# ESQUEMA PARA ANALISIS DEL SECTOR AGROPECUARIO

Luis Antonio Mendoza, Ph.D.
Especialista en Administración

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
Dirección Regional para la Zona Andina
Lima, Perú

Octubre, 1972

# ESQUEMA PARA ANALISIS DEL SECTOR AGROPECUARIO

Luis Antonio Mendoza, Ph.D.
Especialista en Administración

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
Dirección Regional para la Zona Andina
Lima, Perú

# I N D I C E

1. En relación al Presupuesto

2. Con respecto al Personal

G. Grupos de Influencia, Liderazgo Informal y Formal

Fase II. Análisis de los Subsistemas que inciden en el Sector Agropecuario

A. Subsistema educacional

B. Subsistema Bancario

C. Subsistema Logístico

D. Subsistema de Asociación y Participación

E. Subsistema de Mercadeo

F. Subsistema de Comunicación

Fase III. Análisis del Sistema Institucional

A. Organización y Servicios

1. Información General

2. Estructura Orgánica

3. Políticas, sistemas y procedimientos

4. Recursos humanos

5. Recursos económicos

6. Instalaciones y equipos

B. Administración para el Desarrollo

1. Funciones de la Administración

a. Planificación

b. Dirección y Supervisión

c. Comunicación

d. Coordinación

e. Políticas de Personal

f. Evaluación

d. Concepto de Gestión

a. Liderazgo

b. Toma de decisiones

c. Concientización y acción de coordinación

C. Evaluación de o acciones

1. Análisis comparativo de objetivos con los recursos y las realizaciones efectuadas

2. La aplicación de indicadores estratégicos

3. Análisis evaluativo de la capacidad administrativa

4. Análisis de las funciones cumplidas y el costo de las mismas.

D. Restricciones y dificultades

1. Restricciones físicas

2. Restricciones de recursos

3. Disfuncionalidades

Fase IV: Análisis del Concepto o Diagnóstico

- Aspectos a ser considerados:

A. Legitimidad de los servicios que llegan al campesino y su efectividad

B. Adopción de acciones

C. Capacidad de los [illegible] brindan la acción de los servicios

D. Su [illegible] y diferenciabilidad

E. Integración de los [illegible]

F. Actitud de los campesinos hacia estos servicios

G. Sistema de Liderazgo

Fase V: Análisis del Medio Ambiente donde se realiza la Actividad

- Niveles de Análisis

Académico

## INTRODUCCION

La Administración de las Instituciones del Sector Agropecuario adquiere relevante importancia porque comprende las organizaciones responsables de planificar e implementar el desarrollo de este Sector, el mismo que en los países de América Latina, involucra gran parte de la población que vive en las áreas rurales dedicada a efectuar actividades agropecuarias.

Esta población rural de tipo marginal plantea nuevas metas políticas y sociales que obligan a los gobiernos a pensar en reestructurar los sistemas institucionales y a modernizar la administración de las organizaciones, a fin de que sea factible atender con gran efectividad estas inquietudes, mediante la planificación e implementación de programas de desarrollo.

Considerando la filosofía humanista del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, el mundo del pequeño agricultor marginado, de bajo ingreso económico, adquiere relevante importancia. El IICA, en su afán de ayudar a los mismos, vuelca sus esfuerzos en el fortalecimiento institucional de los organismos agropecuarios, a fin de que los mismos puedan llegar hasta el pequeño agricultor con la mayor efectividad y llevándoles el mayor beneficio posible.

Este intento requiere de un mejoramiento de las instituciones del Sector, lo cual significa un reajuste en las estructuras orgánicas y una modernización de las funciones administrativas que se traduzca en el paso de una administración burocrática tradicional en una de tipo gerencial; haciendo de las organizaciones verdaderos instrumentos, con gran capacidad operativa y de ejecución, que permita volcar el contenido de los planes y proyectos en realizaciones que beneficien al hombre marginal.

## INTRODUCCION

La Administración de las Instituciones del Sector Agropecuario adquiere relevante importancia porque comprende las organizaciones responsables de planificar e implementar el desarrollo de este sector, el mismo que en los países de América Latina, involucra gran parte de la población que vive en las áreas rurales dedicada a efectuar actividades agropecuarias.

Esta población rural de tipo marginal plantea nuevas metas políticas y sociales que obligan a los gobiernos a pensar en reestructurar los sistemas institucionales y a modernizar la administración de las organizaciones, a fin de que sea factible atender con gran efectividad esta importante demanda la planificación e implementación de programas de desarrollo.

Considerando la filosofía fundamental del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, el mundo del pequeño agricultor marginado, de bajo ingreso económico, adquiere relevante importancia. El IICA, en su rol de ayudar a los mismos, vuelca sus esfuerzos en el fortalecimiento institucional de los organismos agropecuarios, a fin de que los mismos puedan llegar hasta el pequeño agricultor con la mayor efectividad y llevándole el mayor beneficio posible.

Este intento requiere de un mejoramiento de las instituciones del Sector, lo cual significa un replanteo en las estructuras orgánicas y una reformulación de las funciones administrativas que se ven en el paso de una administración burocrática tradicional en una de tipo gerencial, con el fin de las organizaciones verdaderas instrumentos, con una conducción gerencial de dirección, que permita volver el cumplimiento de los planes, programas y realización de una diferencia al hombre marginado.

El proceso de reordenamiento y mejoramiento de las organizaciones implica, según Esman*, "el planeamiento, la estructuración y la guía de una organización nueva o reconstruída, la cual significa: a) incorporar cambios en valores, funciones, aspectos físicos y/o técnológicos, sociales; b) establecer, alimentar, y proteger nuevas relaciones normativas y patrones de acción; y, c) obtener el respaldo y complementación a la acción en el medio ambiente".

Un mejoramiento institucional y de gestión implica la realización de estudios de investigación para conocer el sistema institucional, su funcionamiento, y el impacto de sus realizaciones en la audiencia a la cual va dirigido el esfuerzo.

El presente modelo tentativo, ha sido formulado con el propósito de que el mismo sirva de ayuda en el análisis del Sector Agropecuario.

---

* ESMAN, MILTON J. y BLAISE, HANS C. Institutional Building Research. The Guiding Concepts. Inter-university Research Program in Institution Building. Pittsburg, Pennsylvannia, 1966. Mimeographed.

El proceso de reordenamiento y mejoramiento de las organizaciones implica, según Esman*, "el planeamiento, la estructuración y la guía de una organización nueva o reconstruída, la cual significa: a) incorporar cambios en valores, funciones, aspectos físicos y/o tecnológicos, sociales, b) establecer, alimentar, y proteger nuevas relaciones normativas y procesos de acción, y, c) obtener el respaldo y complementación a la acción en el medio ambiente.

Un diagnóstico institucional y de gestión facilita la realización de estudios de investigación para conocer el sistema institucional, su funcionamiento, y el impacto de sus realizaciones en la sociedad a la cual va dirigido el esfuerzo.

El presente modelo teórico, ha sido formulado con el propósito de que el mismo sirva de ayuda en el análisis del Sector Agropecuario.

---

* EDMAN, MILTON G. y ALMOND, HAL C. Institution Building Research: The Guiding Concepts, Inter-university Research Program in Institution Building. Pittsburg, Pennsylvania, 1 ed. Mimeografiado.

## RESUMEN


1. El concepto de desarrollo agropecuario deberá ser definido y clasificado a fin de servir de marco de referencia para la operación de los organismos que funcionan en este Sector.
2. Se requiere una reforma y ajuste de las estructuras orgánicas, así como una modificación de los sistemas administrativos con un enfoque de tipo gerencial pragmático y ágil, que haga posible el transplante de los planes y proyectos en realizaciones y resultados positivos para el pequeño agricultor campesino.
3. En los países subdesarrollados es el gobierno central el que tiene a su cargo el principal rol en el proceso de planificación e implementación del desarrollo. Esto hace que la gran mayoría de las organizaciones agropecuarias que cumplen funciones de Servicio dependan directa e indirectamente del mismo, operando dentro de un medio donde los criterios políticos pesan en el sistema decisorio.
4. Las Instituciones que conforman el Sector Agropecuario constituyen un Sistema, de múltiples interrelaciones e interdependencias, tanto entre las unidades que lo constituyen como entre las relaciones que guardan con otros sistemas. Por lo tanto, los estudios analíticos, las reformas que se introduzcan y los procesos de modernización que se implanten, deberán ser enfocados considerando las implicaciones que generan las relaciones sistemáticas.
5. El marco de referencia teórico en el que se basa la modernización de las estructuras orgánicas y de los procesos administrativos está girando por conceptos que enfocan su énfasis, en un cambio de creencias, valores y actitudes en los miembros de la organización, así como el aprendizaje de nuevos conocimientos y destrezas; junto con una gran dósis de sensibilidad en la iniciativa, y creatividad y racionalidad en la toma de

[illegible]

1. El concepto de desarrollo agroeconómico debería ser definido y clasificado a fin de servir de marco de referencia para la operación de los organismos que funcionan en este sector.

2. Se requiere una reforma y ajuste de las estructuras oficiales, así como una modificación de los sistemas administrativos con un enfoque de tipo gerencial por objetivos y fijó, que hagan posible el manejo de los planes y programas en realizaciones y resultados positivos para el puesto a alcanzar requerido.

3. En los países subdesarrollados es el gobierno central el que tiene a su cargo el principal rol en el proceso de planificación e implementación del desarrollo. Es de hace que la gran mayoría de las organizaciones agropecuarias que con fines de servicio dependen directa o indirectamente del mismo, son de dentro de ellas donde los centros políticos, son en el sistema decisorio.

4. Las instituciones que conforman el Sector Agropecuario constituyen un sistema, de multiples factores internos e interdependencias, tanto entre las unidades que lo constituyen como entre la relación a que mantienen con otras internas. Por lo tanto, los estudios modificados, las reformas que se introduzcan y las nuevas de programación de modernización que se implanten, deberán ser enfocados considerando las influencias que generan las relaciones sistemáticas.

5. El marco de referencia teórico en el que se basa la modernización de las estructuras orgánicas y de los procesos administrativos está formado por conceptos que enfocan su [illegible], en un marco de comercio, valores y actitudes en los miembros de la organización, enfoques el aprovechamiento de nuevos conocimientos y técnicas; junto con una gran dosis de animilitud en la iniciativa, creatividad y responsabilidad en la toma de

decisiones, a fin de poder transformar y adaptar la conducta administrativa o gestión al medio ambiente en el que opera la organización. Este enfoque es consistente con el nuevo sistema de planear - programar - presupuestar- en el que los objetivos y metas están claramente identificados con las necesidades de la audiencia, lo cual implica que las instituciones funcionan como sistemas abiertos, es decir, con un alto grado de interacción con el medio ambiente, influyendo en él, y dependiendo del mismo para poder subsistir.

Se trata de una administración gerencial, gestión que haga posible el transformar los planes y proyectos en realizaciones prácticas que se traduzcan en beneficio directo para el pequeño campesino marginado.

6. El modelo tentativo para el análisis del Sector Agropecuario que se presenta en este trabajo, trata de conceptualizar los elementos de que está constituído el mismo, para poder integrar a los mismos en diferentes tipos de proyectos analíticos. Es así como se plantean las siguientes fases:

Recursos? Problemas?

I. Análisis de Ideologías y Políticas

II. Análisis de los subsistemas que inciden en el Sector Agropecuario

III. Análisis del Sistema Institucional

IV. Análisis de la Audiencia a la cual va dirigida la acción.

V. Análisis del medio ambiente donde se realiza la actividad.

Cada uno de estos proyectos representa el análisis de cada una de las partes constituyentes de todo el Sector Agropecuario, pudiéndose también considerar un estudio de los cinco proyectos en conjunto, sus relaciones e interdependencias.

decisiones, a fin de poder transformar y adaptar la conducta administrativa o gestión al medio ambiente en el que opera la organización. Esta enfoque es consistente con el nuevo sistema de planear - organizar - presupuestar- en el que los objetivos y metas están claramente identificados con las necesidades de la sociedad, lo cual implica que las instituciones funcionen como "centros de costos", es decir, con un alto grado de interacción con el medio ambiente, influyendo en él, y dependiendo del mismo para poder subsistir.

Se trata de un cambio trascendental, particularmente en la forma de transformar la información en conocimiento y utilizarlo para la toma de decisiones en el medio ambiente político, económico y social.

6. El modelo de trabajo para el análisis del factor organizacional, se propone en este tercer capítulo de manera de conocer las características de la estructura organizacional, para poder interpretar la información en diferentes tipos de organizaciones públicas, así como su planeación y evaluación futura.

I. Análisis político y político.

II. Análisis de los factores internos y externos en el sector gubernamental.

III. Análisis del clima organizacional.

IV. Análisis de la cultura y la motivación laboral.

V. Análisis de la planeación y evaluación de actividades.

Cada uno de estos aspectos se vuelve el eje central de una de las partes constitutivas del capítulo, y en su conjunto, constituyen un estudio de las características que conforman la estructura organizacional.

7. El modelo comprende cuatro niveles de Análisis: I, del Sistema Institucional del Sector Agropecuario; II, de las Organizaciones e Instituciones; III, de la Administración o Gestión y IV, de la Audiencia o Campesinos de bajo ingreso económico. De acuerdo a la situación, los objetivos y los métodos utilizados en el estudio analítico dado, se podrá efectuar, iniciando el mismo a nivel de usuario o audiencia receptora de la acción de los servicios, continuando con la organización y el sistema, o en sentido descendente, partiendo del análisis del sistema institucional para llegar al usuario.

7. El modelo comprende cuatro niveles de análisis: I, el sistema Institucional del Sector Agrícola, II, de las Organizaciones e Instituciones, III, de la Administración o Gestión y IV, de la Unidad o Campesinos de hecho involucrados. Se agrega a la situación, los objetivos y los actores utilizados en el estudio analítico dado, es posible efectuar, iniciando el análisis a nivel de campo o unidad productora de la acción de los servicios, contrastándola con la organización y el sistema, o en sentido ascendente, con el análisis del sistema institucional para luego al revés.

## ESQUEMA PARA ANALISIS DEL SECTOR AGROPECUARIO

### 1. Concepto del Desarrollo

El principal problema de la burocracia en los países subdesarrollados es el lograr su adaptación a la nueva esfera de actividades; las nuevas necesidades sociales y nuevas metas que se generan como resultante de:

- la creciente diferenciación y diversificación de la estructura social;
- la creciente amplitud del campo de la participación social y política de numerosos grupos en la sociedad, y
- el desarrollo de nuevas metas políticas y sociales

Es, consecuentemente, indispensable pensar en un desarrollo y mejoramiento de estas necesidades y metas y del sistema administrativo en general, a fin de lograr su ajuste a las condiciones dinámicas del medio ambiente. Un análisis de la administración en los países subdesarrollados muestra la existencia de una serie de problemas administrativos característicos, algunos de los cuales son los siguientes:

- el escaso número de administradores entrenados (o capacitados) que tengan destrezas para el desarrollo, conocimientos técnicos y experiencia industrial y comercial;
- la expansión de las burocracias públicas como consecuencia del enorme incremento en tamaño de los servicios públicos;
- la difícil tarea de transformar las políticas y los planes en realizaciones;
- la proliferación de nuevas unidades administrativas, que produce gran difusión de poder, haciendo que la labor de la dirección y coordinación central llegue a ser extremadamente dificultosa;

## ESQUEMA PARA ANALISIS DEL SECTOR AGROPECUARIO

### 1. Concepto del desarrollo

El principal problema de la burocracia en los países subdesarrollados es el lograr su adaptación a la nueva clase de actividades; las nuevas necesidades sociales y nuevas metas que se generan como resultante de:

- la creciente diferenciación y diversificación de la estructura social;
- la creciente amplitud del campo de la participación social y política de numerosos grupos en la sociedad; y
- el desarrollo de nuevas metas políticas y sociales.

Es, consecuentemente, indispensable pensar en un desarrollo y reforma de metas nacionales y metas y del sistema administrativo en general, a fin de lograr su ajuste a las condiciones dinámicas del medio ambiente. La debilidad de la administración en los países en desarrollo muestra la existencia de una serie de problemas administrativos característicos, algunos de los cuales son los siguientes:

- el escaso número de administradores entrenados (o capacitados) que tengan destreza para el desarrollo, conocimientos técnicos y experiencia industrial y comercial;
- la expansión de las burocracias públicas como consecuencia del enorme incremento en trabajo de los servicios públicos;
- la difícil tarea de transformar las políticas y los planes en realizaciones;
- la proliferación de nuevas unidades administrativas con mayor gran dimensión de poder, mediante que la tarea de la dirección y coordinación central llegue a ser extraordinariamente difícil.

- las compensaciones inadecuadas resultantes de las restricciones de recursos financieros;
- la intromisión e interferencia política;
- la dificultad de mantener coordinación entre actividades esencialmente relacionadas;
- la aversión de los ejecutivos a delegar autoridad, con la consecuente secuela de tardanzas, acumulación, estilo autocrático;
- la institutiçionalización de la corrupción;
- la sobre carga financiera, etc.

Estos problemas son comunes en la administración de los países subdesarrollados, sin que exista una clara variación entre los diferentes sistemas políticos.

Todo ajuste o transformación de tipo estructural y administrativo deberá responder a las necesidades del desarrollo, siendo por lo tanto importante clarificar los conceptos de desarrollo a fin de contar con un marco de referencia que permita una clara orientación hacia los objetivos.

Los conceptos de desarrollo y "modernización" están relacionados y son ampliamente usados para referirse a las mayores transformaciones sociales que involucran el complejo del cambio social, económico y políticos.

El desarrollo puede ser concebido en términos de sociedad, considerada ésta como una entidad o en términos de un segmento o sector de la misma. Por otra parte, el objetivo del desarrollo puede ser establecido en términos de agregados o de per cápita, de tal manera que haya disponible un índice de realizaciones.

De acuerdo a las diferentes disciplinas, el desarrollo es conceptualizado de diferente manera, usándose diferentes criterios para determinar el mismo. De un modo general, se puede coincidir en que los términos "desarrollo"

- las compensaciones inadecuadas resultantes de las restricciones de recursos financieros,
- la intromisión e interferencia política,
- la dificultad de mantener coordinación entre actividades [illegible] mente relacionadas,
- la aversión de los ejecutivos a [illegible] autoridad, con la consecuencia de tardanza, complicación, utilio e conflicto,
- la institucionalización de la corrupción,
- la sobre carga financiera, etc.

Estos problemas son comunes en la administración de los países subdesarrollados, sin que exista una clara vinculación entre los diferentes sistemas políticos.

Todo ajuste o transformación de tipo estructural y administrativo deberá responder a las necesidades del desarrollo, siendo por lo tanto importante clarificar los conceptos de desarrollo a fin de contar con un marco de referencia que permita una clara orientación hacia los objetivos.

Los conceptos de desarrollo y modernización, [illegible] relacionados, son ampliamente usados para referirse a las mayores transformaciones sociales que involucran el conjunto del cambio social, económico y político.

El desarrollo puede ser concebido en términos de sociedad, considerada ésta como una entidad o en términos de [illegible] sector o área de la misma. Por otra parte, el objetivo del desarrollo puede ser establecido en términos de ayuntados o de per cápita, de tal manera que [illegible] diferentes niveles de realizaciones.

De acuerdo a las diferentes dimensiones, el desarrollo se puede [illegible] de diferente manera, usándose diferentes criterios para determinar el ritmo. De un modo general, se puede coincidir en que los términos "desarrollo"

y "modernización tienen un factor comun que es el "cambio", puesto que ambos producen u ocasionan lo mismo.

Según Esman,[1/] las metas generales del desarrollo son: la organización nacional (national building) y el progreso socio-económico. La organización nacional es descrita como "la formación deliberada de una comunidad política integrada dentro de fronteras geográficas delimitadas... Por otra parte, las metas del progreso socio-económico en la ideología del desarrollo también se presenta muy difícil de poder ser alcanzada como la anterior, pero en cierto modo parece ser más tangible y factible de ser medida, identificándosela como "el mejoramiento sustentado y ampliamente difundido del bienestar social y el mejoramiento material". La ideología del desarrollo establece los lineamientos para la acción política y administrativa, pero no especifica la forma exacta de la maquinaria requerida ya sea para el aspecto político o el administrativo, siendo necesario el investigar en estos campos las ideologías del desarrollo, las aspectos políticos y los sistemas administrativos.

El desarrollo nacional involucra un complejo y mútuamente relacionado cambio de tipo social, económico y político. El concepto de desarrollo considerado como proceso que se realiza en una serie de períodos, tiene importantes implicaciones para el planeamiento del desarrollo; el mismo que tiene dos aspectos: la formulación y la implementación.

La primera considera no sólo el diseño original de los decisiones para la acción, sino también la evaluación crítica y el contínuo ajuste de estas decisiones a las circunstancias cambiantes.

---

1/ ESMAN, MILTON J. The Politics of Development Administrative. Ferrel Heady Public Administration. A comparative Perspective. Prentice-Hall, Inc., Englewood, Cliffs, New Jersey, 1966.

y modernización; clamor de fuerzas contra el "ancien", puesto que en es producen [illegible] lo viejo.

Según LINTON [illegible] del desarrollo económico, la organización nacional (national building) [illegible] nacionalismo. La organización nacional es [illegible] la conciencia [illegible] de una comunidad política [illegible] de [illegible] delimitadas... Por otra parte, las metas del proceso [illegible] ideología del desarrollo también se presentan [illegible] como la autonomía, pero en otro sentido, [illegible] y fortaleza de ser medida, [illegible] y la [illegible] mente difundido el bienestar económico y el [illegible] material. La ideología del desarrollo estimula los [illegible] para la acción política y administrativa, pero no especifica la forma [illegible] la [illegible] vida ya sea para el [illegible] político o [illegible], es necesario el investigar en otros campos la [illegible] del desarrollo, los [illegible] políticos y los [illegible] administrativos.

El desarrollo nacional involucra un complejo y [illegible] cambio de tipo social, económico y político. Es como [illegible] considerado como proceso que [illegible] [illegible] tantas la liberación para el [illegible] [illegible] de tipo de [illegible] de arcaicos: la [illegible] y la [illegible].

La primera condición [illegible] la [illegible] de las decisiones, [illegible] la acción, sino también la evaluación crítica y el control [illegible] decisiones a las circunstancias [illegible].

---

1/ [illegible], LINTON J. The [illegible] of [illegible]. [illegible] Publishing Company Inc. [illegible] Hall, Inc., [illegible], [illegible].

La segunda es la total e interrelacionada acción que hace posible y facilita el logro de los objetivos seleccionadas en la primera. El planeamiento deberá considerar todas las organizaciones, instituciones, motivaciones, ideologías, aspectos económicos y otros elementos requeridos para hacer realidad las decisiones.

La administración es una parte sustantiva de la acción hacia el logro de realizaciones desarrollistas, por lo tanto, es importante conocer cuál es el propósito del desarrollo agrícola.

Las crecientes publicaciones sobre el concepto del desarrollo agrícola enfocan de un modo general tres propósitos centrales: 1) incrementar la producción y la productividad, lo cual se traduce unas veces en términos de un mayor aumento de alimentos y otras en un mayor volumen de productos para la exportación; 2) mejoramiento de los niveles de ingreso y empleo del agricultor; este objetivo significa un desplazamiento de la agricultura de subsistencia a una agricultura de producción comercial que mejore el ingreso económico del agricultor, lo cual incide también en la transformación y fortalecimiento del sistema de mercadeo y el desarrollo general del país; y 3) mejoramiento del bienestar general de los agricultores; enfoque que concierne con la modificación de las condiciones políticas, económicas y sociales de la estructura y de la gente de campo.

Cada uno de estos propósitos encierra diferentes variaciones, modificaciones, y combinaciones que son aplicadas de acuerdo al contexto de los diferentes países y a las ideologías y definiciones políticas de gobierno.

Dentro del concepto de la dimensión del desarrollo humanista, éste enfoca su atención en el pequeño campesino de bajo ingreso económico, enfatizando el propósito del desarrollo y mejoramiento integral tanto de la personalidad humana, su economía como de su medio ambiente social.

la segunda es la total e interrelacionada acción que hace posible y facilita el logro de los objetivos señalados en la primera. El planeamiento deberá considerar todas las organizaciones, instituciones, motivaciones, ideologías, factores económicos y otros aspectos requeridos para hacer real la decisión.

La administración es una parte esencial de la acción hacia el logro de realizaciones desarrollistas, por lo tanto, es importante conocer cuál es el propósito del desarrollo agrícola.

Las creencias ideológicas sobre el concepto del desarrollo agrícola enfocado de un modo general tres propósitos centrales: 1) incrementar la producción y la productividad, lo cual se refiere una veces en términos de un mayor aumento de alimentos y otras en un mayor volumen de productos para la exportación; 2) mejoramiento de los niveles de ingresos y empleo del campesino, este objetivo significa un cambio en la orientación de la agricultura de subsistencia a una agricultura de producción comercial que refuerce el impacto económico del campesino. Lo cual implica también en la transformación y fortalecimiento del sistema de mercado y el desarrollo rural del país; y 3) mejoramiento del bienestar general de los campesinos, enfoque que concierne con la modificación de las condiciones políticas, económicas y sociales de la estructura y de la gente de campo.

Cada uno de estos propósitos encierra diferencias variadas modificaciones, y combinaciones que son aplicadas de acuerdo al contexto de los diferentes países y a las ideología y definición de políticas de gobierno.

Dentro del concepto de la dimensión del desarrollo rural, el campesino su situación en el pequeño campesino de bajo ingreso económico, enfatiza el propósito del desarrollo y mejoramiento integral de la personalidad humana, su economía como la su medio ambiente social.

Es así como en el Plan General del IICA[1/] se puntualiza: "El objetivo general del IICA abarca, pues, los aspectos materiales y no materiales del desarrollo y del bienestar y envuelve dimensiones tanto individuales como sociales. El Instituto se empeña, por lo tanto, en apoyar los esfuerzos que los países americanos hacen por:

a. Aumentar la producción y la productividad agrícola de manera que alcancen tasas ajustadas al crecimiento demográfico y de los ingresos, especialmente en los rubros que tengan poder de competencia en el mercado internacional y los que contribuyen a mejorar la dieta de la población.

b. Aumentar la capacidad de general empleo en el sector rural de manera que guarde una relación proporcionada con el ritmo de crecimiento de la población campesina activa.

c. Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo su marginalidad a tasas que permitan una transformación continua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa".

## 2. El Rol del Gobierno

Cuando más subdesarrollado es un país, el gobierno central tiene a su cargo el rol mayor en el proceso de la planificación e implementación del desarrollo. Esto significa que los procesos administrativos así como la estructura del gobierno son esenciales para la realización del desarrollo.

---

Plan General. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, San José, Costa Rica. 1970.

Se así como en el Plan General del IICA[1/] se puntualiza: "El objetivo general del IICA consiste, pues, los de otros materiales y no materiales del desarrollo y el bienestar y armonico desenvolvimiento tanto individuales como sociales. El instituto se propone, por lo tanto, en apoyar los esfuerzos de los países miembros para:

a. Aumentar la producción y la productividad y eficiencia de aquellas ramas ya existentes al crecimiento económico y de la industria, especialmente en los países de bajo ingreso económico en el mercado internacional, los que tienen la mayor tasa de la población.

b. Aumentar la especialización y diversificación el mercado interno de manera que haga una producción, especialmente en el sector industrial de la producción campesina activa.

c. Aumentar la participación de la población rural en el crecimiento, y lograr la mayor equidad a fin de permitir una distribución continua y ininterrumpida de los frutos del crecimiento, lograr también el crecimiento para todos los niveles de la colectividad rural activa.

2. El Foro del Consejo

Como es sabido, en un país, el gobierno central tiene en cargo el establecer el marco de la participación e los foros tanto del desarrollo. Esto es válido por los que tienen tradición como la estructura del gobierno son muy diferentes en la participación del desarrollo.

---

Plan General. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, San José, Costa Rica. 1972.

Sensiblemente, en los países subdesarrollados una característica común es la "incapacidad administrativa", constituyendo este factor la mayor barrera para el desarrollo de los mismos. Consecuentemente, se hace necesario desarrollar una estrategia que haga posible el mejoramiento o la modernización de la administración.

En relación con este aspecto, Katz,[1/] anota las siguientes consideraciones que podrían contribuir a esta modernización:

a. compromiso político y estabilidad;

b. un marco de referencia comprensible;

c. acciones seleccionadas dentro del marco de referencia; y,

d. organización institucional (institutional building)

En relación con el primer punto, se indica que la modernización de la administración requiere de un razonable grado de compromiso nacional con el desarrollo y de una estabilidad política dinámica.

En relación con la necesidad de contar con un "marco de referencia comprensivo" se indica la inclusión de los siguientes elementos:

Primero: La administración de la planificación del desarrollo deberá asegurar la acción para llenar las siguientes necesidades técnicas:

a. fuerzas de trabajo y servidores públicos adiestrados;

b. presupuesto nacional y financiamiento nacional;

c. logística nacional y suministro gubernamental;

d. participación nacional y movilización gubernamental;

e. legitimación del poder y reforzamiento del gobierno.

---

1/ KATZ, SAUL M. Guide to modernizing administration for National Development. Graduate School of Public and International Affaire, University of Pittsburg. 1965.

Sensiblemente, en los países subdesarrollados una característica común es la incapacidad administrativa, constituyendo este factor la mayor barrera para el desarrollo de los mismos. Consecuentemente, es hoy necesario desarrollar una estrategia que haga posible el mejoramiento o la modernización de la administración.

En relación con este aspecto, Riggs[1/] indica las siguientes consideraciones que podrían contribuir a esta modernización:

a. compromiso político y estabilidad,

b. un marco de referencia conceptual,

c. acciones colaboradoras dentro del marco de referencia, y

d. organización institucional (institutional building)

En relación con el primer punto, se indica que la modernización de la administración requiere de un razonable grado de compromiso hacia el con el desarrollo y de una estabilidad política económica.

En relación con la necesidad de contar con un marco de referencia comprensivo se indica la creación de los siguientes elementos:

Primero: la estructuración de la planificación del desarrollo y el asegurar la acción para lograr los siguientes requisitos básicos:

a. Formas de tipo y variables que miden alcanzados.

b. presupuesto nacional y libre de mercado nacional.

c. logística nacional y sistema económico.

d. participación nacional y movilización económica.

e. legitimación del poder y mantenimiento del orden.

---

1/ Nota 1. Guide to Morrison's Administrative Theory in Development. Graduate School of Public and International Affairs. University of Pittsburgh. 1968.

Segundo: La necesidad de contar con una efectiva organización, la misma que pueda integrar sus propósitos técnicos, con su medio ambiente social, ambos dentro de la organización y en sus relaciones con el medio ambiente social.

Tercero: El que los ejecutivos por parte del Gobierno y así como de cada organización, a todos los niveles, ejerciten las siguientes funciones administrativas, si realmente tienen el propósito de hacer acción de desarrollo: tomar decisiones, programando las mismas, comunicar las decisiones de los centros de decisión a los niveles de ejecución y controlar las realizaciones.

Cuarto: El objetivo y los cursos de acción seleccionados deberán calzar con otros cursos de acción a fin de que esta relación se integre en un todo consistente.

En relación a la selección de actividades dentro del marco de referencia comprensivo, se considera que la diversidad y multiplicidad de elementos del desarrollo dificulta diseñar una estrategia para la modernización de la administración. Por ello es que se requieren algunos lineamientos para manipular estas dificultades, mantándose como estrategias de solución el método de las etapas sucesivas de prioridades.

La última consideración se refiere a la organización institucional (institutional building) que es muy importante para el desarrollo. Una organización para el desarrollo tiene como mayor propósito el cambiar las condiciones imperantes mediante la introducción y difusión de innovaciones. Esto sólo es posible si una organización envuelve las emociones y aspiraciones

[illegible] la necesidad de [illegible] una [illegible] ,
la [illegible] [illegible]
[illegible] social. [illegible]
[illegible] con el [illegible]
[illegible].

Tercero. [illegible] como [illegible] el corto
la [illegible] , [illegible]
las [illegible] , [illegible]
tiene el [illegible] de [illegible] [illegible] de [illegible]
[illegible] , [illegible]
[illegible] de los [illegible]
[illegible] y [illegible]

Cuarto. El objetivo [illegible]
[illegible] con [illegible]
[illegible] de [illegible]

En relación a la selección de actividades [illegible]
[illegible] , [illegible]
[illegible] de [illegible] para [illegible]
[illegible] de la [illegible] . [illegible]
[illegible] para [illegible] , [illegible]
de solución al [illegible] de [illegible]

La [illegible] [illegible]
(institutional building) [illegible]
organización para el desarrollo [illegible] con las
condiciones [illegible] [illegible] de innovaciones.
Esto sólo es posible si una [illegible] [illegible] y [illegible]

de sus miembros y desarrolla un liderazgo efectivo, así como el compromiso de sus miembros por los objetivos estableciendo ligazones y coordinación con sus organizaciones similares, etc.

Los cuatro factores considerados anteriormente e implementados adecuadamente pueden contribuir, significativamente, a modernizar la administración pública en los países subdesarrollados.

Considerando las organizaciones de servicio que operan en las áreas rurales y que dependen directa o indirectamente del Ministerio de Agricultura, y por ende del gobierno central, ellas se desenvuelven dentro de un influyente medio ambiente político, ya que el mismo es determinante en el funcionamiento de los procesos administrativos del sistema institucional, que a su vez es responsable de realizar el desarrollo.

El factor político casi automáticamente asume una importancia central en los países subdesarrollados, habiendo en los mismos una inclinación por los gobiernos fuertes, ejecutivos, autocráticos y con algo grado de centralización, en el entendido de que con un gobierno y un liderazgo fuerte, las tareas de desarrollo se tornan irrealizables.

Este ingrediente de tipo político,casi siempre pesa fuertemente en la administración de las instituciones del sector público agropecuario, siendo en cierto modo factor determinante para lograr una modernización en las organizaciones y sus procesos administrativos. Consecuentemente, la administración de las instituciones de este sector, se encuentra dentro de un marco político y concierne primeramente con la conducción de decisiones políticas, hechas por las autoridades políticas dentro del sistema político.

de sus miembros y de evitar la ingerencia de otros, así como el cumplimiento de [illegible] por los objetivos [illegible] de ingresos y contracción de [illegible].

A cuarto factores [illegible] contribuyen a [illegible] centralizar y [illegible] con [illegible] modernizar la administración [illegible].

[illegible] las organizaciones [illegible] en las áreas [illegible] de [illegible] terán [illegible] [illegible] de un [illegible] [illegible] determinar en el [illegible] [illegible] objetivos del [illegible] institucional, que a su vez [illegible] [illegible].

El factor [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] por las [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] fuerte, [illegible] [illegible] [illegible].

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] la [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

3. Concepto del Sistema Institucional Agropecuario

Dentro del contexto de la Administración Pública se encuentra el Sector Público Agropecuario, formado por el Ministerio de Agricultura y sus diferentes organizaciones tanto de carácter público centralizado como descentralizado.

Este Sector Público Agropecuario puede ser considerado como un sistema institucional constituyendo un engranaje de toda la maquinaria del Gobierno Central de un país.

El fortalecimiento de la administración del sistema institucional del Sector Agropecuario, se supone que incidirá en el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones que componen el mismo, traduciéndose a la vez en una mayor efectividad en las realizaciones que estos Servicios, puesto que, estando considerado el Sector como sistema, los cambios y reformas introducidos en el mismo afectarán a todas y cada una de las unidades que la componen.

El Sector Agropecuario considerado como sistema está constituído por órganos y subsistemas, formando a su vez parte del macro sistema que constituyen el sistema social.

En el intento de conceptualizar el sistema institucional agropecuario, la unidad celular del sistema es la organización, que es un instrumento construído y reconstruído para alcanzar objetivos determinados.

Dentro del ámbito sociológico, el conjunto de organismos con patrones de relación entre sí y en interacción, constituye un sistema, pudiéndose considerar una organización con base en este criterio, como un micro sistema, puesto que viene a ser la unidad más pequeño del mismo.

El conjunto de organizaciones que forma el Sector Agropecuario de

## 3. Concepto del Sistema Institucional Agropecuario

Dentro del contexto de la Administración Pública se encuentra el Sector Público Agropecuario, formado por el Ministerio de Agricultura y sus diferentes organizaciones tanto de carácter público centralizado como descentralizado.

Este Sector Público Agropecuario puede ser considerado como un sistema institucional constituyendo un engranaje de toda la maquinaria del Gobierno Central de un país.

El fortalecimiento de la administración del sistema institucional del Sector Agropecuario, es un proceso incluido en el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones que componen el mismo, tendiendo a la vez en una mayor efectividad en las realizaciones que estos servicios, puesto que, estando constituido el Sector como sistema, los cambios y reformas introducidos en el mismo afectarán a todas y cada una de las unidades que la componen.

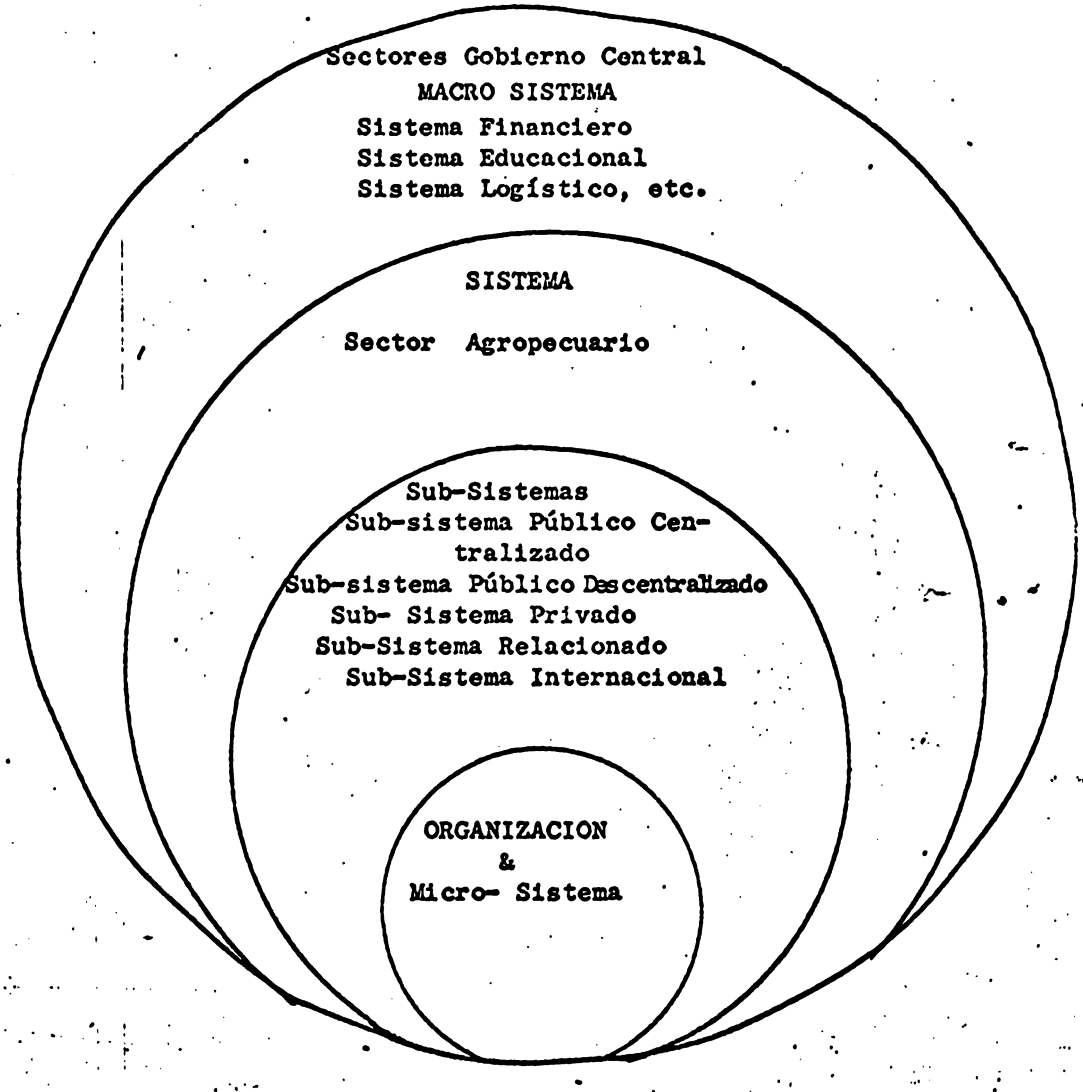
El Sector Agropecuario considerado como sistema está constituido por órganos y subsistemas, formando a su vez parte del mayor sistema que constituyen el sistema social.

En el intento de conceptualizar el sistema institucional agropecuario, la unidad celular del sistema es la organización, o sea en la transmento constituido y reconstituído para alcanzar objetivos determinados.

Dentro del ámbito sociológico, el conjunto de organismos con patrones de relación entre sí y en interacción, constituyen un sistema, pudiendo considerar una organización como un sistema en sí mismo. Como un micro sistema, puesto que viene a ser la unidad más pequeño del mismo.

El conjunto de organizaciones que forma el Sector Agropecuario de

C. N°1 - Sistema Institucional



un país, puede ser considerado a su vez como un sistema que funciona en interrelación con otros sectores del gobierno, cuyo conjunto total constituye un "macro sistema".

a. Macro-sistema

El Sector Agropecuario conceptuado como un sistema, se encuentra relacionado y es interdependiente con otros sectores del gobierno central, cuyo conjunto constituye un verdadero macro-sistema.

Dentro del mismo, el sistema del Sector Agropecuario está relacionado con:

i. El sistema financiero, cuya influencia incide o afecta radicalmente en la preparación y ejercicio de los programas;

ii. El sistema educacional, que es determinante en la preparación y concientización del elemento profesional técnico responsable de la buena marcha del sector;

iii. El sistema logístico, relacionado con la infraestructura, el flujo físico, el transporte, las obras públicas, las servicios, el mercadeo;

iv. El sistema bancario, crediticio, control y localización de inversiones;

v. El sistema de participación, relacionado con una acción envolvente de las organizaciones voluntarias, gobiernos locales, partidos políticos;

vi. Sistema de legitimación que comprende el gobierno central, los servicios judiciales, los grupos religiosos y todos los controles relacionados con las sanciones; y

ne país, puede ser considerado a la vez como un sistema y que funciona en interrelación con otros sectores del país mismo, como conjunto total constituye un macro sistema".

a. Micro-sistema

El sector público económico como un sistema, se encuentra relacionado y en interrelación íntima con otros sectores del problema central, que es conjunto con ellos un verdadero macro-sistema.

Dentro de ahora, el sistema económico del conjunto está relacionado con:

i. El sistema financiero, cuya influencia directa o efecta radicalmente en la preparación y ejercicio de los programas,

ii. El sistema económico, que es determinante en la orientación y concretización del elemento productivo posible de la vía en marcha el sector

iii. El sistema logístico, relacionado con la infraestructura, el flujo físico, el transporte, la carretera de ciudad, los servicios, el mercado;

iv. El sistema humano, crediticio, comercial, localización de inversiones,

v. El sistema de participación, relacionado con la acción voluntaria de las organizaciones voluntarias, juntas locales, partidos políticos,

vi. Sistema de legitimación que corresponde al ordenamiento político, los servicios judiciales, los poderes legislativos y todos los controles relacionados con las decisiones.

vii. El sistema de comunicaciones, relacionado con los servicios de comunicación, periódicos, radio, T.V.

El Cuadro N° 2 conceptualiza este conjunto de relaciones entre sistemas.

b. <u>Sistema o Sector Agropecuario</u>

El Sector Agropecuario podría ser considerado como un "sistema" formado por conjuntos de organizaciones que cumplen diversas funciones, tienen diferentes objetivos, diversas estructuras, etc., las mismas que administrativamente podrían ser agrupadas en los siguientes subsistemas:

i. El subsistema público centralizado, constituido por organizaciones que dependen en línea de mando directa del Ministro de Agricultura, contando con un financiamiento de tipo estatal;

ii. El subsistema público descentralizado, que tiene algún grado de autonomía administrativa y un financiamiento diverso;

iii. El subsistema privado, con organización y personería jurídica;

iv. El subsistema relacionado, constituído por organizaciones que sin ser netamente agropecuarias efectúan algunas funciones que benefician al Sector Agropecuario.

v. El subsistema internacional, que agrupa a las organizaciones internacionales que cooperan con el Sector Agropecuario. (Figura N° 3)

vii. El sistema de comunicaciones, relacionado con los servicios de comunicación, radio, prensa, T.V.

El cuadro Nº 2 conceptualiza este conjunto de relaciones entre sistemas.

b. Sistema o Sector Agropecuario

El Sector Agropecuario podría ser considerado como un sistema formado por conjuntos de organizaciones que cumplen diversas funciones, tienen diferentes objetivos, diversas estructuras, etc., las mismas que administrativamente podrían ser agrupadas en los siguientes subsistemas:

i. El subsistema público centralizado, constituido por organizaciones que están en línea de mando directo del Ministerio de Agricultura, contando con un financiamiento de tipo estatal.

ii. El subsistema público descentralizado, que tiene algún grado de autonomía administrativa y un financiamiento diferente.

iii. El subsistema privado, con otra función y personería jurídica.

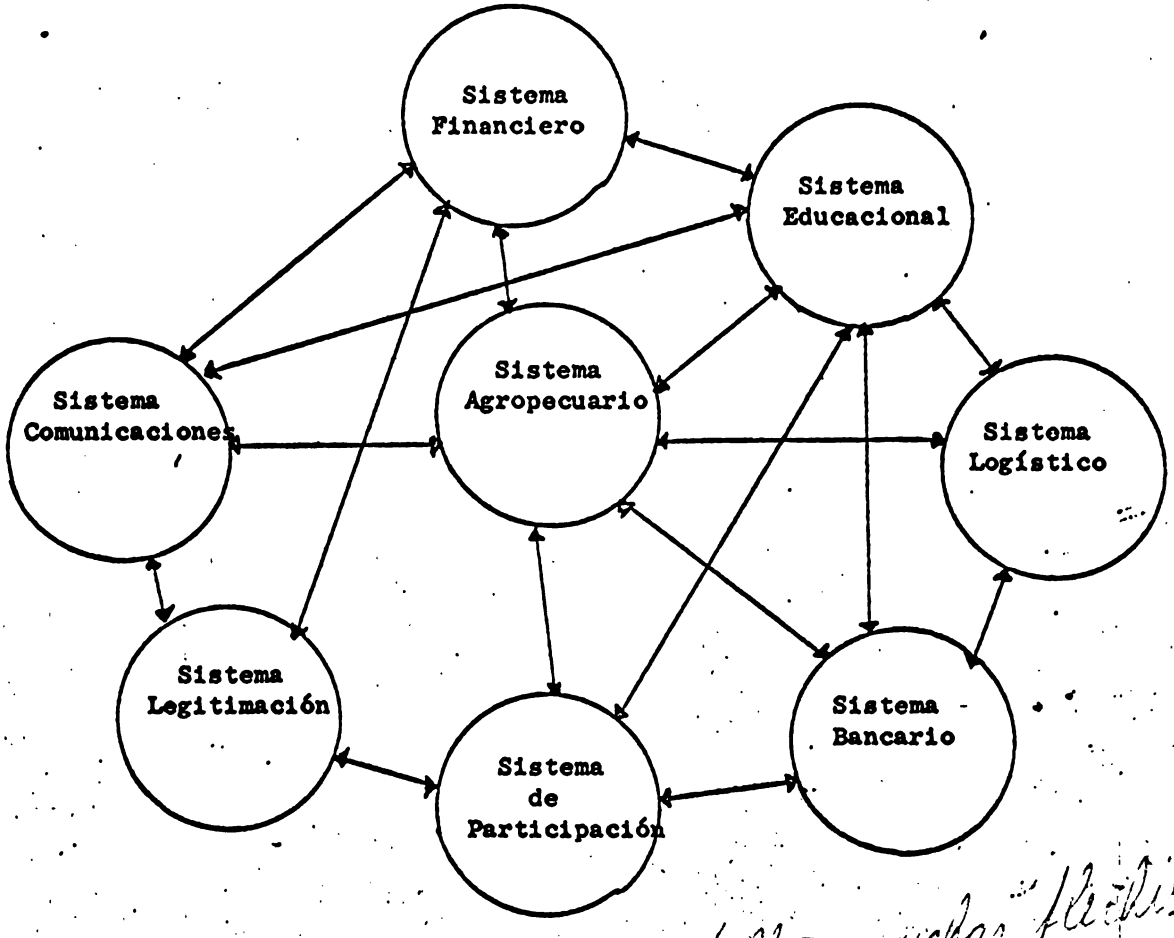
iv. El subsistema relacionado, constituido por organizaciones que aún ser netamente agropecuarias, afectan algunas funciones que benefician al Sector Agropecuario.

v. El subsistema internacional, que agrupa a los organismos internacionales que colaboran con el Sector Agropecuario.

(Figura Nº 3)

Cuadro N:° 2

Relaciones del Sistema Agropecuario con otros Sistemas

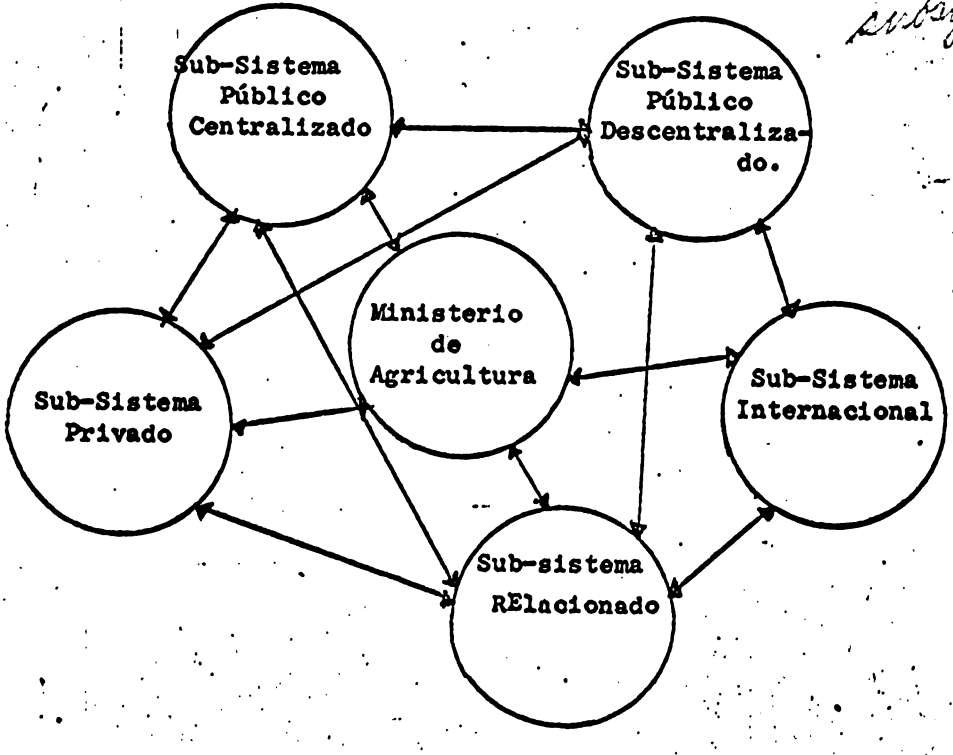



falta muchas flechas
(aun suponiendo que estos sean verdaderos subsistemas)

Los anteriores sistemas se encuentran en permanente interrelación e interacción, variando tan sólo el grado de intensidad de las relaciones entre los mismos.

**Cuadro N°3 - Relaciones dentro del Sistema del Sector Agropecuario**

These legal categories are not subsystems



c. Micro-sistema u organización

La organización viene a constituir la unidad celular del sistema. Las organizaciones son unidades sociales; sistemas compuesto por las actividades coordinadas de seres humanos, deliberadamente construidas para alcanzar objetivos específicos. Las organizaciones al haber sido creadas para alcanzar determinados objetivos se constituyen en verdaderos instrumentos de acción, que deberán volcar de manera eficiente el contenido de los planes en realizaciones que se traduzcan a su vez en beneficio directo para el receptor.

Esto implica la coordinación de varios factores y múltiples elementos, interdependientes, tanto de tipo interno como externo, que influyen en el funcionamiento de una organización dada, requiriéndose por tanto, el conocimiento del medio ambiente, la población receptora, la organización y la gestión de la misma. La consideración del medio ambiente implica tomar en cuenta la influencia de los grupos de poder, tanto de tipo formal como informal, el sistema de liderazgo imperante, las ideologías y políticas, los niveles decisorios, etc., que son determinantes para el éxito o fracaso no sólo de los programas a ser realizados sino de la organización misma. También se hace necesario considerar las condiciones sociales, culturales y económicas de la población rural, hacia la cual están dirigidas las acciones de las organizaciones, a fin de conocer sus creencias, valores, actitudes,

c. Micro-sistema u organización

La organización viene a constituir la unidad celular del sistema. Las organizaciones son unidades sociales, sistemas compuesto por las actividades coordinadas de seres humanos, deliberadamente constituidos para alcanzar objetivos específicos. Las organizaciones al ser así creadas para alcanzar determinados objetivos se constituyen en verdaderos instrumentos de acción, que deberán volcar de manera eficiente el contenido de los planes en realizaciones que se traducen a su vez en beneficio directo para el receptor.

Esto implica la coordinación de varios factores y múltiples elementos, interdependientes, tanto de tipo interno como externo, que intervienen en el funcionamiento de una organización dada, requiriéndose por tanto, el conocimiento del medio en el que, la población receptora, la organización y la gestión de la misma. La consideración del medio debe tener en cuenta la influencia de los grupos de poder, tanto de tipo formal como informal, el sistema de liderazgo imperante, las ideologías y políticas, los niveles decisorios, etc., que son determinantes para el éxito o fracaso no sólo de los programas a ser realizados sino de la organización misma. Finalmente se hace necesario considerar las condiciones sociales culturales [illegible] de la población rural, hacia la cual están dirigidas las [illegible] de las organizaciones, a fin de conocer sus creencias, valores, actitudes,

tradiciones, etc., así como los factores causales que inhiben la acción del cambio y los problemas que confrontan, éste con el propósito de que los insumos sean empleados como una respuesta a los mismos.

Por otra parte, adquiere importancia el análisis de la estructura de la institución encargada de la función, a fin de poder determinar si la misma es lo suficientemente funcional y flexible como para cumplir con el trabajo encomendado y capaz de ajustar su funcionamiento a la dinámica del desarrollo.

Finalmente, merece especial atención el análisis de la administración o gestión, que en el contexto del desarrollo se refiere al manejo de la organización, con un enfoque e impulso gerencial con gran capacidad de realización, es decir, un liderazgo democrático en acción, que se caracteriza por su racionalidad en la toma de decisiones, la motivación y concientización del elemento humano y la movilización de todos los recursos institucionales hacia el logro de las metas, es decir, realizaciones de beneficio práctico para la población rural.

El esquema anotado a continuación agrupa las variables que conforman una organización para el desarrollo. La columna de la izquierda indica los pre-requisitos para desarrollar una administración o gestión efectiva. Anótanse: (i) la necesidad de contar con una estructura orgánica clara; (ii) hacer que las políticas y programas se presenten claramente establecidas, (ii) hacer que las políticas y los programas se presenten claramente

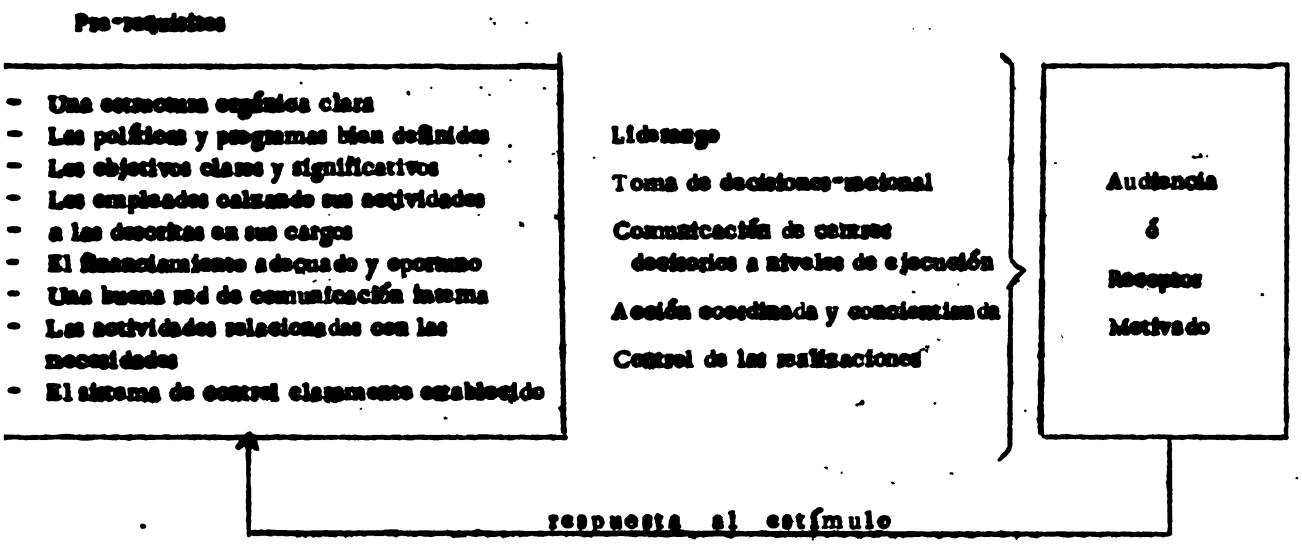
tradicionales, etc., así como los factores causales que limitan la acción del cambio y los problemas que confrontan, dato con el propósito de que los lectores sean enseñados como una respuesta a los mismos.

Por otra parte, adquier importancia el análisis de la estructura de la institución encargada de la función, a fin de poder determinar si la misma es lo suficientemente funcional y flexible como para que lleve con el trabajo encomendado y crear de ajustar su funcionamiento a la dinámica del desarrollo.

Finalmente, merece especial atención el análisis de la administración o gestión, que en el contexto del desarrollo se refiere al manejo de la organización, con el objeto de ejercitar un liderazgo con gran capacidad de realización, es decir, un liderazgo dinámico creático de acción, que se caracterice por la racionalidad en la toma de decisiones, la motivación y concientización del capital humano y la realización de todos los recursos institucionales bajo el lugar de la entrega de los resultados, en beneficio político para la población rural.

El capítulo anterior es de filosofía y tiene los varios [illegible] forman una comunicación para el desarrollo. La [illegible] de la implícita unión los presupuestos [illegible] administración o gestión activa. [illegible] (1) la necesidad de contar con una estructura organizativa eficaz (2) la [illegible] políticas y programas [illegible] (3) hacer que las políticas y los programas se materialicen [illegible]

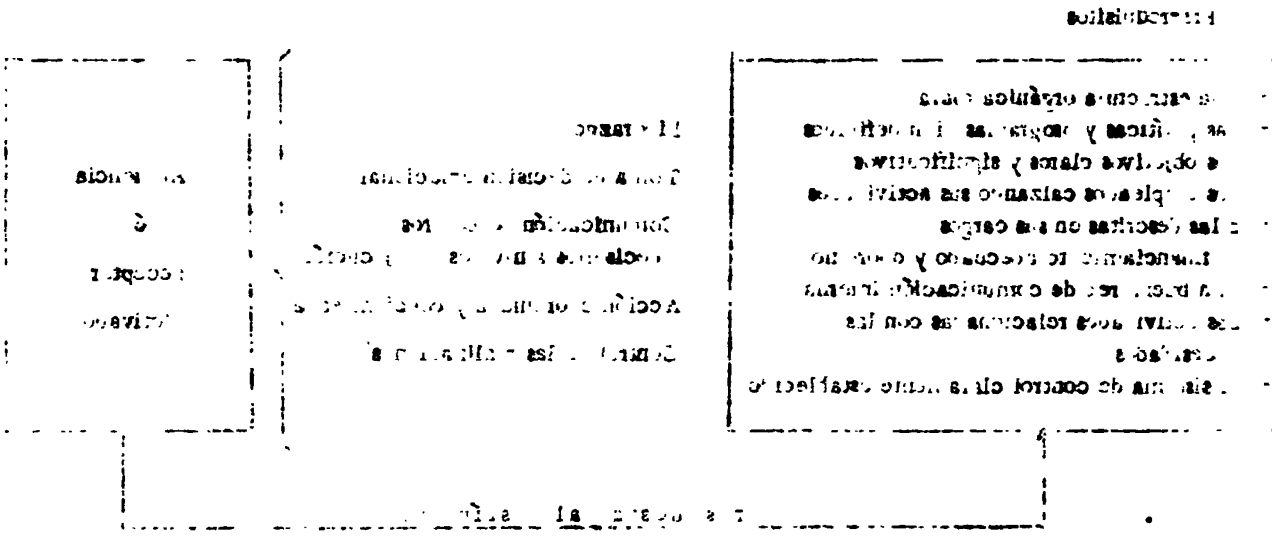
## Administración o Gestión




establecidas; (iii) tener los objetivos definidos, los mismos que deberán ser significativos e importantes; (iv) la necesidad de que exista un ajuste entre la calidad humana del ocupante de la posición y los requerimentos establecidos en la descripción del trabajo a efectuar; (v) contar con un financiamiento adecuado y un suministro de fondos oportuno y sostenido; (vi) establecer una buena red de comunicación de doble vía, que permita el flujo de la información con rapidez y con un mínimo de distorción; (vii) lograr un ajuste entre las actividades cumplidas por la organización y las necesidades planteadas por la audiencia a fín de que las primeras sean una solución para las segundas; (viii) finalmente, aplicar los sistemas de control, basándose en patrones de medida.

Las principales actividades de "gestión" se traducen en el liderazgo de la realización de una acción coordinada y concientizada, hacia el

## A. Instrucción de Gestión




estabilidad; (iii) tener los objetivos definidos, los planes se definirán por simplificativos e incorporarse (iv) [illegible] existe un ajuste entre la capacidad [illegible] y la producción y los requerimientos [illegible] del trabajo a efectuar, (v) contar con un [illegible] mínimo de tiempo ocioso y [illegible] (vi) establecer una red de comunicación de doble vía [illegible] con rapidez y con un mínimo de errores, (vii) [illegible] entre las actividades complejas por la [illegible] de la planeación por la ambiencia a fin de [illegible] una solución para las [illegible] (viii) finalmente, aplicar los sistemas de control, [illegible] en [illegible].

Las principales actividades de [illegible] de la realización de una acción coordinada [illegible] el

logro de las metas, mediante decisiones racionales y la comunicación de las mismas de los centros decisorios a los niveles de ejecución, más un control permanente, todo ello en un contexto que involucra la organización, la gestión, el receptor y la respuesta al estímulo dado por este último.

Por otra parte, la "gestión" conceptualizada como un proceso, además de considerar las variables causales u orgánicas (inputs) así como las finales (output) también deberá considerar y darle gran importancia a algunas variables intermedias dentro del proceso, las mismas que están relacionadas con los aspectos humanos o de personal y que son decisivos en el funcionamiento de la misma y la ejecución de los programas. El siguiente esquema (pág. 19) indica el conjunto de variables a ser consideradas en el proceso de gestión.

4. Componentes del Sistema Institucional del Sector Agropecuario

El Sector Agropecuario de un país considerado como sistema, deberá caracterizarse por los siguientes componentes:

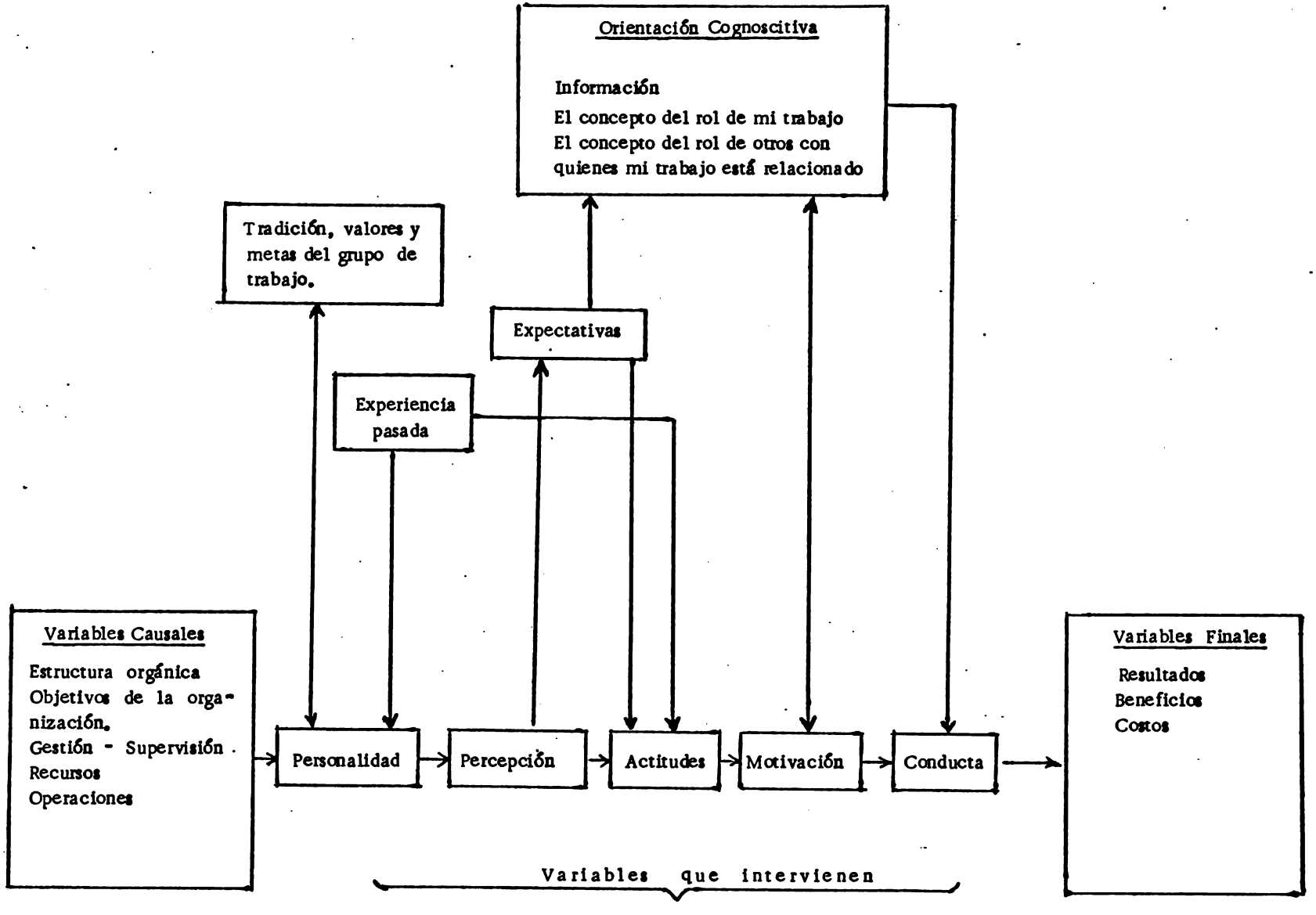
a. La existencia de una política sectorial agropecuaria clara y bien definida.

b. La existencia de una legislación coherente, amplia y flexible.

c. La existencia de normas y procedimientos técnicos racionales

d. La existencia de una organización central (ministerio) normalizadora, especializada, que rija el sistema aplicando la legislación y usando los criterios rectores básicos del mismo.

VARIABLES A SER CONSIDERADAS EN EL PROCESO DE GESTION



e. La existencia de organizaciones regionales y locales descentralizadas a nivel de operación, que puedan agilizar la ejecución de los programas y proyectos.

f. El conjunto de procedimientos técnicos-administrativos-operativos del sistema, enmarcados, regidos y coordinados por una oficina central, que armonice el funcionamiento del mismo y ejerza una eficaz gestión fiscalizadora.

g. El conjunto de procesos administrativos de planeamiento, programación, dirección, control y evaluación, etc., que dinamicen el funcionamiento del sistema, dentro de los diversos conceptos del desarrollo.

La política sectorial agropecuaria deberá servir como marco de referencia para la marcha del sector, la cual fijará los objetivos generales y los parámetros del desarrollo del sector.

La legislación orgánica deberá establecer y definir claramente los objetivos del sistema, el ámbito, la organización, la estructura. En términos generales, la ley orgánica permite cambios e innovaciones sucesivos y progresivos en la preparación y aplicación de normas y procedimientos de acuerdo con los cambios, desarrollo y mejoramiento de la administración pública y de las actividades del gobierno. Es también instrumento por medio del cual se define y limita la autoridad y responsabilidad por cada función dentro de la gestión y a los distintos niveles de la administración.

Las normas y procedimientos se traducen en reglas que institucionalizan las regulaciones que permiten la estandarización de procedimientos y conductas que hacen posible el control, así como la aplicación de sanciones y premios dentro del sistema.

e. La existencia de organizaciones regionales y locales descentralizadas a nivel de operación, que puedan utilizar la ejecución de los programas y proyectos.

f. El conjunto de procedimientos técnico-administrativos-operativos del sistema, ensamblados, regidos y coordinados por una oficina central, que ar ónico el funcionamiento del mismo y ofrezca una eficaz y ótión ficcalizadora.

g. El conjunto de procesos administrativos de planeamiento, programación, dirección, control y evaluación, etc., que dinamicen el funcionamiento del sistema, dentro de los diversos conceptos del desarrollo.

La política sectorial agropecuaria deberá servir como marco de referencia para la marcha del sector, la cual fijará los objetivos generales y los parámetros del desarrollo del sector.

La legislación orgánica deberá establecer y definir claramente los objetivos del sistema, el fin, la organización, la estructura. En términos generales, la ley orgánica permite cambios en la evolución directiva y progresiva en la preparación y aplicación de normas y procedimientos de acuerdo con los cambios, desarrollo y adelanto de la administración pública y de las actividades del país. Es tan el instrumento por medio del cual se define y limita la autoridad y responsabilidad y cada función dentro de la gestión y a los distintos niveles de administración.

Las normas y procedimientos se traducen en reglas de institucionalizan las regulaciones que permiten la estandarización de procedimientos y conductas que hacen posible el control, así como la aplicación de sanciones y premios dentro del sistema.

La existencia de una organización central que rija el sistema aplicando la legislación y marcando los criterios rectores básicos del mismo. Esta organización requiere de una estructura orgánica funcional, flexible que permita la aplicación de criterios administrativos pragmáticos, recomendándose que se logre un equilibrio racional entre la centralización de las normas y procedimientos y la descentralización de las operaciones.

La administración del sector agropecuario conlleva el desarrollo de una serie de funciones (y sus correspondientes procedimientos) íntimamente relacionadas, en forma coordinada y funcional para obtener óptimos resultados.

En lo concerniente a relaciones, este sector se encuentra vinculado o relacionado con otros sistemas, particularmente con el financiero del gobierno , puesto que cualquier política que se establezca o decisión que se tome, no sólo repercute en el otro y viceversa, sino que hay una virtual dependencia económica que decide la implementación de los proyectos planificados. Por otra parte, el sistema se relaciona, tanto directa e indirectamente, con todas las dependencias del gobierno central y local; con la Contraloría General de la República y con las entidades públicas y privadas, e internacionales.

5. <u>Mejoramiento del Sistema Institucional del Sector Agropecuario</u>

a. <u>Objetivo</u>

El objetivo central del mejoramiento del sistema institucional del Sector Agropecuario es el promover y apoyar a nivel nacional y multinacional, el mejoramiento y desarrollo de las estructuras

La existencia de una organización central que rija el sistema quitando la legislación y usando los criterios rectores [illegible] del mismo. Esta organización requiere de una estructura orgánica funcional, flexible que permita la aplicación de criterios administrativos [illegible], pero sumándose que se logre un equilibrio racional entre la estructura de las normas y procedimientos y la descentralización de las operaciones.

La administración del sector agropecuario se caracteriza el desarrollo de una serie de procesos (y sus correspondientes [illegible]) íntimamente relacionados, en forma coordinada y funcional para cumplir objetivos [illegible] tados.

En lo concernente a relaciones, este sector se encuentra vinculado o relacionado con otros sistemas particularmente, [illegible] del gobierno, puesto que [illegible] o [illegible] se [illegible], no sólo [illegible] vías, sino que hay que vincular dependencias cuyo [illegible] plantificación. Por otra parte, el sector [illegible], tanto directa e indirectamente, con todas las dependencias [illegible] y los con la [illegible] nacional de la Federación [illegible] y privadas e internacionales.

5. Lineas [illegible] del sistema institucional del sector agropecuario

a. Objetivo

El objetivo central del [illegible] del sistema institucional del sector agropecuario es el propósito [illegible] y institucional, el fortalecimiento y desarrollo de la estructura

orgánicas, así como la modernización de la administración, pasando de una administración burocrática tradicional a una administración de tipo gerencial o gestión.

b. Marco de referencia teórico

El concepto de desarrollo ofrece la posibilidad de ser interpretado y enfocado de múltiples maneras: ocasionando que frecuentemente las políticas y planes de desarrollo, tengan objetivos difusos y metas difíciles de ser definidas operacionalmente.

El que los objetivos sean difusos, significa que los mismos no fueron concebidos a la luz de una inventariación analítica de las necesidades del Sector Agropecuario. Esto frecuentemente ocasionan el desplazamiento de objetivos, con sus secuelas de falta de orientación, pérdida de energía, recursos, etc.

Por otra parte, las intenciones que se anotan en un plan, resultan frecuentemente muy difíciles de poder ser interpretadas como programas operativos que requieren de "targets" definidos y cuantificables. Además la falta de medios técnico-administrativos que permitan trasladar el contenido de los planes de acción y resultados a fin de alcanzar las metas fijadas, se refleja en las escasas contribuciones de carácter administrativo para traducir la política en hechos y realizaciones, ya que la maquinaria administrativa de los organismos del Sector Agropecuario encargados de la ejecución de los programas para el desarrollo es tradicionalista, concentrando su esfuerzo prioritario en salvaguardar la institución, con mayor énfasis en el funcionamiento

orgánicas, así como la racionalización de la administración, pasando de una administración burocrática tradicional a una administración de tipo gerencial o activa.

b. Marco de referencia teórico

El concepto de desarrollo ofrece la característica de ser interpretado y enfocado de múltiples maneras: acostumbra a que frecuentemente las políticas y planes de desarrollo, tengan objetivos difusos y metas difíciles de ser definidas operacionalmente.

El que los objetivos sean difusos, significa que los mismos no fueron correlacionados a la luz de una investigación analítica de las necesidades del Sector Agropecuario. Esto frecuentemente ocasionan el desplazamiento de objetivos, con sus secuelas de falta de orientación, pérdida de energía, recursos, etc.

Por otra parte, las intervenciones que se montan en un plan, resultan tan frecuentemente muy difíciles de poder ser instrumentadas como programas operativos que requieren de "targets" definidos y cuantificables. Además la falta de medios técnico administrativos que permitan trasladar el contenido de los planes de acción y resultados a fin de alcanzar las metas deseadas, se refleja en las escasas contribuciones de carácter administrativo para tradducir la política en hechos y realizaciones, ya que la maquinaria administrativa de los organismos del Sector Agropecuario encargados de la ejecución de los programas para el desarrollo es tradicionalista, encontrando en enfoque sectorizado en salvaguardar la institución, con mayor énfasis en el funcionamiento

y procedimientos internos, sin dar suficiente consideración a la realidad del medio en que actúa, ni a a la importancia de las realizaciones y el logro de las metas fijadas.

Contrariamente, la administración para el desarrollo es más bien de tipo "gerencial", caracterizándose por ser esencialmente pragmática, en el sentido de hacer de la institución un instrumento concebido esencialmente para el logro de las metas, coordinando los factores de producción, y canalizando todos los recursos con que cuenta la misma, hacia la ejecución de las actividades a nivel de campo y la obtención de resultados.

Por lo tanto, el concepto de administración o gestión usado aquí, en el consenso de la administración para el desarrollo, es considerado como el proceso racional y dinámico de establecer las políticas, traducirlas en objetivos claros, metas cuantificables, tomar decisiones, liderizar y motivar la ejecución y finalmente, controlar su curso y evaluar. Se trata fundamentalmente de aplicar el concepto de tipo gerencial en las organizaciones de Servicio del Sector Público Agropecuario de un país, poniendo especial énfasis en la aplicación y manejo de los procesos técnico-administrativos, así como en la dinámica de la realización, a fin de lograr que los resultados se traduzcan en beneficios para el receptor.

Esto, lógicamente, implica un enfoque consecuente con el nuevo sistema de planear-programar-presupuestar; en el que los objetivos y metas están claramente identificados con las necesidades

y procedimientos internos, sin dar suficiente consideración a la realidad del medio en que actúa, ni a la importancia de las realizaciones y el logro de las metas fijadas.

Contrariamente, la administración para el desarrollo es más bien de tipo "gerencial", caracterizándose por ser esencialmente pragmática, en el sentido de hacer de la institución un instrumento concebido específicamente para el logro de las metas, coordinando los factores de producción, y canalizando todos los recursos con que cuenta la misma, hacia la ejecución de las actividades a nivel de campo y la consecución de resultados.

Por lo tanto, el concepto de administración o gestión usado aquí, en el concepto de la administración para el desarrollo, es considerado como el proceso racional y dinámico de establecer las políticas, tradicionales en objetivos claros, metas cuantificables, tomar decisiones, idéntificar y motivar la ejecución eficientemente, controlar su curso y evaluar. Se trata fundamentalmente de aplicar el conocimiento científico-tecnológico en la organización de los factores de servicio del sector público, como medio de un proceso, poniendo especial énfasis en la planificación y ejecución de los procesos técnico-administrativos, así como en la dirección de la realización, a fin de lograr que los resultados se traduzcan en beneficios para el receptor.

Esto, lógicamente, implica un enfoque decisivo con el nuevo sistema de planear-programar-presupuestar en el que los objetivos y metas están claramente identificados con las necesidades

de la población campesina y donde las organizaciones que efectúan las actividades están perfectamente adecuadas y tienen conciencia del rol que les toca cumplir en el conjunto de esfuerzos para alcanzar las metas en forma efectiva. Este enfoque, por lo tanto, facilita el flujo de la comunicación en lo concerniente a los insumos, resultados y las funciones de la organización, comprometida en las actividades del desarrollo rural.

En contraste con la administración tradicional, con énfasis en el ordenamiento y la canalización de eventos a través de procedimientos rígidos, gran volumen de papeleo formalista, controles mediante sistemas burocráticos, rigidez en el proceso decisorio, etc. El cambio de los procedimientos administrativos característicos de la burocracia tradicional, en una administración de tipo gerencial, ágil y funcional, implica un cambio de creencias, valores y actitudes en sus personeros, así como el aprendizaje de nuevos conocimientos, junto a una gran dósis de sensibilidad, iniciativa y creatividad, a fin de poder transformar y adaptar la conducta administrativa o gestión al medio ambiente en el que opera, dentro del marco conceptual del desarrollo humanista.

Más aún se trata de una acción gerencial que haga que los programas, proyectos y actividades lleguen con gran efectividad hasta el pequeño agricultor de bajo ingreso económico, es decir, el hombre marginal quien necesita en mayor grado de los beneficios que ofrecen los servicios del Sector Agropecuario, ya que la

de la población campesina y demás las organizaciones que afectan las actividades esté, perfectamente alertadas y tienen conciencia del rol que las toca cumplir en el conjunto de esfuerzos para alcanzar las metas en forma efectiva. Esto es, por lo tanto, facilita el flujo de la información hacia arriba, los insumos, resultados y las funciones de la organización, correspondiendo a la actividad [illegible] de [illegible] roles [illegible].

En contraste con la administración tradicional, con el fin de ordenamiento y la centralización en exceso de trámite de procedimientos rígidos, gran [illegible] de [illegible], controles [illegible] de altos niveles jerárquicos [illegible] procesos decisorios, etc. El cambio de los procedimientos administrativos operacionales de la [illegible] gerencial, [illegible] social, ético y tecnológico, implica [illegible] valores y actitudes en su [illegible], así como [illegible] conocimientos, frente a una gran [illegible] industria y creatividad, a fin de poder transformar y adecuar la concepción administrativa o gestión al medio [illegible] del marco conceptual del desarrollo [illegible].

"Si aún se trata de [illegible] mas, procesos y actividades [illegible] el pequeño productor [illegible] [illegible] que ofrecen los servicios del [illegible] a la

filosofía de un desarrollo humanista se traduce en la elevación de los ingresos y el mejoramiento de la personalidad humana, teniendo como producto final el logro de la justicia social y la dignificación del individuo.

Un mejoramiento del aparato institucional y de la gestión del mismo, implicaría conocer los factores que ocasionan la deficiencia de los procesos administrativos, conociendo por ejemplo, los factores que causan la no-coordinación interinstitucional, posiblemente se podrán tomar medidas que hagan factible poder mejorar la coordinación, Esto requiere el que se conduzcan trabajos de investigación que permitan contar con información empírica que facilite establecer cierto grado de correlación entre las variables consideradas.

Por otra parte, demanda especial atención la necesidad de desarrollar algunas estrategias que permitan poder introducir los cambios o mejoramientos dentro del sistema institucional y establecer ciertos indicadores que permitan poder determinar después de un período de tiempo el efecto que tuvo el cambio introducido.

El esquema de la administración de tipo gerencial o gestión, al tener un contenido esencialmente pragmático, sitúa encuadrando su conducta a lograr con un alto grado de conocimiento de las necesidades del receptor y de interacción con el medio ambiente, influyendo en él, por una parte, y dependiendo del mismo para poder subsistir.

filosofía de un desarrollo armónico se traduce en la Jornación de los impuestos y el mejoramiento de la capacidad humana, teniendo como objetivo final el bien de la justicia social y la dignificación del individuo.

Un mejoramiento del aparato institucional y de la función del mismo, implican conocer los factores que con tanta lentitud dificultan de los procesos administrativos, condicionado por ejemplo, los factores que casi [illegible] internacional, posiblemente se pueda [illegible] que hagan factible mejor en la coordinación [illegible] conducen también de la [illegible] que [illegible] entre otros entre los variados conceptos.

Por otra parte, [illegible] en la [illegible] de [illegible] aparato [illegible] para [illegible] cambios o mejoramientos [illegible] institucional y también elevar [illegible] que [illegible] después de un período de tiempo [illegible] que [illegible] introducido.

El aparato de la administración [illegible] social o práctica, al [illegible] económico [illegible] dando a lo [illegible] conocimiento [illegible] las necesidades del [illegible] y la [illegible] con el medio ambiente. [illegible] en él, por que [illegible] mismo para poder [illegible].

Esto implica que los insumos de la institución que van dirigidos al hombre de campo sean la respuesta a las necesidades del mismo, quien recibirá y utilizará los mismos y que es quien finalmente da la retroalimentación a todo proceso.
Sin embargo, es importante no olvidar que una institución no está funcionando sola en su medio ambiente, sino que, por el contrario, se encuentra relacionada y en interacción e interdependencia con otras instituciones, que conforman un verdadero sistema; que también ofrecen una serie de presiones y factores determinantes que inciden en las decisiones y por lo tanto en el funcionamiento de las mismas.;
El concepto de gestión pone énfasis en establecer una acción dinámica en la organización, adecuando los recursos (humanos, financieros y materiales) y encausándolos en la forma más efectiva hacia el receptor, eliminando cuellos de botella y evitando se pierdan energías y recursos, a través de todo el flujo del proceso. Al contrario de la Administración burocrática tradicional que tan solo se preocupaba del manejo de la organización sin considerar mayormente la efectividad de la misma, la gestión involucra con su acción, tanto la organización como la audiencia (campesino o agricultor).
Haciendo que el campesino pase del rol de "espectador" a "receptor" y participante del programa. Esto implica la adecuación de la organización, y sus métodos, la concientización y el desarrollo de la sensibilidad social del personal encargado de ejecutar la acción; y la proyección de la acción de la gestión

ber implica que los fines de la institución [illegible]
sido el horizonte de cambio para la [illegible]
de mismo, pueden predicarse y realizarse por [illegible]
ción financiera de la estatal estaría a todo pro[illegible]
En cambio, es importante resaltar que una institución no
está creada sólo en su medio económico, sino que por el
contrario, se encuentra relacionada y interrelacionada e interde-
pendiente con otras instituciones, que [illegible] verdadero
sistema que también ejerce [illegible] factores
determinantes que influyen en la [illegible]
el funcionamiento de la misma.

El concepto de gestión pone [illegible] en ión
dinámica en la organización, [illegible]
financiero y [illegible]) y [illegible]
tiva hacia el proceso, [illegible]
tando su plena [illegible] y proceso, a [illegible] el flujo
del proceso. El control [illegible] de la administración [illegible]
tradicional que tan solo se [illegible] el control [illegible] compati-
bilizó [illegible] con [illegible] de la objetividad [illegible]
la realidad involucrada, con un análisis [illegible] la [illegible] como
la auditoría [illegible] o [illegible]).

Indicado que el capital [illegible]
tum" y participante del proceso. [illegible] la [illegible]
de la organización, y sus objetivos, la [illegible] y el des-
pliegue de la productividad [illegible] el [illegible]
cuar la acción y la [illegible]

hasta el campesino integrándolo como participante activo y no pasivo, de los propósitos y beneficios del programa. Por otra parte, implica también el establecer una comunicación, sostenida y coherente entre la institución y el campesino o el sector beneficiario, así como ayudar a este último a identificar sus necesidades, a fin de que el mismo participe como elemento activo en la elaboración de los planes, asegurándose de esta manera el que los planes y la acción sean una respuesta que satisfaga sus necesidades y finalmente, implica el buscar las formas de control que permitan saber en qué grado el programa ha sido ejecutado, asegurándose de que se cumpla el mismo, y de que sus efectos hayan sido positivos y beneficiosos.

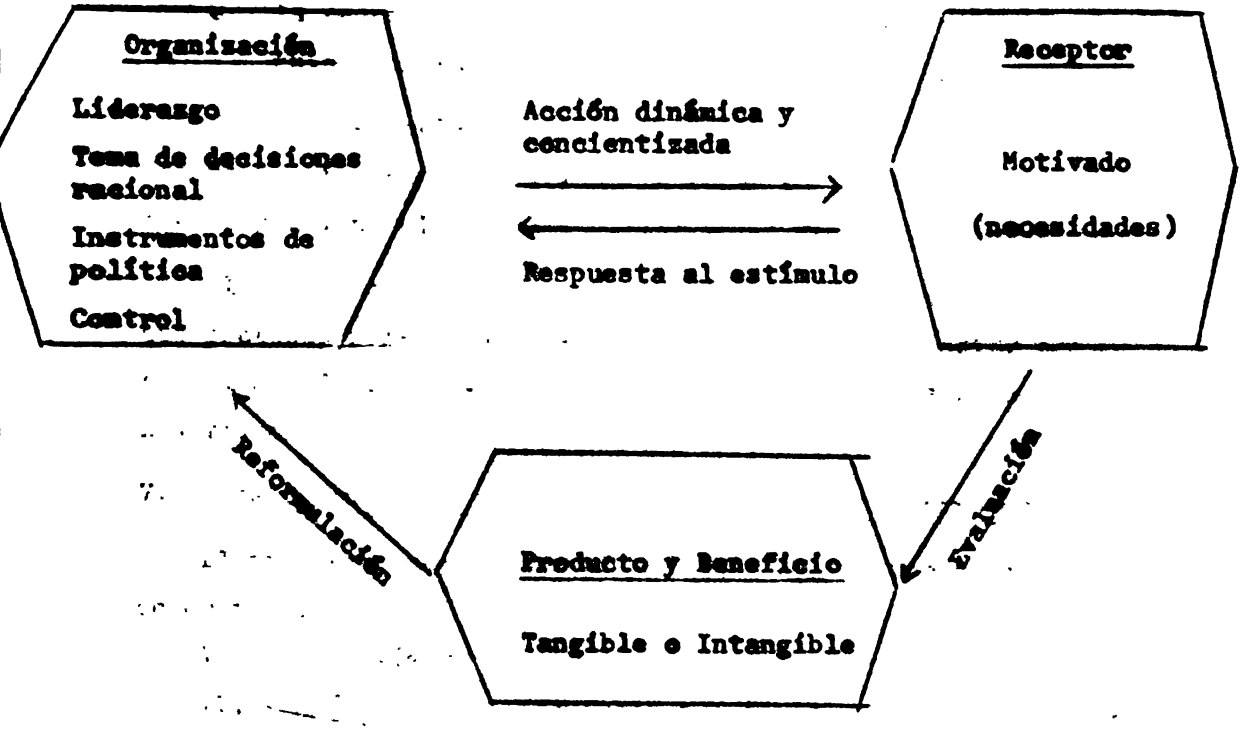
De esta manera, y combinando la interacción de los anteriores elementos, es posible definir la gestión como el proceso formado por: 1) el liderazgo democrático en acción; 2) el alto grado de racionalidad en la toma de decisiones; 3) la acción dinámica y sostenida, eficiente y coordinada hacia el logro de los metas.; 4) el control sistemático y permanente; 5) el receptor motivado; y, 6) el producto alcanzado y el beneficio en el que se traduce el mismo. Consecuentemente, la administración para el desarrollo o gestión requiere de una conceptualización del sistema de un conocimiento profundo, de la problemática del desarrollo, así como de gran sensibilidad social

hasta el cerrojazo interrogatorio como partida auto activo y no pasivo, de los propósitos [illegible] el [illegible]. Por otra parte, implica también el [illegible] con [illegible], sostenido y con [illegible] entre [illegible] o el motor [illegible], así como [illegible] a [illegible] tificar una [illegible], a fin [illegible] elemento activo en la elaboración de los [illegible] de esta manera el que los [illegible] y la acción [illegible] ta que satisfaga sus necesidades [illegible], [illegible] hacer las [illegible] control que permita [illegible] el programa la [illegible], en [illegible] de que se cumpla el mismo, y de que sus efectos [illegible] [illegible] clusos.

De esta manera, y continuando la [illegible] de los autómatas elementos, es posible [illegible] la [illegible] como el [illegible] mido por: 1) el lingüaje [illegible] en acción [illegible] grado de [illegible] en la [illegible]; 2) la [illegible] diferencia y sostenida, [illegible] y complejo [illegible] de las metas; 4) el control eléctrico y [illegible]; 5) el receptor motriz: y, 6) el [illegible] y [illegible] en el cual se traduce el mismo. [illegible] la [illegible] tracción para el desarrollo o petición [illegible] de una [illegible] liracción de [illegible] de un conocimiento [illegible], [illegible] lirección del desarrollo, así como de [illegible] [illegible]

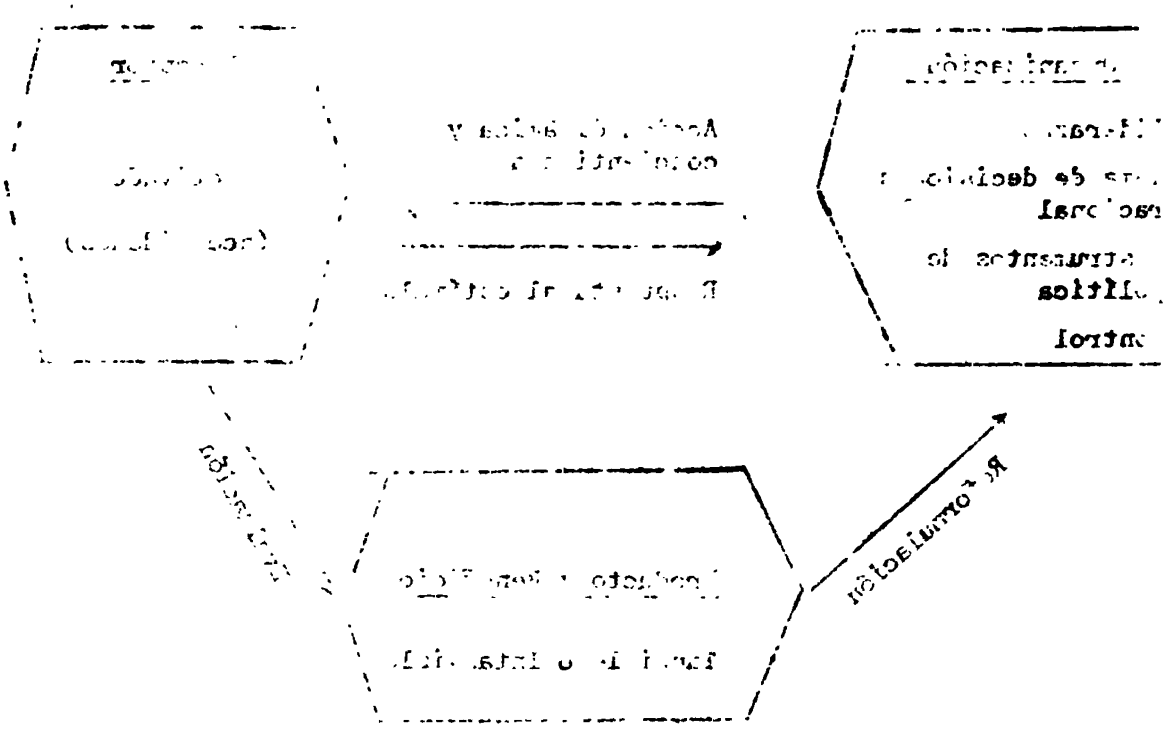
para captar los fenómenos y cambios que se generan en el medio ambiente y en base de ellos reajustar y conducir el aparato institucional con la máxima efectividad hacia el logro de las metas fijadas.

GESTION




6. Concepto de Modelo

Los modelos ayudan a conceptualizar un fenómeno dado. Con la ayuda de los mismos se pueden aislar las partes de una realidad integrada a fin de poder entender la relación entre estas partes y sus implicaciones.



En el medio científico se utilizan modelos de diferente tipo, habiendo modelos físicos, gráficos, matemáticos, etc. Todos estos modelos sirven como instrumentos para ayudar a quienes los utilizan a entender los varios fenómenos en consideración.

El término "modelo" de acuerdo a sus distintos usos, tiene múltiples significados. Los más comúnmente usados son los siguientes:

a. copia en pequeño o imitación de un objeto existente (edificio o barco hecho a escala);
b. la representación preliminar de algo;
c. la persona o cosa considerada como un estandard o patrón
d. un estilo o diseño, un prototipo o guía, un plan, etc., y
e. la representación de una persona o cosa que merece ser seguido por su mérito o excelencia.

En la perspectiva de las ciencias sociales, la palabra "modelo" denota una figura simbólica de la forma en que el científico social vé o conceptualiza el fenómeno social en el que está interesado.

El modelo que se presenta en este trabajo es un modelo tentativo, que pretende relacionar diversos componentes del Sector Agropecuario con el propósito de analizar sus componentes y las relaciones entre los mismos.

## 7. Modelo Tentativo para el Análisis del Sector Agropecuario

El presente modelo para el análisis del Sector Agropecuario consta de cuatro fases:

I. Análisis de ideologías y políticas
II. Análisis de subsistemas que inciden en el Sector Agropecuario
III. Análisis del sistema institucional
IV. Análisis del receptor al cual va dirigida la acción
V. Análisis del medio ambiente donde se realiza la actividad.

Estas cinco fases pueden ser analizadas separadamente o en una sola acción conjunta, siendo factible iniciar el análisis en cualquier de las fases para continuar con los otros, pudiéndose por lo tanto iniciar el análisis tanto a nivel de organización para llegar hasta la audiencia (campesinos o usuarios), o en sentido contrario, iniciar a nivel de usuario para después penetrar en la organización y llegar hasta el mismo sistema institucional.

En el medio científico se utilizan [illegible] los diferentes tipos de modelos físicos, gráficos, matemáticos, etc. Todos estos modelos sirven como instrumentos [illegible] para evaluar [illegible] variables [illegible] en la [illegible].

El término "modelo" [illegible] de muchas maneras, [illegible] simplificadas. [illegible] consideramos como [illegible] los siguientes:

a. [illegible] o [illegible] (cualquier cosa o hecho hecho o creado)
b. la representación [illegible]
c. la persona o cosa considerada como un [illegible]
d. un estilo o "tipo", un [illegible] que o que, un [illegible], etc., y
e. la representación de un [illegible] o cosa [illegible] como por su número o [illegible].

En la perspectiva de las ciencias sociales, la [illegible] modelo denota una figura más [illegible] que la forma [illegible] científico social vi[illegible] conceptualiza el fenómeno social en [illegible] concreto.

El modelo [illegible] se presenta en este trabajo [illegible] sucesivo, que pretende relacionar diversos conceptos [illegible] con el propósito de analizar [illegible] los mismos.

7. Modelo sucesivo para [illegible]

El proceso de modelo para el análisis [illegible] de cuatro fases:

I. Análisis de la [illegible]
II. Análisis de estructuras [illegible]
III. Análisis del [illegible]
IV. Análisis a [illegible] modelo.
V. Análisis del [illegible] la sociedad.

Estas cinco fases pueden [illegible] sociedad contemporánea, aunque [illegible] fases para [illegible] con los otros [illegible] en todo [illegible] análisis tanto a nivel [illegible] (campesinos o [illegible]), o [illegible] para [illegible] en la [illegible] institucional.

Fase I. Análisis de Idiologías y Políticas

Esta fase está dirigida a analizar el medio ambiente político y administrativo en que funciona el sector, considerando los insumos o (inputs) que influyen en el sistema institucional del sector agropecuario, los subsistemas de otros sectores institucionales y la audiencia que opera en el sector.

A. Ambito y conceptualización del sector agropecuario

1. Criterios para definir el Sector Agropecuario

a. Medio ambiente rural

b. Producción -en la tierra- de productos alimenticios, animales y fibras.

c. Equipos, suministros indispensables para producir o procesar productos de la finca

d. Análisis del trabajo o la ocupación:

i. conocimiento de los asuntos o materias agropecuarias;

ii. destrezas en trabajos con plantas o animales

iii. actitud, simpatía y entendimiento de la vida de campo y de la gente que vive en el campo preferencia o tolerancia por la vida rural.

2. Ambito de la Acción Administrativa

El ámbito de la acción administrativa se extiende a diversos niveles, algunos de los cuales pueden ser los siguientes:

a. Nivel Nacional

b. Nivel Departamental

c. Nivel Provincial

B. Rol del Sector Agropecuario en la Economía del País

Con este propósito se requiere preparar información económica básica en relación al sector agropecuario. Para este fin se pueden utilizar las Tablas I, IA, IB.

En relación a este punto se deberán enfocar en la determinación de los siguientes aspectos:

1. Si hay un flujo de información descendente que habilita a los ejecutivos poder percibir con precisión la intención de los planificadores y si hay flujo de información ascendente de los que realizan las acciones que habilite a planificadores y ejecutivos a adoptar los programas a las cambiantes necesidades.
2. Si las agencias autónomas están integradas dentro de la planificación central y el proceso de toma de decisiones.
   Si hay una duplicación de esfuerzos debido a la falta de integración o coordinación con las agencias descentralizadas o autónomas.
   ¿Cuán justificada es la administración descentralizada? Las agencias autónomas son creadas mientras las agencias centralizadas continuan realizando las mismas funciones. ¿Crea esto conflictos perjudiciales y duplicacion costosas?.
3. Si hay mecanismos, su comunicación con la clientela interesada, de tal manera que las prioridades sean establecidas en base a las necesidades reales de los agricultores. ¿Cómo son determinadas las prioridades?
   Es aplicado el análisis de costo beneficio en la determinacion de prioridades del gobierno y los consecuentes programas de gobierno? ¿Cómo se determina el peso de las funciones en términos de su importancia relativa?

C. Principales Políticas de Gobierno en relación al Sector Agropecuario

1. Estudiar las leyes, decretos, reglamentos y regulaciones sobre el sector agropecuario.
2. Conocimiento de la definición política, los objetivos y metas del programa de gobierno, en relación con el sector agropecuario

D. Instrumentos de Políticas, Decisiones, Programas, Proyectos y Actividades

Deberá reflejar esencialmente los centros decisorios, así como especificar las funciones, proyectos y actividades que cumplen las diversas agencias, que actualmente están siendo implementadas. Parte de esta información puede ser presentada en la Tabla II. (Apéndice).

E. El Sistema Administrativo y procedimientos de la Administración Agrícola

1. Preparación de un organigrama del sector agropecuario, determinando claramente los niveles donde se hacen las políticas, los niveles centralizados y descentralizados de implementación; la interrelación existentes entre las varias agencias para propósito de coordinación y control.
2. El proceso administrativo deberá ser proyectado en un comprensivo flujograma que incluya el planeamiento, formulación de políticas e implementación. Este flujograma no sólo deberá basarse en los mandatos legales de las varias agencias, sino también con la participación y ayuda de competentes empleados del gobierno.

F. Indicadores del Actual Comportamiento del Sistema Administrativo

1. En relación con el presupuesto

a. Determinación del esfuerzo presupuestario en relación con el sector, por el período de cinco años. La información deberá ser organizada de tal forma que refleje los cambios absolutos y relativos, así como para poder permitir comparaciones con los presupuestos de otros sectores de la economía. Table III. (Apéndice).

El análisis también podría determinar el radio de los servicios agropecuarios (reflejado en unidades) producidos a la población agropecuaria por año.

[illegible]

[illegible] será reflejar exactamente los [illegible] a [illegible] [illegible] ionas, por esto y [illegible] cual [illegible] [illegible] será [illegible] [illegible] en [illegible] la tabla II. (página [illegible]).

[illegible]

1. Preparación de [illegible] y [illegible] clase [illegible] te la [illegible] y [illegible] [illegible] la [illegible]

2. El proceso [illegible] que [illegible] [illegible] ción. [illegible] [illegible] las varias [illegible] [illegible]

[illegible]

1. [illegible] relación con el [illegible]

a. Determinación del [illegible] por el [illegible] de tal [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

b. Deberá determinarse si el presupuesto consolidado es presentado anualmente, el cual refleja en detalle por programas la totalidad de los gastos del gobierno, soportando el sector agropecuario. Luego, debería hacerse un intento por calcular el total de los gastos (incluyendo las agencias autónomas en las diferentes funciones y programas conducidos por el gobierno).

Esta información habilitará el determinar el esfuerzo administrativo actualmente extendido a cada unión, lo cual conducirá a una significativa comprensión con las funciones intentadas reflejadas prioritariamente en los planes para el desarrollo agropecuario. Es esencial que se evalúe el costo de las funciones y programas, así el análisis de costo-beneficio podría ser utilizado en la determinación de prioridades

c. Deberá determinarse si el presupuesto de las agencias autónomas es preparado en coordinación con el presupuesto central y si hay coordinación de esfuerzos de las inversiones públicas en la agricultura. Asimismo, se deberá determinar la relación entre los programas conducidos por las agencias autónomas y las realizadas por las agencias centralizadas. Especial atención debería ponerse a los recursos que son transferidos del presupuesto central a las agencias autónomas.

2. Con respecto al personal

a. Se deberá determinar el costo del personal como un todo, y por funciones (Tabla IV, Apéndice).

Si se compara la información de la Tabla IV con la de la Tabla I, el análisis podría determinar los siguientes radios: todo el personal profesional y clerical por población agrícola.

b. La distribución administrativa del personal debería presentarse en la Tabla V. Esta información posibilita establecer la relación entre el personal asignado o posiciones de oficina y de campo.

Si se calcula el costo de personal y equipo para las operaciones de oficina (medios), como para las operaciones de campo (fines), el análisis podría determinar el radio de costo, entre las actividades de los medios y fines apuntalando al sector agropecuario. También se deberá efectuar comparaciones entre el personal sirviendo ambos: la administración directamente y las agencias.

c. Es posible determinar el número de personal en planeamiento, alta administración (high management) mandos medios , supervisores y nivel de staff y relacionar esta información con el de las unidades administrativas; este análisis puede desarrollar indicadores que reflejen el grado de eficiencia en la utilización del proceso administrativo.

d. También debería hacerse un esfuerzo para determinar los problemas críticos del reclutamiento, entrenamiento, regulaciones del servicio público, etc., considerados por las autoridades envueltas en el proceso.

G. Grupos de Influencia, Liderazgo Informal y Formal

En un sistema social existen: individuos y grupos que de acuerdo a una situación dada pueden constituir verdaderos centros de poder político, económico y/o social. Los mismos que influyen decisivamente en la vida y el funcionamiento de las instituciones, ya que a través de ellos la sociedad otorga a las instituciones autoridad y acceso a los recursos que le permiten funcionar.

Esta circunstancia implica el que quienes dirigen una institución tengan un detallado conocimiento de los líderes y los grupos de poder que gravitan en el medio social, donde la institución opera, a fin de establecer, mantener y robustecer relaciones estables con los mismos, para así contar con el respaldo de las mismas y por ende proteger y defender la institución del ataque de los elementos hostiles a la misma.

[illegible]

Fase II. Análisis de Subsistemas que Inciden en el Sector Agropecuario

Esta fase analiza las partes de otros sectores institucionales que sin ser específicamente agrícolas, sin embargo, inciden en cierto grado en el sector agropecuario; tal es el caso del sistema educativo, bancario, logístico, etc., que también, en parte, operan en el sector agropecuario y en las áreas rurales. A estos sectores de los sistemas que operan en relación con el campo agrícola se les considera como subsistemas en el presente esquema. También este grupo de subsistemas están considerados como insumos (o imputs) dentro del sistema institucional y la audiencia que constituye el sector.

El Sector Agropecuario de un país constituye un verdadero universo que tiene un medio ambiente propio y donde inciden numerosos factores en contínua acción e interdependencia que dinamizan el mismo.

Con fines de análisis en el presente modelo, se considera dentro del Proyecto II un grupo de subsistemas llamados así por ser parte de otros sistemas que están más estrechamente relacionados con el sector agropecuario o porque inciden más directamente en el mismo. Dentro de este enfoque se consideran los siguientes:

A. Subsistema Educacional para la Agricultura

Se detallarán las instituciones de educación superior y media, indicando:

1) Año de su creación; 2) número de estudiantes; 3) número de profesores; 4) número de años de estudios; 5) estimación del presupuesto; 6) número de graduados, etc. Con este fin se utilizará la Tabla N° VI (Apéndice).

B. Subsistema Bancario/Crediticio para la Agricultura

1. Instituciones bancarias que conceden créditos al sector agropecuario.

2. Origen de los recursos.

3. Inversiones.

a. Infraestructura agropecuaria

Mejoramiento de praderas, dotación de aguas, desecación, drenaje, desmontes, acueductos, etc.

[illegible]

[illegible] tal es el caso del [illegible] logística, [illegible] que opera en el sector [illegible] sector a de los alto [illegible] como [illegible] técnicamente [illegible] como industrial [illegible] necesaria para [illegible] sector.

[illegible] que tiene [illegible] y como [illegible] necesaria para [illegible].

Con fines de análisis en el presente [illegible] del [illegible] grupo de [illegible] a [illegible] [illegible] se [illegible] en el mismo [illegible] tipo de [illegible] [illegible]

[illegible]

Se detallan las instituciones [illegible] 1) Año de su creación. 2) [illegible] [illegible] de años de [illegible] [illegible] con esto [illegible]

[illegible]

1. Instituciones [illegible]
2. [illegible] de los [illegible]
3. [illegible]

a. [illegible]

[illegible] de [illegible] [illegible]

[illegible]

b. Inversiones agrícolas

i. Cultivos de rendimiento tardío (cacao, palmas)

ii. Cultivos de duración intermedia (caña de azúcar, banano)

iii. Cultivos de cosecha anual (maíz, arroz, papa)

Comprende la compra de: maquinaria, equipos, herramientas indispensables para fines agrícolas y la adquisición de ciertos insumos tales como insecticidas, fungicidas, abonos y plagicidas.

c. Inversiones en ganadería

i. Ganado de carne

ii. Ganado de leche

iii. Ovinos

iv. Porcinos

v. Otras inversiones

4. Requisitos crediticios

a. Garanrías

b. Tasa de interés

c. Plazo y amortizaciones

5. Tipos de crédito

6. Principales audiencias a las que se concedió el mismo.

7. Créditos asignados a otros organismos del sector.

(Ver Tablas VII a XII en Apéndice).

C. Subsistema Logístico

El subsistema logístico se basa en el hecho de que el flujo nacional de mercancías, servicios, transporte e información, requiere tanto de facilidades físicas y un sistema de mercadeo. Por lo tanto, se analizarán los arreglos físicos existentes en relación a caminos troncales y vecinales, puentes, transporte, depósitos, facilidades para el suministro y distribución de suministros. (Table XIII Apéndice).

D. Subsistema de Asociación y Participación

Es de trascendental importancia el determinar el grado de asociación y participación de los campesinos que trabajan en las áreas rurales. Se asume que el agrupamiento de campesinos en diferentes tipos de organizaciones, les dá satisfacciones de tipo psicológico al "sentirse miembros de un grupo", de ser "tomados en cuenta", de "pertenecer"; satisfacciones de tipo social, puesto que desarrollan interacciones e interrelaciones con implicaciones en la cohesión, la comunicación, el desarrollo de sistemas definidos, la cooperación, etc., habiendo la oportunidad de que en esta forma puedan ellos beneficiarse en mayor grado con los servicios que prestan las organizaciones de desarrollo que operan en las áreas rurales. En consideración a lo anterior, se determinaron los siguientes aspectos:

1. Tipos de organización campesina en una zona dada;
2. Grado de participación formal; y,
3. Grado de participación activa.

La participación formal se encuentra enfocada en torno ados elementos: la existencia de una determinada organización campesina (asociación, cooperativas, sindicato, etc.) y la afiliación a la misma.

La participación activa comprende también dos elementos básicos: frecuencia de asistencia a reuniones y participación en el directorio de la organización. (Tabla XIV, Apéndice).

E. Subsistema de Mercadeo

El análisis de este subsistema se refiere a determinar las relaciones de mercadeo que tiene el pequeño agricultor de bajo ingreso económico en el área rural, considerándose las relaciones tanto del área rural hacia la zona urbana y viceversa.

Se consideraron aspectos relacionados con:

1. Lugar y audiencia a la que vende

2. Cantidad que vende del monto producido

3. Formas de pago

4. Epoca de venta

5. Determinación de precios

6. Distancia de los mercados

7. Tipos de comprador

8. Adquisiciones que efectúa

9. Financiamiento

(Ver Tablas XV a XX, Apéndice)

F. Subsistema de Comunicación

En un programa de desarrollo, adquiere relevante importancia el que tanto la audiencia a la que se dirige el esfuerzo de los servicios, como el público en general, entiendan y acepten los planes de desarrollo a ser implementados. El estimular y lograr esta aceptación requiere una amplia descriminación de información en relacion a los planes, objetivos y servicios que los implementan.

Los valores del desarrollo son necesarios que sean positivamente asociados con los patrones de valores existentes en sociedad. Este esfuerzo requiere un total uso de medios de comunicación de masas, con especial atención a aquella parte analfabeta de la población, requiriéndose del uso combinado de diferentes medios de comunicación, en un programa sistemático y contínuo de información, a fin de crear una opinión pública que dé su apoyo moral y se identifique con los programas de desarrollo.

El análisis del sistema de comunicación a nivel de subsistema se refiere a considerar los canales de comunicación y, si es posible, la propia red de comunicación, que relaciona la ciudad con el medio rural; y su implicación en el Sector Agropecuario.

Con este propósito se determinaron: 1) los medios de comunicación de masas, que llegan al área rural; TV, radio, periódico, revistas, etc., 2) los mensajes relacionados con el sector agropecuario que se difunden a través de los mismos; 3) el grado en que estos mensajes llegan al pequeño campesino de bajo ingreso económico; 4) el impacto que causan los mismos; y 5) la utilización de estos medios por el campesino para comunicar con la sociedad.

Fase III. Análisis del Sistema Institucional

El presente proyecto comprende los siguientes análisis:

1. Insumos (inputs). Se refiere a un análisis de las organizaciones o servicios que operan en el sector agropecuario. Considerando las estructuras orgánicas, los grupos formales e informales, el sistema de liderazgo, los objetivos, metas, funciones, instrumentos de políticas y recursos.

   Dentro de este conjunto de organismos, se involucran las organizaciones: a) públicas centralizadas; b) públicas descentralizadas; c) privadas; d) relacionadas; y, e) internacionales.

2. Administración para el desarrollo (inputs)

   Este análisis se refiere a considerar la forma en que se cumplen las funciones de la administración o gestión. Es decir, la dinámica misma de la planificación, presupuestos, toma de decisiones, dirección y supervisión, coordinación, comunicación, manejo de personal y evaluación, así como la gestión, es decir la dinámica de la ejecución, con énfasis en el liderazgo, la toma de decisiones, la acción concientizada y coordinada y el control.

3. Evaluación de Operaciones

   La evaluación es una parte contínua y esencial del esfuerzo por mejorar la administración, así como un componente esencial en el contínuo esfuerzo por lograr que los programas de desarrollo sean más efectivos. La evaluación ayuda a identificar las deficiencias en este esfuerzo e indica las posibles causas para ello.

Con este proyecto se cubrirán lagunas: 1) la falta de [illegible] en el área rural; 2) [illegible] relacionados con el sector a [illegible] entre los [illegible] el grado en que estos servicios [illegible] de [illegible] económico; 3) el hecho que en un [illegible] por el de prestar la [illegible].

Sección II. Objetivos [illegible]

El presente proyecto contribuirá [illegible]:

1. Inventario (diagnóstico). Se refiere a [illegible] vicios que operan en el sector [illegible] o los [illegible] o índices, los tipos formales e informales [illegible] objetivos, metas, funciones, estructura [illegible] dentro de este conjunto de organismos [illegible] a) filiales de [illegible], b) filiales [illegible], c) [illegible] relaciones, y, e) internacionales.

2. Administración del recurso humano (in situ)

Este análisis se realizará a considerar la [illegible] ciones de la administración [illegible] la planificación, presupuesto, [illegible] dirección [illegible] ción, coordinación, [illegible] como la gestión, es decir [illegible] liderazgo, la toma de decisiones [illegible] el control.

3. Implantación de [illegible]

La evaluación [illegible] la administración, es decir [illegible] lo por lograr que los [illegible] función ayuda a identificar [illegible] las [illegible] cas [illegible].

En el presente análisis, la evaluación se refiere a efectuar un análisis comparativo de objetivos, con los recursos y las realizaciones efectuadas, aplicación de indicadores asistenciales y evaluación de la capacidad administrativa.

4. Restricciones y desfuncionalidades

Finalmente, como consecuencia de los anteriores análisis, se considerarán las restricciones en relación con aspectos técnicos y de recursos. Asimismo, se analizan las desfuncionalidades y desfases que se encuentran en el proceso de la administración o gestión.

A. Organizaciones o Servicios

La acción requerida para el desarrollo significa la movilización de varios recursos o insumos (inputs) y su colocación en adecuada combinación para llenar con las necesidades técnicas requeridas para alcanzar determinados objetivos.

Dentro de esta acción, el rol del gobierno es el de suministrar y asegurar los medios y los procedimientos para alcanzar el desarrollo. Entre estos insumos se cuenta, en parte, las políticas, las organizaciones y el manejo de las mismas.

Es por ello que en el análisis institucional se consideran como insumos las organizaciones o servicios que operan en las áreas rurales, así como el manejo de las mismas o gestión. En relación con el análisis de las organizaciones se considerarán los siguientes aspectos:

El análisis de las organizaciones o instituciones estará sujeto al siguiente diseño:

1. Información General

a. Naturaleza de la Organización

i. Tipo de organización

ii. Institución de la que depende

b. Base Legal

c. Aspectos Filosóficos en que se basa la organización

d. Objetivos

e. Principales Programas y Proyectos

Determinación de los aspectos básicos de programas y proyectos a fin de orientar la acción hacia la consecución de los mismos.

f. Area de Actividad

i. Area geográfica que cubre con sus actividades

ii. Tipo de población, grupos u organizaciones a quienes sirve principalmente.

iii. Criterios usados para determinar las áreas y audiencias.

2. Estructura Orgánica

a. Niveles decisorios

b. Líneas de autoridad y control

c. Asignación de funciones

d. Comprensión de responsabilidades

e. Adecuación de la organización con los objetivos de la misma.

3. Políticas, Sistemas y Procedimientos

a. Política de la entidad

b. Conocimiento de la política por los miembros de la organización

c. Procedimientos

d. Normas y regulaciones

e. Registros y archivos

f. Sistemas utilizados.

4. Recursos humanos

a. Clasificación de personal por funciones y localización

b. Clasificación de personal por profesiones

[illegible]

c. Clasificación de personal por profesiones y funciones

d. Personal de asesoramiento por funciones

5. Recursos Económicos

a. Fuentes de financiamiento

b. Presupuesto

i. Ingresos

ii. Egresos

c. Métodos de presupuestarios

6. Instalaciones y equipos

a. Instalaciones y su localización geográfica

b. Equipos y su ubicación geográfica

c. Otros recursos

B. Administración para el Desarrollo

1. Funciones de la Administración

a. Planificación

i. Relación del plan de la organización con el plan sectorial agropecuario.

ii. Fuentes de información para los planes

iii. Origen e inicio de los planes

iv. Decisiones en relación a metas y prioridades

v. Criterios en relación a metas y prioridades

vi. Concreción de los planes en proyectos específicos

b. Dirección y Supervisión

i. Grado de delegación de autoridad

ii. Criterios de departamentalización

iii. Criterios para asignación de funciones y actividades

iv. Distribución del tiempo

v. Métodos y frecuencia de la supervisión

vi. Utilización de controles

vii. Técnicas de implementación y entrega de servicios.

c. Comunicación

i. En la organización

1) Mapeo de la red de la comunicación interna (vertical y horizontal)

2) Medios de comunicación empleados y frecuencia

3) Problemas que dificultan la comunicación

ii. Con otras organizaciones

1) Instituciones con las que comunica más frecuentemente

2) Método utilizado y frecuencia

3) Problemas que dificultan la comunicación

iii. Con el público

Medios utilizados y frecuencia

d. Coordinación

i. En la organización

1) Nivel jerárquico a los que se coordinan los programas, proyectos y actividades.

2) Métodos empleados y frecuencia de la coordinación entre unidades de la organización.

3) Problemas que dificultan la coordinación.

ii. Con otras organizaciones

1) Niveles jerárquicos a los que se coordinan los programas, proyectos y actividades.

2) Organizaciones con las que coordinan más frecuentemente

3) Métodos y frecuencia de la coordinación

4) Problemas que dificultan la coordinación

[illegible]

[illegible]

[illegible]

c. [illegible]

[illegible]

1) [illegible] de la communauté [illegible]

[illegible]

2) [illegible]

3) [illegible]

[illegible]

3) [illegible]

2) [illegible]

1) [illegible]

[illegible]

[illegible]

4. [illegible]

[illegible]

1) [illegible]

[illegible]

2) [illegible]

[illegible]

3) [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

e. Política de personal

i. Requisitos para seleccionar personal

ii. Condiciones de contratación

iii. Personeros que deciden el nombramiento

iv. Iniciación del nuevo empleado

v. Requerimientos de personal profesional y técnico

vi. Problemas que limitan la creación de nuevos cargos

vii. Sueldos y salarios

viii. Criterios para incrementar sueldos y ascensos

ix. Beneficios sociales

x. Capacitación de personal y método

xi. Problemas que dificultan el entrenamiento de personal

xii. Métodos utilizados para estimular el trabajo del personal.

f. Evaluación

i. Métodos y frecuencia de evaluación

ii. Factores que fortalecen la organización

iii. Factores que debilitan la organización

iv. Principales logros

v. Grado en que fueron alcanzados los objetivos

Tanto el análisis de las organizaciones o instituciones a nivel de unidad orgánica como sistema, así como el análisis de la gestión, requerirá el diseño de una estrategia de acuerdo al objetivo que se trate de alcanzar, así como de un instrumento especialmente elaborado para recolectar la información deseada.

2. Concepto de Gestión

Dentro del contexto de las funciones de la administración, especial énfasis se desea dar al aspecto de la "ejecución" de las operaciones, a fin de acrecentar la efectividad de la organización y su capacidad operativa, a

c. [illegible]

i. [illegible]

ii. [illegible] contract [illegible]

iii. [illegible] decision [illegible]

iv. [illegible]

v. [illegible]

vi. [illegible]

vii. [illegible]

viii. [illegible]

ix. [illegible]

x. [illegible]

xi. [illegible]

xii. [illegible]

[illegible]

i. [illegible]

ii. [illegible]

iii. [illegible]

iv. [illegible]

v. [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

fin de lograr que sus funciones y actividades se traduzcan en realizaciones y beneficios para el usuario.

El concepto de "gestión" en este contexto es enfocado como una acción de tipo gerencial que pone especial énfasis en: a) la dinámica de un liderazgo que motive y acrecienta la eficiencia; b) racionalice el proceso de toma de decisiones, c) concientice la acción y coordine los esfuerzos, incluyendo en su área de influencia y de manejo al receptor u usuario.

El funcionamiento y la gran capacidad operativa o de ejecución que tiene un organismo depende en gran manera de los siguientes elementos:

a. El liderazgo es un fenómeno de grupo donde el líder y el grupo son interdependientes. Por ello el liderazgo puede ser conceptualizado como una influencia interpersonal generada en una situación dada y dirigida mediante el proceso de comunicación hacia el logro de metas específicas. La conducta de un líder eficial que conduce una organización de desarrollo se caracterizará por su esfuerzo en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación de doble vía, así como métodos y procedimientos, desarrollando simultáneamente la amistad, la confianza mutua y el respeto en las relaciones con los miembros de la institución.

   La acción del liderazgo está básicamente dirigida a orientar, motivar e impulsar la acción de los subalternos, cuidando de la moral de los mismos puesto que una moral alta está estrechamente relacionada con significativo grado de eficiencia.

b. El concepto de toma de decisiones en el presente contexto se refiere a un proceso racional, donde se superan factores que conducen a la "irracionalidad" en la toma de decisiones; algunos de estos factores son los siguientes:

fin de lograr que [illegible] y [illegible] en todos los [illegible]

clones y [illegible]

El concepto de [illegible] como [illegible]

de [illegible], comercial que, una comercial [illegible] la [illegible]

literario que [illegible] y [illegible] la [illegible] de [illegible]

[illegible] en un [illegible]

[illegible] y la [illegible]

[illegible] organizar [illegible]

a. El literario es un [illegible] de [illegible] o, [illegible] terapéuticos. Por ello el [illegible] como una [illegible] literaria, [illegible] de [illegible] el [illegible] de comunicación [illegible] libros. La [illegible] de un libro [illegible] de [illegible] de carácter de comercialización [illegible] como [illegible] a libro. La [illegible] [illegible]

[illegible]

b. El concepto de [illegible] de [illegible] a un [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

-la no anticipación de las consecuencias de las alternativas;

-el elegir decisiones satisfactorias en lugar de óptimas;

-al considerar tan solo un limitado número de alternativas entre las que se deberá elegir;

-la tendencia de ver solo las cosas simples;

-al no encuadrinar los factores que constituyen los elementos considerados, prestando tan solo atención allas cosas que pueden ser fácilmente objetivizadas;

-la tendencia de proyectar los propios valores y actitudes en las decisiones;

Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones deberá reconocer, limitar y definir el problema; analizar el mismo, generar soluciones alternativas y decidir por aquella considerada como la mejor.

c. En relación al concepto de la "acción concientizada y coordinada" la idea fundamental es que los ejecutores del programa se encuentren perfectamente identificados con los propósitos de la organización y concientes de la importancia de una eficiente ejecución y de los beneficios en los que se traducirán los resultados de esfuerzo. Esto implica lógicamente un conocimiento del receptor, así como una identificación con sus aspiraciones, y una comprensión de sus problemas y necesidades.

Por otra parte, el trabajo deberá ser un esfuerzo de acciones coordinadas hacia el logro de las metas, cuidando que los resultados de la acción se traduzcan en beneficio directo para el usuario.

En relación a los puntos antes anotados será importante el analizar numerosos aspectos, siendo algunos de ellos los siguientes:

En relación a los puntos antes mencionados, será importante el analizar numerosos aspectos, siendo algunos de ellos los siguientes:

En relación a los puntos antes mencionados, será importante el analizar numerosos aspectos, siendo algunos de ellos los siguientes:

-Los grupos informales en la organización

-La constitución de los mismos

-Los clubes de amigos

-Los líderes naturales que lo dirigen

-Las decisiones que se toman en relación a la organización

-Los factores de tipo humano que impiden la realización de las operaciones.

-Las características socio-económicas de los miembros de la organización.

-La participación de los miembros de la organización u otros grupos formales e informales.

-El sistema de liderazgo formal e informal, importante en la organización.

-Los centros y niveles de toma de decisiones

-Los elementos motivadores que deben ser manipulados para lograr la satisfacción en el trabajo, así como una alta moral funcionaria.

C. Evaluación de Operaciones

Siendo la evaluación una función indispensable dentro de todo proceso operativo, en este acápite se consideran los siguientes aspectos:

1. Análisis comprativo de objetivos con los recursos y las realizaciones efectuadas.
2. La aplicación de Indicadores Asistenciales
3. Análisis Evaluativo de la Capacidad Administrativa
4. Análisis de las Funciones cumplidas y el Costo de las mismas.

El detalle de los anteriores puntos podría ser el siguiente:

1. Comparación de objetivos con los recursos y los resultados alcanzados

a. El esfuerzo de la realización en este contexto significa la distribución actual de la acción administrativa reflejada por el costo real

de cada función. La realización es alcanzada y reflejada por el resultado de los servicios de cada función en un período dado.

b. Mediante la correlación de los objetivos que se intentan en las políticas, las cuales reclamarán por mayor énfasis en ciertas funciones, con su real costo, y con varios resultados, este análisis hará posible el sustituir informacion definitivas como la efectividad y eficiencia del aparato de gobierno. Esta correlación podría ser presentada en la siguiente forma:

| Esfuerzo Administrativo Planificado | Esfuerzo actual | Realizaciones |
|---|---|---|
| $F_1$ | | |
| $F_2$ | | |
| $F_3$ | | |

2. Uso de indicadores asistenciales

Los siguientes indicadores asistenciales propuestos por Paez [1/] podrán ser utilizados en el campo evaluativo de la acción de los servicios:

a. DRS = Densidad Real de Servicio = $\frac{\text{N° de Agricultores atendidos}}{\text{N° total de agricultores en la zona}}$

b. FS = Frecuencia de servicio = N° de visitas por unidad de tiempo.

c. OS = Oportunidad de servicio = $\frac{\text{N° de visitas durante ciclo del cultivo}}{\text{N° total de visitas}}$

d. CSC = Calidad de Servicio Crediticio = $\frac{\text{N° de créditos oportunos}}{\text{N° total de créditos}}$

e. CST = Calidad del Servicio técnico = $\frac{\text{N° de visitas realizadas}}{\text{N° total de visitas recomendadas}}$

f. BS = Balance de Servicios = $\frac{\text{Concentración de servicio crediticio}}{\text{Concentración de servicio técnico}}$

g. CI = Coordinación Institucional = Servicios paralelos programados vs. Servicios paralelos cumplidos.

1/ Paez, Gilberto. Esquema de Análisis y Evaluación del Proyecto Integrado. IICA Turrialba, Costa Rica. 1978

de cada función. La realización se alcanza [illegible] el resultado de los servicios de cada función en un [illegible]

b. Mediante la correlación de los objetivos que se insertan e[illegible] líticas, las cuales reclamará por [illegible] de cierras [illegible] nes, con su [illegible] to, y con varios [illegible], esto [illegible] sible el sustituir [illegible] ciencia [illegible] da en la [illegible]

| [illegible] | [illegible] | [illegible] |
|---|---|---|
| [illegible] | | |
| [illegible] | | |
| [illegible] | | |

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

h. IS = Indide de superposición = $\frac{\text{N de actividades comunes}}{\text{N° total de actividades}}$

i. IC = Indice de concordancia = $\frac{\text{Objetivos formulados vs.}}{\text{Objetivos cumplidos}}$

3. Evaluación de la capacidad administrativa

¿Cómo evaluar la capacidad administrativa para el desarrollo agrícola? Esta evaluación puede ser efectuada mddiante las siguientes dimensiones: a) determinación de la efectividad de la organización, b) determinación de la adecuación y eficiencia de los subsistemas funcionales en llenar las expectativas del sistema; c) determinación de la eficiencia de los ligazones de la organización con su medio ambiente.

a. Determinación de la efectividad de la organización

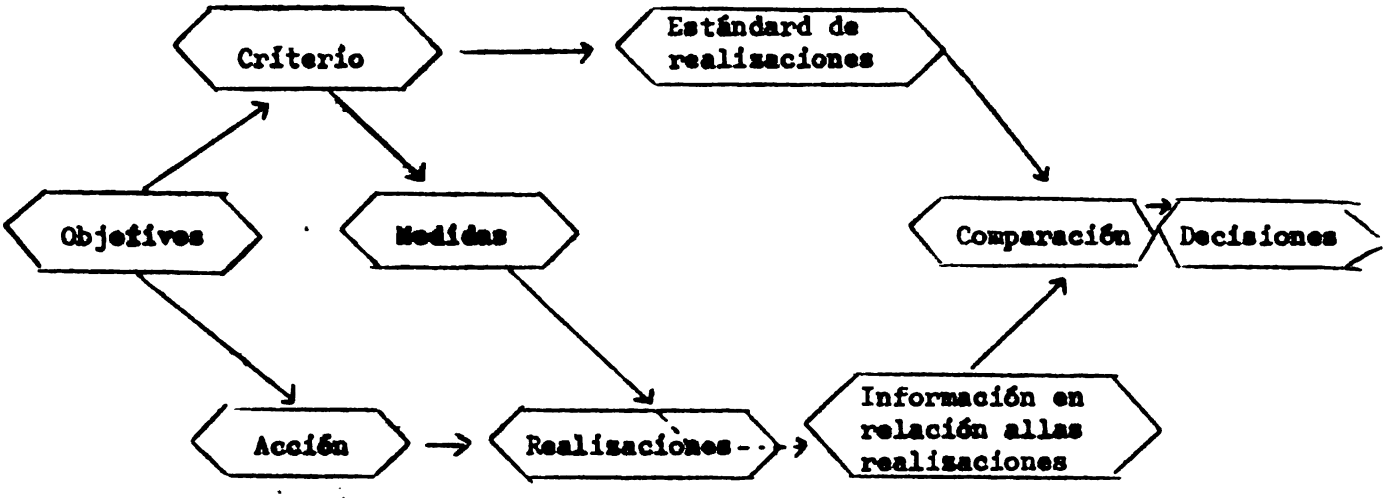
Esta dimensión puede ser determinada mediante los diferentes enfoques:

i. Enfoque de Katz:

Comparando la información de lo que la organización está haciendo o ha hecho, con los propósitos de la misma. De esta manera se puede obtener información mediante entrevistas, observaciones, informes, publicaciones e indicadores de desarrollo.

Este análisis implica el contar con la definición operacional de losobjetivos y tener las metas, si es posible, cuantificadas, determinando además los instrumentos de políticas empleados en el proceso, tales como los programas, proyectos y actividades.

Siendo éste un enfoque de tipo evaluativo, hace factible la aplicación de un modelo que podría ser el siguiente:




De la determinación de los propósitos de la organización derivan los objetivos a ser considerados, así como los criterios que se establecieron en relación a estos objetivos. En igual forma, de estos criterios derivan las medidas que servirán para determinar el grado que alcanzaron las realizaciones.

La posible no existencia de estándares de realizaciones no impide el que se pueda cumplir el proceso de comparar las realizaciones con los criterios existentes.

ii. Enfoque de Caplow

Caplow [1/], propone el uso de cuatro variables para comparar la efectividad de organizaciones de tipo similar en diferentes tiempos. Estas variables son las siguientes:

1) Estabilidad

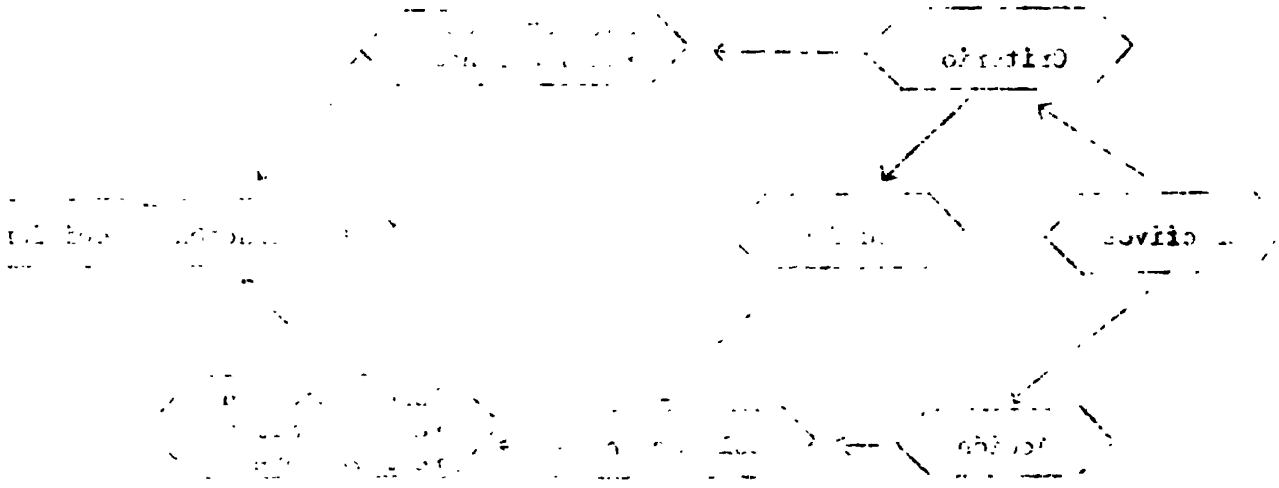
2) Integración

3) Voluntariedad

4) Realizaciones

---

1/ Caplow, Theodore. Principles of Organization. Hartcourt, Brace & World, Inc. New York, 1964.


crítico
activo

1) Estabilidad

Es la medida de la habilidad de una organización para conservar o mantener su propia estructura. La habilidad de mantener los programas existentes, iniciar nuevos programas, manipular metas, resolver problemas de reclutamiento y sucesión y hacer cumplir las normas.

2) Integración

Es la medida de la habilidad de una organización para mantener o incrementar el volumen total de la interacción entre las posiciones o considerando el aspecto negativo, el control del conflicto interno.

3) Voluntariedad

Es la medida de la habilidad de una organización para mantener el balance entre sus posiciones y entre sus componentes, individuos y grupos, sin utilizar medidas coercitivas.

4) Realizaciones

Las realizaciones o logros son el resultado de la actividad de una organización. Es siempre materia de evaluación y usualmente medible con algún grado de objetividad.

Las preguntas a ser empleadas para construir un score de efectividad, se detallan en la Tabla XXIV, así como la forma de calcular el peso de dicha variable.

b. Determinación de la adecuación y eficiencia de los subsistemas funcionales en llenar las expectativas del sistema

De acuerdo a Katz,[1/] cada sistema orgánico deberá cumplir cuatro funciones, si realmente es capáz de establecer y alcanzar sus propósitos. Estas funciones y las entidades internas de la organización, así como las interrelaciones que cumplen las mismas, pueden ser consideradas como

1/ MATZ, M., SAUL. "Administrative Capability and Agricultural Development: an Institution Building Approach to Evaluation". Reprinted from American Journal of Agricultural Economics. Vol. 52, N° 5. December, 1970.

cuatro subsistemas, que son: 1) el de transformación, que concierne con la transformación de los insumos (inputs) en resultados de la organización (outputs); 2) el de mantenimiento, que concierne con el mantenimiento de los patrones de conducta necesarios para efectuar las actividades de transformación; 3) el de adaptación, que concierne con la supervivencia, tanto de la organización como de su misión, en un médio ambiente difícil y cambiante; y, 4) el de guía, que concierne con ladirección y coordinación de todas las actividades de la organización.

Considerando los anteriores subsistemas, la capacidad administrativa para el desarrollo, puede ser efectuada mediante la determinación de la adecuación y eficiencia de estos subsistemas funcionales en llenar las expectativas del sistema. La adecuación representa determinar si las actuales facilidades existentes pueden llenar las necesidades funcionales de transformación, mantenimiento, adaptación y guía.

En relación a los tres primeros subsistemas, ésto representa el rastrear o analizar el movimiento de recursos y situaciones de comportamiento determinando lagunas (gaps) y cuellos de botella. Para el subsistema de "guía" se deberán mapear las rutas de decisiones, especificar los canales y explorar las redes de comunicación y control.

c. <u>Determinación de la eficiencia de los ligazones de la organización con su medio ambiente</u>

Los ligazones (linkages) con el medio ambiente ayudan a evaluar el rol del sistema orgánico con su medio ambiente. Estas conecciones o ligazones, en relación con los factores legales, pueden ser evaluados examinando documentos y legislaciones, así como mediante entrevistas. En lo concerniente con los de flujo económico, pueden ser estimados con información estractada de los presupuestos, personal e informes de operaciones.

4. Funciones realizadas y costo

a. Después de determinar el costo anual de las varias funciones, sería provechoso calcular la realización de cada función, en términos de unidades de servicio producidos, (ganado inoculado, estudiantes entrenados, asistencia a las fincas, etc.).

b. Con la información anterior, el análisis puede llegar a determinar la tasa anual del costo por unidad de servicio para cada función, el cual aparecería en la forma del costo por estudiante entrenado, o unidad agrícola asistida, etc.

Esta información analizada en la perspectiva del tiempo, reflejará el costo de cada función de apoyo y puede ofrecer valiosas contribuciones a los que hacen las políticas y establecen programas prioritarios.

El análisis también puede comparar el costo de realización de los servicios centralizados con los de las agencias autónomas que ejecutan servicios comparables.

c. Los analistas deberán conocer los mecanismos administrativos que informan a los ejecutivos de programas sobre todo el impacto de los diferentes programas en el medio ambiente.

5. Análisis de programas

En el análisis de programa de trabajo se deberán considerar los siguientes appectos:

a. Qué fue realizado o efectuado

i. Actividades que fue necesario realizar

ii. Enfasis que se puso en cada una.

iii. Razones por las que se efectuaron las actividades seleccionadas y no otras.

iv. Si las metas fijadas fueron realmente alcanzables, o se debieron fijar nuevas metas.

4. Funciones realizadas y costos

a. Después de determinar el costo anual de las [illegible] provechoso calcular la relación de cada función, es decir, [illegible] unidad de servicio producido, (riego, drenaje, [illegible] tranqueo, abastecimiento a las fincas, etc.).

b. Con la información anterior el analista [illegible] llegar a determinar la tasa anual del costo por unidad de servicio para cada función, el cual aparecería en la forma del costo por [illegible] agrícola asistida, etc.

La información analizada en la [illegible] costo de cada función [illegible] a los que [illegible] utilizan [illegible] cios correspondientes.

c. Los analistas deben conocer [illegible] a los ejecutivos [illegible] las propiedades en [illegible].

5. Utilidad económica

a. El análisis económico [illegible] sectores.

a. Efectos económicos

i. Actividades que se [illegible]

ii. Efectos que se [illegible]

iii. Efectos por las que se [illegible] lo otro.

iv. El [illegible] tuvo [illegible] [illegible] nuevas tierras.

v. Efectos laterales que se requieren sean evitados en el futuro.

b. Dónde se efectuó las acciones

i. Areas o comunidades que fueron consideradas como prioritarias.

ii. Criterios que fueron utilizados para decidir las nuevas áreas o comunidades, cuando se expendrá el programa.

iii. Si la concentración del esfuerzo fue hecha en un lugar para después pasar a otro, o fue mas conveniente cubrir todo el territorio al mismo tiempo.

iv. Si fue más conveniente la realización del trabajo a través de un centro grande, o a través de numerosas pero pequeñas unidades o canales.

c. Quiénes fueron atendidos

Tipo de audiencia hacia el cual fue canalizado el programa.

i. la más capaz

ii. la más influyente

iii. la más necesitada

iv. la más descontenta

v. la que se encuentra organizada

vi. la que cuenta con respaldo económico

vii. la gente adulta

viii. la gente jóven que representa un futuro potencial

ix. se considerará poca gente recibiendo intensa ayuda, ó

x. mucha gente recibiendo poca ayuda.

d. Cómo se efectuó la acción

Determinar si la acción:

i. fue efectuada en su integridad tan solo por la organización, o participaron otras agencias públicas o privadas en el proceso.

ii. fue efectuada en primera instancia como un proyecto piloto.

iii. requirió de una estructura orgánica especialmente adecuada para el propósito.

iv. requirió el que el personal profesional técnico reciba entrenamiento adicional en conocimientos y destrezas.

e. Cuándo se realizó la acción

Cada actividad componente de la acción total deberá ser considerada en términos de tiempo y secuencia, siendo necesario el considerar:

i. las fases que fueron efectuadas antes que otras,

ii. la distribución del esfuerzo en razón de tiempo; se concentró el esfuerzo en un período de tiempo corto, o se expandió en un mayor lapso de tiempo.

iii. se trató de obtener resultados rápidos en el período de un año, o resultados a mayor plazo.

D. Restricciones y Disfuncionalidades

En esta sección del análisis institucional se considerarán los siguientes aspectos:

1. Restricciones tecnológicas

Se refiere al análisis de aspectos relacionados con la tecnología utilizada y su aplicación en el medio ambiente. Esto implica entre otros aspectos:

a. El análisis de las tecnologías utilizadas por la institución.

b. El estudio de las condiciones medio ambientales en las que se aplica una tecnología dada.

c. El estudio del contexto económico, social y cultural, del medio en el que será aplicada dicha tecnología.

d. La estrategia de su aplicación y el ajuste a las condiciones imperantes a fin de que se genere una acción de cambio positivo.

[illegible]

[illegible]

iv. [illegible] si que el [illegible]

[illegible]

c. [illegible]

[illegible] de actividad compuesta de la [illegible] total [illegible]

términos de tiempo y [illegible]

1. Las tareas [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

1. [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

2. Restricciones de recursos

Se refiere al análisis de los factores que dificultan o restringen los recursos económicos de personal así como de instalaciones y equipos.

a. Económicos, puntiliza los factores de tipo financiero, político, social y administrativo que ocasionan problemas en el flujo de los recursos económicos.

b. De personal, se refiere a un análisis de:

i. El análisis y la descripción ocupacional en el sector agrario.

ii. El mercado de profesionales y técnicos.

iii. La relación entre los programas de enseñanza en los centros de educación superior y las necesidades tecnológicas de las instituciones.

iv. Proyecciones ocupacionales.

v. Factores que limitan la selección, contratación y manejo del personal profesional técnico requerido para llenar los cargos existentes en la institución, de acuerdo a la descripción de funciones de los mismos.

c. De instalaciones y equipos:

Se deberán considerar los factores que dificultan o limitan el contar con instalaciones que brinden las condiciones físicas indispensables para que el personal que trabaja en la institución alcance niveles racionales de eficiencia.

3. Disfuncionalidades

Comprende el estudio de los factores que ocasionan disfuncionalidad de los procesos administrativos, en el manejo de la organización.

Tal el caso, de los factores que ocasionan la no coordinación intra e inter-institucional; las desfases en el proceso de planificación; los factores que conducen a la irracionalidad en la toma de decisiones; etc.

[illegible]

2. [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

b. [illegible]

i. [illegible]

ii. El [illegible] de [illegible] los.

iii. La relación entre los [illegible] en la [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

c. [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

3. [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

- Identificar y registrar aquellas funciones, tareas y elementos clave que se consideran son elementos en el proceso de gestión.
- Identificar y registrar los problemas, dificultades que atañen a cada una de estas funciones y tareas.
- Identificar los factores clave que al ser introducidos en el proceso de gestión, puedan modernizar el mismo.
- Identificar los medios apropiados, sean éstos formales y/o informales, para obtener información y el flujo de la respuesta al estímulo (feed back) entre la unidad gerencial y el personal de la institución, así como la clientela.
- Identificar y registrar los conceptos y herramientas, tanto cualitativos como cuantitativos de la gestión.

Fase IV. Análisis del receptor o usuario

Se refiere fundamentalmente a considerar la audiencia formada por la población campesina de pequeños agricultores de bajo ingreso económico (marginales), hacia las cuales se supone deberían estar principalmente dirigidos los esfuerzos desplegados por los servicios que operan en el sector agropecuario.

Un análisis de la audiencia implica considerar aspectos económicos y sociales, la retroalimentación a las acciones de servicio (feed back), las expectativas y actitudes hacia estos servicios y también la identificación de algunas implicaciones que indiquen desfuncionalidades de tipo administrativo para su posible corrección en la organización o conjunto de organizaciones que operan en determinados proyectos.

La audiencia en este caso está constituída principalmente por la población de pequeños campesinos de bajo ingreso económico (marginales). El análisis de la audiencia en términos de los proyectos y funciones que cumplen los Servicios promotores del desarrollo agropecuario en las áreas rurales, puede proveer información y datos que sirvan como indicadores para determinar la efectividad y el impacto de la acción de los mismos en el logro de sus objetivos y metas.

Con este enfoque de tipo evaluativo se considerarán en el análisis los siguientes aspectos:

A. Datos generales

B. Uso y tenencia de la tierra

C. Actividades agropecuarias

D. Indicadores de aspectos sociales

E. Identificación de los servicios que llegan al agricultor y su efectividad.

F. Adopción de prácticas agropecuarias.

G. Resultados en los que se traduce la acción de los servicios (producción, productividad, ingreso, participación, etc.)

H. Instrumentos de políticas y su impacto en el campesino (decisiones, programas, proyectos, actividades, etc.)

I. Forma en que se manejan o conducen los procesos gerenciales o de gestión en la implementación de los instrumentos de políticas.

J. Identificación de disfuncionalidades o dispares de gestión.

K. Identificación de las partes de la estructura orgánica a ser modificadas y mejoradas en su funcionamiento.

L. Percepción de estos servicios por los campesinos.

M. Actitud delloe campesinos hacia estos servicios.

N. Sistema de liderazgo.

Es también necesario el tratar de encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

- Cómo invàìucrar a los campesinos en el proceso decisivo.
- Cuáles son los mecanismos de respuesta al estímulo (feed back) que hace que sus deseos sean conocidos e implementados.
- Cómo formular la planificación nacional y la de ejecución a nivel de campo simultáneamente.

[illegible] de [illegible] ev [illegible] complejos [illegible] los

[illegible] de, como

[illegible] por [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible] [illegible] vida.

. [illegible]

. [illegible] (vegetal productividad, [illegible] etc.)

. [illegible] (Indice [illegible] etc.)

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

. [illegible]

- [illegible]

- [illegible]

- [illegible]

- [illegible]

- Los campesinos realmente desean ser involucrados en el proceso.
- Qué contribuciones pueden aportar ellos.

Fase V. Análisis del medio ambiente donde se realiza la actividad

Involucra el análisis y la descripción de la situación, detectando los aspectos más conspícuos del medio ambiente que puedan ser relevantes para el programa que está siendo ejecutado.

El medio ambiente donde se ejecuta el programa es un aspecto muy importante a ser conocido, entendido y manipulado, en el proceso de gestion.

Para alcanzar resultados sobresalientes, un programa deberá tener en cuenta y mantener un balance entre las siguientes variables. la administración o gestión, la tecnología y el medio ambiente en el que se realizará el trabajo.

Si se acepta que la principal responsabilidad de la gestión es el lograr resultados exitosos, entonces el proceso de administrar los programas deberá tomar en consideración la descripción y el análisis, "la situación" o el medio ambiente en el que se realizará el trabajo, a fin de que la tecnología puede ser apropiadamente aplicada.

Por lo tanto, algunos de los posibles puntos a ser analizados en este contexto serían los siguientes:

1. Aspectos más conspícuos del medio ambiente que son los más importantes en relación al programa.
2. Circinstancias situacionales que justifican la necesidad del programa.
3. Necesidades que pueden constituir objetivos del programa.
4. Recursos existentes en la situación, medio ambiente al que pueden ser desarrollados o cambiados para resolver las necesidades existentes.
5. Limitaciones y/o impedimentos para alcanzar lo anterior.
6. Puntos o aspectos fuertes que pueden ser utilizados o aprovechados.

- La capacidad para [illegible] los [illegible] o [illegible]
- Que [illegible] [illegible]

[illegible]

[illegible] el [illegible] [illegible]
[illegible] de [illegible]
[illegible] no está siendo [illegible].

El medio ambiente como se [illegible]
y conocido, entonces o [illegible]
[illegible] de los resultados [illegible]
[illegible] un marco [illegible]
la tecnología y el [illegible]

Se espera [illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible] que se [illegible]
[illegible].

En lo tanto, [illegible]
[illegible] será a los [illegible]

1. [illegible]
[illegible] a la [illegible].
2. [illegible]
3. [illegible]
4. [illegible]
[illegible]
5. [illegible]
[illegible]

Niveles de Análisis

El análisis del sector agropecuario que comprende los cuatro enfoques descritos en el presente modelo: a) Análisis de Idiologías y Políticas; b) Análisis de subsistemas que inciden en el sector agropecuario; c) Análisis del sistema institucional; d) Análisis de la audiencia; podrá ser estudiado integralmente considerando los cuatro enfoques, p por partes, considerando cada uno como un proyecto por separado.

De acuerdo a cada situación dada y a los objetivos que se pretendan alcanzar, el estudio podrá ser diseñado para iniciar el análisis tanto a nivel de agricultor como institucional. A nivel de agricultor puede ser considerada la acción de un servicio, o el impacto de un proyecto o varios proyectos entre los receptores, identificando los cuellos de botella así como las posibles causas de los problemas y deficiencias en el proceso de la entrega de tecnología a la audiencia y en la transformación de los servicios para el campesino.

Este enfoque de tipo evaluativo puede permitir el que se encuentren algunas disfuncionalidades de tipo orgánico como de gestión, que inciden en la eficiencia de la organización y/o organizaciones que conducen uno o varios proyectos.

Las disfuncionalidades encontradas a este nivel podrán servir de indicadores, es decir, elementos que orienten y ayuden en la identificación e interpretación de posibles factores causales, tanto en el ordenamiento estructural como en la gestión a nivel orgánico y/o institucional cuando se efectúe el análisis del mismo.

Este análisis que bien se podría considerar de tipo vertical ascendente, podrá permitir llegar a las organizaciones a niveles provinciales, regionales y/o departamentales, según los países y finalmente, al nivel nacional encontrándose según se asciende de nivel una posible mayor complejidad de factores, cada vez más interrelacionados y de múltiples dependencia, debido a su caracter sistémático. Por otra parte, si el análisis se efectúa iniciando el mismo con el estudio del sistema institucional del sector agropecuario, es decir en sentido vertical descendente, se cuenta con un mapa completo que permite una visión de conjunto,

[illegible]

El análisis del sector agropecuario [illegible] con lo en cuanto
[illegible] en el [illegible] [illegible]
[illegible] de su situación [illegible] en el sector [illegible]
[illegible] institucional, [illegible]
[illegible] los cambios [illegible] en [illegible]
[illegible] etc. [illegible]

[illegible] tudio, [illegible]
[illegible] institucio[illegible]
[illegible], o el [illegible]
[illegible] los [illegible]
[illegible] el pro[illegible]
[illegible] ción [illegible]

[illegible]
[illegible] tipo [illegible]
la organización [illegible]
[illegible] institucional [illegible]
[illegible] [illegible]
[illegible] factor [illegible]
[illegible] organización [illegible]
[illegible]
[illegible] [illegible]
[illegible] [illegible]
[illegible] [illegible]
[illegible] [illegible]
[illegible] [illegible]
[illegible] [illegible]
[illegible] [illegible]

I. Sistema Institucional del sector agropecuario

- Análisis de Ideologías y Políticas
- Análisis de subsistemas que inciden en el sector

II. Organizaciones e Instituciones

- A nivel nacional
- A nivel regional o departamental
- A nivel de ejecución

III. Administración o Gestión

- Instrumentos de Políticas
  1. Decisiones
  2. Programas
  3. Proyectos
  4. Actividades
- Procesos Administrativos o de Gestión
  1. Planificar
  2. Organizar
  3. Dirigir o supervisar
  4. Financiar
  5. Manejar Personal
  6. Comunicar
  7. Coordinación
  8. Evaluación

IV. Audiencia o Campesinos de Bajo Ingreso Económico

- Servicios que llegan al mismo
- Adopción de prácticas
- Beneficios que representan para el mismo.

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

- [illegible]

1. [illegible]

2. [illegible]

3. [illegible]

4. [illegible]

- [illegible]

1. [illegible]

2. [illegible]

3. [illegible]

4. [illegible]

5. [illegible]

6. [illegible]

7. [illegible]

8. [illegible]

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

- [illegible]

de todas las organizaciones, sus estructuras, recursos, la dinámica de sus procesos administrativos, así como las interrelaciones e interdependencias entre las organizaciones del sector agropecuario y los otros sectores que constituyen el país todo.

A este nivel es posible identificar una serie de anomalías, problemas y disfuncionalidades, siguiendo el análisis de los cuales se puede ir en dirección vertical descendente, a través de una o varias organizaciones en relación a un programa o varios programas y/o proyectos de desarrollo, llegando hasta el agricultor o campesino.

Este enfoque va de lo general a lo específico, es decir, parte del sistema toma las unidades que aparentemente son las más importantes o las que más deficiencias presentan, identifica un proyecto determinado y se adentra a encontrar las causas que originan las deficiencias o limitaciones a nivel de receptor, es decir, del campesino.

Considerando que los estudios realizados en este campo son de tipo situacional en el sentido de que cada país es una unidad con características propias, que funcionan en un clima de decisiones e intereses políticos, particulares, el diseño de un análisis dado podrá ser enfocado ya sea en sentido ascendente (del campesino hacia la institución) o descendente (de la institución al campesino), de acuerdo a las necesidades e intereses del gobierno del país donde se trabaja, y al objetivo que se pretende alcanzar.

Tabla N°1

Sector Agropecuario del País: Clasificación de Indicadores

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1970 | 1971 |
|---|---|---|---|---|---|
| PIB originado en Agricultura (Sector Primario) como % del PIB. | | | | | |
| PIB originado en Agricultura (Sector Primario)-Tasas de crecimiento | | | | | |
| PIB originado en Industria (Sector Secundario) como % del PIB | | | | | |
| PIB originado en Industria (Sector Secundario como % del PIB | | | | | |
| PIB originado en los Servicios (Sector Terciario) tasas de crecimiento | | | | | |
| Agricultura (Sector Primario) población económicamente activa como % del total de la población activa | | | | | |
| Agricultura (Sector Primario) tasas de crecimiento de la población económicamente activa | | | | | |
| ; Industria (Sector Secundario),población económicamente activa, como % del total de la población económicamente activa | | | | | |
| Industria (Sector Secundario) Tasas de crecimiento de la población económicamente activa | | | | | |
| Servicios (Sector Terciario):población económicamente activa como % del total de la población económicamente activa | | | | | |
| Servicios (Sector Terciario) población económicamente activa como % del total de la población económicamente activa | | | | | |
| Agricultura (Sector Primario)-Productividad laboral | | | | | |
| Industria (Sector Secundario)-Productividad Laboral | | | | | |
| Servicios (Sector Terciario) Productividad Laboral | | | | | |

Tabla N°1.- Sector Agropecuario del País: Clasificación de Indicadores.-

(Continuación)

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Población Rural como % del Total de la población | | | | | | |
| Población Urbana como % del total de la población | | | | | | |
| Ingreso Rural como % del Ingreso Nacional | | | | | | |
| Ingreso Rural: Tasas de crecimiento | | | | | | |
| Ingreso Urbano: Tasas de crecimiento | | | | | | |
| Agricultura, Distribución del ingreso radio | | | | | | |

Tabla IA

Sector Agrícola: Indice de Precios, de Exportaciones e Importaciones

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Exportación de Productos agropecuarios como % del total de Exportaciones (Valor) | | | | | | |
| Exportaciones de productos agropecuarios: Tasas de crecimiento (valor) | | | | | | |
| Importación de productos agropecuarios como % del total de importaciones (valor) | | | | | | |
| Importaciones de productos agrícolas: Tasas de crecimiento | | | | | | |
| Indice de productos agropecuarios (promedio nacional) | | | | | | |
| Indice de precios general | | | | | | |

Tabla IB

Actividades Agrícolas por Regiones

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Región Agrícola: tierra cultivada como % del total de tierra cultivada | | | | | | |
| Región Altiplano: ingreso agrícola como % del total del ingreso agropecuario | | | | | | |
| Región Altiplano: Población económicamente activa como % de la población total económicamente activa en agricultura | | | | | | |
| Región Altiplánica: productividad laboral | | | | | | |
| Región de los Valles: tierra cultivada como % del total de tierra cultivable | | | | | | |
| Región de los Valles: ingreso económico como % del total del ingreso agrícola | | | | | | |
| Región de los Valles: población económicamente activa como % de la población total económicamente activa | | | | | | |
| Región de los Llanos: tierra cultivada como % del total de tierra cultivable | | | | | | |
| Región de los Llanos: ingreso agrícola como % del total del ingreso agropecuario | | | | | | |
| Región de los Llanos: población económicamente activa como % de la población total económicamente activa | | | | | | |
| Región de los llanos: productividad laboral | | | | | | |

Tabla II

Agencias y Funciones que contribuyen al Sector Agropecuario

| | | Desarrollo de la Comunidad | Estadística y Prep.Proyectos | Planificación | Educación y Capacitación | Relaciones Públicas y Comunic. | Monopolios Producción y Mercadeo | Suministros Insumos-Equipos | Sindicatos | Cooperativas | Infraestructura Rural | Colonización | Reforma Agraria | Sanidad Animal | Sanidad Vegetal | Conservación Recursos | Control de la Producción | Mercadeo | Crédito | Extensión | Investigación | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre Agencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Director Autónomo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Directorio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tamaño del Staff | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fuentes de Financ. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Esfera del Gobierno | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto Anual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Agricultura (Sector Primario) :Inversiones Públicas y Privadas comparadas con otros Sectores

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 197 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Inversiones privadas en Agricultura como % del total de las Inversiones Privadas. | | | | | | |
| 2. Inversiones privadas en Agricultura Tasas de Crecimiento. | | | | | | |
| 3. Inversiones públicas en Agricultura como % del total de Inversiones Públicas. | | | | | | |
| 4. Inversiones Públicas en Agricultura Tasas de crecimiento | | | | | | |

Tabla IV

Costo del Personal en el Sector Agropecuario

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Gastos de personal como % del total de los gastos corrientes en las funciones prestadas al Sector Agropecuario. | | | | | | |
| 2. Taza de crecimiento en gastos de personal | | | | | | |
| 3. Cantidad de personal auxiliar y de servicio | | | | | | |
| 4. Cantidad de personal profesional que trabaja en Investigación | | | | | | |
| 5. Cantidad de personal auxiliar y de servicio que trabaja en investigación | | | | | | |
| 6. Cantidad de personal profesional que trabaja en Extensión Rural | | | | | | |
| 7. Cantidad de personal auxiliar y de servicio que trabaja en Ext. Rural | | | | | | |
| 8. Cantidad de personal profesional que trabaja en Desarrollo de la Comunidad | | | | | | |
| 9. Cantidad de personal auxiliar y de servicio que trabaja en Desarrollo de la Comunidad | | | | | | |
| 10. Cantidad de personal profesional que trabaja en Crédito Agrícola | | | | | | |
| 11. Cantidad de personal auxiliar que trabaja en Crédito Agrícola | | | | | | |

## Tabla V

## Distribución de Personal: En el Sector Agropecuario

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Personal empleado por el Sector Público Centralizado como % del total de personal que trabaja en el Sector Agropecuar. | | | | | | |
| 2. Personal empleado por las agencias autónomas como % del total del personal del Sector agropecuario. | | | | | | |
| 3. Personal asignado a posiciones de trabajo de oficina como % del total del personal. | | | | | | |
| 4. Personal asignado a posiciones de trabajo de camo como % del total de personal | | | | | | |
| 5. Radio del personal profesional del Sector Público Agropecuario sobre la población agrícola | | | | | | |
| 6. Radio del personal auxiliar y de Servicio sobre la población agrícola | | | | | | |

Escuela Superior y Media

| Nombre de la Institución | Año de Creación | Número de Estudiantes | Profesores | | Areas de Estudio | Estimación presupuesto Anual | Graduados | Total de Gastos de Evaluación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tiempo C. | T.Parcial | | | | |
| | | | | | | | | |

## Tabla VII

### Recursos Financieros de los Organismos de Crédito Agrícola

| Organismos Financieros + | Cartera Total | Valor Créditos nuevos concedidos en 1971 | Valor Créditos recuperados en 1971 |
|---|---|---|---|
| Sector Público | | | |
| Banco | | | |
| Banco | | | |
| Banco | | | |
| Sector Privado | | | |
| Banco | | | |
| Banco | | | |

## Tabla VIII

### Distribución de los Recursos Financieros de Cartera Total según tipos de crédito agrícola y usuarios, 1971

| Tipo de Crédito Agrícola | Cantidad prestada total | Ganaderos | Grandes Agricultores | Medianos Agricultores | Campesinos |
|---|---|---|---|---|---|
| - Crédito Corriente | | | | | |
| - Crédito dirigido, asistido | | | | | |
| - Crédito Supervisado | | | | + | |

Distribución de la Cartera Total del Crédito Agrícola según Inversiones, 1971

| | Bancos del Sector Público | | | | Bancos del Sector Privado | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| 1. Infraestructura Agropecuaria | | | | | | | | |
| a) Mejoramiento de praderas | | | | | | | | |
| b) Dotación de aguas | | | | | | | | |
| c) Desmonte | | | | | | | | |
| d) Drenajes | | | | | | | | |
| 2. Inversiones Agrícolas | | | | | | | | |
| Cultivos tardío rendimiento | | | | | | | | |
| a) Café | | | | | | | | |
| b) Frutales | | | | | | | | |
| c) Cacao | | | | | | | | |
| d) Palma Africana | | | | | | | | |
| Cultivos Mediana Duración | | | | | | | | |
| a) Caña de Azúcar | | | | | | | | |
| b) Banano | | | | | | | | |
| Cultivos Anuales | | | | | | | | |
| a) Algodoón | | | | | | | | |
| b) Arroz | | | | | | | | |
| c) Papa | | | | | | | | |
| d) Maíz | | | | | | | | |
| e) Trigo | | | | | | | | |
| 3. Inversiones Ganaderas | | | | | | | | |
| a) Carne | | | | | | | | |
| b) Leche | | | | | | | | |
| c) Ovinos | | | | | | | | |
| d) Porcinos | | | | | | | | |

Tabla N°X

Requerimientos Crediticios según Organizaciones Financieras

| Organizaciones Financieras | Garantías | Tazas de Interés | Plazos |
|---|---|---|---|
| Sector Público | | | |
| Banco | | | |
| Banco | | | |
| Sector Privado | | | |
| Banco | | | |
| Banco | | | |
| Banco | | | |
| Banco | | | |

Tabla N°XI

Requerimientos Crediticios según Tipo de Crédito

| Tipo de Crédito Agrícola | Garantías | Tasas de Interés | Plazos |
|---|---|---|---|
| - Crédito corriente | | | |
| - Crédito dirigido,orientado | | | |
| - Crédito supervisado | | | |

Tabla N°XII

Créditos Asignados a otros Organismos del Sector

| Organismos de Crédito | Recursos financieros asignados a: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Extensión | Desarrollo Rural | Cooperativas | Proyecto Riego | Provisión de Insumos |
| Sector Público | | | | | |
| Banco | | | | | |
| Banco | | | | | |
| Banco | | | | | |
| Sector Privado | | | | | |
| Banco | | | | | |
| Banco | | | | | |
| Banco | | | | | |

Tabla Nº XIII

Caminos y Transportes

| Distancia del camino carretero más próximo | Forma en que transporta sus productos al mercado | Distancia al mercado más próximo donde comercia sus productos |
|---|---|---|
| | | |

Tabla NºXIV

Asociación y Participación en Organizaciones Campesinas

| Nombre de la Organización existente en la zona | Participación Formal | | Participación Activa | |
|---|---|---|---|---|
| | Conoce la Organización | Es miembro de ella | Asistencia a reuniones | Participa en la Dir. |
| 1. Sindicato | | | | |
| 2. Cooperativa | | | | |
| 3. Club Agrícola | | | | |
| 4. Club Deportivo | | | | |
| 5. Asociación | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |

Tabla N°XV

Lugar de Venta y Comprador

| Nombre del Producto | Lugar donde vende | A quien vende |
|---|---|---|
| 1 | 1. En la misma finca o terreno | 1 |
| 2 | 2. En el pueblo más cercano | 2 |
| 3 | 3. En la ciudad más cercana | 3 |
| 4 | 4. Otras donde | 4 |
| 5 | 5. | 5 |
| 6 | 6. | 6 |

Tabla N° XVI

Uso de la Producción

| Nombre del Producto | Semilla | Consumo | Venta |
|---|---|---|---|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

Tabla N° XVII

Determinación de Precios

| Nombre del Producto | Usted | Interme-diarios | Precio de plaza | El que aporta los insumos |
|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |

Tabla N° XVIII

Mercadeo de Productos

| Nombre del Producto | Tipo de Comprador | | | Epoca de Venta | | Forma de Pago | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Rescatista | Agente Firma Comisionista | Público directamente | Antes Cosecha | Despúes Cosecha | Dinero Efect. | Trueque | Efectivo Trueque | Al Cred |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |

Tabla N°XIX

Compras que efectúa

| Compras que efectúa | Lugar donde compra | | | Forma de compra | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Pueblo cercano | Ciudad cercana | Comerc. ambulantes | Efectivo | Trueque | Crédito |
| Artículos Alimenticios | | | | | | |
| Ropa | | | | | | |
| Insumos Agro-pecuarios | | | | | | |

Tabla N° XX

Forma en que se obtiene el dinero para efectuar estas compras

1. Venta de productos agrícolas _____
2. Préstamo en dinero _____
3. Crédito en mercancías _____
4. Trabajo laboral fuera del fundo _____
5. Aporte de otros miembros de la familia _____
6. Otros, cuáles : _____

_____

Tabla N° XXI

Estaciones Favoritas de Radio y TV

| Nombres Estaciones Favoritas | Horas a las que escucha | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 7-9 am. | 12 am. | 5-7 pm. | 9 pm. |
| Radio: | | | | |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| TV: | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |

Tabla N° XXII

Periódicos y revistas que compra

| Nombre | Frecuencia | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Diario | Semanal | Quincenal | Mensual | Nunca |
| Periódicos: | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| Revistas: | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

## Tabla N° XXIII

## Programas, Publicaciones que benefician su trabajo

Programas de TV:

1. _____

2. _____

3. _____

Programas de Radio:

1. _____

2. _____

3. _____

Periódicos:

1. _____

2. _____

3. _____

Revistis:

1. _____

2. _____

3. _____

Tabla N° XXIV

Preguntas a ser empleadas:

1. Cuántos miembros perió la organización el año pasado? _____

2. Cuántos miembros ingresaron en la organización el año pasado? _____

3. Cuántos proyectos fueron iniciados durante el año pasado? _____

4. Cuántos proyectos fueron completados durante el año pasado? _____

5. Cuántos proyectos fueron descontinuados durante el año pasado? _____

6. Cuántas actividades o servicios descontinuó la organización durante el año pasado? _____

7. Cuántas actividades o servicios inició la organización durante el año pasado ? _____

8. Cuántos nuevos cargos o posiciones de línea añadió la organización el año pasado? _____

9. Cuántos cargos o posiciones de línea suprimió la organización el año pasado? _____

10. Cuántos funcionarios de línea fueron cambiados o reemplazados durante el año pasado? _____

11. Tiene la organización estándares propios que son utilizados para determinar si un miembro de la organización debe ser reprendido o retirado? Si ____ No ____

12. Si afirmativo, por qué razones o causas los miembros de esta organización son reprendidos o re-irados?

_____

_____

_____

_____

_____

Cálculo de la Variable Dependiente Efectividad

Para crear la medida de la variable dependiente, es necesario calcular un score para cada pregunta y después calcular un score compuesto basado en la suma de los 10 items. Este scorte compuesto puede ser utilizado como medida de efectividad de la organización.

Etapas:

1. Calcular el valor neto de los 10 items para cada una de las organizaciones consideradas en el estudio.
2. Dividir el resultado de este cálculo por el número total de empleados en la organizacion. El número de empleados se asume que indica el tamaño de la organización.

$$\frac{\text{Valor del item}}{\text{Tamaño de la organización}} = \text{Valor estandarizado por item}$$

3. El valor estandarizado para cada item (10) se deberá dividir por el máximo valor reportado para dicho item a fin de crear el peso del score.

$$\frac{\text{Valor estandarizado}}{\text{Valor máximo standard}} = \text{Peso}$$

4. El resultado obtenido con la fórmula anterior para cada item fue añadido en un score compuesto para cada organización. Este score se asume que sea la medida de la efectividad de una organización.

Tabla N° XXV

Adopción delas Prácticas Agropecuarias

| Prácticas | Conoce la práctica | | Cuándo aprendió la práctica | Hizo la prueba de ésta en su finca | | Adoptó esta práctica | | Indique la razón fundamental por la cual la adoptó o no la adoptó | Por qué medios conoció la práctica por primera vez ? | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Años | Si | No | Si | No | | Visita del Agente de 1.Extensión 3.____ 2.Crédito 4. | Demostraciones prácticas de Extensión | Reuniones de Extensión | Visitas a la Agencia de Extensión | Clubes Agrícolas | Vecinos o parientes | Vendedores | Boletines o Revistas | Radio o T.V. | No recuerdo | Otros |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

FECHA DE DEVOLUCION

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

AUTHOR MENDOZA LUIS ANTONIO

TITLE Esquema para analísis del sector Agropecuario. 19

| DATE DUE | BORROWER'S N |
| --- | --- |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |