



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA (PI)
—COSTA RICA—

IICA
C20
I59
V.1



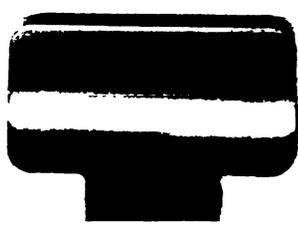
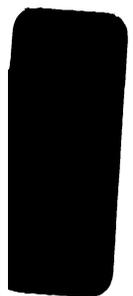
PROYECTO DE APOYO A INSTITUCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL
MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PRIORITARIOS
(Componente del Proyecto Multinacional PROPLAN/A)

IICA



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

OFICINA EN COSTA RICA



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACION Y EXTENSION

**SUBDIRECCION DE
EXTENSION AGRICOLA**


**SEMINARIO-TALLER
"MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CONDUCCION
DE LAS ACCIONES DE EXTENSION AGRICOLA"**

1° al 5 de julio de 1985

MEMORIA

VOLUMEN 1

**INSTALACIONES DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
San Isidro de Coronado, Costa Rica**

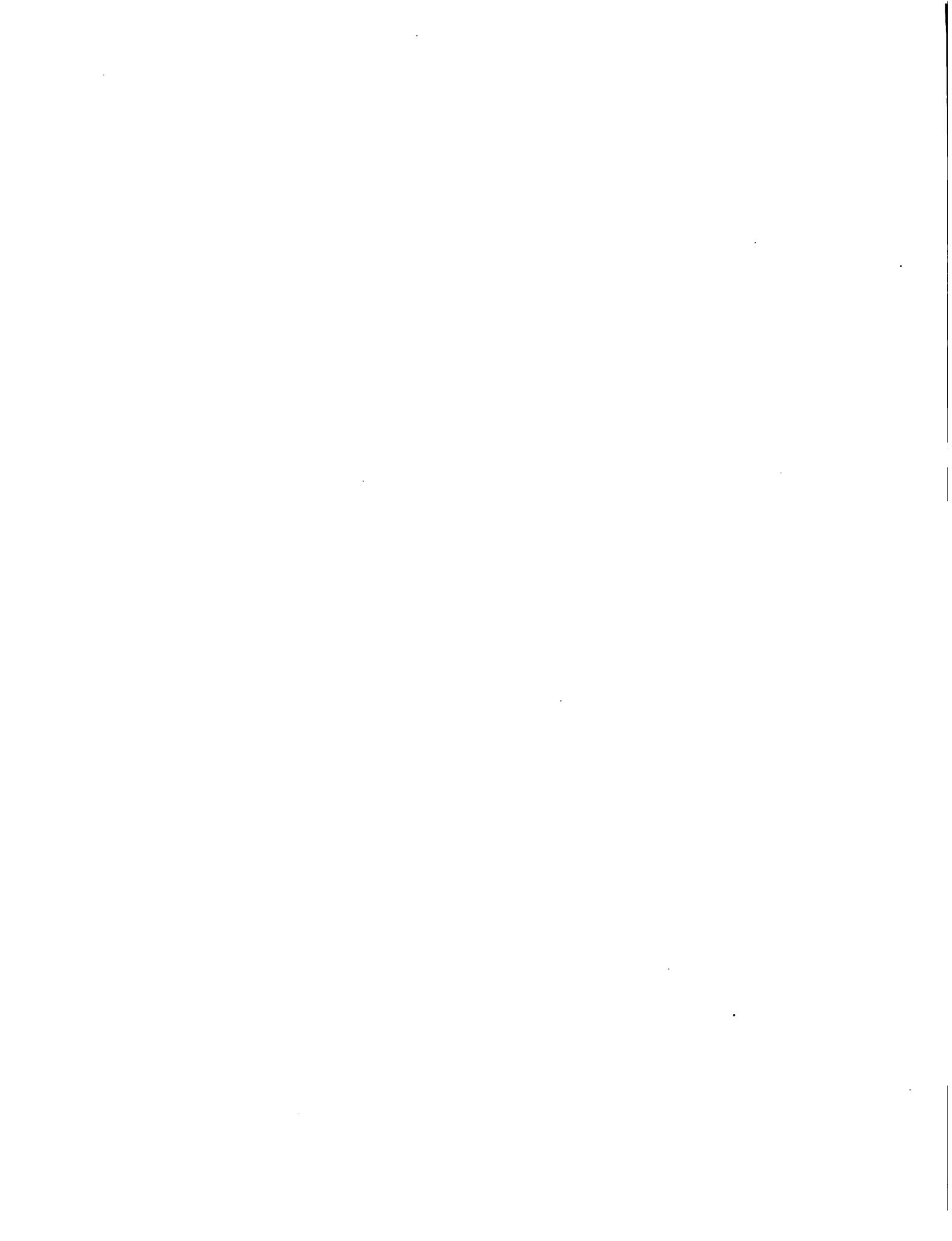
El Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe —PROPLAN/A—, es un esfuerzo conjunto del IICA y la Fundación W. K. Kellogg dirigido a fortalecer la capacidad de las instituciones públicas de los países miembros del IICA para que sea más efectiva su labor de captar y responder apropiadamente a las necesidades de la población rural de escasos recursos.

01 003264

11CA
C20
I59
V.1

00000497

INTRODUCCION.....	3
I. INFORMACION GENERAL.....	4
A. Objetivos.....	4
B. Temas.....	4
C. Programa.....	5
D. Modalidad de trabajo.....	6
E. Participantes.....	7
II. ASPECTOS INICIALES.....	10
A. Sesión Inaugural	
Discursos de inauguración.....	10
B. Ejercicio de integración.....	20
C. Encuadre de la tarea por realizar en el Seminario.....	20
III. RESULTADOS DEL TRABAJO DE GRUPOS EN EL DESARROLLO DEL TEMA 1: ORIENTACIONES PARA LA CONDUCCION DE LAS ACCIONES DE EXTENSION AGRICOLA.....	22
A. Grupo 1: Políticas y estrategia para las acciones de.....	22
Extensión Agrícola	
B. Grupo 2: Centros Agrícolas Cantonales.....	30
C. Grupo 3: Programa de Asignaciones Familiares.....	38
D. Grupo 4: Programa de Clubes 4-S y Amas de Casa.....	48
IV. RESULTADOS DEL TRABAJO DE GRUPOS EN EL DESARROLLO DEL TEMA 2: MECANISMOS E INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LAS ACCIONES DE EXTENSION AGRICOLA A NIVEL LOCAL Y REGIONAL.....	56
A. Grupo 1: Informes de Seguimiento y Evaluación a nivel local y regional.....	56
B. Grupo 2: Reuniones Regionales de Seguimiento y Evaluación.....	58
del PIPA	
C. Grupo 3: Informes de Seguimiento y Evaluación del Programa.....	60
de Asignaciones Familiares	
V. RESULTADOS DE LA SESION PLENARIA PARA EL DESARROLLO DEL TEMA 3: MECANISMOS PARA LA ACCION COORDINADA DE LOS NIVELES NACIONAL Y REGIONAL PARA LA CONDUCCION DE LAS ACCIONES DE EXTENSION AGRI- COLA: LA COMISION NACIONAL DE EXTENSION AGRICOLA.....	62
VI. EVALUACION DEL SEMINARIO-TALLER.....	63
VII. SESION DE CLAUSURA	
DISCURSOS DE CLAUSURA.....	69



INTRODUCCION

El Seminario-Taller "Mecanismos y Procedimientos para la Conducción de las Acciones de Extensión Agrícola" se realizó en las instalaciones del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en San Isidro de Coronado, entre el 1 y el 5 de julio de 1985.

Este evento, de trascendencia para el fortalecimiento de los mecanismos y procedimientos para la conducción de las acciones de Extensión Agrícola en Costa Rica, fue patrocinado conjuntamente por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Oficina Ejecutora del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA) y el IICA, a través de su Oficina en Costa Rica(*) y contó con la participación de los personeros de la Dirección General de Investigación y Extensión, de la Oficina Ejecutora del PIPA, de SEPSA y de las Direcciones Regionales del MAG.

Las acciones realizadas se ubican dentro del marco del proceso de integración de los servicios de Investigación y Extensión Agrícola que está llevando a cabo el Ministerio de Agricultura y Ganadería como medio para aumentar la efectividad del proceso de generación y transferencia de tecnología a los productores agropecuarios.

El material preparado con anterioridad por equipos de trabajo y el esfuerzo y experiencia de los participantes, permitieron la producción de los diferentes documentos que forman parte de esta memoria.

La memoria, tiene la función de reflejar el desarrollo y resultados del Seminario-Taller. En vista de que el evento se concentró en tres grandes áreas (las orientaciones para la conducción de las acciones de extensión agrícola, los mecanismos para el seguimiento, y evaluación de la extensión agrícola a nivel local y regional, y los mecanismos operativos para la conducción de dicha actividad), en esta memoria los resultados se han distribuido en sendos capítulos. Para efectos de un mejor manejo de la información derivada del Seminario-Taller, se ha dispuesto que esta memoria se presente en dos volúmenes: en el primero de ellos se describen los aspectos generales, los procedimientos y los resultados del trabajo de grupos; en el segundo se presentan los documentos que se generaron y los que sirvieron de base para esta jornada de análisis y proyección de la labor de extensión agrícola.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, confían en que los resultados de este Seminario-Taller se constituyan en aportes para el fortalecimiento de los mecanismos y procedimientos para la conducción de las acciones de Extensión Agrícola en Costa Rica.

(*) Proyecto "Apoyo a Instituciones del Sector Agropecuario en el Manejo de Programas y Proyectos Prioritarios", Componente Costa Rica del Proyecto Multinacional PROPLAN/A.

I. INFORMACION GENERAL

El Seminario-Taller sobre "Mecanismos y procedimientos para la conducción de las acciones de Extensión Agrícola", se realizó entre el 1 y el 5 de julio de 1985, en las instalaciones de la Oficina Central del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en San José, Costa Rica.

A. OBJETIVOS

El objetivo específico del Seminario-Taller fue contribuir a fortalecer los mecanismos y procedimientos para la conducción de las acciones de extensión agrícola en Costa Rica.

Para lograr este objetivo, durante el evento se procuró que los participantes, con base en documentos de trabajo, su formación y experiencia, participaran en:

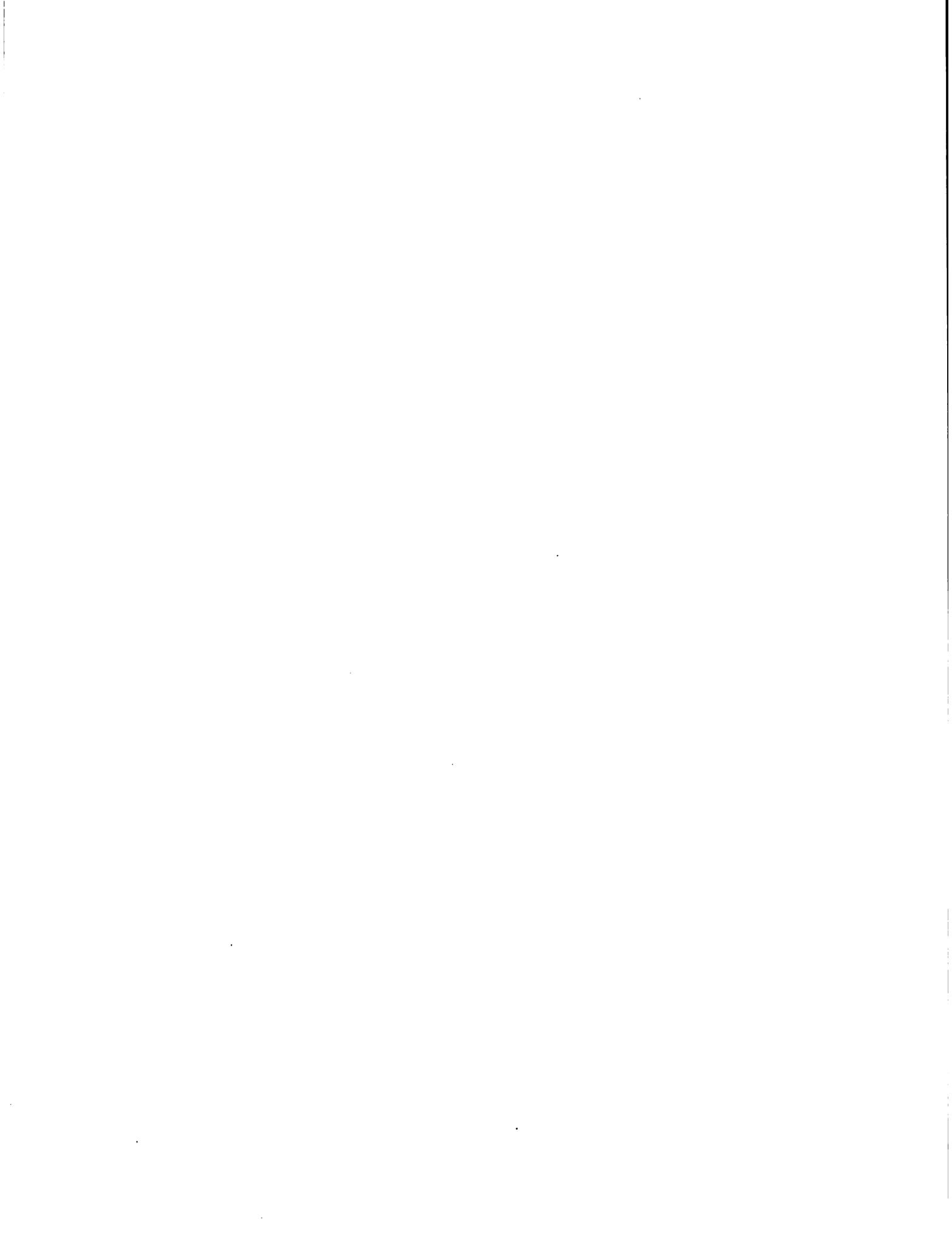
1. Definir orientaciones para la conducción de las acciones de extensión agrícola, en el marco de los esfuerzos por integrar los servicios al productor.
2. Revisar y ajustar los mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones de extensión agrícola de carácter regional y local.
3. Definir normas y procedimientos para el funcionamiento de la Comisión Nacional de Extensión Agrícola.

B. TEMAS

A lo largo del evento se desarrollaron los siguientes temas:

1. Orientaciones para la conducción de las acciones de extensión agrícola.
2. Mecanismos e instrumentos para el seguimiento y evaluación de las acciones de extensión agrícola de carácter local y regional.
3. Mecanismos operativos para la conducción de las acciones de extensión agrícola: La Comisión Nacional de Extensión Agrícola.

Estos tres temas fueron enfocados hacia el objetivo del fortalecimiento de la conducción de las acciones de Extensión Agrícola.



C. PROGRAMA

El Seminario-Taller se desarrolló de acuerdo con el siguiente programa:

DIA	HORA	ACTIVIDAD/TEMA
Lunes 1	08,00 a 10,30	-Sesión de Apertura (Programa Especial)
	11,00 a 13,00	-Encuadre del Seminario Ejercicio de Integración
	14,00 a 15,30	-Tema 1
	16,00 a 17,00	"Orientaciones para la conducción de las acciones de Extensión Agrícola" y Programa de Trabajo para el 2do. semestre-85. -Continuación Tema 1
Martes 2	08,00 a 10,30	-Continuación Tema 1
	11,00 a 13,00	-Continuación Tema 1
	14,00 a 15,30	-Continuación Tema 1
	16,00 a 17,00	-Continuación Tema 1
Miércoles 3	08,00 a 10,30	-Libre (Trámites de las Direc- ciones Regionales en la sede del MAG).
	11,00 a 13,00	-Libre (Trámites de las Direc- ciones Regionales en la sede del MAG).
	14,00 a 15,00	-Plenaria Tema 1
	16,00 a 17,00	-Plenaria Tema 1
Jueves 4	08,00 a 10,30	-Tema 2 "Mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación de las acciones de Extensión Agrícola de carácter regional y local"
	11,00 a 13,00	-Continuación Tema 2
	14,00 a 15,30	-Continuación Tema 2
	16,00 a 17,00	-Continuación Tema 2



DIA	HORA	ACTIVIDAD/TEMA
	14,00 a 15,30	-Continuación Tema 2
	16,00 a 17,00	-Continuación Tema 2
Viernes 5	08,00 a 10,30	-Sesión Plenaria Tema 2
	11,00 a 13,00	-Tema_3
		"Mecanismos para la conducción de las acciones de Extensión Agrícola: La Comisión Nacional de Extensión Agrícola"
	14,00 a 15,30	-Sesión Plenaria Tema 3
	16,00 a 17,00	-Síntesis Final
		Clausura

D. MODALIDAD DE TRABAJO

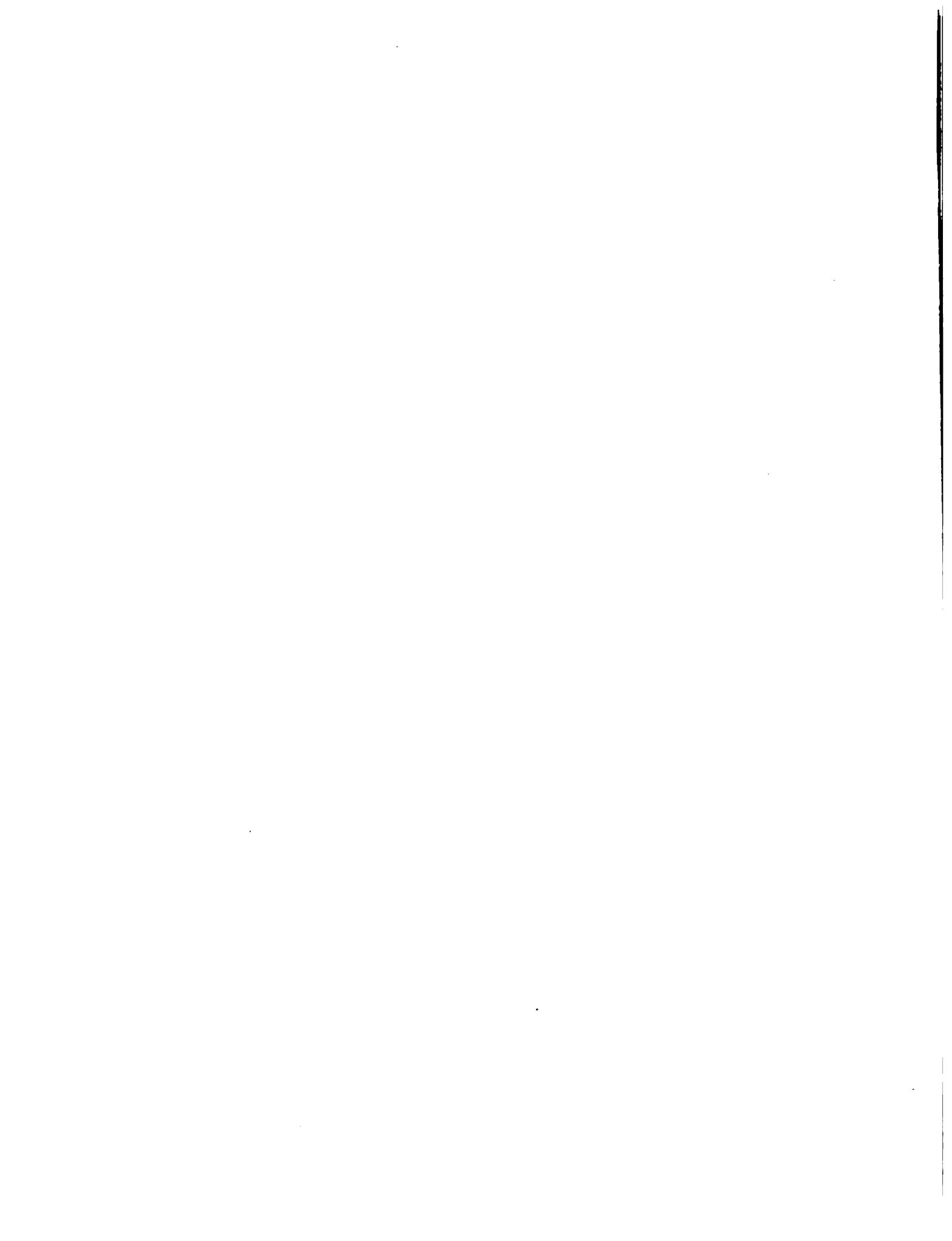
El Seminario-Taller tuvo como orientación primordial la participación activa de todos los integrantes en la definición, revisión y ajuste de los mecanismos, instrumentos, normas y procedimientos para la conducción de las acciones de Extensión Agrícola, en aras de fortalecer la integración del Componente Nacional y de los ocho Componentes Regionales.

En todo momento se enfatizó el liderazgo que, con respecto a los servicios prestados al agricultor, debe cumplir la extensión agrícola.

Los temas fueron organizados siguiendo una secuencia lógica. En su desarrollo se emplearon las siguientes técnicas:

1. Exposiciones
2. Trabajo en pequeños grupos
3. Lecturas complementarias
4. Sesiones plenarias

Para el desarrollo de los temas se dispuso de cinco días hábiles a razón de ocho horas diarias. En la distribución del tiempo se enfatizó el trabajo grupal y las discusiones de plenaria.



E. PARTICIPANTES

1. Asistentes Regulares

**Direcciones Regionales del
Ministerio de Agricultura y
Ganadería**

**José Barrantes Rojas, Jefe Regional de
Extensión, Pacífico Central**

**Horacio Chi Chan, Jefe Regional de
Extensión, a.i., Pacífico Sur**

**Salvador Monge Fallas, Jefe Regional de
Extensión, Región Central**

**David Rodríguez Calderón, Jefe Regional
de Extensión, Valle Central Oriental**

**Mario Vega Solórzano, Jefe Regional de
Extensión, Valle Central Occidental**

**Jorge M. Araya Artavia, Jefe Regional
de Extensión, Zona Norte**

**Lloyd Foster Russell, Jefe Regional de
Extensión, a.i., Zona Atlántica**

**Oscar Mario Castro Solano, Coordinador
Centros Agrícolas Cantonales, Dirección
Regional Valle Central Occidental**

**Rodrigo Cortés Esquivel, Coordinador
Regional Clubes-4 S, Dirección Regional
Valle Central Occidental**

Subdirección de Extensión Agrícola

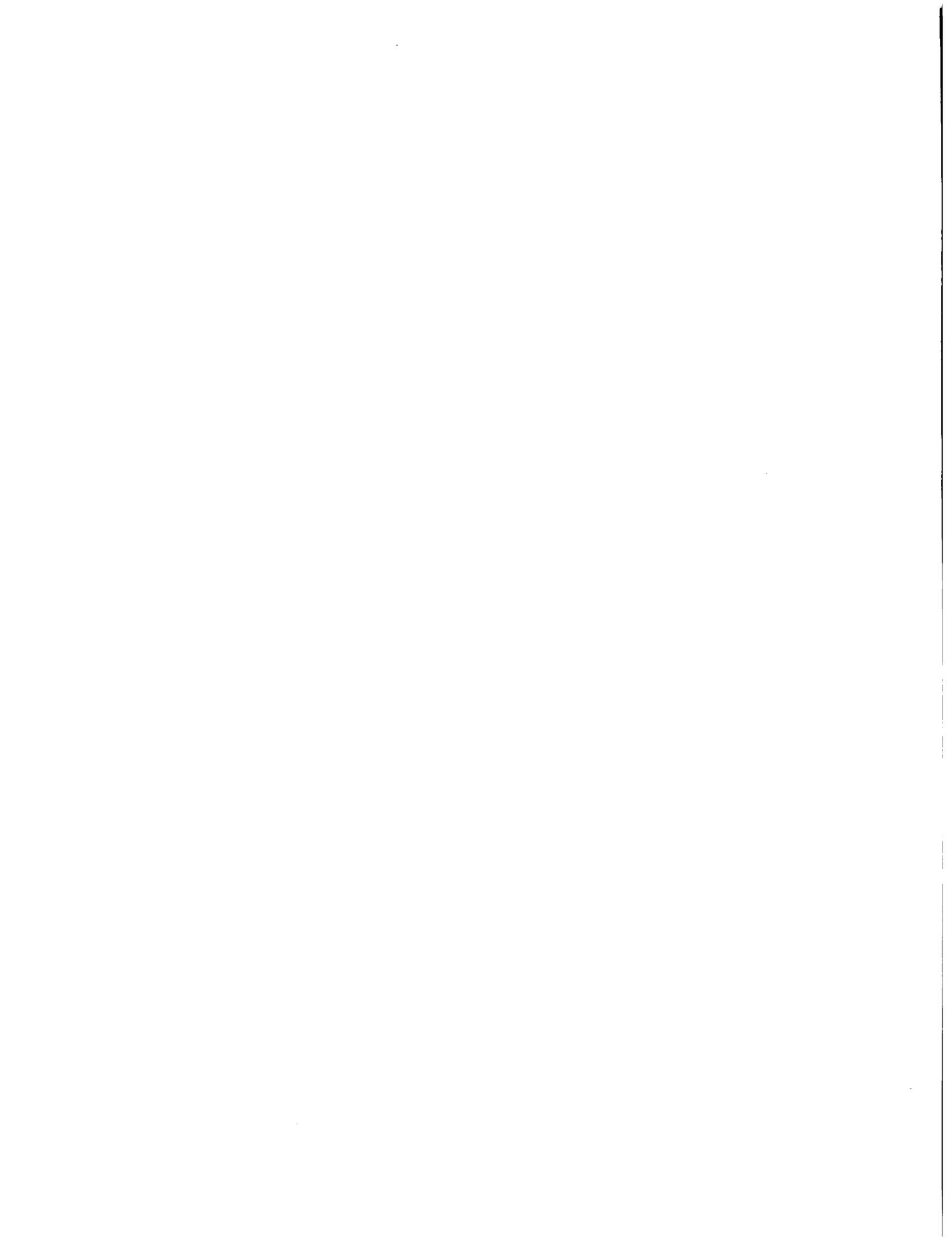
**Ezequiel García Jiménez, Subdirector de
Extensión Agrícola**

**William Gómez Rodríguez, Coordinador
del Programa de Juventud Rural**

**Carlos Blanco Arroyo, Jefe del Departa-
mento de Organización y Capacitación
Rural**

**Fernando Ocampo Aguilar, Jefe del
Departamento de Programas Especiales**

**Javier Barquero Soto, Coordinador del
Programa de Asignaciones Familiares**



Bernardina Jiménez Martínez, Contadora
del Programa Asignaciones Familiares

Marco Vinicio Reyes Coto, Funcionario
del Departamento de Organización y
Capacitación Rural

Emilia Solís Quirós, Jefe Departamento
de Estudios Socioeconómicos

José J. Acuña Mesén, Jefe Departamento
de Comunicación e Información

Oscar Brenes Gámez, Jefe Departamento
de Programas de Fomento

Oficina Ejecutora del PIPA

Ronald Meza Fernández, Coordinador
Subprograma Transferencia de Tecnología

Dirección de Investigación y
Extensión Agrícola

Hernando Urefía Brenes, Jefe de la Unidad
de Planificación

Subdirección de Investigación
Agrícola

Carlos Rodríguez Valverde, Funcionario
del Equipo de Validación de Tecnología

Secretaría Ejecutiva de
Planificación del Sector
Agropecuario (SEPSA)

Norma Cordero, Funcionaria Departamento
de Control y Evaluación

IICA/PROPLAN

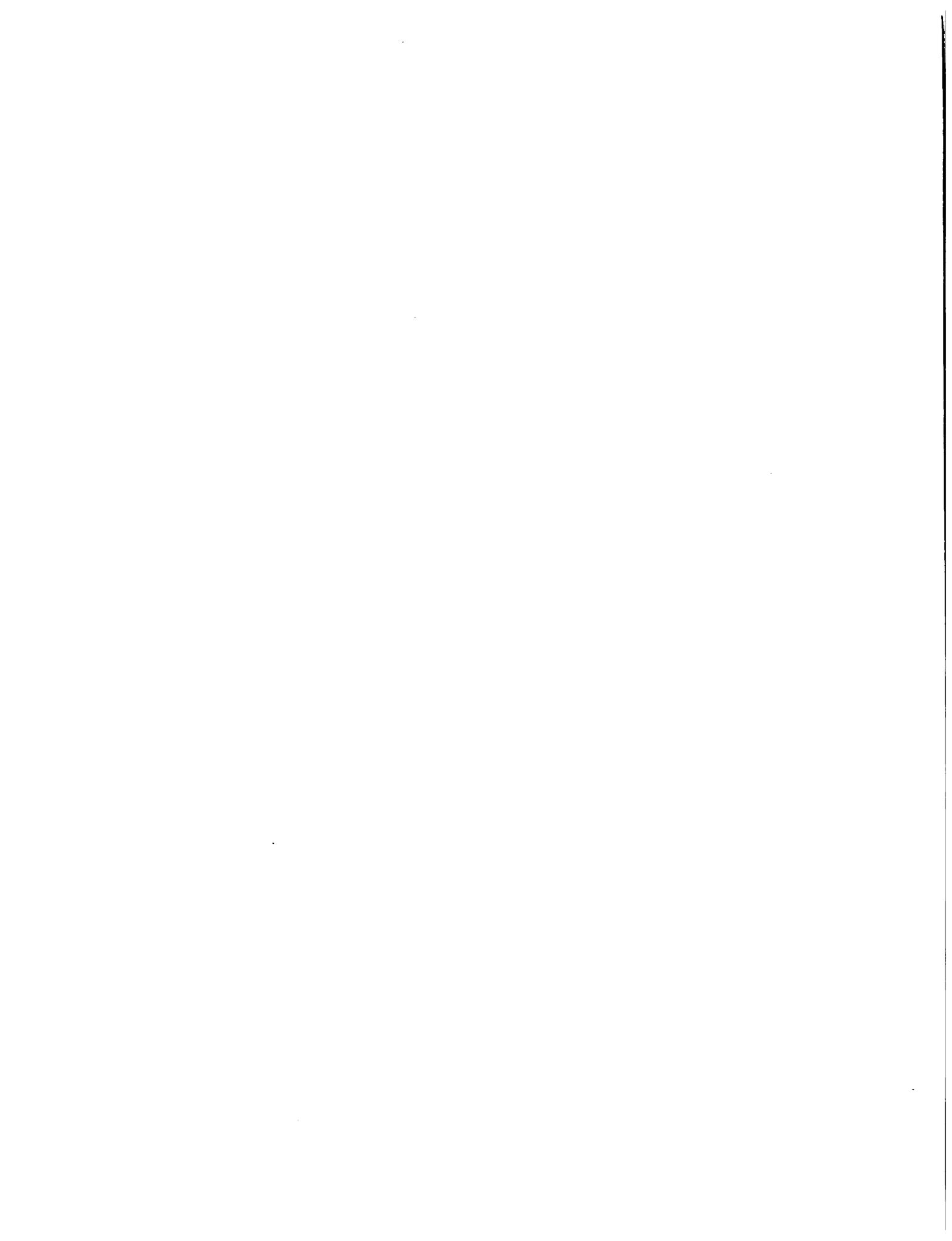
Róger Guillén Bustos, Consultor

Fernando Del Risco Saldivar,
Especialista en Planificación

Ricardo Cáceres, Especialista en
Administración para el Desarrollo

Johnny Meoño Segura, Consultor

Dolores Herrera, Especialista de
Cooperación Técnica Española



2. Apoyo logístico

Yadira González Mora, PROPLAN

**Ana Cecilia Porras Fernández,
Subdirección Extensión Agrícola, MAG**

**Amelia Sanabria Gamboa, Subdirección
Extensión Agrícola, MAG**

Victor Sánchez, IICA

Alberto Muñoz, IICA

**Ana Barrientos, Servicio Cafetería
Oficina IICA-Costa Rica**

**3. Invitados especiales a las
sesiones de Inauguración y
Clausura**

**Ing. Oscar Fonseca Rojas, Vice-Ministro
de Agricultura**

**Ing. Alexis Vásquez Morera, Director de
Investigación y Extensión del MAG**

**Ing. Luis Bolaños Valerio, Director
Oficina Ejecutora del PIPA**

**José Alberto Torres, Subdirector General
Adjunto de Operaciones del IICA**

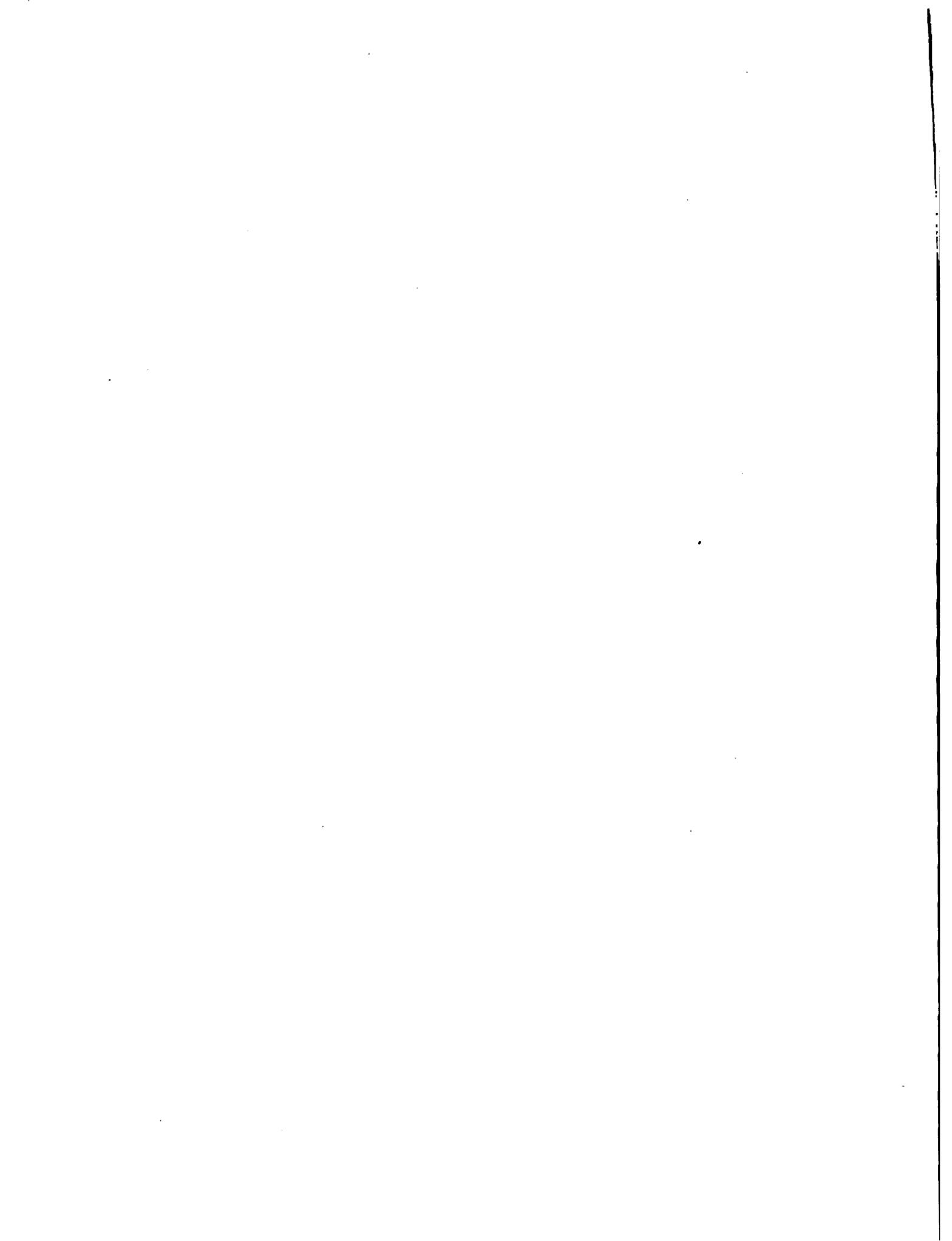
**Jorge Soria, Subdirector General Adjunto
de Programas del IICA**

**Carlos Enrique Fernández, Director Area
Central y Oficina del IICA en Costa Rica**

**P. Lizardo de las Casas, Director
Programa IX y Jefe de PROPLAN del IICA**

**Ana Lucía Villarreal Montoya, Jefe
del Departamento de Relaciones Públicas
del MAG**

**Mario Vilchez, Jefe Unidad de
Información Pública del IICA**



II. ASPECTOS INICIALES

A. Sesión Inaugural

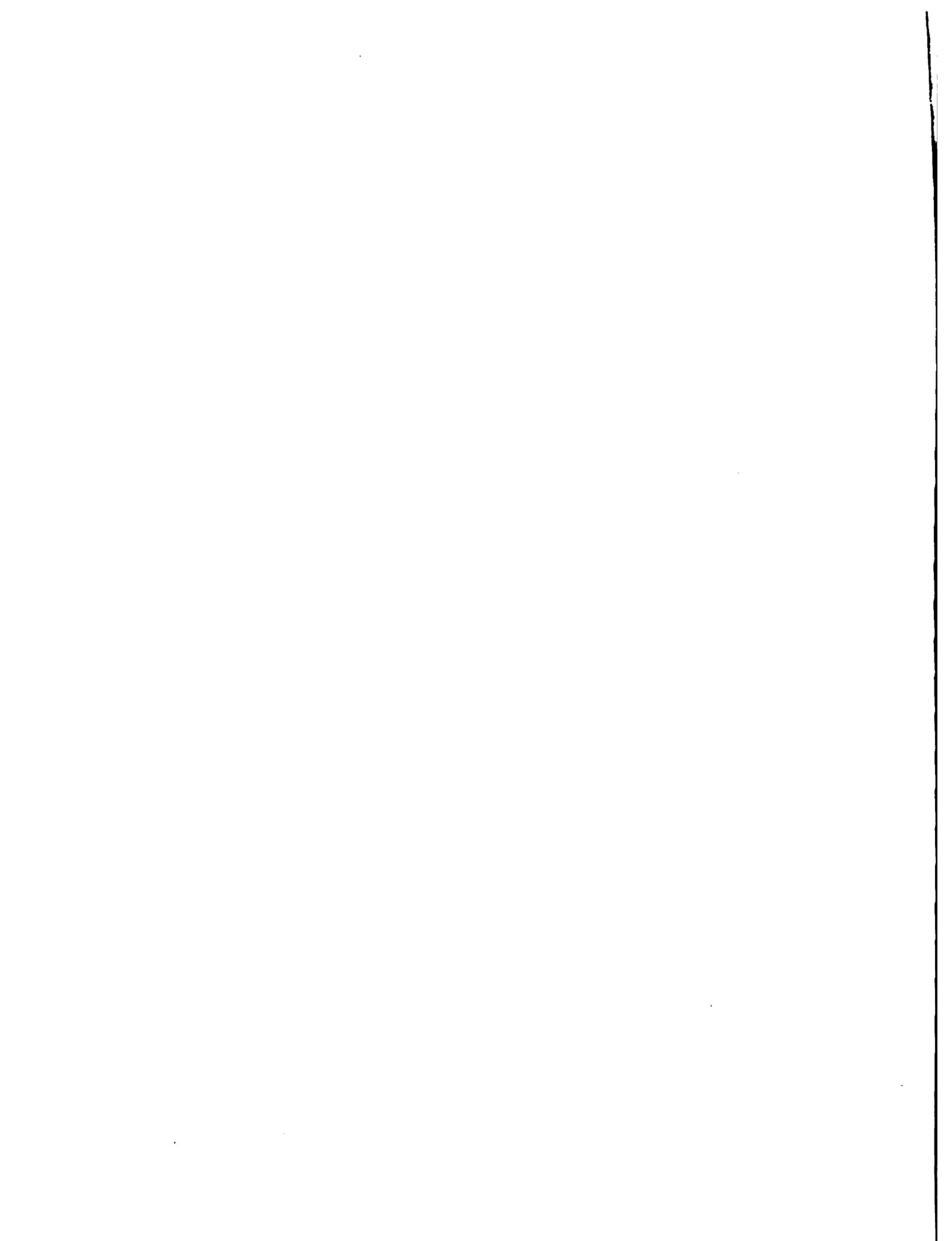
La inauguración del Seminario-Taller se realizó a las 9,00 a.m. del día 1 de julio de 1985, en las instalaciones de la Sede Central del IICA. A esta sesión asistieron autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y los participantes en el evento. Hicieron uso de la palabra el Dr. Carlos Enrique Fernández, Director de la Oficina del IICA en Costa Rica; el Ing. Luis Bolaños, Director de la Oficina Ejecutora del Préstamo BID 711/SF/CR; el Ing. Alexis Vásquez, Director General de Investigación y Extensión del MAG y el Dr. P. Lizardo de las Casas, Director del Programa IX y Jefe de PROPLAN, quien declaró oficialmente inaugurado el evento. Los discursos pronunciados se presentan a continuación

1. Palabras del Dr. Carlos Enrique Fernández Director de la Oficina del IICA en Costa Rica

Es para el IICA un inmenso gusto tenerlos en sus oficinas. En nombre del Director General, quisiera darles una cordial bienvenida al IICA y desear que las deliberaciones que van a comenzar en este Seminario tengan todo el provecho que todos esperamos de ellas.

Creemos, y en lo personal yo lo he creído siempre, que el trabajo de extensión es quizás uno de los componentes más importantes del Sector Agrícola. Creo que han pasado muchísimos años, y aquí mismo, en esta mesa me acompañan algunos colegas que tienen otros tantos de estar en estas bregas, y que todavía nos queda mucho camino por andar; todavía tenemos mucho que investigar en cuanto a cómo hacer extensión y sobre ese gran componente de extensión que es la transferencia de tecnología.

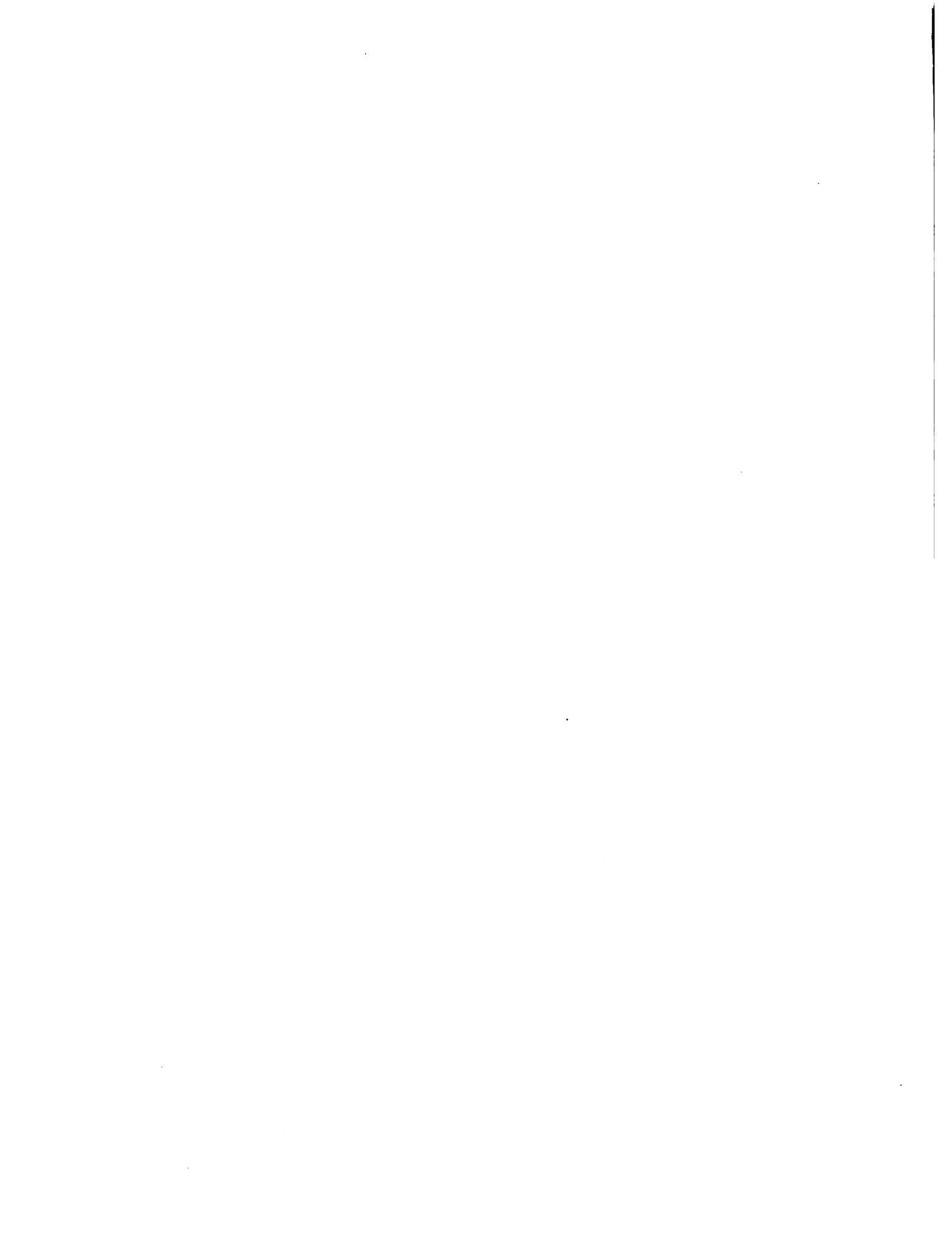
La semana pasada estuvo aquí con nosotros, de visita, el Vicepresidente del BID y cuando se le preguntó cuáles eran las inquietudes del BID en el ramo agrícola, me llamó muchísimo la atención que fue muy sintético, muy conciso, en tres preocupaciones que tenían en el sector agrícola. La primera de esas preocupaciones fue la falta de transferencia de tecnología. Nos decía, que en el BID están cansados de estar oyendo a todos los centros de investigación hablar de sus grandes realizaciones, contando la cantidad de plantas de variedades que están sacando, todo lo que se sabe ya, todo lo que la ciencia conoce en este momento, y que sin embargo en este momento todavía todas esas cosas no llegan al agricultor. Esto lo puso como prioridad No. 1 de las preocupaciones que tienen ellos. Sinceramente yo me inclino a pensar en que el señor Vicepresidente tiene toda la razón en su inquietud y el BID también, si es que ese es el problema de ellos. Habló de otras cosas, como por ejemplo subsidiando el hombre del campo al habitante de la ciudad y que eso es una cosa que ya algunos países lo han entendido y que están tomando medidas para que eso se suspenda. Pero repito, la preocupación número uno de ellos es cómo llegamos al agricultor, cómo llegamos al campo. Y hasta ahora la única



fórmula que hemos conocido es la extensión. Es lo único que sabemos y lo único con lo que hemos trabajado desde hace décadas y creo que la metodología o la manera en la que hemos organizado la extensión tal vez no ha sido la más acertada.

Yo creo que hay mucho camino que andar hoy. Todo esto lo digo, porque sinceramente creemos que este tipo de reuniones, como ustedes las están haciendo, y el tipo de trabajo es apenas una tarea más dentro de todo el proceso que ustedes se han planteado. Hacer funcionar la extensión y la investigación en el país, nos parece extremadamente interesante. No lo digo simplemente porque hay una reunión y hay que decir en la reunión que es muy interesante la reunión. Esto lo podemos decir en cualquiera; pero, ésta en particular, creemos que es sumamente útil y valiosa para el sector agrícola. No me voy a extender más, simplemente quiero repetir lo que dije al principio: deseo que este Seminario, al igual que todas las demás tareas que están haciendo ustedes en este campo, sea muy exitoso y que sea un pasito más, ojalá muy grande, en el proceso que nos hemos impuesto de mejorar nuestras maneras de llegar al agricultor.

Muchísimas gracias y les repito; bienvenidos al IICA. Estamos a sus órdenes en lo que podamos servirles.



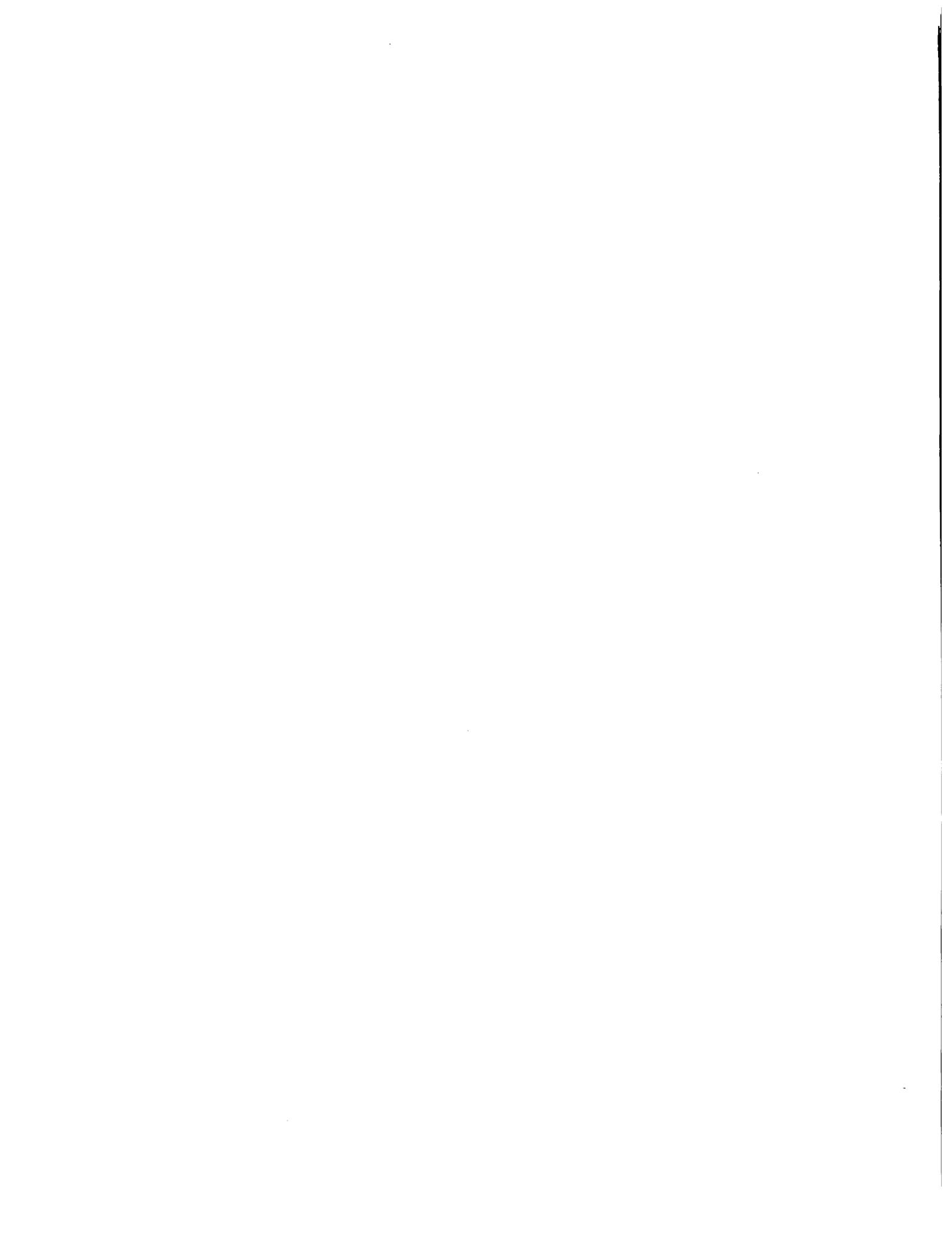
2. Palabras del Ing. Luis Bolaffos Valerio
Director de la Oficina Ejecutora del Programa de Incremento
de la Productividad Agrícola (PIPA)

Buenos días colegas, compañeros y amigos.

Me complace mucho estar en este Seminario, en este Tercer Seminario-Taller. Ya había estado en uno anterior, y este reviste una especialísima importancia. Según estuvimos conversando en la Oficina un día de estos, ustedes se van a enfrentar a tres tareas fundamentales muy importantes, van a tratar de hacer luz y mejorar los conceptos y las ideas que hay respecto del área de las acciones de Extensión Agrícola, y en este campo, me han dicho que ustedes van a realizar políticas y prioridades del trabajo de extensión, o para el trabajo de extensión. Van a estudiar también y van a detenerse un rato, o ratos de este Seminario, para ver mecanismos de seguimiento y evaluación, a nivel Regional y Local, y la tercera tarea, muy importante, es la de encontrar caminos para poner a funcionar eficientemente una Comisión Nacional de Extensión Agrícola.

Realmente las tres áreas, los tres campos son importantísimos, desde el punto de vista del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola que, vale la pena repetir, es un programa que no ejecuta planes ni proyectos per se en el campo, sino que sirve para reforzar y respaldar las acciones tendientes a fortalecer, a dinamizar dos campos muy importantes: la investigación y la extensión agrícola. Y paralelamente con él, con estas dos áreas grandes y muy importantes, la de crear instrumentos para que el agricultor tenga disponibilidad de semillas e insumos en el campo. Y también paralelamente con eso, para que con un componente o a través de un componente de construcciones, los técnicos puedan tener en el campo mejores lugares donde actuar, donde trabajar y donde albergarse. Yo creo que esto, además de una característica, es una virtud: el hecho de que el PIPA no tenga que ejecutar programas, sino que sea un programa para reforzar, para respaldar, para orientar, para ayudar a desarrollar y fortalecer estas disciplinas, estos campos, estas áreas.

Vale la pena recordar también que esto incluye -o el PIPA incluye- solamente dos campos, estas áreas de trabajo, porque en la época en que se concibió el PIPA, se le señaló como el principal instrumento para hacer realidad el programa "Volvamos a la tierra". Cuando esta administración del Presidente Monge se iniciaba, se concibió, se vio que algo importante, de lo más importante para promover el Incremento de la Productividad Agrícola, era fortalecer Investigación, fortalecer Extensión, fortalecer la producción y distribución de insumos y fortalecer la producción y distribución de semillas, y dar un poco más de infraestructura al trabajo de investigación y de extensión. Esto lo menciono porque, a veces, le dicen a uno, no a veces, con mucha frecuencia: "bueno, y por qué ustedes no tienen un programa de agroindustria dentro del PIPA". Yo les digo, bueno eso es muy importante, es fundamental, pero no se incluyó posiblemente porque en esa época no se pensó que era tan importante, o porqué se pensó que otro programa apoyaría el proceso de desarrollo de la agroindustria. También nos dicen: "bueno y por qué el PIPA no tiene un componente fuerte de comercialización agrícola que es básico, que es fundamental. Claro que sí, pero no se previó eso y no se incluyó.



También nos preguntan por el componente del crédito agrícola. Claro que este es muy importante, pero el PIPA no previó eso. El PIPA se concibió para concentrar todos sus esfuerzos en esos campos que hemos mencionado: pero, fundamentalmente pensando en que servirá para reforzar investigación, extensión, semillas, fertilizantes e insumos. Dentro de esta concepción general, pienso que es importantísimo pensar en cómo actuar en el campo de la extensión agrícola en particular. Ahora, ¿qué es lo que nos ocupa o nos va a ocupar en este Seminario-Taller?. Yo tengo la esperanza de que van a salir planteamientos e ideas muy importantes sobre políticas y prioridades del trabajo de extensión.

El trabajo de extensión es algo que debe irse renovando y rejuveneciendo conforme el tiempo avanza. Recuerdo que en una oportunidad reciente, el Ex-ministro de Agricultura anterior nos llamó y nos dijo que él quería que examináramos las razones por las cuales en Costa Rica había funcionado en una época un Servicio de Extensión Agrícola muy eficiente, que todavía se recuerda como algo que realmente funcionó y benefició al productor nacional. Don Francisco montó un grupo de trabajo que él llamaba "los esticas" para que examinaran qué era lo que había pasado en esa época, y para ver si algunos ingredientes, algunos componentes pudieran servir ahora para mejorar la acción y el trabajo de extensión. Le dijimos a don Francisco, claro que es muy importante porque puede haber factores que puedan traerse de nuevo al proceso de extensión; pero lo importante es pensar que aquel buen servicio trabajó dentro de un esquema socio-cultural dado que no es el que tenemos ahora. Entonces, no podríamos pensar en resucitar algo que posiblemente al estar de nuevo vivo se encuentre que no sirve, de acuerdo con las condiciones que tenemos ahora.

Le advertimos que íbamos a tratar de trabajar en ofrecer algunas alternativas: pero de ninguna manera se puede pensar en que una etapa ya sobrepasada pudiera volverse a poner a funcionar.

Eso, lo digo para que pensemos que un proceso de extensión agrícola necesita ser revisado constantemente en sus planteamientos filosóficos, en sus políticas y sus prioridades. Yo creo que eso es muy importante, y confío en que de aquí van a salir ideas muy claras en este sentido.

El otro aspecto muy importante es el de los mecanismos de seguimiento y evaluación a nivel regional y local. Yo creo que estamos ansiosos de ver eso concretado en ideas que hagan posible, -creo que por primera en un programa como éste-, que se pueda llevar a cabo un proceso de seguimiento y evaluación hecho a la medida para un programa y pensando en términos del país, de las condiciones actuales.

Pienso sería un logro muy importante, un manual de funciones, un camino para orientar las funciones de una Comisión Nacional de Extensión Agrícola.



Quiero mencionar, y ya que estamos en el IICA, reiterar, que nosotros estimamos mucho la labor de ayuda y de colaboración y cooperación que el IICA nos está dando para mejorar los aspectos del trabajo en estas áreas tan importantes. Valoramos mucho el esfuerzo que los funcionarios del IICA están dando con nosotros. Subrayo esto de que ellos trabajan hombro a hombro con los funcionarios del MAG y del PIPA para tener más claro el camino y los instrumentos más concretos y eficientes para podernos desenvolver en un trabajo que tiene como último y principal objetivo, llegar, ayudar y colaborar con el pequeño y mediano agricultor.

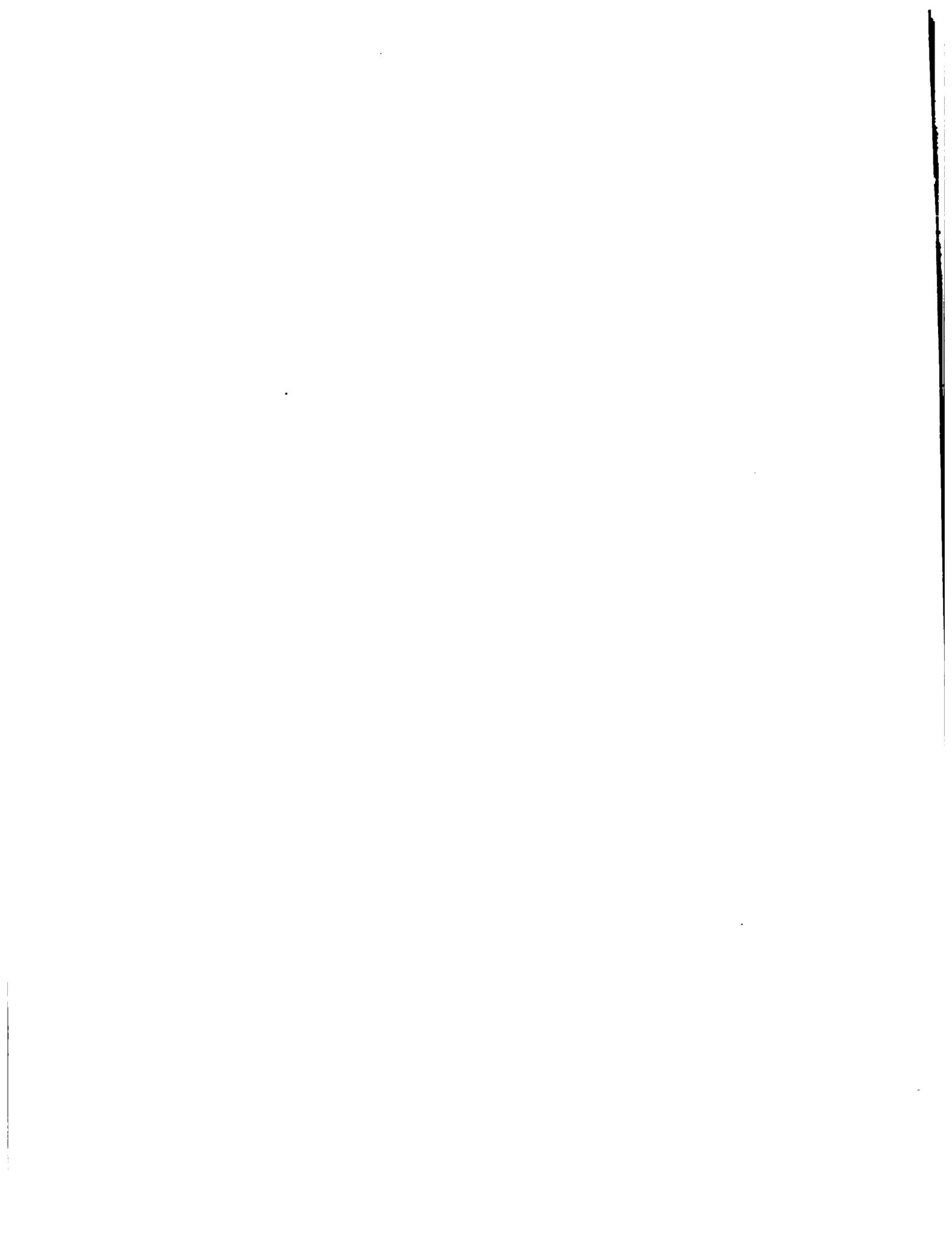
También quiero mencionar que, si bien es cierto que esta labor es muy importante, hemos encontrado que podría no resultar tan importante a la larga y a la corta si, paralelamente con el mejoramiento de todos estos aspectos del trabajo, no mejoramos algo que está haciendo crisis en nuestro trabajo, en nuestro programa, y en otros programas también del Ministerio y del Sector Público. Me refiero al proceso administrativo del Programa. Hemos notado, y sobre eso venimos insistiendo desde hace mucho tiempo, que poco ganaríamos con mejorar el personal, mejorar instrumentos, mejorar ideas, mejorar capacidad creadora y capacidad para la acción y el trabajo de la gente si, a la hora de las horas, el proceso administrativo no suministra los bienes, los servicios y la colaboración que debemos tener en el campo y en todas partes para poder hacer nuestro trabajo o el trabajo de los extensionistas y los investigadores.

Después de mucho clamar, de mucho plantear este problema, nos decidimos a traerlo aquí al IICA y decirles: Bueno, miren, Uds. señores nos están ayudando en algo extraordinariamente importante, pero queremos que también nos ayuden a esclarecer y hacer mejor camino para andar con seguridad en el campo administrativo". Por suerte, oyeron nuestro planteamiento y ya se empezó a trabajar en este campo. Se hizo ya el primer examen de las circunstancias administrativo-financiero-contables en que está inmerso el programa, tanto internamente en el MAG como fuera. Con ese estudio que nos hicieron hace poco, creo que se detectaron áreas críticas, cuellos de botella y especialmente, alternativas de solución a esos problemas.

Entonces, yo creo, que si paralelamente con este avance que estamos logrando en esto campos que hemos mencionado antes, logramos también afianzar la parte administrativo-financiero-contable que es básica y fundamental, si vamos a poder redondear con la ayuda del IICA una buena posición frente al reto de ayudar a los pequeños y medianos productores a través del PIPA y canalizar todo el esfuerzo de investigación, la extensión y la distribución de semillas e insumos.

Con estas reflexiones yo quiero dejar nuevamente planteado que ustedes van a enfrentarse a un trabajo muy importante. Estoy seguro de que lo van a realizar con mucho éxito. Pienso que en la medida en que las ocupaciones me lo permitan, voy a tratar de venir aquí, porque yo creo que va a ser posible, además, aprender mucho con ustedes.

Muchísimas gracias.



3. Palabras del Ing. Alexis Vázquez
Director de Investigación y Extensión del MAG

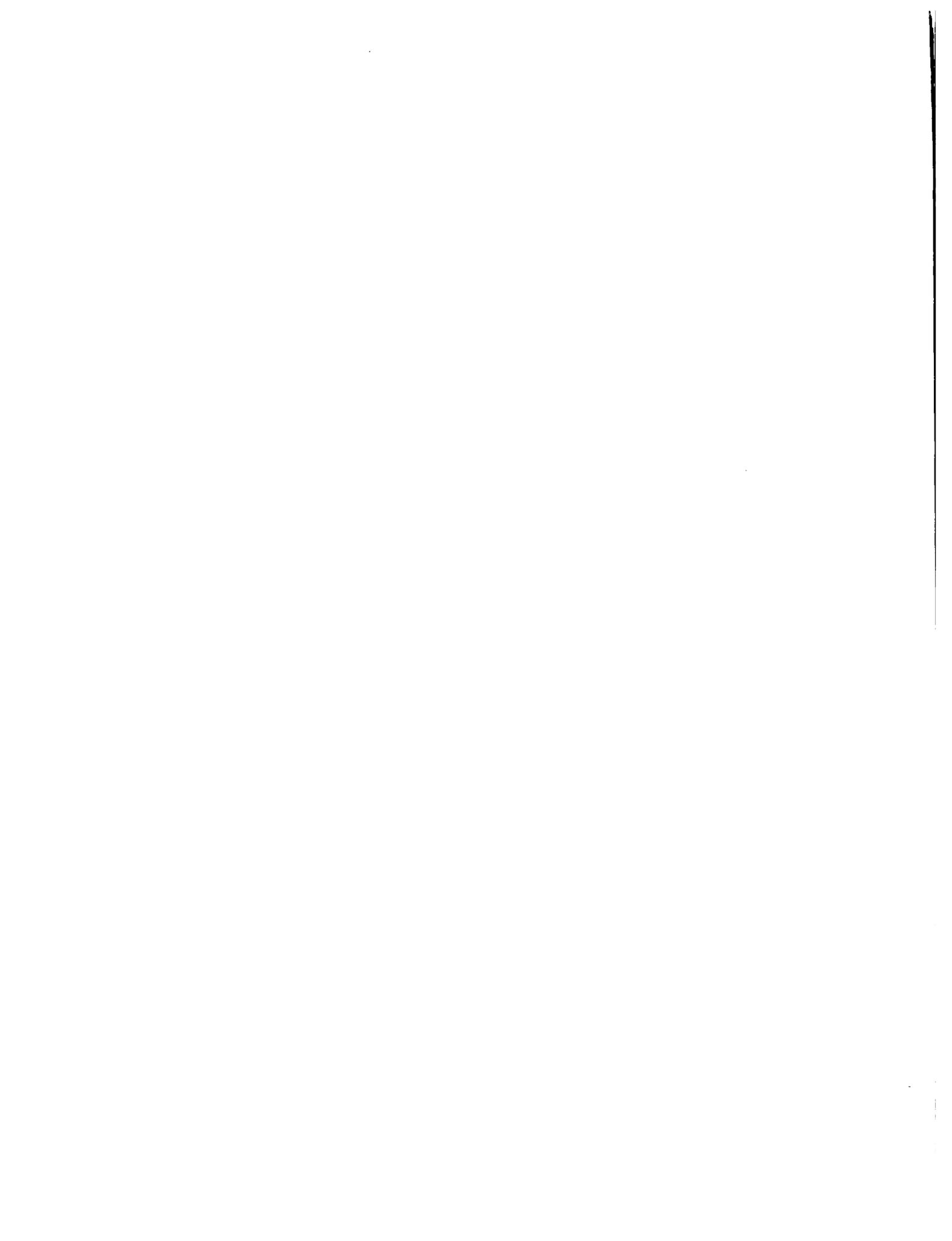
Buenos días, compañeros de la mesa, colegas, amigos. En nombre de la Dirección de Investigación y Extensión del Ministerio de Agricultura y Ganadería, me es muy grato presentar a todos ustedes el más cordial saludo. A la vez, quiero aprovechar para agradecer al IICA el hecho de ser nuestro anfitrión en esta oportunidad como lo ha sido en muchas otras. Lo hago no sólo por su carácter de anfitrión sino por la excelente colaboración que, a través de PROPLAN, estamos teniendo en el desarrollo de estos nuevos programas de trabajo dentro del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Realmente, la decisión de haber integrado los servicios de Investigación y Extensión del MAG a mi juicio ha sido trascendental. Como bien señalaba el Dr. Fernández hace unos momentos, hemos tenido problemas para transferir adecuadamente la tecnología generada a nuestros agricultores, y podríamos hasta señalar que ha habido un divorcio en un pasado reciente entre las actividades de Investigación y Extensión. Creemos que el haber integrado estas dos disciplinas definitivamente va a ser un mecanismo que va a viabilizar tremendamente la disponibilidad de información generada para los agricultores.

Sobre estos esquemas, es necesario indicar que se han tenido muchas expectativas, especialmente en el sector agropecuario. Hay la expectativa de qué va a resultar de esta integración de Investigación y Extensión a nivel nacional.

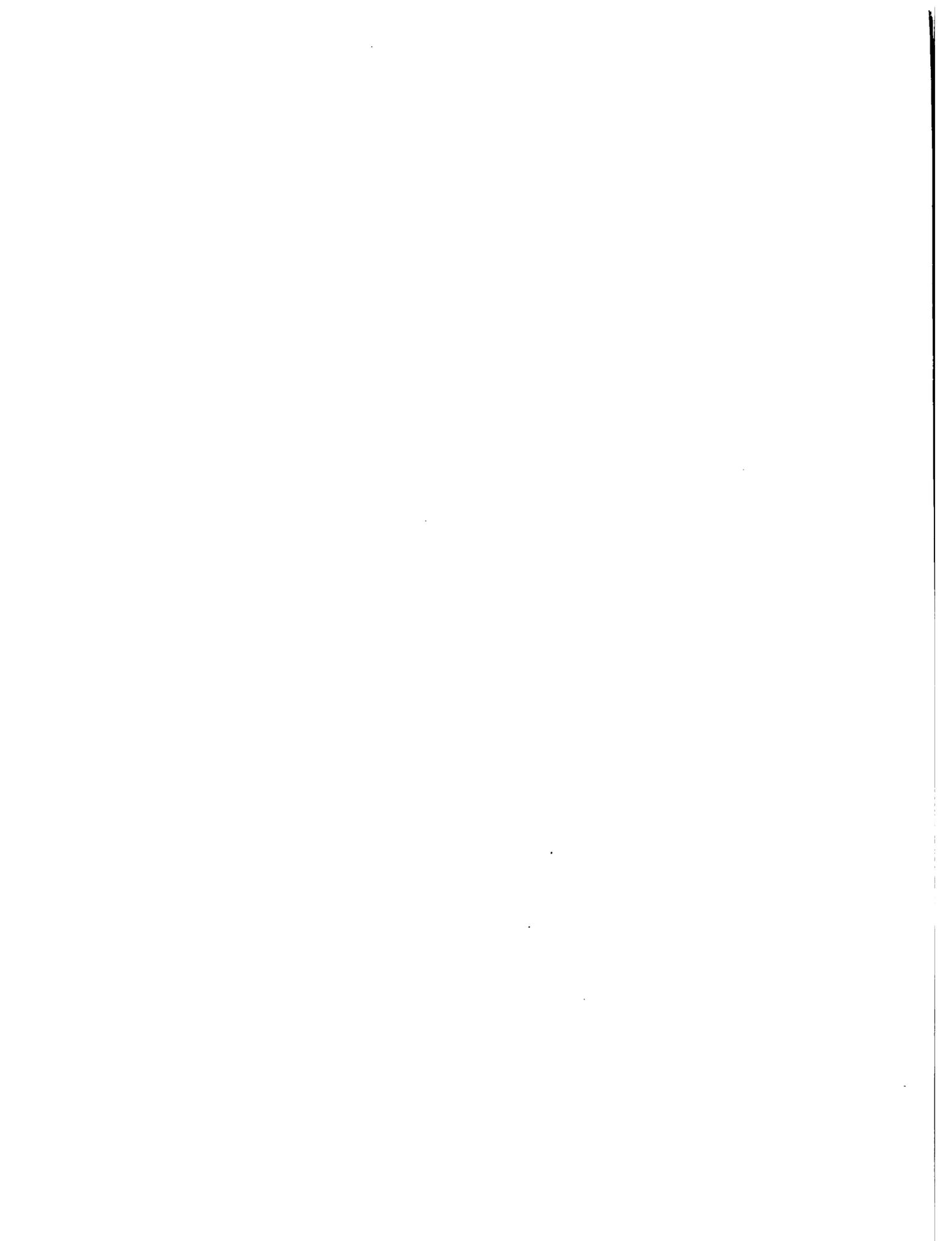
Yo no tengo ninguna duda de que por la gran participación que está teniendo cada uno de los involucrados en este trabajo, dentro de poco tiempo tendremos resultados concretos sobre estas actividades. Para mí es muy placentero reconocer como cada una de las personas involucradas en esta integración de Investigación y Extensión, ha asumido su responsabilidad con gran profesionalismo, con gran dedicación y con un enorme interés. Eso me hace pensar que, indudablemente, los resultados que vamos a obtener van a ser, en el corto plazo, sumamente provechosos para nuestro país. Señalo esto porque se han dado en otras ocasiones esquemas que han sido un tanto impuestos, en donde los programas de trabajo han venido de afuera -pongámoslo así, en esos términos-. En este caso ha sucedido todo lo contrario; es la misma gente la que va a desarrollar los programas de trabajo, la que está elaborando esos programas de trabajo, elaborando las metodologías de seguimiento, de evaluación, de ejecución, etc. Todo este trabajo se realiza con la excelente colaboración, de PROPLAN.

Desde ese punto de vista, repito, yo no tengo ninguna duda de que con ese cariño que ustedes están poniendo en estas labores, muy pronto vamos a tener importantes resultados que, definitivamente, van a producir cambios importantes en la producción agrícola nacional.



En otro ámbito, creemos nosotros también que es muy importante involucrar cada vez más a los agricultores en los mecanismos de retroalimentación del sistema. Discutíamos en unas sesiones anteriores la conveniencia de consolidar a los agricultores, organizados en cooperativas, centros agrícolas cantonales, etc., como usuarios directos de los servicios que presta el Ministerio. Estos agricultores, así organizados, pueden formar parte del sistema de retroalimentación a través de las inquietudes en cuanto a las tecnologías que utilizan, etc.

Para terminar, quiero señalar que cuando el Ministerio de Agricultura y Ganadería tomó la decisión de integrar la investigación y la extensión agrícola, lo hizo no atendiendo a meros principios de política electoral que se podrían llamar, sino a políticas institucionales que han sido propiciadas por la mayoría de los aquí presentes. Desde ese punto de vista, y como señalaba anteriormente debe desarrollarse tanto en el corto como en el mediano e inclusive en el largo plazo.



4. Palabras del Dr. Lizardo de las Casas
Director del Programa IX y Jefe de PROPLAN

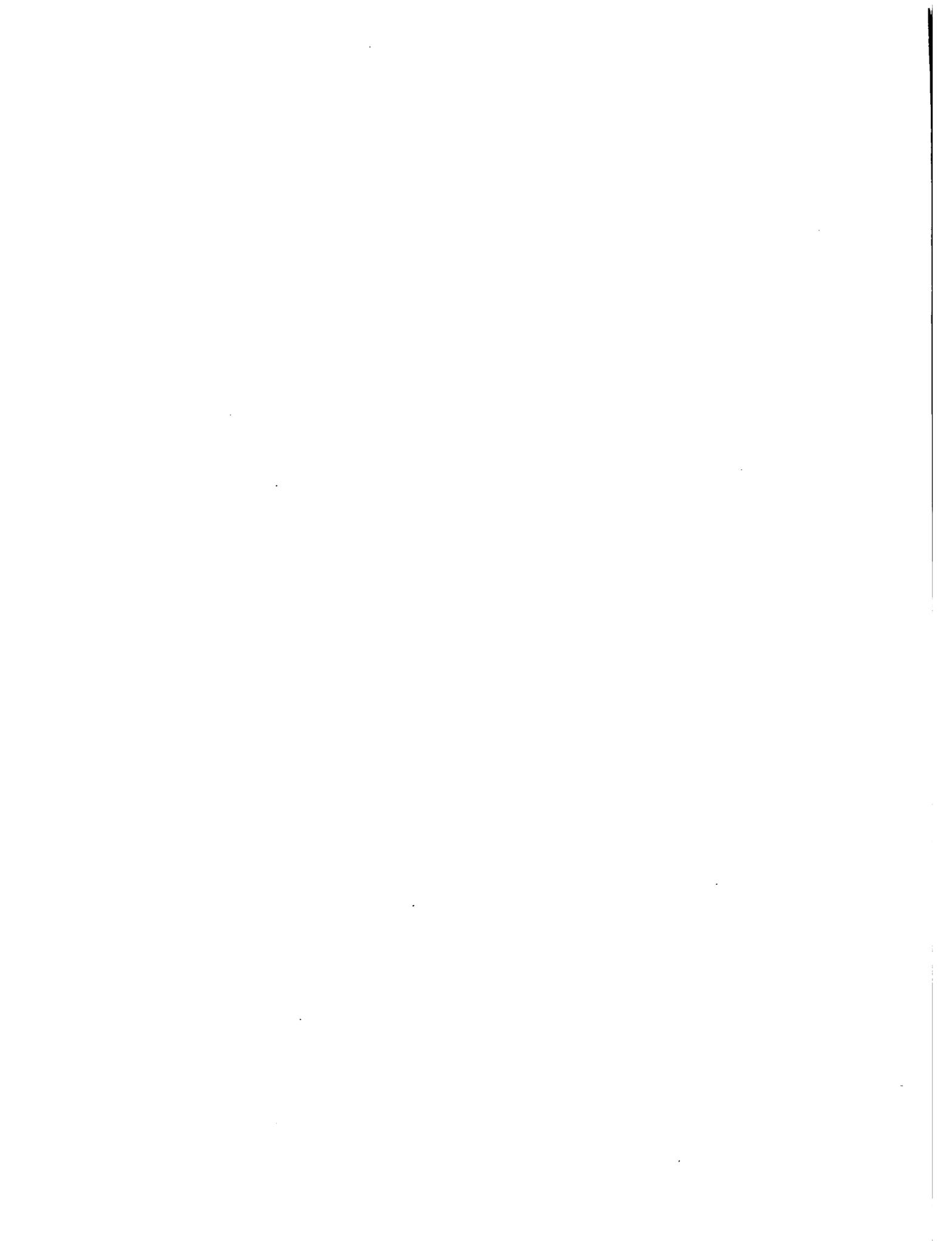
Anoché llegué de viaje. Había estado fuera del país por dos semanas cuando me llamó Fernando Del Risco para informarme sobre el Inicio del Seminario-Taller y pedirme que si podía estar aquí compartiendo con ustedes estos momentos. Me llenó de gran satisfacción el tener la oportunidad de venir a compartir unos minutos con ustedes que están trabajando en extensión. Esto, porque la extensión dentro de nuestro trabajo tiene un papel crucial para redefinir las relaciones entre el sector público y el sector privado; jugando un papel de líder, pero de líder funcional operativo, en términos de lo que cada vez vemos como más urgente: llegar a los productores con los servicios que ofrece el sector público en una forma integrada. También me interesó bastante porque me enteré de que en una reunión en la que se va a hablar de temas de extensión, iban a estar también presentes técnicos que trabajan en investigación, y en planificación, así como técnicos que trabajan en la Oficina Ejecutora del PIPA.

No quise perder la oportunidad de estar aquí, para dejar tres o cuatro ideas producto de la experiencia del trabajo que estamos realizando a través del Programa IX y, más específicamente, a través de PROPLAN en diferentes países de América Latina y el Caribe.

Una primera idea, que puede parecer demasiado obvia pero que encontramos que es necesario hablar de ella, es la que se refiere a la organización de las instituciones como medio y no como fin. El Sector Agropecuario, por la complejidad de las tareas que debe realizar, y dentro de él el Sector Público, sabemos que requiere cierto grado de independencia y diferenciación funcional. Pero esta necesaria descentralización, lamentablemente, en muchos sitios se entiende como la creación de instituciones autónomas.

Si bien es cierto que toda institución define sus actividades y especifica los productos que van a lograr, lamentablemente perdemos la perspectiva de que esa diferenciación, o esos productos diferenciados de algunas instituciones, tienen que contribuir a un propósito común, que lo definimos para todo el Sector. Es por esto que cualquier institución que desarrolle cualquier campo como investigación, extensión, comercialización etc., debe recordar permanentemente que la institución es un medio para alcanzar propósitos claramente definidos por el Sector.

Una segunda idea, que es muy clara en la mente de cada uno de nosotros, pero que es conveniente también enfatizar, es aquella de que la toma de decisiones para la acción, especialmente en el Sector Agropecuario, se da bajo condiciones de incertidumbre. Si bien es cierto que cuando nos ponemos a pensar en esto vemos lo lógico y lo evidente de ello, cuando revisamos lo que hacemos en nuestro accionar diario, encontramos que nos movemos dentro de un esquema de certeza total, en el cual suponemos que hay acuerdo entre los diferentes grupos en cuanto a resultados, en cuanto a cursos de acción y que no es necesario traer a discusión esos temas.



Lo que hay detrás de esto, lamentablemente es que (yo me remonto a las épocas de la Universidad, o de los estudios de postgrado) el énfasis está en un modelo de percepción intelectual, en el cual el técnico, por sus conocimientos, tiene la verdad, sabe lo que hay que hacer y no es necesario, más que recurrir a una serie de técnicas, a una serie de conocimientos que se han desarrollado en cada una de las profesiones o áreas de especialización. Lamentablemente una y otra vez encontramos que no hay acuerdos sobre objetivos, que no hay acuerdos sobre cursos de acción, que es necesario negociar, que es necesario concertar. Si nos ponemos a pensar en lo que estudiábamos en las universidades, vemos claramente que el modelo que se utilizó en forma implícita en nuestra formación, el modelo de percepción intelectual, debe reemplazarse por uno de interacción social, por uno en el cual entremos a reconocer las diferencias de los diferentes grupos, de las diferentes instituciones, de los diferentes individuos. Por lo tanto existe la necesidad de entrar a negociar y concertar ya que no nos movemos en un mundo de certeza total.

La tercera idea que quiero dejarles, se refiere a que dentro de estas dos ideas que hemos mencionado anteriormente, adquiere importancia especial el trabajo de coordinación; que la coordinación tanto intra-institucional como inter-institucional no debe dejarse al azar. Si nos movemos en situaciones de incertidumbre, si entendemos y estamos de acuerdo en que nuestras instituciones son medios para un fin que está más allá de la propia institución, un fin que está definido por el Sector del cual formamos parte, es urgente que dediquemos tiempo y esfuerzo al diseño de mecanismos de coordinación. Es necesario que nuestro trabajo lo enfoquemos por resultados, porque al tener claramente definido que los resultados de diferentes instituciones deben contribuir a un mismo propósito, vamos a ver claramente la conveniencia de la articulación para obtener ese propósito y por lo tanto de la necesidad de coordinar, no únicamente investigación y extensión, sino el conjunto de servicios que llegan al agricultor. Si verdaderamente lo que estamos buscando no son los productos de la institución sino lo que buscamos el desarrollo agropecuario, hay urgente necesidad de que los servicios del sector público lleguen en forma integrada al productor.

En ese sentido es en el que estamos trabajando tanto aquí como en otros países de América Latina. Necesitamos desarrollar los mecanismos de coordinación, tanto dentro de las propias actividades de extensión, como entre esta y los otros servicios. Hay que convencerse de que la extensión debe jugar un papel de líder en la interfase del sector público y el privado y de que, para poder implantar estos mecanismos de coordinación, necesitamos reducir el ámbito en el cual nos movemos. Para esto último es necesaria una clara definición de los contenidos, la clientela y las áreas en que vamos a trabajar de manera integrada.

Por lo tanto, la coordinación intra-institucional e inter-institucional es algo que debe ser sujeto de conducción, de manejo, que no debe ser dejado al azar y que no es únicamente, como vemos en una serie de ejemplos, la creación de determinados comités, sino que es urgente que diseñemos



instrumentos para la acción de esos comités. Hemos visto, y debe ser también la experiencia de ustedes, que muy rápidamente estos comités, tan rápido como nacen, desaparecen, porque se pierde el interés de los miembros ya que no ven su utilidad. Esto porque no están bien diseñados los instrumentos para su operación.

Una última idea que quiero dejarles aquí para el trabajo de ustedes, es la de que en situaciones de incertidumbre, además de concebir las instituciones como medio es fundamental el consenso y el compromiso por parte de los actores clave del proceso de desarrollo. Es necesario el consenso y compromiso en términos de resultados, objetivos y estrategias, para que la conducción del proceso de desarrollo sea efectiva. Muy fácilmente uno de nosotros puede definir objetivos y estrategias; sin embargo, si estos no cuentan con el consenso y compromiso de quienes van a contribuir a convertirlos en resultados, no logrará nada. En América Latina los ejemplos de estos son abundantes. Es, además, urgente que el consenso y compromiso se desarrolle en términos de las actividades necesarias para alcanzar los resultados, de la modalidad de trabajo y de la responsabilidad de los actores.

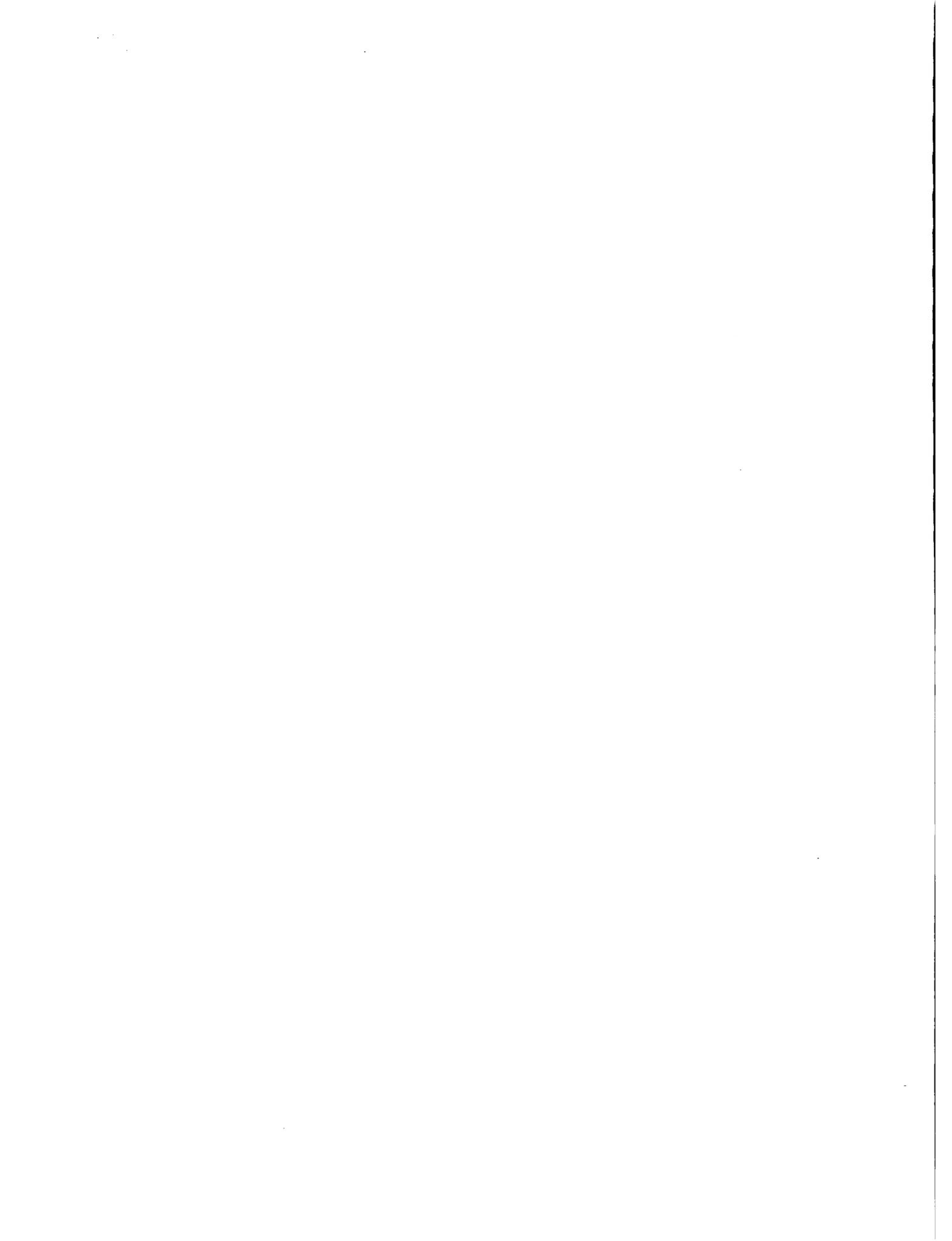
El consenso es mantener vivo ese compromiso con los resultados y mantener vivo ese compromiso en términos de responsabilidades y, sobre todo, en definir actividades sobre la marcha que permitan activar procesos necesarios para asegurar el logro de los resultados acordados.

Finalmente, es necesario el consenso y el compromiso también para anticipar problemas y para adoptar decisiones y acciones oportunas. Ustedes van a estar discutiendo sobre esto toda vez que uno de los temas es "Mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación de las acciones de extensión agrícola". En este caso también se aplicaría lo mismo de ¿seguimiento y evaluación, para qué? ¿Seguimiento y evaluación para anticipar problemas?, ¿para adoptar decisiones oportunas?. Todo eso requiere de consenso y compromiso entre los actores.

Yo vengo de un seminario en el Perú con el Banco Agrario. Allí se hablaba de seguimiento y evaluación. Uno de los temas de discusión consistía en si estas actividades, para ser objetivas, debían ser realizadas por un ente externo a la institución. Al menos, esta que cito era la posición de los representantes de un organismo que había sido invitado. Entramos en una discusión bastante interesante porque esa tesis es parte de un enfoque tradicional que no compartimos. Yo diría, más bien, que el seguimiento y la evaluación es parte de la dinámica interna de la institución y, por lo tanto, requiere de la participación de los que están involucrados en su propio proceso de transformación.

Les dejo estas cuatro ideas con el mejor de los deseos de que el trabajo de ustedes les permita alcanzar los objetivos que se han planteado y estoy seguro que así va a ser, si verdaderamente existe consenso y compromiso con respecto a ello.

Gracias.



B. EJERCICIO DE INTEGRACION

1. Propósito

El ejercicio de integración fue conducido por el Ing. Fernando Del Risco y tuvo como propósito obtener elementos básicos para explicar los principios y características del modelo de trabajo en grupos operativos, metodología clave por utilizar durante el desarrollo del Seminario-Taller.

2. Procedimiento de trabajo

Los participantes se ubicaron en forma de U y, en la parte libre, a la vista de todos, se instaló un espejo grande. En un papelógrafo se escribió la pregunta "¿Qué se vé?" y, sin más indicaciones, se solicitó a los asistentes que escribieran en forma individual y en silencio la respuesta. Luego se pidió a cada participante que leyera al grupo su respuesta, la cual fue registrada en forma resumida por el conductor del ejercicio.

3. Resultado

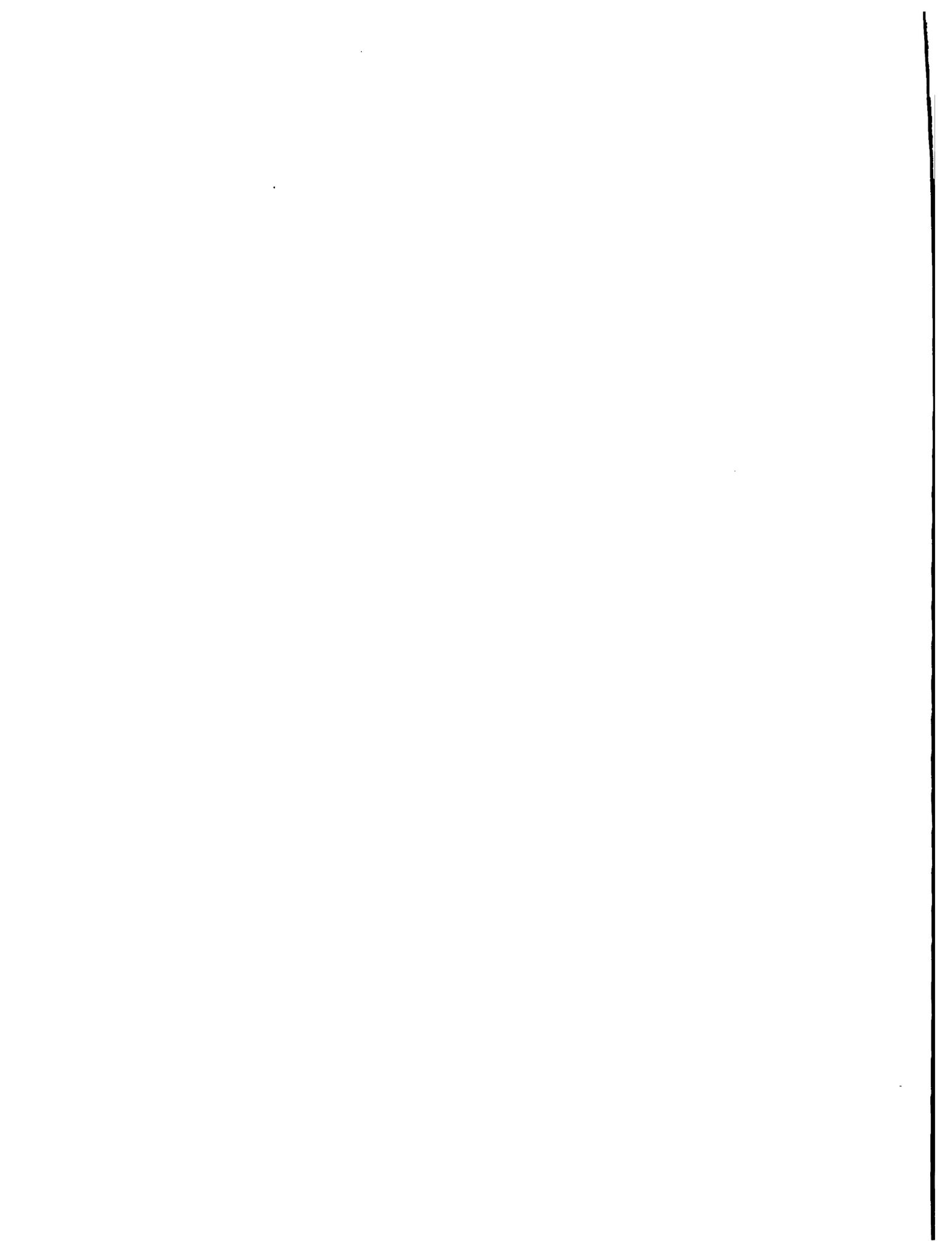
La gran variedad de percepciones diferentes sobre la misma realidad, permitió en forma práctica y tomando como base la experiencia del ejercicio, analizar con los participantes los siguientes conceptos básicos relativos al modelo teórico de los grupos operativos:

- El esquema referencial y su relación con el trabajo de grupos
- Estereotipos
- Pre-tarea, tarea, proyecto
- Necesidad de clarificar la tarea
- Encuadre de la tarea
- La tarea como líder del grupo
- La vinculación grupo-tarea

La utilidad de este ejercicio radica en que suministra a los participantes la base mínima de conocimientos teóricos para iniciar el trabajo de grupos, modalidad de trabajo que se aplicó durante todo el desarrollo del Seminario-Taller.

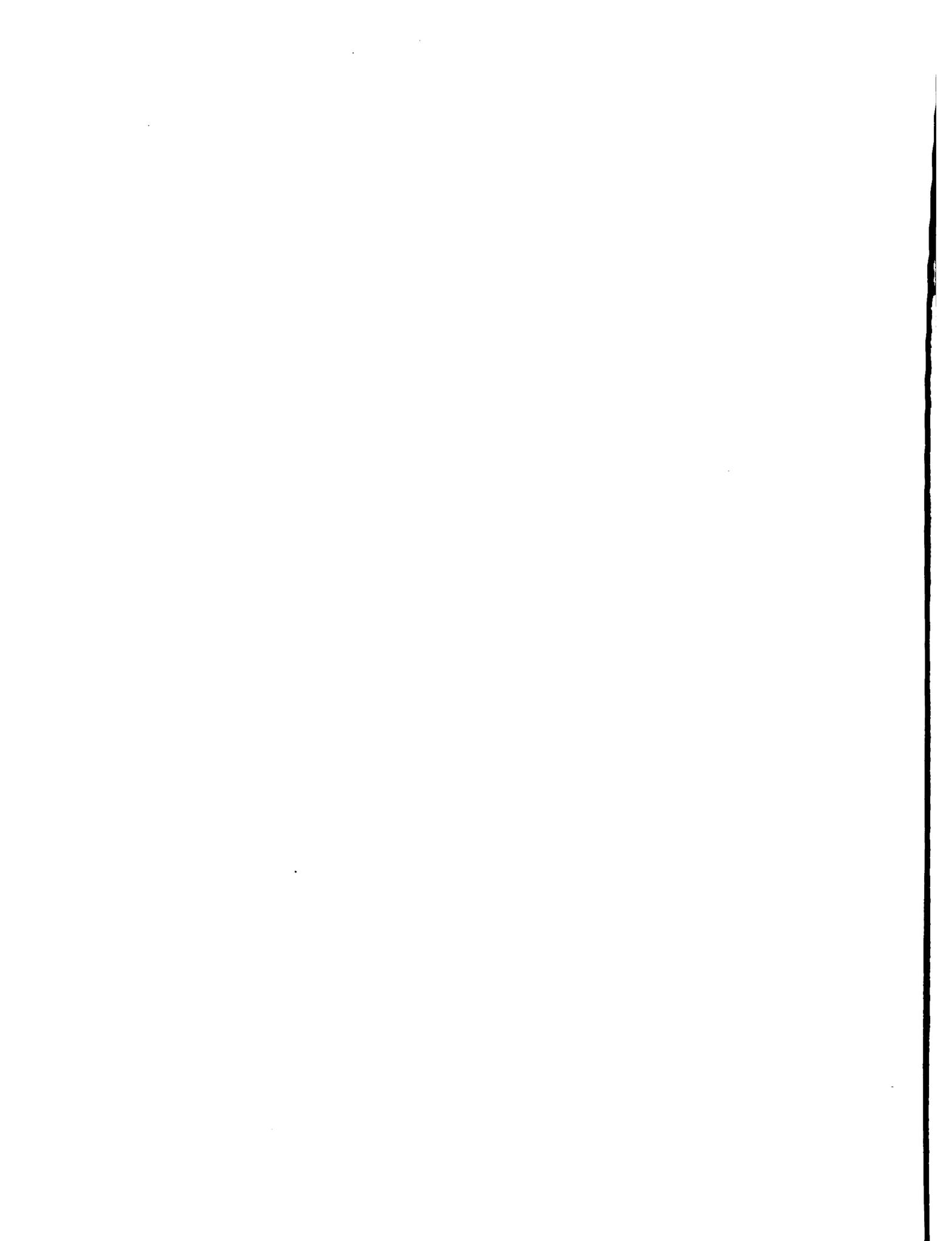
C. ENCUADRE DE LA TAREA POR REALIZAR EN EL SEMINARIO

El mismo 1 de julio, después de concluido el ejercicio de integración, se procedió a hacer el encuadre general del trabajo por realizar durante el Seminario. El encuadre comprendió los siguientes pasos:



1. Se expuso sobre los objetivos, contenido, calendario de actividades y modalidad de trabajo del Seminario-Taller. Tal exposición estuvo orientada a dar respuesta al ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?. También se especificó quiénes estaban involucrados en la tarea.
2. Los participantes formularon al coordinador preguntas, sobre sus dudas e inquietudes respecto al encuadre realizado.
3. Se procedió a dar respuesta a las preguntas de los participantes y se atendieron algunas otras inquietudes adicionales. Algunas interrogaciones fueron respondidas por los mismos participantes.

El tiempo dedicado al encuadre de la tarea y la mecánica seguida permitieron homogeneizar las percepciones y expectativas de los participantes con respecto al Seminario-Taller.



III. RESULTADOS DEL TRABAJO DE GRUPOS EN EL DESARROLLO DEL TEMA 1: ORIENTACIONES PARA LA CONDUCCION DE LAS ACCIONES DE EXTENSION AGRICOLA

El tema se desarrolló a través de las siguientes fases: i) encuadre del tema, ii) exposición del Subdirector de Extensión Agrícola, iii) lectura individual del documento básico sobre el tema, iv) trabajo en grupos y v) plenario.

En la fase de encuadre se comunicó a los participantes las actividades por realizar, forma en que se desarrollaría el trabajo en grupos, los productos que se esperaba generar y la forma en que se presentarían en plenario. Además se contestaron preguntas formuladas por los participantes y se hicieron comentarios adicionales que ayudaron a aclarar la tarea.

Posteriormente, el Ing. Ezequiel García J., Subdirector de Extensión Agrícola, realizó una exposición sobre "Orientaciones y prioridades de la Extensión Agrícola". Esta exposición se complementó con la lectura individual, por parte de todos los participantes, del documento denominado "Orientaciones y prioridades para las acciones de Extensión Agrícola", el cual se presenta en el Anexo No. 1 (Volumen 2). La lectura inicial de este documento se consideró básica para poder realizar adicionalmente el trabajo en grupos.

A continuación se constituyeron cuatro grupos de trabajo, cada uno de los cuales debería trabajar en áreas específicas para el desarrollo del tema. Seguidamente se presentan las áreas, integrantes, procedimientos de trabajo y resultados logrados por cada grupo.

A. Grupo 1: Políticas y estrategia para las acciones de Extensión Agrícola

1. Generalidades

Al Grupo No. 1 le correspondió la tarea de analizar y hacer sugerencias para mejorar el documento denominado "Orientaciones y prioridades para las acciones de Extensión Agrícola".

El grupo estuvo constituido por los siguientes participantes:

Emilia Solís
Norma Cordero
Mario Vega
José Joaquín Acuña
Carlos Rodríguez
Hernando Urefía
Oscar Brenes

El facilitador del grupo fue Ricardo Cáceres, funcionario del Grupo Central de los Proyectos PROPLAN-IICA.



Una vez que el grupo concluyó su trabajo, lo presentó a consideración del plenario por medio de un relator designado para el efecto.

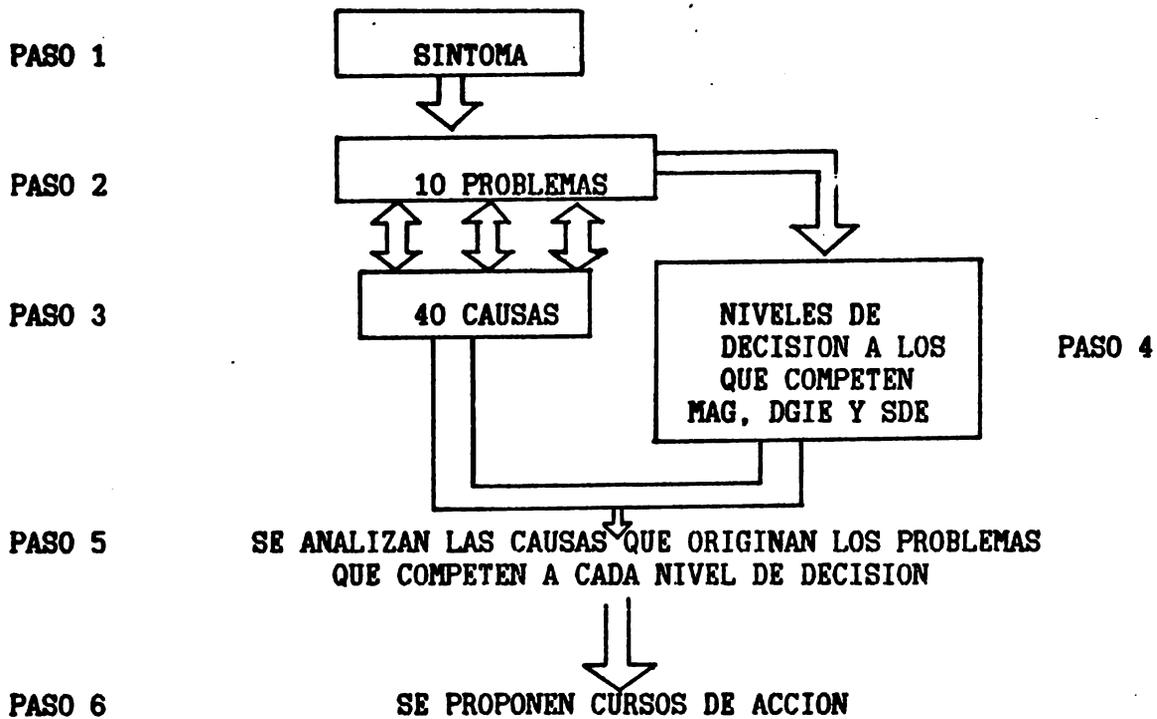
2. Procedimiento de trabajo

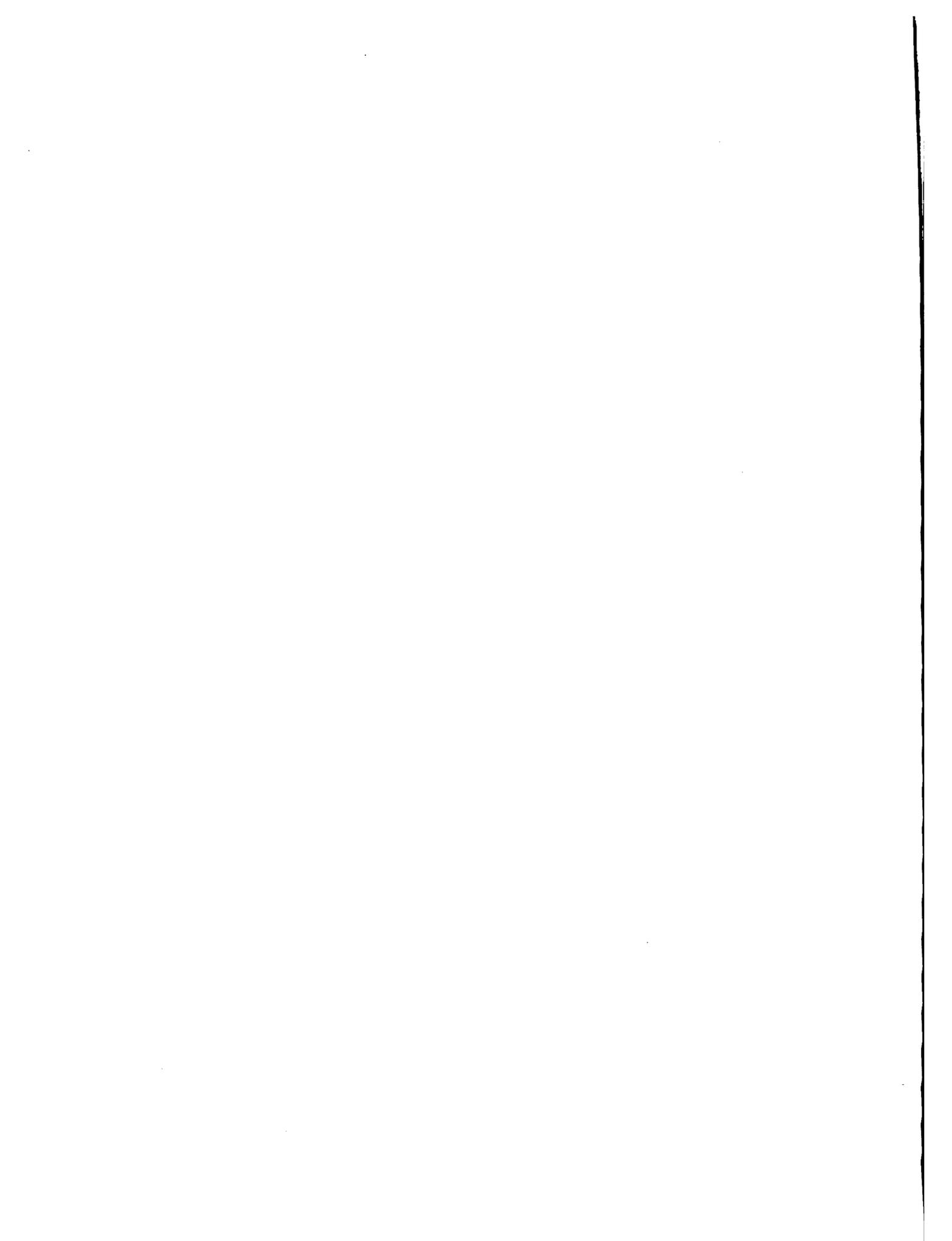
El equipo partió del objetivo general del Servicio de Extensión: "Aumentar la productividad y rentabilidad de las actividades agropecuarias". Analizó el documento encomendado ("Orientaciones y prioridades para las acciones de Extensión Agrícola") y, mediante la mecánica esquematizada en Figura 1, pasó a identificar los problemas fundamentales manifestados a través de baja productividad y rentabilidad.

Cuando habían sido identificados los problemas y determinadas las causas de éstos, se procedió a dar propuestas de cursos de acción (sugerencias), las cuales deben ser consideradas como complementarias a las orientaciones y prioridades que se plantean en el documento suministrado como base. Estas sugerencias se especificaron para cada nivel de decisión.

El siguiente es un esquema que ilustra la forma en que procedió el grupo

FIGURA 1: ESQUEMA METODOLOGICO DE TRABAJO UTILIZADO POR EL GRUPO 1





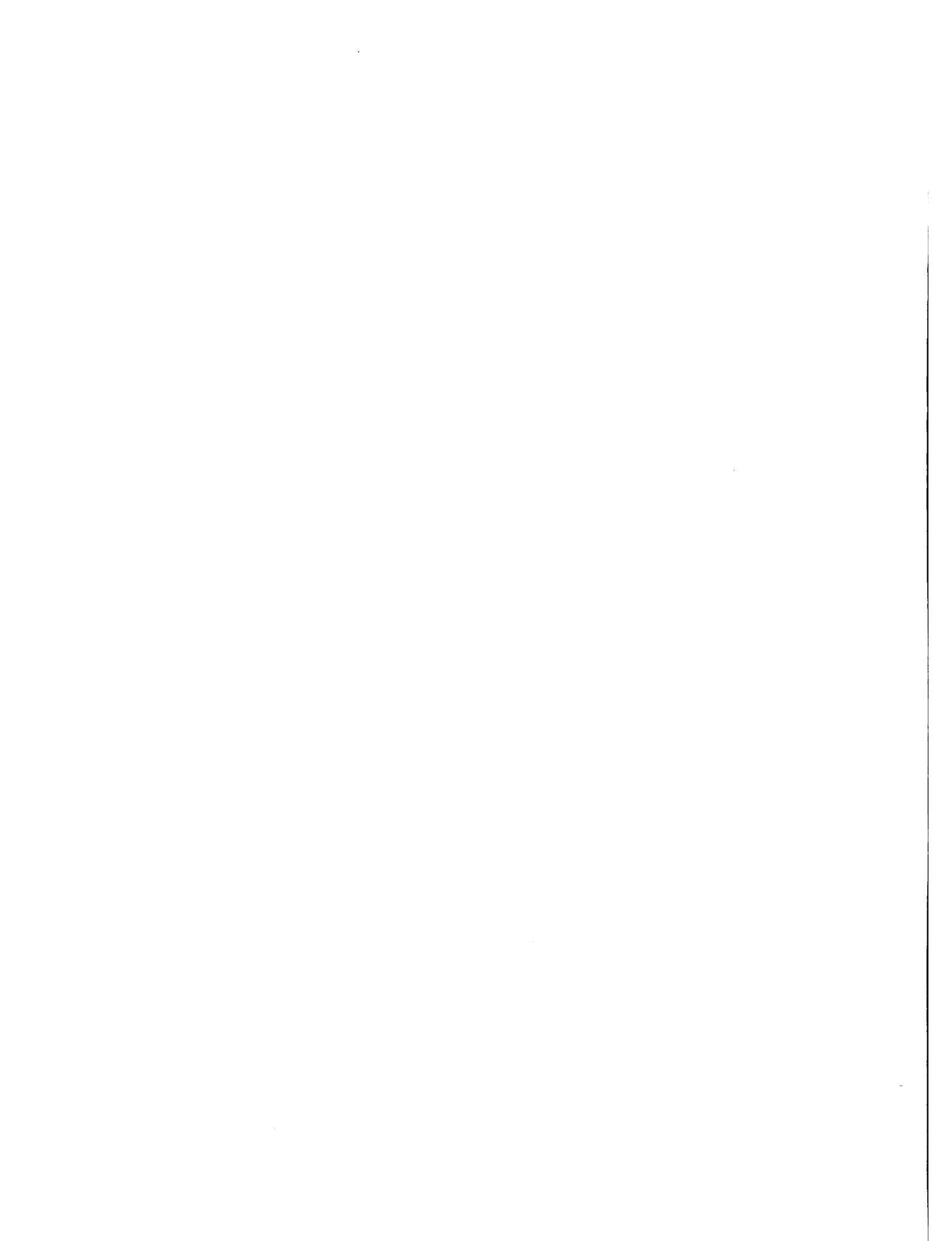
3. Resultados

a) Síntoma, problemas y causas

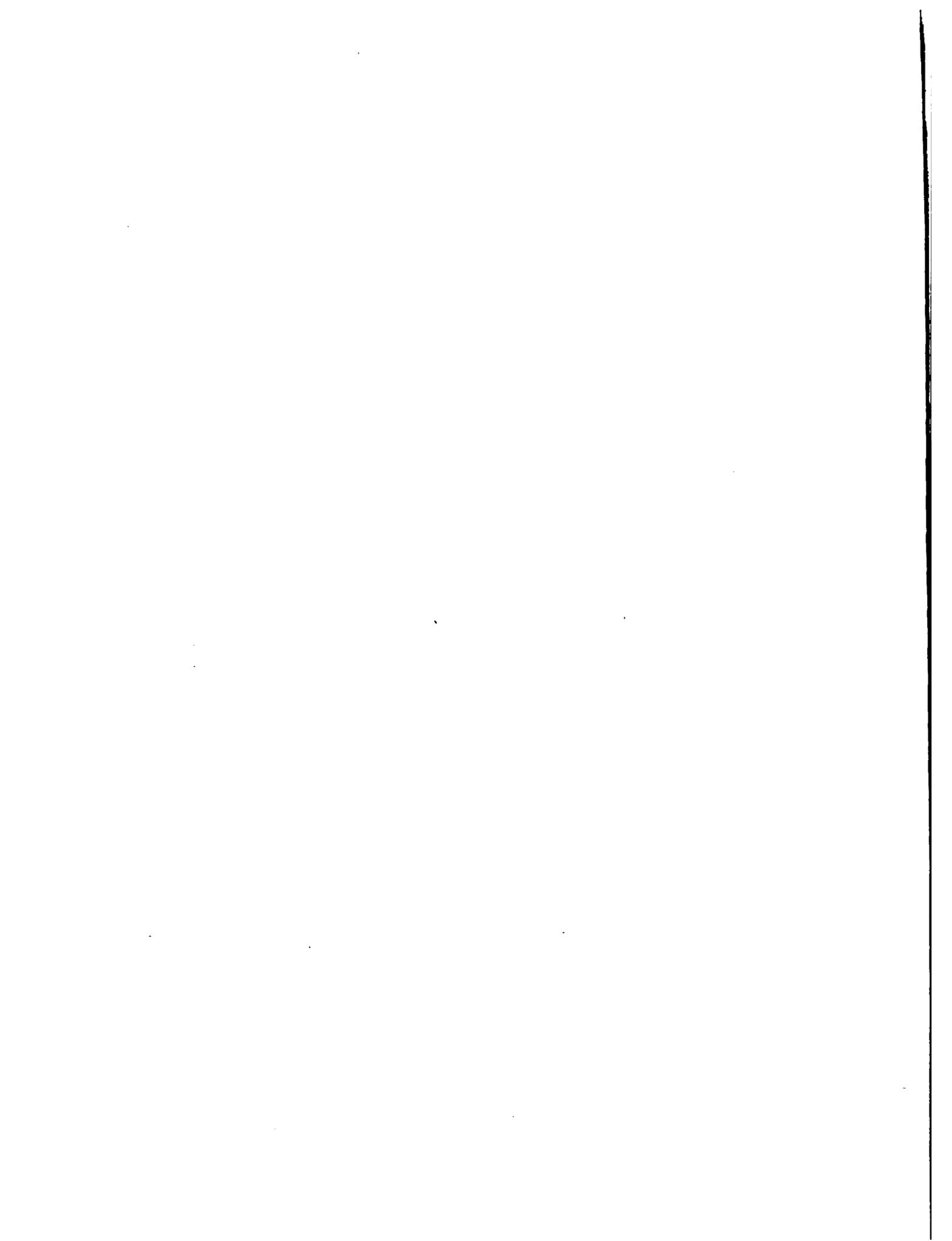
Al aplicar el procedimiento de trabajo explicado anteriormente, los participantes establecieron que el síntoma es la baja productividad y rentabilidad de las fincas, y que los problemas y sus causas, son los que se presentarán a continuación:

PROBLEMAS Y SUS CAUSAS

PROBLEMAS	CAUSAS
1. INADECUADO USO DE INSUMOS TECNOLOGICOS	1. Altos costos 2. Ausencia de Insumos adecuados en el área 3. Desconocimiento de técnicas apropiadas 4. Personal no capacitado 5. Déficit de personal capacitado 6. Ausencia de estudios socio-económicos de los paquetes tecnológicos
2. BAJA ADOPCION DE PRACTICAS TECNOLOGICAS MEJORADAS	1. Generación y desarrollo de tecnologías inadecuadas 2. Estrategias de Transferencia no acordes a la realidad del beneficiario 3. Ausencia de estudios socio-económicos 4. Personal no capacitado
3. BAJA DISPONIBILIDAD DE CREDITO	1. Descoordinación 2. Falta de capital 3. Crédito mal dirigido
4. INADECUADO DIAGNOSTICO DE LA SITUACION REAL DEL AGRICULTOR	1. Personal no capacitado 2. Ausencia de orientación en la realización del diagnóstico



PROBLEMAS	CAUSAS
5. DEFICIENCIAS EN EL MERCADO Y MERCADEO AGROPECUARIO	1. Planificación inadecuada de la producción 2. Descoordinación 3. Inadecuada educación organizativa del productor 4. Ausencia de mecanismos que aseguren los canales de comercialización de los productos
6. USO IRRACIONAL DE RECURSOS INTERINSTITUCIONALES	1. Descoordinación
7. BAJA COBERTURA	1. Políticas de desarrollo ambiciosas con respecto a los recursos existentes y la clientela definida 2. Uso de metodología de extensión individual de servicios y no de educación 3. Déficit de recursos
8. OBJETIVOS AMBIGUOS	1. Ausencia de diagnósticos que orienten la definición de objetivos claros 2. Intereses políticos
9. FALTA DE CONTINUIDAD EN LOS PROGRAMAS DEL SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA E INVESTIGACION AGRICOLA	1. Intereses políticos 2. Programación de investigación y extensión subjetiva y a corto plazo 3. Déficit y mala ubicación de personal 4. Ausencia de seguimiento y evaluación de los programas
10. DESCOORDINACION ENTRE INVESTIGACION, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y OTROS	1. Ausencia de mecanismos operativos entre investigación y extensión 2. Celo profesional 3. Líneas jerárquicas de mando y de recursos diferentes (regional-centralizado) 4. Falta de motivación e información en el personal de campo



b) Propuestas de cursos de acción

De acuerdo con los problemas identificados y los diferentes niveles de decisión, el grupo propuso los siguientes cursos de acción:

Para problemas cuyo nivel de decisión está en la Sub-Dirección de Extensión:

-Baja adopción de prácticas tecnológicas mejoradas

Con base en un diagnóstico y en la planificación conjunta de la investigación y la extensión:

- .Realizar estudios socio-económicos que apoyen la planificación conjunta.
- .Utilizar una estrategia de trabajo basada en el trabajo grupal, que utilice las parcelas y fincas demostrativas, así como los medios de comunicación grupal y masiva, en la divulgación de la tecnología y en la capacitación de extensionistas y agricultores.

-Inadecuados diagnósticos de la situación real del agricultor

- .Integración, a nivel central, de un equipo interdisciplinario responsable de la orientación y definición de pautas para los diagnósticos. Esta labor la realizarán en forma conjunta el personal de las Direcciones Regionales y la Subdirección. En la ejecución de los diagnósticos deberá hacerse uso de los servicios que ofrecen otras instituciones.

-Cobertura

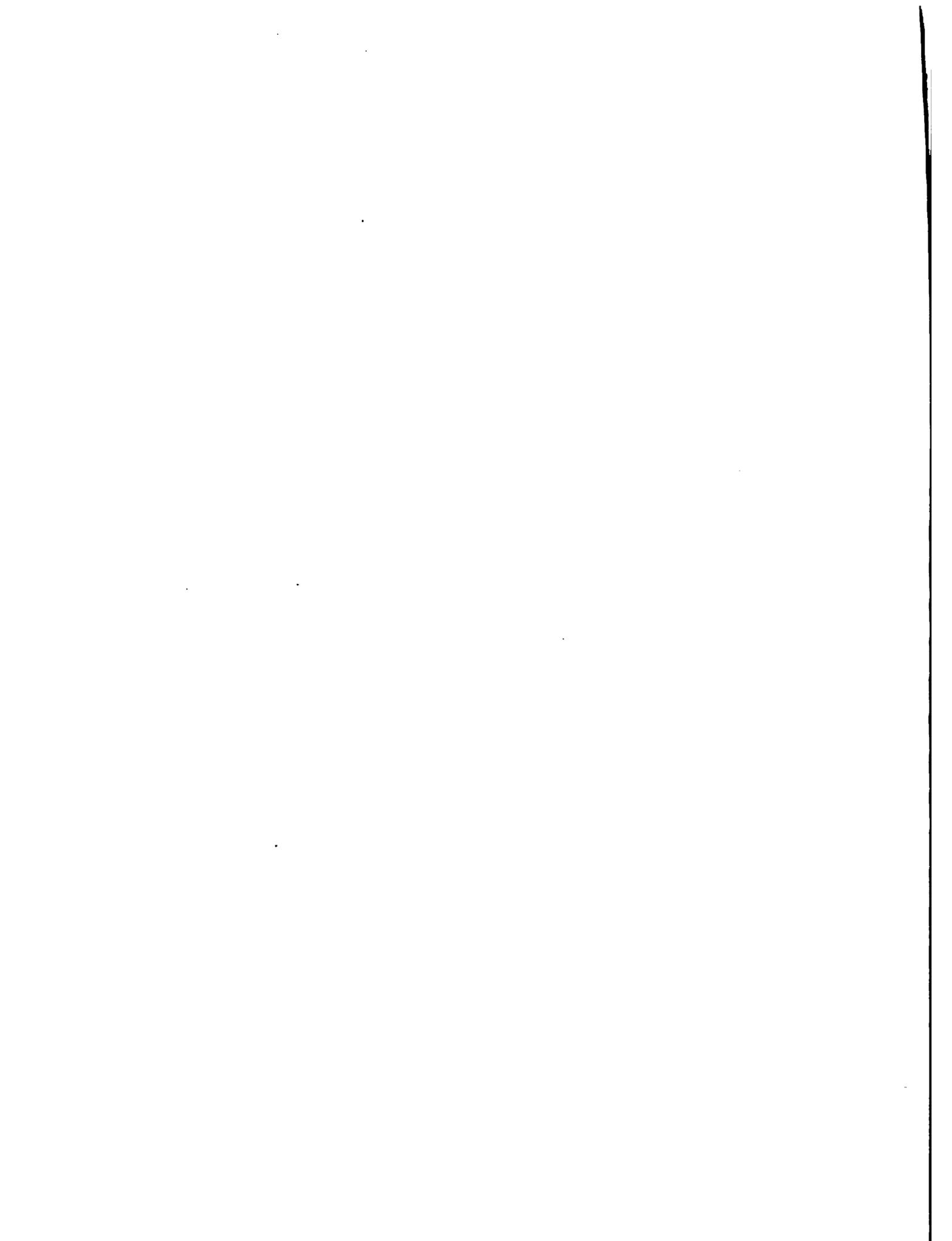
- .La cobertura está definida por la relación directa del servicio y la clientela, razón por la cual deben considerarse los siguientes criterios: recursos humanos y materiales, infraestructura existente, prioridades de los planes nacionales de desarrollo, adecuación de las estrategias de transferencia (grupal) y nivel de preparación del recurso humano.

Para problemas cuyo nivel de decisión está en la Dirección de Investigación-Extensión:

Debe considerarse que, si bien es cierto que los cursos de acción están a nivel de Dirección, sus causas se convierten en causas externas condicionantes a la labor de la Sub-Dirección de Extensión.

-Inadecuado uso de insumos tecnológicos

- .Establecimiento de mecanismos de comunicación entre extensionistas e investigadores que faciliten el conocimiento de los trabajos de investigación realizados.



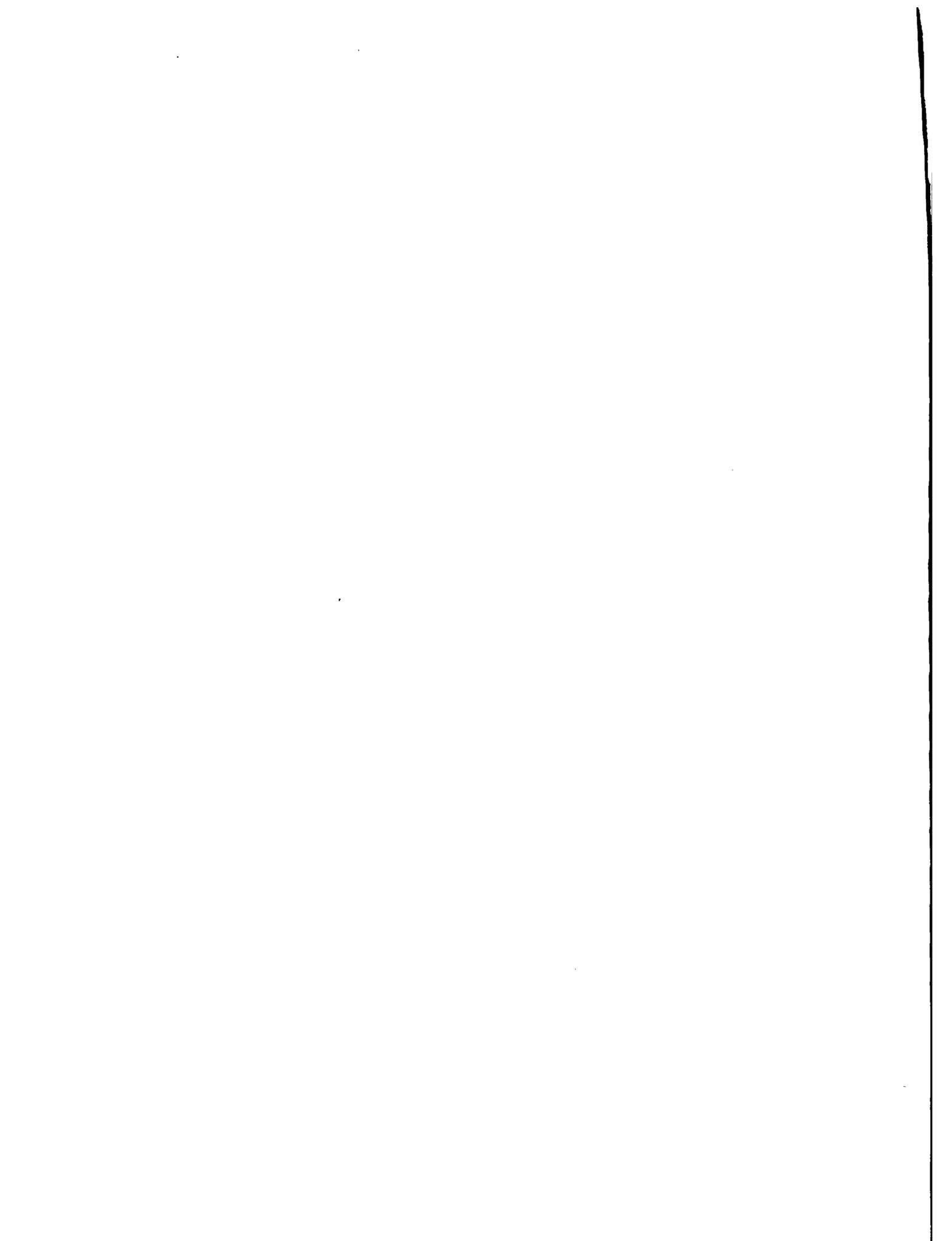
- .Retroalimentación continua por parte del extensionista al investigador, para contribuir en sus planes de investigación.
- .Establecimiento de programas de capacitación permanentes del personal en servicio y pre-servicio.
- .Aporte oportuno y suficiente de recursos para maximizar el desempeño del personal.
- .Incorporación de estudios socio-economicos en la validación de la investigación.

-Falta de continuidad en los programas de Extensión e Investigación

- .Planificación de los programas y proyectos de investigación y extensión a corto, mediano y largo plazo en los componentes nacional, regional y local.
- .Consolidación de metodologías de trabajo que permitan la acción conjunta en el campo.
- .Aumento del personal de investigación de forma que se pueda completar el proceso de regionalización de la Sub-dirección de Investigación.
- .Ubicación del personal en función de las necesidades y prioridades regionales.
- .Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de la Investigación y Extensión.

-Descoordinación entre Investigación, Transferencia de Tecnología y otros.

- .Aplicación de metodologías integradas de trabajo; esto implica: diagnósticos específicos a nivel de campo en forma conjunta, planificación en forma conjunta, ejecución y supervisión independiente, y evaluación conjunta.
- .Actualización del personal de extensión por parte de los investigadores y viceversa.
- .Fortalecimiento del proceso de validación.
- .Regionalización a mediano plazo de la Sub Dirección de Investigación.



.Desarrollo de un programa de concientización y motivación del personal sobre la importancia de la labor integrada.

Para problemas cuyo nivel de decisión está en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Al igual que en los problemas de competencia de la Dirección de Investigación y Extensión, los planteamientos de los siguientes problemas y sugerencias de solución pasan a ser factores externos condicionantes en la labor de la Sub-Dirección de Extensión.

-Baja disponibilidad de crédito

.Búsqueda de mecanismos de coordinación con el Sistema Bancario Nacional para que los proyectos prioritarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería obtengan el crédito requerido.

-Mercado y mercadeo

.Adecuada planificación, por parte del MAG, de la producción agropecuaria nacional (zonificación).

.Coordinación efectiva entre el MAG y los organismos estatales y privados que participan en la comercialización de productos agropecuarios.

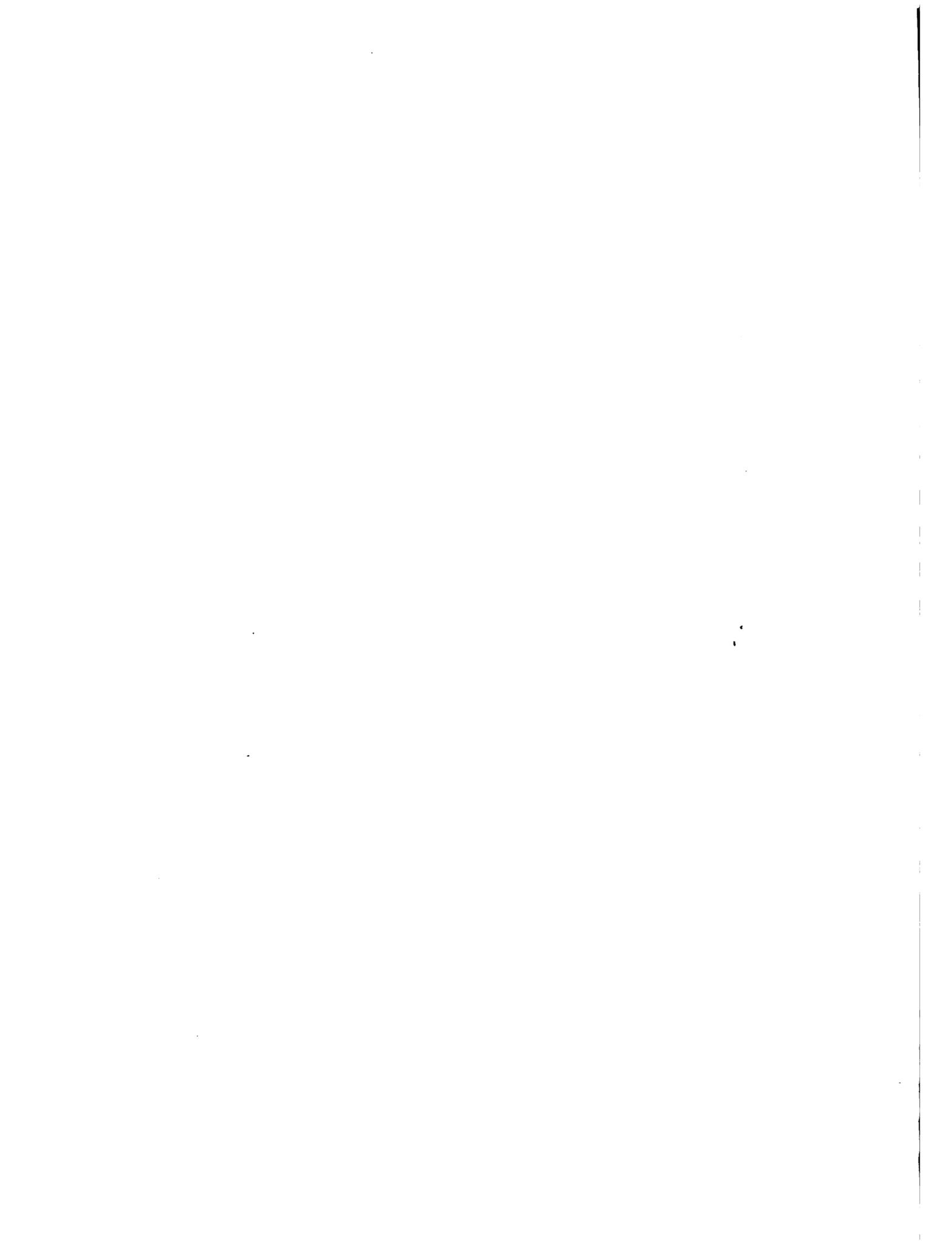
.Promoción del proceso de organización de agricultores para facilitar los procesos de mercadeo. Esto incluye labores de capacitación.

.Iniciativa del MAG para buscar soluciones para la comercialización de productos perecederos.

c) Sugerencias al Documento "Orientaciones y Prioridades para las acciones de Extensión Agrícola"

El grupo consideró el documento en estudio como un marco orientador adecuado para las acciones de Extensión Agrícola; sin embargo, estimó necesario enriquecerlo mediante las siguientes recomendaciones:

- . En lo relacionado con los objetivos de Extensión Agrícola, se estima que estos deben ampliarse con consideraciones sobre la naturaleza educativa, formativa y capacitadora que está en la filosofía de la Extensión Agrícola.

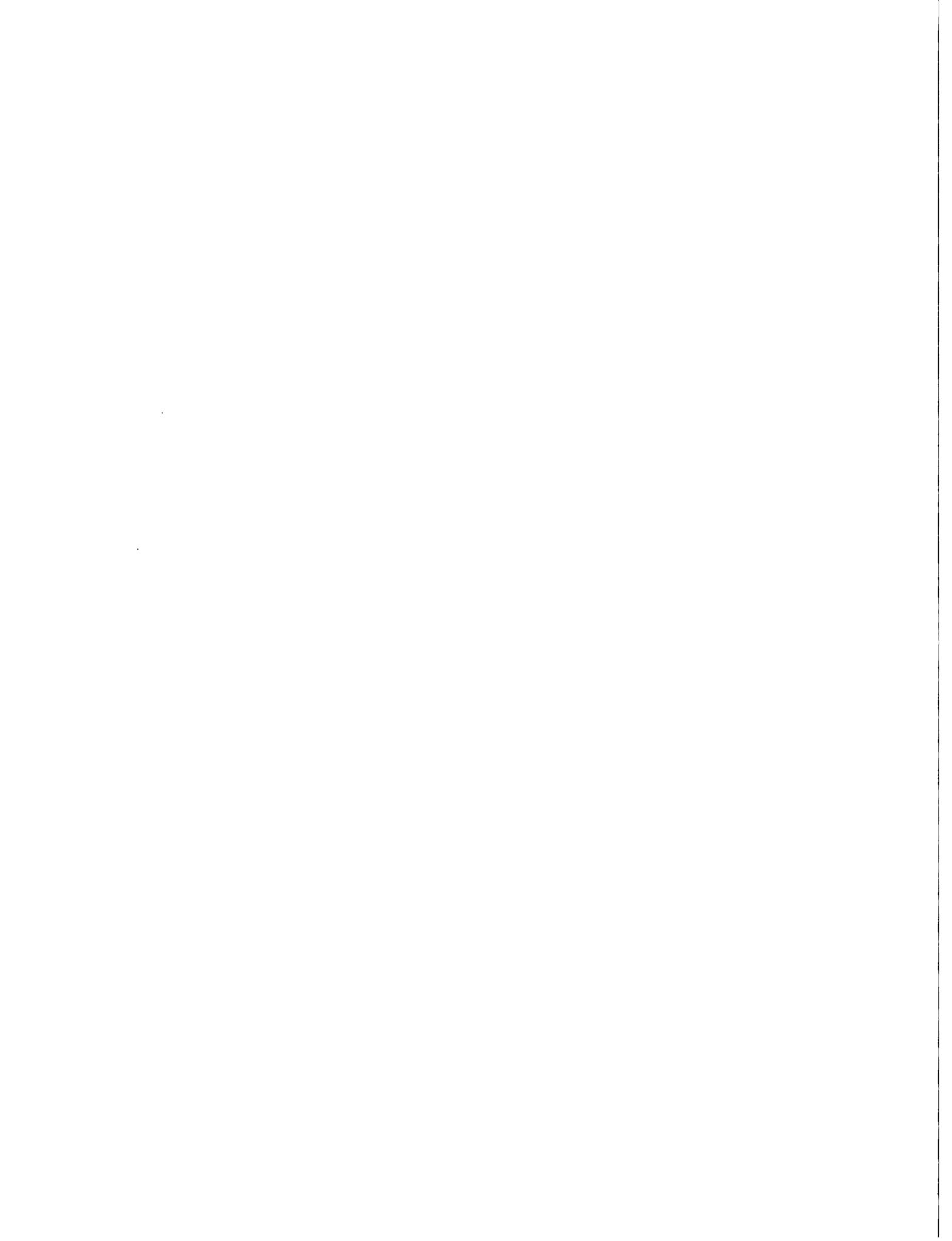


- . Con respecto al papel de los componentes, en el Componente Central deben mencionarse las relaciones administrativas entre la Oficina Ejecutora del PIPA, la Dirección Regional y la Sub-dirección de Extensión Agrícola. Además, deben indicarse los mecanismos de apoyo.
- . En cuanto a la modalidad de trabajo y los mecanismos de conducción, debe incluirse un párrafo que mencione los flujos de información de la Sub-dirección a las Direcciones Regionales y viceversa.
- . Debe definirse en el documento la responsabilidad del Servicio de Extensión en la validación de tecnologías.
- . El proceso de integración con la investigación no es tratado con la profundidad que se requiere. Se sugiere incorporar los elementos que definan este proceso.
- . Los mecanismos de integración con servicios de apoyo, como mercadeo y crédito, no se mencionan con amplitud. En tanto que estos son factores externos condicionantes para el trabajo efectivo de la Extensión Agrícola, se recomienda definir algunos mecanismos tendientes a integrar estos servicios.

d) Trabajo en Plenaria

Los relatores del grupo presentaron a consideración de la plenaria los resultados de su trabajo. Allí se aprobaron las recomendaciones del grupo para ampliar el documento "Orientaciones y prioridades para las acciones de Extensión Agrícola". Adicionalmente se recomendó desarrollar con más profundidad los aspectos relacionados con la metodología de trabajo grupal con los agricultores.

La forma en que se propuso quedara el documento mencionado se incluye en el Anexo No. 1 de esta Memoria (Volumen 2).



B. Grupo No. 2: CENTROS AGRICOLAS CANTONALES (CAC)

1. Generalidades

El Grupo No. 2 trabajó con el propósito de definir la estrategia y las orientaciones para la formación y consolidación de los Centros Agrícolas Cantonales. Para ello tuvo como base una primera identificación de problemas y alternativas de solución, efectuada en junio de 1985 en una reunión en que participaron los Jefes Regionales de Extensión, coordinadores regionales de CAC, y funcionarios de la Subdirección de Extensión, la Oficina Ejecutiva del PIPA y del IICA.

El grupo No. 2 estuvo constituido por los siguientes participantes:

Marco Vinicio Reyes
Oscar Mario Castro
Lloyd Foster
David Rodriguez

La labor de facilitador del grupo la desempeñó Fernando Del Risco, funcionario de IICA-PROPLAN.

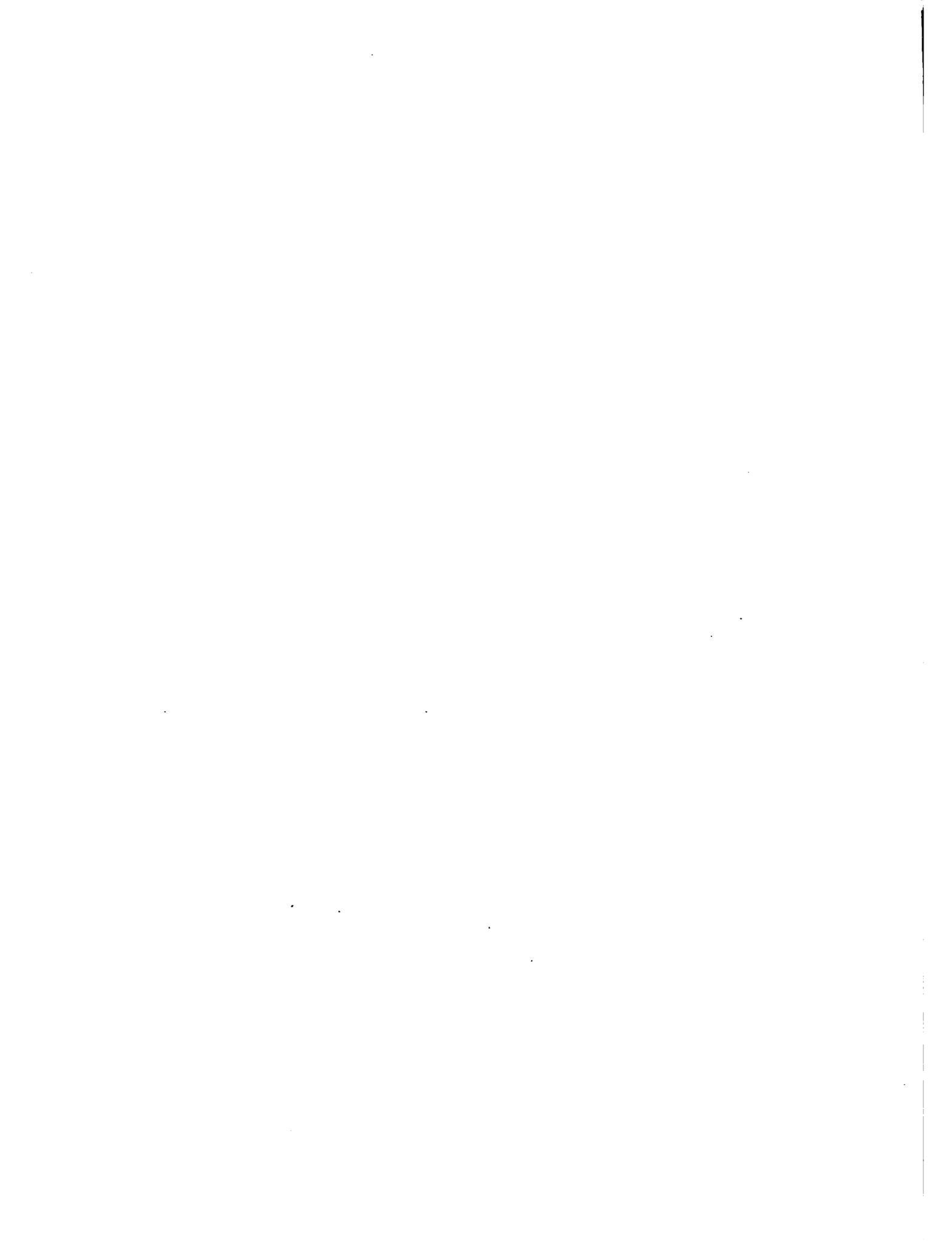
2. Procedimiento de trabajo

- a) El grupo inició su trabajo revisando la información suministrada como base, la cual consistía en una presentación esquematizada de los problemas y limitaciones que actualmente afectan el programa de Centros Agrícolas Cantonales, y una primera propuesta de alternativas de solución presentada, también, en la misma forma. Este documento se incluye como Anexo No. 2 en el Volumen 2.
- b) A partir de la información sistematizada y ajustada, se elaboró una propuesta de estrategia y orientaciones para la formación y consolidación de los Centros Agrícolas Cantonales.

3. Resultados

El grupo identificó cinco áreas básicas de problemas que afectan el adecuado desempeño de los CAC, las cuales son las siguientes: organización, servicios de apoyo a la producción, elaboración de proyectos y gestión de recursos, organización y operación del MAG para apoyar el fortalecimiento de los CAC, y capacitación.

Se elaboró la siguiente propuesta de estrategia y orientaciones para la formación y consolidación de los CAC. Las orientaciones están ordenadas de acuerdo con las cinco áreas problema identificadas por el grupo.



a) Estrategia de formación y consolidación de los Centros Agrícolas Cantonales

La formación de nuevos Centros Agrícolas Cantonales deberá partir de un diagnóstico de las necesidades locales de servicios de apoyo a la producción y de la cobertura de los servicios que ofrecen otras organizaciones de productores. Este diagnóstico debe realizarse para que los CAC que se establezcan tengan objetivos claros y líneas de trabajo que les permitan cumplir su función. En las áreas cuya cobertura de servicios de otras organizaciones de productores sea mínima, el CAC deberá orientarse a proporcionar los servicios de mayor prioridad y necesidad para los productores. En caso de que existan servicios en operación, los CAC deberán proporcionar servicios complementarios y, en algunos casos también seleccionados, actuar como mecanismos de regulación de precios para garantizar al productor un precio adecuado y evitar la especulación.

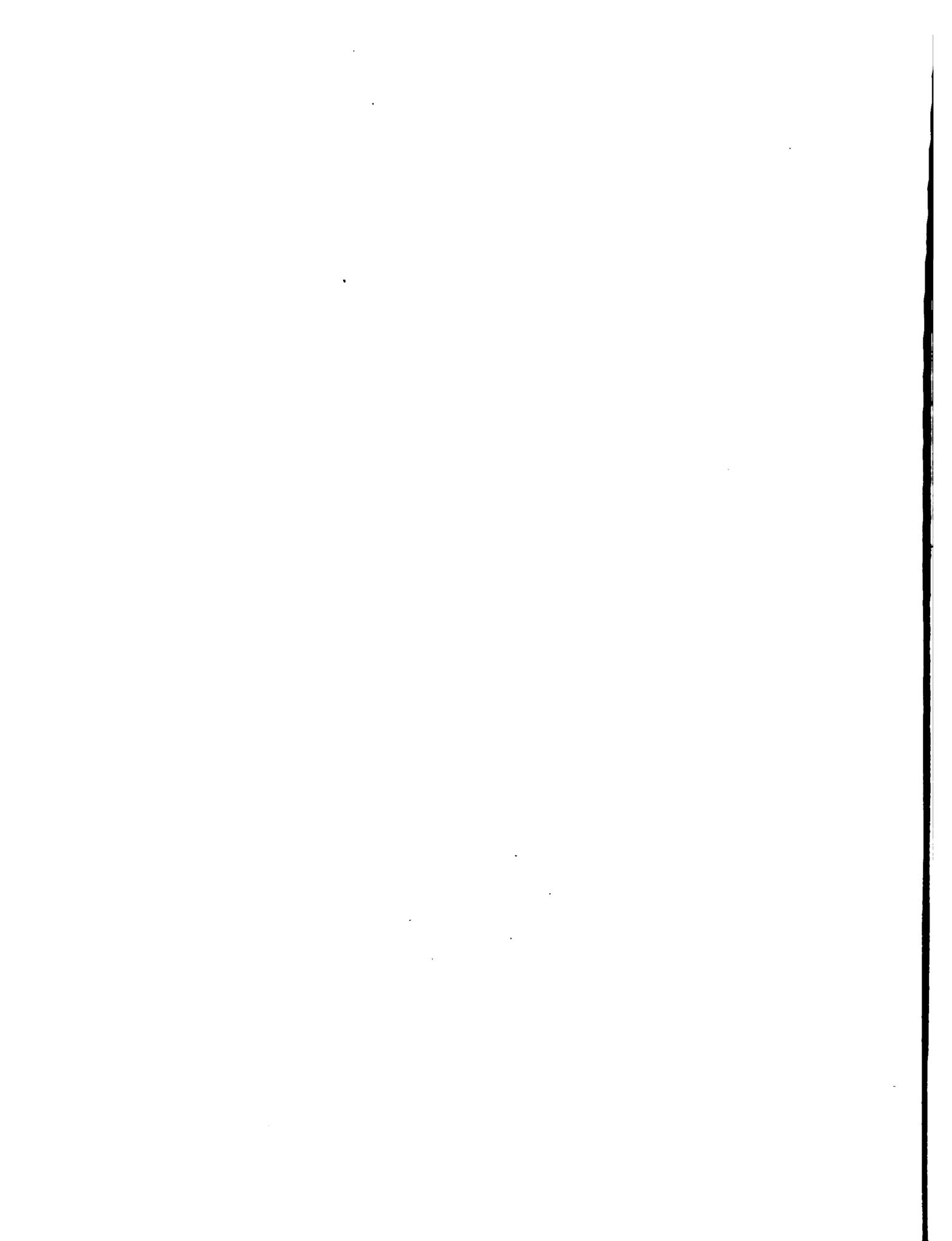
La labor del MAG para apoyar la consolidación de los CAC tendrá el propósito de que el agricultor reciba los servicios en forma integrada. En cada caso, el MAG deberá asesorar a estos centros para identificar los servicios por iniciar o fortalecer.

En todos los casos, los CAC desempeñarán un papel importante en los esfuerzos para articular el conjunto de servicios que llegan a los productores. Desarrollarán actividades, en coordinación con las Agencias de Extensión, para apoyar los trámites y tareas que corresponde realizar a los productores para beneficiarse de un conjunto de servicios. Se enfatizará en la integración entre los servicios de asistencia técnica, crédito y mercadeo principalmente.

El apoyo que proporcione el Ministerio a los CAC irá disminuyendo gradualmente en la medida que estos centros se consoliden y asumen por sí mismos el conjunto de responsabilidades que le corresponden. Las acciones del MAG en este particular se realizarán con base en una clara definición de las prioridades de cada región.

b) Orientaciones para la Organización

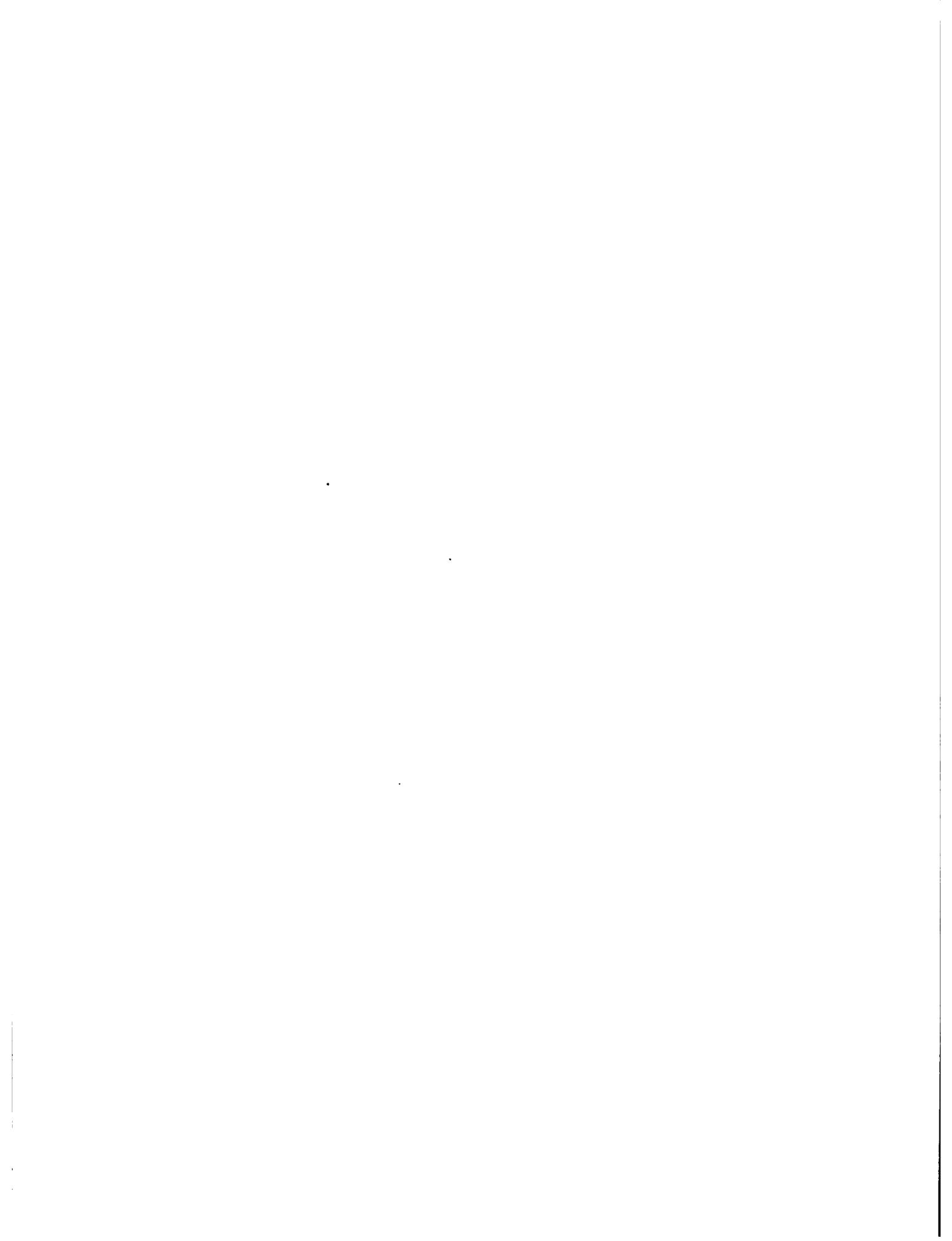
-Realización a corto plazo de un estudio detallado del funcionamiento y organización de los CAC para identificar los problemas específicos de organización de los productores agropecuarios y proponer las opciones de solución.



- Realización, por parte del MAG, de un diagnóstico en el componente local con el fin de determinar las necesidades de los agricultores, para que la integración y reorganización de los CAC se haga con base en necesidades sentidas y, al mismo tiempo, se inicien con objetivos claros.
- Análisis exhaustivo de la Ley respectiva para conocer concretamente sus alcances y limitaciones, involucrando para tal efecto a los CAC, las Federaciones, Confederación y las altas autoridades del MAG.
- Establecimiento de una estrategia para aumentar el número de afiliados de los CAC, aprovechando actividades de otras organizaciones (asociaciones de desarrollo, cooperativas, etc).
- Establecimiento y consolidación de Comités Auxiliares distritales en aquellos cantones que lo justifiquen. Esta será una labor de la junta directiva de los CAC.
- El desarrollo de proyectos productivos en los CAC que impliquen algún beneficio para los productores con el fin de que estos se sientan motivados y apoyen las acciones de sus centros.
- Establecimiento de sistemas contables sencillos y uniformes para todos los CAC. Para esto se debe contar con los servicios de un funcionario especializado.
- Estímulo del intercambio entre los CAC, de manera que se aprovechen las experiencias valiosas para su propio beneficio.
- Fortalecimiento de las Federaciones con el apoyo de la Confederación, previo el fortalecimiento de los CAC.

c) Orientaciones para el fortalecimiento de los servicios de apoyo a la producción

Tanto a nivel de los miembros de la Junta Directiva de los CAC, como al de productores, se requiere hacer conciencia sobre los alcances de la Ley, lo que implica la organización de un CAC y cuáles son los beneficios que se pueden obtener de su operación para mejorar las condiciones socioeconómicas de una determinada región. Es necesario capacitar a los agentes de extensión, a los coordinadores y a los miembros de las respectivas juntas directivas, en aspectos de trabajo de grupo, conducción de sesiones de trabajo, priorización de problemas en la zona que cubre el CAC.



Con el fin de desarrollar servicios de apoyo a la producción, se deberá contar con la determinación de problemas prioritarios y descartar actividades que no son de verdadero interés para los agricultores de una zona determinada.

Para lo anterior se deberá capacitar a los agricultores en el uso de métodos sencillos a fin de que, conjuntamente con el MAG, identifiquen problemas, definan procedimientos para priorizar los servicios y mecanismos para promoverlos en la zona.

Los proyectos que se impulsen deberán justificarse por su viabilidad económica y su proyección hacia la comunidad. En los estudios correspondientes participarán equipos interdisciplinarios y se buscará la colaboración de otras dependencias del Sector.

Los servicios que desarrollen los CAC no deberán interferir o duplicar esfuerzos de otras instituciones. En lo posible se ofrecerán servicios que puedan competir con la empresa privada o cooperativa para beneficiar al productor.

Para proporcionar los servicios se deberá adecuar el funcionamiento de los CAC de manera que puedan operar eficientemente. Para ello se fortalecerá su capacidad gerencial.

En las zonas de monocultivos (café, banano, ganadería, caña de azúcar, etc), el CAC deberá promover la diversificación de cultivos y las actividades agroindustriales para que en ciertas épocas del año, no se genere desocupación y, además, se produzcan cultivos de importancia en la dieta del costarricense.

Para iniciar una nueva actividad agrícola, se deberá contar con un estudio de mercado interno y externo del producto para tener seguridad de que pueda ser vendido dentro del país o en el exterior.

Las actividades productivas y de servicios no deberán orientarse sólo para sufragar gastos administrativos o, como sucede en algunos casos, suplir con sus fondos las necesidades de las Agencias de Extensión Agrícola. Los fondos generados deberán ser empleados en proyectos importantes para la región debidamente priorizados.

Es necesario mejorar la coordinación entre los CAC, el MAG y otras entidades para que la atención a los agricultores sea más efectiva y oportuna. Los CAC promoverán en su zona el mejoramiento de los servicios de distribución de insumos, asistencia técnica, comercialización, agroindustria, actuando como mecanismos integrados que faciliten el acceso de los productores organizados a estos servicios.

El CAC deberá buscar la coordinación con instituciones de otros sectores (educación, salud, transportes, etc.), para que esos servicios se brinden adecuadamente a las localidades y favorezcan sus proyectos en cada uno de los tópicos anteriormente expuestos o en otros que pudieran requerirse.

d) Orientaciones con relación a la elaboración de proyectos y gestión de recursos

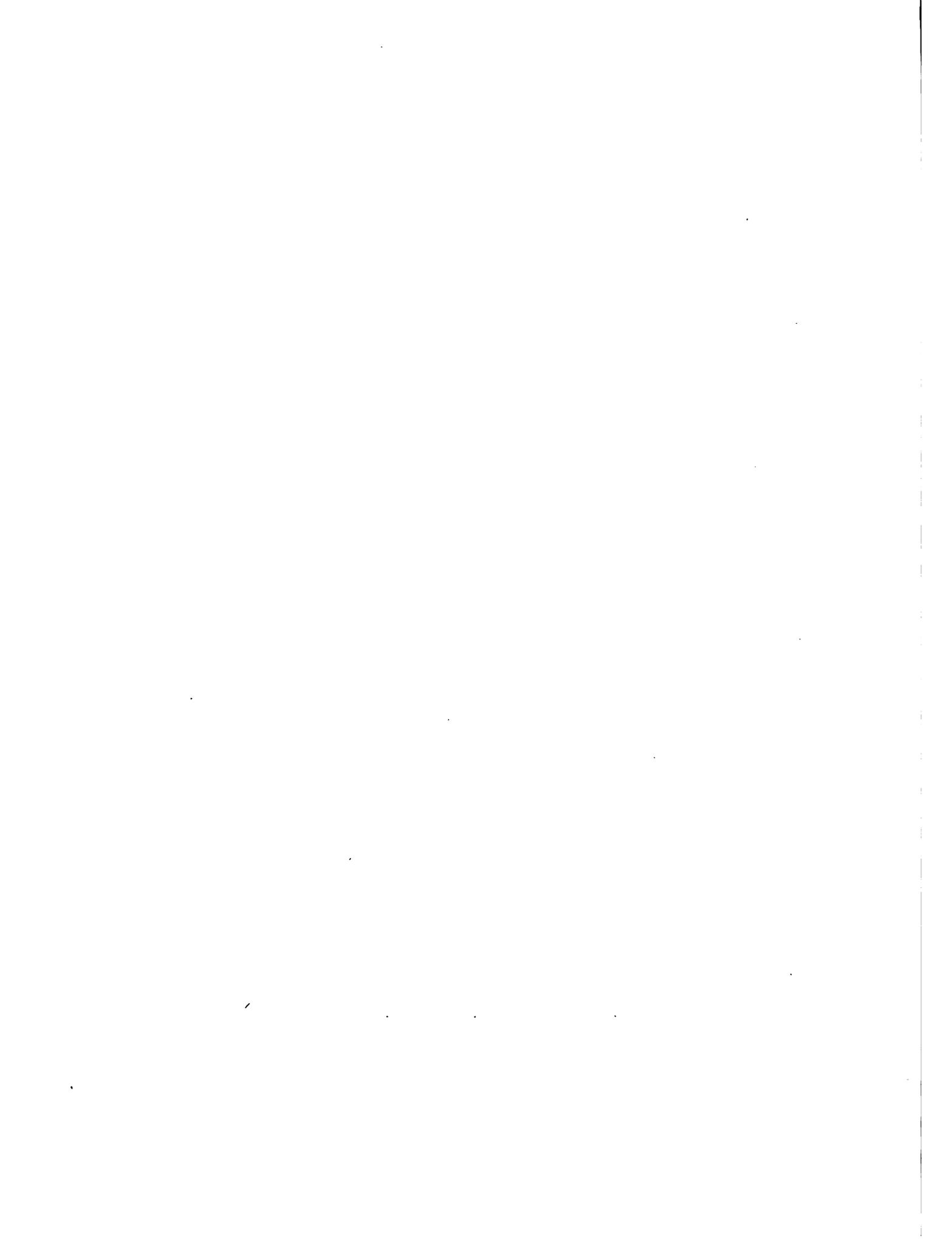
Con la finalidad de aprovechar debidamente la estructura y personería jurídica de los CAC, estos pueden manejar recursos provenientes de donaciones (organizaciones internacionales) o de préstamos especiales del Sistema Bancario Nacional o de otras instituciones.

Para tal fin se propone:

- .Hacer un mejor uso del personal capacitado del MAG y de otras instituciones.
- .Fortalecer la capacitación de equipos técnicos para la preparación y manejo de proyectos.
- .Dar la máxima prioridad a proyectos productivos que generen recursos.
- .Establecer mecanismos para que los ingresos de los CAC derivados de impuestos a la producción, se utilicen en la forma más efectiva.
- .Identificar fuentes probables de donaciones y financiamiento a sus proyectos.
- .Proponer al Sistema Bancario Nacional, políticas de financiamiento a los CAC.
- .Incluir entre las funciones de la Subdirección de Extensión Agrícola, la de informar a los CAC sobre posibles fuentes de financiamiento, donaciones, así como velar para que los recursos sean bien utilizados de acuerdo con la planificación de los proyectos. Esta Subdirección también debe orientar y apoyar la elaboración y tramitación de presupuestos de los CAC. Para el cumplimiento de estas funciones la Subdirección debe ser fortalecida.

e) Orientaciones sobre la organización y operación del MAG para apoyar el fortalecimiento de los CAC.

La organización del MAG para apoyar a los Centros Agrícolas Cantonales se adecuará a lo establecido en la estrategia de acción. Para ello es necesario:



.La elaboración del programa de Trabajo

El Programa de Trabajo se basará en las necesidades y prioridades que cada Dirección Regional establezca y en el Marco Legal vigente. En él se identificarán claramente las siguientes actividades: apoyo a la organización de nuevos CAC; capacitación de funcionarios del sector público; capacitación de directivos de los CAC en gestión empresarial; apoyo a la preparación y manejo de proyectos; fortalecimiento de los servicios de apoyo administrativo en los CAC, principalmente contabilidad y los mecanismos para adquisición y distribución de insumos; participación de los CAC en la definición y ejecución de programas; gestión y obtención de recursos financieros, principalmente la identificación y negociación de proyectos de inversión de interés local.

.Clara definición de funciones y atribuciones

Con base en la estrategia establecida y con la participación de todos los involucrados, se definirán las funciones de la Subdirección de Extensión Agrícola, de las Direcciones Regionales del MAG, de los Coordinadores de Centros Agrícolas Cantonales, los Jefes Regionales de Extensión Agrícola y los Agentes de Extensión.

.Fortalecimiento de la labor de los coordinadores de los CAC

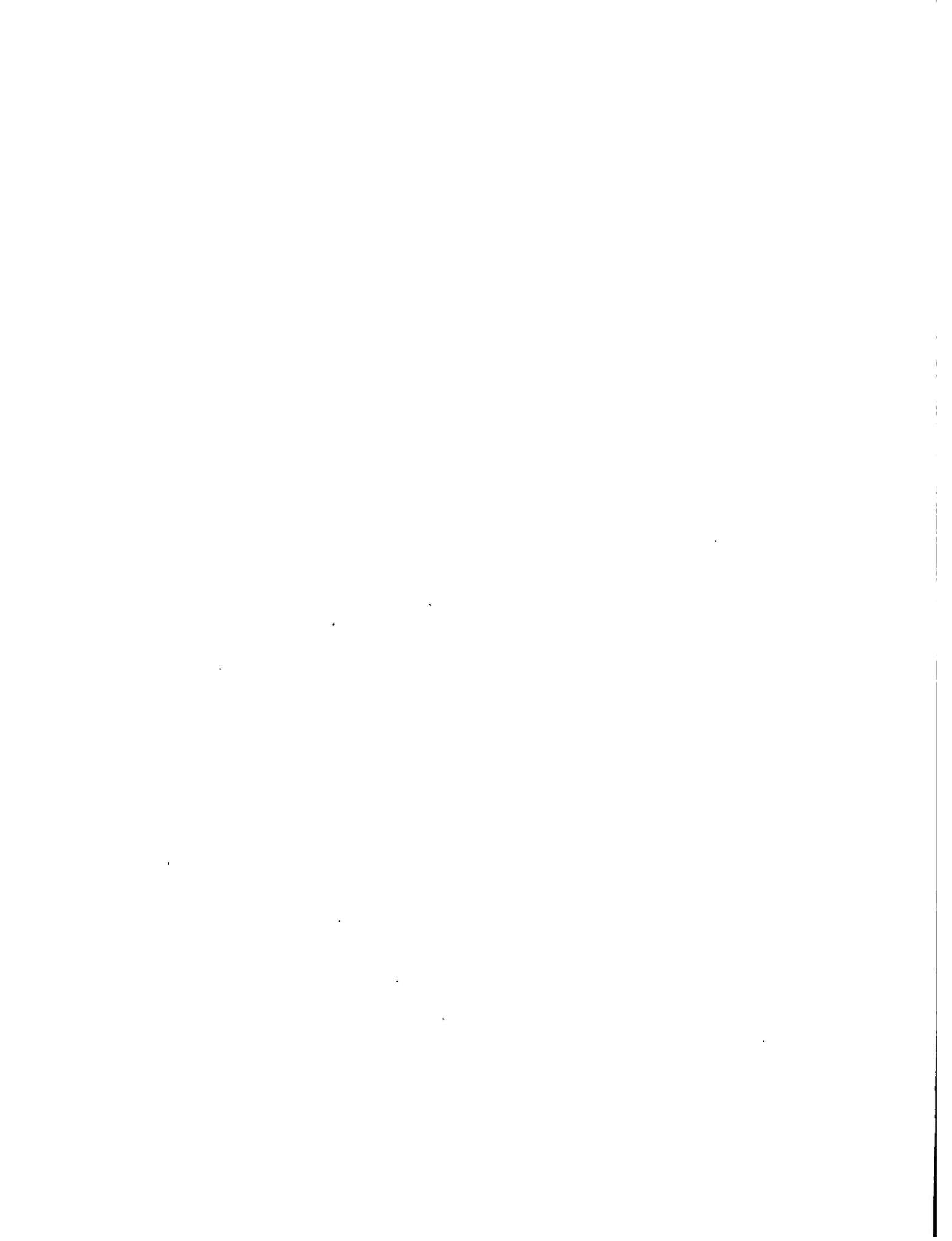
El papel de los coordinadores regionales se fortalecerá buscando que cada Dirección Regional disponga de un coordinador a tiempo completo con suficiente estabilidad en el cargo al cual, se le den las facilidades necesarias para su trabajo: movilidad, cuota adecuada de combustible, autorización de circulación permanente y otras condiciones requeridas.

El coordinador fortalecerá las actividades de motivación, capacitación de extensionistas y la definición de la estrategia y acciones específicas que se emprenderán en la región en apoyo de cada CAC. Para eso es necesario que los coordinadores, en lo posible, tengan su sede en la Dirección y dependan directamente del Jefe Regional de Extensión.

El coordinador asumirá un papel muy activo en el seguimiento y evaluación de las acciones que se realicen en relación a los CAC. Se establecerán canales y procedimientos de operación conjuntos entre los componentes nacional y regional mediante el trabajo grupal y de los coordinadores y funcionarios de la Subdirección de Extensión Agrícola.

.Desarrollo de los instrumentos de operación

Para desarrollar los instrumentos de operación se requiere la participación de los CAC. Entre estos instrumentos se incluirán los necesarios para la organización de los Centros, los procedimientos de acción de las Juntas Directivas, los manuales de contabilidad, las guías para la preparación y evaluación periódica de los programas de trabajo y otros que se requieran. Estos instrumentos serán de validez para todo el país y su elaboración partirá de los elementos que actualmente se encuentren en uso.



En el componente nacional, la Subdirección de Extensión Agrícola fortalecerá sus capacidades y orientará su labor para:

- . Apoyar a los Jefes Regionales de Extensión y Coordinadores de CAC a adecuar la estrategia general de trabajo a las condiciones particulares de cada región.
- . Proporcionar apoyo y asesoría a los coordinadores regionales y a los CAC en asuntos que requieran de opinión especializada sobre aspectos legales de procedimientos contables y otros.
- . Dar apoyo para la flexibilización de trámites y procedimientos ante Contraloría, Proveduría, Ministerio de Hacienda, y otros de forma que no se obstaculicen las adquisiciones y la movilización de recursos hacia los CAC.
- . Uniformar y normar, con la participación de los Jefes Regionales de Extensión y Coordinadores de CAC, los métodos y procedimientos de trabajo, y definir los mecanismos para que los CAC participen cada vez más en actividades conjuntas con las Agencias de Extensión para articular los servicios de apoyo al productor.
- . Apoyar los cursos y otros eventos de capacitación que se realicen en las regiones, tanto para funcionarios como para directivos de los CAC.
- . Difundir las orientaciones y prioridades para la acción de los CAC y los logros que se obtengan, a nivel de autoridades del Sector.
- . Apoyar la obtención y canalización de recursos financieros nacionales y externos para la consolidación de los CAC.

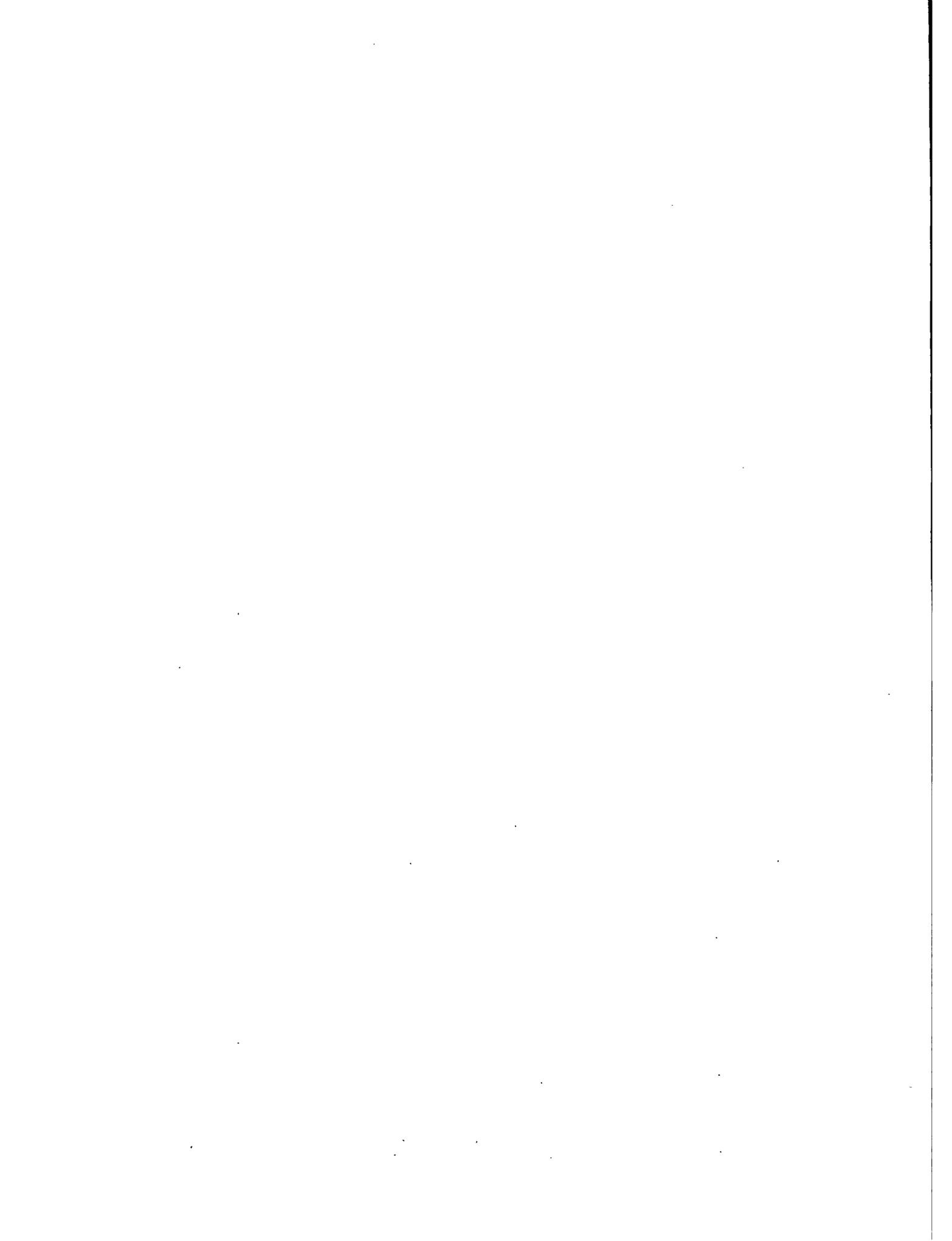
f) Orientaciones con relación a la capacitación

De acuerdo con el análisis de los puntos enumerados anteriormente, se infiere una incuestionable necesidad de establecer un programa de capacitación en el componente nacional dirigido a diferentes grupos de participantes.

El MAG, por medio de la Subdirección de Extensión Agrícola, organizará Cursos de Capacitación dirigidos al nuevo funcionario, que, a la vez, podrían servir como refrescamiento a los funcionarios en servicio. En estos cursos se incluirán los temas de mayor importancia como el conocimiento sobre los CAC, su Ley y Reglamento.

Entre estas actividades de capacitación estarán las siguientes:

.Capacitación del Coordinador Regional y de los Agentes de Extensión Agrícola. Se debe proporcionar, además del conocimiento profundo de los CAC, los métodos propicios y apropiados a su región para obtener un mejor conocimiento sobre la estrategia y orientación por seguir.



.Capacitación de los Directivos de CAC, para crearles conciencia de sus responsabilidades y compromisos con la comunidad e instituciones y para fortalecer los mecanismos de trabajo conjunto con el MAG.

.Capacitación de agricultores asociados y cooperadores para fortalecer las actividades emprendidas por el CAC.

.Seminarios regionales en los cuales habrá, además de intercambio de experiencias, la generación de ajustes a las labores desarrolladas por los CAC.

.Seminarios nacionales con la participación de los coordinadores, en los cuales se tratarían, entre otros, los siguientes temas: intercambio de experiencias, ajustes a sus labores, refrescamiento de acciones, nuevas políticas por aplicar.

.Asimismo, el MAG establecerá un Programa de Divulgación y Motivación, con el propósito de estimular la afiliación de los agricultores a los CAC.

.La Junta Directiva del CAC dará seguimiento a las labores de capacitación conjuntamente con el apoyo y colaboración del MAG a los siguientes grupos:

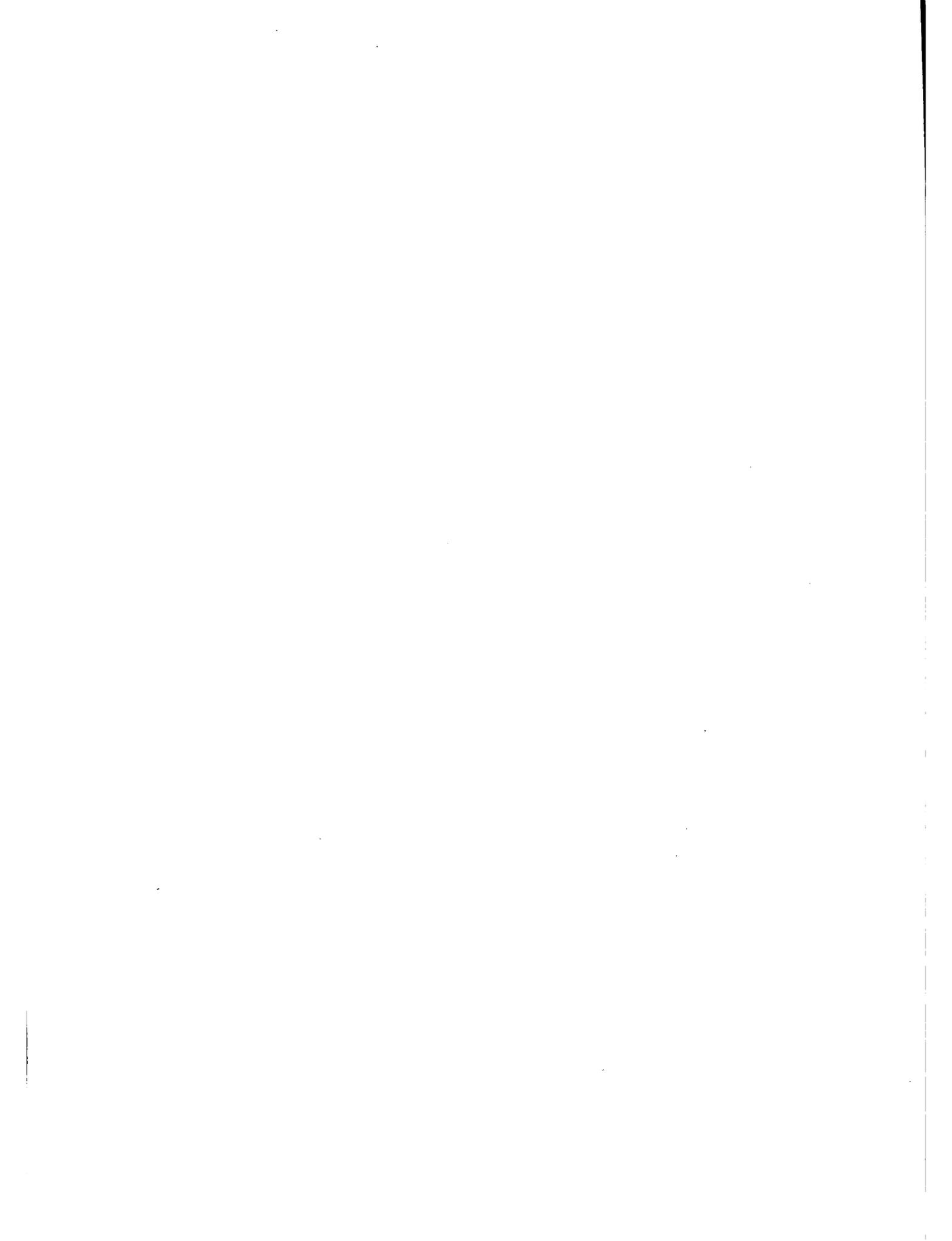
Asociados del CAC, Miembros del Comité Auxiliar y Agricultores en general.

.En las actividades de capacitación, se enfatizarán los métodos y técnicas para conducción de sesiones, trabajos de grupo, y la identificación de problemas y soluciones.

g) Recomendaciones

Con el fin de complementar las acciones anteriormente propuestas, será necesario que, en el componente central del MAG, se realicen acciones tales como:

- . Un análisis de la situación de los CAC a todo nivel.
- . Una revisión de la Ley y una adecuada divulgación de la misma.
- . Creación de una comisión que realice los ajustes que se consideren convenientes a la Ley.
- . Una revisión de la estructura operativa de los CAC, las Federaciones y la Confederación Nacional.
- . La definición de funciones del personal involucrado en la asesoría a los CAC.
- . El análisis del grado de dependencia de los CAC con respecto al MAG y la propuesta de mecanismos para independizarlos. Esto incluye establecer los procedimientos y normas para la supervisión y evaluación con base en los programas de trabajo que se elaboren.
- . La propuesta de alternativas y mecanismos para independizar a los CAC, del tratamiento presupuestal de la Ley de Administración Financiera.



C. Grupo No. 3: PROGRAMA DE ASIGNACIONES FAMILIARES

1. Generalidades

El trabajo del Grupo No. 3 fue identificar alternativas de solución a los problemas de primera prioridad que afectan el desempeño del Programa de Asignaciones Familiares, el cual es uno de los principales esfuerzos que el Servicio de Extensión Agrícola del MAG desarrolla en el componente regional.

El grupo estuvo formado por los siguientes participantes:

Javier Barquero
Roberto Alfaro
Bernardina Jiménez
Fernando Ocampo
José Barrantes
Horacio Chi

La labor de facilitador del grupo la desempeñó Ronald Meza, funcionario de la Oficina Ejecutora del PIPA.

2. Procedimiento de Trabajo

El procedimiento seguido por el grupo para desarrollar su trabajo fue el siguiente:

- a) Identificación individual de la problemática. Cada participante, dispuso de 15 minutos para que, individualmente, identificara los problemas que de acuerdo con su experiencia y conocimientos, obstaculizan el desempeño del Programa de Asignaciones Familiares.
- b) Listado grupal de problemas. Se procedió a enunciar la problemática en forma rotativa por los participantes y se preparó una sola lista.
- c) Discusión y clasificación de problemas identificados. Los problemas fueron identificados comentados y aclarados por los participantes. Se procedió, además, a clasificarlos de acuerdo con su naturaleza y la estructura del Programa de Asignaciones Familiares.
- d) Priorización de los problemas. Con base en comentarios, aclaraciones, discusión y búsqueda de consenso, los problemas identificados fueron seleccionados de acuerdo con su nivel de prioridad. El criterio utilizado para definir si un problema era de I, II, o III prioridad fue el probable plazo de tiempo necesario para resolverlo. Así, los problemas de primera prioridad corresponden a aquellos por resolverse en el segundo semestre de 1985; los de segunda prioridad son los que deben atenderse en 1986; los de tercera prioridad a partir de 1987.



e) Identificación de alternativas de solución. Para los problemas seleccionados como de prioridad I, los participantes procedieron a proponer alternativas de solución.

3. Resultado del trabajo en grupo

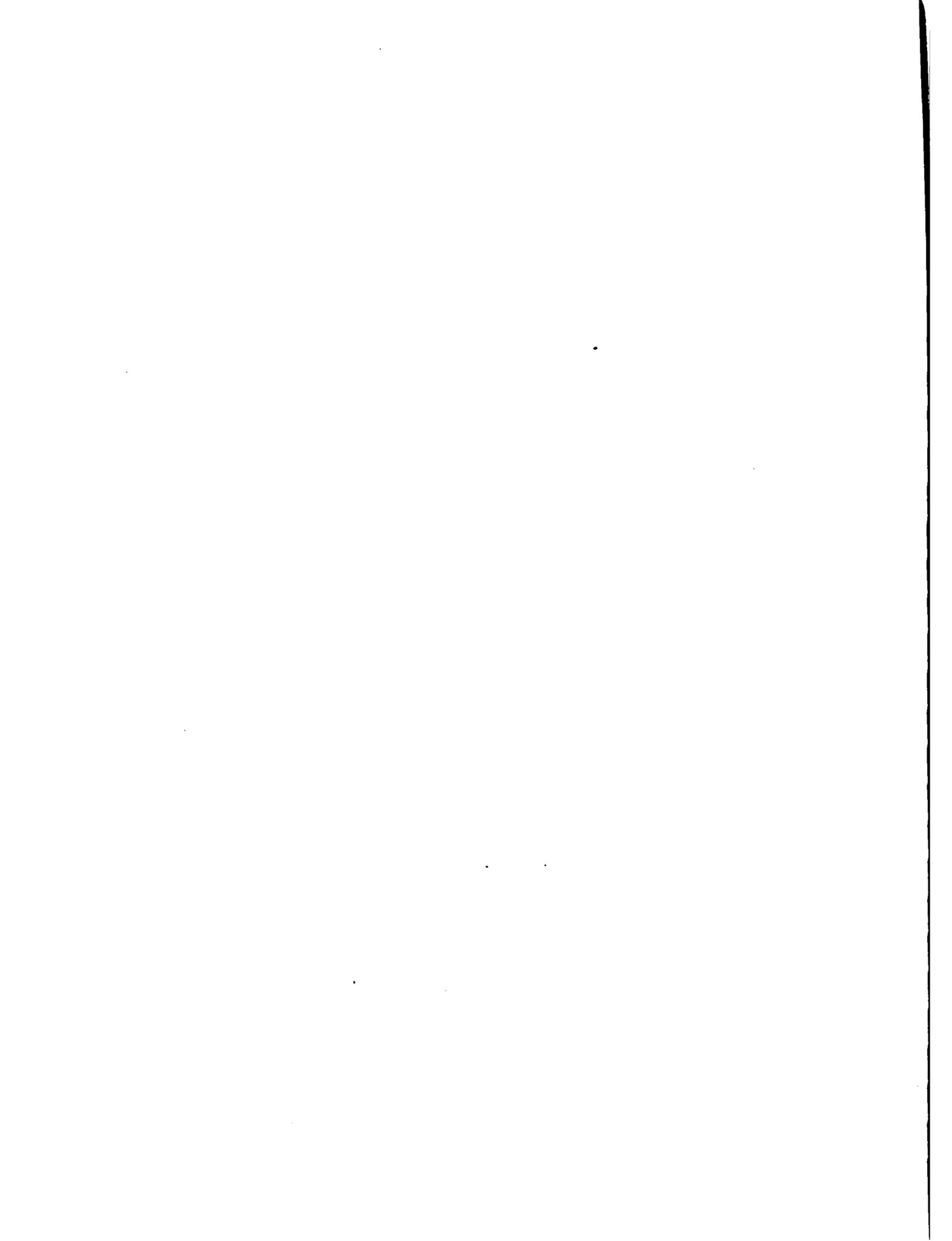
En las siguientes páginas, y en forma tabular, se muestran los problemas identificados así como las correspondientes opciones de solución propuestas por el grupo para aquellos problemas seleccionados como de prioridad I.

CUADRO No. 1
RESULTADO DE LA PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMAS QUE AFECTAN AL PROGRAMA DE ASIGNACIONES FAMILIARES (AF)	PRIORIDADES		
	I	II	III
1. Poca definición sobre la mecánica de trabajo de A. F. con relación a los otros programas de Extensión Agrícola	x		
2. Poca divulgación o información en el componente Regional del Programa A. F. y sus proyectos, de parte de los funcionarios Regionales		x	
3. Desconocimiento del Programa A. F. por parte de las altas autoridades del MAG.	x		
4. No todos los funcionarios tienen claridad sobre la clientela rural a la cual se destina los recursos de A.F.	x		
5. La planificación de los Programas de A. F. en muchos casos no responde a las prioridades agropecuarias de las regiones			x
6. No está estructurado un mecanismo participativo en la elaboración de Proyectos en el componente Regional	x		
7. No hay un plan estructural y de funcionamiento del Programa de A. F. en el MAG.			x

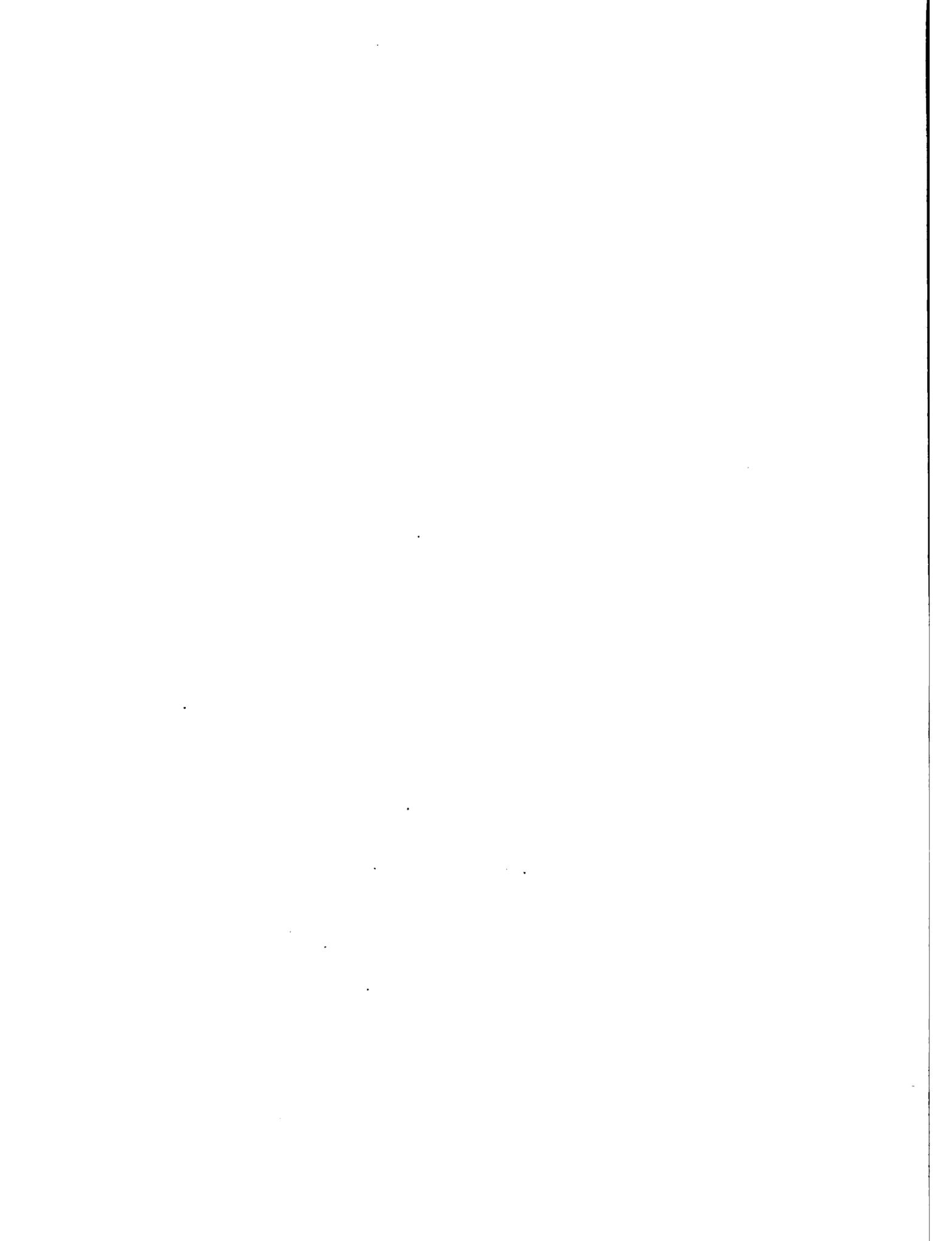


PROBLEMAS QUE AFECTAN AL PROGRAMA DE ASIGNACIONES FAMILIARES	PRIORIDADES		
	I	II	III
8. No está claramente definido el papel ni la responsabilidad de los funcionarios regionales del MAG en el Prog. A. F.	x		
9. No hay cooperación de los especialistas en los Proyectos de A. F.	x		
10. Los beneficios del Programa no siempre llegan a los agricultores de menores ingresos		x	
11. Los vehículos de A. F. no pueden ser utilizados por otros funcionarios de Extensión Agrícola	x		
12. Poca divulgación e información del Prog. A. F. hacia los futuros beneficiarios	x		
13. Falta de capacitación del Personal de A. F.		x	
14. No existe suficiente planificación en la elaboración de los planes de trabajo, por lo que en algunos casos responden a inquietudes de índole personal		x	
15. A los coordinadores regionales del Programa no se les ha dado la debida responsabilidad	x		
16. No hay cumplimiento de las metas programadas		x	
17. Falta de mayor agilidad en la ejecución del presupuesto ante el Ministerio de Hacienda y dentro del mismo			x
18. No hay una unidad administrativa fuerte para el Manejo del Programa A. F.	x		
19. Falta de apoyo de las autoridades principales del MAG para darle una mayor identidad al Programa (Ofic. Central, Direcciones Regionales)	x		
20. Lenta aprobación del presupuesto al inicio del año			x
21. Por la problemática del trámite burocrático (Ley adm. financiera, Ministerio de Hacienda), las casas comerciales no quieren cotizar al gobierno			x



CUADRO No. 2
PROGRAMA DE ASIGNACIONES FAMILIARES
ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA LOS PROBLEMAS DE PRIMERA PRIORIDAD

PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Poca definición sobre la mecánica de trabajo de A.F. con relación a los Programas de Extensión Agrícola	<ol style="list-style-type: none">1- Elaborar una planificación integrada a nivel de Agencia de Extensión y definir los resultados en función del cumplimiento de metas incluyendo la identificación de la clientela. Se deben tomar en cuenta los compromisos y los recursos humanos con que se dispone.2- Que los funcionarios de cada programa trabajen únicamente en el cumplimiento de las metas de su programa.3- Que el MAG absorba todo el personal y priorice en base a las necesidades reales de la zona.
Desconocimiento del Programa A. F. por parte de las altas autoridades del MAG.	<ol style="list-style-type: none">1- Hacer boletines y distribuirlos a las máximas autoridades del MAG.2- Exponer el Programa de Asignaciones Familiares a las altas autoridades del MAG en las reuniones de los Directores Generales y Regionales.3- Preparar un Seminario en el que participen las altas autoridades del MAG para informarles.
No todos los funcionarios tienen claridad sobre la clientela rural para la cual se destinan los recursos de A. F.	<ol style="list-style-type: none">1- Hacer una manual descriptivo que explique claramente las características de los beneficiarios de Asignaciones Familiares.



PROBLEMA

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

No está estructurado un mecanismo participativo en la elaboración de proyectos en el componente Regional.

No está claramente definido ni el papel ni la responsabilidad de los funcionarios regionales del MAG en el Prog. A. F.

No hay cooperación de los especialistas en los proyectos de A. F.

2- Que los pequeños productores beneficiarios de otras Programas de Extensión sean incluidos como beneficiarios de Asignaciones Familiares.

3- Utilizar la clasificación del Sistema Bancario Nacional sobre las características de los productores.

4- Coordinar con instituciones dedicadas a trabajar con agricultores de bajos ingresos en la selección de los beneficiarios de Asignaciones Familiares.

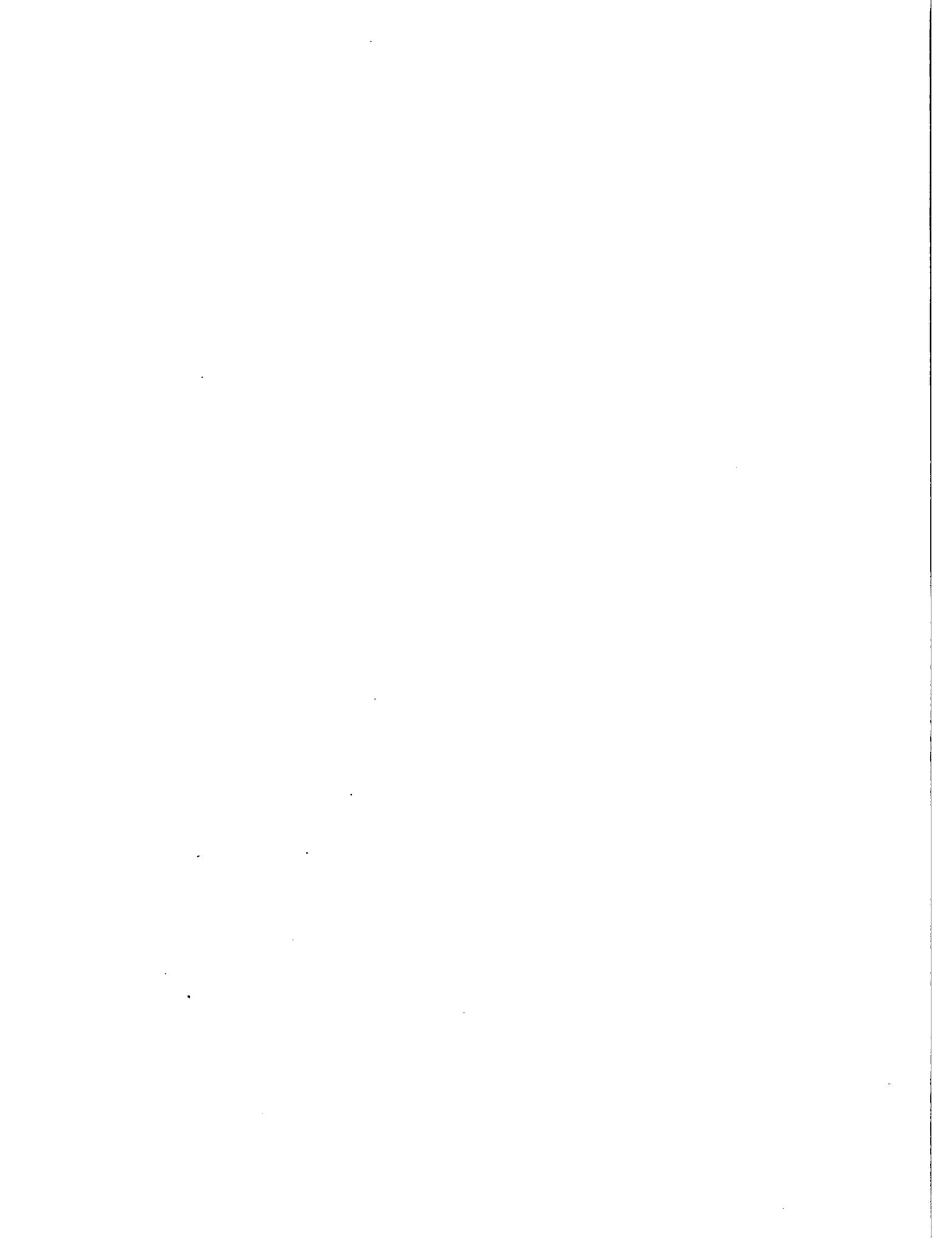
1- Elaborar una planificación integrada a nivel de Agencia de Extensión y definir los resultados en función del cumplimiento de metas incluyendo la identificación de la clientela. Se deben tomar en cuenta los compromisos y los recursos humanos de que se dispone.

2- Que la planificación de los programas de Asignaciones Familiares en las regiones sea elaborada por un grupo de trabajo multidisciplinario.

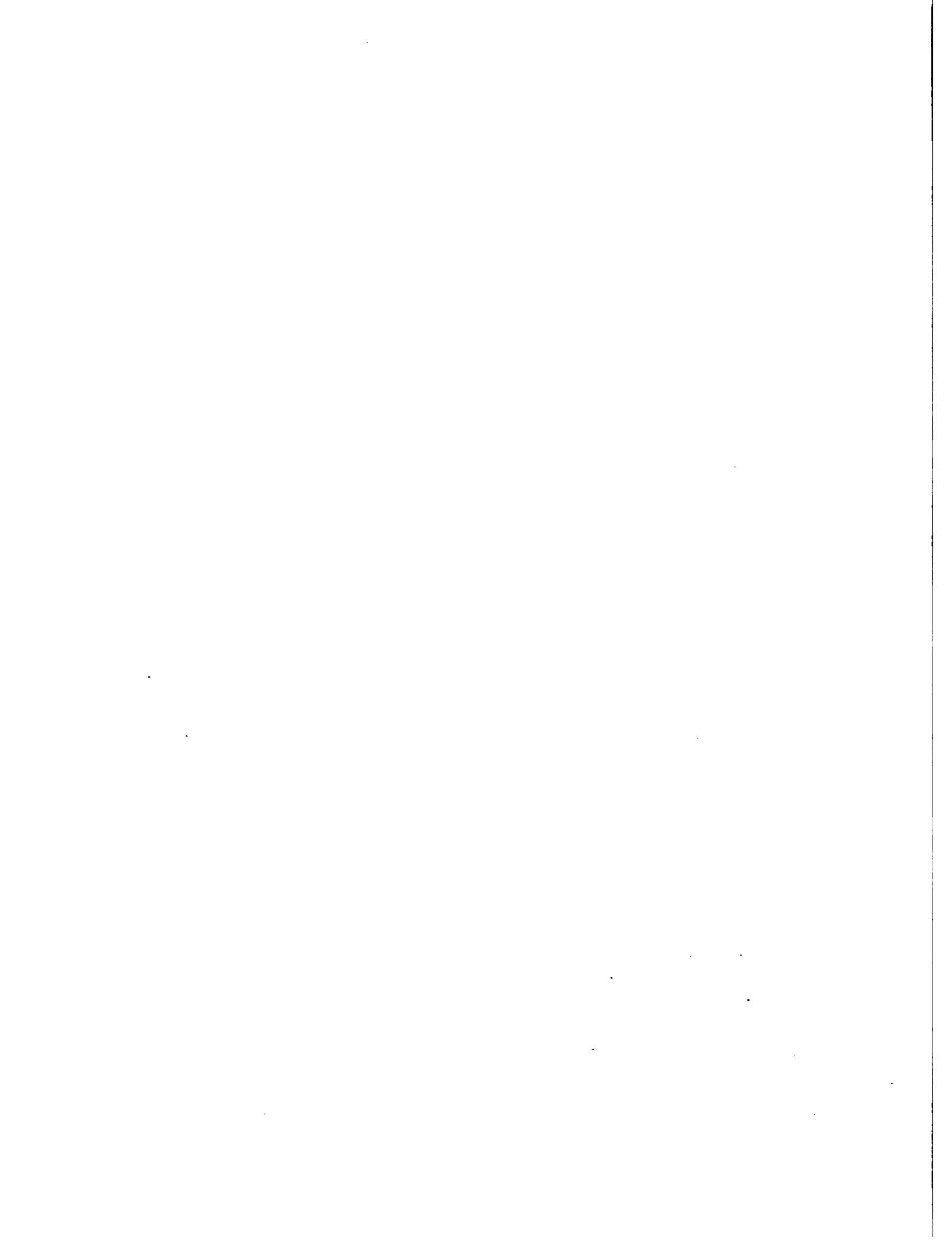
1- Hacer una estructuración efectiva del programa de Asignaciones Familiares en donde se incluyan las responsabilidades de los funcionarios que trabajan en dicho programa.

A-Que los Directores y Jefes de Extensión Agrícola definan con base en la elaboración de una planificación integrada a nivel de Agencia de Extensión Agrícola y los resultados en función del cumplimiento de metas, incluyendo la identificación de la clientela. Se deben tomar en cuenta los compromisos y los recursos humanos que se dispongan, las funciones y responsabilidades de los especialistas en los proyectos de Asignaciones Familiares.

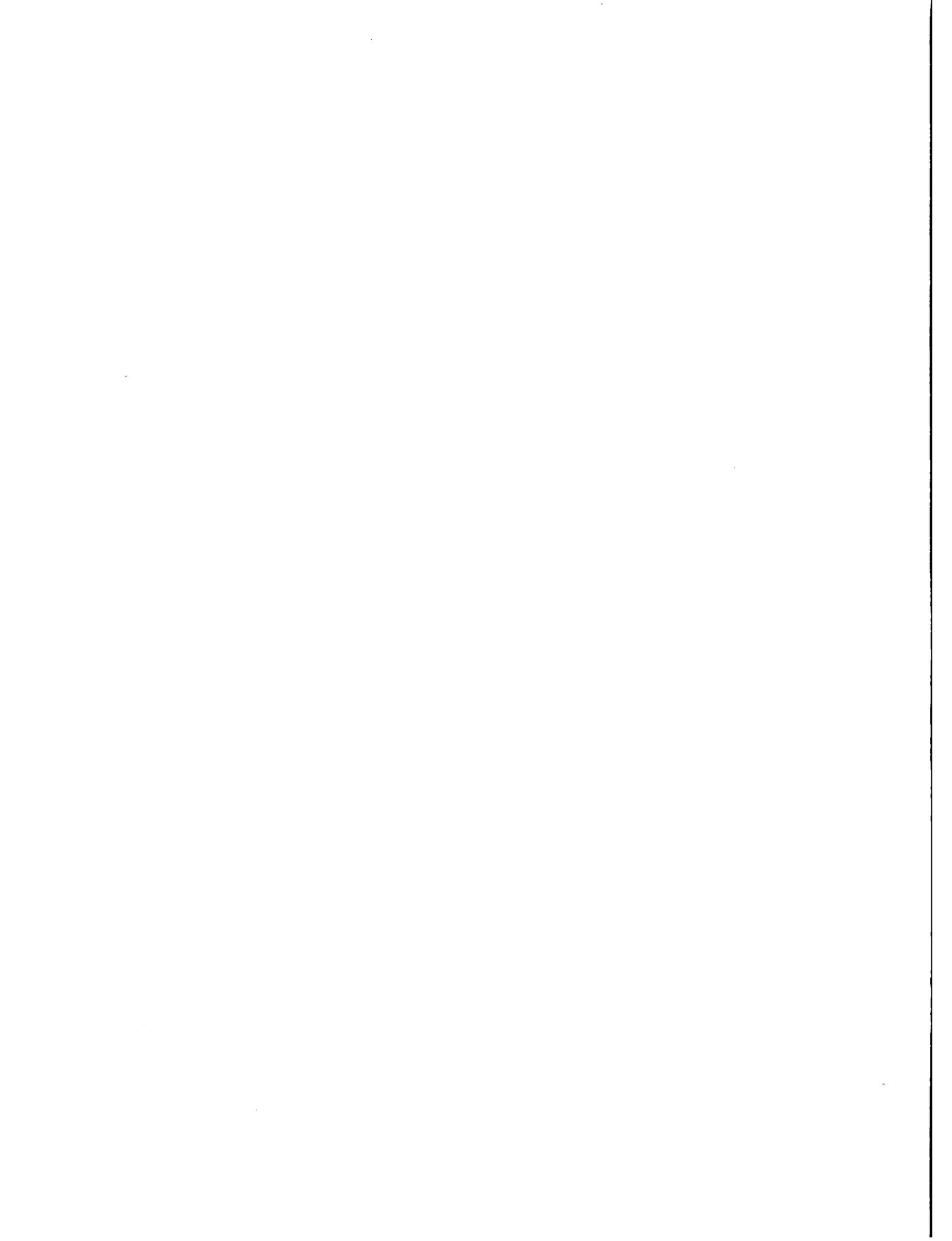
PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>Los vehiculos de A. F. no pueden se utilizados por otros funcionarios de Ex-tension Agricola.</p>	<ol style="list-style-type: none">1- Que se apruebe y aplique el plan vehicular.2- Solicitar la autorización a OCAF para que el personal no pagado por el mismo pueda hacer uso de sus vehiculos siempre que realicen acciones relacionadas con Asignaciones Familiares.
<p>Poca divulgación e informa-ción del Programa A. F. hacia los futuros benefi-ciarios.</p>	<ol style="list-style-type: none">1- Realizar una campaña a nivel nacional de parte del MAG sobre los beneficios y objetivos del Programa A. F.2- Con base en la programación a nivel local y regional, preparar boletines, hojas divulgativas, días de demostraciones, etc.3- Realizar una campaña en el componente nacional de parte de OCAF sobre las acciones realizadas en los diversos programas en otras instituciones.
<p>A los Coordinadores Regio-nales del Programa no se les ha dado la debida res-ponsabilidad.</p>	<ol style="list-style-type: none">1- Hacer una estructuración efectiva del Programa de A. F. en el MAG tendiente a incluir las responsabilidades y funciones de los coordinadores del Programa a nivel regional.2- Hacer una definición concisa de la labor de A. F. en el MAG, en la que participen funcionarios del programa a nivel nacional y regional.
<p>No hay una unidad adminis-trativa fuerte para el manejo del Programa A. F.</p>	<ol style="list-style-type: none">1- Contratar más personal administrativo para el manejo eficiente del Programa de Asignaciones Familiares.2- Que el MAG proporcione un funcionario a tiempo completo para que colabore en el el manejo administrativo del Programa de A. F.



PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Falta de apoyo de las autoridades principales del MAG para darle una mayor identidad al Programa.	1- Una vez que las altas autoridades del MAG conozcan ampliamente el Programa de A. F., la SDEA gestionará y negociará ante dichas autoridades la decisión para darle identidad al Programa.
Falta apoyo administrativo por parte de las altas autoridades del MAG al Programa.	1- Solicitar la coordinación de los Deptos. Administrativos del MAG y brindar los medios para que ésta se lleve a cabo.
El personal pagado con recursos de A. F. tiene muy pocos incentivos (anualidades, etc.) ya que no goza de los derechos de tener plaza del Servicio Civil.	1- Solicitar al Señor Ministro y al Servicio Civil para que se paguen las anualidades atrasadas.
Las líneas de mando del personal regional de A. F. no están claramente definidas.	1- Hacer una estructuración efectiva del Programa A. F. en donde se incluyan las responsabilidades de los funcionarios que trabajen en el Programa. 2- Establecer un mecanismo que garantice que cada funcionario de A. F. dependa de una sola jefatura.
La información de evaluación que suministran las Direcciones Regionales es poco confiable y no coincide trimestre a trimestre.	1- Crear un sistema de seguimiento, evaluación y supervisión para el cumplimiento de las actividades de A. F. a nivel nacional, regional y local. 2- Reforzar con personal el Programa a nivel nacional y regional.



PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>No hay identidad clara del Programa, lo cual ocasiona que al informar actividades o cumplimiento de metas se reporte información de otros programas.</p>	<ol style="list-style-type: none">1- Elaborar una planificación integrada a nivel de Agencia de Extensión Agrícola y definir los resultados en función del cumplimiento de metas incluyendo la identificación de la clientela. Se deben tomar en cuenta los compromisos y los recursos humanos con que se dispone.2- Hacer una definición concisa de la labor de A. F. en el MAG en la que participen funcionarios de los niveles nacional y regional.3. Hacer una estructuración efectiva del Programa A. F. en donde se incluyan las responsabilidades de los funcionarios que en trabajen en A. F.4. Implementar los cambios administrativos que permitan que el Programa de A. F. funcione como tal a nivel regional.
<p>A nivel de las Direcciones Regionales no se hace pleno uso de los recursos provenientes de A. F. como lo especifica la Ley 5662, artículo 20 (personal, vehículos, combustible).</p>	<ol style="list-style-type: none">1- Dar a conocer la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares a todo el personal que trabaja en dicho programa, a los diferentes niveles de decisión del MAG y en especial a las máximas autoridades de la institución.2- Adoptar una decisión política proveniente de las máximas autoridades del MAG para que haya cumplimiento de la Ley.
<p>Los recursos presupuestarios no se utilizan (en muchos casos) por la falta de capacidad administrativa de las Direcciones Regionales.</p>	<ol style="list-style-type: none">1- Hacer una estructuración efectiva del Programa en donde se incluyan las responsabilidades de los funcionarios que trabajen en Asignaciones Familiares.
<p>No hay mecanismos de control en la utilización de los recursos del Programa a nivel regional.</p>	<ol style="list-style-type: none">1- Contratar más personal administrativo para el manejo del Programa de A.F. y crear un sistema de seguimiento, evaluación y supervisión para el cumplimiento de las actividades programadas.

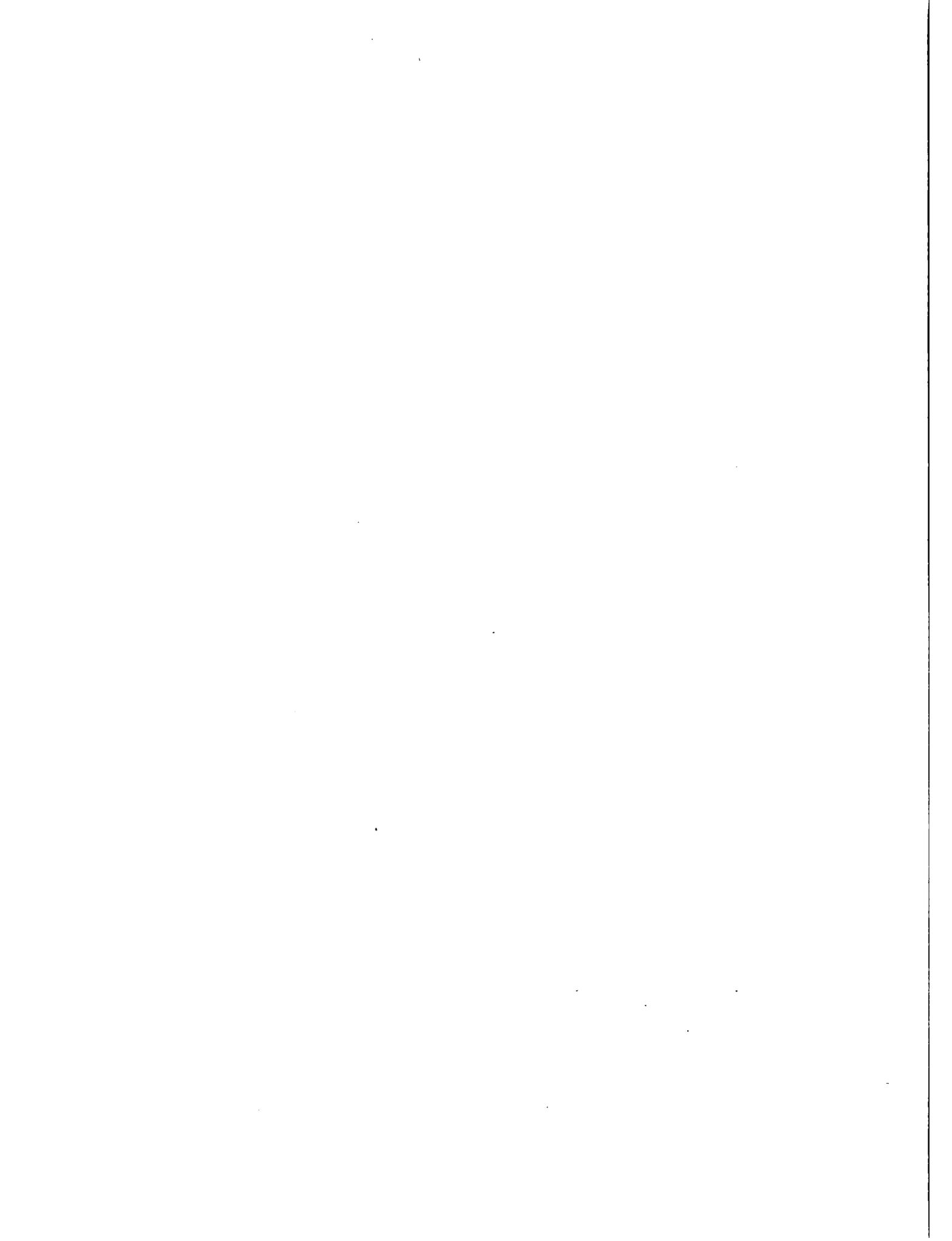


4. Trabajo en Plenaria

El relator del grupo presentó en sesión plenaria, los problemas identificados como prioritarios así como las alternativas de solución propuestas para resolverlos. La plenaria se realizó con el propósito de informar a los demás participantes sobre el trabajo hecho por el grupo y poder obtener sugerencias y recomendaciones al respecto. Las recomendaciones derivadas son las siguientes.

5. Recomendaciones

- a. Integrar una Comisión constituida por los miembros de este grupo para darle continuidad a lo expuesto en este Seminario-Taller.
- b. Realizar otros Seminarios-Taller a un corto plazo para dar continuidad a las acciones previstas.
- c. Procurar que los resultados de este Seminario-Taller sean expuestos a las altas autoridades del MAG y a los niveles que corresponda.



D. Grupo No. 4: PROGRAMA DE CLUBES 4-S Y AMAS DE CASA

1. Generalidades

El Grupo No. 4 tuvo como tarea identificar alternativas de solución a los problemas prioritarios que afectan el desempeño del Programa de Clubes 4-S y Amas de Casa. Este programa constituye uno de los principales esfuerzos de Extensión Agrícola en el componente regional.

El grupo estuvo constituido por los siguientes participantes:

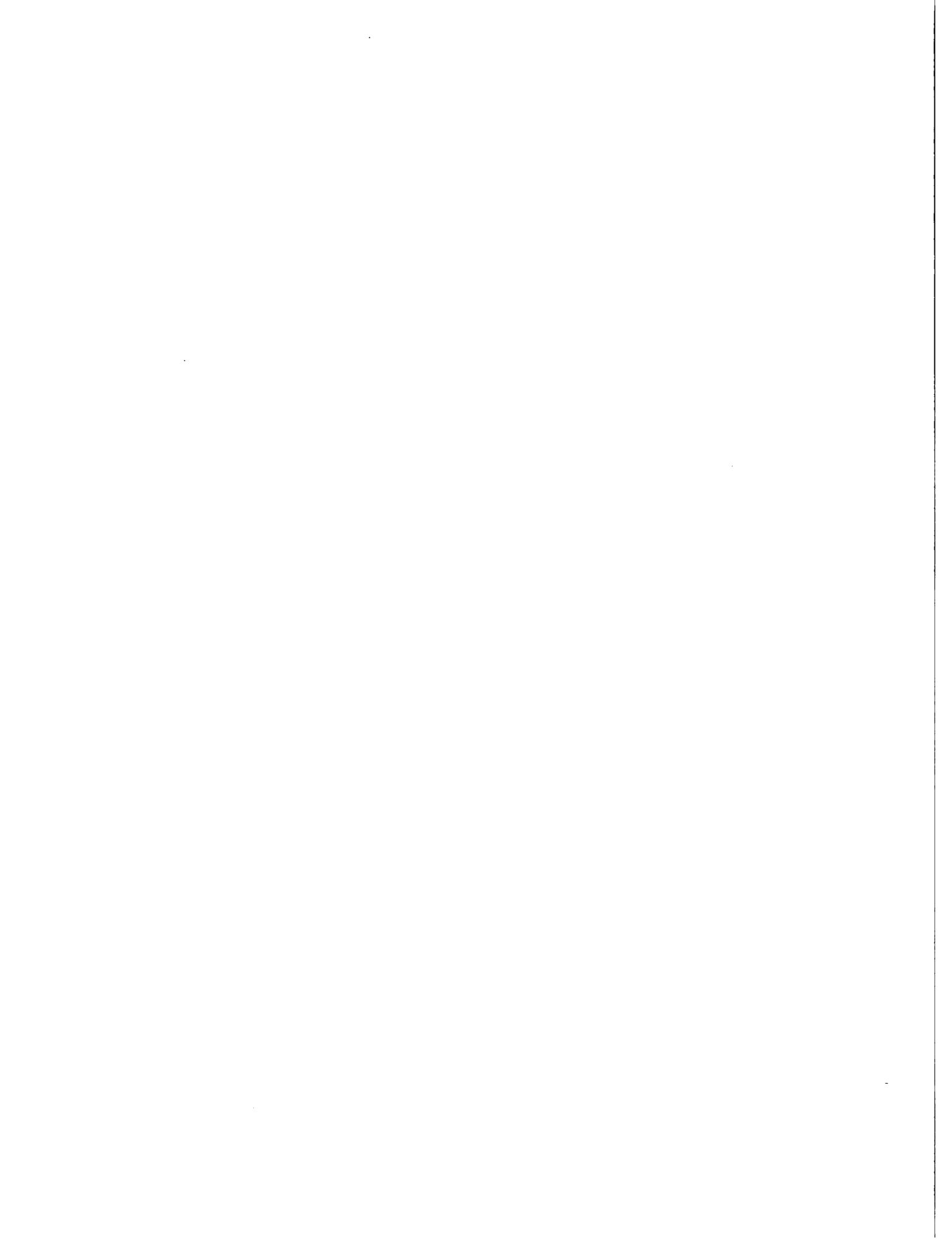
William Gómez
Rodrigo Cortés
Jorge Mario Araya
Carlos Blanco
Ma. Dolores Herrera
Salvador Monge

Como facilitador del grupo actuó Róger Guillén B., funcionario de IICA-PROPLAN.

2. Procedimiento de Trabajo

El grupo desarrolló un procedimiento de trabajo que consta de los siguientes pasos:

- a) Identificación individual de problemas. Cada uno de los participantes, en forma individual y con base en sus conocimientos y experiencias, procedió a escribir durante 15 minutos cuáles eran a su juicio los problemas que afectaban el buen desempeño del Programa de Clubes 4-S y Amas de Casa. Para iniciar con alguna categorización de problemas, se solicitó que estos fueran clasificadas en tres grupos: a nivel de beneficiarios, a nivel del MAG y a nivel de la FUNAC.
- b) Listado grupal de problemas. Con base en los listados individuales, se elaboró un listado grupal de problemas, solicitando que en forma rotativa cada participante enunciara un problema cada vez.
- c) Priorización de problemas. Con base en comentarios, aclaraciones, discusión y búsqueda de consenso de los participantes, los problemas identificados se clasificaron en subgrupos de I, II y III prioridad. Para ello se tuvo presente tres criterios básicos: posibilidad de resolverlos en el corto, mediano o largo plazo; disponibilidad actual de recursos humanos y físicos; y prioridades y orientaciones de Extensión Agrícola.
- d) Propuesta de alternativas de solución. Para todos los problemas clasificados como de prioridad I, el grupo identificó y elaboró una propuesta de alternativas de solución.

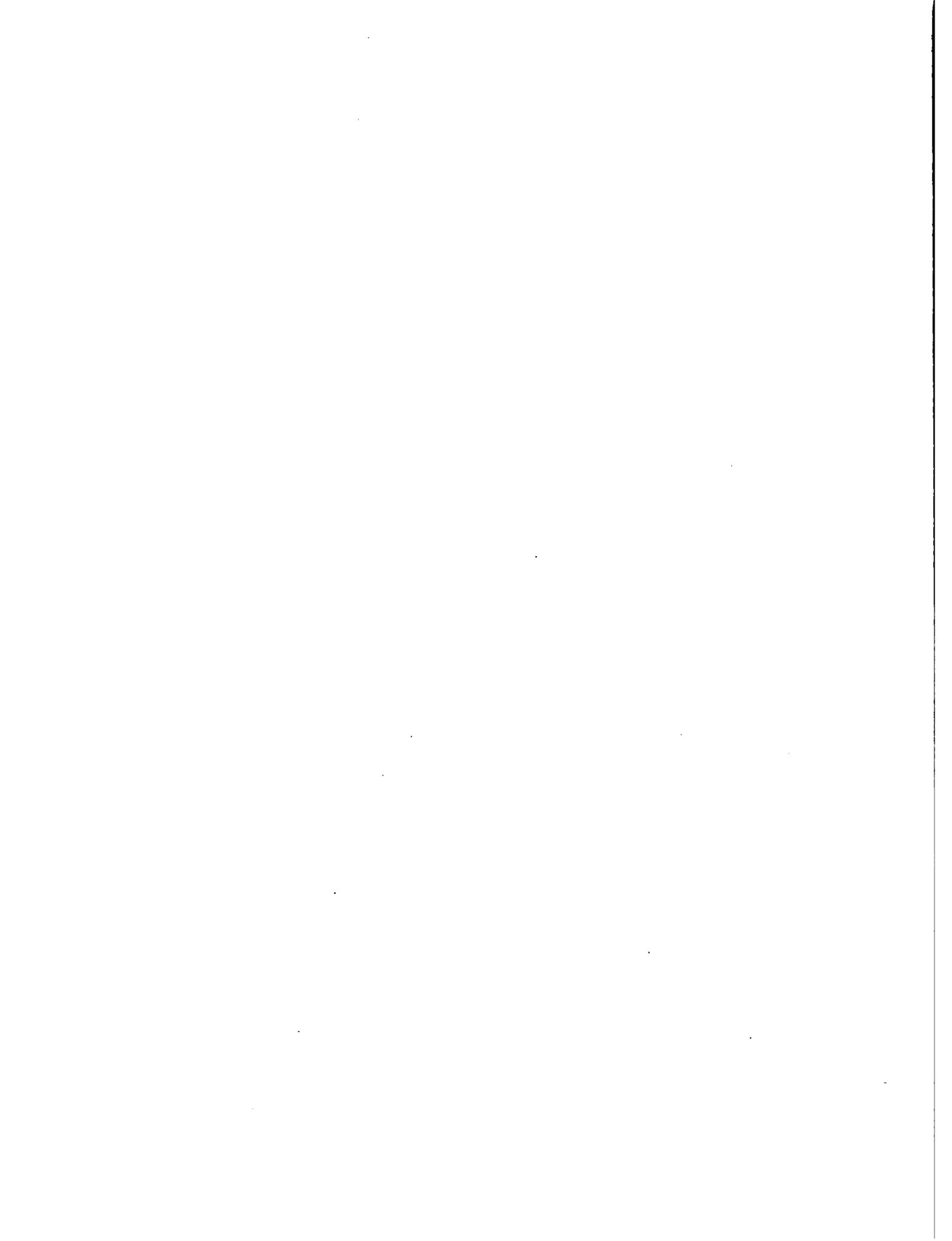


3. Resultado del trabajo de grupo

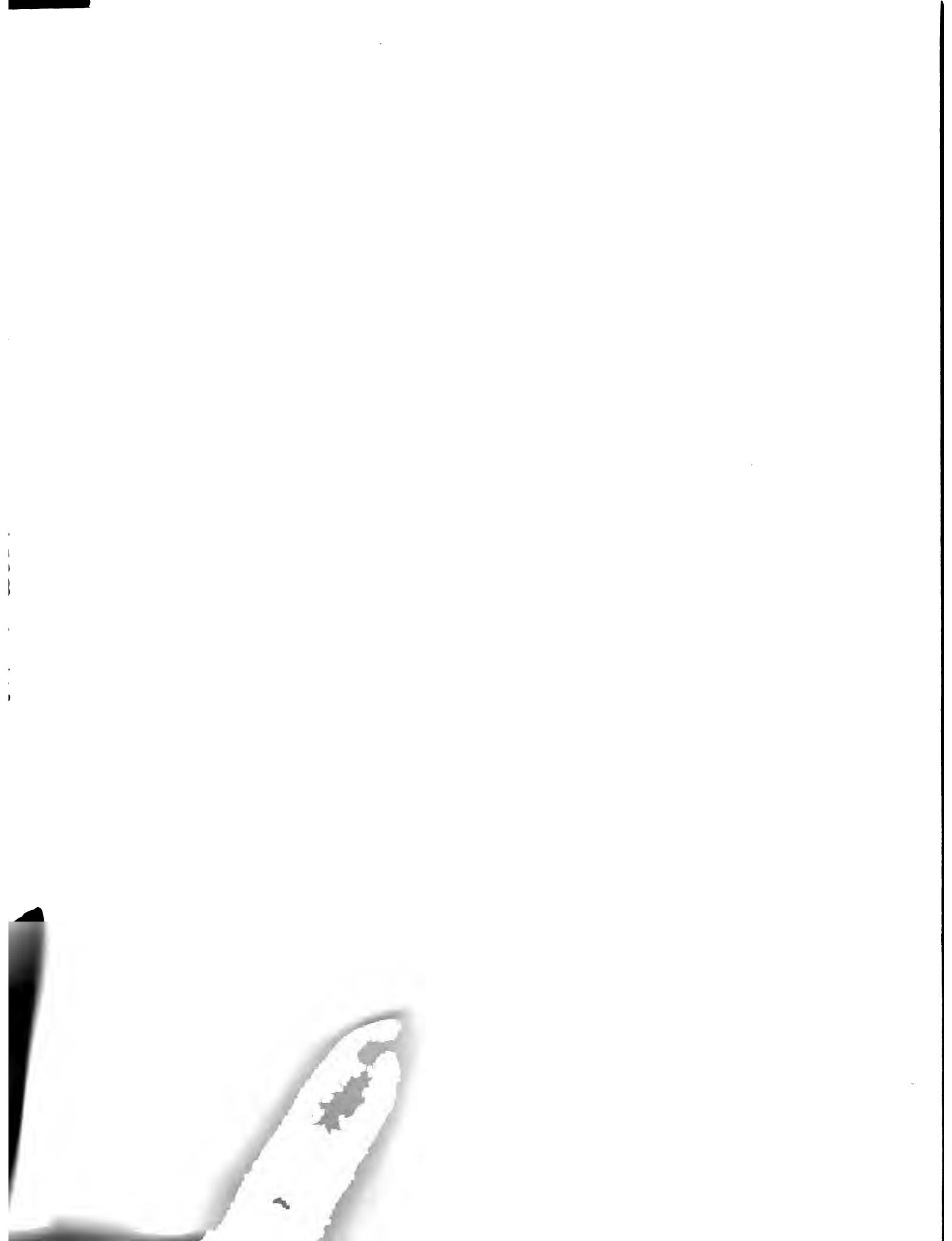
En los cuadros siguientes se presentan los problemas identificados y clasificados según grado de prioridad, así como las correspondientes alternativas de solución que el grupo propone para los problemas de prioridad I.

CUADRO No. 3
RESULTADO DE LA PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMAS QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DEL PROGRAMA DE CLUBES 4-S AMAS DE CASA	PRIORIDADES		
	I	II	III
<hr/>			
A. <u>Con relación a los jóvenes y Amas de Casa</u>			
1. Falta de organización para el mercadeo	x		
2. Falta de asistencia técnica regular		x	
3. Los beneficiarios no son propietarios de todos los factores de producción		x	
4. Dependencia de parte del padre o del esposo		x	
5. Marcado desinterés de los beneficiarios hacia el uso de prácticas grupales		x	
6. Poca accesibilidad al crédito	x		
7. Las actividades agropecuarias no son competitivas con otras actividades		x	
8. Las socias no tienen un proyecto definido de tipo productivo con carácter comercial	x		
B. <u>Con relación al MAG</u>			
1. Poca definición con relación al programa Clubes 4-S y Amas de Casa	x		



PROBLEMAS	PRIORIDADES		
	I	II	III
2. Falta de mística por parte de algunos funcionarios		x	
3. Falta de orientación a los promotores para establecer proyectos de impacto en la zona	x		
4. Falta de criterios adecuados para la ubicación de personal		x	
5. Los promotores trabajan en forma aislada y no como equipo local, regional y nacional	x		
6. Falta de mecanismos de seguimiento, supervisión y evaluación en los componentes local, regional y nacional	x		
7. Falta de una adecuación de las políticas nacionales a la realidad local y regional	x		
8. Falta de priorización de proyectos			x
9. No hay posibilidades de ascenso de categoría dentro del grupo de promotores sociales	x		
10. Falta de poner en ejecución los mecanismos de coordinación entre la Subdirección de Extensión, las Direcciones Regionales, Agencias y viceversa, en relación al programa 4-S		x	
11. Las promotoras no saben conducir vehículos			x
12. Irrespeto de jerarquías en las comunicaciones FUNAC-SDEA-Dirección Regional-Agencias-promotor y viceversa	x		
13. Descoordinación entre el MAG y la FUNAC y entre los diversos niveles del MAG	x		
14. Tendencia de la FUNAC a que el MAG se subordine y no coordine	x		
15. Por tratar de cumplir con las metas de los Programas de Extensión, se está descuidando cada vez más a los Clubes 4-S y Amas de Casa	x		
16. No se ha definido el rol o papel que van a desempeñar los jóvenes y amas de casa en el proceso productivo		x	



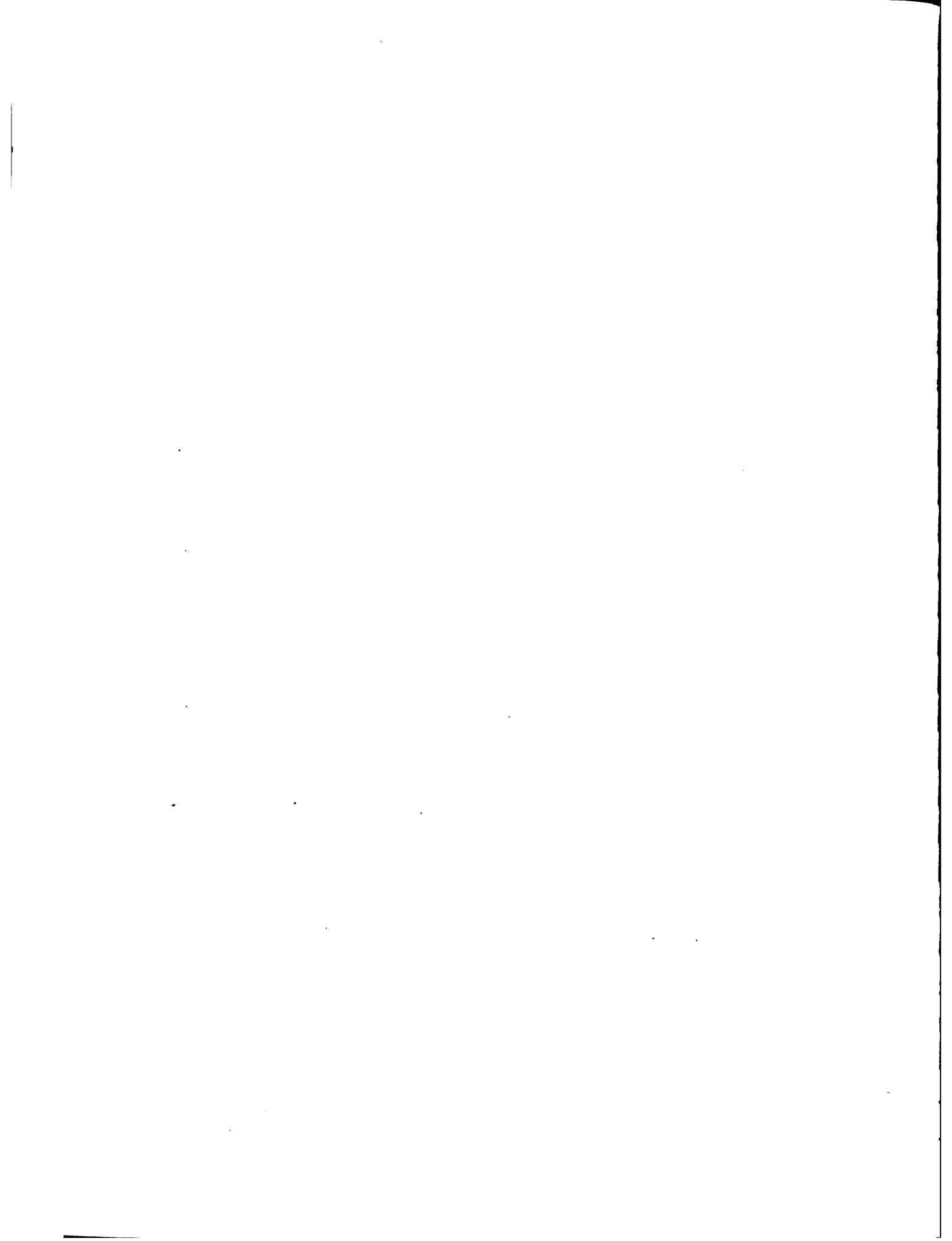
PROBLEMAS	PRIORIDADES		
	I	II	III
17. Pocos conocimientos de los posibles beneficiarios, sus padres o esposos, del programa de Clubes 4-S y Amas de Casa			x
18. Demasiada dependencia de los Clubes con el MAG			x
19. Falta de estímulo a los jóvenes y amas de casa para que se incorporen o permanezcan en el programa			x
20. Desactualización de la estrategia del programa a los intereses actuales de los jóvenes			x
21. Falta de capacitación formal a los extensionistas que trabajan en clubes y por lo tanto no los apoyan ni conocen sus responsabilidades			x
C. Con relación a la FUNAC			
1. Los proyectos de FUNAC no concuerdan en muchos casos con las políticas del MAG en referencia al programa Clubes 4-S y Amas de Casa			x
2. Incremento de los clubes estudiantiles en perjuicio y detrimento de los clubes del MAG			x
3. La FUNAC financia a los agricultores en rubros que ya tienen financiamiento (Quepos)			x

CUADRO No. 4
ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE PRIMERA PRIORIDAD

PROBLEMA DE I PRIORIDAD	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Falta de organización para el mercado.	<ol style="list-style-type: none">1- Incluir en todo proyecto de los Clubes 4-S y Amas de Casa un componente de mercadeo.2- Establecer mecanismos de coordinación entre el Departamento de Mercadeo con la Subdirección de Extensión Agrícola para apoyar los proyectos de los Clubes 4-S.3- Capacitar a los promotores para incrementar sus conocimientos sobre aspectos de mercadeo y que conozcan fuentes de asesoramiento en este campo.4- Organizar y capacitar a los Clubes que tengan productos afines para facilitar los aspectos de mercadeo.5- Propiciar preferentemente la creación de pequeñas empresas productivas.6- Lograr que la tienda de Clubes 4-S en San José funcione de acuerdo con los objetivos con que fue creada y promover la creación de otras.
Poca disponibilidad de crédito.	<ol style="list-style-type: none">1- Por medio del Comité Sectorial Agropecuario de cada región lograr que se facilite la obtención de crédito para los jóvenes y Amas de Casa.2- Establecer que la solicitud de préstamo sea con base en un proyecto con viabilidad financiera avalado por el Agente o Especialista de la zona.
Las socias no tienen un proyecto definido de tipo productivo con carácter comercial.	<ol style="list-style-type: none">1- Modificar la estrategia de trabajo de las promotoras para trabajar en tres fases.<ol style="list-style-type: none">a- Identificación grupal al nivel del personal de la agencia de áreas potenciales de proyectos viables.



PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Poca definición con relación al Programa Clubes 4-S y Amas de Casa	<ul style="list-style-type: none">b- Cursos de Motivación y Capacitación a Socias en las áreas identificadas como potenciales.c- Formulación y ejecución de proyectos rentables por parte de las socias. <ol style="list-style-type: none">1- Cubrir las necesidades mínimas de personal en las áreas identificadas como potenciales.2- Apoyar con más recursos presupuestarios (gastos operativos) a los promotores.3- Suministrar más equipo de trabajo a los promotores.4- Lograr que el nivel directivo superior (Ministro, Viceministro, Oficial Mayor, Director de Ext. Agrícola), de directrices claras a los Directores Regionales para apoyar el Programa X de Clubes 4-S y Amas de Casa
Falta de orientación a los promotores para establecer proyectos de impacto en la zona.	<ol style="list-style-type: none">1- Establecer mecanismos de coordinación entre la Dirección de Mercadeo y la Subdirección de Extensión para apoyar los proyectos de los Clubes 4-S.2- Aumentar al equipo técnico a nivel regional y local para los proyectos productivos de los socios.3- Suministrar más equipo de trabajo a los promotores.
Los promotores trabajan en forma aislada y no como equipo local, regional y nacional.	<ol style="list-style-type: none">1- Reorientar la estrategia de trabajo a nivel de Agencia y región para que en lugar de trabajar individualmente se trabaje en equipo y se compartan los recursos disponibles.
Falta de mecanismos de Seguimiento, Supervisión y Evaluación en los componentes local, regional y nacional.	<ol style="list-style-type: none">1- Establecer un sistema uniforme de programación, seguimiento y evaluación de las Acciones de Extensión a nivel local, regional y nacional.2- Completar el cuadro de supervisores a nivel regional.



PROBLEMA

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Falta de adecuación de las políticas nacionales a la realidad local y regional.

- 1- Modificar la estrategia de trabajo para actuar en tres fases.
 - a- Identificación grupal al nivel del personal de la Agencia y Región de áreas potenciales de proyectos viables.
 - b- Cursos de Motivación y Ejecución de proyectos rentables por parte de los socios.
 - c- Formulación y Ejecución de proyectos rentables por parte de los socios.

No hay posibilidades de ascenso de categoría dentro del grupo de promotores sociales.

- 1- Solicitar al Ministro su apoyo para que los promotores sociales puedan tener mayores posibilidades de ascenso dentro de la escala del Servicio Civil.
- 2- Cuando existan plazas disponibles llenarlas mediante concurso interno entre los promotores sociales en servicio.

Falta de poner en ejecución los mecanismos de coordinación entre la Subdirección de Extensión, Dirección Regional, Agencia y viceversa en relación al Programa 4-S.

- 1- Divulgar y poner en práctica los mecanismos procedentes para coordinar los diferentes niveles del MAG que tienen que ver con los Clubes 4-S y Amas de Casa.

Irrespeto de jerarquias en las comunicaciones FUNAC-Subdirección de Extensión-Dirección Regional-Agencia-promotor y viceversa.

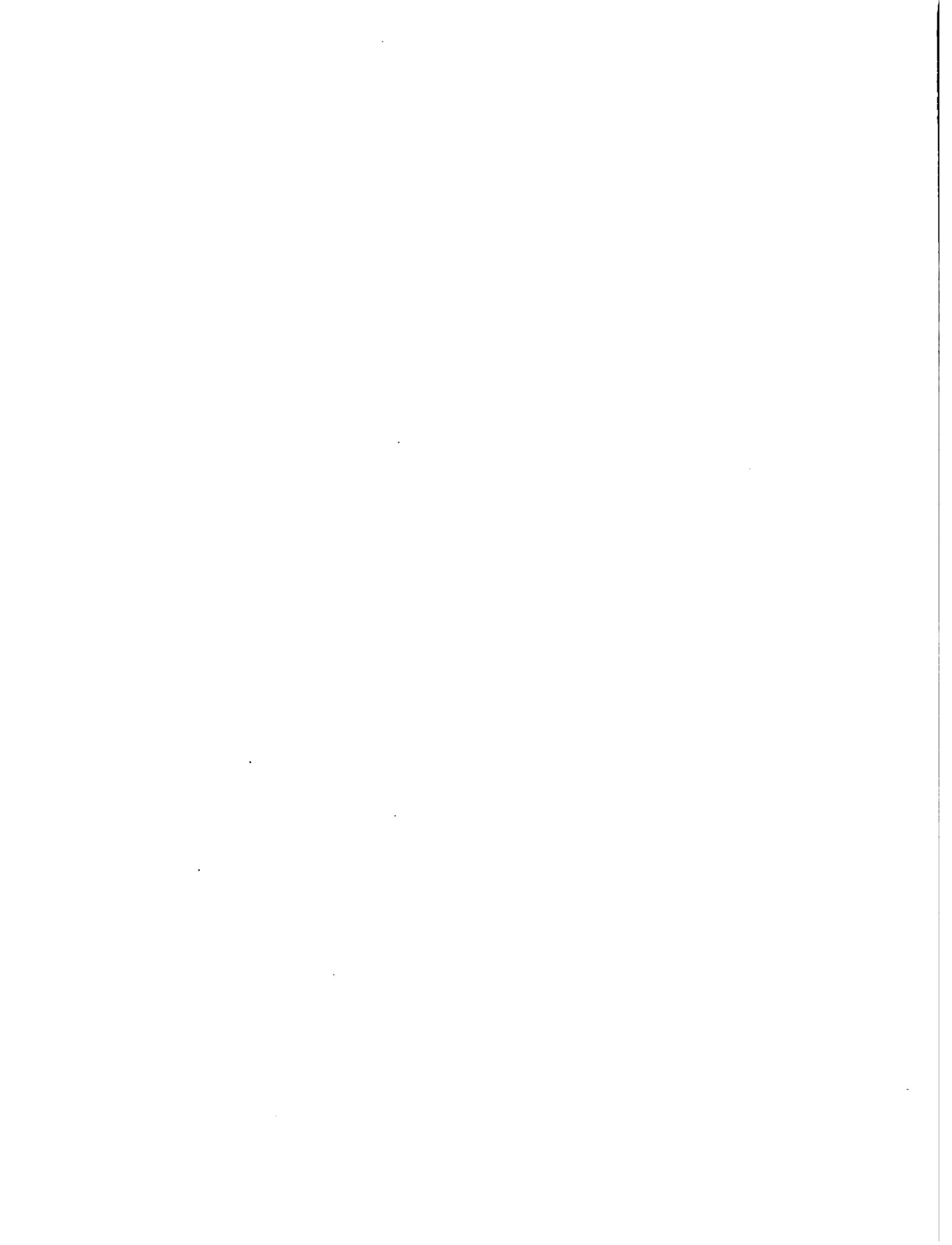
- 1- Que la relación de FUNAC con el MAG sea únicamente a través de la Subdirección de Extensión Agrícola y viceversa.

Descoordinación entre el MAG y la FUNAC y entre los diversos niveles del MAG.

- 1- Que en el Programa de Clubes 4-S a nivel nacional se delimite claramente la responsabilidad de cada una de las partes (FUNAG-MAG).

Tendencia de la FUNAC a que el MAG se subordine y no coordine.

- 1- Separar en programas diferentes lo que realiza el MAG y lo que hace FUNAC-MEP.



PROBLEMA

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Por tratar de cumplir con las metas de otros Programas de Extensión Agrícola, se está descuidando cada vez más a los Clubes 4-S y Amas de Casa.

- 1- Hacer que los promotores trabajen exclusivamente con el Programa de Juventud Rural.
- 2- En caso de que no seas posible lo anterior, que la clientela de los promotores sea en orden de prioridad lo siguiente:
 - a. Socios que califiquen como beneficiarios de los programas de fomento (PIPA).
 - b. Caso de no calificar, atender a agricultores, padres de socios.
 - c. Que se establezcan características especiales para que se incluyan a los socios de los Clubes 4-S con proyectos productivos como beneficiarios de los Programas de Fomento (PIPA).

Pocos conocimientos de los posibles beneficiarios, sus padres o esposos del Programa de Clubes 4-S y Amas de Casa.

- 1- Divulgar más el Programa a nivel nacional, regional y local con el fin de interesar a la comunidad en los logros actuales y potenciales.

Demasiada dependencia de los Clubes con el MAG.

- 1-Establecer una relación MAG-Socios programada en tres fases:

Fase I: Promotores integrados directamente con los Clubes.

Fase II: Traslado de responsabilidades en forma gradual del MAG al Club.

Fase III: Autonomía del Club, con supervisión del MAG.

Falta de estímulo a los jóvenes y amas de casa para que se incorporen o permanezcan en el Programa.

- 1- Encargar a la Subdirección de Extensión Agrícola (SDEA) elaborar un programa de estímulos a jóvenes y amas de casa sobresalientes en el Programa.
- 2- Impulsar campamentos e intercambios de socios a nivel local y regional.

IV. RESULTADOS DEL TRABAJO DE GRUPOS EN EL DESARROLLO DEL TEMA 2: MECANISMOS E INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LAS ACCIONES DE EXTENSION AGRICOLA A NIVEL LOCAL Y REGIONAL

El tema se desarrolló por medio de: i) encuadre del tema, ii), revisión individual y grupal del documento base, iii) trabajo de grupos y iv) plenaria. En el encuadre del tema se informó a los participantes sobre las actividades a realizar, información de base que dispondría, forma en que se desarrollaría el trabajo de grupos, los productos que se esperaba generar y la forma en que se presentarían en plenaria. Además se contestaron preguntas formuladas por los participantes y se hicieron comentarios adicionales que ayudaron a aclarar la tarea.

A continuación se formaron tres grupos de trabajo, cada uno de los cuales debía trabajar en la revisión, diseño o ajuste de instrumentos específicos para el seguimiento y evaluación de las acciones de Extensión Agrícola a nivel

A. Grupo No. 1: INFORMES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION A NIVEL LOCAL Y REGIONAL (SUBPROGRAMA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA -PIPA-)

1. Generalidades

El Grupo No. 1 tuvo la responsabilidad de:

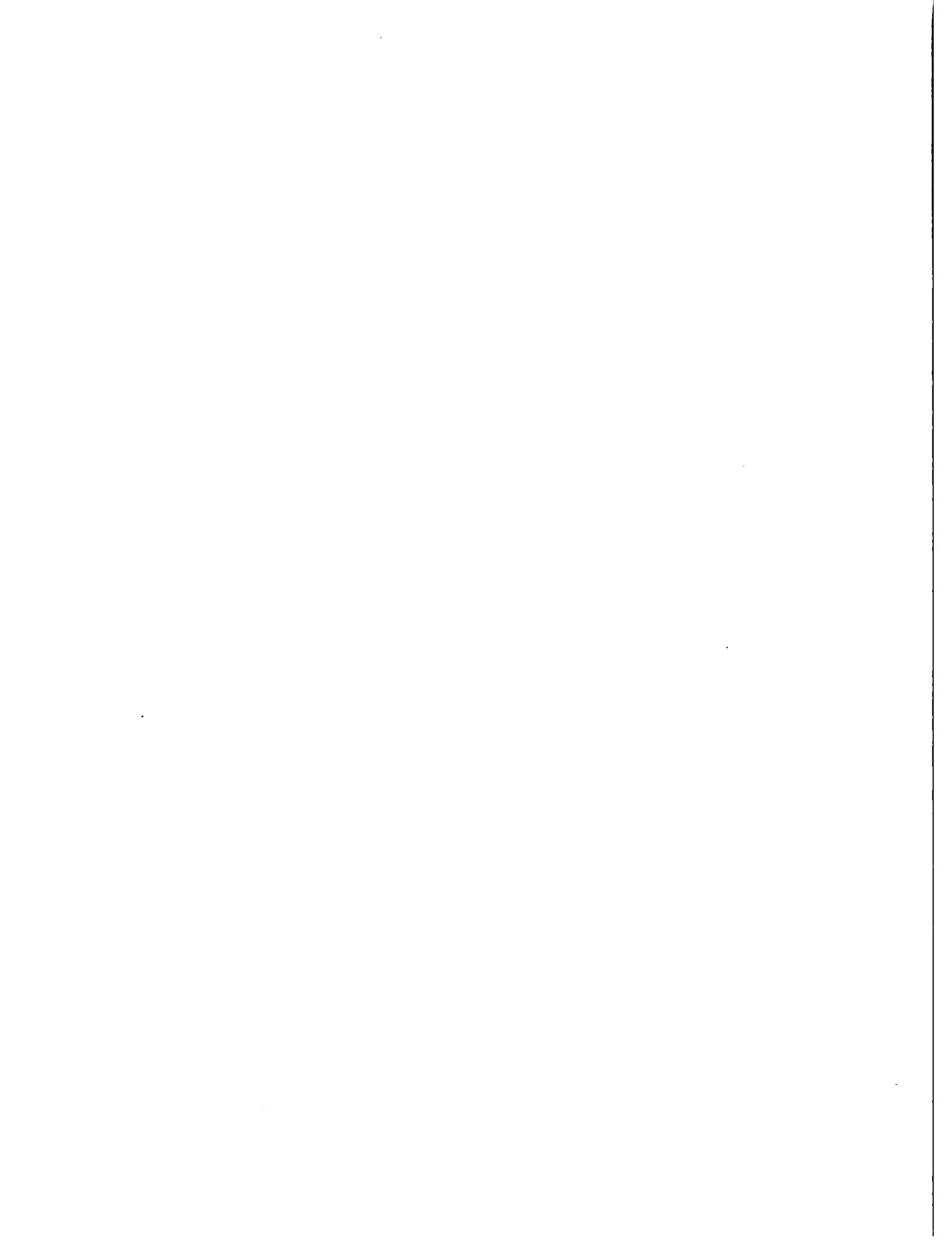
- a) Revisar y ajustar los formatos para elaborar los informes periódicos de Seguimiento y Evaluación del PIPA a nivel de Agencia de Extensión y de Dirección Regional.
- b) Revisar y ajustar el formato para elaborar los informes de alerta a nivel local y regional, así como el instructivo respectivo.

Los documentos que sirvieron de base para desarrollar los puntos a y b fueron preparados con anterioridad por funcionarios de la Subdirección de Extensión Agrícola, Oficina Ejecutora del PIPA, SEPSA, e IICA y Jefes Regionales de Extensión.

El grupo estuvo integrado por los siguientes participantes:

Mario Vega
Dolores Herrera
Oscar Brenes
Jorge Mario Araya
Horacio Chi
Salvador Monge
Lloyd Foster

Actuó como facilitador Róger Guillén B., funcionario de IICA-PROPLAN.



2. Procedimiento de Trabajo

Como primer paso, cada participante realizó una revisión de los documentos suministrados de base y escribió sus observaciones individuales. Luego, en grupo, se analizaron y discutieron estas observaciones. Una vez que se logró consenso se procedió a hacer los ajustes respectivos.

3. Resultados del trabajo grupal

En los anexos 3,4,5 y 6 (volumen 2) se presentan los resultados del trabajo de grupo. Estos son:

- a) Formatos para la elaboración de informes trimestrales a nivel de Agencia de Extensión.
- b) Formatos para la elaboración de informes trimestrales a nivel de Región.
- c) Formato y lineamientos para elaborar los informes de alerta.

4. Trabajo en Plenaria

Los relatores del grupo presentaron en plenaria los resultados obtenidos e hicieron las siguientes recomendaciones generales:

- a) Que los formatos diseñados para los informes trimestrales a nivel de agencia y a nivel regional sean puestos a prueba para elaborar el informe correspondiente al tercer trimestre de 1985.
- b) Que, un grupo de trabajo proceda de inmediato a confeccionar un manual para la elaboración de los informes y lo haga llegar a un mes plazo a las regiones y agencias del país.
- c) Que, en diciembre de 1985, un grupo de trabajo regional que involucre agentes de extensión y al jefe regional de extensión, ajuste los formatos de acuerdo con la experiencia adquirida mediante su utilización durante el año. Luego deberá procederse a hacer el correspondiente ajuste a nivel nacional.
- d) A nivel de agencia y región, se elabore un solo informe trimestral y anual de extensión agrícola que abarque a todos los programas.

B. Grupo No. 2: REUNIONES REGIONALES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

1. Generalidades

El Grupo No. 2 tuvo como tarea revisar y proponer ajustes al documento "Reuniones trimestrales de Seguimiento y Evaluación a nivel Regional". Estas reuniones constituyen parte fundamental del mecanismo de seguimiento y evaluación de los Programas de Fomento y, por consiguiente del PIPA.

2. Procedimiento de trabajo

El trabajo se inició con una exposición del Ing. Fernando Del Risco sobre el proceso de diseño del mecanismo de seguimiento y evaluación de los Programas de Fomento (PIPA), con el propósito de ubicar las reuniones de seguimiento y evaluación dentro de dicho proceso.

Los participantes hicieron preguntas y comentarios que permitieron aclarar la importancia de las reuniones regionales dentro del conjunto de instrumentos de seguimiento y evaluación. Seguidamente se hizo una lectura grupal del documento en análisis y se procedió al planteamiento individual y por escrito de propuestas para su ajuste.

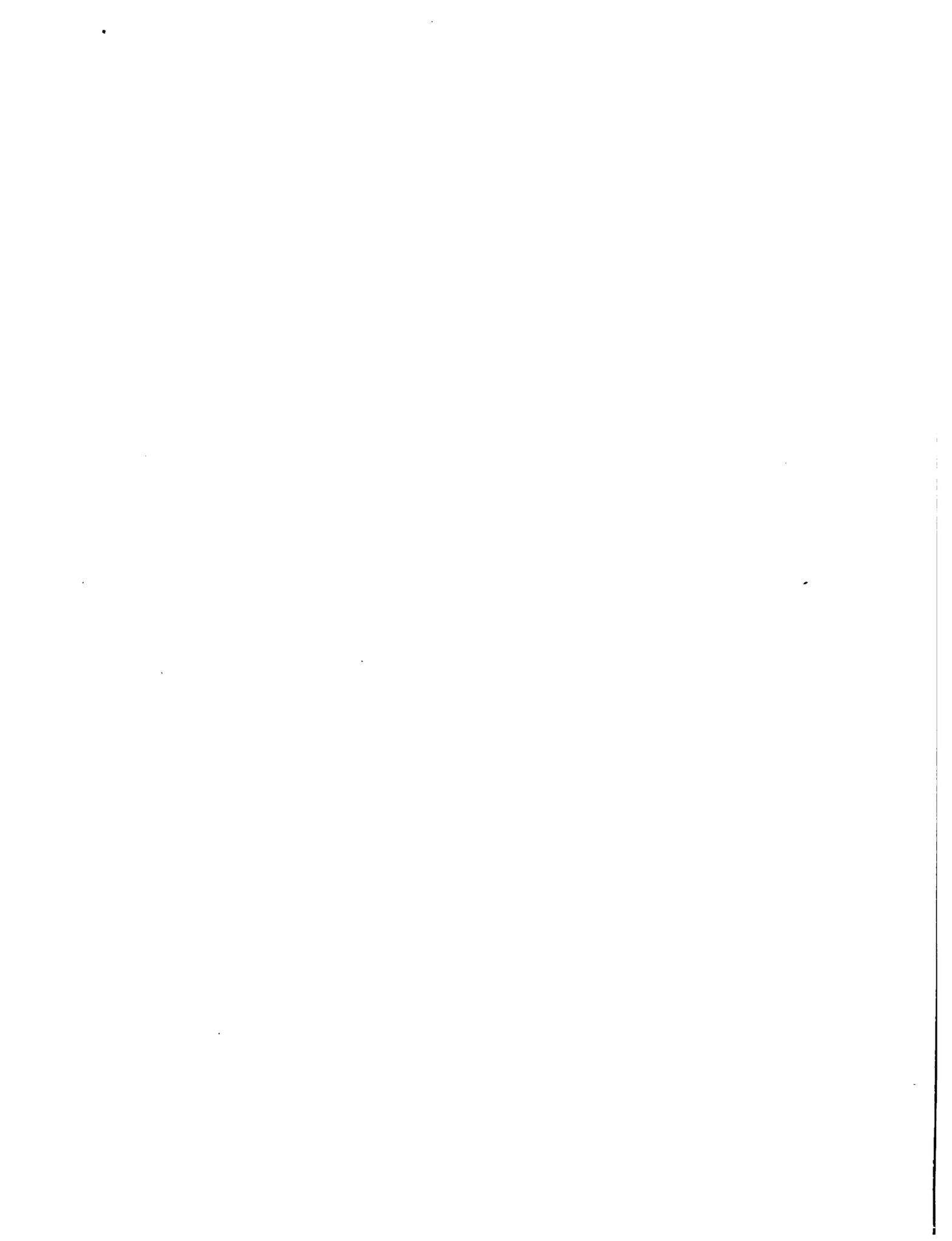
Las propuestas individuales se discutieron a nivel grupal, se seleccionaron aquellas en que hubo consenso, y se redactaron las versiones finales.

Una vez concluido el trabajo de grupo, el relator presentó en sesión plenaria el resultado obtenido.

3. Resultado del trabajo de grupo

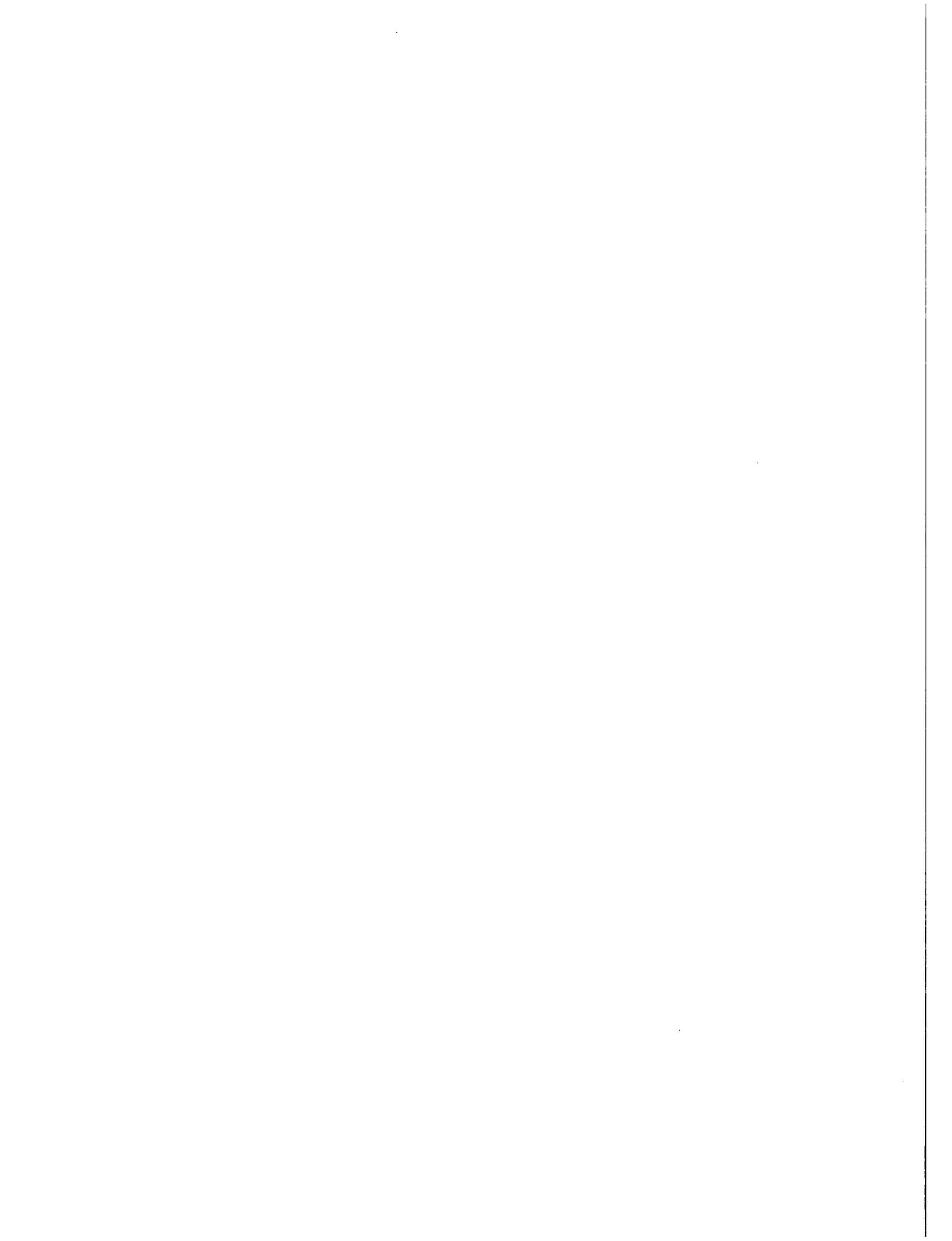
Los participantes consideran necesario hacer los siguientes ajustes al documento en referencia:

- a) Aclarar la diferencia entre las funciones del Comité Técnico Regional y las del Comité Regional de Seguimiento y Evaluación del PIPA.
- b) Señalar que es responsabilidad de la Oficina Ejecutora establecer los mecanismos de operación de los Subprogramas de Semillas e Insumos a nivel Regional.
- c) Establecer los mecanismos de flujos de comunicación, de información y de toma de decisiones entre el Comité Regional de Seguimiento y Evaluación, la Oficina Ejecutora y la Comisión Coordinadora Nacional.



- d) Incorporar dentro del Comité Regional de Seguimiento Evaluación del PIPA al Jefe Regional de Salud Animal y Producción Pecuaria.
- e) Incorporar al asistente administrativo dentro del Comité Regional de Seguimiento y Evaluación del PIPA.
- f) Agregar en el Capítulo 5:
 - "E. Se analizan y conocen los aspectos administrativos Regionales del Programa".
 - F. Con base en los resultados obtenidos en la evaluación, ejecutar las reprogramaciones que se considere necesario al Plan Anual Operativo del Programa.
- g) Establecer que deben participar funcionarios de la Dirección General de Investigación y Extensión y de la Unidad Ejecutora del PIPA en las reuniones trimestrales del Comité Regional de seguimiento y evaluación.
- h) Asignar a la Dirección de Investigación y Extensión la redacción de un manual o instructivo en el que se detallen y calendaricen las acciones, tanto técnicas como administrativas, para el manejo del PIPA a nivel Regional.

La forma en que se estimó debe quedar el documento "Reuniones trimestrales de seguimiento y evaluación a nivel regional" se presenta en el Anexo No. 6.



C. Grupo No. 3: INFORMES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PROGRAMA DE ASIGNACIONES FAMILIARES

1. Generalidades

El Grupo No. 3 tuvo como tarea diseñar los formatos para elaborar los informes periódicos de seguimiento y evaluación del Programa de Asignaciones Familiares a nivel local y regional. Para desarrollar su trabajo, tomó los siguientes documentos de referencia: a) Formatos para Informes Trimestrales del Subprograma de Transferencia de Tecnología; b) Guía del Informe Trimestral por Proyecto, del Programa de Asignaciones Familiares y c) Presupuesto de Asignaciones Familiares, por proyectos Regionales.

Los miembros del Grupo No. 3 fueron:

Javier Barquero
Fernando Ocampo
Bernardina Jiménez
José Barrantes
Horacio Chi

La labor de facilitador fue desempeñada por Ronald Meza, funcionario de la Oficina Ejecutora del PIPA.

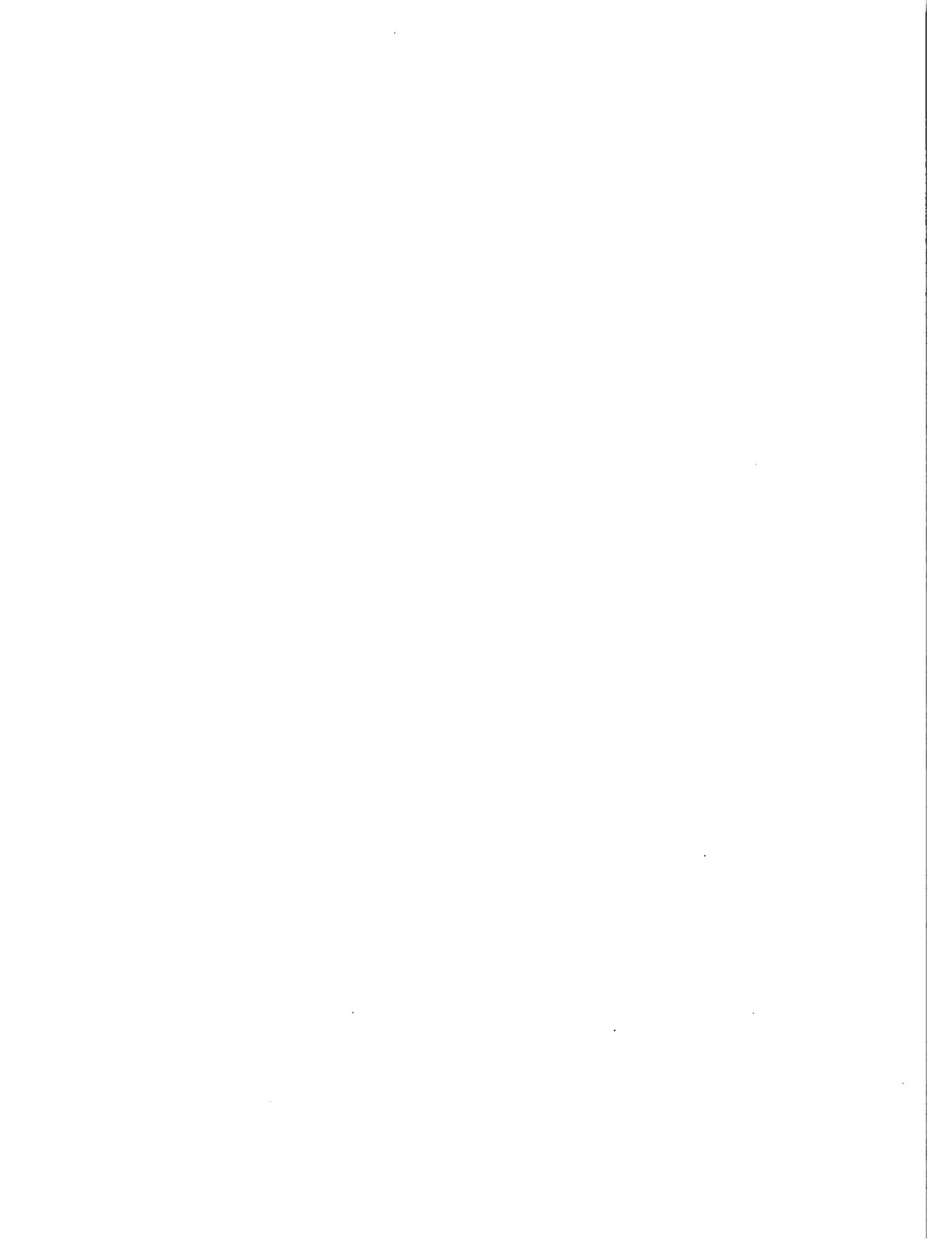
2. Procedimiento de trabajo

El grupo siguió un procedimiento de trabajo organizado en las siguientes fases:

- a) Revisión grupal de los documentos de referencia.
- b) Identificación de los datos o información básica solicitada por UCAF y la Subdirección de Extensión Agrícola del MAG.
- c) Diseño de formatos para informes periódicos de seguimiento y evaluación por proyecto.
- d) Propuestas de sugerencias para elaborar los informes periódicos y hacer recomendaciones generales para una mejor utilización de los fondos de Asignaciones Familiares.

3. Resultados del trabajo en grupo

Los formatos diseñados por el grupo para elaborar los informes periódicos del Programa de Asignaciones Familiares se presentan en el Anexo 7 de esta memoria (volumen 2).



4. Trabajo en plenaria

El grupo presentó a consideración de la plenaria los formatos diseñados. Además planteó las siguientes sugerencias y recomendaciones.

- a) Hacer una planificación de proyectos ajustada a las necesidades reales de las Regiones y Agencias, elaborados con la participación conjunta de agentes, especialistas, jefes regionales, coordinadores, etc., con el fin de asignar las responsabilidades correspondientes. Se requiere también que todos los datos solicitados en el informe estén incluidos en dicha planificación.
- b) Analizar y ejecutar los programas de las Agencias de Extensión Agrícola como trabajo de equipo y no como suma de programas individuales. Estos deben estar bajo la responsabilidad total del Agente de Extensión Agrícola.
- c) Organizar la supervisión del cumplimiento de metas a nivel local y regional de la siguiente forma:

- Agente
- Coordinador Regional
- Jefe de Extensión

Para poder establecer debidamente esta supervisión, deben proveerse los recursos económicos y humanos correspondientes.

- d) Basándose en los resultados de una supervisión sistemática, hacer los ajustes que requiere el programa para adecuarlo a las necesidades de los agricultores, tanto a nivel local como regional.
- e) Probar los formatos a nivel de una Dirección Regional, en una o más Agencias de Extensión para ver su funcionamiento a nivel de campo y hacer los ajustes respectivos.
- f) Formular el instructivo correspondiente para uniformar criterios en la elaboración del informe propuesto.
- g) Una vez definida la situación de los Fondos de Asignaciones Familiares, con respecto al traspaso a caja única del Estado, analizar y redefinir el Convenio MAF-DESAP con el objeto de aclarar conceptos sobre el funcionamiento de Asignaciones Familiares dentro del MAG y la labor de los funcionarios que llevan a cabo este programa.
- h) Establecer un control cruzado, entre la Subdirección de Extensión Agrícola y las Direcciones Regionales, de los recursos que aporta Asignaciones Familiares a los proyectos.

**V. RESULTADOS DE LA SESION PLENARIA PARA EL DESARROLLO DEL TEMA 3:
MECANISMO PARA LA ACCION COORDINADA DE LOS NIVELES NACIONAL Y REGIONAL
PARA LA CONDUCCION DE LAS ACCIONES DE EXTENSION AGRICOLA: LA
COMISION NACIONAL DE EXTENSION AGRICOLA**

1. Propósito

Elaborar una propuesta, compartida por todos los participantes, del "Manual de funciones y procedimientos de la Comisión Nacional de Extensión Agrícola". Esta propuesta deberá ser sometida a consideración del Director General de Investigación y Extensión Agrícola para su revisión y luego sometida a la aprobación del Viceministro de Agricultura y Ganadería.

2. Procedimiento de trabajo

Para realizar la tarea se procedió según los siguientes pasos:

- a. El martes 2 de julio, los participantes entregaron por escrito sus observaciones y sugerencias sobre una versión preliminar del Manual que les había sido entregado con anterioridad. Esta versión preliminar había sido preparada por los Jefes Regionales de Extensión, funcionarios de la Subdirección de Extensión, de la Oficina Ejecutora del PIPA y del IICA.
- b. Las observaciones y sugerencias de los participantes fueron clasificadas y sistematizadas por los organizadores del evento de tal forma que se facilitara el análisis en sesión plenaria.
- c. El viernes 5 de julio, en sesión plenaria, fueron conocidas todas las observaciones hechas al Manual. Cada una de las modificaciones sugeridas fue analizada por los participantes para decidir si se incorporaba o no al documento. En caso afirmativo, la modificación fue introducida de inmediato, mediante procesamiento computarizado.

3. Resultados

En el Anexo No. 8 se presenta el "Manual de funciones y procedimientos de la Comisión Nacional de Extensión Agrícola", resultado del trabajo en sesión plenaria. Es importante destacar que, por el procedimiento de trabajo empleado, este documento es el producto de un proceso en el cual han participado tanto los funcionarios que formarán parte de la Comisión como las del nivel directivo de la Dirección General de Investigación y Extensión y de las Direcciones Regionales del MAG. Esto asegura que el Manual constituya un instrumento verdaderamente útil para facilitar la labor de la Comisión Nacional de Extensión Agrícola en su calidad de mecanismo específico de dirección de las acciones de extensión que se realicen a nivel Nacional y Regional.

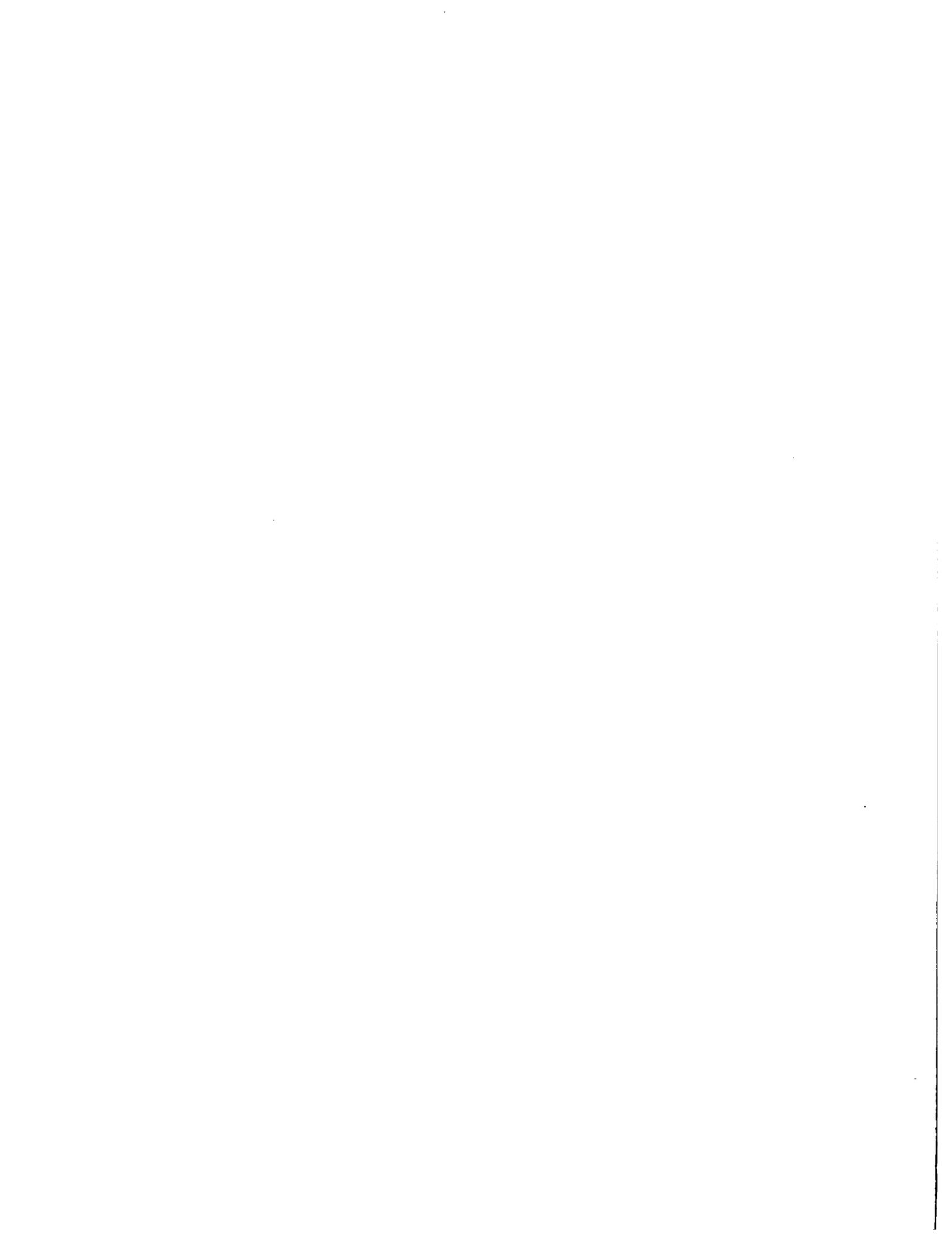
VI. EVALUACION DEL SEMINARIO-TALLER

Con el propósito de conocer la opinión de los participantes sobre la organización, desarrollo de temas y resultados del Seminario-Taller, se realizó una evaluación de este. Las apreciaciones, sugerencias, recomendaciones y comentarios obtenidos constituyen información valiosa por considerar en la organización de eventos futuros.

En términos generales la evaluación tuvo los siguientes objetivos:

- a. Conocer la opinión de los participantes en cuanto a la pertinencia, interés y utilidad de cada tema desarrollado.
- b. Analizar el trabajo en pequeños grupos mediante la apreciación de los participantes, tomando en consideración los siguientes criterios: cooperación, comunicación, pertinencia, competitividad, producción y participación personal.
- c. Evaluar los materiales utilizados en el desarrollo del evento, de acuerdo con su pertinencia, extensión y claridad.
- d. Conocer la opinión de los participantes acerca del logro de los objetivos y productos principales obtenidos del Seminario-Taller.
- e. Obtener una serie de recomendaciones y sugerencias de los participantes para los organizadores del evento.

El siguiente es un cuadro resumen de los resultados de la evaluación.



RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL SEMINARIO-TALLER

I- RESPECTO A LOS TEMAS DESARROLLADOS

TEMAS	VALORES PROMEDIOS 1/			COMENTARIOS
	PERTI- NENCIA	INTERES	UTILIDAD	
1- Orientación para la conducción de las acciones de Extensión Agrícola.	9,2	9,2	9,2	<p>Los participantes destacaron la oportunidad brindada a las personas directamente relacionadas con el trabajo de Investigación y Extensión para expresar sus puntos de vista. Además consideraron el tema oportuno, dada la etapa de transición que atraviesa Extensión Agrícola, y de gran importancia debido a que es necesario determinar las acciones a seguir para que el Programa funcione con un alto porcentaje de efectividad.</p> <p>Se destaca la pertinencia e interés del tema, pero teniendo en cuenta que sus resultados y utilidad, dependerán de la acogida que se dé a las recomendaciones.</p>
2- Mecanismos e Instrumentos de Seguimiento y Evaluación de las Acciones de Extensión Agrícola a nivel regional y local.	8,9	8,9	9,2	<p>La mayoría de los participantes en el Seminario-Taller señalaron la importancia del mejoramiento de los instrumentos de seguimiento y evaluación porque:</p> <ul style="list-style-type: none">-se posibilita un mejor aprovechamiento de recursos, al permitir el ajuste de las acciones.-se dan ajustes a instrumentos indispensables para la supervisión y evaluación de los diferentes programas de Extensión Agrícola.-se ha logrado mejorar los recursos, siendo necesaria su implementación.

1/ Escala de 1 a 10

II. RESPECTO AL TRABAJO EN PEQUEÑOS GRUPOS

	Valores Promedio	COMENTARIOS
COOPERACION	9,1	Gran parte de los participantes consideraron que este tipo de organización para el trabajo es sumamente positiva porque el método permite centrar la atención de los miembros del grupo en torno a la tarea por desarrollar, con vistas a la obtención de resultados y productos concretos.
COMUNICACION	9,2	Se considera que el trabajo grupal es un medio muy valioso para lograr una verdadera comunicación, por lo que se debe seguir con esta mentalidad de trabajo en grupos a todos los niveles (Nacional, Regional y Local), y, sobre todo, mantenerla y fomentarla dentro del MAG con miras a crear en los individuos la necesidad de trabajo en equipo para el desarrollo de planes integrados de trabajo con las regiones.
PERTINENCIA	9,7	
COMPETITIVIDAD	8,3	Sin embargo, siendo la metodología aplicada correcta, los participantes piensan que se debió disponer de más tiempo para la preparación del material por exponer. Esto habría redundado no sólo en un mejor resultado, sino que a causa del mayor análisis se obtendrían más y mejores alternativas.
PRODUCCION	9,4	
TU PARTICIPACION	8,0	

III. RESPECTO A LOS MATERIALES

PERTINENCIA	9,0	La mayoría de los participantes considera que los materiales suministrados fueron un buen apoyo para la realización de la tarea encomendada. Se señala, sin embargo, que quizás hubiera sido necesario un poco más de información. El hecho de contar con el material facilitó en sumo grado el buen término de trabajo.
EXTENSION	8,8	
CLARIDAD	9,2	

IV. RESPECTO A LA COORDINACION

	Valores Promedio	COMENTARIOS
GENERAL	9,8	Aunque al principio del trabajo grupal, no se tenia clara la labor de los coordinadores de Unidad, se considera que la coordinaci3n de la mecánica de trabajo fue bastante eficiente,
UNIDADES	9,0	destacándose la cooperaci3n de los encargados de dirigir el Seminario-Taller.

V. RESPECTO A LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LOGISTICOS

INSTALACIONES	9,8	En general, los participantes resaltan la amabilidad y cooperaci3n de todo el personal con el que se hubo de tratar. Se da especial relevancia al excelente trabajo secretarial, tanto por parte del IICA como del MAG, así como a la oportuna disposici3n de materiales y equipo.
MANEJO DEL TIEMPO	8,4	
ATENCION PERSONAL	9,0	
OTROS SERVICIOS DE APOYO	8,4	

VI. RESPECTO A LA TAREA

1. Medidas en que se han logrado los objetivos del Seminario-Taller	8,2	Una gran parte de los participantes opina que los objetivos del Seminario-Taller se lograron en la medida que se consigui3 definir las polıticas generales de Extensi3n Agrıcola a nivel del MAG e identificar los principales problemas y alternativas de soluci3n que permitan una mejor orientaci3n de las directrices por seguir para que los servicios de Extensi3n e Investigaci3n Agrıcola trabajen coordinadamente en beneficio del Sector Agropecuario.
---	-----	--

Valores
Promedio

COMENTARIOS

2. Principales productos --

En opinión de los participantes se ha conseguido la generación de los mecanismos necesarios para el funcionamiento del sistema de Extensión Agrícola y de sus proyectos y programas, así como los instrumentos que permitan un coordinado y eficaz método de seguimiento y evaluación de las acciones de Extensión Agrícola a todos los niveles.

También se considera de suma importancia el haber revisado un documento donde se dan los lineamientos precisos para la conducción de las acciones de extensión y uniformarlas a nivel nacional.

VII. RESPECTO A LA TAREA

1. Medida en que se logró una integración en función de la tarea 8,5

Si se juzgan los productos obtenidos por cada uno de los grupos de trabajo, se puede considerar que la integración en función de la tarea fue alto. Esta integración se consiguió de una forma efectiva tanto a nivel de trabajo grupal como en plenaria.

2. Nivel de calidad atribuido a los productos del Seminario-Taller --

Los participantes consideran se puede atribuir un alto nivel de calidad a los productos obtenidos, más aún, si se tiene en cuenta el tiempo limitado con que contaron para su trabajo, se consiguió mejorar en grado sumo parte de los insumos suministrados para su análisis. No obstante solo la implementación práctica de lo producido en el Seminario permitirá su mejor evolución.

VIII. RESPECTO AL PROYECTO

1. Futuro o continuidad que se considera deberían tener tanto el --

Los participantes consideran que dado el carácter específico de los productos conseguidos en el Seminario-Taller, sería necesario que los grupos de trabajo continuaran su labor en un futuro con miras a que los resultados tengan una utilidad y aplicación concreta. Se conseguirá así revestir el trabajo realizado de una mayor efectividad y un pleno aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en el evento, dándoles continuidad a través de comisiones de estudio y nuevos seminarios-taller de periodicidad semestral o anual, que permitirán completar y dar forma definitiva al trabajo encomendado.



VII. SESION DE CLAUSURA DISCURSOS DE CLAUSURA

A las 13 horas del 5 de julio dio inicio la Sesión de Clausura. En ella hicieron uso de la palabra el Ing. Salvador Monge, Jefe Regional de Extensión de la Región Central, en representación de los participantes; el Dr. P. Lizardo de las Casas, Director del Programa IX y Jefe de PROPLAN-IICA y el Ing. Oscar Fonseca, Viceministro de Agricultura y Ganadería, quien clausuró el Seminario-Taller. Los discursos mencionados se transcriben a continuación.

1. Palabras del Ing. Salvador Monge Jefe Regional de Extensión de la Región Central

Muy buenas tardes Sr. Oscar Fonseca, Vice-Ministro de Agricultura y Ganadería; Sr. José A. Torres, Subdirector General Adjunto de Operaciones del IICA; Sr. Alexis Vásquez, Director de Investigación y Extensión Agrícola del Ministerio de Agricultura y Ganadería; Sr. Luis Bolaños, Director de la Oficina Ejecutora del PIPA; Sr. Ezequiel García, Subdirector de Extensión Agrícola.

Compañeros:

Considero necesario pedirles de antemano una disculpa por tratar de resumir en pocas palabras el éxito contundente y definitivo que ha tenido el Seminario-Taller que en esta tarde concluimos.

La realización de este Seminario no ha sido un hecho aislado ni mucho menos. Es parte de un proceso de purificación, de homogeneización de criterios e ideas, de formulación de instrumentos válidos, todo esto orientado hacia un objetivo común, cual es el de crear las condiciones óptimas y el campo propicio para un buen desarrollo agrícola en el país. No puede aceptarse el hecho de que los mecanismos de trabajo necesarios para poder ejecutar las políticas nacionales en el campo agropecuario, tengan una sola línea vertical y cerrada. Sobre esto el Ministerio de Agricultura y Ganadería está dando un paso trascendental al ceder responsabilidades y obligaciones a este grupo multidisciplinario con el apoyo unánime y decidido para que formulen y ejecuten dichas políticas.

Cabe destacar, también, un hecho de suma importancia que debemos conocer. Me refiero al cumplimiento de uno de los propósitos fundamentales que se han propuesto llevar a cabo las altas autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Me refiero, ni más ni menos, al cumplimiento de la conducción hacia el proceso de regionalización y, principalmente a la integración de Investigación y Extensión Agrícola, hechos que fueron cumplidos a cabalidad en este Seminario.

Fue algo ejemplarizante observar como Jefes Regionales, Subdirectores, Coordinadores a nivel Nacional y Regional, representantes de la Subdirección de Investigación, de Asignaciones Familiares, del Programa de Clubes 4-S y Amas de Casa, de los Centros Agrícolas Cantonales y de SEPSA, trabajaron en grupos afines, discutiendo, analizando y, por último, sacando un producto revisado y compartido que al final era expuesto en la plenaria, donde se sugerían las recomendaciones del caso.

Durante este tiempo de trabajo no se pensó en ningún momento llevar agua a los propios molinos, no se vio en ningún momento actitud mezquina por parte de algún participante. Lo que se vio fue solamente a un grupo de funcionarios, con una meta clara y definida, terminar una nueva tarea encomendada.

Consideramos que el éxito que tuvo este Seminario-Taller no se hubiera alcanzado si no fuera por la puesta en práctica de una visión de trabajo que consiste básicamente en la formación de grupos afines que desarrollaban una tarea específica en busca de resultados. Este método genera la participación de cada uno de sus miembros, aportando ideas y comentarios sobre el tema y estimulando con esto un modelo de toma de decisiones.

Compañeros, debemos darnos por satisfechos por la labor cumplida. El tiempo fue muy poco y el trabajo fue muy grande. Debemos evaluar este Seminario principalmente con base en los resultados logrados. Pudimos observar como se revisaron y, sobre todo compartieron, las orientaciones y prioridades para la Subdirección de Extensión Agrícola, hecho fundamental, cómo se elaboraron y modificaron los mecanismos de seguimiento y evaluación con un criterio enteramente profesional y, sobre todo, el apoyo mostrado por todos nosotros, a la consolidación de la Comisión Nacional de Extensión Agrícola.

Como dije anteriormente, pido disculpas por haber sido tan breve; pero estoy seguro que en el corto plazo todos tendremos la información necesaria generada en este Seminario.

Para finalizar, queremos dar nuestro más profundo agradecimiento a la Oficina del IICA en Costa Rica y a PROPLAN, por el valioso apoyo logístico dado en este Seminario, facilitando el desarrollo del mismo. A la Dirección de Investigación y Extensión y, en forma especial, a la Subdirección de Extensión Agrícola. Por último, una felicitación calurosa al Servicio Secretarial, tanto por parte del IICA como del MAG, con que se contó en este Seminario, sin cuya ayuda no se hubiera podido llevar a cabo.

Muy buenas tardes.



2. Palabras del Dr. P. Lizardo de las Casas
Director del Programa IX y Jefe de PROPLAN

Sr. Viceministro, Sr. Director de Investigación y Extensión, Sr. Director Ejecutivo del PIPA, Sr. Subdirector de Extensión Agrícola, Sr. Subdirector General Adjunto de Operaciones del IICA, Participantes en el Seminario.

Me da mucho gusto de estar presente en este acto, ya que tuve la oportunidad de acompañarlos en la inauguración. Quisiera destacar algunos aspectos del Seminario y relacionarlos con los cuatro temas para reflexión que les planteaba en la inauguración.

En este sentido, creo que el Seminario ha sido un muy buen ejemplo de una coordinación inter-institucional que no se deja al azar, de una coordinación que se lleva a la acción y que, tal como lo decía el representante de los participantes, se lleva a la acción en función de un propósito común, de un propósito que es del Sector Agropecuario. Una visión sectorial no establece diferencias entre Instituciones que en realidad se definen por esa necesidad de especializar el trabajo dentro de la gran tarea que tiene el Sector Agropecuario, pero que para concretar sus acciones, alcanzar los propósitos que plantea, es fundamental, como lo conversábamos el día de la inauguración que se le dé al peso que verdaderamente tiene la coordinación interinstitucional.

El segundo punto de reflexión y que ustedes verdaderamente lo muestran en una forma bastante interesante, es la riqueza del trabajo grupal. Los productos del Seminario recogen experiencias muy variadas que ustedes han aportado, pero que si no se da dentro de un esquema de trabajo grupal, como lo han visto a lo largo del Seminario, en función de una tarea central y en función de tareas específicas de acuerdo a los temas que han estado tratando, no sería factible, no sería posible lograr ese producto integrado, no sería posible potencializar todas esas experiencias que cada uno de ustedes ha traído al Seminario.

Y por último el compromiso con la acción. Otro tema para reflexión que les indicaba el día de la inauguración era el consenso y compromiso. El compromiso para la acción se adquiere cuando el producto no es producto de un individuo, no es producto de una institución, no es producto de un grupo. Hay un compromiso que es tácito por el mismo hecho de haber aportado y de ser creadores de ese producto que se genera.

Quería dejar estas tres reflexiones relacionadas con lo que les planteaba en la inauguración antes de pasar a referirme a por qué el IICA participa en este Seminario.

En marzo de 1984 empezamos a trabajar en Costa Rica por medio del proyecto PROPLAN, a raíz de un pedido que nos hacen las autoridades del MAG para que apoyemos en las acciones de seguimiento y evaluación del PIPA. Pero el PIPA, no está de más decirlo, no es una unidad ejecutora únicamente; el PIPA

es un esfuerzo nacional, un esfuerzo del Sector Agropecuario orientado a alcanzar a 38 mil pequeños y medianos productores y que aporta, o trae, 38 millones de dólares, de los cuales 15 son recuperables a través de ventas de insumos. Es un esfuerzo significativo en el cual son ustedes los actores principales, porque, como conversábamos el primer día, para poder incrementar la productividad agrícola, los actores finales son los productores, pero los líderes en esa interfase sector-público-sector privado son ustedes. Son los que tienen la responsabilidad de la extensión, y no es únicamente la responsabilidad de la extensión como lo han estado discutiendo, sino una responsabilidad mayor. Es la responsabilidad de que los servicios que genere el sector público lleguen al agricultor en forma integrada, canalizados a través del esfuerzo de extensión.

El seguimiento y evaluación, tal como lo han estado discutiendo, no se puede ver en forma aislada. El seguimiento y evaluación dentro de un enfoque por resultados, como un elemento de una concepción de manejo integral, nos llevó a trabajar en otros campos muy relacionados. El seguimiento y evaluación, como era el mandato original para el PIPA, por la trascendencia del PIPA, por el enfoque dentro del cual se está utilizando, nos lleva a trabajar, dentro de este esquema, inicialmente con extensión. Ustedes muy bien lo mencionaban al decir que este Seminario-Taller no es un evento aislado. El trabajo con Extensión se inició, si ustedes recuerdan, en julio de 1984 cuando participamos nosotros en nuestra primera reunión con los Jefes Regionales de Extensión aquí en este edificio.

Por lo tanto, este Seminario es un evento de mucha trascendencia. Verdaderamente es algo que nos llena de gran satisfacción porque nos permite ver la evolución que se está dando en el accionar, los cambios que se están dando en las actitudes de las personas en la coordinación interinstitucional, en el enfoque, la preocupación por trabajar con base en resultados y dentro de un contexto de manejo integral, cambios en la forma de trabajo para como orientar nuestra labor a través de un esfuerzo grupal. Todo esto es lo que verdaderamente nos está permitiendo, conjuntamente, generar nuevos métodos e instrumentos adecuados, apropiados a cada una de las realidades dentro de las cuales se tiene que llevar adelante este esfuerzo que nos plantea el PIPA. Todo esto, en resumen, permite fortalecer la capacidad directiva para la conducción del proceso de desarrollo agropecuario en Costa Rica. En efecto, la capacidad directiva se manifiesta inclusive a un nivel local, ámbito principal para esta inter-acción sector público y sector privado y ámbito fundamental para concretar este incremento de la productividad agrícola.

Yo los felicito por el esfuerzo que han hecho esta semana. He estado siguiendo muy de cerca la forma como ha ido evolucionando el Seminario y creo, que tal como lo ha manifestado el Ing. Salvador Monge, verdaderamente los objetivos que se plantearon se alcanzaron y se alcanzaron con creces. Los felicito y les agradezco nuevamente la oportunidad que nos dan de acompañarlos en este esfuerzo de tanta significación para el desarrollo agropecuario de Costa Rica.

Gracias.

3. Palabras del Ing. Oscar Fonseca
Viceministro de Agricultura y Ganadería

Señor Subdirector General Adjunto de Operaciones del IICA, Señores funcionarios del IICA, compañeros de trabajo.

Realmente me siento muy satisfecho de participar en la clausura de un evento al cual dentro del Ministerio le otorgamos una importancia muy alta. Quienes me han precedido en el uso de la palabra, se han referido a que todas estas actividades están enmarcadas dentro de un proceso, un proceso que no solamente comprende el trabajo que se está haciendo en materia de extensión agrícola, no solamente comprende el desarrollo de las acciones del Proyecto PIPA sino que va mucho más allá y tiene que ver con un cambio de actitud, un cambio de enfoque incluso, a nivel de toda la Institución como Ministerio de Agricultura y Ganadería. Es un proceso que se enmarca en dos decisiones fundamentales, decisiones que hemos venido complementando para lograr una integración de los servicios que presta el Ministerio de Agricultura y Ganadería a nivel Regional. La primera se refiere a una mayor desconcentración en cuanto a la toma de decisiones del nivel central en el caso de las Regiones y a lo cual nosotros lo hemos denominado o lo concebimos como un fortalecimiento del proceso de regionalización. Practicamente, se nos ha planteado como una necesidad impostergable dentro de esta nueva visión que queremos darle a la Institución. El otro hecho importante se relaciona con la integración de los servicios de Investigación y Extensión Agrícola, donde tenemos que reconocer que en un principio fue visto como el simple cumplimiento de un requisito, de una condición previa del préstamo del BID y que no es sino a través de todo este esfuerzo que se ha desarrollado donde se le está dando un contenido sustancial y donde se le está dando un sentido práctico, acorde con las necesidades del país y con una visión hacia el futuro que es muy importante, toda vez que creemos que este proceso tendrá que irse consolidando en el tiempo y, realmente, va a ser muy difícil modificar algo que ha surgido de un proceso participativo que ha involucrado prácticamente a todos los niveles del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Cuando se me solicitó que le diera contenido y vigencia a este cambio en el cual venía trabajando prácticamente desde el año de 1983, la petición fue hecha justamente en marzo de 1984, cuando asumí mis funciones como Viceministro de Agricultura y Ganadería. Se me pidió que fuera un asunto, una decisión de carácter muy urgente. Mi primera reacción fue negarme rotundamente a adquirir ese compromiso, puesto que veía que una decisión de esta magnitud, impuesta, jamás podría tener los resultados que estamos consiguiendo ahora, a través de un proceso, repito, participativo, de un proceso donde se ha meditado y donde existe el convencimiento por parte de los mismos funcionarios de hacia dónde debe estar orientada la Institución y qué tipo de labor debe ser la que se debe desarrollar tanto en el corto como en el mediano e inclusive en el largo plazo.



Al hablar de este proceso, que es un poco más integral como institución, obviamente que hemos tenido desarrollos importantes en ciertas áreas en una mayor proporción que en otras. Esto nos manifiesta las debilidades que precisamente estamos sufriendo esas determinadas áreas y en donde, tal como lo manifesté a la misión de evaluación de PROPLAN que conversó conmigo, podría definirse en el futuro un campo muy importante de cooperación por parte del IICA, de tal manera que este desarrollo ya se dé de una manera mucho más armónica, mucho más coherente en la búsqueda de un desarrollo institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería como un todo.

En el caso particular del PIPA, y más concretamente en el campo de la Extensión Agrícola, la experiencia en nuestro país creo que ha sido más rica en experiencias negativas que positivas. Uno de los aspectos más importantes que creo que estamos haciendo, es precisamente el haber capitalizado todos esos errores y haber capitalizado los resultados que se obtuvieron con la pretensión, en algún momento, de importar y adoptar esquemas poco adaptables a las condiciones del país, y cuyos resultados, realmente, no fueron los que se esperaban.

Esto no solamente nos ha motivado a visualizar una estructura institucional sobre la cual montar el desarrollo de una metodología propia realmente adecuada a las condiciones nuestras, sino que, por otra parte, nos ha motivado a realizar cambios importantes, incluso en materia de organización, dentro del mismo Ministerio. Justamente, uno de los aspectos que considero más positivos de este tipo de actividades es que, por primera vez, estamos logrando la integración del Servicio de Extensión Agrícola a todos los niveles y no solamente a nivel Regional, y toda una redefinición del papel que debe desarrollar el Nivel Central en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Igualmente, he querido darle un seguimiento personal a los alcances que ustedes han obtenido en el Seminario. Realmente considero que el esfuerzo que se ha hecho ha rendido sus frutos. Quizás, hasta se hayan superado las expectativas, no solamente las nuestras que como autoridades del Ministerio teníamos, sino que creo que incluso las expectativas que ustedes tenían cuando se inició este Seminario.

Si bien es cierto que todavía adolecemos de una serie de problemas, de una serie de debilidades en algunos campos y, una de las cosas más importantes en las cuales he venido insistiendo mucho en los últimos tiempos, es que nos falta mucho para lograr que los funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería adquieran una mayor responsabilidad en la toma de decisiones. Si bien es cierto todos estos cambios tienen un enfoque muy específico hacia logros importantes en materia de producción, en materia de resultados concretos, mucho de este proceso tiene su fundamento en un nuevo rol para los diferentes funcionarios del Ministerio. Les estamos dando la oportunidad de manifestarse no solamente en trazar las orientaciones de la Institución sino que le estamos dando también la oportunidad de que muchas de las decisiones que normalmente se centralizaban, ahora sean tomadas a nivel de las regiones.

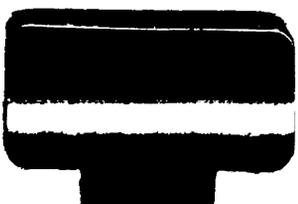
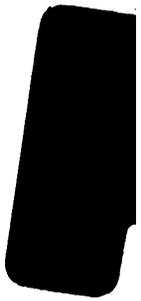


Creo que parte de este problema, de que no se haya adquirido plenamente esa conciencia, obedece también a lo novedoso del proceso, a que apenas estamos arrancando, a que apenas estamos dando los primeros pasos y, quizá, a un temor muy natural de asumir un papel y una responsabilidad que antes no se tenía.

Quizás, nuestra mayor satisfacción en todo esto es esa proyección hacia el futuro que le estamos dando a todo este proceso. No estamos pensando en una manera egoísta en cuanto al cumplimiento de una responsabilidad dentro de un periodo de gestión gubernamental. Queremos que esto tenga una proyección a mediano y largo plazo, lo cual, ustedes mismos son concientes, hemos tratado de consolidar a través de mecanismos legales, a través de este desarrollo metodológico que ustedes de una manera muy acertada han venido generando y a través de ese proceso participativo, el cual hemos adoptado para el desarrollo de estas acciones.

Yo quisiera agradecer al IICA, a su Oficina en Costa Rica, y en particular a PROPLAN, la colaboración y el decidido apoyo que nos han dado para la obtención de estos logros. Esperamos seguir contando con ese apoyo a fin de tratar de consolidar este proceso. Igualmente deseo felicitarles a todos ustedes por la participación tan destacada que han tenido en este Seminario, el cual, oficialmente declaro clausurado.

Muchas gracias.



Editorial



El Programa de Incremento de la Productividad Agrícola, PIPA, es financiado con recursos nacionales y los provenientes del Préstamo BID 711/SF-CR.