



IICA-CIDIA

1108  
D10  
4-4-79

REPUBLICA DOMINICANA

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

PROGRAMA INTEGRADO DE DESARROLLO AGROPECUARIO  
- PIDAGRO -

Subprograma de Tecnificación

MARCO DE REFERENCIAS Y PAUTAS GENERALES PARA

LA ORGANIZACION DE LA SEIECA

Convenio IICA-FEDA-SEA

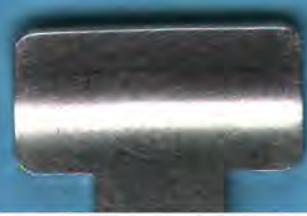
SUBSECRETARIA DE ESTADO DE INVESTIGACION  
EXTENSION Y CAPACITACION AGROPECUARIA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

IICA  
D10  
449

Contrato 350/SF-DR  
Gov. Dom. - BID

San Cristóbal, R. D.



**MARCO DE REFERENCIAS Y PAUTAS GENERALES PARA  
LA ORGANIZACION DE LA SEIECA**

---

**Convenio IICA-FEDA-SEA**

**GUSTAVO OMAR SANCHEZ DIAZ,  
Asesor en Planificación.**

**SAN CRISTOBAL, R. D.  
MAYO 1977.**

~~001442~~

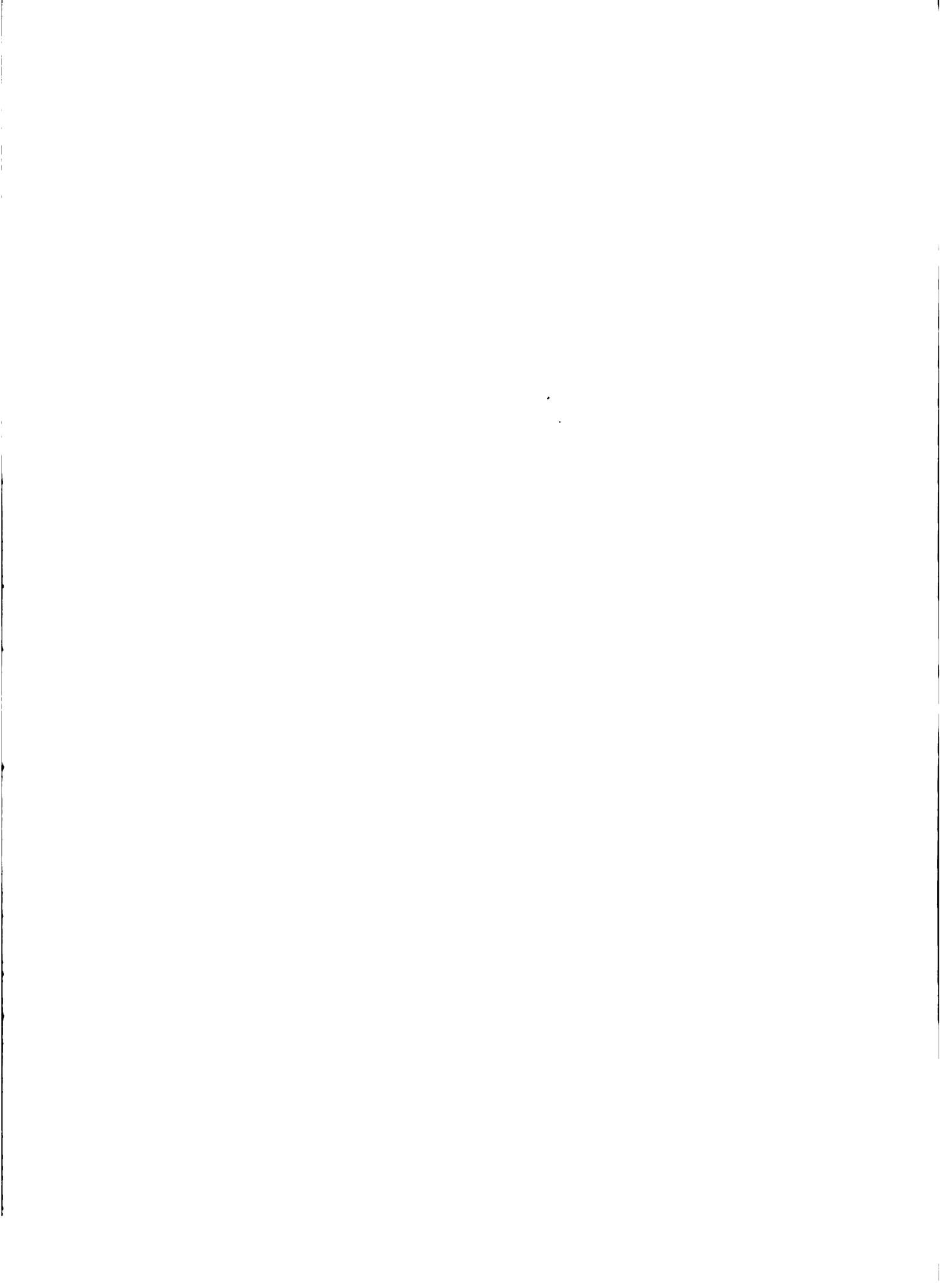
000000.

**Este documento recoge las ideas y opiniones, que sobre el tema expresaron algunos funcionarios de la Secretaría de Estado de Agricultura y varios integrantes del Grupo de Asesores del IICA.**



## C O N T E N I D O

	<u>Página</u>
1.0 RELACION ENTRE FINES Y MEDIOS.....	1
2.0 EL PAPEL DE LA PLANIFICACION.....	3
3.0 EL PROBLEMA.....	5
4.0 RELACION ENTRE LAS SUBSECRETARIAS Y LAS DIRECCIONES REGIONALES.....	7
5.0 FUNCIONES GENERALES DE LA SEIECA..	8
6.0 ESTRUCTURACION DE LA SEIECA.....	11
7.0 PROCESO DE REALIZACION DE LAS ACCIONES EN EL NIVEL DEL PRO- DUCTOR.....	16

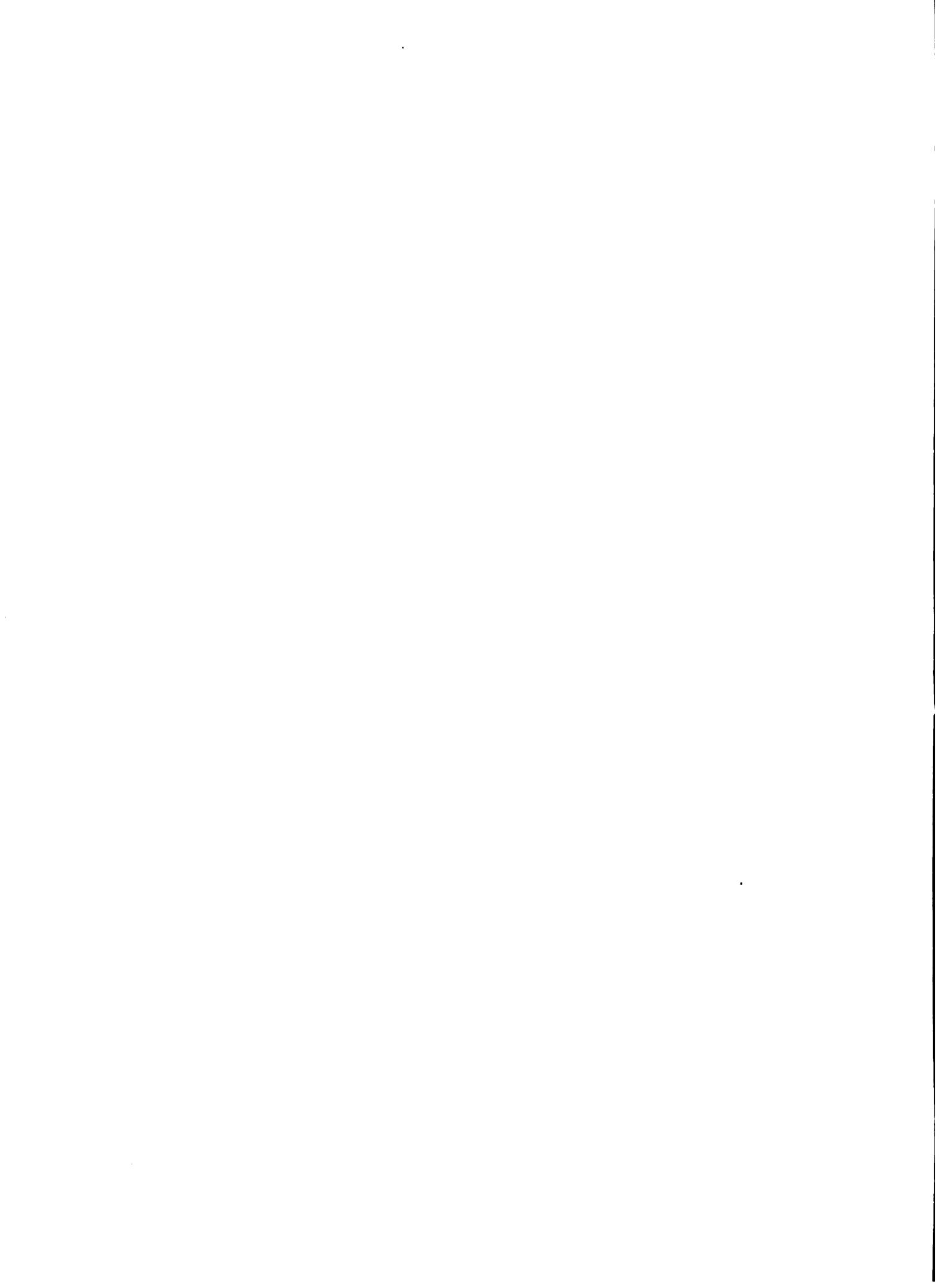


## 1.0 RELACION ENTRE FINES Y MEDIOS.

Para determinar la estructura o la forma de cómo debe ser organizada la SEIECA, se debe partir del rol que la misma tiene dentro de la Secretaría de Estado de Agricultura, reconociendo que a la SEA, a su vez, le corresponden determinadas funciones dentro de todo el sector agrario.

En la República Dominicana, el sector agropecuario es el principal productor de los bienes destinados a satisfacer las necesidades de alimentación, la mayor fuente de generación de divisas y el que más fuerza laboral absorbe. En este sector se origina las materias primas para el desarrollo agroindustrial y se puede generar un mercado de equipos, insumos y servicios en apoyo a la producción agropecuaria, que daría origen a todo un complejo industrial (industrias metal-mecánicas, químicas, etc.) en una integración vertical y horizontal de la economía. De ahí, la importancia y la decisiva influencia que el desarrollo del sector agropecuario y rural tiene en el desarrollo general del país.

Visto lo anterior y en un análisis de fines y medios (ver cuadro N° 1), se puede concluir, que los fines que se persiguen en el sector agrario son: incrementar la producción; desarrollar y conservar los medios productivos; y mejorar los niveles de vida del medio rural; los mismos que pueden considerarse como parte de los medios del sistema socio-económico nacional. En relación a esos fines, la SEA deberá: orientar y fomentar la producción; desarrollar el equipamiento (la capitalización); desarrollar tecnologías adecuadas a la realidad socio-económica; y propiciar la organización y la elevación del nivel



CUADRO DE RELACION ENTRE FINES Y MEDIOS

F I N E S

<p>SUBSECRETARIAS EJ.: SEIECA Y CENTROS</p>	<p>SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA</p>	<p>SECTOR AGRARIO</p>
<p>Realizar Investigaciones determinadas.</p> <p>Transmitir nuevas tecnologías.</p> <p>Propiciar la organización y elevación del nivel cultural.</p>	<p>-Orientar y fomentar producción.</p> <p>-Desarrollar equipamiento y capitalización.</p> <p>-Desarrollar tecnologías.</p> <p>-Propiciar la organización y elevación del nivel cultural.</p>	<p>-Incrementar producción agropecuaria.</p> <p>-Mejorar nivel de vida medio rural.</p> <p>-Desarrollar y conservar medios productivos.</p>
<p>SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA</p>	<p>SECTOR AGRARIO</p>	<p>SISTEMA SOCIO-ECONOMICO NACIONAL</p>

M E D I O S



cultural de la población rural.

Las acciones de la SEIECA, por tanto, resultan en medios para contribuir al cumplimiento de las funciones de la SEA, así entonces, las acciones en las líneas de investigación, extensión y capacitación, son medios que contribuyen a orientar la producción, desarrollar tecnologías adecuadas y propiciar la elevación del nivel cultural de la población rural incluidos en los fines que persigue la SEA.

2.0 EL PAPEL DE LA PLANIFICACION.

Como se ha visto en el proceso de alcanzar los objetivos que le corresponden al sector agrario, la SEA viene a ser un instrumento, esto es, la organización a través de la cual se conducen determinados medios: orientar y fomentar la producción; contribuir al desarrollo del equipamiento y la capitalización del sector agrario; desarrollar y transmitir tecnologías; y propiciar la organización y elevación del nivel cultural de la población rural. Estos últimos en tanto que fines de la SEA, pueden considerarse que sintetizan y expresan las funciones principales de ésta.

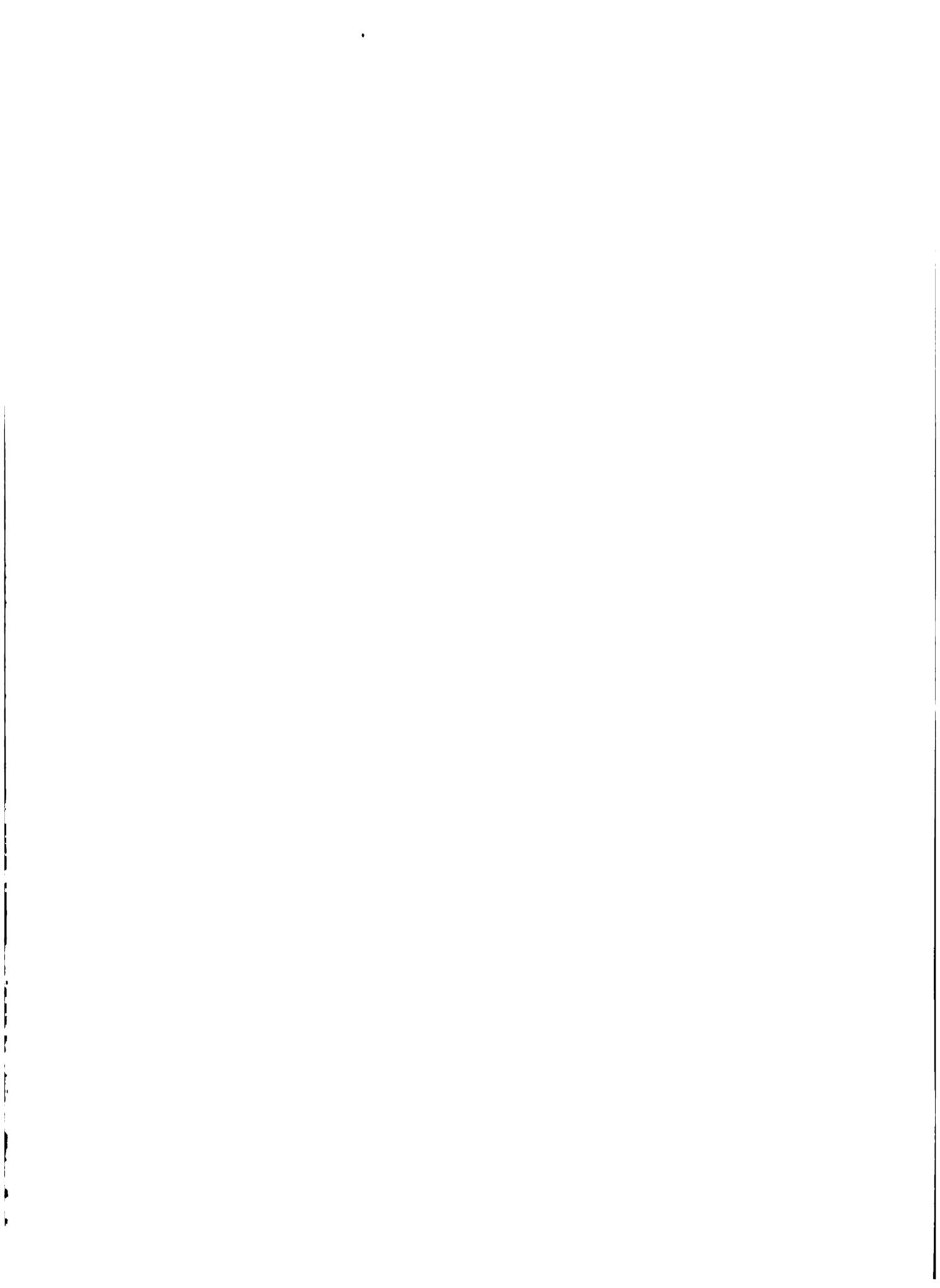
Para cumplir con eficiencia estas funciones, la SEA debe, necesariamente, trabajar en base a programas que surjan de la adopción de Objetivos Específicos, determinados a partir de un análisis de la realidad del sector agrario y en relación a los objetivos del Gobierno Dominicano.



Estos programas generales o líneas de acción, deberán ser realizados a través de los organismos que componen la SEA. Ha de entenderse que en la realización de estos programas, han de intervenir los diferentes órganos y dependencias que integran la SEA, en lo que se refiere a su jurisdicción territorial y su especialidad o funciones temáticas. En otras palabras, para desarrollar las funciones que le corresponden, con vista a contribuir a los fines del sector agrario, la SEA deberá realizar acciones cuya ejecución en conjunto conduzcan a una determinada finalidad u objetivo común.

De ahí que sea necesario decidir el papel, o sea, la responsabilidad que le corresponde a las diferentes Subsecretarías y a las Direcciones Regionales en dichos programas generales. Así, cada Subsecretaría y Dirección Regional, a partir de las directivas que le da la alta dirección de la SEA, desarrollará la programación de sus actividades, definiéndose el marco de responsabilidad de la ejecución, en relación a las actividades programadas. Así, la especificación de las actividades en el contenido de los programas para cada órgano, deberá llegar hasta el nivel de su responsabilidad de ejecución.

La SEIECA deberá entonces desarrollar sus acciones principales ajustándose a planes previamente elaborados y aprobados en correspondencia a períodos definidos, por lo que periódicamente habrán de elaborarse.



Lo anterior implica que las acciones para el cumplimiento de las funciones se ordenen considerando las etapas del proceso de planificación: formulación ejecución y control.

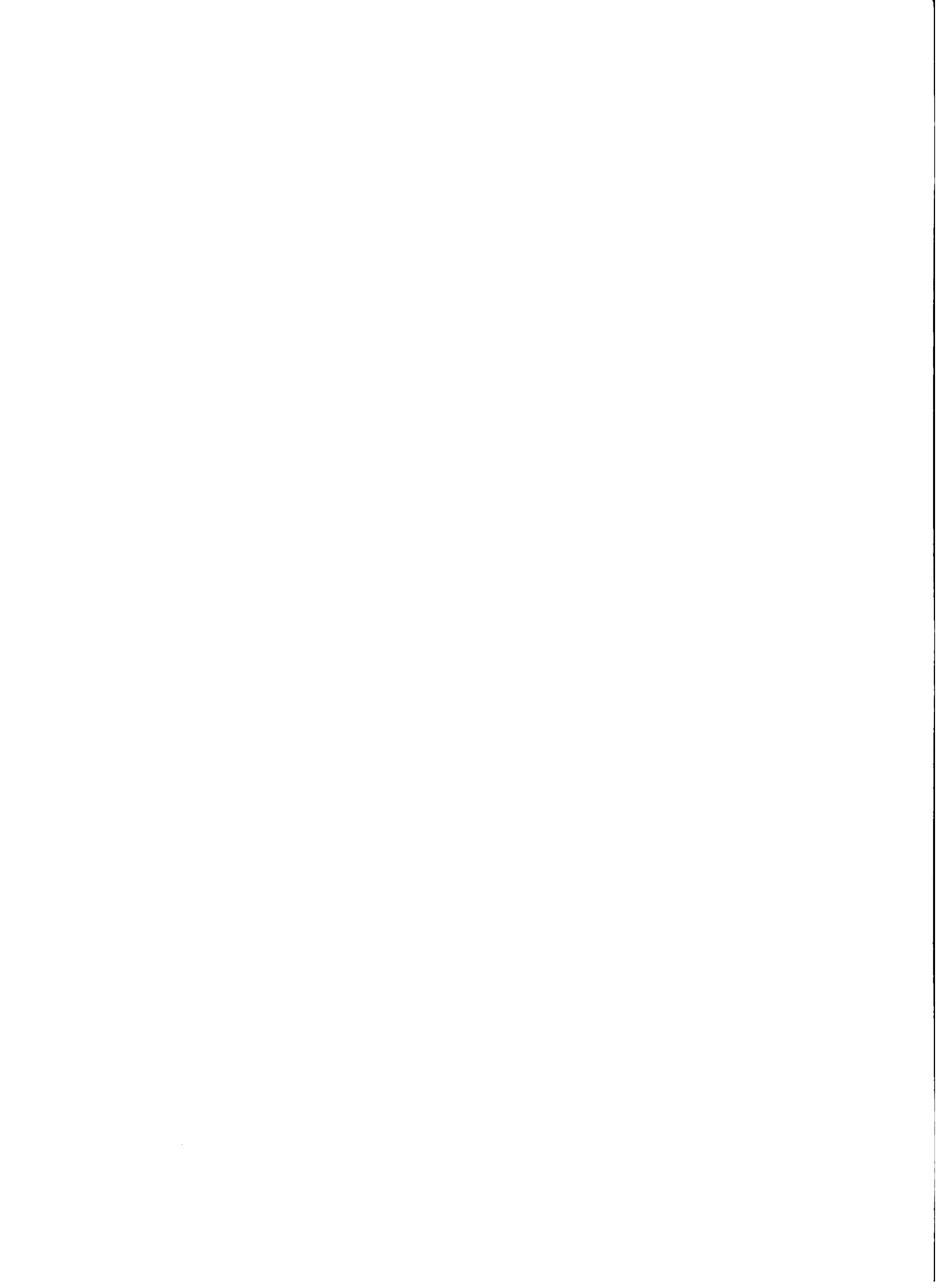
La formulación consiste en la elaboración y aprobación de los documentos donde se presenten los objetivos y las metas, en correspondencia con el horizonte temporal y el nivel espacial a que se refiere el plan, se indiquen las acciones requeridas para su cumplimiento y se señalen los responsables de realizarlas.

La ejecución consiste en realizar las acciones señaladas en los planes. En lo que corresponde al sistema de planificación, esta etapa se refiere a la organización y a los procedimientos para transmitir el contenido de los planes, en los aspectos correspondientes, a los responsables de realizar las acciones, asesorarlos durante la ejecución y recoger y analizar la información que se origina de su realización.

La etapa de control consiste en comparar el avance de la ejecución del plan con lo formulado y recomendar las medidas correctivas para asegurar el alcance de los objetivos y metas deseados.

### 3.0 EL PROBLEMA.

Actualmente no está claramente definido el nivel de responsabilidad y las relaciones en los aspectos de la formulación, la ejecución y el control de las acciones correspondientes a los programas, en lo



que se refiere a la SEIECA y las Regionales.

En los programas de la SEIECA, sobretodo en lo que corresponde a Extensión, un sinnúmero de funcionarios están asignados presupuestariamente a las partidas de la SEIECA. Sin embargo, este personal no es conducido realmente por esta Subsecretaría, ya que estos funcionarios dependen directamente de las órdenes que les imparte el Director Regional.

La SEIECA entrega las partidas presupuestarias de los aspectos que las Regionales deben realizar en la ejecución de los programas relacionados con las funciones de la SEIECA, pero estos fondos son utilizados a discreción por el Director Regional, sin ningún compromiso de rendición de cuenta ni de control de resultados. Esto es, la SEIECA no ejerce ningún control sobre los resultados previstos a que deberían conducir las acciones para las cuales se asignan dichos recursos.

En tal sentido, no se puede decir que efectivamente la SEIECA tiene jurisdicción sobre ese personal, que presupuestariamente está integrado a la Subsecretaría.

Es indudable que es necesario reestructurar la relación entre las Direcciones Regionales y esta Subsecretaría; así como con las demás Subsecretarías. De ahí que se postule establecer una organización donde las Subsecretarías tengan funciones esencialmente de



definición de política y programática, esto es, funciones técnico-normativas y de control en los aspectos de sus funciones, sobre las Regionales que deben tener unas funciones esencialmente ejecutivas.

#### 4.0 RELACION ENTRE LAS SUBSECRETARIAS Y LAS DIRECCIONES REGIONALES.

A los órganos de nivel nacional (Subsecretarías) le corresponderá la definición de la política sobre los aspectos de sus jurisdicciones según especialidad temática y desarrollar acciones técnico-normativas. A las Regionales le corresponderán los aspectos de ejecución en conjunto de los programas generales establecidos para cumplir los objetivos que se propone la SEA. Esto desde luego, con excepción de las acciones en investigaciones, que será responsabilidad total de la SEIECA.

Las Direcciones Regionales tendrán funciones ejecutivas y los Directores serán representantes del Secretario de Estado de Agricultura, pero deberán funcionar en base a programas establecidos sobre los cuales se ejerce una evaluación para verificar lo correcto de su ejecución; esto es, su acción deberá estar sujeta a planes previamente formulados y aprobados, de manera de tener un instrumento de control, a la vez que sea una guía de acciones en la gestión de los Directores Regionales. Para ello, deberá plantearse en cada Dirección Regional, el funcionamiento del Consejo Regional de Desarrollo Agropecuario, integrado de manera que cada Subsecretaría tenga un representante en su seno. Este Consejo servirá al Director de asesor y de vínculo con las Subsecretarías correspondientes, de manera que las decisiones que se



tomen en el marco de la Dirección Regional estén avaladas por este consejo regional (ver organigrama).

En el caso de la SEIECA, su representación se establece por intermedio del Departamento de Extensión y Capacitación, dado que por la naturaleza de las funciones, éste es el que más relación tiene con las Direcciones Regionales.

Las Direcciones Regionales, en su ámbito, deberán realizar un conjunto de acciones en correspondencia a los programas nacionales, conducidos por las Subsecretarías, para así estructurar sus planes regionales.

## 5.0 FUNCIONES GENERALES DE LA SEIECA.

La seguridad para que las acciones que han de realizarse contribuyan a alcanzar los objetivos y metas adoptados, ha de conseguirse mediante la participación de todos los niveles en el proceso de planificación, especialmente en las etapas de formulación y control. La descentralización implica agilidad en la toma de decisiones, pero siempre dentro de un marco de acciones previsto.

A continuación se presentan las funciones generales que ha de desarrollar la SEIECA, según las líneas de investigación, extensión y capacitación.

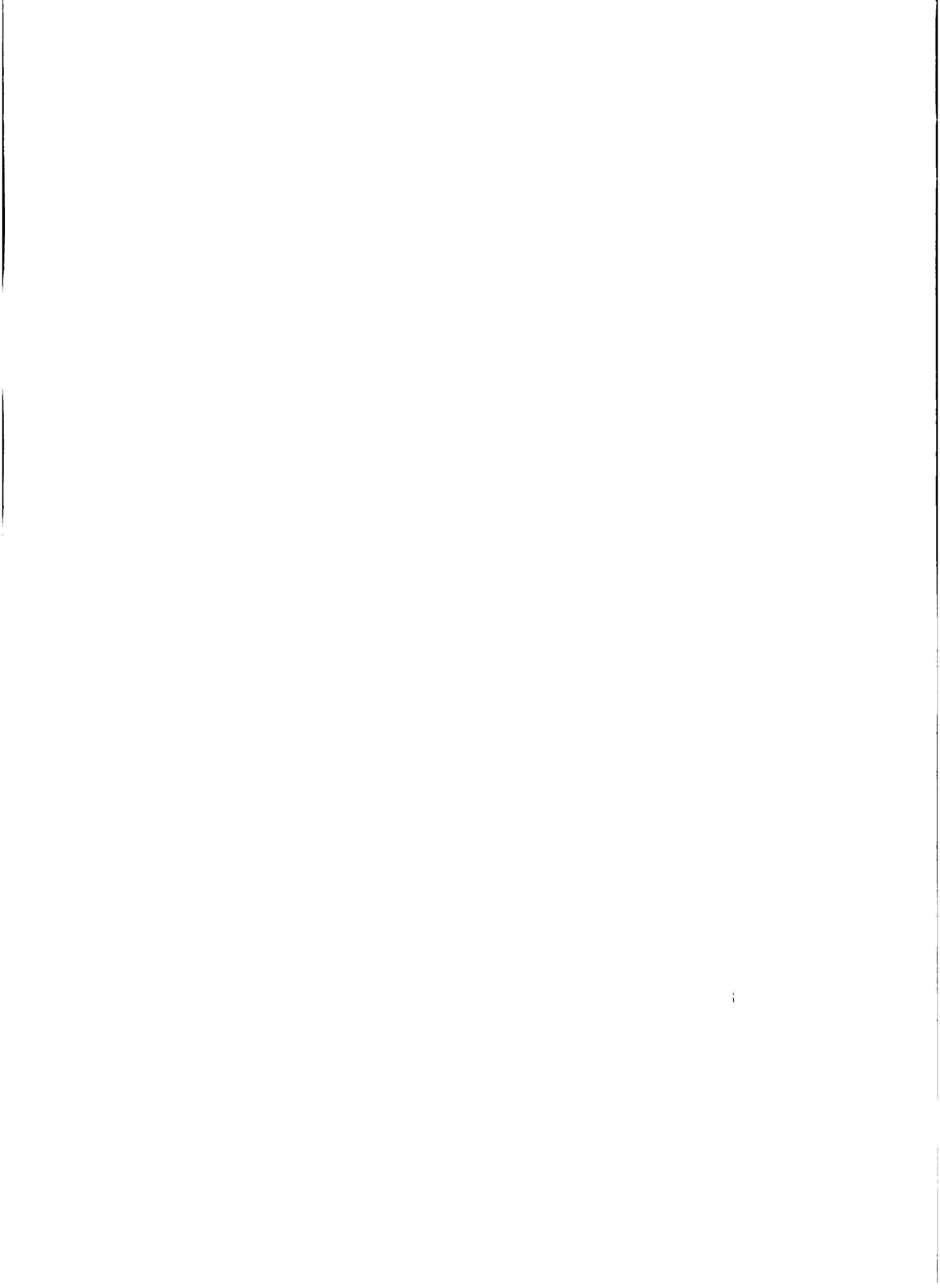


**En la línea de investigación:**

- Seguir todas las investigaciones agropecuarias a nivel nacional, para lo cual llevará un registro de todas las investigaciones que realizan los organismos públicos y privados en el ámbito nacional, pudiendo emitir juicios o hacer sugerencias al respecto.
- Detectar, analizar y priorizar problemas que afectan la productividad agrícola y ganadera del país.
- Proponer los lineamientos generales de la investigación agropecuaria de acuerdo a la política general de desarrollo del sector agrario y sugerir medidas que tiendan a fortalecer la investigación. Asimismo, deberá velar por el cumplimiento de la política de investigación.
- Elaborar, realizar y evaluar los programas y proyectos de investigación.
- Transmitir los resultados de las investigaciones al servicio de extensión nacional y a otros interesados.

**En la línea de extensión:**

- Proponer los lineamientos generales del servicio nacional de extensión, de acuerdo a la política del sector agropecuario y sugerir medidas que tiendan a fortalecer el servicio de extensión.



- Detectar, analizar y priorizar problemas que afecten la producción y el nivel de vida de la población rural.
- Elaborar, realizar y evaluar los programas y proyectos de extensión, hasta el nivel de su jurisdicción.
- Transmitir los métodos o prácticas seleccionados de producción agropecuaria.
- Comunicar a investigadores los problemas que afronta la productividad agrícola y ganadera del país.
- Evaluar los medios de transmisión y los resultados de la tecnología.

En la línea de capacitación:

- Proponer los lineamientos generales de la capacitación de los productores agropecuarios y de los técnicos agrícolas del sector.
- Sugerir políticas tendientes a intensificar la capacitación formal en el sector agropecuario.
- Determinar y priorizar las necesidades de capacitación de los productores y técnicos del sector agrario, en función de la política del sector.
- Elaborar, realizar y evaluar programas y proyectos de capacitación formal que contribuyan al adiestramiento de la familia rural.



- Proponer medidas que estimulen la superación de los profesionales y su disposición al servicio del sector.
- Evaluar el grado de capacitación de los beneficiarios y su incidencia en el sector agropecuario.
- Velar por el cumplimiento de los lineamientos de política de capacitación general.

## 6.0 ESTRUCTURACION DE LA SEIECA.

En relación a lo anteriormente expuesto, la organización de la SEIECA en su esencia, deberá basarse en el concepto de organización de sistema, que se define como la coordinación de los recursos humanos, de equipos y materiales, a fin de alcanzar determinados objetivos y metas. Así, la coordinación se hará para acciones específicas de la Secretaría y la Subsecretaría, que se traducirán en determinados resultados, los proyectos, considerados como unidades mínimas de medición de las metas y dentro de los cuales se ordenarán las actividades. Un conjunto de proyectos que se interrelacionan, para lograr objetivos y metas comunes, constituyen un programa.

Esa estructuración es lo que se llama una "organización matricial". Esto implica que la SEIECA estructurará un determinado número de áreas por disciplinas, según sea necesario y se disponga de los recursos, ordenadas por la naturaleza de las mismas.



Así, se establecerá una autoridad de línea según las áreas y su ordenación y una autoridad por proyectos y programas. Debiéndose responder en última instancia a las autoridades de líneas más generales dentro de los cuales se incorporan los programas y proyectos, los Departamentos.

La autoridad de las áreas deberán tener un carácter más permanente. Asimismo, la autoridad según programas y proyectos se establecerá mientras dure su ejecución durante la participación en determinadas actividades, pero se ejercerá más directamente. Esto implica que a un personal, en lo posible, no se le debe asignar en un determinado tiempo, a más de una actividad. Cuando un programa o proyecto tenga una duración prolongada, se podrá considerar con el mismo carácter de permanencia que la estructuración de las áreas, lo que contribuirá a asegurar la eficiencia en su conducción.

Se reconoce que el Administrador o Jefe de un Proyecto o Programa deberá equilibrar una serie de soluciones técnicas con tiempos, costos, personal y otros recursos, lo que determina que debe tener una formación en cierto modo integral y conocer las técnicas de administración de proyectos. Por lo que en un inicio, ese aspecto puede que haga necesario que sólo se pueda considerar un limitado número de programas y proyectos. Es evidente que se hace necesario que se establezcan programas de entrenamientos en "técnicas de programación" y en "administración de sistemas de producción".



Los fines fundamentales de la SEIECA, que sintetizan y expresan sus funciones principales, son:

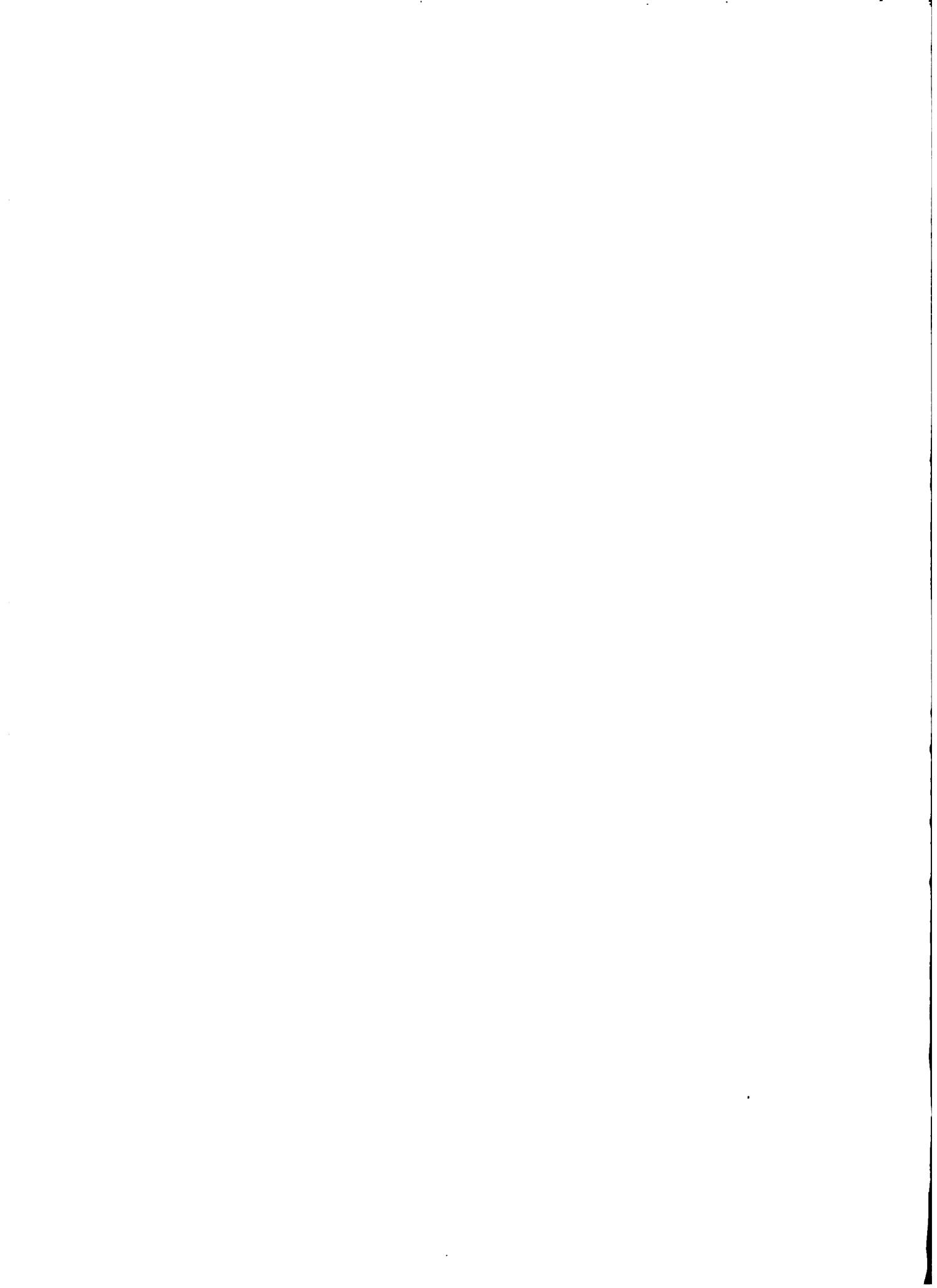
- 1) Desarrollar el nivel tecnológico agropecuario, lo que se logra a través de la creación o adaptación y transmisión al productor, de técnicas adecuadas al medio nacional.
- 2) Propiciar la organización y la elevación del nivel cultural de la población rural.

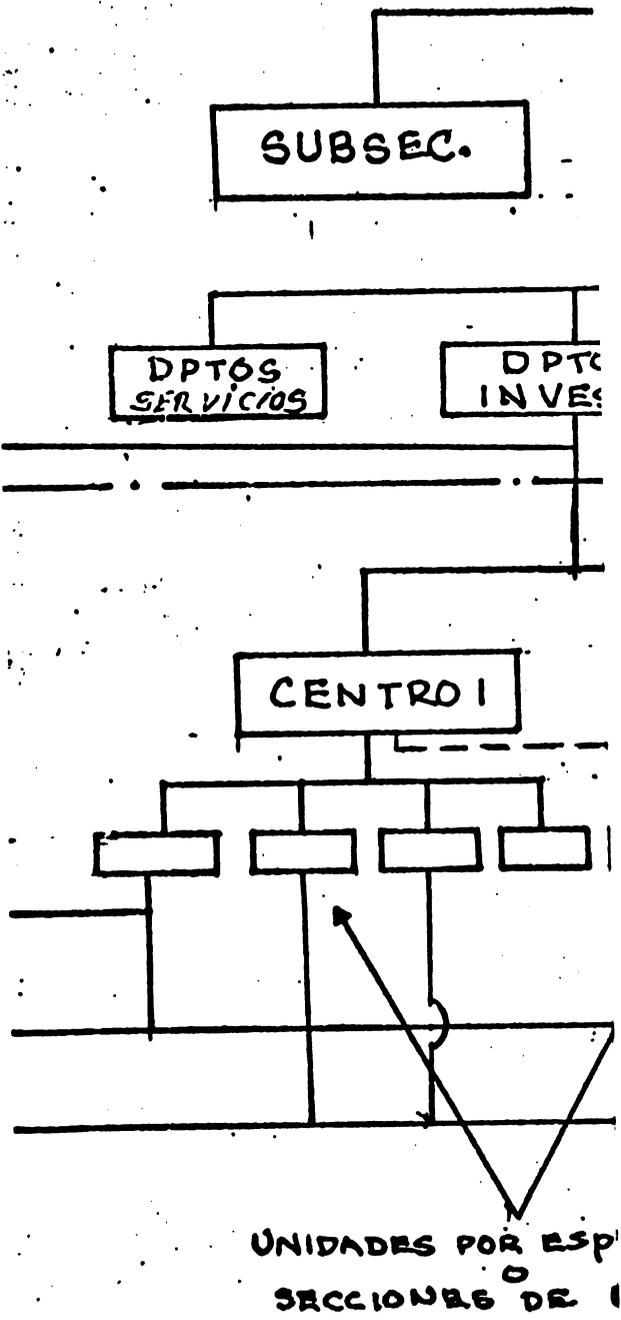
Para cumplir con esos fines y sus funciones, se propone (véase organigrama), la estructura organizativa siguiente:

Según autoridad de línea:

- I) La oficina del Subsecretario.
- II) Un Comité Asesor, con una Secretaría permanente e integrado por los Directores de Departamentos y determinados Jefes de Programas o Proyectos considerados importantes.
- III) Los Departamentos. Autoridades de líneas, responsables en última instancia de los programas.

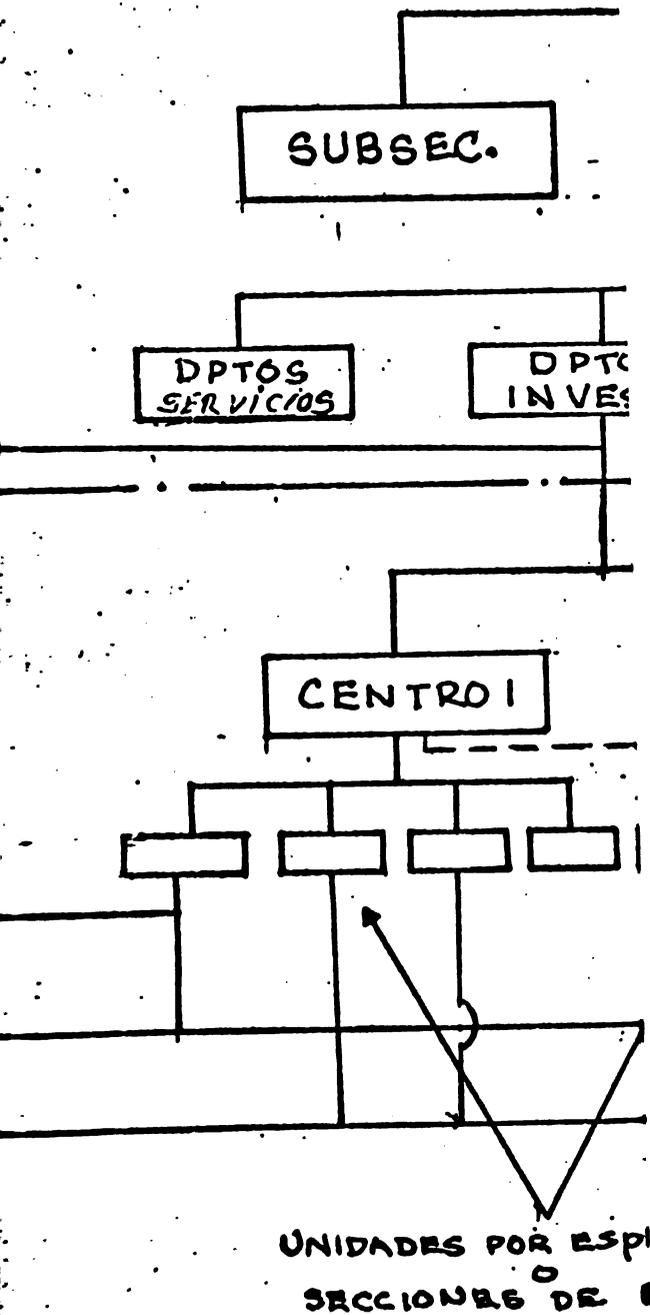
El Departamento de Investigaciones Agropecuarias se estructurará en Centros de Investigación para cubrir una cierta área geográfica. Estos Centros, a su vez, se estructurarán según unidades por áreas de especialidades o secciones de programas o proyectos, cuando éstas se consideren con una determinada permanencia.





tecnológicos a desarrollarse. Estos Especialistas comunicarán las acciones a través de cursos y eventos programados con los agentes de áreas que corresponden a las Direcciones Regionales.





tecnológicos a desarrollarse. estos Especialistas comunicarán las acciones a través de cursos y eventos programados con los agentes de áreas que corresponden a las Direcciones Regionales.



La investigación desarrollará todas las jerarquías que se requieran, llegando hasta las Unidades Experimentales, que dependerán directamente de los Centros.

Actualmente en el país se plantean 2 Centros de Investigación, uno en el norte con sede en Santiago y otro en la zona sur con sede en San Cristóbal, pudiéndose en el futuro establecerse otros Centros.

El Departamento de Extensión y Capacitación se estructurará según Oficinas Regionales de Extensión, para ubicar un grupo de profesionales especialistas, a fin de desarrollar la extensión a nivel de los agentes de áreas y productores seleccionados.

Estas ORE no tienen que ser necesariamente del mismo orden territorial de las Direcciones Regionales, pero en todo caso, deberán contenerlas.

Asimismo, tampoco será necesario que sean del mismo orden territorial de los Centros de Investigación, pero en todo caso deberán estar contenidos en estos últimos.

El grupo de Especialistas en Extensión estará en contacto directo con los Investigadores, estableciéndose las normas y los procedimientos tecnológicos a desarrollarse. Estos Especialistas comunicarán las acciones a través de cursos y eventos programados con los agentes de áreas que corresponden a las Direcciones Regionales.



Del plantel de profesionales extensionistas de las ORE, se designará un representante permanente para cada una de las Direcciones Regionales que le corresponden, para que represente a la SEIECA en el Comité de Desarrollo Agropecuario de la Regional, esto se representa en el organigrama con una línea de trazos interrumpidos.

Las Direcciones Regionales tendrán a su cargo el funcionamiento de las Agencias de Desarrollo y la representación de las acciones de fomento de la producción y otras funciones, en correspondencia con otras Subsecretarías.

Según Autoridad de Programas y Proyectos, se tiene:

- i) Los Programas, que se ubicarán bajo la autoridad del Departamento más afín.
- ii) Los Proyectos que se integrarán con personal de cualquiera de las unidades de líneas de la Subsecretaría (ver organigrama).

## **7.0 PROCESO DE REALIZACION DE LAS ACCIONES EN EL NIVEL DEL PRODUCTOR.**

La vinculación de la SEA con los productores se hará por medio de los agentes de áreas, lo que determina que la ejecución de la orientación del proceso de producción será responsabilidad de las Direcciones Regionales.

Así, los Agentes de Area, que pertenecen a las DR, recibirán



de los Especialistas en Extensión, los conocimientos sobre las técnicas que hay que desarrollar para determinado producto, luego que este producto y la tecnología se hayan seleccionado en proceso de toma de decisiones. En estos eventos deberán participar también determinados productores seleccionados.

Luego, los Agentes de Areas realizarán la función de transmitir y ampliar la divulgación de las técnicas y la promoción de los productos seleccionados entre un número mayor de agricultores. Instruyéndolos también sobre los servicios de créditos y de otros servicios (Insumos, etc.) de que puede disponer el productor por cuenta del Estado u otras instituciones.

Esto quiere decir que los Agentes de Areas son responsables de comunicar los requisitos y las formas de que el agricultor puede servirse de estos servicios.

Por otra parte, las acciones de fomento deberán desarrollarse en las Direcciones Regionales en base a la localización de oficinas de servicios de insumos, semillas, crédito y otros, los cuales entrarán en contacto con el productor cuando éste se encamine a estas oficinas para solicitar dichos servicios.



## DEFINICIONES

- Especialidad o disciplina corresponde a una área del conocimiento, agrupando profesionales que se desempeñan en el mismo campo de la ciencia y la tecnología.
- Programa de Investigación o de Extensión se refiere al conjunto de acciones que se realizan para conducir al logro de una nueva tecnología en una visión integral, en el caso de la Investigación y de transmitirla a los productores, en el caso de la Extensión, debiendo preverse el tiempo en que se lograrán los objetivos y metas del programa.
- El proyecto tiene por propósito resolver un problema particular técnico o científico, arrojando resultados parciales, para ser utilizado en el logro de los objetivos y las metas del programa. El problema mismo debe determinar el tamaño y la composición de la unidad de organización.



IICA  
D10  
449

Autor MARCO DE REFERENCIAS Y PAU#A  
tas generales para la orga-  
nización de la SEIECA

Título

Fecha Devolución	Nombre del solicitante



