

# METODO PARA UN ANALISIS FORMAL Y OPERATIVO DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

Elaborado por el  
Programa de Gestión  
para el Desarrollo Rural  
Febrero de 1975, San José, Costa Rica

IICA  
D10  
144



# IICA

ZONA NORTE

OFICINA DE COORDINACION PLAN DE ACCION EN COSTA RICA



# METODO PARA UN ANALISIS FORMAL Y OPERATIVO DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

Elaborado por el  
Programa de Gestión  
para el Desarrollo Rural  
Febrero de 1975, San José, Costa Rica

**IICA**



ZONA NORTE

---

OFICINA DE COORDINACION PLAN DE ACCION EN COSTA RICA

~~SECRET~~



# INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

00-01-30

**ZONA NORTE**

**PROGRAMA DE GESTION PARA EL DESARROLLO RURAL**

**Elaborado por:**  
**Programa de Gestión y**  
**Especialista en Gestión,**  
**Zona Norte, IICA**  
**Fecha: Febrero, 1975**

**METODO PARA UN ANALISIS FORMAL Y OPERATIVO DEL**  
**SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO**

**San José, Costa Rica**

08-11-30

1930

THE NATIONAL BUREAU OF INVESTIGATION

Washington, D. C.  
Department of Justice  
Division of Investigation  
Room 5412  
Building 12

REPORT OF THE SPECIAL AGENT IN CHARGE  
OF THE BUREAU OF INVESTIGATION

61600000

and used in the office

## INDICE

### Página

<b>I. METODO PARA UN ANALISIS FORMAL Y OPERATIVO DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO</b>	
1.1 El problema objeto del análisis .....	1
1.2 Objeto del estudio .....	4
1.3 Finalidades del estudio .....	6
1.4 Delimitación del campo de análisis .....	6
1.5 Diseño de la investigación .....	9
1.6 Las fuentes de información .....	12
1.7 Técnicas para la obtención de los datos .....	14
1.8 Técnicas para la manipulación de la Información .....	14
1.9 Presentación de los datos analizados .....	16
1.10 Limitaciones del método .....	18
<b>II. EJEMPLO DE APLICACION DEL METODO: UNA SIMULACION</b>	
2.1 Listado de los organismos que actúan en el Sector Agropecuario .....	20
2.2 Listado de las actividades o servicios agropecuarios cuya existencia se estima necesaria para el funcionamiento del Sector Público Agropecuario .....	21
2.3 Definición operativa de las actividades o servicios agropecuarios .....	21
2.4 Recolección del material .....	24
2.5 Construcción de las matrices .....	24
A. Matrices descriptivas de funciones o servicios y organizaciones (Potencialidades legales) .....	25
B. Matrices descriptivas de funciones y/o servicios por organismos (Acciones Reales) .....	29
C. Matriz-Resumen de Organismos y Servicios Potenciales Legales y Servicios Reales .....	31
D. Matriz de Servicios Reales sin aparente respaldo legal formal .....	32
E. Matrices de servicios o actividades técnicas que presentan las organizaciones por rubros de producción .....	32
2.6 Cuadros-Matrices .....	38

000000

..... 1  
..... 2  
..... 3  
..... 4  
..... 5  
..... 6  
..... 7  
..... 8  
..... 9  
..... 10  
..... 11  
..... 12

..... 13  
..... 14  
..... 15  
..... 16  
..... 17  
..... 18  
..... 19  
..... 20  
..... 21  
..... 22  
..... 23  
..... 24  
..... 25  
..... 26  
..... 27  
..... 28  
..... 29  
..... 30  
..... 31  
..... 32

## INTRODUCCION

El método para un análisis formal y operativo del Sector Público Agropecuario que se explica y se ejemplifica en este documento es una resultante de las experiencias del Programa de Gestión para el Desarrollo Rural del IICA dentro del campo de análisis de los sistemas institucionales agropecuarios.

Este método, expuesto en forma didáctica y con fines de difusión, tiene por objeto la realización de un análisis preliminar para obtener una primera visión global de la situación del sistema institucional del sector agropecuario de un país. Consecuentemente, no pretende llegar hasta la identificación de las causas de las anomalías que, a través del análisis, puedan aparecer en la gestión del sistema institucional; pretende tan sólo señalar situaciones eventualmente problemáticas, que sirvan como punto de partida para orientar las primeras decisiones de intervención y la realización de otros estudios subsiguientes que se consideren necesarios.

Por lo tanto, el presente documento no pretende ser definitivo ni en sus términos técnicos ni en sus términos de elaboración de pautas para el análisis formal y operativo del Sector Público Agropecuario. Los lineamientos de método que contiene deben ser considerados a la luz de las realidades de cada país, para adaptarlos y revisarlos dentro del esfuerzo común de superación de los problemas institucionales del Sector Agropecuario de América Latina.

SECRET

...the ... of the ...

...the ... of the ...

...the ... of the ...

SECRET

**PRIMERA PARTE: METODO PARA UN ANALISIS FORMAL Y OPERATIVO DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO**

**1.1 EL PROBLEMA OBJETO DEL ANALISIS**

Es un hecho histórico el crecimiento inorgánico del Sector Público en muchos países de América Latina. Esta situación es particularmente evidente en el caso del Sector Público Agropecuario (S.P.A.), donde los organismos que lo constituyen no fueron creados, o no han sido reestructurados, de conformidad con parámetros que respondan a una determinada política administrativa y/o institucional para el desarrollo agropecuario.

El S.P.A. es un sector dinámico en el que, por la propia naturaleza de la problemática que envuelve, surgen continuamente nuevas necesidades y requerimientos que exigen que ciertas funciones sean llevadas a cabo. Estas funciones o son asumidas por organismos ya existentes o son encargadas a nuevos organismos creados al efecto, y, algunas veces, sin tomar en consideración qué organismos ya existentes cuentan con facultades legales para cumplir con esas funciones.

En muchos casos, no obstante que los organismos están legalmente autorizados para realizar determinadas funciones, en la práctica no las ejecutan y en cambio realizan ciertas actividades que no se ajustan, estrictamente, a sus funciones originarias.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

The University of Chicago Press  
publishes books and journals in  
the fields of literature, history,  
science, and the arts. Its  
publications are known for their  
high quality and scholarly  
excellence. The press has a  
long and distinguished history  
of publishing works of  
importance to the world.

The University of Chicago Press  
is committed to the highest  
standards of academic  
excellence. Its publications  
are carefully selected and  
edited to ensure that they  
are of the highest quality.  
The press is proud to be  
part of the University of  
Chicago and to contribute  
to the advancement of  
knowledge and scholarship.

The University of Chicago Press  
is a member of the University  
of Chicago and is committed  
to the highest standards of  
academic excellence. Its  
publications are known for  
their high quality and  
scholarly excellence.

Lo anterior significa que con el transcurso de los años, las mismas funciones, o funciones semejantes, pueden ser llevadas a cabo por diversas organizaciones, provocándose de esta manera disfunciones administrativas que afectan seriamente la racionalización del uso de los recursos que un país destina al S.P.A.

Por otra parte, algunas organizaciones tienen a su cargo aspectos generales del sector; otras, un ámbito de acción más restringido, ya sea en relación a rubros específicos, a áreas o a estratos de clientes. El campo específico de acción de estos organismos no siempre es definido con claridad en las leyes, decretos o reglamentos pertinentes, lo que origina en la práctica o, al menos, se presta a duplicaciones de esfuerzos y de recursos.

Esta situación inorgánica del S.P.A. suele hacerse aún más compleja con la existencia de otras organizaciones que sin pertenecer propiamente al Sector Agropecuario, tienen una incidencia marcada en él por el hecho de ser el Sector Agropecuario una parte del Sector Público.

En resumen, el S.P.A. se presenta con frecuencia, como un conjunto de organizaciones donde funciones y actividades se entrecruzan asistématicamente. Como consecuencia, la efectividad y la eficiencia en el logro del producto institucional se ven seriamente afectadas y los problemas de la coordinación interinstitucional se agudizan.

10  
The first part of the report is devoted to a description of the  
method used for the determination of the concentration of the  
substance in the sample. The method is based on the measurement  
of the optical density of the sample in a cuvette of known  
thickness. The optical density is measured at a wavelength  
of 440 mμ. The concentration of the substance is then  
determined from the optical density by means of a calibration  
curve.

The second part of the report is devoted to a description of the  
method used for the determination of the molecular weight of the  
substance. The method is based on the measurement of the  
intrinsic viscosity of the substance in a solution of known  
concentration. The intrinsic viscosity is measured at a  
temperature of 25°C. The molecular weight of the substance  
is then determined from the intrinsic viscosity by means of a  
calibration curve.

The third part of the report is devoted to a description of the  
method used for the determination of the degree of polymerization  
of the substance. The method is based on the measurement of the  
intrinsic viscosity of the substance in a solution of known  
concentration. The intrinsic viscosity is measured at a  
temperature of 25°C. The degree of polymerization of the  
substance is then determined from the intrinsic viscosity by  
means of a calibration curve.

The fourth part of the report is devoted to a description of the  
method used for the determination of the molecular weight of the  
substance. The method is based on the measurement of the  
intrinsic viscosity of the substance in a solution of known  
concentration. The intrinsic viscosity is measured at a  
temperature of 25°C. The molecular weight of the substance  
is then determined from the intrinsic viscosity by means of a  
calibration curve.

El presente trabajo intenta proponer un método sencillo para individuar, desde el punto de vista formal, los puntos más neurálgicos de la estructura organizacional del S.P.A., en cuanto a las disfunciones entre el marco legal que rige a los diversos organismos y el marco operacional actual de los mismos, expresado en las actividades que efectivamente realizan.

Conjuntamente con este propósito práctico, se persigue otro de carácter didáctico. En los últimos años se han intentado diversos tipos de análisis institucional, con diversos grados de complejidad metodológica y, sobre todo, con diversos grados de utilidad en el momento de poner en práctica algunas soluciones. En este sentido, el Programa de Gestión para el Desarrollo Rural del IICA, ha llegado a capitalizar una cierta experiencia. Por ejemplo, no siempre los estudios más sofisticados desde el punto de vista del método, son los más aplicables en el momento de resolver problemas concretos. Por otra parte, un método extremadamente refinado puede dar origen a soluciones de igual carácter, que pueden ser incompatibles con la capacidad instalada que exista en los países para ponerlas en práctica a corto plazo.

Para los efectos antes señalados, se explica el método que se ha elaborado y se ejemplifica con una simulación basada en experiencias reales del Programa de Gestión para el Desarrollo Rural del IICA.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that proper record-keeping is essential for the success of any business and for the protection of the interests of all parties involved. The document outlines the various methods and systems that can be used to ensure the accuracy and reliability of financial records.

The second part of the document provides a detailed overview of the accounting process, from the initial recording of transactions to the final preparation of financial statements. It covers the various steps involved in the accounting cycle, including the identification of transactions, the recording of those transactions in the accounting system, and the subsequent analysis and reporting of the results. The document also discusses the importance of internal controls and the role of the auditor in ensuring the integrity of the financial statements.

The final part of the document discusses the various ways in which the information contained in financial statements can be used by different stakeholders. It highlights the importance of transparency and the need for accurate and reliable financial information to support informed decision-making. The document concludes by emphasizing the role of the accounting profession in maintaining the highest standards of integrity and professionalism.

## 1.2 OBJETO DEL ESTUDIO

El objeto que se persigue en el análisis formal y operativo del S.P.A., consisten en:

1.2.1 Determinar los objetivos, funciones y atribuciones legales de cada uno de los organismos del Sector Público Agropecuario.

1.2.2 Determinar las actividades que efectivamente realiza cada uno de los organismos del Sector Público Agropecuario.

1.2.3 Determinar qué actividades de las realizadas por cada uno de los organismos del Sector Público Agropecuario:

(a) corresponden estrictamente a los objetivos, funciones y atribuciones legales de los mismos;

(b) cuáles se llevan a cabo extendiendo interpretativamente esos objetivos, funciones y atribuciones; y

(c) cuáles se realizan al margen de los objetivos, funciones y atribuciones legales y en virtud de qué autorización legal.

1.2.4 Identificar las duplicaciones innecesarias de funciones y las funciones faltantes en el Sector Público Agropecuario.

1.2.5 Determinar el potencial jurídico-normativo-institucional del Sector Público Agropecuario.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities.

2. It is essential to ensure that all data is entered correctly and consistently to avoid any discrepancies or errors.

3. Regular audits and reviews should be conducted to verify the accuracy and integrity of the information.

4. The second part of the document outlines the various methods and techniques used for data collection and analysis.

5. These methods include surveys, interviews, focus groups, and secondary data analysis, each with its own strengths and limitations.

6. The choice of method depends on the research objectives, the nature of the data, and the resources available.

7. The third part of the document provides a detailed overview of the data analysis process, from data cleaning to interpretation.

8. This process involves identifying patterns, testing hypotheses, and drawing conclusions based on the statistical results.

9. Finally, the document concludes by emphasizing the importance of clear communication and reporting of the findings.

1.2.6 Identificar los organismos claves del Sector Público Agropecuario, según el número e importancia de las funciones y atribuciones concentradas en ellos a través de las actividades que realizan.

**NOTA:**

El uso de ciertas palabras puede prestarse a dudas y confusiones por los distintos significados que suelen atribuírseles desde los puntos de vista filológicos tradicionales hasta los técnicos más sofisticados y no siempre uniformes.

En este método, al menos, se han elaborado ciertas definiciones operacionales para palabras de significado múltiple en distintos contextos de las ciencias sociales.

(1) **Objetivos Legales de un Organismo**

Los fines o propósitos para los cuales fue creado o reestructurado por ley.

(2) **Funciones Legales de un Organismo**

Los asuntos que caen bajo la esfera de su competencia, en forma total o parcial, para el cumplimiento de sus objetivos legales; es decir, los deberes del organismo.

(3) **Atribuciones Legales de un Organismo**

El conjunto de facultades, medios e instrumentos legales, para cumplir sus funciones y lograr sus objetivos.

(4) **Funciones Reales de un Organismo**

Las actividades o tareas que actualmente desempeña bajo un respaldo programático y presupuestario.

(5) **Funciones del Sector Público Agropecuario**

El ámbito de acción en razón de la materia que singulariza una responsabilidad del Estado en relación a la actividad agraria, expresable, por ejemplo en rubros temáticos (Ej. Investigación, extensión, tenencia de la tierra, etc.)

1. The first part of the document is a list of names and addresses of the members of the committee. The names are listed in alphabetical order, and the addresses are given in full, including the street name, number, and city.

2. The second part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of chairman and vice-chairman. The names are listed in alphabetical order, and the addresses are given in full, including the street name, number, and city.

3. The third part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of secretary and treasurer. The names are listed in alphabetical order, and the addresses are given in full, including the street name, number, and city.

4. The fourth part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of clerk and recorder. The names are listed in alphabetical order, and the addresses are given in full, including the street name, number, and city.

5. The fifth part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of auditor and comptroller. The names are listed in alphabetical order, and the addresses are given in full, including the street name, number, and city.

6. The sixth part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of assessor and collector. The names are listed in alphabetical order, and the addresses are given in full, including the street name, number, and city.

7. The seventh part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of engineer and surveyor. The names are listed in alphabetical order, and the addresses are given in full, including the street name, number, and city.

8. The eighth part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of judge and justice. The names are listed in alphabetical order, and the addresses are given in full, including the street name, number, and city.

### 1.3 FINALIDADES DEL ESTUDIO

Las finalidades que se pretenden conseguir con este método, son las siguientes:

- 1.3.1 Lograr un conocimiento de la estructura formal y operacional del S.P.A.
- 1.3.2 Establecer posibles puntos de estrangulamiento en la operatividad del S.P.A. que ameriten otros estudios.
- 1.3.3 Ofrecer algunas alternativas posibles y concretas para la concentración, coordinación formal de funciones y servicios, o creación de organismos faltantes que se consideren necesarios.

### 1.4 DELIMITACION DEL CAMPO DE ANALISIS

#### 1.4.1 LOS ORGANISMOS DEL SECTOR AGROPECUARIO

La determinación de cuáles son los organismos que componen el Sector Agropecuario es convencional, es decir, no responde a una pauta establecida e inflexible. Cada país, según características agrológicas, de estructura de la economía nacional y naturaleza de los intereses decisionales, fija el componente organizativo del S.P.A. Por otra parte, el analista, dependiendo del fin que busque, podrá considerar una composición organizacional particular del S.P.A.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

En algunos países, se ha definido el S.P.A., para diferentes propósitos. Por ejemplo:

#### 1.4.1.1 Chile

Para los efectos de la Ley de Reforma Agraria

(N°16.640 de 1967), se entiende por Sector Agrícola:

"El conjunto de servicios, instituciones, empresas del Estado u otras personas jurídicas en las cuales el Estado tenga participación o aporte de capital, que realicen actividades de planificación, investigación, asistencia técnica y crediticia, inversiones en infraestructura y administración de las mismas, provisión de insumos y equipos, comercialización, habilitación de suelos, y conservación de recursos naturales, control sanitario y de calidad de capacitación y educación rural, u otras actividades que enunciadas anteriormente, pero que directa o indirectamente estén relacionadas con ellas, y que se efectúan en los campos de producción agrícola, ganadera, forestal y pesquera; de suelos, aguas, clima y comunidad rural". (Art. 197).

#### 1.4.1.2 Perú

Para los efectos de la Ley Orgánica del Sector Agrario, se entiende por ámbito del sector, el comprendido por:

"El suelo aprovechable para actividades agropecuarias, las aguas de los ríos, lagos y otras fuentes acuíferas del territorio nacional, la riqueza y producción agropecuaria, forestal y de caza; y las inversiones y actividades destinadas al racional aprovechamiento de tales recursos, riquezas y productos". (Art. 2).

1. The first part of the report is a general introduction to the subject.

2. The second part is a detailed description of the methods used.

3. The third part is a discussion of the results.

4. The fourth part is a conclusion and summary of the work.

5. The fifth part is a list of references.

The first part of the report is a general introduction to the subject. It discusses the importance of the work and the objectives of the study. The second part is a detailed description of the methods used. It describes the experimental setup and the procedures followed. The third part is a discussion of the results. It compares the results with previous work and discusses the implications of the findings. The fourth part is a conclusion and summary of the work. It summarizes the main findings and suggests directions for future research. The fifth part is a list of references.

6. The sixth part is a list of references.

7. The seventh part is a list of references.

8. The eighth part is a list of references.

9. The ninth part is a list of references.

The tenth part of the report is a list of references. It lists the sources used in the study and provides information on how to access them. The list includes books, articles, and other documents. The references are arranged in alphabetical order of the author's name.

El Sector Agrario está constituido por:

"El Ministerio de Agricultura, los Organismos Públicos descentralizados correspondientes y las personas naturales y jurídicas dedicadas a actividades propias del Sector". (Art. 3).

#### 1.4.1.3 Nicaragua

Para los efectos de la Ley se entiende por Sector Público Agropecuario:

"El conjunto de organizaciones públicas que realizan actividades o servicios de importancia para el mejoramiento de las condiciones de vida en el medio rural; la distribución del ingreso del sector; mayores posibilidades de empleo en el medio rural; el aumento de la producción y la productividad de los productos agropecuarios; el abastecimiento urbano de alimentos; el abastecimiento de materias primas de origen agropecuario a industrias de transformación; el aumento de la contribución del Sector a la balanza de pagos del país y el aumento de la contribución del Sector a la economía del Gobierno. El ámbito de acción sobre el que se ejercen las actividades de las organizaciones del S.P.A. comprende los suelos, las aguas, los bosques, la pesca, y en general, los recursos naturales del país y la comunidad rural".

1.4.2 En abstracto, pueden distinguirse, entre otros, los siguientes criterios para delimitar el campo de análisis:

- (a) Forman parte del S.P.A. todos aquellos organismos que tienen relación con el fomento y la producción agropecuaria y forestal (Ministerio de Agricultura, Instituto de Reforma Agraria, organismo regulador de precios, organismos de mercadeo, etc.).

... ..

...

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

- (b) Forman parte del S.P.A. aquellos organismos que apoyan y/o auxilian a los anteriores en el cumplimiento de sus funciones, aunque sus objetivos institucionales sean más amplios y superen el ámbito del S.P.A. (Ej. Bancos, estatales o nacionalizados, en cuanto al crédito agrícola; Oficinas de Planificación Nacional, Facultades de Agronomía).
- (c) No forman parte del S.P.A., pero puede ser necesario considerarlos para los efectos del análisis del S.P.A. en ciertas circunstancias, aquellas organizaciones cuyos objetivos se refieren a todo el Sector Público, sin distinción de sub-sectores públicos. (Ej. Contraloría General, Ministerio de Hacienda, Registro de la Propiedad).
- (d) No forman parte del S.P.A., pero pueden ser importantes para el análisis del S.P.A., aquellas entidades de carácter privado que se relacionan con el proceso productivo agropecuario y forestal o con los aspectos sociales del agro. (Ej. Liga de la Caña, diversos tipos de asociaciones campesinas, bancos privados, etc.)

### 1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de este análisis es descriptivo e interpretativo en razón del tipo de estudio que se realiza. No se trata de un diseño de prueba de hipótesis ni de corroboración de prejuicios (presupuestos) sobre la estructura y composición del S.P.A. El diseño se orienta, precisamente, a obtener un conocimiento tendencialmente

The first part of the document is a list of names and addresses, which appears to be a directory or a list of correspondents. The names are written in a cursive hand, and the addresses are listed below them. The list includes names such as "Mr. J. B. Smith", "Mrs. A. M. Jones", and "Mr. C. D. Brown".

The second part of the document is a letter or a set of notes. It begins with a salutation, possibly "Dear Sir" or "Dear Madam", and contains several lines of text. The handwriting is consistent with the first part, and the text appears to be a formal communication.

The third part of the document is another section of text, possibly a continuation of the letter or a separate note. It contains several lines of text, including what might be a signature or a closing. The handwriting is clear and legible.

Yours faithfully,  
 J. B. Smith

The final part of the document is a list of names and addresses, similar to the first part. It appears to be a continuation of the directory or a list of correspondents. The names are written in a cursive hand, and the addresses are listed below them.

objetivo, claro y lo más preciso posible acerca de la estructura, composición, características y operacionalidad formal del S.P.A., tal y cual se dá en un contexto social e institucional determinado, como un antecedente situacional formal que permita iniciar el estudio sistemático del S.P.A.

Los tratados sobre "metodología de la investigación" señalan los pasos lógicos del método científico. Sin embargo, a modo de orientación, se pueden indicar los siguientes:

- (a) Definición del objeto de análisis, sus fines, contexto y alcances, en forma clara y explícita.
- (b) Determinación del tipo y naturaleza de las fuentes de información a las que se va a recurrir.
- (c) Elaboración de los conceptos operacionales que se utilizarán para el análisis.
- (d) Recopilación, clasificación, categorización y ordenamiento de los datos obtenidos, para:
  - (1) Identificar los objetivos, funciones y atribuciones o facultades de cada uno de los organismos a analizar.
  - (2) Describir, sintéticamente, la estructura orgánica de cada organismos, es decir, su andamiaje organigramático y sus interrelaciones.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. This includes not only sales and purchases but also any other financial activities that may occur during the course of the business. It is essential to ensure that all records are kept up-to-date and are easily accessible for review.

In addition, it is important to regularly reconcile the books to ensure that the records are accurate and complete. This involves comparing the records with bank statements and other external sources to identify any discrepancies and correct them as soon as possible.

Finally, it is crucial to maintain proper documentation of all transactions. This includes keeping receipts, invoices, and other supporting documents for each transaction. This documentation is essential for proving the accuracy of the records and for resolving any disputes that may arise.

The second part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. This includes not only sales and purchases but also any other financial activities that may occur during the course of the business. It is essential to ensure that all records are kept up-to-date and are easily accessible for review.

In addition, it is important to regularly reconcile the books to ensure that the records are accurate and complete. This involves comparing the records with bank statements and other external sources to identify any discrepancies and correct them as soon as possible.

Finally, it is crucial to maintain proper documentation of all transactions. This includes keeping receipts, invoices, and other supporting documents for each transaction. This documentation is essential for proving the accuracy of the records and for resolving any disputes that may arise.

The third part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. This includes not only sales and purchases but also any other financial activities that may occur during the course of the business. It is essential to ensure that all records are kept up-to-date and are easily accessible for review.

In addition, it is important to regularly reconcile the books to ensure that the records are accurate and complete. This involves comparing the records with bank statements and other external sources to identify any discrepancies and correct them as soon as possible.

Finally, it is crucial to maintain proper documentation of all transactions. This includes keeping receipts, invoices, and other supporting documents for each transaction. This documentation is essential for proving the accuracy of the records and for resolving any disputes that may arise.

- (3) Organización de los datos anteriores en una Matriz (objetivos/funciones atribuidas).
- (4) Identificar las actividades que actualmente realizan las organizaciones de conformidad con sus programas.
- (5) Elaboración de matrices (actividades actuales/funciones legales estrictas, actividades actuales/funciones legales extensivas, actividades actuales/funciones legales marginales).
- (6) Elaboración de un cuadro sintético que relacione actividades/objetivos, funciones relevantes/organizaciones. Este cuadro permite la comparación y la individuación de actividades efectivamente duplicadas, objetivos que se cumplen, funciones sustanciales, estimación del peso institucional de las organizaciones.
- (7) Elaboración de un cuadro sintético que presente en forma ordinal las relaciones establecidas en el punto (6).
- (8) Presentación gráfica de la matriz final: qué funciones se están duplicando, en qué rubros, por qué organizaciones.
- (9) Análisis de la matriz final: determinación de la relevancia o irrelevancia formal de (8).
- (10) Interpretación institucional desde el punto de vista del fenómeno analizado.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

- (11) Presentación de las implicaciones y consecuencias alternativas del análisis.

## 1.6 LAS FUENTES DE INFORMACION

Los datos básicos que se utilizan para este tipo de análisis provienen de distintas fuentes. Fundamentalmente, se extraen de aquellas de carácter secundario; algunos se comprueban o interpretan con el auxilio de "informantes calificados", sin que por ello adquieran el carácter de fuente primaria de información en un sentido estricto.

Como se trata de un análisis formal descriptivo, y no de naturaleza valorativa, las fuentes de información secundaria documentables constituyen la fuente primordial y se recurre a los "informantes calificados" sólo para enriquecer o esclarecer el análisis formal.

La información sobre los objetivos, funciones y atribuciones o facultades legales de los organismos comprendidos en el análisis se obtiene, por lo general, de los "periódicos oficiales" donde se publican las leyes, decretos y ciertos reglamentos. Sin embargo, otros documentos que pueden tener importancia para el análisis aparecen en publicaciones oficiales más restringidas propias de ciertos organismos, u otras que sólo se publican internamente sin formatos oficiales.

Con todo, es preciso tomar en consideración que, a este respecto, los documentos que interesan son, por lo general:

The... ..  
..

..

..  
..  
..  
..  
..  
..  
..

..  
..  
..  
..

..  
..  
..  
..  
..  
..  
..  
..  
..  
..  
..

..  
..  
..

- (a) La Constitución Política.
- (b) Las Leyes Orgánicas de un organismo, o que regulen algunas de sus funciones legales, o actividades específicas u otorguen facultades particulares.
- (c) Decretos del Poder Ejecutivo que tienen el carácter de leyes, sea por delegación expresa del Poder Legislativo (decretos con fuerza de ley; decretos ejecutivos); sea que se dictan por aquel en ausencia de éste (decretos-leyes de los gobiernos de facto).
- (d) Reglamentos internos de los organismos (Ej. Reglamentos de los Bancos Centrales).
- (e) Circulares de los organismos que, generalmente, explicitan procedimientos operativos (los bancos utilizan a menudo este recurso).
- (f) Dictámenes de las Contralorías y Tesorerías Generales.
- (g) Jurisprudencia contencioso-administrativa.
- (h) Jurisprudencia interna de los organismos (proveniente de Fiscalías o Departamentos Legales, Auditorías).
- (i) Legislación sobre Planificación Nacional y sus reglamentos.
- (j) Estatutos Administrativos del Sector Público.

Para establecer las actividades que actualmente realizan los organismos, se recurre también a fuentes documentales, como son:

- (a) Programas y Proyectos
- (b) Presupuestos
- (c) Informes de Actividades
- (d) Evaluaciones



Por último, también puede ser necesario recurrir a otras fuentes documentales generales, como las de Estadísticas y Censos, Institutos Geográficos, Servicios de Impuestos, etc.

#### 1.7 TECNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE LOS DATOS

Los datos se extraen de las fuentes secundarias por medio de la técnica de análisis de contenido (Content Analysis), desarrollada en manuales de Investigación Social.

En algunos casos, será necesario considerar, además, las peculiaridades propias del asunto bajo análisis, sea de tipo legal, contable o financiero, donde la labor de interpretación debe guardar relación con el léxico establecido de una determinada disciplina o técnica.

#### 1.8 TECNICAS PARA LA MANIPULACION DE LA INFORMACION

La información recogida se tratará matricialmente, ya que funciones/organizaciones u otras relaciones duales se pueden reducir a un cuadro de doble entrada de  $n$  líneas y de  $n$  columnas. Las matrices descriptivas se pueden convertir en matrices ordinales a través de un proceso de permutaciones de filas y de columnas.

Las fases posibles a seguir para el tratamiento de la información, pueden ser las siguientes:

- (a) Construcción de las entradas de las matrices.

... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..

... ..

- (b) Transcripción de todos los datos a la matriz a través de símbolos: cruces, colores, formas geométricas.
- (c) Simplificación de la imagen inicial dispersa, a través de las permutaciones de líneas y columnas. Esto significa, que en la parte superior izquierda de la matriz aparecerán concentrados los mayores grados de incidencia de las correlaciones que correspondan.
- (d) Interpretación; no es suficiente saber qué funciones están duplicadas y qué organismos las duplican. Es necesario un esfuerzo interpretativo que permita determinar la naturaleza de las duplicaciones y establecer la relevancia o irrelevancia de las mismas para pensar en las alternativas posibles de acción remedial.

Por ejemplo, la matriz ordinal de duplicaciones, sea por funciones o por organismos o por rubros, conduce a identificar las área-problemas de los organismos o del Sector. Si se supone que hay más problemas de gestión cuando hay más necesidad de coordinación entre funciones y entre organismos, esta necesidad de coordinación aparece con un alto grado de relevancia, allí donde aparece mayor concentración de duplicaciones de funciones o de funciones complementarias; en este caso conviene determinar si las mismas funciones se refieren a la misma o distinta clientele, o se realizan sobre las mismas o sobre distintas áreas geográficas.

The first part of the report deals with the general situation of the country and the progress of the work done during the year. It is followed by a detailed account of the various projects and schemes undertaken, and the results achieved. The report concludes with a summary of the work done and the progress made during the year.

The second part of the report deals with the financial statement of the organization for the year. It shows the income and expenditure for the year, and the balance sheet at the end of the year. The report also shows the progress of the various projects and schemes undertaken, and the results achieved. The report concludes with a summary of the work done and the progress made during the year.

(f) La matriz ordinal de las funciones/organismos o de las funciones/rubros, u otra, identifica los organismos con mayor tendencia a una complejidad operativa en la gestión de sus responsabilidades institucionales y permite individuar formalmente los centros neurálgicos del Sector en términos de operatividad macro-institucional.

#### 1.9 PRESENTACION DE LOS DATOS ANALIZADOS

Los datos analizados se presentan en forma de cuadros; generalmente, estos cuadros se referirán a:

- Los objetivos legales de los organismos del S.P.A.
- Las funciones legales de los organismos del S.P.A.
- Las atribuciones legales de los organismos del S.P.A.
- Las funciones reales que se están llevando a cabo de acuerdo con las funciones legales (en forma estricta o extensiva) o al margen con facultades extraordinarias
- Las funciones que no se están realizando a pesar de tener atribuciones para ello
- Las funciones legales y reales que más se duplican por rubros
- Las funciones legales y reales más duplicadas por organismo
- Los organismos que más funciones realizan

Una serie de cuadros de este tipo presenta la posibilidad de una reflexión sobre las áreas más problemáticas del Sector para una posible acción de reorganización y coordinación operativa formal.

...the first of these is the fact that the ...  
...the second is the fact that the ...  
...the third is the fact that the ...  
...the fourth is the fact that the ...

### ...the first of these is the fact that the ...

...the first of these is the fact that the ...  
...the second is the fact that the ...  
...the third is the fact that the ...  
...the fourth is the fact that the ...  
...the fifth is the fact that the ...  
...the sixth is the fact that the ...  
...the seventh is the fact that the ...  
...the eighth is the fact that the ...  
...the ninth is the fact that the ...  
...the tenth is the fact that the ...

Las fases anteriores se realizan usualmente en el mismo orden indicado, pero cada una de ellas puede tener mayor o menor importancia, en función del problema tratado, de la disponibilidad de tiempo del investigador y de la dimensión de la matriz.

Con todo, los tres primeros puntos del diseño de la investigación (Véase 5., a), b), c), d), se consideran fundamentales y constituyen el momento clave del análisis. Se impone categorizar las funciones del S.P.A. en forma significativa en términos de intervención social, es decir, en virtud a instrumentar soluciones viables.

La categorización de las funciones o de los objetivos no debería ser tan amplia y genérica que no llegue a diferenciar significativamente a los organismos del S.P.A. en términos de funciones realizadas.

Por otra parte, una categorización demasiado detallada de las funciones dispersaría los datos en las matrices hasta el punto de hacer muy difícil la determinación de las áreas de concentración. En ambos casos el análisis no daría las bases para deducir implicaciones y para elaborar alternativas de intervención.

Entre los dos extremos, el investigador puede encontrar un término medio operativo. Este término medio se mueve entre una masa de datos que no tiene significado y una carencia de datos precisos que implica un desconocimiento de la realidad. De ahí que las funciones no bien definidas operativamente, lleven a una afirmación no atendible en materia de duplicaciones.

The first part of the report discusses the general situation of the country and the progress of the work done during the year. It also mentions the various committees and their work.

The second part of the report deals with the financial position of the country and the progress of the work done during the year. It also mentions the various committees and their work.

The third part of the report discusses the general situation of the country and the progress of the work done during the year. It also mentions the various committees and their work.

The fourth part of the report deals with the financial position of the country and the progress of the work done during the year. It also mentions the various committees and their work.

The fifth part of the report discusses the general situation of the country and the progress of the work done during the year. It also mentions the various committees and their work.

## 1.10 LIMITACIONES DEL METODO

Es preciso advertir que el análisis formal explicado puede encontrar diversas limitaciones:

- (1) Limitaciones derivadas del material de que podrá disponerse para su realización. La legislación latinoamericana e incluso sus reglamentos tienen, por lo general, a un alto nivel de abstracción y de ambigüedad y, por ende, a una definición de funciones que presenta serias dificultades para un análisis de contenido. Aún los programas y proyectos de los organismos sectoriales pueden presentar aspectos vagos e imprecisos; por ejemplo, son raros los proyectos que indican a qué clientela se dirigen.
- (2) Otra limitación proviene del hecho de que los documentos que se obtienen de los organismos no siempre ofrecen la posibilidad de diagnosticar la existencia de funciones complejas o de funciones parcialmente realizadas. Es el caso, por ejemplo, de las funciones de investigación y de estadística agropecuaria, en las que dos o más organismos pueden realizar aspectos parciales relativos a las mismas. Es evidente que, en tales casos, esos aspectos podrán ser complementarios y no necesariamente duplicativos o conflictivos. El analista, mediante el uso de fuentes primarias de duplicaciones que sean reales o relevantes entre funciones y/o actividades de diversos organismos o de diversas dependencias de un mismo organismo.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

The following is a list of the names of the persons who have been  
 elected to the office of the President of the University of Chicago for  
 the year 1947-1948. The names are listed in alphabetical order of  
 the last name. The names of the persons who have been elected to the  
 office of the Vice-President of the University of Chicago for the  
 year 1947-1948 are listed in alphabetical order of the last name.  
 The names of the persons who have been elected to the office of the  
 Secretary of the University of Chicago for the year 1947-1948 are  
 listed in alphabetical order of the last name. The names of the  
 persons who have been elected to the office of the Treasurer of the  
 University of Chicago for the year 1947-1948 are listed in  
 alphabetical order of the last name. The names of the persons who  
 have been elected to the office of the Dean of the Faculty of the  
 University of Chicago for the year 1947-1948 are listed in  
 alphabetical order of the last name. The names of the persons who  
 have been elected to the office of the Dean of the Graduate School  
 of the University of Chicago for the year 1947-1948 are listed in  
 alphabetical order of the last name. The names of the persons who  
 have been elected to the office of the Dean of the Law School of  
 the University of Chicago for the year 1947-1948 are listed in  
 alphabetical order of the last name. The names of the persons who  
 have been elected to the office of the Dean of the Divinity School  
 of the University of Chicago for the year 1947-1948 are listed in  
 alphabetical order of the last name. The names of the persons who  
 have been elected to the office of the Dean of the School of  
 Architecture of the University of Chicago for the year 1947-1948  
 are listed in alphabetical order of the last name. The names of the  
 persons who have been elected to the office of the Dean of the  
 School of Business Administration of the University of Chicago for  
 the year 1947-1948 are listed in alphabetical order of the last  
 name. The names of the persons who have been elected to the office  
 of the Dean of the School of Education of the University of Chicago  
 for the year 1947-1948 are listed in alphabetical order of the  
 last name. The names of the persons who have been elected to the  
 office of the Dean of the School of Journalism of the University of  
 Chicago for the year 1947-1948 are listed in alphabetical order of  
 the last name. The names of the persons who have been elected to  
 the office of the Dean of the School of Music of the University of  
 Chicago for the year 1947-1948 are listed in alphabetical order of  
 the last name. The names of the persons who have been elected to  
 the office of the Dean of the School of Public Administration of the  
 University of Chicago for the year 1947-1948 are listed in  
 alphabetical order of the last name. The names of the persons who  
 have been elected to the office of the Dean of the School of Social  
 Sciences of the University of Chicago for the year 1947-1948 are  
 listed in alphabetical order of the last name. The names of the  
 persons who have been elected to the office of the Dean of the  
 School of Theology of the University of Chicago for the year 1947-  
 1948 are listed in alphabetical order of the last name. The names  
 of the persons who have been elected to the office of the Dean of  
 the School of Divinity of the University of Chicago for the year  
 1947-1948 are listed in alphabetical order of the last name.

Todo método tiene sus limitaciones, aunque sea desarrollado con rigor científico. Hemos señalado las más importantes de tomar en consideración en cuanto al método objeto del presente documento. A pesar de ello, es menester señalar que la experiencia nos ha demostrado que el mismo puede ser de gran utilidad dentro de la complejidad del análisis institucional y que se requiere de cierto arte en su aplicación, que se adquiere por el analista a través de su uso.



**SEGUNDA PARTE: EJEMPLO DE APLICACION DEL METODO: UNA SIMULACION**

La siguiente simulación representa un ejercicio del método antes explicado, con el propósito de mostrar cómo se aplica a situaciones concretas. Los datos para la simulación están basados en la experiencia del Programa de Gestión para el Desarrollo Rural en tres países, por lo que cualquier coincidencia con los resultados hallados en el análisis real de cualquiera de los tres países, deberá considerarse como mera casualidad.

Dado que se trata de un ejercicio y que como tal entraña un objetivo pedagógico, la simulación será explícita en cada uno de sus pasos.

**2.1 LISTADO DE LOS ORGANISMOS QUE ACTUAN EN EL SECTOR AGROPECUARIO**

La primera tarea consiste en la elaboración de un listado de los organismos que actúan en el Sector Agropecuario. La presente simulación registra 16 organismos a saber:

- 1) Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- 2) Banco Crédito Agrícola A
- 3) Banco Crédito Agrícola B
- 4) Organismo de Comercialización
- 5) Instituto o Corporación de Fomento de la Producción
- 6) Organismo para Reforma Agraria
- 7) Organismo Desarrollo Comunal Rural
- 8) Instituto Especializado en Café
- 9) Instituto Especializado en Azúcar
- 10) Ministerio de Hacienda
- 11) Oficina Nacional de Planificación
- 12) Ministerio de Educación
- 13) Ministerio de Industria y Comercio
- 14) Instituto de Riego
- 15) Instituto de Fomento Cooperativo
- 16) Instituto de Exportación Agropecuaria

THE HISTORY OF THE UNITED STATES OF AMERICA

The history of the United States of America is a story of a young nation that grew from a small group of colonies on the eastern coast of North America. In 1776, the colonies declared their independence from Great Britain, and the United States was born. The new nation faced many challenges, including war with Britain and the struggle for civil rights. Despite these difficulties, the United States emerged as a powerful and influential country in the world.

THE HISTORY OF THE UNITED STATES OF AMERICA

The history of the United States of America is a story of a young nation that grew from a small group of colonies on the eastern coast of North America. In 1776, the colonies declared their independence from Great Britain, and the United States was born. The new nation faced many challenges, including war with Britain and the struggle for civil rights. Despite these difficulties, the United States emerged as a powerful and influential country in the world.

1. The Founding of the United States	1
2. The American Revolution	15
3. The Early Republic	35
4. The Westward Expansion	55
5. The Civil War	75
6. Reconstruction and the Gilded Age	95
7. The Progressive Era	115
8. World War I and the Roaring Twenties	135
9. The Great Depression and World War II	155
10. The Cold War and the Space Age	175
11. The Vietnam War and the 1960s	195
12. The 1970s and the End of the Cold War	215
13. The 1980s and the Present	235

**2.2 LISTADO DE LAS ACTIVIDADES O SERVICIOS AGROPECUARIOS CUYA EXISTENCIA SE ESTIMA NECESARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO**

Para los efectos de este método, se han considerado las siguientes actividades, sin perjuicio de que el investigador al hacer uso del método considere otras, elimine o reagrupe algunas:

- 1) Investigación y Experimentación
- 2) Estudios Socio-Económicos Relacionados a Agricultores
- 3) Estadísticas Agropecuarias
- 4) Capacitación Agropecuaria
- 5) Enseñanza Escolar Agropecuaria
- 6) Extensión y/o Asistencia Técnica y/o Capacitación Campesina
- 7) Provisión de Insumos
- 8) Financiamiento y Crédito
- 9) Comercialización
- 10) Agro-Industrias
- 11) Sanidad Agropecuaria
- 12) Colonización
- 13) Titulación
- 14) Reforma Agraria
- 15) Irrigación
- 16) Ingeniería Agrícola
- 17) Administración de Recursos Naturales Renovables
- 18) Organización de Productores Agropecuarios
- 19) Seguros

**2.3 DEFINICION OPERATIVA DE LAS ACTIVIDADES O SERVICIOS AGROPECUARIOS**

Para leer y analizar los documentos y estatutos constitutivos de las organizaciones del Sector Público Agropecuario se debe disponer de definiciones suficientemente claras de las actividades o servicios agropecuarios con el objeto de poder identificar la presencia o ausencia de dichas actividades en las leyes y programas de los organismos bajo estudio.

... ..

... ..

... ..

... ..

Para los efectos de la simulación, se han considerado las siguientes definiciones de trabajo:

( 1 ) Investigación y Experimentación

Comprende las actividades que tiendan a diseñar, dirigir y operar programas de investigación y/o experimentación agropecuaria, que apoyan el desarrollo de la agricultura y la ganadería del país.

( 2 ) Estudios Socio-Económicos en Relación a los Productores Agropecuarios

Comprende la organización y análisis de datos sobre los factores económicos y sociales que afectan directamente o indirectamente los procesos de producción agropecuaria.

( 3 ) Estadísticas Agropecuarias

Comprende aquellas actividades tendientes a la obtención de información estadística relacionada con el desarrollo de los programas, subprogramas y proyectos del sector agropecuario. Esta actividad incluye la recopilación, análisis y canalización de toda la información estadística en materia de agricultura y ganadería que sean necesaria; preparar boletines estadísticos, etc.

( 4 ) Capacitación Agropecuaria

Comprende las actividades tendientes a transmitir conocimientos para adiestrar al personal técnico de los organismos para un mejor desempeño de sus funciones.

( 5 ) Enseñanza Escolar Agropecuaria

Proceso de transmisión de conocimientos agropecuarios a estudiantes rurales en instituciones educativas.

( 6 ) Extensión y/o Asistencia Técnica y/o Capacitación Campesina

Transmisión de conocimientos sobre agricultura a los agricultores, individualmente o en grupos.

( 7 ) Provisión de Insumos

Comprende las actividades de suministro de semilla mejorada, abonos, insecticidas, fungicidas, pesticidas, elementos mecánicos, drogas, vacunas, concentrados, mejoramiento de pastos, etc.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions.

2. It also emphasizes the need for regular audits to ensure the integrity of the financial data.

3. Furthermore, the document highlights the role of transparency in building trust with stakeholders.

4. In addition, it notes that clear communication is essential for the successful implementation of any project.

5. Finally, the document concludes by stating that a strong foundation of ethical practices is crucial for long-term success.

6. The following sections provide a detailed overview of the various components and processes involved.

7. This section covers the initial planning phase, including the identification of key objectives and milestones.

8. It also discusses the importance of resource allocation and the need for a clear budget.

9. Furthermore, the document addresses the challenges of managing risk and the need for contingency plans.

10. In addition, it notes that regular communication and reporting are vital for staying on track.

11. The following section details the implementation phase, including the assignment of roles and responsibilities.

12. It also discusses the importance of monitoring progress and making adjustments as needed.

13. Furthermore, the document highlights the need for flexibility and the ability to adapt to changing circumstances.

14. In addition, it notes that a strong focus on quality is essential for achieving the desired outcomes.

15. The following section covers the evaluation phase, including the assessment of performance and the identification of lessons learned.

16. It also discusses the importance of documenting the results and the need for a final report.

17. Furthermore, the document emphasizes the need for ongoing communication and the importance of stakeholder feedback.

18. In addition, it notes that a strong focus on collaboration is essential for the success of any project.

19. The following section discusses the importance of maintaining accurate records and the need for regular audits.

20. It also emphasizes the need for transparency and the role of clear communication in building trust.

21. Furthermore, the document highlights the importance of ethical practices and the need for a strong foundation of integrity.

22. In addition, it notes that a strong focus on quality is essential for achieving the desired outcomes.

23. The following section covers the implementation phase, including the assignment of roles and responsibilities.

24. It also discusses the importance of monitoring progress and making adjustments as needed.

25. Furthermore, the document highlights the need for flexibility and the ability to adapt to changing circumstances.

26. In addition, it notes that a strong focus on quality is essential for achieving the desired outcomes.

27. The following section covers the evaluation phase, including the assessment of performance and the identification of lessons learned.

28. It also discusses the importance of documenting the results and the need for a final report.

29. Furthermore, the document emphasizes the need for ongoing communication and the importance of stakeholder feedback.

30. In addition, it notes that a strong focus on collaboration is essential for the success of any project.

( 8) Financiamiento y Crédito

La provisión de dinero, avales, insumos y/o tierras con facilidades de pago mayores de 30 días.

( 9) Comercialización

Intervención directa y/o indirecta en el mercado de productos agrícolas. Se incluye la compra, venta y/o almacenaje de productos. Además, incluye esfuerzos para controlar precios por medios directos y/o indirectos.

(10) Agro-Industrias

Actividades tendientes al fomento de la industrialización de la materia prima de origen agropecuario.

(11) Sanidad Agropecuaria

La operación directa de programas de identificación, prevención y control de enfermedades y/o plagas agropecuarias. Se incluyen programas de cuarentena.

(12) Colonización

Comprende aquellas actividades tendientes a abrir la frontera agrícola mediante la ubicación de familias campesinas en parcelas; la administración de tales colonias, procurando los servicios de crédito, asistencia técnica, comercialización, etc.

(13) Titulación

Comprende aquellas subactividades mediante las cuales se legaliza la posesión de tierras por agricultores asentados en tierras nacionales y/o otorgar títulos a quienes poseen tierras, para asegurar la tenencia de la tierra.

(14) Reforma Agraria

Comprende aquellas subactividades que tienen como finalidad y redistribución de la propiedad y derechos sobre la tierra y agua y la provisión de una serie de servicios complementarios en beneficio de pequeños agricultores o trabajadores agrícolas.

(15) Irrigación

Comprende actividades de planificación, diseño, construcción, mantenimiento y/o administración de obras físicas de riego.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for the effective management of the organization and for ensuring compliance with applicable laws and regulations.

2. The second part of the document outlines the specific procedures and protocols that must be followed when conducting business. This includes guidelines for communication, decision-making, and the handling of confidential information. It also addresses the roles and responsibilities of various staff members and the importance of teamwork and collaboration.

3. The third part of the document focuses on financial management and budgeting. It provides detailed information on how to allocate resources, track expenses, and ensure that the organization remains within its budget. It also discusses the importance of regular financial reviews and reporting to management and the board of directors.

4. The fourth part of the document deals with human resources and employee relations. It covers topics such as recruitment, hiring, training, and performance evaluation. It also addresses issues related to employee discipline, grievance procedures, and the promotion of a positive work environment.

5. The fifth part of the document discusses the organization's relationship with its external stakeholders, including customers, suppliers, and the community. It emphasizes the importance of maintaining high standards of customer service and transparency in all dealings. It also addresses the organization's social and environmental responsibilities and its commitment to sustainable development.

6. The sixth part of the document provides a summary of the key points discussed and offers recommendations for the future. It stresses the need for continuous improvement and innovation in all aspects of the organization's operations. It also encourages the organization to stay abreast of industry trends and emerging technologies to maintain its competitive edge.

(16) Ingeniería Agrícola

Comprende las subactividades relacionadas con la asistencia técnica a los agricultores en sus problemas de riego, drenaje, conservación de suelos, y agua y construcciones rurales, tales como establos, porquerizas, silos, mataderos, bodegas, etc.

(17) Administración de Recursos Naturales Renovables

Comprende actividades para el desarrollo, conservación preservación, y/o manejo de flora y fauna silvestre y bosques artificiales y/o mezclados, artificiales y naturales. Se incluye pesca de mar como de agua dulce.

(18) Organización de Productores Agropecuarios

La administración directa de programas que promuevan la organización de agricultores con fines de ayudar a llevar a cabo sus trabajos agropecuarios.

(19) Seguros

Diferentes actividades dirigidas a reducir los riesgos propios de actividad agropecuaria (con el fin de incentivar la producción).

2.4 RECOLECCION DEL MATERIAL

Se deben recopilar todas las Leyes Constitutivas, Decretos, Reglamentos y Estatutos de las diferentes organizaciones que se toman en consideración. Además, los textos de los programas o proyectos específicos que cada organización realiza.

2.5 CONSTRUCCION DE LAS MATRICES

La construcción de las matrices es simple. En la matriz primera (Ver Cuadro N°1), se colocan en la vertical (filas), la lista de servicios y en la horizontal (columnas) la lista de las organizaciones.

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

A. Matrices Descriptivas de Funciones o Servicios y Organizaciones  
(Potencialidades legales)

(a) **Matriz Descriptiva de Funciones y/o Servicios por Organización**

El análisis de contenido de las leyes, decretos, reglamentos y estatutos correspondientes a cada organismo, permite ir confeccionando un listado de las funciones y/o servicios que le competen a cada cual de acuerdo con esos instrumentos normativos.

Esta matriz permite visualizar descriptivamente las funciones y/o servicios de competencia legal de cada organismo colocando una cruz u otro símbolo convencional en la casilla correspondiente a las funciones y/o servicios que una determinada organización puede realizar en virtud de los instrumentos normativos mencionados.

Según puede verse en el Cuadro N° 1, la matriz muestra los servicios agropecuarios que de conformidad con los distintos instrumentos normativos recopilados pueden realizar las diferentes organizaciones del Sector.

La presente simulación arroja como resultado de este primer ejercicio descriptivo, que las cruces están dispersas en todo el cuadro, lo que da una primera noción acerca

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

del estado legal de la distribución de funciones y/o servicios por organización y permite la primera visión de conjunto del Sector en términos de organismos y funciones y/o servicios.

(b) Matriz Ordinal

Esta matriz tiene por objeto concentrar los organismos más involucrados en los servicios del Sector, en base al número de funciones y/o servicios que les compete legalmente.

No todas las organizaciones del Sector realizan el mismo número de funciones o servicios, ni todos los servicios son ofrecidos por el mismo número de organizaciones. El Cuadro N° 1 permite alcanzar la aseveración anterior, ya que, si por ejemplo, se cuentan las cruces en la primera columna, tenemos que el Ministerio de Agricultura puede realizar 10 funciones y que el Organismo de Reforma Agraria, en la sexta columna, puede realizar 15 funciones.

Para obtener una visualización específica de la concentración de funciones y/o servicios por organismos recurrimos a la matriz ordinal en la que se colocan los Organismos del Sector Público Agropecuario en forma decreciente en la horizontal (columnas) de la matriz. Las organizaciones que más servicios o funciones pueden realizar



legalmente se colocan a la izquierda y las que menos servicios o funciones pueden realizar se colocan a la derecha. En la vertical (filas) se colocan del mismo modo las Actividades, extrayendo del Cuadro N° 1 la frecuencia de cada función o servicios. Por ejemplo, si se cuentan las cruces en la línea horizontal de Investigación y Experimentación se obtiene que esta actividad puede ser realizada por 8 organismos (8 cruces), mientras que la actividad de Seguros puede ser realizada por 3 organismos (3 cruces). De este ejercicio resulta el Cuadro N° 2.

(c) Matriz Ordinal Resumen

A objeto de poder visualizar con claridad los resultados de concentración por organismos y por actividades o por servicios, se construye el Cuadro N° 3, que resume los ejercicios anteriores.

Este cuadro resumen permite individuar cuáles son las organizaciones más coenvueltas en la prestación de servicios para el Sector desde el punto de vista de las posibilidades de acción de tipo legal.

Si se consideran como las más involucradas aquellas que pueden desarrollar más de cinco actividades diversas, resultan:



- 1) Instituto de Fomento de la Producción
- 2) Organismo para Reforma Agraria
- 3) Ministerio de Agricultura y Ganadería
- 4) Banco Crédito Agrícola A
- 5) Instituto Especializado en Café
- 6) Instituto Especializado en Azúcar
- 7) Banco Crédito Agrícola B

Asimismo, el Cuadro N° 3 nos ofrece en forma ordinal las actividades técnicas que los instrumentos normativos de los organismos contemplan con más frecuencia. Si se consideran aquellas actividades que pueden ser desarrolladas por más de cinco organismos del Sector, resultan las siguientes:

- 1) Estudios Socio-Económicos
- 2) Extensión y/o Asistencia Técnica
- 3) Capacitación Agropecuaria
- 4) Investigación y Experimentación
- 5) Estadísticas Agropecuarias
- 6) Provisión de Insumos

Este conjunto de matrices permite analizar, desde el punto de vista legal-formal, cuáles son las funciones y/o servicios que los organismos del Sector Público Agropecuario pueden realizar. Esta constituye la "realidad legal" de los servicios del Sector, con sus duplicaciones y vacíos, que en su conjunto conforma el aparato institucional-legal de servicios del Sector.



**B. Matrices Descriptivas de Funciones y/o Servicios por Organismos  
(Acciones Reales)**

**(a) Matriz Descriptiva de Servicios Reales por Organismos**

No siempre el aparato institucional-legal de servicios del Sector Público Agropecuario corresponde con el aparato institucional de acción del Sector, que está formado por los servicios que efectivamente se prestan por las distintas organizaciones.

Para determinar los servicios que realmente prestan los organismos, es preciso analizar sus programas de acción. Ello supone analizar el contenido de los programas de los organismos y, en algunas oportunidades, sus presupuestos.

Esta matriz, que lleva a la construcción del Cuadro N°4, se hace colocando un símbolo (X) en la casilla correspondiente al servicio que presta realmente el organismo pertinente.

Como resultado, se obtiene una visualización de los organismos del Sector en términos de los servicios reales, a diferencia de la matriz que lleva al Cuadro N°1, donde se obtiene una visualización de los organismos del sector en términos de las funciones y/o servicios que puede realizar legalmente.

1. The first part of the document is a letter from the author to the editor, dated 10/10/1954. The letter is addressed to the Editor of the Journal of the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Illinois. The author is Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 10/10/1954.

2. The second part of the document is a letter from the editor to the author, dated 10/15/1954. The letter is addressed to Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 10/15/1954.

3. The third part of the document is a letter from the author to the editor, dated 10/20/1954. The letter is addressed to the Editor of the Journal of the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Illinois. The author is Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 10/20/1954.

4. The fourth part of the document is a letter from the editor to the author, dated 10/25/1954. The letter is addressed to Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 10/25/1954.

5. The fifth part of the document is a letter from the author to the editor, dated 10/30/1954. The letter is addressed to the Editor of the Journal of the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Illinois. The author is Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 10/30/1954.

6. The sixth part of the document is a letter from the editor to the author, dated 11/5/1954. The letter is addressed to Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 11/5/1954.

7. The seventh part of the document is a letter from the author to the editor, dated 11/10/1954. The letter is addressed to the Editor of the Journal of the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Illinois. The author is Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 11/10/1954.

8. The eighth part of the document is a letter from the editor to the author, dated 11/15/1954. The letter is addressed to Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 11/15/1954.

9. The ninth part of the document is a letter from the author to the editor, dated 11/20/1954. The letter is addressed to the Editor of the Journal of the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Illinois. The author is Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 11/20/1954.

10. The tenth part of the document is a letter from the editor to the author, dated 11/25/1954. The letter is addressed to Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 11/25/1954.

11. The eleventh part of the document is a letter from the author to the editor, dated 11/30/1954. The letter is addressed to the Editor of the Journal of the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Illinois. The author is Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 11/30/1954.

12. The twelfth part of the document is a letter from the editor to the author, dated 12/5/1954. The letter is addressed to Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 12/5/1954.

13. The thirteenth part of the document is a letter from the author to the editor, dated 12/10/1954. The letter is addressed to the Editor of the Journal of the American Medical Association, 535 North Dearborn Street, Chicago, Illinois. The author is Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 12/10/1954.

14. The fourteenth part of the document is a letter from the editor to the author, dated 12/15/1954. The letter is addressed to Dr. J. H. [Name], 1234 [Address], [City], [State]. The letter is dated 12/15/1954.

**(b) Matriz Ordinal**

Para organizar los resultados del Cuadro N°4, se confecciona una matriz ordinal de las organizaciones de los servicios reales, siguiendo el mismo procedimiento señalado para la construcción del Cuadro N° 2, esto es, los servicios y las organizaciones se ordenan en forma decreciente de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

El análisis del Cuadro N° 5, nos arroja los siguientes resultados:

- (1) Los organismos más relevantes del Sector en términos de los servicios que prestan realmente, tomando como relevante el ofrecimiento de más de cinco servicios,

son:

1. Ministerio de Agricultura	(10 servicios)
1. Organismos para Reforma Agraria	(10 servicios)
2. Banco Crédito Agrícola A	( 9 servicios)
2. Banco Crédito Agrícola B	( 9 servicios)
3. Instituto de Fomento de la Producción	( 7 servicios)
3. Organismos Desarrollo Comunal Rural	( 7 servicios)

- (2) Las actividades o servicios que más se ofrecen, es decir, por más de un organismos, son:

1. Estudios Socio-Económicos	( 8 servicios)
1. Extensión y/o Asistencia Técnica	( 8 servicios)
2. Estadísticas Agropecuarias	( 7 servicios)
3. Investigación y Experimentac.	( 6 servicios)
4. Enseñanza Escolar Agropecuaria	( 5 servicios)
5. Capacitación Agropecuaria	( 4 servicios)
5. Provisión de Insumos	( 4 servicios)

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring the integrity and reliability of the data collected. This section also outlines the various methods used to collect and analyze the data, highlighting the challenges faced during the process.

The second part of the document provides a detailed overview of the experimental procedures. It describes the setup of the laboratory, the equipment used, and the specific steps followed during the experiments. This section is crucial for understanding the methodology and the conditions under which the data was collected.

The third part of the document presents the results of the experiments. It includes a series of tables and graphs that illustrate the data collected. The results show a clear trend, indicating that the variables studied have a significant impact on the outcomes. This section also discusses the implications of the findings and how they relate to the overall objectives of the study.

The final part of the document concludes the study and provides a summary of the key findings. It reiterates the importance of the research and offers suggestions for future work. The authors express their gratitude to the funding agencies and the research assistants who made this study possible. The document ends with a list of references and a declaration of the authors' contributions.

5. Financiamiento y Crédito	( 4 servicios)
5. Agro-Industrias	( 4 servicios)
5. Sanidad Agropecuaria	( 4 servicios)
5. Irrigación	( 4 servicios)
5. Organización de Productores Agropecuarios	( 4 servicios)
6. Comercialización	( 3 servicios)
7. Administración de R.R.N.N.	( 2 servicios)
7. Seguros	( 2 servicios)

C. Matriz-Resumen de Organismos y Servicios Potenciales Legales y Servicios Reales

La siguiente fase del ejercicio consiste en poder determinar qué diferencias existen entre los servicios que los organismos pueden realizar y los que efectivamente realizan.

Esto se consigue construyendo una Matriz-Resumen que contenga los Cuadros N°s. 3 y 5. De ello resulta el Cuadro N° 6.

El Cuadro N° 6 muestra aquellos servicios autorizados por las leyes constitutivas pero que los organismos no están realizando ( ○ ).

Los servicios que están realizando pero que no están contemplados directamente en las leyes constitutivas y estatutos, se señalan con el Símbolo ( X ), mientras que los servicios contemplados por las leyes y ofrecidos realmente se señalan con ( ⊗ ).

D. Matriz de Servicios Reales sin Aparente Respaldo Legal Formal

En el Cuadro anterior N° 6 aparece que existen ciertos servicios que se realizan por algunos organismos y que no corresponden al



tipo de servicios que legalmente pueden proporcionar.

Esto no significa de inmediato que estos servicios se proporcionen sin respaldo legal. Lo que se deduce es que el respaldo no proviene de los instrumentos normativos usados, de conformidad con la base conceptual utilizada en el análisis del contenido de los mismos. Puede suceder, por ejemplo, que el respaldo esté en una interpretación extensiva de las funciones típicas del organismo hecha por una Contraloría General de la República, situación que deberá ser comprobada. Agotadas estas posibilidades, es posible deducir que existe, aparentemente, una falta de respaldo legal.

Con todo, como se trata de un punto importante, se elabora el Cuadro N°7, que señala aquellos servicios que se están realizando y que no están autorizados directamente por las leyes.

**E. Matrices de Servicios o Actividades Técnicas que Prestan las Organizaciones por Rubros de Producción**

**(a) Matriz Descriptiva de Servicios o Actividades que Prestan las Organizaciones por Rubro de Producción**

A través de la información manejada hasta ahora sabemos que algunos servicios o actividades están repetidas por varios organismos y sabemos también qué organismos ofrecen los mismos servicios.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every sale, purchase, and payment must be properly documented to ensure the integrity of the financial statements. This includes recording the date, amount, and purpose of each transaction, as well as the names of the parties involved.

Additionally, the document highlights the need for regular reconciliation of bank accounts and credit cards. This process involves comparing the company's internal records with the statements provided by the financial institutions to identify any discrepancies. Promptly addressing these discrepancies helps prevent errors from accumulating and ensures that the company's books are always up-to-date.

Another key aspect of financial management is the timely payment of bills and invoices. Delaying payments can lead to strained relationships with suppliers and creditors, which may result in higher interest rates or even legal action. Therefore, it is crucial to establish a system for tracking due dates and ensuring that all obligations are met on time.

Finally, the document stresses the importance of reviewing financial statements regularly. This allows management to gain a clear understanding of the company's financial performance, identify trends, and make informed decisions about future operations. Regular reviews also help in detecting potential issues early on, allowing for corrective action before they become major problems.

In conclusion, effective financial management is essential for the long-term success of any business. By adhering to the principles outlined in this document, companies can ensure that their financial records are accurate, their cash flow is healthy, and their relationships with financial partners are strong.

Appendix A: Sample Invoice Template  
 Appendix B: Sample Purchase Order Form

The following sections provide examples of standard business forms used in financial transactions. Appendix A shows a sample invoice, which is a document that a seller issues to a buyer to request payment for goods or services provided. It typically includes details such as the invoice number, date, and the specific items being billed.

Appendix B displays a sample purchase order form, which is a document used by a buyer to specify the products or services they wish to purchase from a supplier. It includes information such as the quantity, price, and delivery terms for each item.

These forms are essential tools for maintaining clear communication and accurate records between businesses and their suppliers or customers.

Esta información, sin embargo, no es suficiente para afirmar que existen servicios duplicados competitivamente, puesto que los organismos pueden realizar unas mismas actividades pero respecto a diferentes rubros de producción, o respecto a diferentes clientelas, o respecto a diferentes áreas geográficas del país. Es posible que en muchos programas o proyectos de los organismos no se encuentre el nivel de detalle requerido para precisar el tipo de clientela o las áreas geográficas a las que se refieren. Con todo, un análisis de contenido de programas o proyectos puede más fácilmente proporcionar datos de las actividades por rubros de producción o áreas de acción.;

A manera de ejemplo, el Cuadro N° 3 contiene una matriz descriptiva de los servicios o actividades que cada uno de los organismos está ofreciendo en diversos rubros, según se puede colegir de sus respectivos programas o proyectos. Cada número consignado en las casillas corresponde a un servicio o actividad según la numeración establecida anteriormente (ver páginas 22, 23 y 24).

Esta matriz descriptiva de los servicios que ofrecen los organismos por rubro, permite obtener una visión del funcionamiento del sector en términos de conocimiento del grado de concentración de los esfuerzos institucionales en los diversos rubros y de las posibles duplicaciones de esfuerzos.



**(b) Matriz Ordinal de Servicios o Actividades que Prestan las Organizaciones por Rubros**

Para obtener una mejor visualización de la concentración de servicios o actividades de los organismos en los diversos rubros, se construye ahora (Cuadro N°9) la matriz ordinal en la que se colocan, en orden decreciente de arriba a abajo, los rubros de producción con más servicios o actividades de los organismos, y, en orden decreciente de izquierda a derecha, los organismos que más servicios o actividades realizan en los diversos rubros. De esta manera podemos ver que los rubros de granos básicos y algodón obtienen la máxima intensidad de servicios de los organismos; asimismo, que el Banco de Crédito Agrícola A y el Ministerio de Agricultura son los organismos que mayor número de actividades realizan en los rubros considerados.

**(c) Matriz Ordinal-Resumen**

A objeto de poder analizar con más claridad los resultados de concentración de servicios por rubros y por organismos, se construye el Cuadro N°10 en base al Cuadro N°9, explicando los servicios o actividades técnicas realizadas por cada uno de los organismos en los diferentes rubros de producción.

the fact that the defendant's conduct was negligent and that the defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury.

The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury. The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury.

The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury. The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury. The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury. The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury.

The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury. The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury. The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury. The defendant's negligence was the proximate cause of the plaintiff's injury because the defendant's negligence was the direct and immediate cause of the plaintiff's injury.

Este Cuadro N° 10 permite individuar con claridad cuáles son las actividades y los organismos que merecen una mayor atención en vistas a redefinir, o a reagrupar o a coordinar sus actividades, si se quiere mejorar el uso de los recursos institucionales.

Así por ejemplo, el Cuadro N° 10 nos señala que los rubros en los que se producen más repeticiones de actividades son los granos básicos y el algodón; las repeticiones corresponden casi siempre a tres organismos y que los organismos más involucrados en actividades duplicadas son:

- 1) Banco Crédito Agrícola A
- 2) Ministerio de Agricultura
- 3) Banco Crédito Agrícola B
- 4) Instituto de Fomento de la Producción

Como las duplicaciones de actividades entre estos organismos se producen en casi todos los rubros de producción considerados, es de prever que se trate de organismos de gran complejidad organizativa y operacional que pueden resultar ser competitivos y aún conflictivos entre sí.

La confrontación del Cuadro N° 11 con los cuadros 2, 3, 7 y 6, permitirá también deducir interesantes implicaciones acerca del funcionamiento actual de los organismos del Sector Público Agropecuario.

1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000  
1000 1000 1000  
1000 1000 1000  
1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

1000 1000 1000

(d) **Matriz de Porcentajes Sobre el Total de Duplicaciones de Servicios o Actividades**

Para los fines propios del análisis que se realiza puede ser interesante individuar en una matriz especial los servicios o actividades más duplicadas en el sector. Para este propósito se construye el Cuadro N°11, sumando el total de duplicaciones existentes en el Cuadro N°10 (97 cruces) y calculando la relación existente entre las duplicaciones de cada actividad respecto al total de duplicaciones.

Por ejemplo: si se suman todas las veces que diferentes organismos realizan investigación en los diferentes rubros, se ve que son 7 veces. Por consiguiente, tendremos que  $7/97 \times 100 = 7$ , o sea que el 7% de las duplicaciones se concentran en la actividad de investigación.

El Cuadro N°11, nos dice, por tanto, que las actividades más duplicadas y que merecen, por tanto, una especial atención, son:

1)	Extensión y/o Asistencia Técnica	=	27.8%
2)	Financiamiento y Crédito	=	26.9%
3)	Estadísticas Agropecuarias	=	17.5%
4)	Sanidad Agropecuaria	=	11.3%
5)	Investigación y Experimentación	=	7.2%

Como se advirtió ya en la primera parte, al tratar de las funciones parcial o totalmente llevadas a cabo por un organismo, es posible que las duplicaciones detectadas

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support effective decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data security and privacy. It provides guidance on implementing robust security measures to protect sensitive information from unauthorized access and breaches.

5. The fifth part of the document discusses the importance of data quality and integrity. It outlines strategies for identifying and correcting errors in data collection and processing to ensure that the information used for analysis is accurate and reliable.

6. The sixth part of the document explores the various applications of data analysis in different business contexts. It provides examples of how data insights can be used to optimize operations, improve customer service, and drive strategic growth.

7. The seventh part of the document discusses the ethical considerations surrounding data collection and analysis. It emphasizes the need for transparency, informed consent, and responsible use of data to protect individual privacy and rights.

8. The eighth part of the document provides a summary of the key points discussed throughout the document. It reiterates the importance of data-driven decision-making and the need for a strong data management framework to support organizational success.

9. The ninth part of the document offers practical recommendations and best practices for implementing a data management strategy. It includes advice on selecting appropriate tools, establishing clear policies, and fostering a data-driven culture within the organization.

10. The tenth part of the document concludes with a final statement on the value of data and the potential for future innovation in data management and analysis. It encourages organizations to embrace data as a key asset and to continue exploring new ways to leverage it for competitive advantage.

11. The eleventh part of the document provides a list of references and resources for further reading on data management and analysis. It includes books, articles, and online resources that offer additional insights and information on the topics discussed in the document.

en los cuadros N<sup>o</sup>s. 10 y 11, resulten ser algunas veces complementarias o no necesariamente conflictivas; por ejemplo, por ser actividades dirigidas a clientelas distintas (grandes empresas agropecuarias, pequeños agricultores) o a áreas geográficas distintas. Podrá llegarse a este tipo de conclusiones a través de entrevistas a informadores-clave en los organismos involucrados. En tal caso, sería conveniente diferenciar en el Cuadro N<sup>o</sup>10 las distintas clases de duplicaciones, mediante el uso de figuras geométricas o de colores diversos. La conveniencia o la inconveniencia de duplicaciones no conflictivas deberá considerarse en cada caso a la luz tanto de la racionalidad global del sistema como de los objetivos y políticas que se haya trazado cada país.





















2004  
41

12  
9

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

SERVICIOS AGROPECUARIOS EN CONFORMIDAD CON LA LEY Y REALIZADOS "DE FACTO" POR ORGANISMOS DEL S.P.A.

Organizaciones	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Banco Crédito Agrícola A	Banco Crédito Agrícola B	Organismo de Comercialización	Instituto de Fomento de la Producción	Organismo para Reforma Agraria	Organismo Desarrollo Comunal Rural	Instituto Especializado en Café	Instituto Especializado en Azúcar	Ministerio de Hacienda	Oficina Nacional de Planificación	Ministerio de Educación	Ministerio de Industria y Comercio	Instituto de Riego	Instituto de Fomento Cooperativo	Instituto de Exportación Agropecuaria
Investigación y Experimentación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estudios Socio-Económicos relacionados a Agricultores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estadísticas Agropecuarias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacitación Agropecuaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enseñanza Escolar Agrop.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extensión y/o Asistencia Técnica y/o Capacit. Camp.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provisión de Insumos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiamiento y Crédito	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agro-Industrias	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanidad Agropecuaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colonización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Titulación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reforma Agraria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irrigación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingeniería Agrícola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de Recursos Naturales Renovables	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización de Productores Agropecuarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

○ = Servicios Autorizados por Ley      x = Servicio realizados "de facto"      ⊗ = Servicios autorizados y "de facto" realizados.



CUADRO No. 7

MATRIZ ORDINAL DE LOS ORGANISMOS QUE REALIZAN SERVICIOS  
NO PREVISTOS POR LAS LEYES CONSTITUTIVAS

Organismos	Banco Crédito Agrícola B	Organismo Desarrollo Rural	Ministerio de Industria y Comercio	Instituto de Fomento Cooperativo	Ministerio de Agricultura (MAG)	Organismo de Comercialización	Banco Crédito Agrícola A	Ministerio de Educación	Instituto de Exportación Agropecuaria
Servicios									
Estadísticas Agropecuarias		x							x
Extensión y/o Asistencia Técnica y/o Capacit. Camp.			x			x		x	
Estudios Socio-Económicos relacionados a Agricultores	x		x						
Comercialización		x				x			
Provisión de Insumos	x			x					
Irrigación	x								
Agro-Industrias	x		x						
Sanidad Agropecuaria							x		
Organización de Productores Agropecuarios									
Capacitación Agropecuaria									
Enseñanza Escolar Agropecuaria				x					
Seguros		x							











CUADRO No. 10

INSTITUCIONES U ORGANISMOS QUE PRESTAN SERVICIOS O ACTIVIDADES TECNICAS POR RUBROS SEGUN PROGRAMAS

RUBROS	SERVICIOS O ACTIVIDADES TECNICAS	ORGANIZACIONES									
		Banco Crédito Agrícola A	Ministerio de Agricultura (MAG)	Banco Crédito Agrícola B	Instituto de Fomento de la Producción	Instituto Especializado en Café	Instituto de Experimentación Agropecuaria	Instituto Especializado en Azúcar	Instituto de Riego	Organismo para Reforma Agraria	Minist. de Industria y Comercio
GRANOS BASICOS	1. Investigación y Experimentación	x	x	x					x		
	2. Estudios Socio-Ec. relac. e Agric.	x	x	x							
	3. Estadísticas Agropecuarias	x	x	x			x				
	6. Extensión y/o Asist. Téc. y/o Cap. C.	x	x	x							
	8. Financiamiento y Crédito	x		x	x					x	
	11. Sanidad Agropecuaria	x	x								
ALGODON	1. Investigación y Experimentación	x	x						x		
	2. Estudios Socio-Ec. relac. e Agric.	x	x								
	3. Estadísticas Agropecuarias	x	x	x			x				
	6. Extensión y/o Asist. Téc. y/o Cap. C.	x	x	x							
	8. Financiamiento y Crédito	x		x	x						
	11. Sanidad Agropecuaria	x	x				x				
ARROZ	3. Estadísticas Agropecuarias	x	x	x							
	6. Extensión y/o Asist. Téc. y/o Cap. C.	x	x	x	x						
	8. Financiamiento y Crédito	x		x							
	11. Sanidad Agropecuaria	x	x								
CAFE	3. Estadísticas Agropecuarias		x			x					
	8. Financiamiento y Crédito	x				x					
	11. Sanidad Agropecuaria		x			x					
CAÑA DE AZUCAR	3. Estadísticas Agropecuarias		x				x				
	8. Financiamiento y Crédito	x		x							
	11. Sanidad Agropecuaria		x					x			
TABACO	3. Estadísticas Agropecuarias	x	x								
	6. Extensión y/o Asist. Téc. y/o Cap. C.	x	x								
	8. Financiamiento y Crédito	x			x						
GANADERIA CARNE	6. Extensión y/o Asist. Téc. y/o Cap. C.	x	x	x	x						
	8. Financiamiento y Crédito	x		x	x						
GANADO PORCINO	6. Extensión y/o Asist. Téc. y/o Cap. C.	x	x	x	x						
	8. Financiamiento y Crédito	x		x	x						
YUCA	6. Extensión y/o Asist. Téc. y/o Cap. C.	x	x	x	x						
	8. Financiamiento y Crédito	x		x	x						
GANADERIA LECHE	6. Extensión y/o Asist. Téc. y/o Cap. C.	x	x		x						
	8. Financiamiento y Crédito	x			x						
BOSQUE	17. Administ. de Recursos Nat. Renov.		x		x						







11CA  
310  
149  
~~11CA~~

Autor

Metodo para un analisis

Titulo

formal y operativo del...

Fecha

Devolucion

Nombre del solicitante

28 JUL 1982

R. Bogantes

05 JUN

1988 Viguis

EDITORIAL IICA —