

*Malcolm MacDonald*

IICA  
D10  
145

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

IICA  
D10  
145

00-01-28

ZONA NORTE

PROGRAMA DE GESTION PARA EL DESARROLLO RURAL

Elaborado por:  
Programa de Gestión para  
el Desarrollo Rural  
Fecha: Diciembre, 1974

METODO PARA UN ANALISIS DE LA GESTION DEL  
SISTEMA INSTITUCIONAL AGROPECUARIO A NIVEL RURAL

San José, Costa Rica

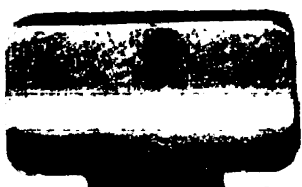


CONFIDENTIAL - SECURITY INFORMATION

1. The purpose of this document is to provide information regarding the activities of the [redacted] and the [redacted] in the [redacted] area.

2. The information contained in this document is classified as [redacted] and is intended for the use of [redacted] only.

00000912



## INDICE

### Página

INTRODUCCION ..... 1

#### CAPITULO PRIMERO: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Objetivos ..... 4

1.2 Estrategia ..... 4

1.3 Presupuestos para el trabajo ..... 5

1.4 Fuentes e Instrumentos para el análisis ..... 7

#### CAPITULO SEGUNDO: ANALISIS DE LA REALIZACION EXTERNA DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

2.1 Producto-servicio de los organismos ..... 10

2.2 Resultados del producto-servicio: encuestas a la clien  
tela ..... 17

#### CAPITULO TERCERO: ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANISMOS AGROPECUARIOS A NIVEL RURAL

3.1 Objetivos del Análisis ..... 23

3.2 Presupuestos para el Análisis ..... 24

3.3 Explicación de términos ..... 25

3.4 Instrumentos para el análisis ..... 33

3.5 Elaboración y utilización de la información ..... 35

TABLE

1 ..... INTRODUCTION

GENERAL PRINCIPLES  
OF THE THEORY OF THE

2 ..... THE THEORY OF THE

3 ..... THE THEORY OF THE

4 ..... THE THEORY OF THE

5 ..... THE THEORY OF THE

THEORY OF THE  
GENERAL PRINCIPLES  
OF THE THEORY OF THE

6 ..... THE THEORY OF THE

7 ..... THE THEORY OF THE

8 ..... THE THEORY OF THE

GENERAL PRINCIPLES  
OF THE THEORY OF THE

9 ..... THE THEORY OF THE

10 ..... THE THEORY OF THE

11 ..... THE THEORY OF THE

12 ..... THE THEORY OF THE

13 ..... THE THEORY OF THE

## INTRODUCCION

1. Un determinado país solicitó al Programa de Gestión del IICA una asesoría con tres objetivos principales:

1.1 Colaborar en la realización de un diagnóstico institucional del Sector Público Agropecuario del país. (FASE DE ANALISIS)

1.2 Proponer los cambios organizacionales y las mejoras institucionales que creyeran necesarias para la implementación de un futuro Plan Sectorial de Desarrollo. (FASE DE TOMA DE DECISIONES)

1.3 Asistir a las autoridades nacionales en la realización de los cambios y/o mejoras elegidas. (FASE DE INTERVENCION)

## 2. Objetivos del Análisis Institucional

Los objetivos señalados al Programa de Gestión en la fase de Análisis fueron los siguientes:

2.1 Determinar la capacidad administrativa actual de los organismos del Sector Público Agropecuario.

2.2 Analizar el funcionamiento de los organismos del Sector Público Agropecuario.

2.3 Determinar, en la medida de lo posible, la permeabilidad o propensión al cambio en los funcionarios de los organismos del Sector Público Agropecuario, dentro de sus respectivos ámbitos de decisión.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

...

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

### 3. Estrategia para la Realización del Análisis

La estrategia trazada por el Programa de Gestión del IICA para la etapa de análisis institucional pretendía lograr una visión lo más completa posible del sistema institucional y de sus organismos particulares. Para ello, el estudio se llevó a cabo partiendo de tres enfoques complementarios:

3.1 Estudio legal: descripción de las funciones atribuidas a cada organismo del Sector Público Agropecuario por la ley o decreto que le dio origen; descripción de los objetivos reales de cada institución a través del análisis de sus programas operativos para el año precedente; comparación entre objetivos reales y funciones legales; detección de duplicaciones en las funciones legales y en los objetivos reales de diversas instituciones.

3.2 Estudio a nivel central: análisis de la estructura y del funcionamiento de los organismos agropecuarios nacionales utilizando una metodología basada en una adaptación del modelo de "desarrollo institucional" (Institution Building). Para el análisis de las variables institucionales del modelo se utilizaría información proveniente de fuentes secundarias, complementada por información procedente de la aplicación de cuestionarios.

SECRET

... ..

... ..

... ..



**3.3 Estudio a nivel rural: Análisis de los organismos agropecuarios a nivel operacional rural, en sus interrelaciones tanto con los niveles centrales de sus respectivos organismos, como con la clientela (agricultores) del producto-servicio de los organismos.**

El análisis del nivel rural de los organismos sería realizado en base a un cuadro de variables institucionales coherentes con las utilizadas en el estudio a nivel central.

En este documento se presenta en forma sintética, la metodología utilizada en el análisis de los organismos agropecuarios en sus niveles operacionales rurales.

Para fines expositivos, la metodología utilizada para el análisis a nivel rural es dividida en el presente documento en tres capítulos:

- **Capítulo primero: Diseño de la investigación**
- **Capítulo segundo: Análisis de la realización externa de los organismos del Sector Público Agropecuario**
- **Capítulo tercero: Análisis del funcionamiento de los organismos agropecuarios a nivel rural**

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This ensures transparency and allows for easy verification of the data.

In the second section, the author outlines the various methods used to collect and analyze the data. This includes both primary and secondary data collection techniques. The analysis focuses on identifying trends and patterns over time, which is crucial for making informed decisions.

The third part of the report details the results of the data analysis. It shows a clear upward trend in sales over the period studied, with a significant increase in the latter half of the year. This is attributed to several factors, including improved marketing strategies and a strong economic environment.

Finally, the document concludes with a series of recommendations for future actions. It suggests continuing the current marketing efforts while also exploring new channels to reach a wider audience. The author also advises on how to handle potential risks and uncertainties in the market.

CAPITULO PRIMERO:

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1. Objetivos

1.1.1 Analizar la estructura y el funcionamiento del subsistema rural de los organismos del Sector Público Agropecuario, así como sus interrelaciones con la clientela de su producto-servicio y con los niveles centrales de los organismos.

1.1.2 Identificar problemas de gestión relacionados con la estructura o con el funcionamiento de los organismos a nivel rural y que afecten su efectividad y eficiencia en la producción de servicios para la clientela.

1.1.3 Trazar los lineamientos de posibles soluciones a los problemas de gestión identificados, que sirvan de base para el diseño de alternativas para mejoras y/o cambios en la fase siguiente de la asesoría al Sector Público Agropecuario del país.

1.2 Estrategia

Considerando a las agencias u oficinas regionales y locales de los organismos agropecuarios como campo de análisis, se requiere la elaboración de un marco de referencia de variables o elementos de gestión que permita estudiar el funcionamiento institucional en sus niveles operacionales.

SECRET

CONFIDENTIAL

SECRET

The above information is being furnished to you for your information only. It is not to be disseminated outside your organization. This information is being furnished to you for your information only. It is not to be disseminated outside your organization.

The above information is being furnished to you for your information only. It is not to be disseminated outside your organization. This information is being furnished to you for your information only. It is not to be disseminated outside your organization.

The above information is being furnished to you for your information only. It is not to be disseminated outside your organization. This information is being furnished to you for your information only. It is not to be disseminated outside your organization.

SECRET

The above information is being furnished to you for your information only. It is not to be disseminated outside your organization. This information is being furnished to you for your information only. It is not to be disseminated outside your organization.

El marco de referencia ha de ser elaborado de tal manera que permita (a) comprobar la coherencia del funcionamiento de los organismos a nivel rural con el funcionamiento de los mismos en su nivel central; (b) relacionar el producto de los organismos y sus efectos o resultados en la clientela, con la estructura y funcionamiento de los organismos a nivel rural vistos a través del cuadro de variables o elementos de gestión.

### 1.3. Presupuestos para el trabajo

1.3.1 La gestión de los organismos de servicio alcanza su mayor concreción en el nivel operacional. A ese nivel se ha de poder detectar la eficiencia en la gestión de los organismos y la efectividad de los servicios producidos por los mismos, a través del análisis de las etapas finales de su ejecución.

1.3.2 La cantidad y la calidad de los servicios que actualmente llegan al agricultor, en determinados rubros de producción, son indicadores genéricos de la eficiencia y de la efectividad de los organismos que producen los servicios.

1.3.2.1 Desde el punto de vista de las agencias a nivel rural, la cantidad de servicio, es decir, su adecuación o inadecuación actual respecto a las necesidades de la clientela de agricultores, puede ser determinada a través de relaciones entre el número de agencias y agentes, los recursos físicos, económicos y financieros a su disposición y el área productiva con el número de clientes actuales y potenciales, el monto y número de operaciones crediticias, etc.

The first part of the report is a general introduction to the project. It describes the objectives of the study and the methods used to collect and analyze the data. The second part of the report is a detailed description of the results of the study. This section includes a discussion of the findings and their implications for the field of research. The final part of the report is a conclusion that summarizes the main points of the study and offers suggestions for further research.

References

The following references were consulted during the course of this study:

- Smith, J. (1998). *The History of the United States*. New York: Random House.
- Johnson, A. (2001). *The American Revolution*. New York: Oxford University Press.
- Williams, B. (1995). *The American Civil War*. New York: Basic Books.
- Davis, C. (1990). *The American West*. New York: Knopf.

In addition, the following websites were consulted:

- http://www.history.com
- http://www.ushistory.org
- http://www.civilwar.org
- http://www.westnet.com

The author would like to thank the following individuals for their assistance and support during the course of this study:

- Dr. Robert Johnson, my advisor and mentor.
- My family and friends for their encouragement and support.
- The staff of the University of California, Los Angeles for their assistance.

Finally, I would like to thank the reader for taking the time to read this report.

1.3.2.2 Desde el punto de vista de la clientela, la cantidad de servicio, es decir, su adecuación o inadecuación respecto a las necesidades sentidas, puede ser determinada a través de los servicios recibidos y las necesidades de servicios sentidas por la clientela.

1.3.2.3 Desde el punto de vista de las agencias, la calidad de los servicios puede ser considerada en dos niveles distintos: a nivel de funcionamiento u operación interna de las unidades operativas de los organismos, y a nivel de sistemas de trabajo de esas unidades (planes de trabajo, estrategias, métodos y procedimientos de los servicios) para la ejecución o realización de los servicios a la clientela.

1.3.2.4 Desde el punto de vista de la clientela, la calidad de los servicios puede ser apreciada a través de algunos indicadores referentes al conocimiento o información acerca de los servicios, su accesibilidad geográfica al agricultor, su oportunidad, su facilidad o dificultad de obtención, el costo del servicio para el agricultor, la intelección y adopción de las recomendaciones de los servicios, la satisfacción o el rechazo respecto a los servicios, etc.

1.3.3 La existencia de relaciones adecuadas entre los organismos de servicio y su clientela es necesaria tanto para la efectividad de los servicios como para lograr que la clientela tenga alguna participación en las decisiones, planes y sistemas de operación de los organismos.

- The first part of the document is a list of names and addresses of the members of the committee. The names are listed in alphabetical order. The addresses are listed in the same order as the names.

The second part of the document is a list of names and addresses of the members of the committee. The names are listed in alphabetical order. The addresses are listed in the same order as the names.

The third part of the document is a list of names and addresses of the members of the committee. The names are listed in alphabetical order. The addresses are listed in the same order as the names.

The fourth part of the document is a list of names and addresses of the members of the committee. The names are listed in alphabetical order. The addresses are listed in the same order as the names.



1.3.3.1 La existencia de relaciones adecuadas puede determinarse en base a algunos indicadores, como la realización de estudios de situación previos a la formulación de los planes anuales de trabajo; la existencia de flujos de comunicación entre las organizaciones y su clientela; el trabajo con grupos organizados; la identificación y trabajo con líderes campesinos que transmitan el sentir y las necesidades de las comunidades; la evaluación de los servicios que tome en cuenta el parecer de la clientela sobre los servicios, etc.

1.3.4 De la comparación entre los diferentes sistemas de servicios actualmente existentes para diversos rubros de la producción, por ejemplo, rubros de exportación y rubros para consumo interno y subsistencia, pueden deducirse los factores que inciden en el buen funcionamiento y en la efectividad de los servicios.

1.3.5 El funcionamiento de los organismos sectoriales, tanto en sus niveles centrales como en sus niveles operacionales rurales, puede ser analizado a través de un cuadro de variables de gestión y de sus correspondientes indicadores.

#### 1.4 Fuentes e Instrumentos para el Análisis

##### 1.4.1 Fuentes

###### 1.4.1.1 Fuentes Secundarias:

- (a) Documentos proporcionados por los organismos de servicios: reglamentos, programas, proyectos, estadísticas recopiladas, boletines informativos, instructivos, etc.

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

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

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

... ..

... ..

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

- (b) Encuestas recientes a productores agrícolas y pecuarios
- (c) Censos Agropecuarios

1.4.1.2 Fuentes Primarias:

- (a) Funcionarios de los organismos a nivel central  
(informadores-clave)
- (b) Funcionarios de los organismos a nivel rural
- (c) Agricultores en determinados rubros de producción

1.4.2 Instrumentos

1.4.2.1 Estudio de documentos, complementado cuando sea necesario con entrevistas focalizadas a funcionarios de los organismos nacionales que estén en condiciones de suministrar o de complementar la información referente a:

- Organización institucional de los servicios a nivel rural;
- Planes de trabajo de los organismos de servicio;
- Recursos humanos, físicos, financieros de los organismos a nivel rural y su relación con los recursos totales de los organismos;
- Sistemas de planificación y programación de los servicios al agricultor para diversas actividades productivas;
- Ejecución de los servicios en el año precedente: número y monto de crédito para diversos rubros de producción en las diversas regiones del país; número de agricultores y área productiva con asistencia técnica de diversos organismos, por rubro de producción y por región agrícola, etc.

1947

100

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956

1957

1958

1959

1960

1961

1962

1963

1964

1965

1966

1967

1968

•

1.4.2.2 Utilización de encuestas de producción agrícola y pecuaria que hayan sido realizadas recientemente en el país, o del Censo Agropecuario más reciente.

1.4.2.3 Encuesta complementaria a agricultores en determinados rubros de producción para obtener información sobre la calidad de los servicios y sobre las relaciones entre los organismos de servicio y su clientela.

1.4.2.4 Encuesta y entrevista estructurada para muestras de funcionarios de los organismos a nivel rural, en algunas regiones y zonas del país.

## CAPITULO SEGUNDO

### ANALISIS DE LA REALIZACION EXTERNA DE LOS ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO

#### AGROPECUARIO

2. La gestión de los organismos del sector público agropecuario va dirigida, en último término, a la producción de servicios directos o indirectos para la clientela. La cantidad y la calidad del producto-servicio de los organismos pueden ser consideradas, por consiguiente, como indicadores de la gestión de los mismos.

1945

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

## 2.1 Producto-Servicio de los Organismos

La cantidad de servicios que los organismos del sector agropecuario producen para el agricultor, cuando se relaciona con la clientela tanto potencial como actual de los servicios, así como con los recursos disponibles y utilizados por los organismos para la producción de los servicios, dan lugar a diversos indicadores genéricos sobre la efectividad y eficiencia de los organismos.

### 2.1.1 Cobertura de los servicios

- a) Para cada servicio considerado (asistencia técnica, crédito, mercadeo, provisión de insumos, etc.) se obtiene información sobre su clientela potencial. La clientela puede ser expresada, según la disponibilidad y confiabilidad de la información existente, en términos de número de agricultores o de empresas agropecuarias, del área en producción, de la producción por rubros, etc.

Según el interés propio del análisis, la información puede también recopilarse con diversos criterios. Por ejemplo, por regiones agrícolas del país, por estratos de tamaño de fincas, por productos de exportación y productos de consumo interno y subsistencia, etc.

SECRET SECRET SECRET

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

SECRET SECRET SECRET

... ..

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

... ..  
... ..

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



- b) Se obtiene información sobre la cantidad de servicios proporcionada por los organismos oficiales en el año precedente. Si un mismo servicio, por ejemplo, asistencia técnica, es producido por varios organismos, se considera la cantidad de servicio proporcionado por cada uno de ellos y por el conjunto.
- c) La relación entre la cantidad de servicios dada por los organismos y la clientela potencial, proporciona un índice de cobertura relativa de los servicios del sector público agropecuario.

Si los datos han sido recopilados según regiones agrícolas, o según rubros de producción, o según estratos de tamaño de fincas, se podrán construir índices parciales de cobertura que permitirán establecer comparaciones y deducir diversas implicaciones.

Si existe información sobre la cantidad de servicios proporcionada por entidades del sector privado, podrá determinarse también, en forma general, el grado de importancia relativa de los servicios oficiales. Más en particular, se podrá apreciar su importancia relativa respecto a diversos estratos de tamaño de fincas y respecto a diversos rubros de producción.

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

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

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

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

... ..  
... ..

d) Ejemplo: en un país se halló que tres organismos del Sector Público Agropecuario daban asistencia técnica al agricultor en términos de enseñanza y control de la aplicación de prácticas tecnológicas. Para cada organismo se estableció la relación:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de explotaciones con asistencia técnica}}{\text{N}^\circ \text{ total de explotaciones en el país}} . 100$$

El conjunto de los tres índices dió un índice total de cobertura del 16% de las fincas del país. Este porcentaje tuvo que ser calificado, puesto que a través de encuestas a agricultores se halló que una finca puede recibir asistencia técnica de más de un organismo.

Estableciendo la siguiente relación para cada organismo:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de hectáreas en producción con asistencia técnica}}{\text{N}^\circ \text{ total de hectáreas en producción en el país}} . 100$$

Se halló que tan sólo un 2.4% del área en producción del país estaría atendida por la asistencia técnica oficial.

Al obtener índices según el tamaño de las fincas y según rubros de producción, se halló que uno de los organismos proporcionaba asistencia técnica a pequeños agricultores con un promedio de tamaño de finca de 3.5 hectáreas, mientras que otro organismo daba asistencia a fincas de más de 20 hectáreas.

The first part of the document is a list of names and titles, including:
   
 1. Mr. J. H. ...
   
 2. Mr. ...
   
 3. Mr. ...
   
 4. Mr. ...
   
 5. Mr. ...

Section 1: General Information

This section contains the following information:
   
 1. The purpose of the document is to provide a comprehensive overview of the project.
   
 2. The project is being undertaken by the Department of ...
   
 3. The project is expected to be completed by the end of the year.
   
 4. The project is being funded by the Government.
   
 5. The project is being managed by the Director of ...

Section 2: Detailed Description

This section provides a detailed description of the project, including:
   
 1. The objectives of the project.
   
 2. The scope of the project.
   
 3. The methodology used in the project.
   
 4. The results of the project.
   
 5. The conclusions drawn from the project.

Por otra parte, se halló que un 49% de los productores de un rubro de exportación tenían asistencia técnica oficial, mientras que sólo un 18% de los productores de granos básicos reciben asistencia. Sin embargo, al establecer la relación entre hectáreas del producto de exportación con asistencia técnica oficial y el número total de hectáreas en ese cultivo, se halló que sólo un 16% de la superficie cultivada era atendida por la asistencia técnica oficial. De esto se dedujo que la asistencia oficial tiende a concentrarse en el mediano y pequeño productor, mientras que las grandes explotaciones tienden a contratar su propia asistencia técnica.

#### **2.1.2 Disponibilidad de servicios**

- a) Para cada servicio se considera la clientela potencial, expresada en términos de agricultores o empresas agrícolas, o por extensión de tierra en producción en los diversos rubros, o por cantidad producida en los diversos rubros de producción.
- b) Se obtiene también información sobre el número de agencias, e instalaciones disponibles para cada servicio. En caso de instalaciones para mercadeo, (silos, centros de acopio) se considerará la capacidad instalada.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This ensures transparency and allows for easy verification of the data.

Furthermore, it is noted that the records should be kept in a secure and accessible format. Regular backups are recommended to prevent data loss in the event of a system failure. The document also mentions the need for periodic audits to ensure the integrity of the information.

In conclusion, the document stresses that proper record-keeping is essential for the success of any business or organization. It provides a clear framework for how to handle financial data and maintain compliance with relevant regulations.

Approved by: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

The second section of the document outlines the specific procedures for handling incoming payments. It details the steps from receipt to recording in the accounting system. This includes verifying the amount, date, and source of the payment.

It is also stated that any discrepancies should be reported immediately to the relevant department. The document provides a checklist to ensure that all necessary steps are followed consistently.

The final part of the document discusses the reporting requirements for the financial data. It explains how the information should be compiled into reports and presented to management. This includes providing context and analysis for the figures.

The document concludes by reiterating the importance of accuracy and transparency in all financial reporting. It offers contact information for further assistance and support.

- c) Para cada agencia, oficina o instalación propias de cada servicio, se obtiene información sobre la cantidad de personal disponible para la producción o entrega del servicio a la clientela. En cada servicio hay que establecer previamente un criterio bien definido sobre el tipo de personal que ha de ser considerado.

Las relaciones entre la clientela potencial, que según los casos se expresará en términos de número de agricultores, o empresas, de extensión en cultivos, o de cantidad de producto, y el número de oficinas, agencias, capacidad instalada en diversas instalaciones físicas, así como el número de funcionarios a cargo de las oficinas de servicio, proporcionan índices de disponibilidad o de carga sobre cada servicio.

La recopilación de la información y el establecimiento de relaciones por regiones o zonas agrícolas permite comparaciones interesantes para el análisis o diagnóstico del sector agropecuario del país.

Ejemplo: establecer las relaciones entre Agencias de Extensión, personal técnico de las Agencias y clientela potencial. Si las relaciones se establecen por región agrícola o por zonas del país, los resultados pueden dar lugar a una serie de comparaciones y de implicaciones.

The first part of the report deals with the general situation of the country and the progress of the work done during the year. It also mentions the various committees and sub-committees which have been set up to deal with the different aspects of the problem.

The second part of the report deals with the specific measures which have been taken to deal with the problem. It mentions the various schemes and projects which have been initiated and the progress which has been made in their implementation.

The third part of the report deals with the results of the work done during the year. It mentions the various achievements and the progress which has been made in the different areas of the work.

The fourth part of the report deals with the conclusions which have been drawn from the work done during the year. It mentions the various lessons which have been learned and the recommendations which have been made for the future.

The fifth part of the report deals with the financial aspects of the work done during the year. It mentions the various sources of income and the expenditure which has been incurred in the different areas of the work.

The sixth part of the report deals with the administrative aspects of the work done during the year. It mentions the various departments and the staff which have been involved in the work.



### 2.1.3 Realización de los servicios

- a) Para cada servicio se considera su clientela actual, por ejemplo, número de agricultores; de hectáreas en producción atendidos por la asistencia técnica; número de quintales de granos básicos comprados y/o almacenados en silos, etc.
- b) Con la información sobre agencias, oficinas, instalaciones etc. y sobre el número de funcionarios ocupados en los servicios en estas agencias y oficinas, pueden establecerse índices de realización actual de cada servicio. También en este caso el establecimiento de relaciones por regiones o zonas permitirá comparaciones que darán lugar a implicaciones para políticas y objetivos en el futuro. En cualquier caso, los índices de realización actual podrán ser considerados como indicadores en la efectividad actual de los servicios.
- c) Ejemplo: estableciendo la relación

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de agricultores atendidos por la asistencia técnica oficial}}{\text{N}^{\circ} \text{ de agencias u oficinas de asistencia técnica oficial}}$$

hallaríamos el promedio de clientes atendidos actualmente por la asistencia técnica oficial en el país. Desagregando el numerador y denominador en términos de organismos y de regiones, llegaríamos a índices que pueden dar lugar a interesantes comparaciones e implicaciones.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2.1.4 Eficiencia relativa de los servicios**

- a) Se considera para cada servicio su realización en el año precedente, tal como fue explicada en el párrafo anterior.
- b) Se determinan los costos totales de operación en que incurrió cada organismo, o el conjunto de organismos que prestan un servicio para la realización de este servicio en el año precedente.
- c) Mediante relaciones entre realización y costos de realización pueden obtenerse índices de eficiencia relativa de algunos servicios y de los organismos concretos que prestan esos servicios.

Son particularmente interesantes los índices que se obtienen respecto al costo de operación por agricultor y por unidad de superficie atendida por la asistencia técnica.

Al considerar los índices de eficiencia relativa de algunos servicios, tendrán que tenerse en cuenta diversos factores que pueden contribuir a las diferencias de costos entre diversas regiones, entre diversos rubros de producción y entre diversos organismos cuando sean varios los que produzcan un mismo servicio.

THE HISTORY OF THE UNITED STATES

The history of the United States is a story of growth and change. It begins with the first settlers who came to the continent in search of a better life.

As the years passed, the colonies grew in number and in strength. They fought for their rights and eventually won their independence from Great Britain.

The new nation was born, and it set out on a path of progress and discovery.

It was a time of great challenges and great triumphs.

The people of the United States have always been a people of courage and vision.

And so it goes.

The story of the United States is a story that continues to unfold.

It is a story of a nation that has always been a land of hope and opportunity.

For every generation, there are new challenges and new dreams.

But one thing is certain: the United States will always be a land of freedom and justice.

It is a land where every person has the right to live their life as they see fit.

And it is a land where the future is always within our grasp.

For the United States is a land of endless possibilities.

It is a land where the dream of a better life is always within reach.

And so, the story of the United States goes on.

- d) Se pueden confeccionar índices por servicio y por organismo de servicio, como los siguientes ejemplos:

Costo total de operación de los programas de asistencia  
técnica  

---

Nº de agricultores asistidos

Costo total de operación de los programas de asistencia  
técnica  

---

Nº de hectáreas con asistencia técnica

Costo total de operación del servicio de almacenamiento  
de granos básicos  

---

Cantidad de granos básicos almacenados

## 2.2 Resultados del Producto-Servicio: Encuestas a la clientela

Al estudio del producto -servicio de los organismos del Sector Público Agropecuario, realizado a través de fuentes secundarias, pareció necesario añadirle un estudio de las relaciones entre los servicios agropecuarios y su clientela, que permitiera observar diversos aspectos cualitativos del producto-servicio que llega al agricultor así como las actitudes de éste respecto a los servicios y respecto a los organismos que los producen.

A este estudio se le dió el carácter de "estudio exploratorio" dado que el tiempo disponible, la técnica de cuestionarios y la misma complejidad situacional del sector agropecuario no permitían una descripción exhaustiva de la situación, sino tan sólo un conocimiento previo y una primera individuación de los problemas más recurrentes.

Faint text at the top of the page, possibly a header or title.

Second line of faint text, possibly a date or reference number.

Third line of faint text.

Fourth line of faint text.

Fifth line of faint text.

Sixth line of faint text.

Seventh line of faint text.

Eighth line of faint text.

Section Header

First line of text in the main body.

Second line of text in the main body.

Third line of text in the main body.

Fourth line of text in the main body.

Fifth line of text in the main body.

Sixth line of text in the main body.

Seventh line of text in the main body.

Eighth line of text in the main body.

Ninth line of text in the main body.

Tenth line of text in the main body.

Final line of text at the bottom of the page.

Para el estudio exploratorio de las relaciones entre agricultores y servicios agropecuarios se utilizó la técnica de encuestas por muestreo. En el país en estudio, se había realizado ya una encuesta agropecuaria para fines de análisis sectorial y se contaba con un Censo Agropecuario reciente.

La muestra utilizada para esa encuesta se consideró como universo y de él se entresacó una muestra aleatoria de 142 productores, según criterios de rubros de producción y de tamaño de finca <sup>1</sup>. A esta muestra de agricultores se le aplicó una encuesta complementaria que permitiera percibir diversas facetas de la calidad de los servicios, las modalidades con que llegan al cliente y las actitudes de éste respecto a los diversos servicios. De la encuesta agropecuaria ya aplicada anteriormente, se extrajeron datos cuantitativos respecto a la recepción y uso de los servicios por parte de los 142 productores. Se puede advertir que los aspectos cuantitativos pueden tomarse también del Censo Agropecuario más reciente, sin recurrir a encuestas de tipo cuantitativo.

---

1/ Los rubros de producción elegidos fueron: dos rubros orientados a la exportación: algodón y ganadería de carne; cuatro rubros de producción orientados al mercado interno y a la subsistencia del productor: maíz, frijol, arroz de secano y ganadería de leche

Very faint, illegible text at the top of the page, possibly a header or introductory paragraph.

Main body of very faint, illegible text, appearing to be several paragraphs of a document.

---

Very faint, illegible text at the bottom of the page, possibly a footer or concluding paragraph.



El manejo y utilización de las encuestas y de la información obtenida a través de ellas, es explicado a continuación en forma de insumos y de productos.

**2.2.1 Fase Primera: Aplicación de Encuestas**

**A. Insumos**

- A.0 Requerimientos de variables e índices
- A.1 Encuestas agropecuarias o Censos Agropecuarios recientes
- A.2 Encuesta complementaria para muestras pequeñas
- A.3 Muestra para la aplicación de las encuestas complementarias, según regiones agrícolas, rubros de producción y tamaño de fincas
- A.4 Clave de interpretación de la encuesta complementaria (A.2)
- A.5 Matrices para la tabulación de las variables seleccionadas en A.1
- A.6 Matrices para la tabulación de la encuesta complementaria (A.2) de acuerdo con la clave de interpretación (A.4)
- A.7 Prueba de los cuestionarios

The following information is being provided to you for your information only. It is not intended to be used for any other purpose. The information is being provided to you for your information only. It is not intended to be used for any other purpose.

CONFIDENTIAL - This information is confidential and should be handled accordingly.

CONFIDENTIAL

The following information is being provided to you for your information only.

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

The following information is being provided to you for your information only.

CONFIDENTIAL

The following information is being provided to you for your information only.

CONFIDENTIAL

The following information is being provided to you for your information only.

CONFIDENTIAL

The following information is being provided to you for your information only.

CONFIDENTIAL

The following information is being provided to you for your information only.

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

The following information is being provided to you for your information only.

**B. Producto**

**B.1** Tabulación de la información correspondiente a las variables seleccionadas en las encuestas agropecuarias o Censo.

**B.2** Tabulación de las encuestas complementarias por producto y por región.

**B.3** Revisión de B.2: clasificación de las preguntas abiertas por análisis de contenido; revisión de las preguntas no contestadas en los cuestionarios.

**2.2.2 Fase Segunda: Elaboración de la Información**

**A. Insumos**

**A.8** Elaboración de matrices especiales para el análisis, que agrupen las diversas preguntas de los cuestionarios referentes a cada uno de los indicadores de calidad y de cantidad de los servicios.

**A.9** Elaboración de un sistema de totalización de los datos acumulados en las matrices B.1 y B.2: sumas parciales por estratos de tamaño de fincas, por producto, por región; sumas totales por producto y por región.

**A.10** Elaboración del sistema de transferencia de datos totalizados (A.9) a las matrices especiales de análisis (A.8).

The first part of the report deals with the general situation in the country and the progress of the work in the various departments. It is followed by a detailed account of the work done in the different branches of the service during the year. The report concludes with a summary of the results achieved and a statement of the resources available for the coming year.

Annual Report of the Department of the Interior

The Department of the Interior has during the year been engaged in a wide range of activities, both in the field and in the office. The work has been carried out in accordance with the policy laid down by the Government and the Department has made considerable progress in the various branches of its work. The results of the work done during the year are set out in the following paragraphs.

**B. Producto**

- B.4 Totalización en matrices especiales (A.8) de los datos recogidos en las matrices de tabulación de las encuestas agropecuarias o datos censales (B.1) y de las encuestas complementarias (B.2), por estrato de tamaño de fincas, por producto y por región.
- B.5 Totalización en matrices especiales (A.8) de los datos sobre rubros de producción comunes a distintas regiones.
- B.6 Totalización en matrices especiales (A.8) de los datos sobre diversos rubros de producción dentro de cada región.
- B.7 Totalización, en matrices especiales, de los datos sobre los diversos rubros de producción en el conjunto de las regiones consideradas.

**2.2.3 Fase Tercera: Análisis de la Información**

**A. Insumos**

- A.11 Matrices especiales con la totalización de los datos (B.4 a B.7)
- A.12 Aplicación de índices a las matrices especiales (B.4 a B.7)

1944

The following information was obtained from the records of the  
Department of the Interior, Bureau of Land Management, on  
the subject of the land described in the above captioned  
instrument. It is noted that the land described in the  
instrument is situated in the County of Santa Clara,  
State of California, and is more particularly described  
as follows: [The following description is taken from the  
instrument and is not intended to be a full and complete  
description of the land, but is merely a summary of the  
description contained in the instrument.]

DESCRIPTION OF LAND

The land described in the instrument is situated in  
the County of Santa Clara, State of California, and is  
more particularly described as follows: [The following  
description is taken from the instrument and is not intended  
to be a full and complete description of the land, but is  
merely a summary of the description contained in the  
instrument.]

**B. Producto**

**B.8 Análisis de datos:**

**a. Por región**

Por rubros de producción

Por estratos de tamaño de finca

**b. Por servicio: asistencia técnica, crédito, mercadeo, mecanización, riego, caminos, organización campesina.**

Por variable; dentro de cada servicio:

- recepción del servicio
- intensidad de recepción
- conocimiento o información sobre el servicio
- canales de información
- necesidad del servicio
- costo del servicio
- accesibilidad geográfica
- oportunidad
- facilidad o dificultad de obtención
- suficiencia del servicio
- adopción de recomendaciones
- satisfacción o rechazo respecto al servicio

2000

1000

500

100

10

1

0.1

0.01

0.001

0.0001

0.00001

0.000001

0.0000001

0.00000001

0.000000001

0.0000000001

0.00000000001

0.000000000001

0.0000000000001

0.00000000000001



**B.9 Interpretación de los datos: tendencias que fluyen del análisis de los datos, respecto a la cantidad y calidad de los servicios que actualmente llegan al agricultor, y respecto a los servicios deseados o necesitados por los agricultores; factores que parecen más relevantes en la interpretación de la información.**

**B.10 Relaciones especiales y cruzamiento de servicios: índices de semejanza respecto a las relaciones entre recepción de servicios e índices técnicos en las fincas estudiadas.**

### **CAPITULO TERCERO**

#### **ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANISMOS AGROPECUARIOS A NIVEL RURAL**

##### **3.1 Objetivos del Análisis**

**3.1.1 Determinar la calidad del producto-servicio de algunos organismos del Sector Público Agropecuario a través del análisis (a) de la operación interna de las unidades operativas de los organismos a nivel rural, y (b) de sus sistemas y estrategias de ejecución del producto-servicio.**

**3.1.2 Comprobar las tendencias halladas respecto a las relaciones entre los servicios y su clientela, a través de los estudios exploratorios a nivel agricultor.**

1. The first part of the document is a list of names and addresses of the members of the committee. The names are listed in alphabetical order and include the following: [illegible names]. The addresses are listed below the names and include the following: [illegible addresses].

2. The second part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of [illegible]. The names are listed in alphabetical order and include the following: [illegible names]. The addresses are listed below the names and include the following: [illegible addresses].

3. The third part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of [illegible]. The names are listed in alphabetical order and include the following: [illegible names]. The addresses are listed below the names and include the following: [illegible addresses].

4. The fourth part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of [illegible]. The names are listed in alphabetical order and include the following: [illegible names]. The addresses are listed below the names and include the following: [illegible addresses].

5. The fifth part of the document is a list of the names and addresses of the members of the committee who have been elected to the office of [illegible]. The names are listed in alphabetical order and include the following: [illegible names]. The addresses are listed below the names and include the following: [illegible addresses].

## Presupuestos para el Análisis

### 3.2.1 Presupuestos Genéricos<sup>1</sup>

3.2.1.1 La gestión de los organismos de servicio alcanza su mayor concreción en el nivel operacional. A ese nivel se ha de poder detectar la eficiencia en la gestión de los organismos y la efectividad de los servicios por ellos producidos.

3.2.1.2 Desde el punto de vista de las agencias de los organismos a nivel rural, la calidad de los servicios puede ser considerada en dos niveles: a nivel de funcionamiento u operación interna de las agencias o unidades operativas de los organismos, y a nivel de sistemas de ejecución o realización externa de los servicios.

### 3.2.2 Presupuestos específicos

3.2.2.1 La efectividad, o la falta de efectividad en los servicios agropecuarios que llegan al agricultor puede explicarse, en parte, por la aptitud, o falta de aptitud, de los métodos utilizados en la ejecución de los servicios de los organismos a nivel rural.

3.2.2.2 La efectividad, o la falta de efectividad en los resultados de los servicios agropecuarios, así como la aptitud o adecuación de los métodos de ejecución de los servicios, pueden explicarse a través del funcionamiento de algunas variables de gestión en los organismos a nivel rural.

---

1945

1946

1947

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1954

3.2.2.3 El adecuado funcionamiento de algunas variables de gestión en los organismos a nivel rural puede explicarse a través del funcionamiento de algunas variables de gestión en los organismos a nivel central.

3.2.2.4 La coherencia en el adecuado funcionamiento de algunas variables de gestión institucional entre el nivel rural y el nivel central, es necesaria para el funcionamiento eficiente de la operación interna de toda la organización.

### 3.3 Explicación de los Términos

#### 3.3.1 Métodos de ejecución de los servicios

Son los procedimientos y estrategias mediante los cuales los servicios de los organismos son entregados a la clientela.

#### 3.3.2 Nivel operacional

En el presente estudio se entiende por "nivel operacional" el conjunto de agencias y de funcionarios de los organismos del Sector Público Agropecuario que operan a nivel de producto-servicio y son los más directamente responsables de las realizaciones externas de dichos organismos.

#### 3.3.3 Eficiencia

Se entiende por eficiencia, para los fines del presente estudio, la operación efectiva de los organismos medida a través de la comparación entre el producto-servicio resultante y los medios utilizados en la producción del servicio.

10/15/54  
The following information was obtained from the records of the  
Department of the Interior, Bureau of Land Management, regarding  
the status of the land owned by the United States in the  
vicinity of the town of [redacted] in the  
County of [redacted] State of [redacted]

The land is situated in the [redacted] section of the  
Township of [redacted] Range of [redacted] in the  
County of [redacted] State of [redacted]. The land is  
owned by the United States and is being held in trust for the  
benefit of the [redacted] Indians of the [redacted] Reservation.

Section 16, Township 12N, Range 10E, T12N, R10E, S14

Section 17, Township 12N, Range 10E, T12N, R10E, S14

The land is situated in the [redacted] section of the  
Township of [redacted] Range of [redacted] in the  
County of [redacted] State of [redacted]. The land is  
owned by the United States and is being held in trust for the  
benefit of the [redacted] Indians of the [redacted] Reservation.

The land is situated in the [redacted] section of the  
Township of [redacted] Range of [redacted] in the  
County of [redacted] State of [redacted]. The land is  
owned by the United States and is being held in trust for the  
benefit of the [redacted] Indians of the [redacted] Reservation.

The land is situated in the [redacted] section of the  
Township of [redacted] Range of [redacted] in the  
County of [redacted] State of [redacted]. The land is  
owned by the United States and is being held in trust for the  
benefit of the [redacted] Indians of the [redacted] Reservation.

La coherencia entre el adecuado funcionamiento de algunas variables de gestión institucional en el nivel rural y en el nivel central, es considerada aquí como un elemento de eficiencia interna de los organismos.

#### **3.3.4 Efectividad**

Es el logro de un resultado deseado y/o planeado.

#### **3.3.5 Coherencia**

Se entiende por coherencia, en el presente estudio, la consistencia lógica de los diversos niveles o subsistemas de un organismo, como partes de un mismo todo.

La adecuada operación interna de los organismos, en sus niveles central y rural, requiere una consistencia lógica en el funcionamiento de algunas variables de gestión institucional en ambos niveles.

#### **3.3.6 Variables Institucionales**

Las variables de gestión institucional consideradas en el análisis de los organismos a nivel rural y cuyo coherente funcionamiento entre los niveles central y rural se requiere para la adecuada operación interna de un organismo, son: objetivos, programación, recursos, organización y coordinación externa.

- The Commission has received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.  
 - The Commission has also received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.

Section 1

Article 17, Section 1, of the Constitution of the State of New York

Section 2

The Commission has received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.  
 The Commission has also received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.

Article 17, Section 2, of the Constitution of the State of New York

The Commission has received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.  
 The Commission has also received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.

Section 3

The Commission has received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.  
 The Commission has also received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.  
 The Commission has also received information from the State of New York  
 regarding the activities of the Communist Party in the State of New York.



### 3.3.6.1 Objetivos

Los objetivos determinan lo que se pretende conseguir en el organismo y orientan las acciones tendientes a su logro.

Los objetivos de un organismo, a nivel rural, han de ser percibidos en forma clara y uniforme por las diversas agencias o funcionarios del organismo.

### 3.3.6.2 Programación

En este estudio se entiende por programación el proceso mediante el cual se operacionalizan los objetivos de un organismo en circunstancias concretas de espacio y de tiempo, se especifican las metas de acuerdo a la disponibilidad de recursos y se determinan y se elaboran los instrumentos y procedimientos de acción para alcanzar aquellos objetivos y metas.

Se pretende, a nivel rural:

- a) Comprobar, a través de los funcionarios rurales y a través de la visualización de documentos, la existencia de planes y programas de servicio elaborados por cada organismo a nivel central y que lleguen hasta el nivel rural.

1999-01-14

The following information was obtained from the 1998 Annual Report  
 of the Department of Health and Human Services, Washington, D.C.  
 regarding the Department's Programs and Activities  
 for the Year 1998.

Department of Health and Human Services

The Department of Health and Human Services is the  
 largest and most complex of the Federal Government's  
 departments. It is responsible for the health and  
 well-being of the Nation's citizens. The Department  
 is composed of several major agencies, including  
 the Centers for Disease Control and Prevention,  
 the Food and Drug Administration, the Health  
 Resources and Services Administration, the  
 Indian Health Service, the National Institutes  
 of Health, the Occupational Safety and Health  
 Administration, the Public Health Service,  
 the Social Security Administration, and the  
 United States Department of Health and Human  
 Services.

The Department of Health and Human Services  
 is committed to providing the highest quality  
 of care and services to the Nation's citizens.  
 The Department is dedicated to the improvement  
 of the health and well-being of the Nation's  
 citizens.

1999-01-14

- b) Comprobar la existencia de planes de trabajo elaborados por las oficinas o agencias de los organismos a nivel rural.
- c) Determinar la consistencia de los planes de trabajo de las agencias rurales con los planes y programas de servicio elaborados por los organismos a nivel central.
- d) Conocer la percepción por parte de los funcionarios rurales de todo el proceso de programación de los servicios desde el nivel central hasta el nivel operativo de su agencia. Esa percepción del proceso ha de ser cotejada con el análisis de fuentes secundarias (planes, programas, normas e instructivos) de cada organismo.
- e) Determinar el grado de participación de los funcionarios rurales en la elaboración de planes y programas tanto del nivel central de su organismo como de su propia agencia.
- f) Determinar la existencia de normas y procedimientos comunes para la elaboración de los planes de trabajo de las diversas agencias de un mismo organismo.
- g) Determinar el contenido adjetivo de los planes de trabajo de las agencias: existencia de estudios y diagnósticos previos, objetivos y metas, estrategias, determinación de recursos, procedimientos y calendarios para las acciones, etc.

ambassadors of student government...

...and the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

...the student body...

### 3.3.6.3 Recursos

En el presente estudio se consideran los recursos como los elementos o medios de que disponen los organismos en el nivel operacional rural para la ejecución de sus servicios. En este contexto se toma en consideración, en primer lugar, la cantidad y la calidad del personal profesional y técnico disponible; en segundo lugar, los recursos financieros y económicos así como los medios materiales para el trabajo.

Dada la distribución de los recursos de los organismos entre el nivel central y el nivel rural, tal como aparece en los inventarios de recursos institucionales, se pretende constatar en el nivel operativo rural.

- a) La percepción de los funcionarios rurales de la suficiencia o insuficiencia de los recursos disponibles a nivel operacional, y de las consecuencias de la insuficiencia en caso de que exista.
- b) La percepción de los funcionarios rurales acerca de los criterios de asignación de recursos por parte de los niveles directivos de sus respectivos organismos.
- c) Los criterios de los funcionarios rurales acerca de la situación actual, así como sobre la conveniencia o inconveniencia de esta situación, respecto a la distribución y la movilidad de recursos entre los diversos niveles de los organismos.

1941

The first part of the report deals with the general situation in the country. It is a very interesting and well-written account of the political and social conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value. The second part of the report deals with the economic situation. It is a very interesting and well-written account of the economic conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value.

The third part of the report deals with the cultural situation. It is a very interesting and well-written account of the cultural conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value. The fourth part of the report deals with the educational situation. It is a very interesting and well-written account of the educational conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value.

The fifth part of the report deals with the health situation. It is a very interesting and well-written account of the health conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value. The sixth part of the report deals with the social situation. It is a very interesting and well-written account of the social conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value.

The seventh part of the report deals with the political situation. It is a very interesting and well-written account of the political conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value. The eighth part of the report deals with the international situation. It is a very interesting and well-written account of the international conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value.

The ninth part of the report deals with the future of the country. It is a very interesting and well-written account of the future conditions. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value. The tenth part of the report deals with the conclusion. It is a very interesting and well-written account of the conclusion. The author's observations are based on a long period of residence in the country and are of great value.

- d) La existencia, las necesidades y las posibilidades de capacitación del personal que ya trabaja, o que ha de incorporarse al trabajo de los organismos en el nivel rural.

#### 3.3.6.4 Organización

En este estudio se entiende por organización el sistema establecido para la determinación, especificación e integración de las funciones de un organismo con vistas a alcanzar sus objetivos.

Dentro de la organización interna, para los fines específicos de la presente investigación, se consideran los siguientes aspectos:

- a) Línea de dirección: percepción, por parte de los funcionarios rurales, del carácter de la línea de dirección de su organización hasta los niveles operacionales. Se pretende determinar si la línea de dirección está claramente definida; si los funcionarios saben a qué nivel superior han de acudir para la solución de dificultades; si la línea de dirección favorece la participación de los funcionarios en la toma de decisiones.

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

... ..

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

- ... ..

... ..  
... ..

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



b) Comunicación: se consideran aquí dos aspectos de la comunicación:

- i) comunicación dentro de la organización, es decir, la corriente de información que fluye entre los diferentes niveles de la misma organización;
- ii) comunicación entre la organización (agentes de cambio) y su clientela (agricultores)

En el aspecto de comunicación dentro de la organización es de interés para este estudio comprobar la existencia de los siguientes tipos de información:

- Difusión a todos los niveles de la organización de los objetivos institucionales y de las metas de los servicios correspondientes.
- Instrucciones y normas necesarias para alcanzar las metas propuestas.
- Flujo permanente de información (feed-back) sobre el progreso de la consecución de los objetivos y me. as.

En el aspecto de comunicación entre la institución y clientela es de interés para esta investigación considerar:

... ..

...

... ..

... ..

... ..

... ..

(P) ... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

- Tipos y métodos de comunicación que se establecen entre los funcionarios rurales y su clientela.
- Grado de intensidad del contacto personal que se establece entre los funcionarios rurales y su clientela.

c) Instrumentos de integración dentro de una organización:

determinación de los mecanismos que se utilizan en la organización para conseguir la integración de los diversos niveles y funciones del mismo organismo (autoridad, sistemas de supervisión, sistema de programación, reuniones, comités internos, etc.)

3.3.6.5 Coordinación externa

En el presente estudio se define la coordinación externa como la armonización e interrelación entre las actividades de los diversos organismos del sector agropecuario, lograda a través de procedimientos formales e informales.

Se consideran aquí los siguientes aspectos dentro de la coordinación de los organismos a nivel rural:

- a) determinación de los organismos cuya colaboración necesitan las agencias de cada organismo a nivel rural para su adecuado funcionamiento;

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

... ..

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

... ..

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

... ..

... ..

... ..

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

- b) determinación de los organismos con los que las agencias de cada organismo operan actualmente en forma coordinada;
- c) proyectos o acciones específicas que una agencia a nivel rural lleva a cabo en forma coordinada con otros organismos;
- d) mecanismos de coordinación externa utilizados por los organismos a nivel rural

#### **3.4 Instrumentos para el Análisis**

**3.4.1 Para alcanzar los objetivos del análisis del funcionamiento de los organismos en su nivel rural se utilizan los siguientes instrumentos para la recolección de la información pertinente:**

- **Cuestionario a una muestra de agencias u oficinas de los organismos a nivel rural, eligiéndose en cada agencia los funcionarios que parezcan más idóneos para proporcionar la información requerida (key-informers)**
- **Entrevista estructurada con vistas a ampliar o clasificar algunas preguntas y respuestas del cuestionario**
- **Análisis de documentos de los organismos en relación a sus servicios**

The first part of the report is devoted to a general

description of the project and its objectives.

It

is followed by a detailed description of the

methodology used in the study and the results

obtained.

The final part of the report discusses the

conclusions and recommendations.

Summary of the report 100

The first part of the report is devoted to a general

description of the project and its objectives.

It is followed by a detailed description of the

methodology used in the study and the results

obtained.

The final part of the report discusses the

conclusions and

recommendations.

The first part of the report is devoted to a general

description of the project and its objectives.

3.4.2 El cuestionario y la entrevista siguen la siguiente secuencia de temas, en base al contenido de las variables explicado en el N°3.3.6:

- Objetivos
- Programación
- Recursos
- Organización
- Coordinación externa
- Métodos de ejecución
- Tendencias detectadas en los servicios a nivel agricultor

3.4.3 Es de interés comprobar si en las oficinas o agencias de los organismos a nivel rural se encuentran documentos informativos elaborados a nivel central, tales como:

- Planes y programas del organismo
- Informes sobre las actividades anuales del organismo
- Normas y procedimientos de operación administrativa, técnica y programática del organismo.

3.4.4 A manera de control de algunas respuestas del cuestionario o de la entrevista estructurada, es conveniente comprobar la existencia de ciertos documentos elaborados a nivel de operaciones, por ejemplo:

- Plan de trabajo de la oficina o agencia
- Calendarización de las actividades

FECHA DE DEVOLUCION

26 JUL 1982			
05 JUN 1998			

IICA  
D10  
145

IICA-COSTA RICA

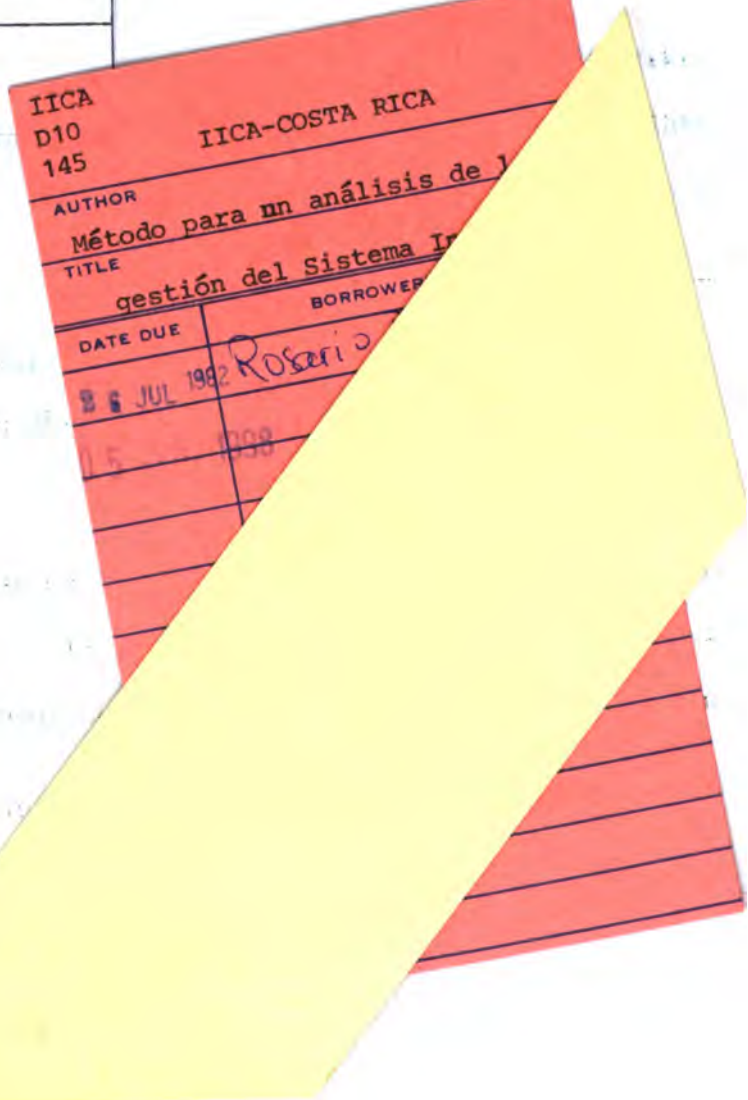
AUTHOR  
Método para un análisis de I

TITLE  
gestión del Sistema I

DATE DUE  
26 JUL 1982

BORROWER  
Rosario

05 JUN 1998





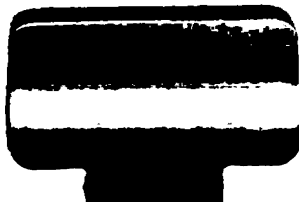
Estudios de situación en el ámbito de acción de la oficina o agencia rural

Informes y evaluaciones sobre el trabajo realizado por la oficina o agencia rural

4.5 Para el análisis interpretativo del cuestionario a la muestra de funcionarios a nivel regional y local, se elaboró previamente un documento referente al uso analítico de la información.

laboración y utilización de la Información

La información obtenida fue tabulada en matrices especiales, realizándose clasificaciones y elaborándose los índices pertinentes con referencia a las áreas de gestión objeto del análisis. De los resultados así elaborados, se derivaron conclusiones referentes a los problemas de gestión relacionados con la estructura y/o funcionamiento de los organismos a nivel rural; asimismo se dedujeron implicaciones para orientar las posibles soluciones a los problemas identificados y para proponer los cambios o mejoras que se creyeran necesarias para la operacionalización de un futuro Plan Sectorial de Desarrollo.



... de ...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...