

# CONTRATO

SEA / IICA



INSTITUTO INTERAMERICANO  
DE COOPERACION PARA LA  
AGRICULTURA (IICA)



SECRETARIA DE ESTADO  
DE AGRICULTURA  
(SEA)



FONDO INTERNACIONAL  
DE DESARROLLO AGRICOLA  
(FIDA)

## PROYECTO DE CREDITO Y DESARROLLO AGRICOLA PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA REGION SUROESTE

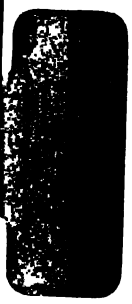
ORGANIZACION DEL PROYECTO

IICA  
E13  
I590  
v. 6

VOLUMEN No.

VI

Faint, illegible text or markings at the top of the page.



CONTRATO  
SEA/IICA

**IICA-CIDIA**

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

02 MAY 1989

**IICA — CIDIA**

PROYECTO DE CREDITO Y DESARROLLO AGRICOLA  
PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES  
EN LA REGION SUROESTE

ORGANIZACION DEL PROYECTO

VOLUMEN NO. VI

SANTO DOMINGO, R.D.  
FEBRERO DE 1987

~~3-008774~~

00003642

102  
P



## CONTENIDO

	Página
I. INTRODUCCION .....	1
II. COORDINACION DEL PROYECTO .....	3
A. Estructura orgánica y funciones .....	3
1. Consejo Directivo Nacional .....	5
2. La División de Manejo de Fondos FIDA .....	7
3. El Comité Ejecutivo .....	8
4. La Dirección Ejecutiva .....	10
B. Mecanismos de Dirección .....	11
1. Taller de análisis de la problemática .....	11
2. Revisión y actualización del proyecto .....	12
3. Preparación del programa operativo .....	13
4. Activación y adecuación de acciones .....	14
C. Seguimiento y Evaluación .....	15
1. Características del sistema de seguimiento y evaluación	17
2. Operación del sistema de seguimiento y evaluación .....	18
D. Necesidades de apoyo técnico .....	19
1. Especialista en manejo de proyectos .....	19
2. Consultor en seguimiento y evaluación .....	20
3. Consultor en información .....	20
E. Canalización de los recursos financieros .....	21
F. Requerimientos de recursos humanos y físicos .....	23
G. Costos .....	23
III. EJECUCION DEL PROYECTO .....	25
A. Subproyecto Riego .....	25
1. Unidad Ejecutora y Coordinadora de Proyectos	
Interprogramas .....	26
2. Zona de Riego de Neyba .....	27
3. Procedimientos operativos .....	33
4. Requerimientos .....	33
B. Subproyecto Cambio Tecnológico .....	35
1. Estructura orgánica .....	35
2. Procedimientos operativos .....	41
3. Recursos requeridos .....	43



C. Subproyecto Crédito .....	44
1. El Departamento de Programación .....	44
2. Sucursal de Neyba .....	45
3. Procedimientos operativos .....	53
4. Requerimientos .....	53
D. Subproyecto Comercialización .....	54
1. Programa CENSERI .....	54
2. Zona Agropecuaria Neyba .....	55
3. Procedimientos operativos .....	58
4. Requerimientos .....	59

ANEXO

A. Técnica de Grupo Participativo .....	1
B. Grupo de Discusión .....	1
C. Resumen Operativo Gerencial .....	1
D. Desglose Analítico .....	2
E. Gráfico de Gantt .....	2
F. Gráfico Tarea-Responsabilidad .....	3





## I. INTRODUCCION

El propósito de este documento consiste en definir los lineamientos básicos que conforman la propuesta de organización para el manejo del proyecto, tanto para lograr una apropiada coordinación interinstitucional, como la ejecución de sus diferentes componentes.

La propuesta se fundamenta en la experiencia del IICA en el campo de la planificación y administración del desarrollo agropecuario y rural, resultante de sus acciones de cooperación técnica en diferentes países latinoamericanos, durante los últimos ocho años. Esta labor incluye, naturalmente la República Dominicana, donde se ha colaborado en esta área temática en diferentes oportunidades y mas recientemente, durante la implementación del proyecto FIDA II. En los párrafos siguientes se refieren los principales conceptos que sustentan la organización propuesta.

El manejo del proyecto se concibe como la movilización continua e intencionada de los recursos y esfuerzos vinculados al mismo, para orientar y concretar la transformación de la realidad socioeconómica de su área de influencia, en la dirección estipulada por sus objetivos. En este sentido, el manejo del proyecto constituye un elemento fundamental para asegurar el logro de los resultados esperados, lo mismo que contribuir a la efectiva ejecución de la política de desarrollo agropecuario y rural y mejorar la efectividad de la acción institucional.

Este enfoque reconoce que los diferentes individuos y grupos que intervienen directa e indirectamente en el proceso de desarrollo agropecuario y rural, tienen normalmente diferentes puntos de vista con respecto a los resultados que se desean alcanzar y con relación a los medios requeridos para ello. Esto implica reconocer que, en la práctica, existe un conflicto de intereses y que además se comparte el poder real de decisión y la implementación de las decisiones adoptadas. Por lo tanto, el poder de proponer y activar soluciones viables para la transformación de la realidad, no es exclusivo de ningún individuo o grupo específico público o privado.

De lo anterior se desprende que los responsables del manejo del proyecto deben desarrollar un esfuerzo deliberado y sistemático, para realizar un activo y permanente diálogo social, que permita la resolución de conflictos y el logro de acuerdos y compromisos entre los diferentes individuos e instituciones involucrados en la ejecución del proyecto.

Para ello, es necesario que la tarea de manejo se lleve a la práctica mediante la realización de las cuatro funciones de dirección que a continuación se describen:

- a. Caracterización e interpretación de la problemática. Comprende la caracterización e interpretación permanente de la evolución de la realidad socioeconómica, en el ámbito de acción del proyecto.
- b. Interpretación e inducción de decisiones de nivel superior. Se refiere a la identificación e interpretación de las políticas que enmarcan la acción del proyecto y a la inducción de otras de igual nivel, en función de la evolución de la realidad socioeconómica.



- c. Precisión y adecuación de resultados y estrategias. Busca definir y adecuar permanentemente, los resultados deseados y las estrategias para alcanzarlos, así como los factores externos que condicionan su logro, con base en las políticas vigentes.
- d. Definición, activación y adecuación de la acción transformadora. Comprende la definición, activación y adecuación permanente de la acción transformadora en términos de las actividades, los recursos, las modalidades de trabajo y las responsabilidades de los principales individuos y grupos públicos y privados, involucrados en la ejecución del proyecto.

Estas cuatro funciones sintetizan diversos criterios usualmente planteados, en forma disociada, en la literatura sobre planificación y administración. Por un lado, replantean en forma no-secuencial la noción fundamental de "proceso administrativo" (planeación, organización, dirección, control, etc.). En segundo lugar, enfatizan las actividades básicas que deben acometer los individuos involucrados en el manejo del proyecto, para concretar los resultados esperados. Finalmente, privilegian la continuidad en las relaciones análisis-asesoramiento-decisión y análisis-asesoramiento-activación de la acción, así como la realimentación que debe darse a partir de la realización de acciones y de sus resultados, pues ello es necesario para la concurrencia articulada de los diferentes individuos y grupos, públicos y privados, en el ejercicio individual y grupal de cada función.

Esta articulación para la búsqueda del acuerdo y compromiso en la tarea de manejo, es posible lograrla mediante la implantación, operación y adecuación permanente de mecanismos de dirección apropiados a las características del proyecto. Estos buscan favorecer la interacción de los diferentes individuos y grupos, mediante la aplicación de técnicas para el trabajo grupal, en la realización oportuna e integrada de las actividades y tareas de dirección necesarias para la generación de los resultados esperados. Estos mecanismos no pretenden reemplazar ni superponerse a la estructura operativa responsable de ejecutar el proyecto, sino que se proponen articular individuos y actividades, en formas y momentos distintos, con el propósito de mejorar la efectividad de las tareas de análisis, asesoramiento, toma de decisiones y activación de acciones.

Este documento ha sido organizado en dos partes. La primera plantea la estructura de coordinación sugerida para el proyecto, contemplando los diferentes componentes organizativos que la integran, los mecanismos de dirección necesarios para el ejercicio de las funciones relativas al manejo del proyecto, los criterios a considerar para el diseño y operación del sistema de seguimiento y evaluación, los requerimientos de apoyo técnico especializado, la canalización de los recursos financieros asignados a los diferentes componentes, las necesidades de recursos físicos y los costos respectivos.

La segunda parte se refiere a la organización sugerida para los organismos ejecutores de los distintos componentes, incluyendo aspectos referentes a la estructura orgánica y funciones, mecanismos y procedimientos operativos, recursos físicos requeridos y costos.



## II. COORDINACION DEL PROYECTO

Dada la naturaleza multi-institucional de las acciones a ser desarrolladas por el proyecto, es imperativo contar con una estructura de coordinación que asegure la convergencia sincronizada de los diferentes organismos ejecutores, en el espacio y en el tiempo, alrededor de una clientela y de un tema prioritario de atención comunes, con la finalidad de lograr una entrega integrada y oportuna de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, se busca reforzar la estructura institucional existente en la actualidad, en especial la unidad de que dispone la Secretaría de Agricultura para el manejo de fondos provenientes del FIDA, a la vez que aprovechar los diferentes organismos que eventualmente se verán involucrados en el manejo del proyecto, tanto a nivel nacional como en su área de influencia.

### A. Estructura orgánica y funciones

Se propone que la estructura de coordinación del proyecto se integre con base en los siguientes elementos (ver figura 1):

Un Consejo Directivo Nacional

La División de Manejo de Fondos FIDA de la Secretaría de Agricultura.

Un Comité Ejecutivo

Una Dirección Ejecutiva

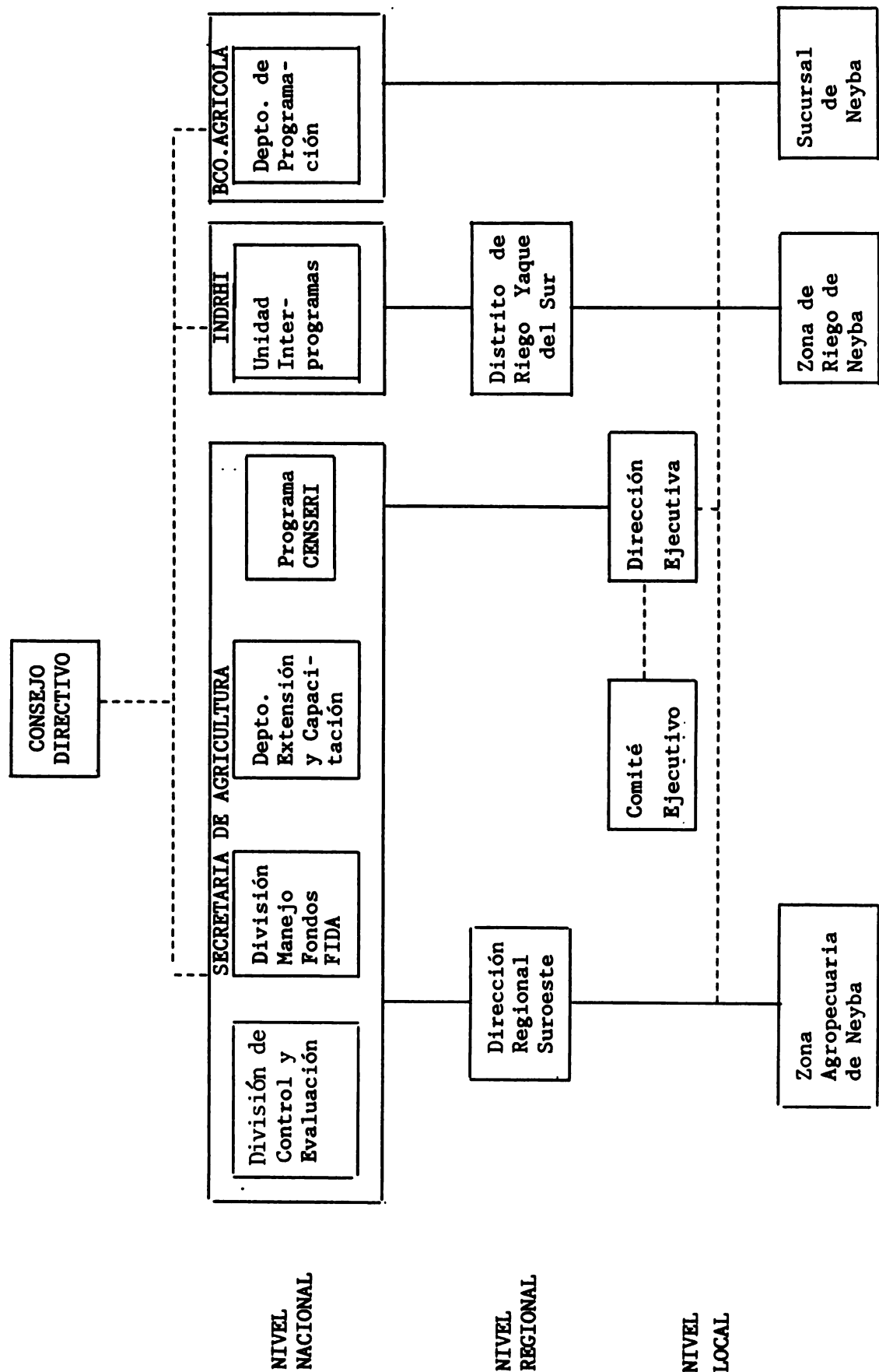
El Consejo Directivo sería la máxima autoridad del proyecto y constituye la instancia de decisión donde se definirán las orientaciones estratégicas y operativas que darán la pauta de acción del mismo, tales como medidas correctivas requeridas, programas anuales integrados, coordinación interinstitucional, vinculación de los beneficiarios y asignación de recursos.

La División de Manejo de Fondos FIDA, es la unidad de la Secretaría de Agricultura responsable de administrar los recursos de origen externo financiados por el FIDA. En este sentido tendría a su cargo canalizar los recursos asignados por el Consejo Directivo, a la vez que velar por su correcta aplicación conforme las respectivas programaciones, desempeñar las tareas de secretaría del mismo y atender las relaciones oficiales con el organismo financiero.

El Comité Ejecutivo constituye una instancia de decisión para la concertación de decisiones operativas, de resultados a lograr, de acciones conjuntas a ser desarrolladas y de medios e instrumentos necesarios. En síntesis, al interior del mismo se establecerían las bases adecuadas para la coordinación interinstitucional y con los beneficiarios en el área del proyecto y jugaría un importante rol para respaldar a la Dirección Ejecutiva en el desempeño de su labor.



Figura 1. Organigrama del Proyecto



— : Relación Jerárquica  
 - - - : Relación de coordinación





La Dirección Ejecutiva dependería directamente de la División de Manejo de Fondos FIDA. Tendría la responsabilidad de actualizar la problemática vigente en el área del proyecto, realizar la actualización del mismo y la programación anual, proveer los recursos necesarios para los componentes ejecutados por la Secretaría de Agricultura y desempeñar las tareas de supervisión y seguimiento de las acciones. Además, realizaría la función de secretaría del Comité Ejecutivo.

Es importante destacar el papel relevante que se le confiere en este esquema a individuos y grupos clave que no pertenecen al marco institucional responsable directamente de la ejecución del proyecto, pero que revisten una significación especial para su desarrollo y, especialmente, para favorecer su continuidad en el futuro. Entre éstos se contempla la participación en el Comité Ejecutivo, del Gobernador de la Provincia de Bahoruco, del Obispo de Barahona y de la Asociación Pro-desarrollo del Valle de Neyba, a través de su representante, quienes pueden contribuir en gran medida a conseguir el apoyo de los grupos políticos y cívicos interesados en el desarrollo de la región, para respaldar las acciones del proyecto. Por otro lado, se le otorga especial importancia a la participación de las organizaciones de productores, tanto en el análisis de la problemática y en el proceso de toma de decisiones relativas al manejo del proyecto (mediante su incorporación en el Comité Ejecutivo), como en la entrega de los diferentes servicios ofrecidos por el mismo.

En razón de que la estructura propuesta incluye la participación de instituciones y funcionarios que escapan al control jerárquico de la Secretaría de Estado de Agricultura, se sugiere que la creación, tanto del Consejo Directivo Nacional, como del Comité Ejecutivo, se contemple en el convenio de préstamo. El propósito de esta recomendación consiste en obviar los inconvenientes legales que podrían enfrentarse, por el hecho de que los mismos serán creados por resolución del Secretario de Agricultura.

#### 1. Consejo Directivo Nacional

Sería la máxima autoridad del proyecto y tendría su sede en Santo Domingo. Constituiría un mecanismo grupal para la solución de problemas relativos al manejo del proyecto, lo mismo que para la concertación de decisiones de orientación y operativas, con base en las políticas globales, sectoriales e institucionales que incidan en el ámbito del proyecto.

Este consejo debe ser creado por resolución del Secretario de Agricultura, con vigencia hasta la terminación oficial del proyecto. Estaría integrado por los representantes de nivel nacional de las instituciones participantes en la ejecución del proyecto y, específicamente por las siguientes personas:

- El Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria.
- El Director del Departamento de Extensión y Capacitación de la Secretaría de Agricultura.
- El Director del Programa CENSERI de la Secretaría de Agricultura.



- El Jefe de la Unidad Ejecutora y Coordinadora de Proyectos Interprogramas del INDRHI.
- El Director del Departamento de Programación del Banco Agrícola.
- El Encargado de la Unidad de Manejo de Fondos FIDA, de la Secretaría de Agricultura.
- El Director Ejecutivo del proyecto.

El Consejo será presidido por el Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria o por quien sea designado por éste para representarlo. Como secretario fungirá el encargado de la Unidad de Manejo de Fondos FIDA, quien tendrá a su cargo la citación para las reuniones periódicas y la elaboración de las respectivas actas.

El Consejo debería tener reuniones periódicas por lo menos cada cuatro meses, con el propósito de conocer los informes de seguimiento y evaluación, discutir y aprobar los ajustes que requiera el proyecto, lo mismo que los programas operativos y además, servir como órgano de consulta sobre aspectos de especial importancia, para lo cual podrá ser convocado en cualquier momento.

Habrá quorum cuando estén presentes por lo menos con cinco miembros del Consejo. Las decisiones serán tomadas con un mínimo de cuatro votos favorables, sea cual fuere el quorum. En caso de empate, el voto del presidente contará por dos. De no contar con la presencia del presidente o de su delegado, los asistentes procederán a elegir un presidente ad-hoc.

La convocatoria a las reuniones del Consejo se harán por lo menos con una semana de antelación, acompañando una agenda que especifique los temas a tratar.

Las resoluciones del Consejo se deben registrar en un acta, especificando los diferentes temas tratados y las decisiones o acuerdos y compromisos contraídos. Además, en ella se registrará el resultado de la actualización del cumplimiento de los compromisos adquiridos en las sesiones precedentes. Dichas actas serán preparadas, distribuidas oportunamente y archivadas, por el Encargado de la División de Manejo de Fondos FIDA de la Secretaría de Agricultura.

Las funciones del Consejo serían las siguientes:

- a. Definir las orientaciones generales de mediano y corto plazo que servirán de marco de referencia para la ejecución del proyecto.
- b. Analizar y aprobar los programas operativos anuales.
- c. Conocer y analizar los informes de seguimiento y evaluación y definir las medidas correctivas requeridas.



- d. Acordar los trabajos interinstitucionales conjuntos y evaluar su realización.
- e. Velar por la oportuna provisión de los recursos financieros a los diferentes organismos ejecutores, y por su utilización apropiada.
- f. Promocionar el proyecto al interior de los organismos ejecutores, por medio de sus representantes en el Consejo.
- g. Seleccionar y proponer al Secretario de Estado de Agricultura, para fines de nombramiento, una terna para seleccionar al Director Ejecutivo del proyecto.

## 2. La División de Manejo de Fondos FIDA

Es una de las unidades que integran el Departamento de Recursos Externos de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, a la cual se le ha asignado la tarea de coordinar la ejecución de los proyectos financiados con recursos provenientes del FIDA. Para estos efectos, actualmente cuenta con un personal integrado por un Encargado de la División, cinco asistentes técnicos y una secretaria. A esta unidad se le deben asignar recursos suficientes para financiar el incremento en sus gastos de operación, resultante de las nuevas actividades que tengan relación con el proyecto, con la finalidad de reforzar su capacidad operativa.

Las funciones de la División son las siguientes:

- a. Garantizar en los proyectos financiados con fondos provenientes del FIDA, la coherencia y unidad con la política general trazada por la Secretaría de Agricultura para los programas y proyectos de desarrollo con pequeños productores de alimentos.
- b. Coordinar y supervisar la ejecución de los proyectos financiados con fondos provenientes del FIDA, a fin de asegurar la consecución de los objetivos perseguidos.
- c. Autorizar la provisión de fondos a las instituciones ejecutoras, conforme la programación aprobada y realizar las gestiones necesarias para lograr su canalización oportuna.
- d. Velar por la racionalización y el aprovechamiento efectivo de los recursos humanos y financieros que intervienen en los proyectos.
- e. Coordinar y supervisar el proceso de adquisición de bienes y la contratación de servicios para el proyecto.
- f. Proponer a las autoridades correspondientes, las medidas que se consideren convenientes para asegurar la ejecución efectiva de los proyectos.

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  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

- g. Mantener informado al Director del Departamento de Coordinación de Programas y Recursos Externos de la SEA, sobre las actividades que se desarrollan en los diferentes proyectos.
- h. Preparar los informes periódicos de avance requeridos por el FIDA.
- i. Atender todo lo relativo a las relaciones oficiales con el FIDA, cuidando de canalizar a través de las autoridades superiores, aquellos asuntos que requieran de su previa autorización.

### 3. El Comité Ejecutivo

Constituye un mecanismo grupal para la solución de problemas operativos propios del nivel local, lo mismo que para la concertación de decisiones operativas, de resultados a lograr, de acciones conjuntas a ser desarrolladas y de instrumentos y procedimientos operativos para su realización.

Este comité debe ser creado por resolución del Secretario de Agricultura, con vigencia hasta la terminación oficial del proyecto y su sede sería la ciudad de Neyba. Estaría integrado por las siguientes personas:

- El Director Regional de la Secretaría de Agricultura.
- El Director Ejecutivo del proyecto.
- El Encargado de la Zona Agropecuaria de Neyba, de la Secretaría de Agricultura.
- El Responsable del Programa CENSERI de la Secretaría de Agricultura, en el área del proyecto.
- El Encargado de la Zona de Riego de Neyba del INDRHI.
- El Gerente de la sucursal de Neyba del Banco Agrícola.
- Un representante de las organizaciones de productores beneficiarias del proyecto.
- Un representante de las asociaciones de desarrollo de la provincia de Bahoruco.
- El Gobernador de la provincia de Bahoruco.
- El Obispo de Barahona

El Comité será presidido por el Director Regional de la Secretaría de Agricultura. Como secretario fungirá el Director Ejecutivo, quien tendrá a su cargo la convocatoria para las reuniones periódicas y la elaboración de las respectivas actas.





El Comité debería tener reuniones periódicas mensuales, con el propósito de conocer el avance alcanzado en los diferentes compromisos contraídos por los organismos involucrados en el proyecto, los informes de seguimiento y evaluación y los programas operativos, lo mismo que proponer los ajustes que requiera el proyecto. Además, para ser consultado sobre aspectos de especial importancia, para lo cual podrá ser convocado en cualquier momento por iniciativa del presidente o de cualquiera de sus miembros. En este último caso, se deberá contar con la anuencia de por lo menos cinco miembros.

Habrá quorum por lo menos con seis miembros y las decisiones serán tomadas con un mínimo de cinco votos favorables, sea cual fuere el quorum. En caso de empate, el voto del presidente contará por dos. De no contar con la presencia del presidente o de su delegado, los asistentes procederán a elegir un presidente ad-hoc.

La convocatoria a las reuniones del Comité se hará por lo menos con una semana de antelación, acompañando una agenda que especifique los temas a tratar.

Las resoluciones del Comité se deben registrar en un acta, especificando los diferentes temas tratados y las decisiones o acuerdos y compromisos contraídos. Además, en ella se registrará el resultado de la actualización del cumplimiento de los compromisos adquiridos en las sesiones precedentes. Dichas actas serán preparadas, distribuidas oportunamente y archivadas, por el Director Ejecutivo del Proyecto.

Las funciones del Comité son las siguientes:

- a. Acordar los programas operativos anuales y proponerlos, a través de la Dirección Ejecutiva, al Consejo Directivo.
- b. Supervisar la aplicación de los mecanismos, instrumentos, normas y procedimientos requeridos para el manejo del proyecto y sugerir ajustes a los mismos.
- c. Acordar los trabajos interinstitucionales conjuntos, tomar las medidas necesarias para su eficiente realización y supervisar su cumplimiento.
- d. Conocer y analizar los informes de seguimiento y evaluación y proponer las medidas correctivas requeridas.
- e. Velar por la apropiada utilización de los recursos asignados al proyecto.
- f. Promocionar el proyecto al interior de los organismos participantes, por medio de sus representantes en el Comité.
- g. Desarrollar las gestiones necesarias, para la consecución del apoyo complementario requerido para la oportuna y eficiente realización de las acciones del proyecto.

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  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

#### 4. La Dirección Ejecutiva

Esta unidad dependerá directamente de la División de Manejo de Fondos FIDA y tendrá su sede en la ciudad de Neyba. Su papel principal consistirá en supervisar la ejecución de los diferentes componentes del proyecto y asegurar que los mismos se orientan, en forma integrada, hacia la consecución de los resultados esperados. Además jugará un rol importante en la canalización de los recursos asignados a las unidades de la Secretaría de Agricultura, responsables de ejecutar algunas de las acciones contempladas.

Un Director Ejecutivo tendrá a su cargo esta unidad, para lo cual contará con el apoyo de un Asistente Técnico, un Asistente Financiero y un Asistente en Informática. Este último debe ser un técnico del Departamento de Evaluación y Control de la Secretaría, coordinado a la Dirección Ejecutiva, con la finalidad de que se constituya en el nexo entre ambas unidades para el desempeño de la tarea de seguimiento y evaluación, además de colaborar en la operación y mantenimiento de la base de datos computarizada del proyecto. Asimismo, se dispondrá de una secretaria y un chofer-mensajero.

El Director Ejecutivo reportará al Encargado de la División de Manejo de Fondos FIDA y será responsable de coordinar la realización de las acciones en el área del proyecto. Debe ser graduado universitario con un mínimo de cinco años de experiencia profesional, con énfasis en manejo de proyectos agrícolas del sector público agropecuario. Además, debe estar familiarizado con las normas y procedimientos administrativos del mismo, incluyendo presupuestación, control financiero y supervisión de proyectos. Por otro lado, debe reunir cualidades para el trabajo en equipo y una adecuada capacidad para lograr la coordinación entre los diferentes organismos ejecutores. Para conseguir un profesional con esas características, dispuesto a trasladarse al área del proyecto, es imprescindible contemplar un nivel de sueldo lo suficientemente atractivo, acompañado de algunos incentivos complementarios.

Las funciones de la Dirección Ejecutiva se presentan a continuación:

- a. Mantener actualizada la caracterización de la problemática socioeconómica vigente en el área del proyecto.
- b. Preparar el plan de implementación general del proyecto y actualizarlo en forma periódica, con base en las medidas correctivas aprobadas por el Consejo Directivo.
- c. Elaborar los programas operativos anuales, conjuntamente con los representantes de las entidades ejecutoras.
- d. Dirigir la implantación y actualización de los diferentes mecanismos de dirección acordados para el manejo del proyecto.
- e. Coordinar, supervisar y orientar la ejecución de las actividades técnicas del proyecto.



- f. Garantizar el oportuno aprovisionamiento de recursos a las diferentes unidades ejecutoras de la Secretaría de Agricultura en el área del proyecto.
- g. Velar por la preparación y entrega oportuna de los informes de seguimiento y evaluación.

## B. Mecanismos de Dirección

Para el ejercicio de las funciones de dirección relativas al manejo del proyecto, se considera que deben ser establecidos cuatro mecanismos de dirección, los cuales ni reemplazan ni se superponen a la estructura responsable de la ejecución del proyecto, sino que buscan lograr una apropiada articulación de los individuos participantes y de las actividades que realizan, con la finalidad de mejorar la efectividad de la acción institucional conjunta. Una somera caracterización de dichos mecanismos se presenta a continuación, pero su diseño detallado debe ser realizado durante la ejecución del proyecto.

### 1. Taller de análisis de la problemática

Constituye un mecanismo grupal, cuyo propósito consiste en lograr una rápida actualización de la problemática socioeconómica e institucional, presente en el área del proyecto, lo mismo que la identificación de ideas alternativas de solución a la misma. Como resultado del mismo debe obtenerse una lista de problemas con su correspondiente caracterización, una jerarquización de los mismos en diferentes categorías de prioridad y un conjunto de ideas sobre posibles soluciones alternativas.

El taller debe realizarse una vez al año, previo al inicio de la preparación del programa operativo del período siguiente. Tendrá lugar en la finca escuela del proyecto, donde se concentrará a los participantes por un período de tres días consecutivos. El responsable de organizarlo será el Asistente Técnico de la Dirección Ejecutiva, para lo cual contará con la colaboración del Coordinador de Capacitación.

Los participantes serán informantes calificados, con conocimiento y experiencia suficiente sobre la situación del área del proyecto. Estos serán seleccionados entre los productores y técnicos de los diferentes organismos ejecutores, cuidando de que haya igual número de participantes provenientes de ambos grupos.

Antes y durante el desarrollo del evento se debe realizar un conjunto de actividades que se inician con el acuerdo tomado por el Comité Ejecutivo para llevarlo a cabo, estableciendo las pautas de acción y asignando responsabilidades. A continuación se procederá a elaborar el respectivo programa y a desarrollar las gestiones necesarias para asegurar la participación de las diferentes personas seleccionadas. Durante el desarrollo del taller se deben aplicar técnicas grupales, que mediante trabajos tanto individuales como en grupos, lleven gradualmente a conseguir el consenso entre los participantes sobre la problemática vigente, su escala de prioridades y las posibles

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  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

soluciones alternativas para superarla. Los organizadores deben preparar un documento que recoja las conclusiones del trabajo realizado.

Para este mecanismo se recomienda utilizar la Técnica de Grupo Participativo, cuya descripción resumida se presenta en anexo.

Finalmente el mecanismo debe contemplar tres instrumentos para recoger y sistematizar los resultados generados, a saber:

- a. Lista de problemas identificados  
Contiene la descripción de los diferentes problemas identificados, de naturaleza agroeconómica, social, política e institucionales del área del proyecto, ordenados con base en las áreas prioritarias de acción del mismo.
- b. Matriz de problemas prioritarios  
Presenta los problemas identificados, ordenados por área de acción prioritaria y categoría de prioridad.
- c. Lista de soluciones alternativas  
Recoge el conjunto de ideas sobre posibles soluciones alternativas propuestas para superar los problemas prioritarios.

## 2. Revisión y actualización del proyecto

Tiene por objeto conseguir el consenso sobre los resultados y estrategia del proyecto, entre los diferentes individuos y grupos involucrados en su manejo, así como lograr su actualización permanente con base en la evolución de la problemática socioeconómica y las políticas que lo afectan. Como resultado de este mecanismo se obtendrá un plan de implementación general validado y actualizado, que incorpora los ajustes derivados de la experiencia obtenida durante la ejecución.

El proyecto debería revisarse una vez al año, previo a la preparación del programa operativo del período siguiente. El responsable de dirigir este proceso será el Director Ejecutivo, quien contará con la colaboración de los técnicos responsables de los diferentes componentes del proyecto.

Este mecanismo debe tomar como insumos básicos los informes de seguimiento y evaluación, las decisiones adoptadas por el Consejo Directivo y el Comité Ejecutivo al respecto, los resultados del Taller de Análisis de la problemática, las nuevas políticas definidas por el Gobierno relacionadas con el proyecto y los acuerdos vigentes con el organismo financiero.

El proceso se debe iniciar con el acuerdo del Consejo Directivo, ordenando la actualización del plan de implementación general y dictando las pautas a seguir para su realización. Luego, el grupo responsable debe acometer la labor de analizar los antecedentes e





identificar posibles medidas correctivas que deben incorporarse a los diferentes elementos del proyecto, introducir los ajustes que se juzguen necesarios y preparar una versión actualizada del plan de implementación general. A seguidas, el documento resultante debe ser sometido a la consideración del Comité Ejecutivo y finalmente, al Consejo Directivo para su aprobación. Durante este proceso se sugiere utilizar las técnicas "Grupo de Discusión", "Resumen Operativo Gerencial" y "Desglose Analítico", cuya descripción resumida se presenta en anexo.

El instrumento requerido por este mecanismo es el plan de implementación general del proyecto, el cual debe recoger el consenso de los individuos y grupos involucrados en el manejo del proyecto, sobre objetivos, metas, factores condicionantes que pueden restringir sus logros, estrategias, actividades y tareas a desarrollar, así como los requerimientos de recursos, tanto a nivel de todo el proyecto como de cada uno de sus componentes.

### 3. Preparación del programa operativo

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

La preparación del programa operativo correspondiente a un año determinado, debe iniciarse con la suficiente anticipación, de manera que pueda contarse con el mismo a más tardar en la tercera semana de Diciembre del período precedente. Como insumos fundamentales deben utilizarse los resultados del taller de análisis de la problemática y el plan de implementación general actualizado, con la finalidad de incorporar los ajustes que respondan tanto a la evolución de la problemática, como a los cambios definidos para las orientaciones de mediano plazo. El responsable de dirigir el proceso será el director ejecutivo del proyecto y contará con la participación de las diferentes entidades ejecutoras.

El programa operativo debe ser elaborado mediante un proceso grupal, que asegure un adecuado nivel de conocimiento e internalización de los principales elementos a ser tomados en cuenta durante su ejecución, por parte de los individuos y organismos involucrados. Para ello, el Comité ejecutivo debe iniciar dicho proceso, acordando el respectivo calendario de implementación, organizando el equipo técnico interinstitucional que colaborará con la Dirección Ejecutiva y definiendo los lineamientos estratégicos generales a ser tomados en consideración.

En segundo lugar, se debe proceder a establecer la cobertura geográfica a contemplar, la estrategia operativa anual y las metas por componente, las cuales constituyen las orientaciones específicas que



deben regir la programación detallada a nivel de cada uno de los componentes del proyecto. Esta debe ser realizada por cada entidad ejecutora para su respectivo componente y posteriormente entregada a la Dirección Ejecutiva, quien debe preparar el documento del programa operativo y someterlo a la consideración del Comité Ejecutivo. Una vez que este organismo (DE) lo haya aprobado, deberá ser presentado al Consejo Directivo para su aprobación oficial y final.

Con base en el documento referido precedentemente, se debe preparar un plan de coordinación interinstitucional que defina el conjunto de actividades mancomunadas a ser desarrolladas por las instituciones participantes, y lograr una efectiva entrega de los servicios ofrecidos por el proyecto.

En este mecanismo se recomienda utilizar las técnicas Grupo de Discusión, Desglose Analítico y Gráfico de Gantt, las cuales se describen en forma somera en el anexo.

Para fines de sistematizar los resultados generados durante el proceso, se considera que deben utilizarse los siguientes instrumentos:

a. Programa operativo anual

Recoge el consenso y compromiso de los individuos y grupos involucrados en el manejo del proyecto, sobre la estrategia anual, las metas anuales, por componente de las respectivas actividades, la asignación de responsabilidades y los requerimientos de recursos.

b. Plan de coordinación

Tiene por objeto establecer las bases apropiadas para activar los diferentes mecanismos de dirección. Está integrado por el conjunto de actividades de dirección en las que debe concentrar su atención el Comité Ejecutivo, para lograr un apropiado desempeño de sus funciones. Además, define los resultados esperados asigna responsabilidades y establece su período de ejecución.

4. Activación y adecuación de acciones

Tiene el propósito de asegurar la puesta en marcha y el ajuste sistemático y continuo de las actividades desarrolladas por los organismos involucrados en la ejecución del proyecto, lo mismo que de los recursos y responsabilidades asignados y de las modalidades de trabajo acordadas, en función de los resultados previstos. Como producto de este mecanismo se debe generar un flujo periódico de medidas correctivas para ser incorporadas al proyecto, a la vez que una oportuna realización de las actividades y tareas programadas y un alto nivel de compromiso de los individuos y grupos involucrados con el logro de dichos resultados.



El plan de implementación general, el programa operativo y el plan de coordinación, son los insumos básicos que debe utilizar el mecanismo. Su operación debe ser continua durante el año, siendo responsables de mantener su dinámica, el Director Ejecutivo en el nivel local y el Encargado de la División de Manejo de Fondos FIDA en la instancia nacional. Para ello se requerirá del apoyo permanente de la División de Control y Evaluación, mediante la preparación oportuna de algunos de los instrumentos requeridos.

La actividad central de este mecanismo debe estar constituida por las reuniones periódicas del Comité Ejecutivo y del Consejo Directivo, las cuales se deben concentrar en asegurar la puesta en marcha de las diferentes actividades y tareas directivas contempladas en el plan de coordinación y evaluar continuamente el avance alcanzado en su realización, lo mismo que analizar los problemas enfrentados durante la ejecución del proyecto en su conjunto y definir las medidas correctivas necesarias para superarlos.

Los instrumentos básicos requeridos para este mecanismo son los siguientes:

a. Actas del Consejo Directivo y del Comité Ejecutivo

Recogerán los acuerdos y decisiones adoptados por dichos organismos, referentes al avance de las acciones del proyecto, en concordancia con los resultados deseados. Además, registrarán los compromisos de trabajo contraídos por los diferentes miembros en representación de las respectivas instituciones, los resultados de la evaluación periódica de los mismos y las decisiones sobre medidas correctivas que serán incorporadas al proyecto.

b. Informe cuatrimestral de avance

Debe contener las conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación continua de las realizaciones del proyecto. En este sentido, debe discutir el nivel de avance alcanzado en la ejecución de los diferentes componentes del mismo, identificar los principales problemas enfrentados y proponer medidas alternativas para superarlos.

c. Informe de evaluación de impacto

Debe incluir un análisis sobre la magnitud de los efectos e impacto observados en el área del proyecto, que sean atribuibles a las acciones del mismo, identificando en lo posible aquellos factores importantes que puedan estar dificultando el logro de los resultados deseados y recomendando posibles cursos de acción para enfrentarlos.

C. Seguimiento y evaluación

El Seguimiento y Evaluación del proyecto revisten primordial importancia para los diferentes individuos y grupos involucrados en el manejo del



proyecto, ya que les pueden proporcionar los medios necesarios para:

- Seguir el avance de las acciones durante la ejecución y permanecer alerta para la pronta adopción de medidas correctivas, orientadas a superar las desviaciones encontradas.
- Determinar sistemáticamente la pertinencia, eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas y su impacto sobre los beneficiarios.
- Derivar enseñanzas útiles, con base en la experiencia, aplicables para la formulación y ejecución de programas y proyectos futuros.

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

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

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

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

La evaluación tiene por objeto determinar si se han alcanzado o se están alcanzando los objetivos del proyecto e idealmente, determinar la influencia de las acciones del mismo en su logro. Además, debe detectar los cambios imprevistos que ocurran, tanto beneficiosos como perjudiciales y examinar su posible relación causal con el proyecto. Es decir, debe preocuparse por juzgar y/o valorar los efectos y el impacto sobre los beneficiarios, señalando quien o que grupo se ha beneficiado o ha sido adversamente afectado, de que manera y por qué. Esto hará posible establecer en la medida de lo posible, relaciones causales entre las actividades y los resultados.





El seguimiento se realiza únicamente durante la ejecución del proyecto, en cambio la evaluación se lleva a cabo tanto durante este período, como después de su finalización. La evaluación continúa consiste en el análisis durante la ejecución de una actividad, de su pertinencia, eficiencia y eficacia, lo mismo que de sus resultados futuros, con el propósito de aportar a los responsables de tomar decisiones, información apropiada para incorporar los ajustes necesarios al proyecto, así como para el diseño de proyectos futuros. La evaluación posterior a la terminación del proyecto se realiza entre seis y doce meses después de concluido (evaluación de fin de proyecto) o algunos años después, cuando haya alcanzado su pleno desarrollo (evaluación ex-post). La evaluación debe entenderse como un proceso de aprendizaje, considerando que el proceso de desarrollo y especialmente el relativo al desarrollo rural, constituyen en la actualidad campos con muchas interrogantes por responder.

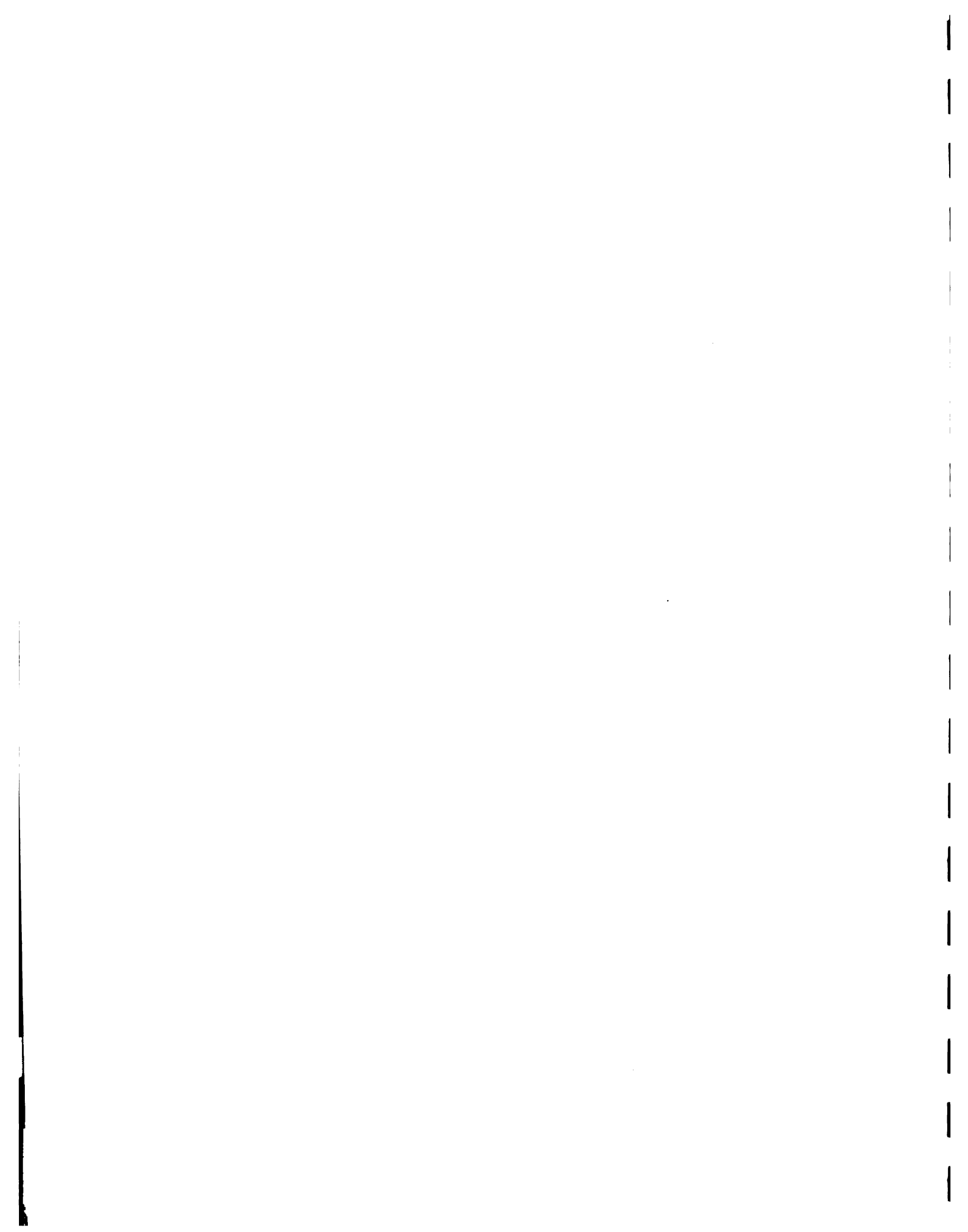
#### 1. Características del sistema de seguimiento y evaluación

Se recomienda diseñar e implantar un sistema de seguimiento y evaluación que reúna un conjunto de requisitos apropiados para alcanzar los propósitos señalados anteriormente. En los párrafos siguientes se plantean algunos lineamientos que se deben tomar en consideración durante ese proceso.

Con el objeto de especificar y clarificar los fundamentos teóricos que sustentarán el sistema, se deben definir los conceptos básicos a ser contemplados, dejando claramente definidas las diferentes categorías conceptuales, sus interrelaciones y diferencias, lo mismo que las implicaciones derivadas para el diseño y operación del sistema. Las "Pautas Básicas para el Diseño y Uso de Sistemas de Seguimiento y Evaluación de Proyectos y Programas de Desarrollo Rural", preparadas por el FIDA, constituyen una guía apropiada para estos efectos.

Se requerirá clarificar el diseño del proyecto, en el sentido de especificar en forma concreta sus objetivos y actividades, identificar los factores condicionantes que pueden restringir el logro de los mismos y las hipótesis que sustentan el proyecto. Con base en lo anterior, se deberá establecer una estructura jerárquica que ordene dichos elementos en tres niveles, a saber: Impacto, efectos y productos. El primero se refiere a los resultados de largo plazo atribuibles al proyecto, el segundo a los de mediano plazo y el tercero, a los de corto plazo obtenidos como consecuencia inmediata y directa de las actividades desarrolladas y de los recursos aplicados. En última instancia, se debe identificar un conjunto de indicadores pertinentes, significativos y objetivos, que permitan medir de manera apropiada la magnitud del logro alcanzado y sus posibles fuentes de información, ya sean primarias o secundarias.

Así mismo, se deben establecer las necesidades de información de tipo físico y financiero, tomando en consideración tanto los indicadores mencionados, como las demandas de las instancias de decisión del proyecto y del organismo financiero. A partir de ello, se deben examinar los sistemas de información disponibles en las diferentes instituciones ejecutoras, con la finalidad de identificar los



requerimientos de ajustes a los mismos o de nuevos elementos a ser diseñados. Especial cuidado deberá tenerse para reducir las demandas de información a lo mas esencial, minimizar la captación de datos provenientes de fuentes primarias y en la medida de lo posible utilizar datos recolectados por los organismos ejecutores.

Deberán ser definidos los medios para la recolección de información, especificando su naturaleza, periodicidad, flujos y responsables de operarlos. Para estos efectos se deben diseñar los diferentes formularios, instructivos, procedimientos y métodos necesarios para la recolección y manejo de la información, incluyendo los diseños de muestras en el caso de encuestas por muestreo, términos de referencia detallados para los estudios en profundidad que fueren recomendados y programas de cómputo para el procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información.

Se requerirá especificar los temas principales objeto de análisis, contemplando aspectos relativos a la construcción y rehabilitación de obras de infraestructura, operación y mantenimiento de los sistemas de riego, sistemas de entrega de los servicios de apoyo a la producción (crédito, transferencia de tecnología, comercialización de insumos y productos, servicios de mecanización agrícola, organización de productores y capacitación), aspectos institucionales y financieros y los cambios registrados en las condiciones socioeconómicas de la población beneficiaria. Además se deben proponer los modelos de análisis, los criterios técnicos apropiados para el seguimiento y evaluación sobre la marcha y ex-post del proyecto y la forma en que se vinculan entre sí. Por otra parte, se deben definir los diferentes informes a ser producidos para comunicar los resultados del seguimiento y evaluación, especificando su posible contenido, periodicidad, flujos, responsables de prepararlos, normas generales para su elaboración y destinatarios.

El proceso descrito se deberá acompañar con un plan de implementación del sistema, especificando los resultados que se esperan alcanzar, las diferentes actividades de diseño, puesta en operación y capacitación del personal participante, la asignación de responsabilidades, el respectivo calendario de ejecución y las necesidades detalladas de recursos.

## 2. Operación del sistema de seguimiento y evaluación

La finalidad principal del sistema debe ser el contribuir con las instancias directivas del proyecto, en el ejercicio de la tarea de seguimiento y evaluación sistemática del mismo durante su ejecución. Por tal motivo, sus productos deben ser generados con la oportunidad y flexibilidad adecuadas para estos efectos. Con respecto a la evaluación ex-post, se sugiere que sea realizada por una agencia independiente contratada por el organismo financiero.

En consideración a lo anterior, se recomienda que si bien la responsabilidad técnica de operar el sistema se asigne a la División de Control y Evaluación de la Secretaría de Agricultura, esta unidad designe a uno de sus técnicos para encargarse directamente de su



puesta en operación, como parte del personal de la Dirección Ejecutiva dependiendo jerárquicamente del mismo, y con sede en Neyba. Dicho técnico, los costos de operación y el equipo requeridos para el funcionamiento del sistema serían financiados por el proyecto y contaría con el apoyo y supervisión técnica de la División de Control y Evaluación. En cambio la Dirección Ejecutiva se encargaría de velar porque los diferentes productos contemplados sean generados y distribuidos a los destinatarios, oportunamente. Las funciones relativas al seguimiento y evaluación serían las siguientes:

- a. Diseñar y organizar un flujo regular de datos e información cuantitativo y cualitativo.
- b. Operar y mantener la base de datos del proyecto.
- c. Analizar la información reunida con el propósito de verificar si el proyecto está avanzando en concordancia con lo programado, si surgen problemas que exijan una solución inmediata o si se registran cambios significativos que impongan la revisión y actualización de los diferentes elementos del proyecto.
- d. Preparar informes periódicos, que destaquen las conclusiones de los diferentes análisis y presenten recomendaciones sobre posibles medidas correctivas que se requieren, para mantener la ejecución del proyecto en la ruta apropiada hacia el logro de sus objetivos.

#### D. Necesidades de apoyo técnico.

Con el propósito de alcanzar una mayor eficiencia en el manejo del proyecto, se considera conveniente contar con asesoría técnica, de parte de expertos que apoyen al Director Ejecutivo en el diseño e implantación de los diferentes mecanismos de dirección propuestos. Para estos efectos se recomienda contratar los servicios de un Especialista en Manejo de Proyectos, un Especialista en Seguimiento y Evaluación y un Especialista en Información, cuyos términos de referencia se presentan a continuación.

##### 1. Especialista en Manejo de Proyectos

Debe ser un profesional, al menos con maestría en Economía Agrícola, Administración o cualquier otra especialidad afín, con experiencia comprobada no menor de siete años en el área de Manejo de Proyectos, de preferencia de Desarrollo Rural. Además, debe expresarse correctamente en español, tanto en lenguaje oral como escrito. Se estima que debe ser contratado por un período de quince (15) meses, a partir del inicio del proyecto y sus funciones serían las siguientes:

- a. Colaborar con el Director Ejecutivo en las labores de organización y puesta en marcha del Proyecto.
- b. Proponer una metodología para la actualización del proyecto y la preparación del Plan de Implementación General y colaborar durante su aplicación.



- c. Diseñar y colaborar durante la implantación de los diferentes mecanismos de dirección requeridos para el apropiado manejo del proyecto.
- d. Realizar el diseño detallado de los instrumentos y procedimientos del sistema de seguimiento y evaluación y brindar asesoría técnica para su implantación y ajuste.
- e. Capacitar al personal involucrado en el proyecto, en aquellos temas relacionados con su especialidad.

## 2. Consultor en Seguimiento y Evaluación

Se requiere un profesional al menos con maestría, pero de preferencia con doctorado en Economía Agrícola o Economía, con una experiencia no menor de diez (10) años en el diseño y operación de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos agrícolas. Debe tener amplio dominio verbal y escrito del idioma español. Sería contratado por un período de dos (2) meses, a partir del tercer mes de iniciado el proyecto y tendría bajo su responsabilidad:

- a. El diseño de la propuesta global del sistema de seguimiento y evaluación.
- b. Proponer una modalidad de organización y operación apropiada para la recolección, manejo y difusión de la información, dadas las características del proyecto.
- c. Capacitar al personal involucrado en el manejo del proyecto, en los aspectos conceptuales básicos relativos a seguimiento y evaluación y en la importancia del rol que le corresponde, en apoyo a las diferentes instancias de decisión del proyecto.

## 3. Consultor en información

Se requiere un profesional con maestría en Informática o Ingeniería de Sistemas, con experiencia no menor de cinco años en el diseño de sistemas de información y el montaje de bases de datos en microcomputadoras. Además debe tener correcto dominio, oral y escrito, del idioma español. Se le contrataría por un período de tres (3) meses, a partir del sexto mes de iniciado el proyecto y sus responsabilidades serían las siguientes:

- a. Diseñar los programas de cómputo requeridos para el manejo de la información generada por el proyecto, tanto en lo que respecta al sistema de seguimiento y evaluación, como a las otras áreas de interés para la Dirección Ejecutiva.
- b. Capacitar y asesorar al personal nacional, durante el montaje y puesta en operación de la base de datos del proyecto.





## E. Canalización de los recursos financieros

Se considera que un factor fundamental para lograr la integración y convergencia institucional hacia la consecución de los objetivos comunes definidos por el proyecto, lo constituye la autoridad para aprobar los desembolsos de recursos financieros, destinados a la ejecución de los diferentes componentes del proyecto. Por tal motivo se recomienda asignar esta potestad a la División de Manejo de Fondos FIDA, vía la Dirección del Departamento de Recursos Externos de la Secretaría de Agricultura y utilizando para ello el asesoramiento de la Dirección Ejecutiva del proyecto y las programaciones aprobadas por el Consejo Directivo.

Para ello se sugiere establecer una cuenta especial del proyecto en el Banco Central, por un monto a ser establecido durante las negociaciones del préstamo entre el Gobierno y el organismo financiero. La cuenta se alimentaría con depósitos periódicos del Gobierno, en cantidad suficiente para cubrir los gastos que se vayan presentando durante la ejecución de los diferentes componentes, lo mismo que con los respectivos aportes del préstamo. El Director del Departamento de Recursos Externos de la Secretaría, tendría completa autorización para operar esta cuenta, siguiendo los procedimientos y mecanismos vigentes en la SEA.

Por otra parte se recomienda establecer y mantener fondos rotatorios en el Banco Agrícola, en el INDRHI y en la Dirección Ejecutiva del proyecto, con el objeto de depositar en ellos los recursos necesarios para ejecutar los componentes de Crédito, Riego y Cambio Tecnológico y Comercialización, respectivamente. Los montos de ese fondo deben ser establecidos en función de los requerimientos específicos de cada componente y de las normas de control financiero establecidas en cada institución, por las cuales se regirá su administración en cada caso particular.

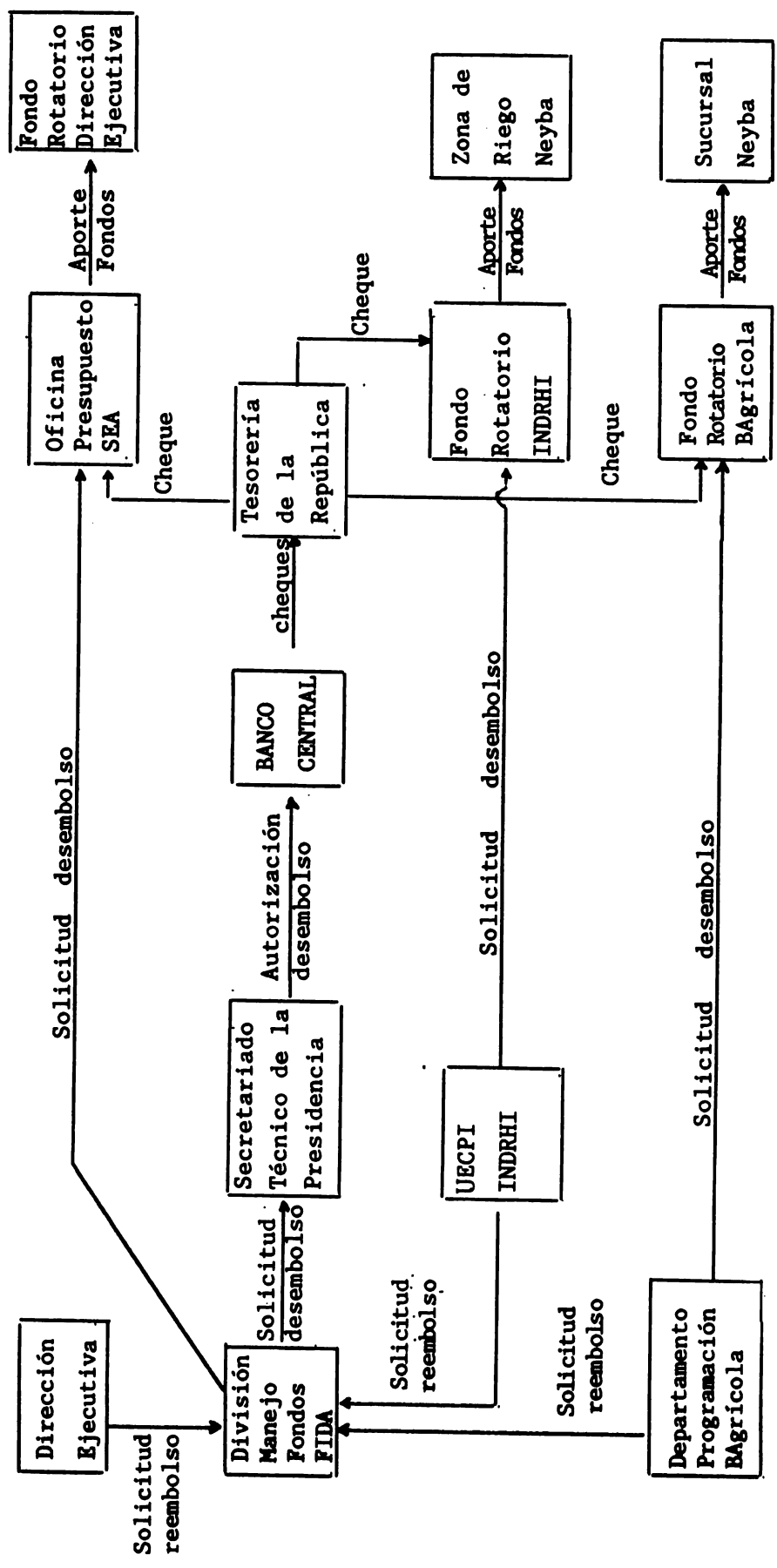
Los fondos rotatorios se alimentarían mediante reembolsos autorizados por la División de Manejo de Fondos FIDA, con base en las solicitudes presentadas por los responsables de manejarlos, debidamente sustentadas por los respectivos comprobantes de gastos y en concordancia con la programación acordada. Para garantizar una continua disponibilidad de recursos y evitar atrasos por falta de los mismos, las solicitudes de reposición deberán ser tramitadas a más tardar cuando se haya consumido el 60% del monto total del fondo (ver figura 2.)

Una vez aprobadas las solicitudes de reembolsos, por la División de Manejo de Fondos FIDA, se gestionaría vía la Dirección de Recursos Externos en el Secretariado Técnico de la Presidencia la autorización de los montos correspondientes, solicitando que los cheques respectivos sean emitidos a nombre de las entidades ejecutoras. El Secretariado Técnico autorizaría al Banco Central para que emita los cheques y los envíe a la Tesorería de la República, donde finalmente serían entregados a los destinatarios.

En el Banco Agrícola y el INDRHI, los mencionados recursos serían depositados en el fondo rotatorio y de allí, serían canalizados directamente a sus correspondientes unidades ubicadas en el área del proyecto, previa solicitud de las unidades responsables en el nivel nacional (el Departamento de Programación y la Unidad Ejecutora y Coordinadora de Proyectos Interprogramas, respectivamente).



Figura 2. Flujo de Actividades para la Provisión de Recursos Financieros.



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  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

En el caso específico de la Secretaría de Agricultura, los cheques emitidos por la Tesorería de la República pasarían a la Oficina de Presupuesto de aquella, desde donde los recursos serían posteriormente desembolsados a nombre de la Dirección Ejecutiva del Proyecto, vía la Dirección Regional Suroeste, previa solicitud presentada por la División de Manejo de Fondos FIDA.

Todos los montos desembolsados y recibidos por los diferentes fondos rotatorios, deben ser registrados conforme prácticas contables sanas y generalmente aceptadas y estarán sujetos periódicamente a auditorías, tanto internas como externas.

#### F. Requerimientos de recursos humanos y físicos

Con respecto a los recursos humanos, se considera que la División de Manejo de Fondos FIDA debe ser reforzada con un profesional, quien se integraría a la misma en calidad del asistente técnico, para encargarse de los asuntos concernientes al proyecto. Además el Departamento de Control y Evaluación de la Secretaría de Agricultura, debería también incorporar un profesional adicional para asignarle la responsabilidad de las funciones de seguimiento y evaluación, no obstante el mismo tendría su sede en la Dirección Ejecutiva, bajo la supervisión del Director Ejecutivo. En esta última unidad es donde se requiere la mayor cantidad de personal adicional, consistente en el profesional responsable de la Dirección, dos profesionales con cargo de asistentes técnico y financiero, respectivamente, una secretaria y un chofer-mensajero.

Se estima necesario dotar a la Dirección Ejecutiva de dos vehículos de cuatro ruedas, de doble tracción, aptos para todo tipo de terreno, con los cuales se cubrirían las necesidades de transportación para las tareas de supervisión y recolección de información del Director y de sus asistentes. Con relación a equipo de oficina, se considera que dicha unidad requeriría una microcomputadora con disco duro de unos 20 megabytes, impresora y softwares apropiados para el establecimiento del sistema de información del proyecto; además se necesita una máquina de escribir, tres calculadoras de escritorio y una fotocopidora pequeña.

Las necesidades de mobiliario se estiman en cinco escritorios corrientes con sus sillas, un escritorio secretarial con su silla, tres archivadores, una mesa para reuniones, para seis personas, con sus asientos, un armario y cinco sillas de espera.

#### G. Costos

El costo total estimado para la estructura de coordinación propuesta asciende a 1,625.9 miles de pesos dominicanos, durante los cinco años del proyecto. De estos, el 66.4% corresponde a gastos de operación, el 10.1% a vehículos, equipo y mobiliario y, el 23.5% a servicios de consultoría. Cabe destacar que durante el primer año se concentra el 45.3 de los costos, debido a que durante el mismo se llevaría a cabo la adquisición de los vehículos, equipo y mobiliario requeridos, lo mismo que la contratación de la mayor parte del tiempo de consultoría técnica previsto.



**Costos de la Coordinación del Proyecto**  
(Miles de Pesos)

Concepto	Unidad	Costo Unitario	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Total	
			Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor		
<b>PERSONAL</b>														
Director Ejecutivo	Hombres/año	30.0	1	30.0	1	30.0	1	30.0	1	30.0	1	30.0	5	150.0
Asistente División Manejo Fondos FIDA	Hombres/año	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	5	70.0
Asistente Técnico	Hombres/año	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	5	70.0
Asistente Financiero	Hombres/año	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	5	70.0
Asistente en Informática	Hombres/año	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	1	14.0	5	70.0
Secretaria	Hombres/año	7.2	1	7.2	1	7.2	1	7.2	1	7.2	1	7.2	5	36.0
Chefer-mensajero	Hombres/año	4.8	1	4.8	1	4.8	1	4.8	1	4.8	1	4.8	5	24.0
<b>Sub-Total</b>				<b>98.0</b>		<b>98.0</b>		<b>98.0</b>		<b>98.0</b>		<b>98.0</b>		<b>490.0</b>
<b>OPERACION Y MANTENIMIENTO</b>														
Arriendo de vivienda en Meyba	Años	4.2	1	4.2	1	4.2	1	4.2	1	4.2	1	4.2	5	21.0
Combustible, lubricantes y reparaciones	Vehículo/Año	5.4	2	10.8	2	10.8	2	10.8	2	10.8	2	10.8	10	54.0
Materiales de oficina	Conjunto	25.8	1	25.8	1	25.8	1	25.8	1	25.8	1	25.8	5	129.0
Viaticos	Dias/Hombre	0.05	150	7.5	200	10.0	200	10.0	200	10.0	150	7.5	900	45.0
Realización de encuestas	Número	100.0	1	100.0		0.0	1	100.0			1	100.0	3	300.0
Estudios especiales	Número	20.0			1	20.0	1	20.0		0.0		0.0	2	40.0
<b>Sub-total</b>				<b>148</b>		<b>71</b>		<b>171</b>		<b>51</b>		<b>148</b>		<b>589</b>
<b>VEHICULOS, EQUIPO Y MOBILIARIO</b>														
Jeep	Número	59.0	2	118.0									2	118.0
Microcomputadora con disco duro de 20 megabytes, impresora y software	Número	24.0	1	24.0									1	24.0
Maquina de escribir	Número	2.5	1	2.5									1	2.5
Calculadoras de escritorio	Número	0.4	3	1.2									3	1.2
Escritorios corrientes	Número	1.0	5	5.0									5	5.0
Escritorio secretarial	Número	0.6	1	0.6									1	0.6
Sillas de espera	Número	0.12	5	0.6									5	0.6
Mesa de reuniones para seis personas	Número	0.8	1	0.8									1	0.8
Armario	Número	0.4	1	0.4									1	0.4
Archivadoras	Número	0.6	3	1.8									3	1.8
Fotocopiadora pequeña	Número	7.0	1	7.0									1	7.0
Aparato de aire acondicionado	Número	2.5	1.0	2.5									1	2.5
<b>Sub-total</b>				<b>161.9</b>										<b>164.4</b>
<b>SERVICIOS DE CONSULTORIA</b>														
Especialista en Manejo de Proyectos	Meses/Hombre	18.0	12.0	216.0	3	54.0							15	270.0
Consultor en Seguimiento y Evaluación	Meses/Hombre	22.5	2.0	45.0									2	45.0
Consultor en Información	Meses/Hombre	22.5	3.0	67.5									3	67.5
<b>Sub-Total</b>				<b>328.5</b>		<b>54.0</b>								<b>382.5</b>
<b>TOTAL</b>				<b>736.7</b>		<b>222.8</b>		<b>268.8</b>		<b>148.8</b>		<b>246.3</b>		<b>1625.9</b>





### III. EJECUCION DEL PROYECTO

La ejecución de los diferentes componentes, estará bajo la responsabilidad de las instituciones públicas que normalmente tienen a su cargo la prestación de los servicios contemplados. Es decir que al INDRHI le corresponde Riego, a la Secretaría de Estado de Agricultura, Cambio Tecnológico y Comercialización y al Banco Agrícola, Crédito. Cada una de dichas organizaciones designará las unidades idóneas en el nivel nacional y en el área del proyecto, que se encargarán de llevar adelante las acciones previstas.

La presente propuesta parte de la organización actual vigente en las mencionadas instituciones, sustentándose en la capacidad instalada disponible, la cual se busca fortalecer mediante la incorporación de algunos ajustes a la estructura orgánica de las unidades operativas involucradas y especialmente, a través del reforzamiento de su planta de personal y del incremento de los recursos físicos y financieros requeridos para mejorar su capacidad de operación.

#### A. Subproyecto Riego

La Unidad Ejecutora sería el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI), por medio de la Unidad Ejecutora y Coordinadora de Proyectos Interprogramas y la Zona de Riego de Neyba.

La primera sería responsable a nivel nacional del subproyecto, tanto ante las autoridades superiores del INDRHI, como ante la Secretaría de Agricultura. Por tal motivo jugaría un rol importante en lo que se refiere a los aspectos de coordinación intra e interinstitucional del subproyecto. Además, tendría directamente a su cargo la realización de los estudios detallados requeridos y la rehabilitación de la infraestructura de riego, para lo cual contratará los servicios de empresas nacionales calificadas, valiéndose de los mecanismos y procedimientos de que dispone la institución para estos efectos. Sin embargo, la supervisión de esos trabajos deberá ser realizada por esta unidad, para lo cual contratará el personal necesario y lo dotará del equipo requerido para esa finalidad.

El INDRHI tiene suficiente experiencia en esta modalidad de operación y dispone de personal entrenado y procedimientos apropiados, para la negociación y administración de contratos por servicios de esa naturaleza. Asimismo, en el país existen empresas nacionales acreditadas para la realización de las tareas contempladas.

La Zona de Riego de Neyba sería responsable de la operación y mantenimiento de los sistemas de riego, tanto antes como durante y después de su rehabilitación, a fin de no interrumpir el flujo continuo de agua a los beneficiarios del proyecto. Además deberá ofrecer apoyo técnico a la Secretaría de Estado de Agricultura, para la capacitación y transferencia de tecnología en aspectos de riego. Para ello será necesario adecuar su organización administrativa dotándola de una estructura y funciones adecuadas a la naturaleza de su misión en toda su área de influencia, la



cual es un poco más del doble que la superficie del proyecto.

Los principales ajustes que se sugieren a la organización existente en la actualidad son: creación del cargo "Encargado de Sistema de Riego", con la finalidad de mejorar la canalización de las acciones y lograr una mayor eficiencia operacional de los sistemas de riego del proyecto; incremento del personal técnico y de apoyo necesario para la operación y mantenimiento de los sistemas y para la asistencia técnica a nivel parcelario en aspectos de riego; construcción de un nuevo edificio administrativo y adquisición de maquinaria, vehículos y equipos adicionales a los que posee en la actualidad.

Consideración especial merece el aspecto de provisión de recursos para la operación, para lo cual se recomienda que los mismos sean aportados a la Zona de Riego, directamente desde el nivel nacional, en forma periódica y oportuna, de acuerdo con las necesidades derivadas del avance del subproyecto, dotándola del apropiado nivel de autonomía y autoridad para administrar y asignar dichos recursos con base en la realidad local. Naturalmente que todo ello deberá realizarse en el marco de las normas de control financiero de la institución.

#### 1. Unidad Ejecutora y Coordinadora de Proyectos Interprogramas

Esta unidad forma parte del Departamento de Proyectos del INDRHI y tiene como función básica la programación, ejecución y coordinación de pequeños proyectos de construcción y rehabilitación de infraestructura de riego para el desarrollo de áreas arroceras, financiadas por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) y la coordinación de programas interinstitucionales en los cuales participa el INDRHI. Actualmente tiene a su cargo las acciones que corresponden a esta institución, en tres proyectos, además de corresponderle la representación de la misma ante la Comisión Nacional Técnica Forestal.

Será responsable del suproyecto a nivel nacional y de la rehabilitación de los sistemas de riego, para lo cual desarrollará las funciones siguientes:

- a. Coordinar las acciones a ser desarrolladas por el subproyecto, tanto al interior del INDRHI, entre las diferentes unidades involucradas, como con la Secretaría de Agricultura, especialmente en lo que se refiere a las relaciones con el nivel nacional.
- b. Realizar o tramitar por los canales institucionales correspondientes, las actividades de contratación de servicios, adquisición de bienes, diseño y evaluación de obras, análisis de costos y cubicaciones.
- c. Programar y controlar la ejecución del subproyecto, de acuerdo con las especificaciones de obra y las normas generales de la institución.
- d. Preparar y entregar oportunamente los diferentes informes sobre el subproyecto, requeridos por el INDRHI y la Secretaría de Agricultura.



- e. Presentar a la Secretaría de Agricultura las solicitudes de recursos para el subproyecto y autorizar los desembolsos de fondos destinados a la zona de riego de Neyba.

## 2. Zona de Riego de Neyba

La Zona depende del distrito de riego Yaque del Sur, el cual a su vez, es una dependencia del Departamento de Distritos de Riego. En ese sentido, la primera continuará recibiendo lineamientos y directrices de trabajo de esa unidad, especialmente en lo que se refiere a su área de influencia ubicada fuera de los límites del proyecto. Sin embargo, para las acciones a desarrollar en los cinco sistemas contemplados por éste, se deberá coordinar con la Dirección Ejecutiva y con las otras instituciones involucradas, a través de los mecanismos de dirección que sean establecidos para esos efectos. La estructura organizacional propuesta parte de la situación actualmente existente, incorporando algunos ajustes orientados a lograr una mayor eficiencia operacional. La misma se presenta en la figura 3, donde se observa que está integrada por la jefatura, de la cual dependen tres unidades técnicas, y una unidad administrativa. Por otro lado, se destaca la relación de coordinación que debe mantenerse con las juntas de usuarios del riego, como base fundamental para el logro del éxito en las labores de operación y mantenimiento de los sistemas.

Las funciones de las diferentes unidades se presentan a continuación.

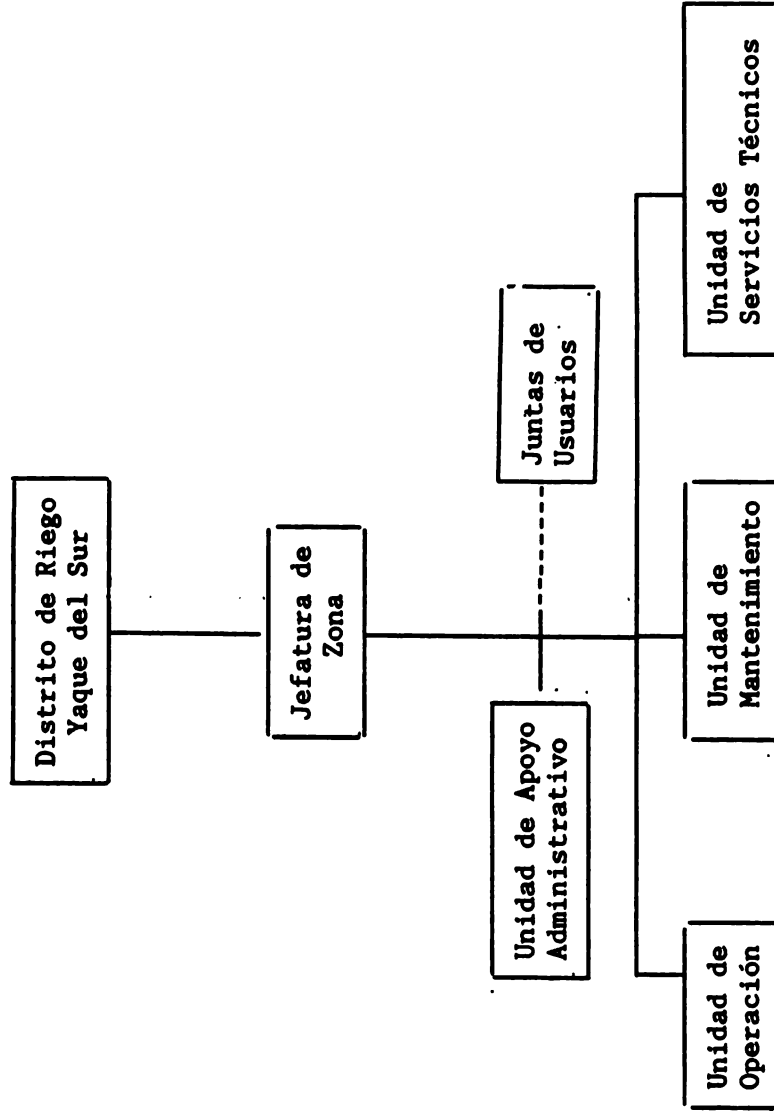
### a. Jefatura de zona

La Zona de Riego estará dirigida por un Jefe de Zona, quien dirigirá y se encargará de coordinar todas las actividades de la misma en lo que respecta a Operación, Mantenimiento y Conservación, Servicios Técnicos y Administrativos. Sus funciones básicas son:

- 1) Promover la coordinación interinstitucional con otras instituciones de la región, que le permita ejecutar cabalmente las actividades a cargo de la Zona de Riego.
- 2) Velar porque se cumplan todos los reglamentos y disposiciones vigentes para la Zona de Riego de Neyba y el Distrito de Riego Yaque del Sur.
- 3) Ejecutar las normas emanadas del Distrito de Riego y de la Sede Central del INDRHI.
- 4) Elaborar los reglamentos específicos de los sistemas de riego de la zona.
- 5) Coordinar y supervisar la preparación de los planes de riego, de mantenimiento y de servicios técnicos de competencia de la Zona de Riego.
- 6) Coordinar y supervisar la elaboración de los presupuestos y planes de aplicación de recursos de las unidades y de los sistemas de riego, a nivel trimestral.



Figura 3. Organigrama de la Zona de Riego de Neyba







- 7) Coordinar, controlar y evaluar las actividades de operación y mantenimiento y de los servicios técnicos en la Zona de Riego.
- 8) Controlar los costos de operación, mantenimiento y servicios técnicos en los sistemas de riego.
- 9) Llevar y mantener al día todos los registros y controles indicados en las áreas financieras y administrativas de la Zona.
- 10) Realizar los estudios pertinentes para la definición de la tarifa de agua que se cobrará a los usuarios de los diferentes sistemas de riego de la Zona, la cual debería permitir el autofinanciamiento de las actividades de operación, mantenimiento y conservación, servicios técnicos y administración de la Zona.
- 11) Asesorar y apoyar las actividades de las Juntas de Usuarios de los sistemas de riego.
- 12) Colaborar con los trabajos desarrollados por otras entidades responsables de las actividades de asistencia técnica e investigación para áreas irrigadas.

**b. Unidad de Apoyo Administrativo**

Estará subordinada directamente al Jefe de la Zona de Riego y se integrará con las subunidades de Padrón de Usuarios, Cobro por Servicios de Regadío, Contabilidad y Transporte y Almacén. Sus funciones serán:

- 1) Llevar y mantener actualizadas todas las cuentas de la zona, nóminas de personal, entradas y salidas de bienes y preparar los estados financieros.
- 2) Llevar el registro de usuarios, recibir y tramitar nuevos permisos para riego.
- 3) Recibir los pagos de los usuarios por concepto de tarifa, aplicar gravámenes por recargos, recomendar la suspensión de los servicios de agua a los morosos y llevar un control de las cuentas de los usuarios.
- 4) Llevar todo el control de entradas y salidas de materiales y equipos y la supervisión de entradas y salidas de los medios de transporte correspondientes a la Zona.

**c. Unidad de Operación**

Estará subordinada directamente al Jefe de la Zona de Riego y contemplará las sub-unidades de Distribución de agua, Estadística Agrícola e Hidrometría. Sus funciones serán:

- 1) Orientar, coordinar y controlar las actividades de operación en los sistemas de riego de la zona.



- 2) Elaborar y ejecutar los planes de riego y operación de los sistemas, para cada ciclo agrícola, fundamentados en los registros hidrometeorológicos, disponibilidades de agua, cultivos y capacidad del sistema de conducción y distribución.
- 3) Elaborar los presupuestos anuales, en la parte relativa a operación de los sistemas de riego de la zona y realizar los cálculos de las tarifas de riego que se deben cobrar a los usuarios.
- 4) Mantener un control de los costos de operación de los sistemas de riego de la Zona.
- 5) Mantener registros hidrométricos de los sistemas de riego.
- 6) Formar y organizar juntas de usuarios en los diferentes sistemas de riego.
- 7) Instruir a los inspectores, distribuidores de agua, operadores de bombas, vigilantes, compuenteros y aforadores, en todas las actividades concernientes a su función y velar por el cumplimiento de las mismas.
- 8) Preparar el informe anual de operación de la Zona de Riego.
- 9) Proporcionar a la Unidad de Servicios Técnicos de todos los datos necesarios para la ejecución de los trabajos programados por aquella unidad.
- 10) Evaluar frecuentemente al personal de operación a nivel de los sistemas, a fin de ofrecer un servicio eficiente a los usuarios.
- 11) Participar en el programa de entrenamiento que se implante en la Zona de Riego.
- 12) Encargarse de la distribución del agua por todos los ramales y redes que compongan los sistemas de riego, entregar el agua a los usuarios de acuerdo al orden establecido, la operación de las compuertas, el caudal y la duración del riego.
- 13) Llevar registros de los datos de la Zona tales como: superficie sembrada de los cultivos, los usuarios, inventario de canales y estructuras del área, registros hidrométricos, rendimiento de los cultivos, tenencia de la tierra y factores climáticos (precipitación, evaporación, etc.).
- 14) Operar estaciones agroclimatológicas y mantener los registros actualizados.
- 15) Realizar los aforos de todas las fuentes de abastecimiento de agua de los sistemas de riego (ríos y pozos), así como de todos los canales de a la Zona de Riego, con una periodicidad que permita apoyar la distribución racional de agua en los mismos.



Cada sistema de riego y drenaje del proyecto contará con un Encargado, directamente subordinado al responsable de la unidad de operación, cuyas funciones básicas serán las siguientes:

- 1) Orientar, coordinar y controlar las actividades de los canaleros, de los inspectores de riego, de los operadores de bombas y de los servicios técnicos y de mantenimiento.
- 2) Participar en la elaboración de los planes de operación, de mantenimiento y de servicios técnicos del sistema de riego a su cargo.
- 3) Distribuir el personal de operación, designando sus áreas de trabajo y actividades a desempeñar.
- 4) Programar la distribución de agua en el sistema de riego.
- 5) Distribuir y explicar el programa de distribución de agua a los inspectores, operadores de bombas y compuertas.
- 6) Inspeccionar periódicamente las obras y los equipos, la conservación de canales, drenes y caminos y definir las necesidades de mantenimiento.
- 7) Mantener y coordinar el servicio de vigilancia y transporte del sistema de riego.

d. Unidad de Mantenimiento

Dependerá directamente del Jefe de la Zona, estará compuesta de las sub-unidades de Conservación de Obras, Equipos y Talleres y tendrá las siguientes funciones:

- 1) Orientar, coordinar y controlar todas las actividades de conservación y mantenimiento en los sistemas de riego de la Zona.
- 2) En coordinación con la Unidad de Operación, elaborar y supervisar los programas anuales de mantenimiento de los diferentes sistemas de riego.
- 3) Elaborar los presupuestos anuales, en la parte relativa a mantenimiento, de los sistemas de riego de la Zona.
- 4) Organizar, coordinar y controlar las brigadas de topografía, limpieza de canales, compuertas, reparación de estructuras, limpieza de bermas y caminos y otros trabajos requeridos para la entrega del servicio a los usuarios.
- 5) Realizar las labores básicas de conservación y mantenimiento de la infraestructura de riego, tales como: limpieza, extracción de sedimentos, reparación de canales, drenes y bermas.
- 6) Supervisar los trabajos de mantenimiento que la Zona de Riego realiza por contrato en los diferentes sistemas de riego.



**e. Unidad de Servicios Técnicos**

Esta unidad, subordinada directamente al Jefe de la Zona, estará compuesta de las sub-unidades de Estudios Específicos y Mejoramiento Parcelar y tendrá las siguientes funciones:

- 1) Orientar, coordinar y controlar todas las actividades de Servicios Técnicos en los sistemas de riego de la zona.
- 2) En coordinación con la Unidad de Operación, elaborar y supervisar los programas anuales de servicios técnicos en los diferentes sistemas de riego.
- 3) Elaborar los presupuestos anuales, en la parte relativa a servicios técnicos a los sistemas de riego.
- 4) Realizar diagnósticos de los sistemas de riego y definir las necesidades de ejecución de estudios específicos y de mejoramiento a nivel parcelar.
- 5) Formular programas de mejoramiento a nivel parcelar con la finalidad de aumentar la eficiencia del riego, rehabilitación de áreas y tecnificación del riego.
- 6) Evaluar y adoptar medidas de control de salinidad, de la napa freática y de erosión en los sistemas de riego.
- 7) Efectuar el control de la calidad de agua en los sistemas de riego.
- 8) Coordinadamente con los técnicos de la SEA responsables de la asistencia técnica, participar en el entrenamiento de los usuarios de los sistemas de riego en las técnicas y prácticas de aplicación de agua a la parcela.
- 9) Definir necesidades de apoyo tecnológico para los sistemas de riego y promover la elaboración e implementación de proyectos específicos con ese fin, en coordinación con el personal de la SEA.
- 10) Realizar estudios y elaborar los planos, metrados y presupuestos de proyectos, para la mejoría de la eficiencia parcelar (construcción de drenes, canales parcelarios, recuperación de suelos afectados por sales, estructuras de aforo, etc.)
- 11) Realizar estudios básicos de drenaje, instalación de redes de pozos de observación y piezómetros, diagnósticos de problemas de drenaje y proyectos para su solución, pruebas de bombeo y pruebas de lavado de suelos.
- 12) Recopilar informaciones básicas que permitan establecer recetas de riego, prácticas de manejo de agua y facilitar la transferencia sobre métodos de riego.





- 13) Preparar y divulgar material técnico sobre técnicas y prácticas de riego y manejo de agua aplicables a los sistemas de riego.
- 14) Capacitar y asesorar a los técnicos de la SEA, en aspectos de riego y drenaje.
- 15) Elaborar el Informe Anual de Servicios técnicos realizados en la zona de riego.

### 3. Procedimientos Operativos

Con relación a las tareas específicas asignadas a la Unidad Ejecutora y Coordinadora de Proyectos Interprogramas, se sugiere que continúe utilizando los procedimientos correspondientes de que dispone el INDRHI para estos efectos.

Para la operación de la zona de riego de Neyba, se recomienda tomar en consideración los elementos siguientes:

- a. En el funcionamiento administrativo y técnico se deben seguir los procedimientos definidos por el Departamento de Distritos de Riego del INDRHI y los adoptados por el Distrito Yaque del Sur.
- b. La programación de actividades debe realizarse con base en períodos anuales, cuatrimestrales y mensuales.
- c. Las acciones de operación, mantenimiento y servicios técnicos se deben generar tanto a partir de las unidades técnicas de la zona, como de los encargados de los Sistemas de Riego.
- d. Todas las actividades de operación, mantenimiento y de servicios, se deben realizar con conocimiento previo de los encargados de los sistemas de riego.
- e. Mensualmente, del Jefe de Zona deberá efectuar una reunión de carácter técnico con los Jefes de las Unidades de Operación, Mantenimiento, Servicios Técnicos, Apoyo Administrativo y Encargados de los sistemas de riego, para evaluar la ejecución de los planes de trabajo e identificar problemas que restrinjan la realización de las acciones y soluciones alternativas a los mismos.
- f. En la ejecución de los planes anuales, especialmente de operación y de servicios técnicos, se debe promover la participación efectiva de las otras instituciones involucradas en el proyecto. Particularmente importante es la participación de la SEA y las Juntas de Usuarios, para lo cual se deben diseñar e implantar procedimientos de trabajo conjunto.

### 4. Requerimientos

Las diferentes actividades y tareas contempladas por el subproyecto, lo mismo que los ajustes sugeridos a la organización de la Zona de Riego, demandan un fortalecimiento de la planta de personal y de los recursos



físicos y financieros disponibles en la actualidad, con la finalidad de ampliar su capacidad operativa y de mejorar su eficiencia.

Por tal motivo, se propone que los recursos humanos sean incrementados mediante la contratación de cuatro profesionales especializados en riego y drenaje para capacitación y asistencia técnica a nivel parcelario, cinco técnicos de nivel medio para encargarse de los diferentes sistemas de riego, un técnico de nivel medio para asistir al encargado de operación, un profesional y dos técnicos de nivel medio para asistir al encargado de mantenimiento, dos auxiliares técnicos para apoyar al encargado de riego y drenaje, 15 obreros para labores de operación, 28 operadores y ayudantes para el mantenimiento de obras y equipo mecánico, 12 obreros para colaborar en las actividades de asistencia técnica y capacitación y 4 oficinistas, entre auxiliares y secretarías, para las labores administrativas.

Se recomienda construir un edificio para ubicar las oficinas administrativas, el taller, el almacén y los garajes para la maquinaria y los vehículos.

Los requerimientos de mobiliario y equipo de oficina contemplan lo siguiente: 10 escritorios con sus asientos, tres gaveteros, dos armarios, cinco máquinas de escribir, cinco calculadoras de escritorio y una mesa de dibujo.

Para la movilización del personal técnico y de los encargados de la distribución de agua, se necesita adquirir tres camionetas de tracción sencilla y una de doble tracción y 30 motores de 125 cc.

La operación y mantenimiento de canales demanda el uso de maquinaria especializada y equipo de ingeniería, cuyos requerimientos son: dos excavadoras de brazo articulado con capacidad de una yarda cúbica, un tractor D-5 (equipado con cuchilla delantera, guinche y ripper), una motoniveladora de tamaño mediano, dos camiones de volteo de tres metros cúbicos, dos camionetas de doble tracción, equipo de topografía e implementos para hidrometría.

Finalmente, para el mantenimiento del equipo, maquinaria y vehículos, es menester disponer de un taller de mecánica, dotado del instrumental y herramientas apropiadas para estos efectos, en cantidades suficientes, lo mismo que de un inventario mínimo de aquellos repuestos y accesorios utilizados con mayor frecuencia.



## B. Subproyecto Cambio Tecnológico

La unidad ejecutora responsable de este subproyecto sería la zona agropecuaria de Neyba, de la Secretaría de Estado de Agricultura, la cual sería fortalecida en algunos aspectos con la finalidad de reforzar su capacidad operativa.

La zona de Neyba actualmente depende de la Regional Sur de la Secretaría. Durante la ejecución del proyecto además deberá coordinarse con la Dirección Ejecutiva del mismo, por medio de los mecanismos de dirección que sean establecidos para estos efectos, con el propósito de programar y llevar a cabo las diferentes actividades contempladas para las áreas bajo riego atendidas por el proyecto. Por otro lado, la Dirección Regional Sur de la Secretaría le brindará el soporte técnico necesario para esa labor y además, continuará dictándole las orientaciones, con relación a las demás actividades que tiene a su cargo dentro de su área de influencia 1/, como son: Fomento de los rubros pecuarios, café, tabaco, frutales, reforestación, recuperación de suelos salinos y otras.

Sobre la base de estos mismos criterios, se recomienda que las oficinas de subzona que actualmente tiene la Secretaría en la zona, sean las mismas entidades operativas del Subproyecto, para en esta forma no duplicar funciones y así maximizar los recursos institucionales, materiales y humanos que ya están ubicados en el área del proyecto.

Si bién hay una Subzona donde incidirá el Subproyecto, que depende de la Zona Agropecuaria de Jimaní, se recomienda que los técnicos de esa subzona que trabajan en el área bajo riego, aunque dependan administrativamente de otra zona, se coordinen operativamente con la Zona de Neyba, en cuanto a las actividades que corresponden al Subproyecto. Esto así, para simplificar el manejo administrativo y técnico del mismo.

Los cambios de organización y funcionamiento sugeridos para fortalecer la capacidad institucional y en esa forma mejorar el desempeño de la Zona de Neyba, se refieren a: Incorporar personal técnico especializado para desempeñar funciones específicas; incorporar más Agentes de Desarrollo de Area; aumentar las facilidades de movilidad, de oficina y de materiales e insumos para la capacitación y transferencia de tecnología; definir y establecer un procedimiento de trabajo que racionalice la toma de decisiones, la ejecución de acciones y la supervisión, el seguimiento y la evaluación de lo ejecutado. También se proponen ciertos cambios en las funciones y tareas que actualmente desempeña la oficina de zona como son: Adaptación y validación de tecnología y apoyo al fortalecimiento de la organización de productores, entre otros.

### 1. Estructura orgánica

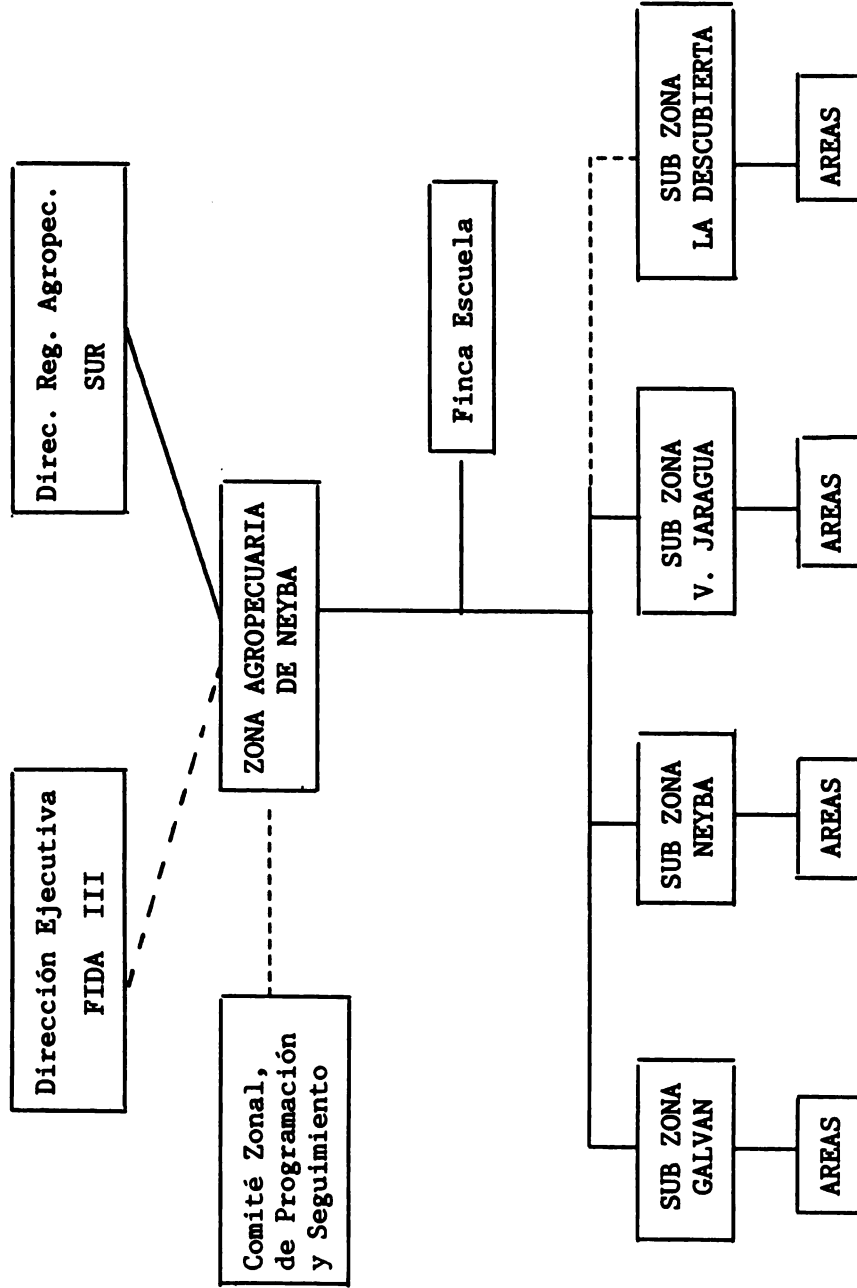
La estructura propuesta se presenta en el organigrama de la figura 4, la cual recoge los mismos elementos que la integran en la actualidad, agregándole la finca-escuela que será establecida por el proyecto y un Comité Zonal de Programación y Seguimiento.

---

1/ Cabe destacar que la Zona de Neyba cubre una superficie mucho mayor que la del proyecto, incluyendo áreas con y sin riego, labor que debe seguir desempeñando durante y después de la finalización del proyecto.



FIGURA 4. Organigrama de la Zona Agronecuaria de Neyba







Se ha optado por partir de la base organizativa actual, incorporando las adecuaciones pertinentes para cumplir con los objetivos y metas contempladas por el subproyecto. En ese sentido será necesario ampliar la planta de personal, con un grupo de técnicos que tendrían a su cargo los nuevos servicios establecidos por el sub-proyecto, a saber: La finca-escuela, la capacitación, la organización de productores y la producción y distribución de material vegetativo. También se plantea aumentar el número de agentes de desarrollo de área, a fin de asegurar la cobertura apropiada para los beneficiarios del proyecto. Por otro lado, la coordinación de la subzona de La Descubierta a la zona de Neyba, en lo que se refiere a las actividades a desarrollar en el área del proyecto, constituye una adecuación necesaria. Cabe hacer notar que al personal mencionado habrá que agregarle el que sea definido por el subproyecto de comercialización, el cual también dependerá de la zona.

a. Zona agropecuaria de Neyba

La Zona de Neyba estará bajo la responsabilidad de un Encargado Zonal, de quien dependerán los siguientes técnicos: Encargado de la finca-escuela, Coordinador de la Capacitación, Encargado de la Producción y Distribución de Material Vegetativo y Encargado de la Organización de Productores. Los dos últimos tendrán su sede en la zona y los demás, en la finca-escuela. Las funciones de cada uno se presentan a continuación.

1) Encargado Zonal

- i. Determinar y programar las actividades que harán posible la operacionalización de los lineamientos de trabajo que le transferirán la Dirección Ejecutiva del proyecto y la Dirección Regional Agropecuaria Sur.
- ii. Coordinar los servicios de la SEA y de las demás instituciones que participan en las actividades de: adaptación, validación y transferencia de tecnología, capacitación a técnicos y productores y servicios de apoyo a la producción.
- iii. Obtener y administrar eficientemente los recursos humanos y financieros y materiales que se requieren para la ejecución de las actividades programadas.
- iv. Supervisar las acciones ejecutadas en el área de concentración del proyecto.

2) Encargado de la Finca-Escuela

- i. Velar por el buen uso de las facilidades administrativas, docentes y de producción, bajo su responsabilidad.



- ii. Procurar el apoyo requerido para la ejecución de las (actividades que se desarrollarán en la Finca-Escuela actividades de capacitación y producción de material vegetativo).
- iii. Realizar cualquier otra función que le sea asignada por el Encargado Zonal.

### 3) Coordinador de la Capacitación

- i. Determinar, conjuntamente con los técnicos especialistas, las necesidades de capacitación para los técnicos y productores del área de influencia del proyecto.
- ii. Preparar y ejecutar, conjuntamente con los técnicos especialistas e instructores que no sean del proyecto, los programas de capacitación para técnicos y productores.
- iii. Evaluar la efectividad con que se ofrecen los eventos de capacitación para que los especialistas y/o instructores mejoren la metodología de capacitación utilizada.
- iv. Cualquier otra función que le asigne el Encargado Zonal.

### 4) Encargado de la Producción y Distribución de Material Vegetativo

- i. Establecer y administrar eficientemente las unidades productivas correspondientes para la producción del material vegetativo requerido por la población objeto del proyecto, en cantidad y calidad adecuadas.
- ii. Distribuir en cantidad y oportunidad adecuadas el material vegetativo que los productores demanden.
- iii. Realizar cualquier otra función que le sea asignada por el Encargado Zonal.

### 5) Encargado de la Organización de Productores

- i. Conducir el trabajo de los especialistas en organización de los productores, para lograr el fortalecimiento de los grupos en el área del proyecto.
- ii. Identificar y caracterizar las necesidades de apoyo, por parte del proyecto, de los grupos actuales y potenciales de los productores.
- iii. Determinar y programar las actividades que se requieren, para que los grupos de productores logren el desarrollo institucional suficiente, para poder participar en un proceso de desarrollo endógeno y autosostenido.



- iv. Supervisar, controlar y dar seguimiento a la ejecución de las actividades de apoyo al desarrollo de los grupos de productores.
- v. Elaborar y presentar en las reuniones zonales periódicas o eventuales, un informe sobre las actividades realizadas por los especialistas, los resultados obtenidos y las acciones futuras.
- vi. Realizar cualquier otra función que le sea asignada por el Encargado Zonal.

b. Comité Zonal de Programación y Seguimiento.

Tendrá el propósito de lograr la coordinación entre las diferentes acciones desarrolladas por la zona de Neyba y con otras instituciones con las cuales se desarrollan actividades conjuntas, a la vez que evaluar el avance de las mismas y proponer las medidas correctivas requeridas.

Estará integrado por los Encargados Subzonales, el Encargado de la Finca-Escuela, el Coordinador de Capacitación, el Encargado de la Organización de los Productores, el Encargado de la Producción y Distribución del Material Vegetativo, el Encargado de Comercialización y Servicios de Apoyo a la Producción, los Especialistas en Riego y Drenaje del INDRHI y los representantes de los Centros de Investigación CIRESS y CIAZA. El comité deberá celebrar reuniones quincenales, el segundo y cuarto lunes de cada mes, en horas de la tarde.

Las funciones de este comité serán las siguientes

- i. Analizar los informes presentados por los miembros, con el objetivo de conocer las actividades ejecutadas, el grado de desviación entre lo ejecutado y lo programado, las razones explicativas de las desviaciones encontradas y definir las acciones correctivas que se derivan de las mismas.
- ii. Conocer y ajustar las programaciones realizadas por los miembros del comité.
- iii. Coordinar las actividades a desarrollar y asignar los recursos físicos, humanos y financieros que se requieran para las mismas.

c. Oficina de Subzona

Las oficinas de subzona son las unidades operativas que entregan directamente los diferentes servicios a los beneficiarios. La dirección de las mismas corresponde a un Encargado Subzonal, de quien depende un especialista en organización de productores y los agentes de desarrollo de área, todos ellos ubicados en la localidad sede de dichas oficinas. Sus funciones se presentan a



continuación.

1) Encargado Subzonal

- i. Dirigir y coordinar la programación detallada de las actividades a desarrollar a nivel de productores, en los aspectos de asistencia técnica en riego y drenaje, tecnología de cultivos, suministro de insumos comercialización, organización de productores y los demás servicios de apoyo al desarrollo agrícola a nivel local.
- ii. Procurar de la zona y administrar eficientemente los recursos y el apoyo logístico requerido para el desarrollo de las actividades programadas.
- iii. Supervisar, controlar y dar seguimiento a la ejecución de las acciones programadas.
- iv. Elaborar y presentar al Encargado Zonal los informes periódicos y eventuales que sean de lugar, sobre las acciones desarrolladas en su jurisdicción.
- v. Realizar cualquier otra función que le sea asignada por el Encargado Zonal.

2) Agente de Desarrollo de Area

- i. Representar al Encargado de Subzona en el área de desarrollo bajo su responsabilidad.
- ii. Llenar al inicio del proyecto y actualizar cada año, una ficha de cada productor de su área que reciba asistencia técnica del proyecto, con los datos básicos para la mejor prestación de los servicios.
- iii. Hacer y mantener actualizado un croquis o levantamiento gráfico de su área de servicio y usarlo como material de trabajo para la programación y prestación de los servicios.
- iv. Determinar las necesidades de capacitación de los productores en las diferentes áreas temáticas en que incide el proyecto.
- v. Promover y apoyar, en la medida de sus posibilidades, el trabajo relativo a la organización de los productores.
- vi. Dar asistencia técnica a los agricultores individuales o agrupados, mediante la definición y el establecimiento de: visitas a las fincas, parcelas de demostración, días de campo, visitas a fincas modelos, centros de investigación y otros eventos de capacitación o asistencia técnica directa.





- vii. Preparar y presentar al Encargado Subzonal, en las reuniones periódicas o eventuales, un informe sobre la situación de producción y comercialización y los servicios que el subproyecto ofrece a los productores.
- viii. Realizar cualquier otra función que le sea asignada por el Encargado Subzonal.

### 3) Especialista en Organización de Productores

- i. Elaborar y mantener actualizado un inventario de las organizaciones agropecuarias por subzona, con las informaciones básicas de las mismas.
- ii. Apoyar a las organizaciones existentes y a los productores interesados en asociarse, en la búsqueda de la modalidad de organización más eficiente para el cumplimiento de los objetivos que ellos buscan.
- iii. Apoyar a los Agentes de Desarrollo de Area en las labores de promoción de la organización de los productores.
- iv. Promover, motivar y capacitar a los miembros de las organizaciones de productores para que se integren al proceso de desarrollo de sus propias comunidades.
- v. Elaborar y ejecutar planes anuales, cuatrimestrales, mensuales y semanales de trabajo, para apoyar a las organizaciones de productores.
- vi. Preparar y presentar en las reuniones semanales subzonales informes periódicos o eventuales, sobre la ejecución de actividades y el logro de objetivos y metas.
- vii. Apoyar a las organizaciones de productores en la elaboración de planes de desarrollo, producción, financiamiento, capacitación y otros.
- viii. Participar en las actividades de capacitación, en materia de desarrollo institucional, liderazgo, dinámica de grupos y otros temas relacionados con el fortalecimiento de los grupos.
- ix. Promover la coordinación e integración entre las organizaciones de productores del área del proyecto.

## 2. Procedimientos Operativos

La preparación de la ejecución y la ejecución misma de cualquier proyecto requiere de mecanismos, procedimientos e instrumentos operativos que definan y faciliten las actividades de diagnóstico, programación, supervisión y seguimiento, lo que permitirá considerablemente la posterior evaluación de los objetivos y metas trazados. La utilización de estas herramientas facilitará no sólo la

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  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

operacionalización del proyecto, sino que son elementos fundamentales e idóneos para el uso eficiente de los recursos y garantizar el éxito del mismo.

La presente propuesta sólo se limitará a ofrecer algunos lineamientos sobre los procedimientos que durante la ejecución del proyecto se requieren elaborar y poner en operación para manejar adecuadamente la ejecución de las actividades de desarrollo agrícola previstas. Se sugiere que dichos procedimientos se ajusten a los siguientes principios básicos:

- \* Permitir la unidad metodológica para los Agentes de Desarrollo de Área y los demás técnicos que prestarán servicio en el proyecto.
- \* Facilitar la vinculación de las acciones de los técnicos que se desempeñarán en la ejecución de acciones, con los responsables de dirigir las acciones y tomar las decisiones.
- \* Permitir dar respuestas a demandas de la dirección del proyecto y también poder conocer y dar respuesta a las demandas cambiantes de los productores.
- \* Facilitar la ejecución de las actividades programadas mediante la identificación y caracterización de las necesidades de los productores, la programación detallada de las actividades y la supervisión y seguimiento de las acciones ejecutadas.
- \* Permitir, mediante la coordinación, el uso eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros.
- \* Ser fáciles de entender y aplicar.

Se propone que se contemplen procedimientos de programación a cuatro niveles espaciales: La finca como la unidad productiva, el área de desarrollo como la unidad mínima de servicios, la subzona como la unidad administrativa mínima y la zona como la unidad responsable de la ejecución del Subproyecto. En cuanto a la dimensión temporal se proponen los períodos de programación siguientes: semanal para los agentes de desarrollo de área y demás técnicos que ofrecen servicios directos a los productores; mensual, cuatrimestral y anual, para las oficinas de subzona y zona.

Por otra parte, se recomienda diseñar y establecer procedimientos operativos dirigidos a promover la realización de acciones conjuntas multidisciplinarias e interinstitucionales en los siguientes aspectos:

- \* Definición de los patrones de tecnología a recomendar, entre los técnicos de la zona y los investigadores de CIRES y CIAZA.
- \* Definición de la clientela común de los subproyectos de Cambio Tecnológico y Riego, lo mismo que la programación y entrega conjunta de la asistencia técnica para riego, con base en las disponibilidades y las necesidades de agua.



- \* Organización de productores para la entrega de los diferentes servicios ofrecidos.
- \* Selección de la clientela común de los subproyectos Cambio Tecnológico y Crédito y entrega conjunta del crédito.
- \* Establecimiento de los volúmenes de productos a comercializar, requerimientos de insumos y servicios mecanizados para la producción y entrega conjunta de esos servicios entre los subproyectos de Cambio Tecnológico y Comercialización.

### 3. Recursos requeridos

El diagnóstico de la situación institucional en el área de concentración del proyecto indicó que la oficina de zona de la SEA opera a un bajo nivel de eficiencia debido, entre otras razones, a limitaciones de recursos humanos y financieros. Consecuentemente, si el proyecto desea cumplir con los objetivos y metas de producción que se plantean para el área, deberá reforzar considerablemente la capacidad operativa de la oficina zonal. El reforzamiento requerido se refiere al incremento de los recursos humanos existentes, la dotación de medios de transporte y facilidades de financiamiento para material de oficina e insumos para la transferencia de tecnología.

El proyecto contempla la incorporación de técnicos adicionales a los que actualmente trabajan en la oficina zonal, los cuales serán reclutados mediante concursos y capacitados antes y durante la prestación de los servicios. Los técnicos a incorporar son: Un Encargado de la Finca-Escuela, cinco Especialistas en Organización de Productores, un Encargado de Material Vegetativo, un Coordinador de la Capacitación y 16 Agentes de Desarrollo de Area. Este personal estará bajo la dirección del Encargado Zonal.

Con la ejecución del proyecto se espera mejorar sustancialmente la capacidad operativa de los directivos y técnicos de la zona, a través de las siguientes acciones:

- \* Capacitación sobre métodos de riego y drenaje, tecnología de cultivos, administración de fincas, crédito, comercialización, organización de productores y técnicas de comunicación.
- \* Dotación de equipos de oficina y medios de transporte.
- \* Complemento de los salarios actuales y provisión de viáticos.
- \* Evaluación periódica y acciones de personal acordes con las mismas.
- \* Aplicación de procedimientos apropiados de supervisión y seguimiento.

A través del proyecto se espera dotar a la oficina zonal de los vehículos, maquinaria y equipo necesarios para su normal desenvolvimiento. En ese sentido se recomienda adquirir 11 vehículos de cuatro ruedas, 20 motores de 125 cc, un tractor de 45 HP con sus



respectivos implementos agrícolas, equipos educativos y de divulgación para la finca-escuela y las oficinas subzonales, lo mismo que mobiliario y equipo de oficina para dichas dependencias.

Con base en lo anterior se considera que la oficina zonal estaría en capacidad de cumplir satisfactoriamente con los objetivos y metas perseguidas y así ampliar la cobertura que actualmente se tiene hasta llegar a los 1,698 productores que se beneficiarán con las acciones contempladas. De igual manera, se espera que la calidad de los servicios que actualmente se ofrecen mejoren significativamente, para así lograr los cambios deseados en producción y productividad y consecuentemente, en los ingresos y el nivel de vida de los productores.

### C. Subproyecto Crédito

La unidad ejecutora sería el Banco Agrícola, por medio de su departamento de Programación y de la Sucursal de Neyba. El primero será responsable a nivel nacional del subproyecto, encargándose de la coordinación de actividades del mismo al interior del Banco y con la Secretaría de Agricultura, la programación y provisión de los recursos financieros requeridos, el control de los desembolsos y de la cartera y la preparación de informes sobre el avance de las acciones. La sucursal de Neyba se encargará de la provisión, control y recuperación del crédito concedido a los beneficiarios.

Se considera que la organización actual de ambas unidades es apropiada para el desarrollo de las funciones que les corresponde desempeñar durante la ejecución del subproyecto, recomendándose únicamente incrementar el personal de la sucursal, lo mismo que el mobiliario y equipo de oficina y los medios de transporte necesarios para el eficiente cumplimiento de su trabajo.

#### 1. El Departamento de Programación

Es una de las unidades del nivel nacional del Banco, que depende directamente de la Sub-administración de la entidad. Tiene a su cargo programar los esfuerzos y actividades que la misma lleva a cabo, así como medir y evaluar los resultados de su gestión. Para ello cuenta con el concurso de las siguientes unidades: Política Crediticia, Programación Financiera, Sistemas y Procedimientos, Estadísticas, Evaluación y Seguimiento de Programas de Crédito y Proyectos.

El Departamento de Programación será responsable del subproyecto a nivel nacional, debiendo desempeñar las funciones siguientes:

- a. Coordinar las acciones a ser desarrolladas por el subproyecto, tanto al interior del Banco, entre las diferentes unidades involucradas, como con la Secretaría de Agricultura, especialmente en lo que se refiere a las relaciones con el nivel nacional.





- b. Preparar el programa anual de financiamiento del subproyecto, acompañado de la política crediticia a seguir, relativa a los productos que serán financiados, plazos, intereses, amortizaciones y otras condiciones específicas de crédito.
- c. Tramitar ante la Secretaría de Agricultura las solicitudes de recursos para el subproyecto y autorizar los desembolsos de fondos requeridos por la sucursal de Neyba para la ejecución del mismo.
- d. Preparar y presentar oportunamente los diferentes informes sobre el subproyecto, requeridos por el Banco y por la Secretaría de Agricultura.

## 2. Sucursal de Neyba

Tiene dependencia directa de la Sub-administración del Banco y su función básica consiste en promover y administrar el crédito agropecuario, a fin de incidir en el desarrollo socioeconómico de su área de influencia. En este sentido cabe hacer notar que la misma tiene una mayor extensión que el área del proyecto y por lo tanto, debe atender una clientela superior a la especificada por éste. No obstante, en el caso de las acciones a desarrollar en los cinco sistemas de riego beneficiados por el proyecto, deberá coordinarse con la Dirección Ejecutiva y con las demás instituciones involucradas, mediante los mecanismos de dirección que se establezcan para esos fines.

Se sugiere mantener la estructura orgánica actual, la cual se presenta en la figura 5, observándose que está dirigida por un gerente, del que depende una subgerencia de operaciones, una subgerencia administrativa y una unidad de cobros. Las funciones de las mismas y de los respectivos elementos que las integran se describen en los párrafos siguientes.

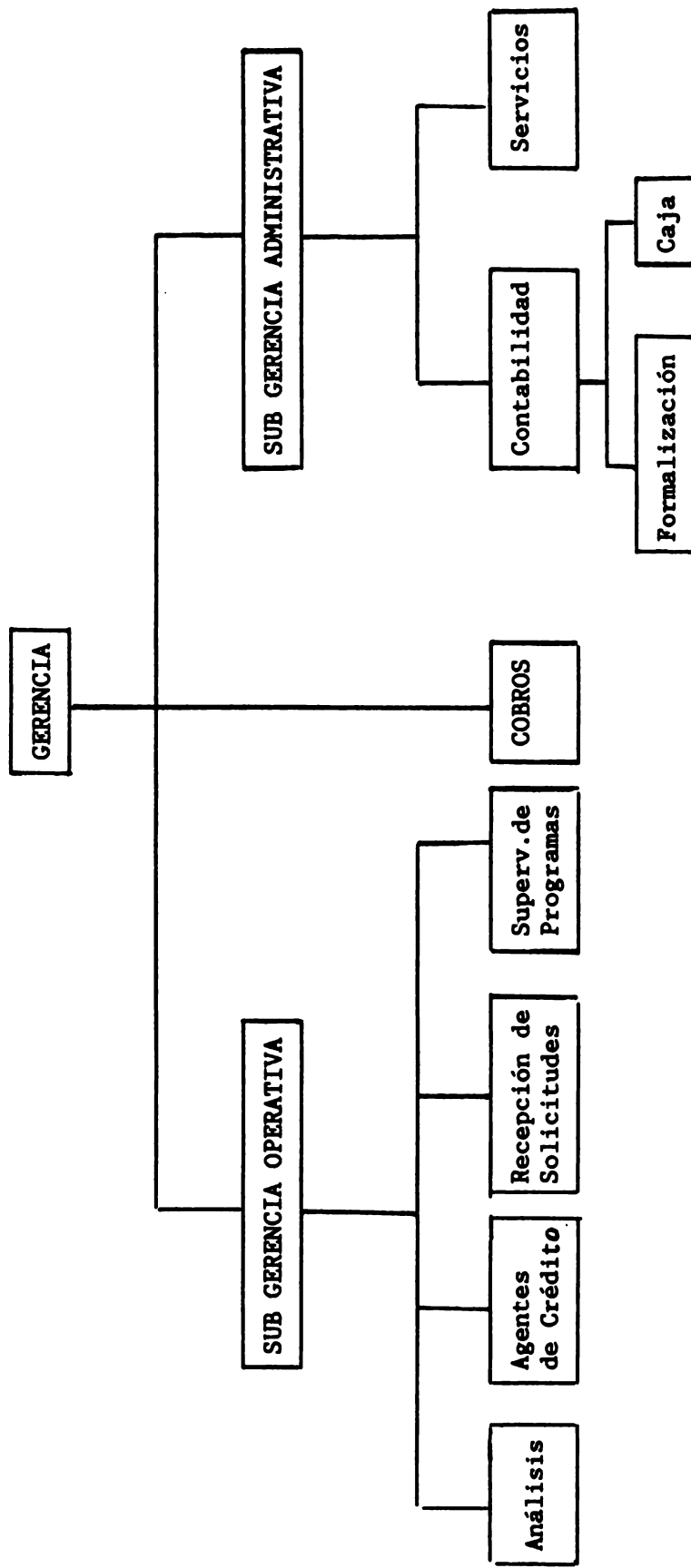
### a. Gerente

Le corresponde dirigir, supervisar y coordinar las operaciones crediticias y administrativas de la sucursal, sujetándose a las normas reglamentarias trazadas. Sus funciones:

- 1) Asignar labores y responsabilidades específicas al personal de la sucursal, de acuerdo a las normas, procedimientos y estructura de organización establecidas.
- 2) Dirigir, supervisar y coordinar las operaciones crediticias y administrativas de la sucursal.
- 3) Aplicar las normas y criterios sobre la política crediticia instituida por la Administración General.
- 4) Propiciar el aumento de colocaciones de recursos para el desarrollo de la producción agropecuaria, de acuerdo con los



Figura 5. Organigrama de la Sucursal de Neyba





programas de crédito establecidos en general o en particular para la zona de responsabilidad de la sucursal.

- 5) Supervisar las labores crediticias administrativas y de servicios, directamente y a través de sus respectivos encargados.
- 6) Velar por la recuperación de los fondos prestados por la sucursal y diseñar los programas o estrategias específicas para ello.
- 7) Desarrollar y mantener contactos con los clientes de la sucursal.
- 8) Velar por todos los bienes y propiedades del Banco, en su jurisdicción.
- 9) Autorizar los desembolsos de préstamos y cualquier otra erogación.
- 10) Controlar los recursos disponibles.
- 11) Coordinar y supervisar la formulación del Ante-Proyecto del Programa de Presupuesto de su sucursal, para someterlo a la Oficina Central y velar una vez aprobado, por su correcta ejecución, dando explicación a sus superiores sobre las variaciones que se presenten.
- 12) Verificar el Arqueo de Caja.
- 13) Evaluar e informar periódicamente los resultados de las operaciones de la sucursal.
- 14) Presidir las sesiones de la Junta Local de Crédito.
- 15) Coordinar tareas con otras instituciones del Sector Agropecuario Oficinal.
- 16) Seleccionar y recomendar nuevos empleados y evaluar e informar sobre su desempeño.

**b. Sub-Gerente Operativo**

Asiste al Gerente en la supervisión de las labores del área Operativa de la Oficina. Tiene a su cargo:

- 1) Asignar, coordinar y revisar las labores bajo su dependencia de acuerdo con las normas, procedimientos y estructura de organización establecidas.
- 2) Dirigir actividades de recibir, revisar y estudiar las solicitudes de crédito, para coordinar y ordenar las inspecciones correspondientes.
- 3) Dirigir la supervisión de las operaciones de préstamos y análisis.



- 4) Ejecutar en coordinación con el Encargado de Cobros el Programa de Recuperación.
- 5) Coordinar con el gerente y personal de su área, las operaciones de la sucursal.
- 6) Velar por el cumplimiento del Programa de Préstamos, en coordinación con el Gerente de personal subalterno.
- 7) Participar como miembro de la Junta Local de Crédito.
- 8) Suministrar información sobre los programas específicos de crédito que pudiera ejecutar o están en ejecución en el Banco.
- 9) Sustituir, en caso de ausencia, al Gerente de la sucursal.
- 10) Evaluar el personal bajo su dependencia.

**c. Sub-Gerente Administrativo**

Asiste al Gerente en la supervisión y coordinación de las labores del área administrativa de la oficina. Sus funciones son:

- 1) Revisar y firmar comprobantes de ingresos, egresos, cheques, disponibilidad, arqueos y otros.
- 2) Verificar e informar sobre disponibilidad en caja y Bancos.
- 3) Velar por la conservación y mantenimiento de los vehículos y demás equipos.
- 4) Controlar el inventario del material gastable y la entrega del mismo.
- 5) Preparar y/o supervisar informes diarios para ser enviados a las oficinas correspondientes.
- 6) Vigilar y controlar las labores del personal de su área.
- 7) Abrir y cerrar la bóveda y caja fuerte de la Oficina.
- 8) Revisar el Libro de Asistencia.
- 9) Participar como miembro de la Junta Local de Crédito.
- 10) Revisar y firmar conciliaciones de las cuentas bancarias.
- 11) Examinar expedientes de formalización, para fines de actualización.
- 12) Confeccionar mensualmente informes estadísticos y contables sobre las operaciones de la oficina.
- 13) Sustituir al Gerente en su ausencia.





14) Evaluar el personal bajo su dependencia.

d. Encargado de Cobros

Realiza actividades de control, supervisión, verificación y actualización de cobros, mediante las funciones siguientes:

- 1) Mantener contacto con los clientes, en torno a asuntos relativos al cobro.
- 2) Mantener un calendario detallado sobre los vencimientos para fines de cobros.
- 3) Preparar carpetas o fichero para guardar y controlar expedientes.
- 4) Dar información actualizada de préstamos vigentes y atrasados, sobre los pagos y otras obligaciones.
- 5) Recomendar procedimientos judiciales sobre cuentas-problemas.
- 6) Realizar labores de cobros a domicilio.
- 7) Representar al Banco en los Juzgados de Paz.
- 8) Fiscalizar cosechas de deudores-problemas.
- 9) Revisar talonarios de recibos provisionales.
- 10) Distribuir, asignar y revisar labores al personal bajo su dependencia.
- 11) Evaluar el personal bajo su dependencia.

e. Supervisor de Programas

Ejecuta labores de coordinación, promoción y supervisión de operaciones crediticias de los Programas a su cargo. Sus funciones son:

- 1) Promover y supervisar las operaciones de los programas a su cargo.
- 2) Asistir al Sub-Gerente Operativo en la verificación de las solicitudes de crédito.
- 3) Estudiar y emitir opinión sobre solicitudes de los programas, para análisis y decisión final.
- 4) Cooperar con funcionarios competentes en la ejecución de los desembolsos y la recuperación de los préstamos relativos a los programas.
- 5) Realizar reuniones con el Departamento de Extensión de la Secretaría de Estado de Agricultura.

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  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

- 6) Asistir a reuniones de clientes y agricultores relacionados con los programas a su cargo.
- 7) Rendir informes periódicos de las gestiones progresivas de los programas.
- 8) Sustituir al Sub-Gerente Operativo en su ausencia.

f. Encargado de Análisis

Dirige y revisar las labores de análisis de las solicitudes de préstamos y demás modalidades crediticias. Tiene las funciones siguientes:

- 1) Distribuir, asignar y revisar las labores que realizan los analistas de crédito.
- 2) Orientar y formular metodología de análisis.
- 3) Revisar los expedientes de solicitudes de crédito y otras modalidades que vayan a ser enviadas a la Sección de Préstamos y Análisis, a fin de que lleguen completos con la opinión de la sucursal.
- 4) Estudiar, analizar y emitir criterios sobre casos especiales.
- 5) Llevar a la Junta Local los proyectos de resoluciones para estudio y decisión.
- 6) Enviar los expedientes aprobados al Formalizador; y a la Oficina Central, aquellos expedientes que deben ser del conocimiento de Organismos Superiores.
- 7) Preparar los informes de las solicitudes de crédito tramitadas durante el mes, para ser enviadas a la Sección de Estadísticas de la Oficina Central.
- 8) Promover discusiones con los Analistas y otro personal relacionado al crédito, sobre diversos aspectos que componen el análisis de determinadas solicitudes.
- 9) Levantar Acta de la Junta Local.
- 10) Evaluar el personal bajo su dependencia.

g. Agentes de Crédito

Realizan actividades generales de evaluación y supervisión de las operaciones de crédito a nivel de campo. Cumplen con las siguientes funciones:

- 1) Recibir y evaluar a nivel de campo las solicitudes de crédito.

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  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

- 2) Verificar, inspeccionar, programar e informar condiciones y valores estimados, de bienes ofrecidos en garantía.
- 3) Orientar y asistir a los agricultores en la formulación de solicitudes de crédito.
- 4) Velar, medir e informar sobre el desarrollo y uso correcto de los fondos prestados.
- 5) Realizar labor de cobros para recuperación de préstamos otorgados y vigilar constantemente las posibilidades de pagos de los deudores.
- 6) Estar enterado y dar información sobre actividades agropecuarias generales de la zona.
- 7) Mantener contacto con los técnicos de las demás instituciones agropecuarias de la zona.
- 8) Rendir informes periódicos.

#### h. Receptor de Solicitudes

Ejecuta funciones de recibir, organizar las solicitudes de crédito y orientar a los solicitantes. Sus funciones son:

- 1) Recibir y atender a los solicitantes de crédito.
- 2) Ofrecer informaciones a solicitantes sobre programas del Banco y orientarlos sobre la naturaleza de la solicitud.
- 3) Registrar todas las solicitudes en el libro de receptoría.
- 4) Llenar correctamente las solicitudes de crédito, debiendo recabar datos relacionados con los antecedentes de los solicitantes.
- 5) Ordenar, codificar, registrar y tramitar las solicitudes de crédito.
- 6) Recibir las solicitudes tomadas en el campo por los Agentes de Crédito.
- 7) Rendir informes mensuales sobre las solicitudes de crédito.

#### i. Encargado de Contabilidad

Ejecuta labores de Contabilidad, que requieren aplicación de principios y métodos que incluyan supervisión de labores contables y otras funciones afines conexas. Tiene bajo su responsabilidad:

- 1) Velar y Mantener al día todos los requisitos y controles de los documentos que maneja.



- 2) Preparar la conciliación de las cuentas de Bancos y de la Cartera de Préstamos.
- 3) Preparar y reportar el Diario de Caja y Bancos.
- 4) Preparar y enviar informes periódicos de los movimientos de las diferentes cuentas, fondos especializados de programas y sobre las demás actividades de su cargo.
- 5) Sustituir al Sub-Gerente Administrativo en su ausencia.
- 6) Distribuir, asignar y revisar labores al personal bajo su dependencia.
- 7) Evaluar al personal bajo su dependencia.

j. Formalizador de Crédito

Le corresponde preparar documentos legales y exigir que se dé cumplimiento a los requisitos establecidos en las resoluciones aprobatorias, para formalizar las operaciones de préstamos y/o legalizar otras actividades conexas. Sus funciones específicas son:

- 1) Revisar los expedientes de crédito a formalizar y velar por que todos los requisitos legales o reglamentarias sean debidamente cumplidos al momento de la formalización.
- 2) Solicitar los contratos hipotecarios y prendarios y velar por su correcta inscripción en el tiempo establecido.
- 3) Preparar y enviar diariamente al Centro de Cómputos todos los documentos de préstamos formalizada durante el día, requeridos para el procedimiento y contabilización de los mismos.
- 4) Verificar el control diario de los préstamos formalizados.
- 5) Entregar copia del contrato al prestatario, así como darle a conocer las condiciones del préstamo.
- 6) Rendir informes periódicos sobre las actividades de su área.
- 7) Distribuir, asignar y revisar labores al personal bajo su responsabilidad.
- 8) Evaluar el personal bajo su dependencia.

k. Cajero

Realiza, bajo supervisión, las operaciones de entrega y recibo de valores. Tiene a su cargo:

- 1) Recibir los comprobantes y verificar si los mismos están debidamente numerados y firmados.





- 2) Entregar y recibir valores.
- 3) Sellar y firmar el control de comprobantes en el libro de caja.
- 4) Depositar en bóveda, previo arqueo, los valores de las operaciones del día.
- 5) Realizar los pagos mensuales de los empleados.

### 3. Procedimientos operativos

En general se recomienda continuar utilizando los procedimientos operativos establecidos por el Banco para el desarrollo de sus labores ordinarias. No obstante, se considera necesario tomar en consideración las siguientes sugerencias, a fin de asegurar la eficiente coordinación en la entrega del crédito, con las demás instituciones involucradas en el proyecto:

- a. Debe realizarse una programación de actividades con base en períodos anuales, cuatrimestrales y mensuales.
- b. Se debe diseñar e implantar un procedimiento para la entrega conjunta del crédito para producción entre los técnicos del Banco Agrícola y de la Secretaría de Agricultura, fundamentada en la realización de tareas sincronizadas, orientadas a lograr la convergencia entre los servicios que ofrecen ambas instituciones, en una clientela común.
- c. De igual manera y con el mismo propósito, se debe establecer un procedimiento tendiente a reglamentar la entrega conjunta del crédito para comercialización, entre los agentes del Banco y los técnicos de la Secretaría responsables de las acciones del subproyecto Comercialización.

### 4. Requerimientos

Para cumplir con las nuevas tareas asignadas por el subproyecto, la sucursal de Neyba requiere ampliar su planta de personal mediante la contratación de un supervisor de crédito y cuatro nuevos agentes de crédito, quienes se encargarán de atender a la nueva clientela que será incorporada.

Por otra parte se necesita dotarla de medios de transporte, consistentes en 1 camioneta de tracción sencilla, cuatro motores de 125 cc, y además, se le debe proporcionar el siguiente mobiliario y equipo de oficina: cinco escritorios corrientes, un escritorio secretarial, una máquina de escribir eléctrica, cinco calculadoras de escritorio y dos archivadoras metálicas.



#### D. Subproyecto Comercialización

La institución responsable del subproyecto será la Secretaría de Estado de Agricultura, por medio de su programa Centros de Servicios Rurales Integrados (CENSERI).

La instancia de nivel nacional de ese programa tendrá a su cargo establecer las normas técnicas y operativas para el desarrollo de las actividades contempladas y brindar apoyo técnico al personal de nivel local. Además, dirigirá el proceso de reparación y construcción de la infraestructura de comercialización, a través de su unidad de Ingeniería y Construcción, para lo cual dispone de experiencia, normas, procedimientos y recursos humanos apropiados.

La Zona Agropecuaria de Neyba tendrá la responsabilidad de ofrecer la asistencia técnica y capacitación a las organizaciones de productores atendidas por el subproyecto, en los aspectos de comercialización de productos, insumos, bienes de consumo y servicios de maquinaria y equipo para la producción agrícola. Para ello será necesario contratar un grupo de especialistas, los cuales recibirán apoyo técnico del Encargado Regional de CENSERI localizado en la Dirección Regional Sur de la Secretaría.

Las asociaciones de productores jugarán un rol importante en la ejecución del subproyecto, contemplándose que se incorporen activamente en las tareas de rehabilitación y construcción de la infraestructura y además, que tomen bajo su responsabilidad la administración de los centros de servicios en forma autogestionaria. En ese sentido, se recomienda trabajar con las asociaciones ya existentes en el área del proyecto, conocidas como La Nueva Generación y La Canela en Galván, La Intercomunal de Neyba y La Junta Comunal de La Descubierta.

##### 1. Programa CENSERI

Depende de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria de la Secretaría de Agricultura. Se propone mejorar el nivel de precios que reciben los pequeños y medianos agricultores, a la vez que reducir los costos y márgenes de los alimentos e insumos que demandan. Lo anterior se fundamenta en el fortalecimiento de su capacidad de negociación mediante el incremento de su capacidad de autogestión y el desarrollo de las organizaciones campesinas, como base para favorecer la continuidad de las acciones en forma autógena.

Para el desarrollo de sus funciones el programa cuenta con cinco unidades organizativas, a saber: Unidad Administrativa, Unidad de Programación, División de Mercadeo y Apoyo Gerencial, División de Capacitación y Organización y División de Formulación y Ejecución de Proyectos. Esta última tendrá una participación más intensa en la ejecución del subproyecto, a través de su sección de Ingeniería y Construcción.

El programa tendrá la responsabilidad del subproyecto a nivel nacional y asumirá la dirección de la rehabilitación y construcción de los centros de servicios contemplados. Sus funciones serán las siguientes:



- a. Coordinar las acciones a ser desarrolladas por el subproyecto, tanto entre las diferentes unidades del programa, como con las otras instancias del proyecto dentro de la Secretaría de Agricultura, especialmente en el nivel nacional.
- b. Proveer el apoyo técnico requerido por la Zona Agropecuaria de Neyba, para la realización de las actividades y tareas contempladas por el subproyecto.
- c. Supervisar el desarrollo de las acciones y el desempeño de las labores administrativas de los centros de servicios.
- d. Proveer los procedimientos operativos necesarios para la administración de los centros de servicios y velar por la correcta aplicación de los mismos.
- e. Participar en el proceso de información de precios y mercados, facilitando datos correspondientes al nivel nacional.
- f. Realizar el diseño detallado de la infraestructura a ser reparada o construída y dirigir la realización de las respectivas obras.

## 2. Zona Agropecuaria de Neyba

La estructura orgánica de la Zona de Neyba fue presentada y descrita en la sección correspondiente al subproyecto Cambio Tecnológico (ver sección B.1 y figura 4), por lo tanto, sólo se hará referencia a lo que se relaciona con los aspectos del subproyecto Comercialización.

Las actividades y tareas del subproyecto estarán directamente bajo la responsabilidad de un equipo técnico, integrado por un Especialista en Administración, un Especialista en Manejo de Productos Perecederos y un tercero en Maquinaria Agrícola, quienes atenderán a los tres centros de servicios en las actividades propias de sus respectivas especialidades. La coordinación de este grupo estaría a cargo del Especialista en Administración, quien a su vez reportaría al Encargado Zonal.

Es decir que desde el punto de vista operativo dicho equipo responderá a los lineamientos del Encargado Zonal, en cambio, en el aspecto técnico se regirá por las directrices generales del programa CENSERI y más específicamente, recibirá las orientaciones y el apoyo del Encargado Regional CENSERI de la Dirección Regional Sur de la Secretaría. Por otro lado, el coordinador deberá trabajar en estrecha coordinación con la Dirección Ejecutiva y con las demás entidades participantes en el proyecto mediante los mecanismos establecidos con ese propósito. Las funciones de cada técnico se presentan a continuación.

### a. Coordinador CENSERI/Especialista en Administración.

Dependerá del Encargado Zonal y le corresponde coordinar las acciones del subproyecto en el nivel local y velar por su eficiente ejecución. Preferiblemente debe ser un economista o administrador de empresas, con experiencia en administración de entidades



orientadas hacia la provisión de servicios, tales como cooperativas u otras de la misma naturaleza. Sus funciones serán las siguientes:

- 1) Preparar los programas de trabajo del subproyecto, propiciando la participación de los restantes miembros del equipo.
- 2) Supervisar la realización de las actividades y tareas asignadas a los otros miembros del equipo y velar por su eficiente y oportuna ejecución.
- 3) Proveer apoyo técnico y capacitación a los miembros de las asociaciones beneficiarias, en las áreas propias de su especialidad.
- 4) Registrar las operaciones financieras de los centros de servicios y preparar los respectivos estados financieros, en las fechas definidas para estos efectos.
- 5) Analizar los estados financieros de los centros de servicios y generar recomendaciones tendientes a mejorar la administración de las tiendas de insumos y consumo, así como medidas correctivas para las políticas de precios, comisiones por servicios, préstamos a socios y otros similares.
- 6) Participar con los directivos de las asociaciones, en la realización de arqueos y otras actividades de control financiero de los centros.
- 7) Colaborar con los directivos de las asociaciones, en las labores de definición de políticas
- 8) Asistir a los directivos en la toma de decisiones administrativas para la compra-venta de productos.
- 9) Asesorar al comité de vigilancia de los centros de servicios, a fin de que pueda supervisar efectivamente las operaciones de los respectivos comités de trabajo.
- 10) Preparar los diferentes informes que le sean requeridos por sus superiores y por la Dirección Ejecutiva del proyecto.

**b. Especialista en Manejo de Productos Perecederos**

Dependerá del Especialista en Administración, siendo responsable de prestar asesoría a las asociaciones de agricultores en los aspectos que tiendan a mejorar el manejo post-cosecha de los productos a ser comercializados. Preferiblemente se requiere un ingeniero agrónomo, con experiencia en comercialización de productos agrícolas. Sus funciones serán las siguientes:

- 1) Brindar apoyo técnico y capacitación a los miembros de las asociaciones beneficiarias, en las áreas propias de su especialidad.





- 2) Orientar y supervisar el proceso de acopio y manejo de productos en el almacén, específicamente en los aspectos de recepción, lavado, clasificación, empaque y almacenamiento.
- 3) Velar por el apropiado mantenimiento y organización de las instalaciones para manejo de productos y almacenamiento de los centros de servicios.
- 4) Asistir a los directivos de las organizaciones, en la toma de decisiones administrativas para la compra venta de productos.
- 5) Apoyar a las asociaciones en la identificación de nuevos canales de comercialización.
- 6) Asesorar al comité de vigilancia de los centros de servicios, a fin de que pueda supervisar efectivamente las operaciones de los respectivos comités de trabajo.

**c. Especialista en Maquinaria Agrícola**

Dependerá directamente del Especialista en Administración y su función básica consistirá en ofrecer el apoyo técnico requerido, para la operación de los servicios de maquinaria agrícola por parte de las asociaciones de agricultores. De preferencia debe ser un ingeniero mecánico o agrícola, con experiencia en mantenimiento de maquinaria y equipo para la producción agrícola. Desempeñará las funciones siguientes:

- 1) Colaborar con los directivos de los centros de servicios durante el diseño, establecimiento y operación de las normas y procedimientos administrativos para la provisión de los servicios de maquinaria agrícola y transporte.
- 2) Velar por el apropiado mantenimiento y conservación de la maquinaria, vehículos y equipos pertenecientes a los centros de servicios.
- 3) Supervisar la prestación de los servicios y velar por el correcto manejo de la maquinaria, vehículos y equipos, durante el desarrollo de esas labores.
- 4) Capacitar a los productores en los aspectos referentes al mantenimiento y operación de la maquinaria y equipos agrícolas.
- 5) Mantener un registro actualizado de piezas de repuesto y suplidores.
- 6) Realizar estudios permanentes de costos de los servicios de maquinaria y recomendar medidas para el ajuste de las tarifas cobradas a los beneficiarios.



### 3. Procedimientos operativos

Para asegurar la eficiente ejecución del subproyecto se hace necesario establecer un conjunto de procedimientos operativos, dirigidos a reglamentar tanto la realización de las acciones contempladas, como la administración de los centros de servicios por parte de las organizaciones de productores. En ese sentido se considera necesario que durante la ejecución del subproyecto se tomen las siguientes medidas:

- a. Establecer instrumentos para la programación de actividades, con base en períodos anuales, cuatrimestrales y mensuales.
- b. Poner en práctica un apropiado procedimiento de supervisión, que asegure la eficiente realización de las acciones, incorporando la participación de las instancias nacional, regional y local en el desempeño de esta tarea.
- c. El Coordinador debe utilizar el Comité Zonal de Programación y Seguimiento, para canalizar sus necesidades de apoyo por parte del subproyecto Cambio Tecnológico, en lo referente a la organización de productores y capacitación. Asimismo se deben establecer procedimientos para lograr una efectiva coordinación con otras instituciones dedicadas a la comercialización de productos e insumos, que no participan directamente en el proyecto.
- d. Implantar procedimientos operativos simples que contemplen, entre otros, los aspectos siguientes:
  - 1) Rol de las organizaciones y del personal técnico en la administración de los centros.
  - 2) Comercialización de productos.
  - 3) Administración de la tienda de insumos y consumo.
  - 4) Administración del capital operativo de los centros.
  - 5) Simplificación del sistema de registros contables, a fin de facilitar su comprensión y manejo por parte de las asociaciones de agricultores.
  - 6) Controles administrativos y financieros.
  - 7) Construcción y mantenimiento de las edificaciones.
  - 8) Provisión de los servicios de maquinaria y equipo agrícola.
  - 9) Provisión del servicio de transporte.
  - 10) Mantenimiento de vehículos, maquinaria y equipo de los centros.

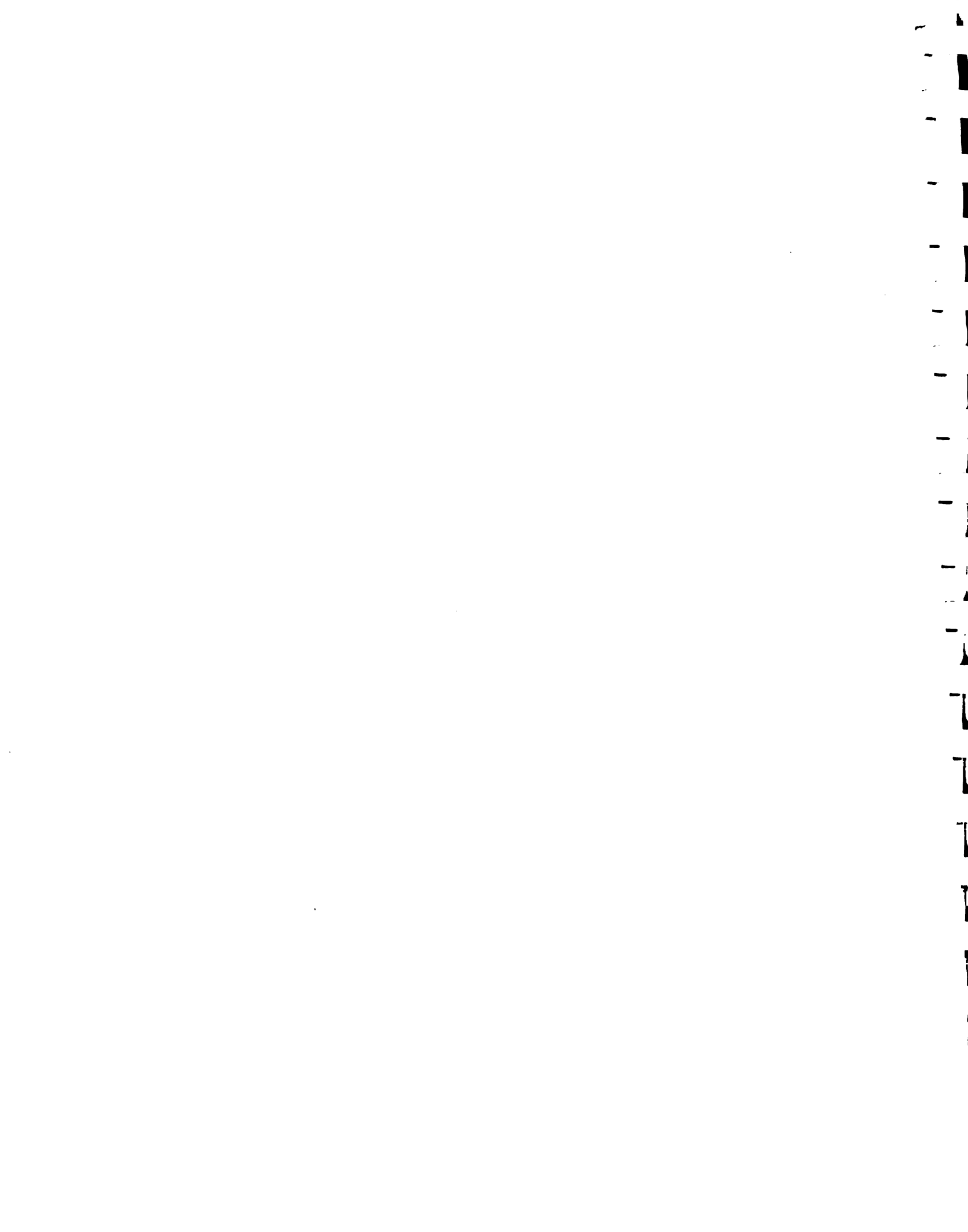


#### 4. Requerimientos

En la actualidad, la zona agropecuaria de Neyba no dispone de personal para ejecutar el subproyecto, por lo tanto se necesita contratar un Especialista en Administración, otro en Manejo de Productos Perecederos y un tercero en Maquinaria Agrícola, quienes se responsabilizarán de realizar las diferentes actividades y tareas contempladas.

Además se requiere de una camioneta y un motor de 125 cc., para la movilización de dichos técnicos. Por otro lado se debe adquirir equipo para facilitar el desempeño de sus labores, consistente en: 7 unidades de radio con sus accesorios complementarios, 3 carpas de lona o plástico y 2 juegos completos de herramientas para la reparación de maquinaria y equipo agrícola.

Con relación al mobiliario y útiles de oficina se necesitan: 3 escritorios con sus sillas, 5 calculadoras de escritorio y 1 archivadora metálica.



ANEXO

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  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



## ANEXO

### A. Técnica de Grupo Participativo

Su propósito consiste en obtener opiniones e integrar juicios de un grupo de personas acerca de una determinada situación problemática. Como producto, genera una lista de ideas ordenadas en un determinado rango de prioridades.

Constituye un proceso grupal estructurado, que estimula la activa participación de los integrantes del grupo en el análisis de la situación planteada, por medio de una serie de ejercicios interrelacionados que contemplan trabajos tanto individuales como en grupo. Inicialmente, el moderador responsable de dirigir al grupo, le plantea una pregunta sobre el tema a discutir. Luego cada miembro, de manera individual y en silencio, genera la mayor cantidad posible de respuestas y las anota en una hoja de papel, para lo cual se le concede un tiempo prudencial. A continuación el moderador procede a registrar las diferentes ideas en un papelógrafo, concediendo a cada persona un turno para dictar una a la vez, mientras las demás permanecen en silencio, de manera que se mantiene alternando los turnos hasta que todos hayan manifestado todas sus ideas. Posteriormente se procede a discutir las una por una, con el propósito de clarificar su contenido, eliminar repetidas e integrar las que se complementen entre sí. Finalmente se priorizan mediante la signación de ponderaciones individuales, las cuales se suman a objeto de obtener las ponderaciones globales que se utilizan para establecer el orden de prioridades.

### B. Grupo de Discusión

Su propósito consiste en facilitar el funcionamiento de un conjunto de personas que se propone llegar a determinados resultados, mediante el diálogo sobre un tema específico. Aporta un conjunto de normas y procedimientos para ordenar la discusión del grupo, de manera que éste pueda alcanzar el consenso eficientemente.

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

### C. Resumen Operativo Gerencial

Tiene por objeto lograr una adecuada estructuración de los elementos fundamentales del proyecto y un apropiado grado de coherencia con la realidad socioeconómica y política, de modo que resulte fácilmente ejecutable y evaluable. Como producto de su aplicación se puede llegar a

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
540 EAST 57TH STREET  
CHICAGO, ILLINOIS 60637  
TEL: 773-936-3000  
WWW.CHICAGO.EDU

plantear de manera clara y explícita cual es la estructura de objetivos del proyecto, que factores externos pueden restringir el logro de éstos, cual es la magnitud de los resultados esperados y como se interrelacionan entre sí, que actividades y tareas se requieren para lograrlos y que magnitud de recursos se necesitan.

El Resumen operativo Gerencial constituye una síntesis de dos técnicas, aplicadas mediante un proceso participativo de trabajo grupal. La primera es la "Red de Pertinencia", que permite organizar un conjunto de problemas en un determinado orden jerárquico, con base en una serie de hipótesis sobre la naturaleza de sus relaciones. La segunda es una modificación del "Marco Lógico", que partiendo de la Red de Pertinencia, llega a especificar los diferentes niveles de objetivos y los factores condicionantes que pueden dificultar su obtención, lo mismo que los indicadores y metas para establecer la magnitud de los resultados esperados en términos cuantitativos, cualitativos y temporales. Luego se definen las actividades básicas requeridas para generar los resultados esperados (incluyendo aquellas necesarias para incidir sobre los factores condicionantes) y los correspondientes recursos para su realización.

Este trabajo se desarrolla mediante un proceso participativo grupal, que permite aprovechar en el menor tiempo posible la experiencia de las distintos participantes, contribuyendo significativamente a lograr el consenso sobre las prioridades que deben orientar las acciones.

#### D. Desglose Analítico

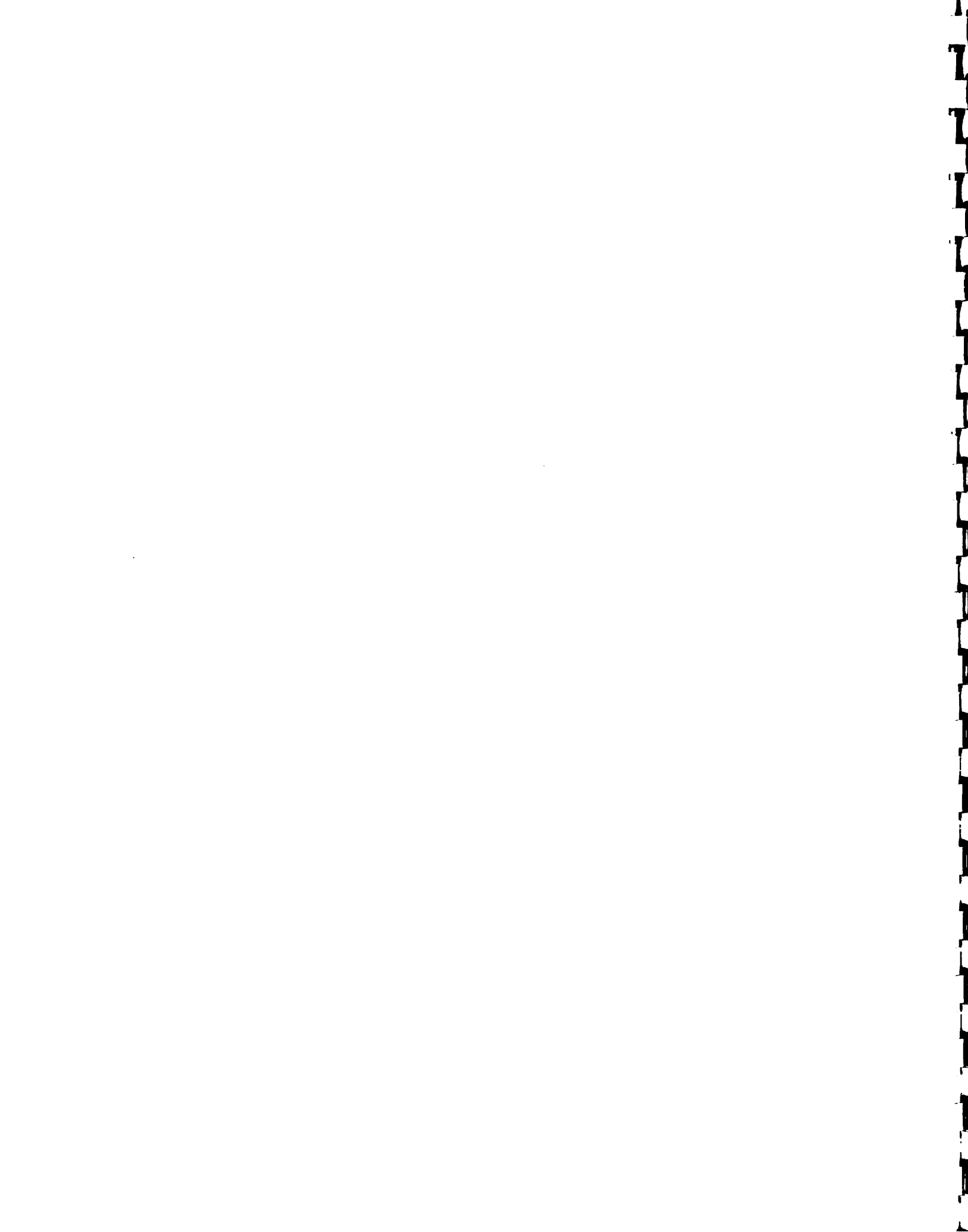
Su propósito consiste en descomponer un elemento de características complejas, en sus componentes constitutivos de diferente categoría jerárquica. Al aplicarla se obtiene una lista de los sub-elementos identificados, ordenados en una jerarquía de mayor a menor importancia relativa.

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

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

#### E. Gráfico de Gantt

Tiene por objeto mostrar en forma gráfica la secuencia lógica, duración y período de ejecución de las diferentes actividades y tareas del proyecto. El Gráfico de Gantt constituye un calendario de actividades, representando a cada una de estas por una barra dibujada a lo largo de una escala temporal; la longitud de la barra es proporcional a la duración de la actividad y su ubicación en el tiempo señala sus fechas de inicio y término.



El procedimiento para su construcción se inicia con la descomposición el proyecto en sus diferentes actividades y tareas, las cuales luego se ordenan según la secuencia lógica con que deben ejecutarse, mediante un gráfico constituido por un eje de coordenadas. En el eje vertical se anota el nombre de cada una de las actividades y tareas identificadas y en el horizontal, se construye una escala temporal representando el período durante el cual será ejecutado el proyecto, dividida en unidades de tiempo que pueden ser semanas, quincenas, meses, etc., según el caso. A continuación se procede a dibujar frente a cada actividad, una barra cuyo punto de partida se coloca en la columna correspondiente a la fecha en que debe iniciarse y se extiende en forma continua, hasta llegar a la columna en que se encuentra la fecha de terminación. Esto se repite con cada una de las actividades, hasta completar el gráfico.

#### F. Gráfico Tarea-Responsabilidad

Su propósito consiste en expresar en forma esquemática y sistemática las interrelaciones entre las diferentes unidades o personas que intervienen en las distintas actividades del proyecto, durante la ejecución de las mismas.

Este gráfico es una matriz en cuyas columnas se muestran los distintos elementos o unidades organizativas que participan en el proyecto y en las filas, se anota el nombre de las actividades o tareas a ser desarrolladas. En las intersecciones de las filas y columnas, se anota con un símbolo la naturaleza de la acción asignada a cada elemento o unidad en la actividad respectiva.

Aunque las acciones a ser desempeñadas pueden ser numerosas, se recomienda utilizar las siguientes:

1. Responsable. Es quien debe asegurar que la actividad se realice de acuerdo a las especificaciones establecidas con respecto a magnitud y calidad del resultado generado, tiempo y costo.
2. Colaborador. Se refiere a quien colabora directamente en el proceso de realización de la actividad.
3. Supervisor. Es quien controla directamente lo que hacen aquéllos que realizan el trabajo. A él le corresponde velar por la calidad, costo y tiempo invertidos, así como obtener los recursos necesarios para la ejecución de la actividad.
4. Proporciona información básica. Es quien provee algún tipo de información importante para la realización de la actividad.
5. Se le informa. Tiene que ver con aquellos elementos a los cuales se les debe proporcionar información sobre el avance de la actividad o sobre los resultados logrados a su terminación.

FECHA DE DEVOLUCION

05 NOV 1990

13 DIC 1990

IICA  
E13  
I590 v.6

Autor

Proyecto de cré. y desa. agr  
para pequeños product. en  
región suroeste. Organización de  
Proyecto

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

05 NOV 1990

13 DIC 1990

Luis



