





- b. Realizar las tareas específicas que les sean asignadas.
- c. Realizar las gestiones requeridas dentro de su institución, para garantizar la participación de otros funcionarios de la misma, cuando sea necesario.
- d. Divulgar el documento en su institución y velar por el cumplimiento de las normas establecidas, para orientar la programación y posterior ejecución de las actividades a ser desarrolladas en el Distrito.



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION

DIRECCION GENERAL DRI-PAN

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE  
PLANES DE DESARROLLO A NIVEL DE  
DISTRITO. DRI-PAN

Documento presentado al Curso  
de Capacitación de Coordinado-  
res de Formulación de Planes  
de Desarrollo Distrital.

Bogotá, Nov. 22 al 26 de 1982

Documento elaborado con base en propuesta presentada por el  
IICA. Oficina en Colombia. Convenio DNP, DG DRI-PAN-IICA

6-04

70  
COLOMBIA

307.12 DA192m 1982

CO. IN REPT. OF  
NO. 11111111111111111111  
11111111111111111111

ICA  
#2229  
1982

## CONTENIDO

### INTRODUCCION

#### I. MARCO CONCEPTUAL

- 1.1 Formulación de la nueva estrategia
- 1.2 Formulación de los Planes de Desarrollo Distrital

#### II. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION

- 2.1 Diagnóstico
  - 2.1.1 Formularios de Recolección y Análisis de la Información
  - 2.1.2 Criterios de Priorización y Jerarquización de Productos.
  - 2.1.3.1 Caracterización y Tipificación de las Organizaciones Priorizadas y Jerarquizadas
  - 2.1.3.2 Caracterización y Tipificación de Productos Priorizados y Jerarquizados
  - 2.1.4 Síntesis de la Problemática y Alternativas de solución
- 2.2 Análisis y Especificación de Alternativas
  - 2.2.1 Organización
    - 2.2.1.1 Aspectos Jurídicos
    - 2.2.1.2 Aspectos Administrativos
    - 2.2.1.3 Aspectos Operativos
    - 2.2.1.4 Aspecto Social
    - 2.2.1.5 Aspectos Financieros
  - 2.2.2 Mercadeo
  - 2.2.3 Producción
- 2.3 Marco Orientador del Plan en el Diagnóstico
- 2.4 Formulación de las Metas del Plan
- 2.5 Resumen del Plan
  - 2.5.1 Objetivo General
  - 2.5.2 Objetivo Específico







- 2.5.3      Objetivos Intermedios
- 2.5.4      Actividades
- 2.5.5      Metas
- 2.5.6      Recursos Necesarios
- 2.5.7      Factores Condicionantes
- ...
- 2.6         Programación Operativa Anual

III.        APROBACION Y DIVULGACION

IV.        ORGANIZACION PARA LA ELABORACION DEL PLAN

- 5.1        Funciones del Coordinador
- 5.2        Funciones de los Participantes

V.         SISTEMA DE INFORMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION SOBRE LA MARCHA.



## METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PLANES DE DESARROLLO A NIVEL DE DISTRITO DRI-PAN

### INTRODUCCION

El presente documento presenta el enfoque a través del cual se visualizan el concepto y metodologías para la formulación de los planes de Desarrollo Distrital, contemplando en consecuencia su ubicación en el Proceso de Planificación-Ejecución del Programa DRI a nivel Distrital, su relación con las etapas de dicho proceso, así como también los productos que genera. Lo anterior con los correspondientes instrumentos y los métodos, que permitirán a los técnicos y funcionarios de las entidades ejecutoras del Programa DRI-PAN de los niveles Regional y Distrital, elaborar en forma adecuada su programación dentro de un enfoque interinstitucional y con participación de los beneficiarios hacia objetivos comunes.

El documento ha sido organizado en cinco secciones. La primera (Marco Conceptual Orientador) ubica a los planes de Desarrollo Distrital en el proceso de planificación-ejecución del Programa DRI-PAN y enuncia aspectos conceptuales; la segunda presenta la metodología para su elaboración, así como los distintos requerimientos de información y otros insumos que son necesarios en las distintas etapas del proceso de formulación del Plan, concluyendo en el desarrollo de elementos de orientación válidos para la elaboración de la Programación Operativa Anual. La tercera parte señala la metodología a seguir para lograr la aprobación y divulgación del Plan. En la cuarta sección se hará referencia a la organización requerida para la elaboración del Plan y la quinta contiene algunos lineamientos relacionados con el seguimiento y evaluación sobre la marcha



## I. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1. Formulación de la nueva estrategia

Con la iniciación del nuevo Gobierno, se ha operado un análisis a fondo de la ejecución de los Programas DRI y PAN ubicando sus importantes logros y las principales limitaciones que presentan en su diseño y en su ejecución práctica.

Del análisis realizado tanto a nivel de la Dirección General DRI-PAN como de otras instancias tales como el Seminario Nacional Interinstitucional sobre los Programas DRI-PAN recientemente realizado en Bogotá, se desprende que el desarrollo de estos programas se ha visto afectado por los siguientes problemas :

- Dispersión de la inversión tanto en términos de subprogramas como de las áreas por atender y tendencia al incremento de la dispersión. Esta última desviación es particularmente sensible en el DRI al programarse su expansión hacia áreas caracterizadas por una menor concentración de minifundios, lo cual eleva los costos de atención por beneficiario. Esta tendencia afecta igualmente al programa de Huertas y Pancoger del PAN, dada su característica dispersión de beneficiarios en áreas para las cuales no ha sido dispuesta la atención de los demás subprogramas.
- Aumento de la participación del componente de subsidios dentro de los recursos del Programa PAN.
- Competencia del Programa PAN con el DRI en los municipios atendidos con acciones en producción.

Frente a estas desviaciones y con miras a un eficiente desarrollo de los programas se propone establecer una nueva estrategia con las siguientes características :

- a. Concentración de la inversión a través de una priorización de las áreas con mayor potencial productivo, de acuerdo con la orientación presidencial del Doctor Betancur, de hacer del DRI un pilar fundamental de la política alimentaria.



- b. Priorización para los programas de acuerdo con el - criterio de maximizar la rentabilidad social de la inversión, lo cual implicará cambios en los diseños de algunas intervenciones y en las entidades ejecutoras.
- c. Desmonte del componente de subsidios dentro del Programa PAN y sustitución del mismo por acciones más eficientes en comercialización dentro de las áreas urbanas.

Estos criterios habrán de plasmarse en las siguientes estrategias :

- a. Fortalecimiento de un componente de producción (crédito y desarrollo tecnológico) con miras al aumento de la oferta y disponibilidad de alimentos para el mercado y procesos de transferencia tecnológica en elaboración y conservación de alimentos.
- b. Fortalecimiento de un componente de comercialización (crédito y asistencia técnica en mercadeo), con el propósito de modernizar el actual sistema de mercadeo a fin de mejorar los precios relativos para el productor y reducir los márgenes de comercialización en beneficio del consumidor. Las acciones centrales para ejecutar esta estrategia comprenden las inversiones en infraestructuras primarias para comercialización (centros de acopio), el desarrollo de un sistema de información para productores y consumidores sobre ofertas, precios y mercados de alimentos básicos y el apoyo a la investigación de mercados.
- c. Como complemento de estas estrategias y de acuerdo con el principio de la contratación del desarrollo planteado por el Presidente Betancur, es necesario considerar el fortalecimiento de la participación de las comunidades como contrapartida de la acción estatal, de acuerdo con los objetivos y características propias de cada Programa. Con este objeto se propone la ampliación de los recursos para capacitación y organización de la comunidad, el apoyo al sistema de Atención Primaria en Salud, desarrollado por el Ministerio de Salud y el apoyo a los programas de Núcleos de Desarrollo Educativo, del Ministerio de Educación Nacional.





## 1.2 Formulación de los Planes de Desarrollo Distrital.

Paralelamente a las nuevas orientaciones se ha propuesto refinar el proceso de programación de acciones y recursos DRI que se venía agenciando tradicionalmente. En términos generales, la programación se hacía por parte de cada entidad, bajo la coordinación de la Dirección Regional DRI, consultando las necesidades de las comunidades y compatibilizando su programación con la de las otras entidades, en términos básicamente de atender la misma población - objetivo.

Se quiere ahora avanzar en el proceso de programación buscando definir verdaderos Planes de Desarrollo Distrital a nivel rural, en donde estén armonizadas las acciones de las diferentes entidades. Para este efecto se ha actualizado el concepto de Distrito (empleado parcialmente en la Fase I), en términos de denotar un área geográfica con características socioeconómicas similares y potenciales definidas de producción para los mercados. Estos Distritos constituyen regiones dentro de un Departamento, integradas - vialmente y con un mercado regional de bienes y servicios organizado alrededor de un epicentro regional.

Los Planes de Desarrollo Distrital, proyectados al mediano plazo y sustentados en programaciones anuales de metas, acciones y recursos constituyen la nueva estrategia de la Dirección General del Programa DRI-PAN para la ejecución de las acciones del Programa con énfasis en sus componentes de producción y comercialización (Planes de Producción y Comercialización).

Dichos Planes constituyen el instrumento principal de la programación del mediano plazo que basándose fundamentalmente en el diagnóstico y en las orientaciones, prioridades y estrategias definidas por el Marco Orientador del Programa DRI-PAN permiten un nivel de concreción que precisa las áreas y líneas de acción para cada uno de los diferentes componentes o subprogramas. De lo expuesto se desprende la importancia de los Planes en la medida en que definen claramente para el mediano plazo de cada uno de los componentes y/o subprogramas y a nivel de toda la acción conjunta del Programa DRI-PAN, sus objetivos, metas, indicadores de éxito, factores condicionantes

Señalar que  
es un avance  
hacia un mayor  
precisión



y los recursos necesarios en función de la situación actual y potencialidades identificadas.

Los Planes de Desarrollo Distrital en su conjunto, equivalen al Programa de Desarrollo Agrícola y Social Distrital para el mediano plazo, el cual contempla las orientaciones en términos de políticas de Desarrollo Rural Integrado y está estructurado por proyectos agrupados por componentes (Producción, Comercialización, Infraestructura, etc.). Para su elaboración se recoge la nueva estrategia definida para el Programa DRI-PAN y para los componentes y subprogramas, orientando en consecuencia la asignación de los recursos.

En su contenido, el Plan define objetivos y la estrategia de acción para el mediano plazo, que constituyen los objetivos y la estrategia del Desarrollo Rural. No es únicamente una suma de actividades, sino un conjunto ordenado de decisiones integradas de ejecución, a través de las cuales se pretende el logro de los objetivos. Para ello detalla las medidas de política referida a los sectores público y privado y precisa el conjunto de actividades que el sector público deberá poner en marcha.

Es importante resaltar que los Planes de Desarrollo Distrital se interrelacionan estrechamente con la Programación Operativa Anual, en la medida en que el Plan establece los lineamientos, objetivos, actividades y metas para cada uno de los años, los cuales son la base para definir, año a año, la programación anual dentro de un enfoque racionalizador que permita ajustar dicha programación con base en el grado de cumplimiento de las metas definidas para cada año, lo cual se identifica a través del Sistema de Información, Seguimiento y Evaluación sobre la Marcha.

Las acciones del componente de producción se enfocarán a buscar aumento de la producción de alimentos y a desarrollar al pequeño productor como empresario eficiente. Se definirán a nivel distrital Planes de Producción sobre los renglones agrícolas y pecuarios (Planes de Producción por Producto) más importantes en cuanto a volúmenes de producción, rentabilidad económica, vinculación al mercado potencial y productivo. Estos planes de producción



Integrarán las acciones de distintos componentes y están referidos a ajuste tecnológico, transferencia de tecnología, crédito, conservación del medio ambiente, etc. Los subprogramas específicos de este componente serán : Crédito, Desarrollo Tecnológico, Recursos Naturales, Capacitación.

El Componente de Comercialización busca incidir en la modernización del actual sistema de comercialización caracterizado por un proceso ineficiente de intermediación rural-urbano, a fin de reducir los precios terminales de los alimentos producidos en las áreas de economía campesina. De otro lado, se propone mejorar los márgenes de comercialización al productor campesino y apoyar a la racionalización y tecnificación de todo el actual sistema de comercialización.

Operativamente dentro de los Planes de Producción y Comercialización por producto, la comercialización debe ser fundamento; en consecuencia estos planes deben diseñarse considerando como condición principal el potencial de mercado y las características específicas de la comercialización.

Las acciones de comercialización a desarrollarse en dichos Planes serán ejecutadas por organizaciones cooperativas del ámbito regional hacia las cuales se deben enfocar las principales acciones del componente. Los subprogramas centrales de este componente son : Organización, Crédito, Asistencia Técnica en Comercialización, Sistema de Información de Precios y Mercados y proyectos especiales de apoyo al mercadeo.

El Componente de Infraestructura y Sociales dirigirá sus acciones a buscar la solución de los principales problemas que inciden en la calidad de vida de la familia campesina (salud, educación, vivienda, acueductos) y que dificultan la ventajosa realización de los productos agropecuarios en el mercadeo (vías y electrificación principalmente).

Con relación al Componente de Desarrollo Comunitario, la planificación-ejecución del programa DRI presupone en todo momento la participación organizada de las comunidades en el diagnóstico, formulación y ejecución de los Programas



de Desarrollo Distrital. En este sentido el Programa estimulará y apoyará los procesos organizativos comunitarios para su participación en el desarrollo de las acciones de producción, comercialización, infraestructura y sociales, comprometiendo a las comunidades como ejecutores del desarrollo regional.

El Plan de Desarrollo Distrital está constituido por diferentes elementos, los cuales requieren para su definición de la participación activa de las entidades ejecutoras en forma integrada, así como también de la participación de los beneficiarios. (Ver gráfica No. 1)

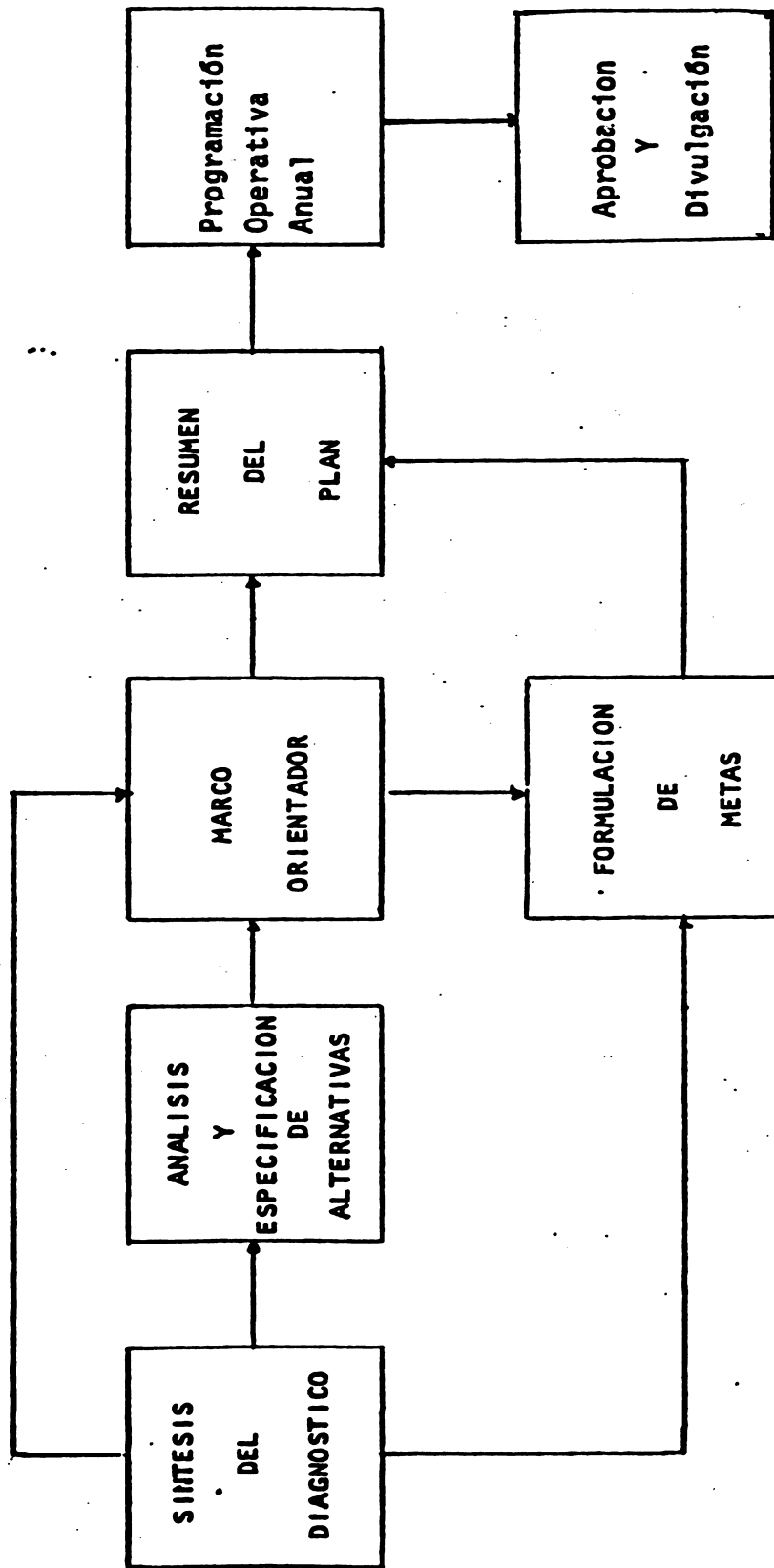
- Diagnóstico
  - Análisis y Especificación de Alternativas
  - Marco Orientador del Plan en el Distrito
  - Formulación de Metas
  - Resumen del Plan
  - Programación Operativa Anual.
- a. El Diagnóstico : permite la caracterización de la situación actual y la identificación de las potencialidades sobre las cuales se proyectará el Plan, así como la priorización y jerarquización de la problemática y la identificación de alternativas de solución.
- b. El Análisis y Especificación de Alternativas : analiza las posibles alternativas de solución a los problemas de Producción, Comercialización, Infraestructura, Sociales y Organización, con el fin de seleccionar la más viable en cada caso desde el punto de vista social, técnico y financiero.
- c. Marco Orientador del Plan en el Distrito : define a partir del diagnóstico y las orientaciones generales del Programa DRI, los objetivos, estrategias, prioridades, beneficiarios y cobertura territorial para el mediano plazo por subprograma y componente.

La estrategia define el rumbo general que se dará a las acciones, a objeto de cambiar la situación actual por una situación deseada en el mediano plazo, estableciendo la forma como deben movilizarse los recur-





**ETAPAS CONSIDERADAS PARA LA ELABORACION DEL PLAN DISTRITAL  
DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION**









la microregión. Dichos Planes se sustentarán en estudios de mercado, los cuales deben proporcionar elementos de juicio sobre la forma más conveniente de ordenar la estructura productiva del área y organizar la comercialización de los excedentes generados.

Como resultado de la acción a través de la ejecución de los Planes de Desarrollo Distrital convergentes alrededor del mejoramiento de la calidad de la vida en el agro y la maximización de los ingresos de los Productores DRI, se pretende potenciar la coordinación interinstitucional y la participación de los beneficiarios y obtener como consecuencia de lo anterior una mayor eficiencia y cobertura a largo plazo y un aprovechamiento óptimo de los niveles de información disponible.

El Plan de Desarrollo Distrital es entonces la articulación de un Plan de Desarrollo Agrícola (producción y comercialización) y un Plan de Desarrollo Social (infraestructura y sociales) en el Distrito, teniendo como eje en todo momento la organización participativa y deliberante de la comunidad y la organización de los recursos y entidades estatales.



## II. PROCEDIMIENTO, PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION

En el presente capítulo se desarrollará la metodología que permite unificar criterios en torno al procedimiento para la elaboración de planes de producción y comercialización a nivel distrital. Dicha metodología debe aplicarse para la elaboración de planes de desarrollo de la infraestructura y del componente social en el Distrito.

La elaboración del Plan contempla el desarrollo de seis (6) etapas. A continuación se presenta una descripción de cada una de ellas, las cuales deben ser desarrolladas dentro de un proceso integracional e interinstitucional como se verá más adelante ( ver gráfico #2 ).

### 2.1 DIAGNOSTICO

La etapa del diagnóstico comprende la recolección y análisis de la información que identifica la problemática y potencialidades del área, haciendo especial énfasis en las características locales de la producción y comercialización, costos de producción y comercialización, rentabilidad, estructura de la tenencia, crédito, canales de comercialización, análisis de la demanda, análisis de la oferta, análisis de precios, y grado de organización de los productores.

#### 2.1.1 Formularios de Recolección y Análisis de la Información.

El detalle de la información a recolectar y a analizar, lo que permitirá la priorización, jerarquización, caracterización y tipificación de los productos y organizaciones objeto del Plan, se diligenciará en el conjunto de formatos que aparecen en el Anexo No. 2. Este procedimiento permite acopiar la información por Distrito con criterios unificados a nivel nacional, para poder así instrumentalizar un Sistema de Evaluación y Seguimiento coherente.

#### 2.1.2 Criterios de Priorización y Jerarquización de Productos.

Los productos que en el Distrito sean objeto de la elaboración de Planes de producción y comercialización, deben cumplir con los siguientes requisitos :

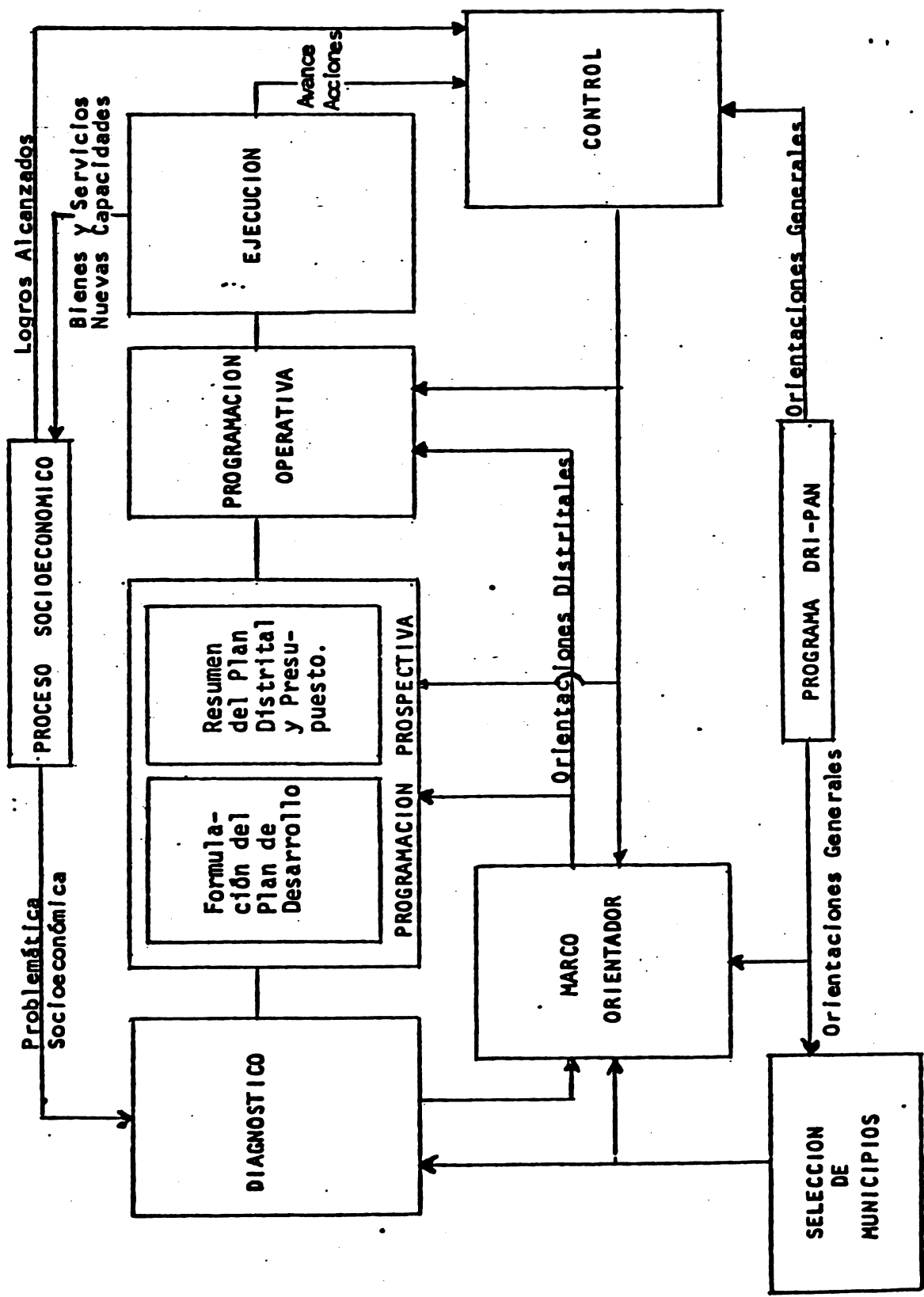
- a. Ser procedente de áreas DRI con factibilidad de irrigación





GRAFICA No. 2

PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION A NIVEL DISTRICTAL





de crédito y de ajuste y transferencia de tecnología en la fase producción y en la fase post-cosecha.

- b. Ser cultivado por una alta proporción de pequeños - agricultores.
- c. Existencia de una demanda potencial
- d. Existencia de volúmenes potenciales rentables de excedentes a comercializar.
- e. Existencia de problemas a resolver (brecha tecnológica, prácticas post-cosecha, altos márgenes de comercialización) para mejorar los ingresos de los productores.
- f. Existencia en los productores de vocación para asumir actividades económicas de tipo comunitario
- g. Existencia de flujos de comercialización hacia mercados terminales.

A más de los anteriores criterios de priorización entendidos como requisitos indispensables para la elaboración de Planes de Producción y comercialización a nivel Distrital, sería deseable que por lo menos uno de los productos priorizados sea susceptible de procesos de transformación que permitan una actividad productiva permanente.

La jerarquización de los productos priorizados será posible dándole un valor ponderado a algunos de los criterios de - priorización señalados. Serán jerarquizados aquellos productos que reuniendo el conjunto de los criterios de priorización alcance un mayor puntaje de acuerdo a la siguiente ponderación :

CRITERIO DE PRIORIZACION	PONDE- RACION
1. Productos que se comercializan actualmente a través de organizaciones campesinas.	5
2. Productos susceptibles a procesos de - transformación en el corto plazo	4



- |                                                        |   |
|--------------------------------------------------------|---|
| 3. Productos con problemas post-cosecha significativos | 2 |
| 4. Productos con altos márgenes de comercialización    | 2 |
| 5. Productos con alta brecha tecnológica               | 2 |

Como resultado de este ejercicio debe elaborarse una lista de productos, jerarquizados de mayor a menor puntaje, debiéndose escoger para la elaboración de planes de producción y comercialización aquellos productos con puntaje igual o superior a 10. El número de productos escogidos para la elaboración de Planes no debe ser mayor de 3 por Distrito.

#### 2.1.31 Caracterización y tipificación de las Organizaciones Priorizadas y Jerarquizadas.

Con relación a la tipificación de la organización de los productores para el Mercadeo es básico recoger en los Diagnósticos los elementos siguientes :

- a. La posibilidad de especialización en la actividad comercializadora que le permita desarrollar una mayor capacidad tecnológica en el mercadeo de los productos escogidos y generar una mayor dinámica empresarial.
- b. El grado de liderazgo en el Proceso de Desarrollo Organizativo a nivel regional.
- c. La solidez económica-administrativa o la posibilidad de ajustes inmediatos para ejecución de proyectos específicos en forma colectiva.
- d. La capacidad para contratar, convenir y asimilar asesoría en los campos de su incumbencia en el corto plazo.
- e. El nivel de imagen organizativa y económica entre los productores campesinos, las entidades y organizaciones del sector.



- f. El nivel de proyección de su actividad como Empresa Comercial que le permita acceder a formas de integración superiores, como resultado de la participación democrática de sus asociados.
- g. Las posibilidades de aceptación de una evaluación externa de los proyectos a ejecutar por la organización.

#### 2.1.3.2 Caracterización y Tipificación de Productos Priorizados y Jerarquizados.

La caracterización de los productos básicamente se refiere a la tipificación de cada producto en términos del área, número de productores que lo cultivan, tecnología, índices de productividad, producción de excedentes, volúmenes de autoconsumo, etc., que permita establecer el estado representativo de cada uno de ellos, siendo lo anterior la base para poder hacer las proyecciones del Plan de Producción y comercialización en el mediano plazo.

En consecuencia la caracterización por producto se realiza con base en el tipo de producto (agrícola o pecuario), de acuerdo al siguiente procedimiento :

Productos Agrícolas : Los renglones agrícolas siempre se caracterizan sobre la base de un área cultivada promedio por productos y un área cultivada total, con miras a identificar sus posibles alternativas de desarrollo. Una vez definida el área promedio y el arreglo, se procede a establecer para ésta su sistema de producción, es decir el arreglo (cultivo solo, asociado, en relevo, intercalado, etc) y sus características. Con base en lo anterior se hace necesario identificar para dicha área, por arreglo, el número de productores que la cultivan, la tecnología local de explotación, rendimientos, costos de producción e ingresos por hectárea, producción total, producción para autoconsumo, los excedentes comercializables, variedades y calidad. Además se deben señalar las funciones de comercialización agentes, sitios, infraestructura, precios y modalidades de compra-venta.





**EJEMPLO DE CARACTERIZACION DE FINCAS TIPO GANADERAS (Leche) •**

PRODUCCION TOTAL/AÑO	PRODUCCION CONSUMO	PRODUCCION PARA VENTA (EXCEDENTES)	COSTOS PRODUCCION POR UGG	COSTOS TOTALES PRODUCCION	INGRESO TOTAL	INGRESO NETO	INDICES PRODUCTIVOS									
							% Nat.	% Mor. Joy.	% Mor. AdL.	Lactan. Dias	Lts. Vaca Dia	Cap. Carga UGG/ha.				



Productos Pecuarios - (Bovinos y Ovinos) : La caracterización de estas especies busca la identificación de "fincas tipo" en términos de homogeneidad sobre las cuales el Plan de Producción y Comercialización enfoca todas las acciones. Para la tipificación se hace necesario hacer una estratificación de las explotaciones con tamaño no mayor de 20 hectáreas con base en : Tamaño, área en pastos, agricultura, descanso y otros usos, tamaño del hato estratificado (Inventario ganadero), nivel tecnológico, productividad de los suelos, costos de producción, ingresos, producción total, producción para consumo, excedentes de comercialización, agentes, sitios, infraestructura, precios y modalidades de compra venta.

Una vez identificadas cada una de las fincas promedio por estrato, con base en los anteriores elementos y a fin de seleccionarlas como "fincas tipo", susceptibles del plan, se aplican criterios de selección tales como : continuidad del hato que permita el levante y reemplazo de las hembras dentro del rebaño, área en pastos que refuercen la continuidad del anterior, número mínimo de hembras que garanticen una permanencia y mejoramiento dentro del mismo hato, potencial de producción que permita el autoabastecimiento familiar y un amplio margen de excedentes con fines de comercialización.

La "finca tipo" debe ser representativa como mínimo del 50 % de su respectivo estrato y del 10% del total de las fincas menores de 20 Hás. El estrato cuya finca promedio no cumpla con estos requisitos, no se considera para la definición de finca tipo, y en consecuencia se excluye del plan.

#### 2.1.4 Síntesis de la problemática y alternativas de solución.

Una vez cumplido el anterior proceso se hace necesario elaborar lo siguiente :

- a. Una síntesis de la problemática y potencialidades por productos y organizaciones identificadas;
- b. Priorización de la problemática (Cuadro No. 1) ; y
- c. Definición de alternativas de solución (Cuadro No. 2)



**CUADRO No. 1: PRIORIZACION DE LA PROBLEMÁTICA**

<b>COMPONENTE Y SUB-PROGRAMA</b>	<b>PROBLEMÁTICA</b>		
	<b>PRIMERA PRIORIDAD</b>	<b>SEGUNDA PRIORIDAD</b>	<b>TERCERA PRIORIDAD</b>



**CUADRO No. 2: DEFINICION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

AREA DE ACCION	ALTERNATIVAS DE SOLUCION		
	1a.	2a.	3a.





Al resumir los problemas, se deben especificar en forma clara y concreta, planteándolos como una desviación a una norma o situación deseable. Dicha norma constituye un punto de referencia, contra el cual se debe comparar la situación observada en el área sujeta a estudio :

- En qué consiste la desviación y cual es la variable sobre la que se observa.
- Dónde se localiza la variable afectada por la desviación.
- Cuándo se observa la desviación.
- Cuál es la magnitud de la desviación.

A manera de ilustración, a continuación se presenta el siguiente ejemplo de identificación y resumen de un problema específico :

- "El rendimiento del maíz en las explotaciones menores de 20 hectáreas del Distrito de Pamplona, es bajo en relación con el rendimiento promedio nacional. Durante 1.980 en Pamplona se registró un rendimiento de 800 kilogramos por hectárea, en cambio el promedio nacional alcanzó los 1.500 kilogramos por hectárea."

Para la priorización de la problemática y la identificación de las alternativas de solución, se utiliza la técnica TGN <sup>1/</sup> la cual contempla la participación activa de las entidades y los beneficiarios.

En resumen, los instrumentos requeridos para ésta etapa son :

- a. Formularios de recolección y análisis de la información;

---

<sup>1/</sup> TGN : Técnica de Grupo Nominal.



- b. Priorización y jerarquización de productos y organizaciones.
- c. Caracterización y tipificación de productos y organizaciones priorizadas y jerarquizadas;
- d. El listado ó síntesis de la problemática y potencialidades;
- e. Priorización de la problemática y
- f. Definición de alternativas de solución.

## 2.2 ANALISIS Y ESPECIFICACION DE ALTERNATIVAS

Esta etapa tiene por objeto analizar las posibles alternativas de solución a los problemas de mercadeo, organización y producción, con miras a seleccionar las más viables desde el punto de vista técnico y financiero.

Las actividades a desarrollar y criterios a utilizar se presentan a continuación separadamente para los aspectos de organización, mercadeo y producción, aunque en la práctica el análisis y selección de alternativas debe realizarse simultáneamente, a fin de tomar en consideración las interrelaciones entre ellas y las implicaciones mutuas derivadas de las mismas.

### 2.2.1. Organización.

La nueva estrategia del Programa DRI-PAN se propone privilegiar la estructura cooperativa sin que ella sea excluyente frente a las demás Formas Asociativas del campesinado, por ser un modelo con años de implementación a nivel nacional e internacional, con amplio respaldo institucional y por presentar mejores condiciones para buscar un desarrollo a nivel empresarial.

En cada uno de los Distritos deben constituirse en alternativas de solución para la comercialización asociativa de los excedentes agropecuarios aquellas Formas Asociativas (preferentemente Cooperativas) que en mejor forma puedan adecuarse actual ó potencialmente en el corto plazo a los cri



terios básicos que se señalan a continuación. En caso de que haya necesidad de constituir nuevas Organizaciones, éstas lógicamente deben adecuarse desde un comienzo a dichos criterios.

#### 2.2.1.1. Aspectos Jurídicos

Las Cooperativas y Formas Asociativas deben tener su situación jurídica claramente definida, esto quiere decir que deben existir como persona jurídica. Además sus estatutos y reglamentos deben estar en regla y sujetos a las disposiciones legales y estatutarias que rigen la vida de las organizaciones.

El hecho de poseer una personería jurídica, garantiza varias ventajas :

- a. Como proveedor, es la organización la que asume el crédito y la responsabilidad comercial, ante los mayoristas, Mercados institucionales, Cooperativas de Distribución, etc. independientemente del funcionario responsable de la comercialización.
- b. La existencia de Personería Jurídica evita que los fondos de la organización estén en cuentas de particulares a nombre de Gerentes, Agentes de Mercadeo ó Tesoreros.
- c. Sin personería jurídica es imposible manejar relaciones contractuales tanto con las instituciones estatales, como con los Mercados Institucionales.
- d. Sin Personería Jurídica, es imposible que la cooperativa pueda integrarse a las Federaciones de Cooperativas, ó pueda fusionarse o incorporarse a otras Organizaciones, ó recibir los beneficios de los créditos destinados al cooperativismo y a las Formas Asociativas en general.

#### 2.2.1.2 Aspectos Administrativos

La Cooperativa debe tener claramente definido a nivel de



los Estatutos las diferentes estancias administrativas, así :

- Dirección
- Administración
- Ejecución
- Control.

La contabilidad de la Cooperativa debe cumplir los siguientes requisitos

- Acorde con el Plan Contable aprobado por DANCOOP.
- Lo menos sofisticada posible, pero muy clara; debe permitir una fácil lectura por parte de los socios.
- Estar al día. Hay que rescatar la contabilidad como instrumento para la toma de decisiones. Una contabilidad atrasada no lo permite.
- La contabilidad debe orientar económicamente la Sociedad.
- La contabilidad debe estar en función de las acciones de control por parte del Auditor, el Gerente y demás responsables de la Sociedad.

### 2.2.1.3 Aspectos Operativos.

- La organización debe poseer un organigrama que sea lo suficientemente ágil.
- Las funciones de los diferentes responsables deben estar claramente definidas a través de un Manual de Funciones.
- Para poder operar los Proyectos de Mercadeo, se hace necesario que la organización tenga unos Agentes de Mercadeo Especializados en el producto y en su comercialización.





- Debe superarse, el marco estrecho de trabajar con la producción de una determinada zona. Cuando la organización se convierte en proveedor de determinados mercados a través de contratos, tiene que plantearse el abastecimiento permanente de esos mercados y no pensar que ellos deben acomodarse a los problemas de escasez que plantea la estacionalidad de los productos.

Para que la Cooperativa pueda operar racionalmente tiene que resolver los siguientes problemas de orden práctico

- Estar en capacidad de contratar un Gerente de tiempo completo, lo cual supone una remuneración más ó menos alta, de acuerdo con la rentabilidad de los proyectos.
- El Gerente debe ser (a más de trabajador, honesto y leal con su organización), un negociante hábil, recursivo, sagaz y por sobre todo un hombre con una gran capacidad de decisión.
- Debe combatirse la tendencia (que hizo carrera en 1a. Fase) de que los Gerentes podrían combinar simultáneamente su labor administrativa con su labor de productor como pequeño campesino.

#### 2.2.1.4 Aspecto Social.

- a. % y número de socios que son beneficiarios actuales ó potenciales DRI (mínimo el 50%).
- b. el % de analfabetas no debe ser superior al 50% y debe existir la posibilidad en el corto plazo de reducir significativamente dicho porcentaje.
- c. % y número de socios propietarios y arrendatarios con contratos mínimos de 2 años (mínimo el 60%).
- d. % y número de socios con más de 1 año de vinculación (mínimo el 50%)



### 2.2.1.5 Aspectos Financieros

- a. Las Organizaciones deben estar en capacidad de aportar por lo menos el 20 % del valor de los Proyectos de Comercialización a ejecutar con los aportes de capital de los socios, las reservas y fondos y las cuotas extraordinarias que se impongan los socios en Asamblea General.
- b. Existencia de Estados Financieros (actualizados por lo menos a Diciembre 31 / 81).
- c. Razón circulante (activo circulante  $\div$  pasivo circulante) : es la capacidad para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo; debe ser positiva y estar entre 2 y 1.
- d. Estabilidad (activo fijo  $\div$  Pasivo fijo) : muestra la capacidad para cumplir con deudas a largo plazo. Debe estar entre 1 y 2.
- e. Rentabilidad : (Ingresos Netos  $\div$  Costos). Se debe aplicar al resultado económico de los diferentes programas en ejecución y siempre debe ser positiva.

### 2.2.2 Mercadeo.

Cualquier alternativa de mercadeo a ejecutar por campesinos organizados debe girar en torno a reducir los costos de mercadeo, por la vía de intervenir como agente empresarialmente eficiente y de reducir al mínimo posible los riesgos en las funciones a asumir. El resultado de un accionar semejante debe conducir a que : (a) el campesino reciba un precio más alto que antes, lo que permitirá producir más bienes y (b) el consumidor reciba el producto a menor precio.

Se deben identificar los diferentes canales de comercialización y las varias prácticas comerciales y/o funciones de mercadeo a intervenir por producto, señalando los costos de comercialización en que se incurriría en cada caso (empaque, acopio, transporte, selección, clasificación, bodegaje y otros en que se pueda incurrir depen-



diendo de los productos).

Simultáneamente se debe contar con una serie histórica de precios al productor según el mercado en que se realiza el producto para proyectar tendencias de precios en cada una de las posibles alternativas.

Estos son los dos elementos básicos (costos de comercialización de las funciones a ejecutar y precios al productor) que relacionándose con los costos de producción del producto en cuestión, permiten ubicar la rentabilidad que generarían los varios Proyectos Específicos de Comercialización que se propongan como alternativas.

El proceso operativo que permitiría ubicar la rentabilidad, de un proyecto específico de comercialización, entonces, se abordaría de la siguiente manera :

- a. Se calcularían los costos de producción y comercialización, del arreglo o la explotación pecuaria en cuestión, en términos de costo/hectárea o costo/U.G.G.
- b. A continuación se ubicarían los rendimientos físicos, kgs./ hectárea o litros de leche/vaca, o Kgs de carne/animal, descontando los volúmenes de autoconsumo.
- c. En base a una serie histórica de precios que permita calcular el precio promedio al productor (precio al productor) se identificaría el Ingreso Bruto (precio de venta X kgs. o lts. producidos).
- d. Luego se descontarían del Ingreso Bruto (\$) los costos de producción, para identificar el Ingreso Neto.
- e. Finalmente la rentabilidad promedio se calcularía según la siguiente fórmula :

$$\text{Rentabilidad Promedio (\%)} = \frac{\text{Ingreso Neto} \times 100}{\text{Costos de Producción}}$$

Esta rentabilidad en ningún caso puede ser inferior al 18% (tasa de interés del crédito DRI).



Además, hay que garantizar en las alternativas seleccionadas finalmente el cumplimiento de requisitos básicos:

- a. Factibilidad de colocar volúmenes rentables de las variedades y calidades del producto que acepte el mercado seleccionado en cada caso.
- b. La existencia actual o potencial de la infraestructura y los medios de transporte que permitan no onerosamente la colocación de la oferta agregada por los campesinos organizados en el lugar de las transacciones.
- c. Tener certeza de que las prácticas por adoptarse para el mejoramiento de la calidad (acopio, selección, empaque, etc.) en cada alternativa han de generar un incremento apropiado en los precio de venta del producto.
- d. Posibilidad de intervenir las fases de intermediación que presentan los mayores márgenes de comercialización en cada alternativa.

Así, aquellas alternativas que se ajusten en mayor grado a los anteriores prerrequisitos y que demuestren una rentabilidad positiva, deben seleccionarse como la alternativa de solución a la comercialización de los excedentes.

### 2.2.3 Producción

Se deben identificar las diferentes tecnologías disponibles para recomendar en el Plan, partiendo del inventario tecnológico realizado en el diagnóstico y considerando tanto la tecnología local, como diferentes alternativas de tecnología mejorada probada en la zona. Cada una de ellas se debe caracterizar presentando las recomendaciones correspondientes a las diferentes prácticas culturales consideradas, el volumen de recursos que consumen, el costo de producción y el rendimiento potencial. El Cuadro No. 3 se debe utilizar como guía general en caso de productos agrícolas, pudiéndose adaptar, según los requerimientos particulares de cada producto. Para la ganadería bovina se debe utilizar el Cuadro No. 4, con las respectivas adaptaciones requeridas en cada caso.





CUADRO N° 3

RECOMENDACIONES TECNOLOGICAS AGRICOLAS Y COSTOS DE PRODUCCION

EGLO

TECNOLOGIA

CONCEPTO	RECOMENDACIONES	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR (\$)	
				Unitario	Total
Preparación tierra					
Siembra					
1.1 Método y mano de obra					
1.2 Variedades					
1.3 Semilla					
1.4 Distancia siembra					
1.5 Tratamiento					
1.6 Epoca de Siembra					
1.7 Período Vegetativo					
Control de Plagas y Enfermedades.					
3.1 Plaguicidas					
3.2 Aplicación (Mano de Obra).					
Fertilización					
4.1 Fertilizantes					
4.2 Aplicación (Mano de Obra).					
Cosecha					
5.1 Mano de Obra					
5.2 Materiales					
Beneficio					
Sub-total Costo de Producción.					
Costo de Comercialización					
Costo Total					
Rendimiento					
Precio de Venta en el mercado mayorista.					



RECOMENDACIONES TECNOLOGICAS PARA GANADERIA BOVINA  
Y COSTOS DE PRODUCCION

DE EXPLOTACION \_\_\_\_\_ TIPO DE FINCA \_\_\_\_\_ TECNOLOGIA \_\_\_\_\_

CONCEPTO	RECOMENDACIONES	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR. (\$)	
				Unitario	Total
Sanidad					
1.1 Productos y dosis					
1.2 Mano de obra					
1.3 Infraestructura					
Nutrición					
2.1 Productos y dosis					
2.2 Mano de Obra					
2.3 Infraestructura					
Praderas					
3.1 Establecimiento					
3.2 Sostenimiento					
3.3 Manejo					
Manejo del Hato					
4.1 Reproductores					
4.2 Vacas en gestación					
4.3 Vacas secas					
4.4 Vacas en producción					
4.5 Terneros					
4.6 Infraestructura					
4.7 Mano de Obra					
4.8 Materiales y equipo					
Costo de Comercialización					
Indices de Productividad					
5.1 % de natalidad					
5.2 % de mortalidad					
5.3 Días de lactancia					
5.4 UGG por Hectárea					
5.5 Litros de Leche					
5.6 Kg.carne/ animal					
Precio de venta en el mercado mayorista.					



Posteriormente se deben escoger los paquetes tecnológicos que tienen mejores perspectivas de aplicación, con base en una evaluación cualitativa realizada por técnicos conocedores de la zona con participación de los beneficiarios, sopesando el grado de complejidad y adaptabilidad de la tecnología a las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios, las perspectivas de adopción por parte de éstos y el posible incremento sobre el rendimiento obtenido con la tecnología local. En este último caso, el incremento potencial del rendimiento no debe ser inferior al 20%.

Finalmente se debe evaluar la capacidad de la tecnología mejorada para cubrir sus costos incrementales y el riesgo implícito, con respecto a la tecnología local. Para ello es necesario calcular los siguientes indicadores: Retorno marginal a la inversión y Rentabilidad en el caso de productos agrícolas de ciclo anual y la Relación Beneficio Costo, para explotaciones ganaderas y cultivos permanentes. A continuación se detalla la forma de calcular cada uno.

El retorno Marginal a la Inversión (RMI) mide el incremento sobre el ingreso por hectárea obtenido con la tecnología local, generado por cada peso adicional invertido en la tecnología mejorada, y se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$RMI = \frac{\text{Ingreso Bruto por hectárea de la Tecnología mejorada} - \text{Ingreso Bruto por Hectárea de tecnología local}}{\text{Costo total por hectárea de la tecnología mejorada} - \text{Costo total por hectárea de la tecnología local.}}$$

donde:

Ingreso Bruto por hectárea = Rendimiento (Kg/Ha) x precio al productor en el mercado mayorista (\$/Kg).

Costo Total por hectárea = Costo de producción por hectárea, Incluyendo el costo de comercialización respectivo.



La rentabilidad (R) mide la retribución a los factores de producción, cuantificando el % del costo de producción que representa el Ingreso Neto. Se calcula mediante la fórmula siguiente :

$$R = \frac{\text{Ingreso Neto / hectárea} \times 100}{\text{Costo Total por hectárea}}$$

La relación Beneficio-Costo mide el incremento sobre el ingreso obtenido con la tecnología local, por cada peso adicional invertido en la tecnología mejorada, referido a un período de tiempo superior a un año. Se calcula mediante la siguiente fórmula :

$$B/C = \frac{\text{Suma de los valores actualizados del Ingreso Bruto Incremental}}{\text{Suma de los valores actualizados del Costo Total Incremental}}$$

donde :

Ingreso Bruto Incremental = Ingreso Bruto Tecnología mejorada, en cada año del período de análisis - Ingreso Bruto Tecnología local, en cada año del período de análisis.

Costo Total Incremental = Costo Total de la tecnología mejorada, en cada año del período de análisis - Costo Total de la Tecnología local en cada año del período de análisis

Tasa de Actualización = Tasa de interés aplicada por la Caja Agraria, a los préstamos DRI.

Con los indicadores mencionados anteriormente se debe elaborar el Cuadro No. 5, para fines del análisis siguiente : Es de anotar que la Relación Beneficio/Costo con sus respectivos flujos de ingresos y costos actualizados, solamente se debe anotar en la columna correspondiente a la tecnología mejorada.





CUADRO N° 52

INDICADORES ECONOMICOS

ARREGLO \_\_\_\_\_

CONCEPTO	INDICADORES	
	Tecnología Local	Tecnología Mejorada
<b>1. Cultivos Anuales</b>		
Ingreso Bruto por hectárea (IB)		
Costo Total por hectárea (CT)		
Ingreso Neto por hectárea (IN)		
Costo Mano de Obra por hectárea (CMO)		
Jornales por hectárea (MO)		
Costo de Insumos por hectárea (CI)		
Retorno Marginal a la Inversión (RMI)		
Rentabilidad (R)		
<b>2. Ganadería y Cultivos Permanentes</b>		
Flujo actualizado del Ingreso Bruto Incremental		
Flujo actualizado del Costo Total Incremental		
Relación Beneficio/Costo (B/C)		



A continuación se debe proceder a seleccionar el o los paquetes tecnológicos que serán recomendados a los beneficiarios, con base en los indicadores económicos. Para ello en primer lugar se debe considerar el valor alcanzado por el Retorno Marginal a la Inversión ó por la relación Beneficio/Costo, según se trate cultivos anuales o permanentes y ganadería respectivamente, debiéndose optar por la tecnología mejorada en caso de que el indicador sea igual o superior a 1.5. En caso contrario se deben revisar los supuestos básicos sobre uso de insumos tecnológicos, prácticas culturales, costos y rendimientos, implícitos en la tecnología recomendada, a fin de verificar su validez y consistencia a la luz de la experiencia empírica y realizar las modificaciones ó ajustes que se estimen necesarios por parte de los técnicos, con el objeto de volver a estimar el RMI. Si persistiera el valor de éste inferior a 1.5, definitivamente se debe seleccionar la tecnología local como fuente de las recomendaciones en primera aproximación, mientras se desarrolla un proceso de ajuste tecnológico que permita obtener un paquete tecnológico superior al local, en términos de su rendimiento económico potencial.

Se toma como criterio de selección de la tecnología a recomendar, el valor de 1.5 indicativo de que por cada peso adicional invertido se puede obtener un ingreso incremental de \$ 1.5, debido a que ese margen de 50% se considera adecuado para cubrir el costo y el riesgo implícito en la innovación y de esta manera reducir las posibilidades de fracaso de los beneficiarios, en caso de afrontar circunstancias adversas derivadas de fenómenos climáticos, fluctuaciones de precios o aplicación inadecuada de las recomendaciones.

El indicador Rentabilidad, debe utilizarse en forma complementaria a los anteriores, debiéndose exigir que la tecnología mejorada presente valores superiores o por lo menos iguales a la local, para ser seleccionada definitivamente. En caso contrario y siempre que el RMI, sea superior a 1.5, se deberá analizar en cada caso particular la magnitud de las diferencias encontradas y considerar hasta dónde es más ventajoso y menos riesgoso para el agricultor, el continuar con la tecnología local.



Después de seleccionado el o los paquetes tecnológicos a recomendar, se debe proceder a definir la trayectoria de la Investigación y la transferencia de la tecnología. La misma tiene por objeto establecer en el tiempo durante el período del Plan, las interrelaciones lógicas y secuenciales que se deben dar entre la generación de tecnología adaptada y la transferencia de la misma a los beneficiarios. Consiste en un cronograma anual, que muestra la evolución esperada de los diferentes elementos del paquete tecnológico, tanto en lo relativo al ajuste tecnológico, como a su transferencia.

Para elaborar la Trayectoria de la Investigación y Transferencia de Tecnología, se debe realizar un detenido análisis sobre las prácticas culturales a recomendar en "Primera Aproximación" (R1) y el potencial de mejorarlas mediante el ajuste tecnológico en un período determinado. Con esto se debe determinar los rubros que serán sometidos al proceso de ajuste y los años en que se espera generar nuevas recomendaciones en segunda (R2) ó tercera aproximación (R3). Los resultados de este análisis se deben plasmar en el Cuadro No. 6. En la columna "Tecnología Local" del mismo se deben anotar las características del paquete tecnológico en uso por los beneficiarios, para cada una de las prácticas culturales señaladas en la Columna "Concepto". En la Columna "Tecnología Recomendada en primera aproximación (R1)", se deben señalar las recomendaciones a utilizar desde el inicio del plan y mientras no se generen otras nuevas, como producto del proceso de ajuste tecnológico a desarrollar. En la Columna "Proyecciones", se debe señalar para cada práctica cultural en cada año, su situación particular en lo relativo al Ajuste Tecnológico (Sub-Columna "A") y la Transferencia de Tecnología (Sub-Columna "T").

Para ello se deben usar los códigos R1, R2 ó R3 según se trate de la Primera, Segunda ó Tercera aproximación que se encuentre disponible de la respectiva práctica. Luego el correspondiente código debe anotarse en las Sub-columnas "A" (Ajuste Tecnológico) o "T" (Transferencia de Tecnología), o en ambas de acuerdo a lo siguiente :

Anotar sólo en A : Cuando la práctica se encuentra



CUADRO N° 65

TRAYECTORIA DE LA INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA  
DE TECNOLOGIA

ARREGLO \_\_\_\_\_

CONCEPTO	TECNOLOGIA LOCAL	TECNOLOGIA RECOMENDADA En Primera Aproximación (R1).	PROYECCIONES																	
			Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5									
			A	T	A	T	A	T	A	T	A	T								
1. Preparación de Tierras																				
2. Siembra																				
3. Fertilización																				
4. Encalamiento																				
5. Control de Plagas																				
6. Control de Enfermedades.																				
7. Control de Malezas																				
8. Cosecha																				
9. Rendimiento Potencial																				
10. % de Adopción.																				

187

188



Únicamente en ajuste tecnológico; durante un año determinado.

Anotar sólo en T : Cuando la práctica se encuentra únicamente en transferencia de tecnología durante un año determinado.

Anotar en A y en T : Cuando la práctica va a ser recomendada en el año, pero además se encuentra en proceso de ajuste, con miras a obtener en el futuro una nueva recomendación en aproximación más avanzada.

El Cuadro "Trayectoria de la Investigación y Transferencia de Tecnología", permite visualizar en el tiempo, tanto la evolución de las diferentes prácticas culturales en las distintas filas, como los diferentes paquetes tecnológicos que el ajuste irá generando para ser transferidos en los diferentes años, en cada una de las Subcolumnas identificadas con "T".

Finalmente, en las filas 9 ("Rendimiento Potencial") y 10 (% de adopción), se debe anotar el rendimiento susceptible de ser obtenido en cada año mediante la aplicación total del respectivo paquete tecnológico recomendado y el porcentaje de beneficiarios que se espera lo van a adoptar.

### 2,3 MARCO ORIENTADOR DEL PLAN EN EL DISTRITO

La elaboración del Marco Orientador tiene como insumos básicos el Diagnóstico y las Orientaciones generales del Programa DRI.

Con base en ellas y mediante la participación activa de las entidades y los usuarios se define dicho marco, el cual establece para el mediano plazo los objetivos, estrategia y prioridades, y define la cobertura territorial y la población a ser beneficiada.

Para elaborar el Marco Orientador se desarrollan las



siguientes actividades : Definición de los Objetivos, diseño de la Estrategia, Definición de las Prioridades, Identificación de la Cobertura territorial y los beneficiarios del Plan.

- a. Definición de Objetivos : Un objetivo constituye una decisión explícita de alcanzar determinados resultados en el transcurso de un período específico, con base en un juicio sobre las condiciones y recursos existentes para su obtención. Por tal motivo para definir objetivos es necesario contar con información sobre los principales problemas, las soluciones alternativas factibles y estimaciones de los recursos que estarán disponibles para este propósito, bajo ciertas condiciones supuestas.

Los Objetivos, en conjunto con la estrategia, proporcionan los elementos rectores del Plan; su determinación y formulación, constituyen la base para la programación y realización de las acciones a desarrollar en el distrito, así como para la selección de los indicadores para el seguimiento y la evaluación. Por tal motivo, orientan y guían el proceso de decisiones cotidianas, al establecer los resultados que deben alcanzar las entidades comprometidas en el Plan.

Para identificar y establecer los objetivos del Plan se debe partir del análisis de la síntesis de la problemática y potencialidades, y la "Priorización de la Problemática", a fin de escoger aquellos objetivos que contemplan solucionar los diferentes problemas contenidos en dicho cuadro, especialmente los de mayor prioridad. Con base en lo anterior, se deben seleccionar las soluciones más adecuadas, de todas las propuestas en el cuadro "Definición de alternativas de Solución".

Además se deben analizar detenidamente, a fin de diferenciar los objetivos factibles de lograr a mediano plazo, de aquellos de largo plazo. Para ello se debe realizar una evaluación realista de lo que es posible lograr a corto o mediano plazo, con base en las



experiencias del pasado, en los recursos disponibles y en el nivel de competencia administrativa.

Igualmente se debe analizar si los objetivos son complementarios o contradictorios, ya que en el segundo caso se pueden presentar serias restricciones para el logro de algunos de ellos. Por ejemplo, el pretender aumentar la productividad de la tierra, podría ser contradictorio con el aumento de las oportunidades de empleo, si en el primer caso se estimulara el uso intensivo de maquinaria agrícola que desplaza un alto porcentaje de los requerimientos de mano de obra. En caso de encontrar contradicción entre objetivos, se debe decidir oportunamente cuál de los objetivos en conflicto debe prevalecer, si no fuere posible compatibilizarlos por algún medio.

Al redactar los objetivos del Plan se debe cuidar que precisen y concreten en forma operacional los objetivos de orden nacional, de modo que establezcan bases para desarrollar acciones específicas y para medir su nivel de logro, al cabo de un tiempo. Una buena regla a seguir es que los objetivos no son operacionales, a menos que sea posible medirlos a través de indicadores verificables. Cuando los objetivos son planteados en una forma muy general, ambigua y carente de claridad y precisión, su interpretación puede variar significativamente entre diferentes personas, lo cual creará confusión con respecto a lo que se intenta lograr, las acciones importantes a desarrollar, los criterios de evaluación y las responsabilidades correspondientes a cada uno de los agentes comprometidos en el logro de los mismos.

Por ejemplo, es preferible un objetivo que pretende "incrementar el ingreso neto de los productores con explotaciones menores de 20 hectáreas, a razón del 25% anual ...", a otro que postule "incrementar el ingreso rural hasta un nivel adecuado".

Cada objetivo debe incluir en términos generales, los siguientes elementos :

- El cambio observable que se pretende obtener.
- El objeto hacia el cual van dirigidas las acciones a



desarrollar.

- Los beneficiarios potenciales.
- La cobertura geográfica

El Plan de Producción y Comercialización contempla tres niveles de objetivos, a saber :

- **Objetivo General** : Es el objetivo último, de orden nacional, sectorial ó regional a cuyo logro se desea que contribuya al Plan.
- **Objetivo Específico** : Señala la razón de ser del Plan y representa lo que se quiere lograr al finalizar el mismo.
- **Objetivos Intermedios** : Son los resultados inmediatos que se espera generar como resultado de las actividades de cada una de las entidades participantes en el desarrollo del Plan de Producción y a través de los cuales se ha de lograr el objetivo específico y finalmente el general.

A continuación se presenta un ejemplo de definición de Objetivos en sus diferentes niveles para un Plan :

**OBJETIVO GENERAL** : Incrementar el ingreso neto derivado de la explotación agropecuaria, a los pequeños productores beneficiarios del Programa DRI en el Distrito Pamplona.

**OBJETIVO ESPECIFICO** : Aumentar la producción y productividad de hortalizas, en las explotaciones de 1.700 pequeños productores beneficiarios del DRI.

**OBJETIVOS INTERMEDIOS** : 1) Promover el uso de tecnología apropiada entre los beneficiarios del DRI ; 2) Desarrollar paquetes tecnológicos rentables y adaptados a las condiciones socio-económicas de los beneficiarios del DRI; 3) Proveer crédito suficiente y oportuno; 4) Promover una comercialización eficiente de la producción de hortalizas.





- b. Diseño de la estrategia. La estrategia constituye el conjunto de principios que definen la organización requerida para iniciar la acción. Señala la forma como se enfrentará la acción y constituye una herramienta concebida para movilizar los recursos, orientándolos a la consecución de los objetivos.

La definición de la estrategia tiene un amplio valor, pues permite responder a las preguntas ¿Qué hacer?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, y quiénes deben asumir las responsabilidades centrales. En vista que constituye una opción definida para orientar el uso de recursos, es fundamental para generar consenso y unir voluntades, para otorgar coherencia a la acción de los agentes públicos y privados hacia el logro de los objetivos comunes.

Para el diseño de la estrategia es necesario conocer el conjunto de restricciones y posibilidades de solución previsible en el mediano plazo, las cuales se deben obtener del diagnóstico en términos de :

- Uso actual y potencial de los recursos
- Limitaciones actuales y posibles soluciones alternativas.
- Potencialidades no aprovechadas o deficiencias en el uso de la infraestructura física y social disponible.
- Desempeño y capacidad operativa de las Entidades Públicas.
- Grado de cooperación e iniciativa de los beneficiarios potenciales.

Por otra parte se debe tener pleno conocimiento de la estrategia nacional del Programa, la cual aporta elementos estratégicos fundamentales que deben ser recogidos por la estrategia del Plan.



Con base en lo anterior se deben desarrollar los planeamientos estratégicos que contengan los elementos básicos que se señalan a continuación

- Las actividades a ser desarrolladas por los diferentes componentes del Programa, su alcance, localización espacial, secuencia e interdependencia temporal. Estas se identifican y seleccionan con base en los resultados del "Análisis y especificación de alternativas".
  - La distribución de responsabilidades en la ejecución de dichas actividades, entre las entidades públicas y los beneficiarios.
  - Los diferentes productos agropecuarios a ser atendidos, su localización espacial considerando posibilidades de especialización ó diversificación, el destino final que se dará a su producción y la composición de la estructura productiva futura del distrito.
  - La Tecnología a ser transferida a los beneficiarios con base en la tecnología actualmente en uso, la disponible para recomendar y la receptividad de los productores al cambio.
  - Las características de los productores a ser atendidos y de sus explotaciones, en relación con su tamaño, productos específicos, estructura productiva, tecnología y receptividad al cambio
- c. Definición de las prioridades. Se debe asignar una primera, segunda ó tercera prioridad, tanto a los Subprogramas, como a sus respectivas actividades previamente establecidas en la sección anterior (Diseño de la estrategia). Para ello se deben tomar en consideración las prioridades generales establecidas por la Dirección General DRI y la problemática priorizada. De manera que se debe construir un cuadro de prioridades, de acuerdo al modelo mostrado en el Cuadro No. 7..



**CUADRO No 7:**

Ejemplo de prioridades específicas, por sub-programa

P R I O R I D A D E S			
COMPONENTE SUBPROGRAMA	1a. PRIORIDAD	2a. PRIORIDAD	3a. PRIORIDAD
<b>PRODUCCION</b> <b>A. Desarrollo Tecnológico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar en forma intensiva a los productores de papa, leche, hortalizas y trigo, para difundir y generar la tecnología disponible y apropiada para la zona.</li> <li>2. Identificar los posibles desarrollos de riego aplicables a la zona.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conducir investigaciones sobre sistemas de producción adecuados a la zona.</li> <li>2. Asesorar a los productores de papa, leche, trigo y hortalizas en la incorporación de nuevas técnicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar a los productores de otros cultivos y/o explotaciones pecuarias.</li> </ol>
<b>B. Crédito</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgar financiamiento suficiente y oportuno para la producción y mercadeo de papa, leche, trigo y hortalizas a los productores y organizaciones de las veredas que manejan estos renglones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgar financiamiento para el desarrollo de la infraestructura de producción a nivel de finca fundamentalmente riego.</li> <li>2. Otorgar financiamiento para el desarrollo y mejoramiento de los Recursos Naturales, infraestructura y vivienda.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgar crédito para otros renglones agrícolas y/o pecuarios, contemplados en las planificaciones integrales de finca.</li> </ol>



- d. Definición de la cobertura territorial. Contempla los municipios y veredas que recibirán la atención del Plan en el Distrito y además, se debe proceder a jerarquizarlos como base para establecer el orden de atención a través del tiempo.

La selección de los municipios se realiza en función de un conjunto de criterios que establecen las características mínimas deseables para ser incorporados al Plan.

- e. Población a beneficiar. Se debe establecer con base en los criterios definidos por la Dirección General del Programa para estos efectos. En este sentido se define a los beneficiarios del Plan así:

Como aquel pequeño productor campesino, no caficultor, cuyo asentamiento se encuentra localizado en áreas donde existe una gran concentración campesina, su forma de explotación agropecuaria es tradicional, ha tenido poco acceso a la tecnología moderna y a los servicios básicos, pero posee un potencial que posibilita incrementos significativos de productividad a corto plazo.

Individualmente considerado, no debe poseer un patrimonio bruto mayor a \$ 2.000.000, su área explotada bajo cualquier forma de tenencia no debe ser mayor de 20 hectáreas, por lo menos el 70 % de su ingreso debe provenir de la explotación de su finca y debe dedicar la mayor parte de su tiempo a la misma.

En función de lo anterior, se debe cuantificar el número de pequeños productores con explotaciones menores de 20 hectáreas, en las veredas seleccionadas, los cuales constituyen los beneficiarios potenciales. De este total se debe estimar el número de beneficiarios que serán atendidos por el Programa en cada municipio y, por consiguiente, en el Distrito, en el mediano plazo.





## 2.4 FORMULACION DE LAS METAS DEL PLAN

Esta etapa tiene por objeto definir las metas que se propone alcanzar el plan, como resultado de las acciones a ser desarrolladas y la utilización de los recursos que serán aportados.

Las metas del Plan para cada producto, se deben establecer con base en un horizonte temporal de cinco (5) años, de acuerdo a las orientaciones especificadas en los objetivos. En este sentido, dichas metas cuantifican el nivel de logro anual que se espera alcanzar durante ese período y constituyen el punto de referencia fundamental para el diseño de actividades a desarrollar en cada uno de los componentes y sub-programas contemplados.

Para establecer las metas es necesario realizar una evaluación realista de los resultados factibles de alcanzar en el periodo de tiempo definido, en función de la situación actual del distrito, sus potencialidades biofísicas, económicas y sociales, la caracterización de los diferentes productos agropecuarios, las soluciones de producción, mercadeo y organización seleccionadas, los recursos aportados por el Programa, la capacidad operativa y desempeño de las entidades y la experiencia del pasado. En este sentido, esta etapa contempla y cuantifica lo siguiente :

- Beneficiarios directos y potenciales.
- Area cultivada actual y potencial
- Hato Ganadero actual y potencial
- Organizaciones de productores existentes, su situación actual y perspectivas.
- Potencial de mercado
- Soluciones escogidas para los problemas de mercadeo
- Tecnología seleccionada en producción
- Trayectoria de la investigación y transferencia de tecnología



- Rendimiento potencial
- Requerimientos de financiamiento

Con base en lo anterior se debe proceder a cuantificar el nivel de logro esperado para cada una de las variables señaladas posteriormente, durante cada uno de los cinco años del plan. Para ello se debe tomar como punto de partida, el potencial de mercado que puede ser intervenido ventajosamente con los excedentes comercializables del plan, en función de las soluciones escogidas para los problemas de mercadeo y organización de los beneficiarios.

Luego se procederá a establecer los volúmenes máximos a producir y comercializar durante la vigencia del plan y el correspondiente número de beneficiarios, el rendimiento promedio esperado, la superficie cultivada requerida, el número de organizaciones y sus respectivos afiliados y los requerimientos de crédito para producción y comercialización.

Una vez definidos el volumen total a producir por año, se debe proceder a calcular el rendimiento esperado, mediante la ponderación de los rendimientos potenciales de las diferentes tecnologías a recomendar, por el correspondiente nivel de adopción que se espera alcanzar en cada caso, los cuales fueron definidos en la "Trayectoria de la Investigación y la Transferencia de la Tecnología".

$$Re = \frac{Rp1 \times A1 + Rp2 \times \% A2 + \dots + Rpi \times \% Ai}{\% A1 + \% A2 + \dots + \% Ai}$$

donde : Re = Rendimiento esperado en cada año del plan, en Kg./Ha.,

Rp1 = Rendimiento potencial de la tecnología 1, en cada año del plan, en Kg./Ha.

Rp2 = Rendimiento potencial de la tecnología 2, en cada año del plan, en Kg./Ha.

Rpi = Rendimiento potencial de la tecnología local, en cada año del plan, en Kg./Ha.



- $\%A_1$  = Porcentaje de adopción de la tecnología 1, logrado en cada año del plan.
- $\%A_2$  = Porcentaje de adopción de la tecnología 2, logrado en cada año del plan.
- $\%A_i$  = Porcentaje del uso de la tecnología local, en cada año del plan.

Luego se debe calcular el área cultivada en cada uno mediante la fórmula siguiente :

$$\text{Area Cultivada (Has)} = \frac{\text{Producción Total (Toneladas)} \times 1.000}{\text{Rendimiento esperado (Re) (Kg/Ha)}}$$

El número de beneficiarios directos del plan se debe estimar dividiendo el área total cultivada en cada año por el área promedio cultivada por agricultor. Esta última se debe establecer con base en la situación existente antes del plan, reflejada por la caracterización del producto, y el área potencial disponible para usos agropecuarios.

Finalmente, los requerimientos de crédito para producción se estiman al multiplicar el área total cultivada en cada año, por el patrón de financiamiento por hectárea. El crédito para comercialización se debe estimar en función de las necesidades específicas identificadas para las diferentes organizaciones.

La definición de metas tiene un amplio valor, pues permite responder a las preguntas ¿Qué hacer?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto? y quiénes deben asumir las responsabilidades centrales. En vista que constituye una opción definida para orientar el uso de recursos, es fundamental para generar consenso y unir voluntades; para otorgar coherencia a la acción de los agentes públicos y privados, hacia el logro de los objetivos comunes.



## 2.5 RESUMEN DEL PLAN <sup>1/</sup>

Es un instrumento que permite organizar e interrelacionar toda la información hasta el momento generada, a fin de dar un ordenamiento lógico al Plan, mostrando las interrelaciones y consistencia entre sus objetivos, metas, actividades, indicadores, recursos necesarios y factores condicionantes contemplados.

Se debe elaborar un Resumen del Plan para la Producción y Comercialización de cada producto con base en el ejemplo señalado en el Cuadro No. 8, el cual consta de una columna de Objetivos, otra de Indicadores y Metas y una tercera de Factores Condicionantes. Además incluye cuatro filas referentes al Objetivo General, Objetivo Específico, Objetivos Intermedios, Actividades y Recursos Necesarios.

En síntesis, el Resumen del Plan no es otra cosa que la síntesis ordenada y coherente de los objetivos y actividades detalladas en el Marco Orientador del Plan en el Distrito y de las metas, indicadores y recursos especificados en la Formulación de Metas.

2.5.1. El Objetivo General se debe referir corrientemente a "Incrementar el ingreso neto de los beneficiarios directos del Plan, derivado de la explotación del producto "A". Es el objetivo último, de orden nacional, sectorial ó regional a cuyo logro se desea que contribuya el Plan.

2.5.2. El Objetivo Específico, debe establecerse en términos de "Aumentar la Producción y Productividad del Producto "A" y la provisión de excedentes comercializables del mismo al mercado urbano". Señala la razón de ser del Plan y representa lo que se quiere lograr al finalizar el mismo.

2.5.3. Los Objetivos Intermedios deben ser al menos uno para

---

<sup>1/</sup> Se basa en la aplicación de la técnica "Resumen Operativo Gerencial (R.O.G)"

181

182

183

184



**Cuadro No. 8**  
**PLAN DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE \_\_\_\_\_**

**RESUMEN DEL PLAN**

Distrito: \_\_\_\_\_ Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_  
 Responsable: \_\_\_\_\_ Fecha de terminación: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Elaboración: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

RESUMEN DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Incrementar el ingreso neto de los beneficiarios directos del plan, derivado de la explotación del producto "A".	- Tasa de incremento anual del ingreso neto, durante el periodo del plan.	
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Aumentar la producción y productividad del producto "A" y la provisión de excedentes comercializables del mismo al mercado urbano.	1. Volúmenes producidos por municipio, por año. 2. Indices de productividad por año. 3. Volúmenes del Producto que llegarán a los diferentes mercados urbanos de la región u otras regiones, por año. 4. Precios promedio y estructura de precios.	
<b>OBJETIVOS INTERMEDIOS</b>		
1. Desarrollo Tecnológico	1.1 Trayectoria de la investigación y transferencia de tecnología. 1.2 Retorno Marginal a la inversión de los paquetes tecnológicos a ser reconvertidos. 1.3 Nº de Agricultores beneficiados, por año. 1.4 Área cultivada, por año. 1.5 Cabezas de ganado, por año. 1.6 % de adopción, por año.	1.1 Que exista una adecuada provisión de insumos.
2. Crédito	2.1 Nº de agricultores que recibirán crédito, por año. 2.2 Área a financiar, por año. 2.3 Monto financiado, por año.	
3. Mercadeo	3.1 Volúmenes a comercializar a través de organizaciones de mercadeo, por año. 3.2 Información sobre precios y mercados a ser suministrados a los beneficiarios, señalando el área temática, tipo, cobertura especial, periodicidad y medio de información.	3.1 Que se realice una adecuada coordinación con el componente urbano. 3.2 Se dispone oportunamente del aporte de los asociados. 3.3 Se cuenta con las vías de comunicación necesarias para el transporte del producto.
4. Organización y Capacitación	4.1 Nº de organizaciones de comercialización creadas y/o fortalecidas 4.2 Nº de asociados a las organizaciones 4.3 Nº de beneficiarios capacitados por áreas y año.	
5. Recursos Naturales y Renovables	5.1 Área reforestada, por año. 5.2 Nº de beneficiarios, por año.	

**ACTIVIDADES**

- 1.1 Desarrollar ensayos de ajuste tecnológico sobre adaptación de variedades y fertilización.  
 Descripción, con qué medios se dispone, cómo se organizarán los recursos, cómo se llevará a efecto la coordinación interinstitucional, cuándo inicia y finaliza, cuál es su ubicación espacial, cuántos recursos (humanos, técnicos, físicos y financieros) se requieren por año.
  - 1.2 Establecer parcelas de alto rendimiento.  
 (Describir igual que la anterior)
  - 1.3 Continuar con las otras actividades, hasta agotar todas las requeridas para el logro del objetivo.
  - 2.1 Otorgar crédito a los beneficiarios.  
 (Describir igual que la anterior)
- Continuar así con el resto de actividades del crédito y de los restantes objetivos, hasta completar el total de actividades requeridas por el plan en su conjunto.

**RECURSOS NECESARIOS**

- 1. Resumen de los recursos humanos requeridos, por año.
- 2. Resumen de los recursos físicos requeridos, por año
- 3. Presupuesto requerido por año, diferenciando entre inversión y gastos generales y de personal.



cada Subprograma relativo a Producción y Comercialización. Son los resultados inmediatos que se espera generar como resultado de las actividades de cada una de las entidades y a través de las cuales se ha de lograr el objetivo específico y finalmente el general.

Los objetivos referidos a los Subprogramas, en general se deben plantear en los siguientes términos:-----

- a. "Desarrollar paquetes tecnológicos rentables y adaptados a las condiciones socio-económicas de los beneficiarios".
- b. "Promover el uso de tecnología apropiada entre los beneficiarios del Plan".
- c. "Proveer crédito suficiente y oportuno a los beneficiarios directos".
- d. "Lograr una comercialización eficiente de los excedentes comercializables generados".

A continuación se presenta un ejemplo de definición de objetivos en sus diferentes niveles para un Plan :

**OBJETIVO GENERAL :** Incrementar el ingreso neto derivado de la explotación agropecuaria, a los pequeños productores beneficiarios del Programa DRI en el Distrito Pamplona.

**OBJETIVO ESPECIFICO :** Aumentar la producción y productividad de hortalizas, en las explotaciones de 1.700 pequeños productores beneficiarios del DRI.

**OBJETIVOS INTERMEDIOS :**

1. Promover el uso de tecnología apropiada entre los beneficiarios del DRI.
2. Desarrollar paquetes tecnológicos rentables y adaptados a las condiciones socio-económicas de los beneficiarios del DRI.
3. Proveer crédito suficiente y oportuno.



4. Promover una comercialización eficiente la producción de hortalizas.

**2.5.4. Las actividades** constituyen el conjunto de acciones que deben desarrollar las diferentes entidades ligadas al Plan en períodos determinados de tiempo y utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos intermedios y sus metas correspondientes. En tanto cada actividad requiere de unos recursos determinados, las mismas constituyen la base para estimar los requerimientos de recursos (humanos, físicos, técnicos y financieros) del Plan. Para cada objetivo intermedio del Plan, se deben especificar el conjunto de actividades necesarias para el logro del mismo. Estas deben ser en cada caso las mismas que han sido establecidas para la Programación anual de cada uno de los Subprogramas y deben ser planteadas de manera que se pueda captar claramente su naturaleza, pero evitando detalles innecesarios. En términos generales cada actividad debe incluir lo siguiente :

- a. Descripción y características principales.
- b. Con qué medios provenientes de fuentes públicos ó privadas, se cuenta para realizar la actividad; cómo se organizarán los recursos y cómo se llevará a efecto la coordinación interinstitucional y la participación de los beneficiarios.
- c. Qué duración tendrá, señalando el inicio y cuando termina.
- d. Dónde se ubicará la actividad en el espacio y tiempo.
- e. Qué recursos humanos, físicos, técnicos y financieros se requieren.

**2.5.5. Las metas** son la cuantificación de los objetivos, por medio de indicadores objetivamente verificables. Deben ser establecidas para cada nivel de objetivos, observando un adecuado grado de consistencia entre ellos y cuidando además que sean razonables de cumplir, en función de las posibilidades reales. Por otro lado, deben espe-



cificarse en términos cuantitativos, cualitativos y temporales. En esta etapa se recogen y ordenan las metas con base en los siguientes indicadores :

a. Para el Objetivo General :

La tasa geométrica de incremento anual del ingreso neto, durante el período del Plan, Se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$t = \sqrt[n]{\frac{INn}{INo}} - 1$$

donde :

t = Tasa de incremento anual

IN = Ingreso neto generado por el producto considerado en el Plan, el año anterior al inicio del mismo.

INn = Ingreso neto generado por el producto, el último año del Plan.

n = Número de años del Plan.

b. Para el Objetivo Específico :

- Volúmenes producidos por Municipio, por año.
- Índices de productividad, por año.
- Volúmenes del Producto que llegarán a los diferentes mercados urbanos de la región y otras regiones, por año.
- Precios promedio anuales y estructura de precios.

c. Para los Objetivos Intermedios :

En Desarrollo Tecnológico

- Trayectoria de la Investigación y Transferencia





de Tecnología.

- Retorno Marginal a la Inversión (RMI) de los paquetes tecnológicos a ser recomendados.
- No. de agricultores beneficiados por año.
- Area cultivada por año.
- Cabezas de ganado por año.
- % de adopción de la tecnología por año.

En Crédito

- No. de agricultores que recibirán crédito por año.
- Area a ser financiada por año.
- Monto total financiado por año.

En Mercadeo :

- Volúmenes a comercializar a través de organizaciones de mercadeo, por año.
- Información sobre precios y mercados a ser suministrada a los beneficiarios, señalando el área temática, tipo cobertura espacial, periodicidad y medio de información utilizado.

En Organización y Capacitación :

- No. de organizaciones de mercadeo creadas y / o fortalecidas y características deseables de las mismas.
- No. de asociados a las organizaciones.
- No. de beneficiarios capacitados por área temática y por año.



En Recursos Naturales :

- Area reforestada por año.
- No. de beneficiarios por año.

#### 2.5.6. Recursos Necesarios.

Las metas correspondientes a las actividades se traducen en un estimado de los recursos requeridos para el plan, durante cada uno de los años en que transcurre. Para ello se deben elaborar los Cuadros No. 9, No. 10 y No. 11.

2.5.7. Los factores condicionantes son elementos que pueden incidir sobre el desarrollo normal del Plan, en términos positivos o bien negativos. No son influenciados directamente por las acciones desarrolladas por los Componentes de Producción y Mercadeo, pero es importante identificarlos y observar de cerca su evolución, a fin de evitar en lo posible sus efectos adversos sobre el Plan. Para lograr el control de los mismos, es necesario desarrollar gestiones de coordinación en los diferentes niveles organizativos del Programa DRI-PAN, algunas de ellas encaminadas a conseguir la realización de acciones por parte de otros componentes (Ej. : La construcción de una vía para desembotellar la producción de una zona), y otras dirigidas a entidades ajenas al mismo.

Los Factores Condicionantes se deben identificar a partir de la problemática y soluciones alternativas identificadas en el diagnóstico, tomando aquéllos problemas prioritarios no influenciados directamente por el plan y, que eventualmente pueden llegar a convertirse en restricciones importantes para su desarrollo. Siempre se debe considerar la inclusión de factores cubiertos por otros componentes del Programa, tales como vías, acueductos, electrificación, servicios de salud y educación de adultos, dependiendo del nivel de prioridad que se haya asignado a la problemática respectiva. En el Cuadro No. 8 se presentan algunos de éstos, a manera de guía, pero en cada caso particular se deben identificar aquellos más críticos a la propia situación.



CUADRO N° 9

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

(en meses/hombre)

ESPECIALIDAD	A Ñ O S				
	1	2	3	4	5



CUADRO N° 10

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS FISICOS

(Unidades)

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Vehículos					
Equipo					
Mobiliario					
.					
.					
.					
Etc.					





CUADRO N° 11

PRESUPUESTO CONSOLIDADO  
(en miles de pesos)

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4.	5
Servicios Personales					
Gastos Generales					
Inversiones					
Otros					
Total.					



Una vez identificados los Factores Condicionantes, se deben describir y caracterizar plenamente, señalando la manera como podrían afectar el desenvolvimiento del Plan y sugiriendo al mismo tiempo, las acciones alternativas concretas a desarrollar para reducir o eliminar sus efectos negativos.

Cabe resaltar que los Objetivos Intermedios, Indicadores y Factores Condicionantes mencionados en esta sección, constituyen una guía general, susceptible de ser adaptada a las condiciones particulares de cada región. No obstante, el Objetivo General y el Específico, por lo general deben ser siempre los mismos para cualquier plan de producción y comercialización, dado que constituyen la orientación general del Programa DRI-PAN y los Distritos deben contribuir al logro de ellos, a través del desarrollo de sus acciones.

#### Elaboración del Resumen del Plan Distrital.

Puesto que en cada distrito se elaborarán planes de producción y comercialización, para los productos prioritarios, es necesario elaborar un resumen del Plan a nivel distrital que consolide la información contenida en éstos, a fin de mostrar una visión agregada de la programación del distrito. Contempla los tres niveles de objetivos (General, Específico e Intermedios), los indicadores y metas, factores condicionantes y un resumen consolidado de los recursos necesarios.

Para el caso de los indicadores y metas se debe hacer una consolidación cuando sea factible, y señalar por separado las que sean diferentes entre sí. De igual modo se debe proceder con los Factores Condicionantes.

Finalmente, los requerimientos de los recursos deben ser consolidados y sometidos a un análisis detenido, con el objeto de evaluar su consistencia, y así evitar posibles sobreestimaciones o duplicaciones innecesarias, derivadas del tratamiento parcial que se da a nivel de los planes individuales por producto.

El Resumen del Plan en consecuencia permite distinguir entre lo que se puede cumplir o conseguir (actividades y objetivos intermedios) y los resultados esperados como producto de lo anterior (objetivo específico y objetivo general)



## 2.6 PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL

La programación operativa anual constituye un paso central en la formulación de los planes de desarrollo distrital.

Consiste básicamente en definir anualmente para cada una de las entidades ejecutoras las metas físicas que de acuerdo al resumen del plan en el distrito deba cumplir la entidad en el año respectivo. Adicionalmente a la especificación de metas físicas, la programación operativa define los recursos humanos y financieros necesarios para la implementación de las acciones programadas por esta entidad. Debe permitir también ésta Programación realizar el seguimiento y la monitoría propios del Programa que alimenten el sistema de información Nacional y posibiliten en el nivel distrital transformaciones sobre la marcha, de la estrategia planteada por cada entidad.

### Insumos para la Programación Operativa Anual.

Los insumos centrales para ésta Programación son :

- a) El plan distrital y en particular el resumen del plan a nivel de distrito en donde se definan los objetivos, estrategias y metas generales y anuales de cada entidad.
- b) Los criterios de programación definidos anualmente para cada Subprograma por la Dirección General DRI-PAN.- Dichos criterios explican en detalle las características de las obras y servicios que las entidades pueden ejecutar a través del Programa.- Los criterios de Programación a que se hace referencia constituyen un anexo del plan de desarrollo distrital.
- c) Los techos presupuestales disponibles para cada Subprograma por distrito.- La disponibilidad de presupuesto depende de los recursos asignados al Programa año a año provenientes del presupuesto nacional y el recurso externo pactado en los empréstitos inter



nacionales.

Debe tenerse presente, en todo momento, que no existe una disponibilidad inagotable de recursos financieros y en tal sentido es esencial tener siempre en cuenta un criterio de maximización de la inversión del Estado buscando atender las necesidades más prioritarias y de mayor beneficio social.

- d) Finalmente la Programación Operativa anual debe ser pasada a los formatos de Programación por Subprogramas proporcionada por la DG-DRI-PAN y que tienen como propósito alimentar el sistema de información y posibilitar el seguimiento y la monitoreo.





### III. APROBACION Y DIVULGACION

Esta etapa tiene por objeto elaborar el documento que recoge los diferentes planteamientos desarrollados en las etapas anteriores, someterlo a la consideración del Consejo Directivo Regional y de los beneficiarios y además darle la debida difusión entre los diferentes agentes públicos y -privados participantes en el Programa.

#### Redacción de la Primera Versión :

El equipo responsable de elaborar el Plan debe proceder a redactar una primera versión del documento, en base a la organización de las diferentes partes desarrolladas en las etapas anteriores. El contenido referencial para su preparación se presenta en anexo.

#### Validación :

La primera versión del documento debe ser sometida a la consideración de los beneficiarios, en una reunión de trabajo en la cual participen los principales líderes verdadales de cada municipio, y técnicos de las entidades participantes.

En esta reunión se debe informar ampliamente a los participantes sobre la naturaleza y alcances de los planteamientos consignados en el documento, sus implicaciones y razones que lo justifican. Asimismo se debe discutir la idoneidad y adecuación de los mismos, dada la situación socio-económica del distrito, lo mismo que el nivel de participación requerida de los beneficiarios, para el futuro desarrollo de acciones. Como resultado de la misma se obtendrán los puntos de vista de los participantes, con respecto a la cobertura territorial, objetivos, metas, prioridades de acción, actividades a desarrollar y proyectos específicos identificados, debiendo buscarse a través de la discusión un acuerdo por consenso en los temas donde hay discrepancia. Con base en lo anterior se debe incorporar al documento los ajustes convenidos.

La reunión se debe desarrollar en tres etapas, a saber:



- Una primera reunión plenaria donde se explica el objetivo de la misma, los antecedentes a la elaboración del plan (diagnóstico y selección de áreas, contactos anteriores con los beneficiarios, etc.) y se realiza una exposición general sobre el documento.
- Posteriormente se organizan grupos de 6 a 8 participantes dirigidos por un moderador, los cuales deberán estudiar y discutir en detalle el documento, debiendo el moderador registrar las conclusiones y recomendaciones del grupo, una vez que se haya obtenido consenso sobre las mismas.
- Finalmente se debe organizar una segunda plenaria en la cual se presentarán y discutirán las conclusiones y recomendaciones de los diferentes grupos, a objeto de llegar a un consenso de todo el grupo. En esta plenaria actuará como relator uno de los integrantes del equipo, quien registrará las recomendaciones a ser incorporadas en el documento.

#### Redacción de la Segunda Versión

El equipo procederá a incorporar en el documento los ajustes convenidos en la reunión con los beneficiarios dando origen a la segunda versión validada.

#### Aprobación :

El Director Regional DRI debe someter la segunda versión del documento, a la consideración del Consejo Directivo Regional, a fin de obtener su aprobación.

#### Edición y Difusión :

Una vez aprobado el documento por el Consejo Directivo Regional, se deberá proceder a incorporar los ajustes finales sugeridos por el mismo, a reproducirlo y distribuirlo entre las diferentes entidades participantes en el Programa, haciendo especial énfasis en que las directrices en él contenidas regirán todas las acciones que se realicen en el área.



Este documento deberá ser revisado anualmente y ajustado cuando sea necesario, para incorporar modificaciones derivadas de cambios eventuales en la Política Nacional del Programa, de la evolución de la problemática económica, social o política, o de la experiencia acumulada durante la ejecución de las acciones contempladas.



#### IV. ORGANIZACION PARA LA ELABORACION DEL PLAN

Para llevar a cabo la elaboración del Plan de Desarrollo Distrital se integrará un equipo de trabajo con funcionarios de las diferentes instituciones participantes en el DRI, bajo la coordinación de la Dirección Regional DRI. Dichos funcionarios deben ser los responsables institucionales a nivel distrital. También participarán en el proceso los demás funcionarios acreditados en el Distrito, en ocasiones eventuales en que se requiere su apoyo.

Debe asegurarse una efectiva participación de los beneficiarios, a través de los directivos de sus organizaciones y/o de los líderes veredales, en caso de no existir organizaciones. Esta participación debe darse mediante la integración de los representantes campesinos al equipo de trabajo, en etapas claves relativas a la toma de información y toma de decisiones, durante el proceso de elaboración del Plan. Se debe garantizar dicha participación y aportes de los beneficiarios, al menos en las etapas siguientes :

- En el diagnóstico durante la recolección de información y al elaborar la síntesis y priorización de la problemática y la identificación de soluciones alternativas.
- En el análisis y especificaciones de alternativas, durante la discusión de las soluciones escogidas para la problemática de Producción, Comercialización, Infraestructura, Sociales y Organización.
- Durante la aprobación del plan, al validar la primera versión del documento redactado por el equipo responsable.

El equipo de trabajo será responsable de desarrollar los diferentes elementos que debe contener el Plan y con base en los mismos, elaborar el respectivo documento. Asimismo, deberá participar en las discusiones requeridas para obtener su aprobación y en la edición de la versión definitiva.





### 5.1 Funciones del Coordinador :

El Coordinador será el Director Regional DRI responsable del Distrito, un delegado suyo o en su defecto, un delegado de la Dirección General del Programa. Sus funciones son :

- a. Seleccionar los funcionarios integrantes del equipo y realizar las gestiones necesarias con las directivas departamentales, para garantizar su adecuada participación.
- b. Proporcionar las orientaciones de política básica para el desarrollo del trabajo.
- c. Preparar el plan de trabajo, coordinar y dirigir las diferentes actividades contempladas para elaborar el plan.
- d. Preparar y reproducir el documento en sus diferentes versiones.
- e. Someter el documento a la aprobación del Consejo Directivo Regional.
- f. Editar y divulgar el documento en su versión definitiva.
- g. Velar por el cumplimiento de las normas establecidas, tanto en la formulación como durante la ejecución del Plan en el Distrito.
- h. Procurar la revisión y actualización periódica, a fin de incorporarle los ajustes y modificaciones que aconseje la experiencia y las modificaciones en la política nacional de desarrollo rural.

### 5.2 Funciones de los Participantes :

- a. Participar en el desarrollo de las diferentes actividades contempladas para elaborar el Plan de acuerdo al plan de trabajo convenido con el coordinador.





