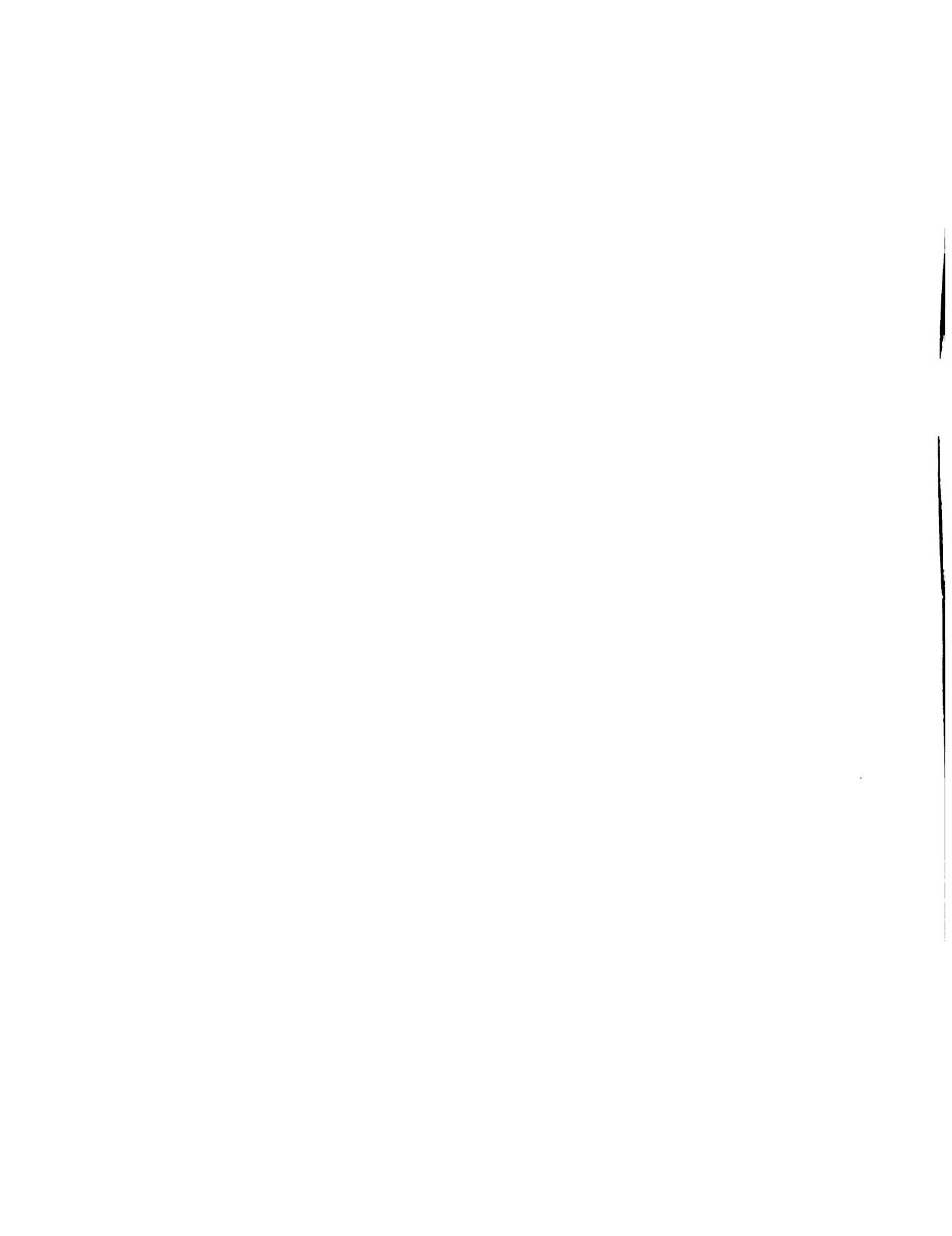
Actividad permanente Es la que debe desarrollar el asesor en cualquier momento, no identificado, durante el tiempo de su contratación. Por ejemplo: dictar charlas, seminarios, prestar asistencia y asesoramiento directo, etc., no especificados de antemano en su Plan Individual ni en el Plan General de Asesoría.

Actividad acotada. Es la que debe desarrollar el consultor en un período definido en su Plan Individual y/o en el Plan General de Asesoría.

Por otra parte, de acuerdo con la mención en los planes individuales de "objetivos específicos" y de "objetivos específicos adicionales" y en razón de que la propia especialidad del Asesor está denominada para facilitar la redacción del contrato, la actividad de los técnicos puede ser "específica" y también "complementaria".

La labor es específica cuando así se expresa en el Plan General de Asesoría, en el Plan Individual y también en las condiciones del contrato (Términos de Referencia) firmado con el Asesor. En general, es específica cuando la responsabilidad primaria es de competencia del técnico y cuando guarda estrecha relación con el Cargo dentro del Convenio (por ejemplo: coordinación a desarrollar por el coordinador) y con la especialidad primaria del consultor (por ejemplo: Curso de Administración Rural, a dictar por el Economista Agrícola).

La labor es complementaria cuando así se expresa en el Plan General de Asesoría y en el Plan Individual y también cuando la especialidad y experiencia personal del Asesor, en campos ajenos a la especialidad mencionada en el contrato permiten que colabore en actividades que son específicas para otros consultores. La labor complementaria no es de responsabilidad directa del asesor en lo que se refiere a iniciativa para la acción.



2. Formulario del informe

Se presentan adjuntamente los modelos para hoja "original" y para hojas de "continuación" del informe. El informe trimestral consta de tres partes:

Primera parte: codificación de la consultoría, nombre del asesor, actividad prevista en el Plan General tomada del Plan Individual, tipo y carácter de la labor de asesoría.

Segunda parte: Redacción del informe trimestral en sí mismo.

Tercera parte: Anexos I y II de referencias documental y de participación, respectivamente.

Se recomienda especificar en la hoja original, en forma literal, el nombre del programa, el objetivo que se informa y la labor para implementar dicho objetivo, tal como se especifica en el Plan General de Asesoría. Es importante tener en cuenta que a cada actividad corresponde una hoja original y las correspondientes continuaciones en el caso de ser extenso el informe.

3. Detalle del contenido del informe

3.1 Primera parte

Corresponde a los datos a llenar en las columnas 2 a 7 del formulario propuesto. La primera parte debe estar impresa, de modo que se pueda agregar fácilmente al informe. Tiene por objeto identificar la acción individual, el desarrollo del plan individual y el tipo de trabajo desarrollado.

A) Identificación del consultor.

Seguidamente se desarrollan los códigos a utilizar en el llenado de la 2da. columna (Item I) y 3era. columna (Item II).

Item I		Item II	
Consultor en	Nro.	Nombre del consultor	Nro.
Programación de la Investigación	1	Alvaro CARTNER	1
Diseño Experimental y Análisis Estadístico	2	Alvaro SANCHEZ	2
Cereales	3		
Fitomejoramiento	4	Pablo PAZ	3
Extensión Agrícola	5	Hernán FRIAS	4
Entomología	6		
Fitopatología <i>Prod. y Cert. Sembr.</i>	7		
Extensión Pecuaria	8	Angel ITURBIDE Carlos LEON VELARDE	5 6
Dirección y Organización de Centros de Capacitación Agropec.	9	Isaac MORON	7;
Organización de Asociaciones de Agricultores	10		
Planificación	11		
Comunicaciones	12	Miguel Angel FERRARA	8
Economía Agrícola	13	Horacio AZAGNO	9

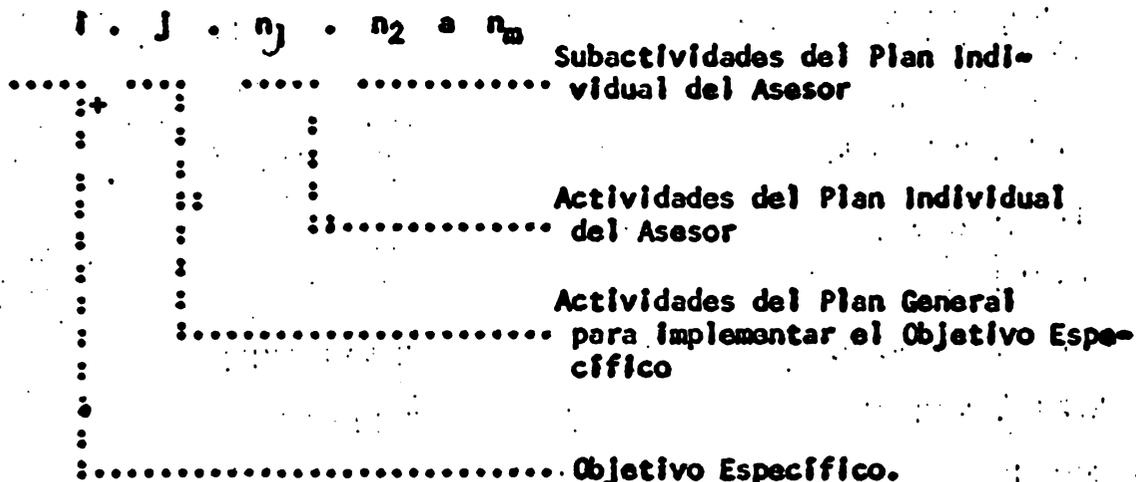
A medida que se incorporen los demás Asesores se irán agregando en el cuadro el número de código que los identifica.

B) Identificación de la labor correspondiente al Plan Individual

En esta identificación hay que distinguir entre dos casos distintos, que han determinado la elaboración de los planes individuales en forma diferente:

- 1) Asesores cuya labor comprende únicamente un Proyecto, y
- 2) Asesores cuya labor abarca más de un Proyecto.

En el primer caso, el Plan Individual caracteriza las actividades (tanto en su descripción como en el cronograma de tareas) de la siguiente manera:



En el segundo caso, la numeración de las actividades no guarda ninguna relación con el Plan General, ya que el ordenamiento del Plan Individual, al igual que en el caso anterior, fué hecho poniendo como objetivos las tareas especificadas en el "marco de referencia" para la labor del consultor, sin identificación de a qué Proyecto, Objetivo Específico ni actividad se refiere.

En este caso, conviene simplemente, reordenar la identificación del plan individual de asesoría. Se ilustra mejor el caso con un ejemplo.

En el Plan Individual del suscrito, por ejemplo, figura

- 1.1 Participar en cursos y trabajos.....de los Centros de Capacitación (Proyecto 013; objetivo específico #6)

Es decir, no se especifica la actividad correspondiente al Plan General de Asesoría prevista para implementar el Obj.Esp. #6 6 del Proyecto 013.

Sería muy fácil reordenar en este caso los numerales para su identificación, de una vez y para siempre, en los informes trimestrales.

En efecto, podría hacerse de la siguiente manera:

<u>Numeral del Plan General</u>	<u>Numeral del Plan Individual</u>
Proyecto : 013 Objetivo específico # 6 Actividad p/Implementario # 6.1	1.1

Sólo queda entonces elaborar las equivalencias, esto es, escribir para cada actividad del plan individual y el Plan General la siguiente equivalencia:

013.6. 6-1 corresponde a la actividad 1.1

Este cuadro de equivalencias sirve únicamente para la ubicación en el informe de la tarea desarrollada. Dado que el informe trimestral propuesto incluye en el encabezamiento:

Proyecto Nro....
Objetivo Específico Nro....
Actividad para Implementario Nro....

Así entonces, al informar la actividad 1.1 de mi Plan Individual, esa información irá en el encabezamiento del informe sobre el desarrollo del Plan General, es decir, donde se informa la Actividad 6.1 del Objetivo Específico Nro. 6 del Proyecto 013.

Como comentario final, sería interesante agregar en el cuadro de equivalencias la DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LA ACTIVIDAD, tal como figura en el cronograma de las actividades del Plan Individual. Si no se desea eliminar la columna IV, se puede establecer un código, único e igual para todos los Asesores, identificando la actividad. Por ejemplo:

<u>Actividades</u>	<u>Código</u>
Charlas y exposiciones ilustrativas	1
Desarrollo de seminario	2
Desarrollo de cursillos y cursos	3
Presentación de informe	4
Publicación de informe	5
Entrevistas y asesoramiento a personas importantes, reparticiones, etc.	6
etc. etc.	

En este caso, estimo que se complicaría innecesariamente el cuadro, dado que al describir la labor realizada se identifica la misma. Sin embargo, puede servir para una clasificación rápida en la elaboración de resúmenes de las actividades.

C) Identificación del tipo y del carácter de la asesoría prestada

En el numeral V identifica el Tipo de Actividad

ESPECIFICA con un 1.
COMPLEMENTARIA con un 2

En el numeral VI se identifica el Carácter de la actividad

PERMANENTE con un 1
ACOTADA con un 2

Las definiciones de las mismas ya fueron dadas y el técnico que eleva el informe debe discernir cómo la clasifica.

La definición del tipo y carácter de la labor realizada es importante para identificar posibles lagunas del Plan General y la marcha o desarrollo del Plan Individual, respectivamente.

3.2 Segunda Parte

En rigor, el formulario llenado en la forma explicada; las columnas 2 a 7 con el código obtenido de la Primera Parte; las dos últimas columnas mencionando los datos consignados en la tercera parte.

3.3 Tercera parte

Para cada informe trimestral debe agregarse la identificación de las columnas penúltima y última.

La penúltima columna REFERENCIAS Y DOCUMENTACION AMPLIATORIA (ANEXO I) incluye el número de cita correspondiente. La cita es ordenada en orden de mención, sin complicarla con ningún tipo de ordenamiento.

EJEMPLO

CONTENIDO DEL ANEXO I	Cita del Anexo I
• Visita a la EEA Juma el 12-1-76 y discusión del borrador del documento mencionado (en el informe)	1
• Publicación: Informe sobre control de insectos en Maíz, Rev. de Invest., Nro X, 12-2-76	2
• Seminario dictado en Villa Malla sobre Manejo de Establecimientos Ganaderos, 15 al 16-2-76	3

La última columna CONTRAPARTES Y OTROS PARTICIPANTES DE LA ACTIVIDAD (ANEXO II) incluye también el número de la cita correspondiente. También en este caso la cita es en orden de mención, sin ninguna otra clase de ordenamiento.

EJEMPLO

CONTENIDO DEL ANEXO II	Cita del Anexo II
• Acompañaron al Asesor Gartner: H. Stagno, F. Saladín, y Participaron: I. Feng y G. Abreu Vargas	1
• Autores: Pablo Paz y F. Saladín, revisión y comentarios de A. Iturbide	2
• Asistentes: C. Casado, J. Pérez, M. Gallardón, etc. etc.	3

De esta manera, cuando dos asesores han elaborado en conjunto alguna tarea (publicaciones, cursos, visitas, etc.) como generalmente ocurre, se menciona una sola vez la actividad en el informe trimestral. Basta aclarar la concurrencia, coautoría, etc. mencionando las citas de los Anexos I y II. Estos anexos facilitan la redacción y la lectura del informe, destacando con mayor precisión la participación de los asesores y el personal nacional, entidades, etc., al mismo tiempo que evitan la duplicación de datos en el informe.

