

PROYECTO DE ANALISIS DE POLITICAS  
SECTORIALES Y MANEJO DE PROGRAMAS  
DE LA  
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION  
Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL  
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE  
(PROPLAN/A)

PLANIFICACION Y ADMINISTRACION  
PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO

---

Seminario/Taller sobre técnicas de planificación e  
implementación del desarrollo rural micro-regional  
(22 y 23 de Mayo de 1981)

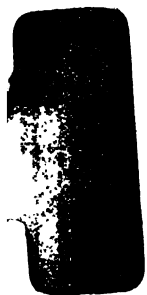
DIP-ND-3



IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

OFICINA EN  
REPUBLICA DOMINICANA



100  
E 10  
1072

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

04 FEB 1987

IIASA — CIDA

PLANIFICACION Y ADMINISTRACION  
PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO.

---

Seminario/Taller sobre técnicas de planificación e  
implementación del desarrollo rural micro-regional  
(22 y 23 de Mayo de 1981)

DIP-ND-3

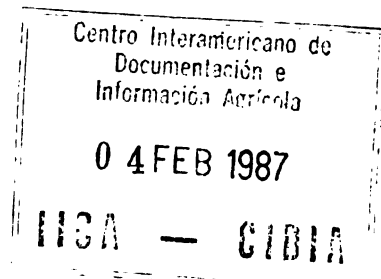
Editores:

Agapito PEREZ LUNA  
Carlos FONCK

SANTO DOMINGO, R.D.  
MAYO, 1981

Con el apoyo técnico y financiero  
de PROPLAN/A y del Fondo Simón  
Bolívar

00005446



"La denominación de DOCUMENTO INTERNO PROPLAN -DIP- corresponde principalmente a versiones, sujetas a revisión, de trabajos elaborados dentro de los Proyectos PROPLAN sobre aspectos conceptuales, metodológicos y de documentación de experiencias; material didáctico complementario para actividades de capacitación y material informativo con propósito de difusión.

De considerarse conveniente y relevante para los fines del IICA y los objetivos de los Proyectos, estos DIP's podrán ser llevados a publicaciones oficiales del Instituto, tomando para ello la denominación de DOCUMENTOS PROPLAN y recibiendo el código respectivo dentro de las Series Oficiales de Publicaciones del IICA."



## CONTENIDO

	<u>PAGINA NUM.</u>
PRESENTACION	1.
ANTECEDENTES	2.
1. INFORMACION GENERAL SOBRE EL SEMINARIO/TALLER	3.
1.1 Objetivos	3.
1.2 Programa	4.
1.3 Conferenciantes	6.
1.4 Participantes	7.
2 . DESARROLLO	8.
2.1 Apertura del Evento	8.
2.2 Desarrollo del Programa	9.
2.3 Comentarios	11.
3. ANEXOS	
A. Listado de participantes	
B. Problemática de los Procesos de Planificación e Implementación de la Política de Desarrollo Agropecuaria y Rural. Mecanismos de Dirección de los Procesos de Desarrollo. El Enfoque del Proyecto PROPLAN/A.	
C. Una experiencia en la Aplicación de Metodologías de Programación y Manejo de Programas a Nivel Micro-Regional. Proyecto DRI/IICA, Distrito de Pamplona, Colombia.	





- D El Resumen Operativo Gerencial como Instrumento de Validación y Formulación de Programas.
- E. Grupos de Trabajo.
- F. Identificación de la problemática y planteamiento de alternativas de solución referidas al proceso de planificación e implementación de programas de desarrollo agropecuario en la zona San José de Ocoa y Rancho Arriba.
- G. Limitantes y ventajas en el Desarrollo de la Red de Pertinencia.



## PRESENTACION

El presente documento recopila los antecedentes, objetivos, programa y materiales utilizados en el desarrollo del Seminario/Taller sobre técnicas de planificación e implementación del desarrollo rural microregional. Además presenta a los técnicos y participantes y los principales resultados obtenidos durante el desarrollo del evento.

Este seminario/Taller se realizó mediante el esfuerzo conjunto de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Por la SEA les cupo la mayor responsabilidad a la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria y a la Dirección Regional Central. Por el IICA fué fundamental la participación de los técnicos del Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Planificación Agropecuaria, con el amplio apoyo técnico y financiero de PROPLAN/A y del Fondo Simón Bolívar. El excelente trabajo secretarial por la Lic. Rita Herrera durante la preparación y el desarrollo del evento fué un factor decisivo para su éxito.



## ANTECEDENTES

El Gobierno Dominicano y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), firmaron el 18 de mayo de 1977 un convenio para la ejecución de un proyecto de fortalecimiento de los mecanismos de planificación sectorial, financiado por el Fondo Simón Bolívar.

En 1981, con el apoyo de PROPLAN/A (proyecto multizonal del IICA, financiado mediante un convenio IICA/Fundación Kellogg), el citado proyecto de fortalecimiento de los mecanismos de planificación sectorial se reorientó. Este nuevo enfoque persigue el perfeccionamiento y la aplicación de metodologías de planificación regional y manejo de programas y proyectos agropecuarios que sean coherentes con los lineamientos superiores de política de desarrollo rural y con la organización del sector público agropecuario, al mismo tiempo que promover la participación activa de la población rural en la definición y el desarrollo de planes, programas y proyectos.

A comienzos de 1981, se seleccionaron las subzonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba de la zona de Peravia en la Regional Central de Agropecuaria, para concentrar las acciones del Proyecto. Con las actividades a realizar se pretende aumentar la eficiencia y eficacia de los diferentes programas ejecutados por el Sector Público Agropecuario (SPA) en dicha zona, mediante el diseño y establecimiento de un sistema de planificación y manejo Micro-Regional.

Este seminario/Taller sobre técnicas de Planificación e Implementación del Desarrollo Rural Micro-Regional, que es una parte de los trabajos propuestos por el Proyecto para 1981, debería ser analizado en cuanto a sus objetivos



y resultados, teniendo en cuenta el conjunto de la programación contemplada para ese año. Sin embargo, esta memoria pretende presentar el desarrollo de dicho evento sin incursionar en el análisis citado.

## 1. INFORMACION GENERAL SOBRE EL SEMINARIO/TALLER

### 1.1 Objetivos

Los objetivos generales del Seminario/Taller se formularon buscando una mejor comprensión del marco conceptual y de metodologías pertinentes a un proceso de planificación micro-regional, así como ofrecer la oportunidad de aplicar los instrumentos metodológicos.

Los objetivos fueron:

- a. Dar a conocer las experiencias recogidas por el Proyecto PROPLAN/A sobre el uso de instrumentos de programación y manejo de programas a nivel micro-regional.
- b. Realizar un ejercicio sobre identificación de la problemática y planteamiento de alternativas de solución referidas al proceso de planificación e implementación de programas de desarrollo en la zona de San José de Ocoa y Rancho Arriba.





1.2 Programa de trabajo del Primer Seminario/Taller sobre Técnicas Aplicables a la Planificación e Implementación de Programas de Desarrollo Rural a Nivel Microregional o Zonal.

(22 y 23 de mayo de 1981)

Viernes 22

- 8:00 am Reunión de los participantes en las oficinas centrales de la Secretaría de Estado de Agricultura.
- 8:30 am Apertura oficial del evento por el Ing. Agrónomo Samuel Encarnación, Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria, y el Ing. Agrónomo Héctor Morales Jara, Director Oficina del IICA en la República Dominicana
- 9:00 am Traslado de los participantes al Hotel Villas del Mar (aproximadamente una hora de viaje).
- 10:30 am Inscripción e instalación de los participantes.

TEMA I

- 11:30 am La problemática de los procesos de planificación e implementación de la política de desarrollo agropecuario y rural. Los mecanismos de dirección de los procesos. El enfoque del proyecto PROPLAN/A. (R. Cáceres).

1:00 pm Almuerzo

TEMA II

- 2:30 pm Una experiencia en la aplicación de metodologías de programación y manejo de programas a nivel micro-regional. El Proyecto DRI/IICA en el Distrito de Pamplona del Departamento del Norte de Santander de Colombia (A. Bejarano).
- 4:00 pm Café



## TEMA III

4:30 pm El Resumen Operativo Gerencial (ROG) como instrumento de validación y formulación de programas (A. Bejarano).

5:30 pm EJERCICIO PRACTICO

Elaboración de una red de pertinencia e identificación de factores controlables y no controlables a partir de un listado hipotético de problemas (R. Cáceres, A. Bejarano, A. Pérez Luna, C. Fonck).

Sabado 23

8:00 am Presentación de los resultados del Ejercicio Práctico por cada grupo de trabajo.

## TEMA IV

9:30 am Identificación de la problemática sobre el proceso de planificación e implementación a nivel micro-regional. Énfasis en las actividades de Diagnóstico, Programación, Asignación de Recursos, Información, Seguimiento, Control y Evaluación, Participación de beneficiarios y Relaciones inter e intra institucionales (A. Bejarano, R. Cáceres).

11:00 am TRABAJO DE GRUPO

Identificación de la problemática y planteamiento de alternativas de solución referidas al proceso de planificación e implementación de programas de desarrollo agropecuario en la zona de San José de Ocoa - Rancho Arriba (A. Bejarano, R. Cáceres, A. Pérez Luna, C. Fonck).

a. Formación de grupos de trabajo (30 min.)

b. Definición del esquema de trabajo (30 min.)

c. Trabajo de los grupos

1:00 pm Almuerzo

2:30 pm Continuación del trabajo de grupos.

4:00 pm Conclusiones y Recomendaciones del Seminario/Taller.



### 1.3 Conferenciantes

**Médico Veterinario Zootecnista, M.S.**

**Alfonso Bejarano Acosta**

**Especialista en Proyectos de Desarrollo Rural, PROPLAN  
Oficina del IICA en Colombia**

**M.P.A.**

**Ricardo Cáceres**

**Especialista en Administración para el Desarrollo en  
la División de Planificación y Manejo de Proyectos del  
IICA en San José, Costa Rica.**



#### 1.4 Participantes (Veáse listado en el Anexo A)

Los asistentes al Seminario/Taller son técnicos y administradores de diferentes niveles normativos y ejecutivos. Ocho de ellos se desempeñan a nivel nacional, cinco tienen responsabilidad en la Sede de la Regional Agropecuaria Central de la SEA, y siete cumplen labores a nivel microregional en las subzonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba. Desde el punto de vista académico, 12 de los participantes son ingenieros agrónomos, seis poseen el grado de agrónomos, dos tienen el grado de licenciado en economía y uno es licenciado en sociología.





## 2: DESARROLLO

### 2.1 Apertura del Evento

La inauguración del Seminario/Taller se realizó en el despacho del Director del Departamento de Planes, Programas y Proyectos, Licenciado Fausto Grisanty Mena, de la Sub-secretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEAPLAN), en Santo Domingo. Durante el evento habló el Señor Sub-secretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria, Ing. Agron. Samuel Encarnación Oviedo, y el Señor Director de la Oficina del IICA en República Dominicana, Ing. Agrón. Héctor Morales Jara.



## 2.2 Desarrollo del Programa

Después de la inauguración del Seminario/Taller en Santo Domingo, los participantes se trasladaron al Hotel Villas del Mar, Provincia de San Pedro de Macorís, donde se desarrollaron las actividades del evento según la secuencia prevista y que se especificó en el programa de trabajo incluido anteriormente.

La metodología de trabajo establecida consistió en:

- a) Una primera parte donde se plantearon los principios teóricos y metodológicos de los procesos de planificación e implementación de la política de desarrollo agropecuaria y rural, los mecanismos de dirección de dichos procesos y la aplicación del modelo planteado a un nivel micro-regional (véase Anexo B). La experiencia expuesta se refirió al Distrito de Pamplona del Norte de Santander, en Colombia. Allí se trabajó y aún se continúa trabajando, con el programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI) (véanse Anexos C y D).
- b) Para la segunda fase del seminario, se organizaron grupos de trabajo de acuerdo a la experiencia y ubicación de los participantes y la responsabilidad a los niveles normativos y ejecutivos (véase Anexo E). En este sentido, para cada equipo se seleccionaron representantes de los niveles nacional, regional



y zonal o microregional. Los grupos se formaron con la finalidad de identificar y agrupar en una red de pertinencia los factores que limitan el adecuado funcionamiento de las principales actividades que se desarrollan dentro del sistema de dirección del conjunto de organismos que conforma el SPA en la zona de San José de Ocoa y Rancho Arriba. En esta fase, se hizo inicialmente un ejercicio práctico de construcción de una red de pertinencia a partir de un listado hipotético de problemas que se suministró a cada grupo de trabajo. Posteriormente, se trabajó en la identificación de la problemática y se concluyó con la formulación de alternativas de solución a los problemas identificados (véase Anexo F). El procedimiento que se siguió fue el de primero identificar, para cada una de las actividades principales del sistema de Dirección de la SEA, los problemas en forma individual por parte de los integrantes de cada uno de los cuatro grupos, para así llegar a un listado de problemas con indicación de frecuencias por grupo. El segundo paso consistió en dos consolidaciones sucesivas de los listados de problemas hasta llegar a un consolidado global, con indicación de frecuencias para el conjunto de los participantes en el Seminario. Finalmente y en forma similar a la identificación de problemas, se identificaron alternativas de solución a los mismos.



### 2.3 Comentarios Finales y Despedida

Previo a la clausura del evento, se solicitó a los asistentes que indicaran las tres limitaciones y ventajas principales para la realización del ejercicio sobre la red de pertinencia (véase Anexo G).

También se les pidió que señalaran en forma anónima los principales inconvenientes encontrados en el desarrollo del Seminario, así como sugerencias relativas a los mismos. La mayor parte de los inconvenientes encontrados por los participantes se refieren a las incomodidades físicas del lugar donde se desarrolló el evento y a la escasez de tiempo que no permitió profundizar más en los temas analizados que despertaron gran interés entre los participantes. También se indicó la importancia que tendría el incluir en este tipo de seminario con un mayor peso a los niveles directivos y de toma de decisión superiores del sector público agropecuario.





**ANEXO A**

**LISTADO DE PARTICIPANTES**



ANEXO A

LISTADO DE PARTICIPANTES

1. **ARBONA SANCHEZ, RAMON**  
Agrónomo, Enc. Proyecto CAMPROMER, SEA - Reg. Central (Banf) - San José de Ocoa  
Of.: Secretaría de Estado de Agricultura - C/Duvergé; Telf. 558-2354  
Residencia: C/Luperón #19, San José de Ocoa.
2. **CABRERA MENA, QUILVIO**  
Ing. Agrónomo, Coordinador Zonal Extensión - San José de Ocoa  
SEA - Sub-zona Agrícola San José de Ocoa; C/Duvergé- Telf.: 558-2354  
Residencia: Calle 1era. #18 Brisas del Mar, Sto. Dgo. Telf.: 532-6942
3. **CONTRERAS LIRIANO, NOEL**  
Ing. Agrónomo,- Coordinador Regional de Extensión - Sede en la Regional de Agropecuaria Central - SEA; Escondido - Banf; Telf.:522-3480  
Residencia: Máximo Gómez #47 Oeste, Banf; Telf.: 522-4482
4. **DE CASTRO, OFELIA M.**  
Economista, Encargada División Seguimiento y Evaluación de Planes y Proyectos; Dpto. Control y Evaluación de la SEA; Centro de los Héroes; Telf.: 532-3221 Ext. 269.  
Residencia: Calle B #11, NORDESA III, Km. 9 Carretera Sánchez
5. **DE LEON CRESPO, RAFAEL**  
Agrónomo; Encargado Zona de Peravia con Sede en Banf, SEA; Calle Ntra. Sra. de Regla #41, Banf; Telf.: 522-4521  
Residencia: Calle 1era. Urb. Brisas de Guazuma, Banf
6. **DE LOS SANTOS, EDDY**  
Ing. Agrónomo; Coordinador Sub-zonal; SEA con sede en la Regional Central-Rancho Arriba - San José de Ocoa; Telf.: 558-2354  
Residencia: Benito González No. 30
7. **DIAZ, VIETMAN**  
Lic. Economía; Enc. URPE; SEA - Regional Central; Ntra. Sra. de Regla, Esq. Sánchez, Banf - Urb. Las Marías, Prolongación Mella Esq. Calle 3; Telf.: 522-4471  
Telf.: 522-3480 (OFICINA)
8. **GOMEZ SIPION, LUIS EMILIO**  
Ing. Agrónomo; Encargado de la Sección de Formulación de Proyectos - SEA - en la Sede Principal; Encargado de la Sección de Formulación de Proyectos; Sub-secretaría de Planificación; Telf.: 532-3221 Ext. 224  
Residencia: Prolongación Abraham Lincoln #229, Sto. Dgo.



9. ✓ GUERRERO, HENRY A.  
Ing. Agrónomo; Jefe División Planes Operativos - SEA - Sto. Dgo.; Telf.: 532-3221 Ext. 224  
RESIDENCIA: Residencial Maribel 7A; Av. Isabel Aguiar, Herrera
10. ✓ LORA GERALDO, MANUEL  
Ing. Agrónomo; Encargado División Operaciones - Depto. Extensión y Cap. - SEA - Sto. Dgo.  
Residencia: Calle Hatuey #654, Apto. 102-B, Edificio Yessenia, El Millón, Sto. Dgo.
11. ✓ MARTINEZ, LUIS RAMON  
Ing. Agrónomo; Encargado Zonal Administración Rural; SEA - San José de Ocoa; Telf.: 558-231  
Residencia: Manuel de Regla Pujals No. 39, San José de Ocoa
12. ✓ MEJIA DUVERGE, CARLOS  
Agrónomo; Encargado Producción Nacional de Papas - SEA - Dpto. de Producción SEA  
Telf.: 532-3221 Ext. 260  
Residencia: Calle Iera. #42, Urb. Brisas del Mar, Sto. Dgo.; Telf.: 533-8782
13. ✓ MERCEDES, JOSE  
Ing. Agrónomo; IICA - Consultor nacional; Centro de los Héroes; Telf.: 533-7522-533-2797  
Residencia: Calle 2da. No. 9; Sto. Dgo.
14. ✓ MORETA, DOMINGO  
Ing. Agrónomo; Enc. Sección Análisis Regional - SEA - BANI - Unidad Regional de Planificación y Economía URPE Baní  
Residencia: C/Joaquín Inchaustegui No. 23B Baní
15. ✓ PERALTA ESPINAL, MANUEL DE JESUS  
Périto Agrónomo; Encargado Sub-zona Regional Central (Baní) Ocoa; SEA OCOA; Telf.: 558-2354  
Residencia: C/Andrés Pimentel #94; San José de Ocoa
16. ✓ PEREZ, CIRO  
Agrónomo; Encargado Unidad Producción - SEA - Baní; Gobernación Provincial- Telf.: 522-348  
Residencia: Modesto Díaz #2
17. ✓ FAYSAL PEREZ  
Sociólogo; Encargado de Difusión; Dpto. de Extensión y Capacitación - SEA - Telf.: 532-322  
Ext. 255  
Residencia: Máximo Gómez #180, Sto. Dgo.
18. ✓ ROSADO R., FELIX  
Agrónomo; Supervisor Zonal Programa Café - SEA - OCOA ; Telf.: 354  
Residencia: Bunaventura Almanzar #21 - Salcedo
19. ✓ ROSARIO B., FERDINAND  
Ing. Agrónomo; Técnico Dpto. Planes y Proyectos - SEA - Telf.: 532-3221 Ext. 224  
Residencia: Av. Italia #7, E. Honduras, Sto. Dgo.
20. ✓ RUIZ, JOSE MIGUEL  
Ing. Agrónomo; Sup. Regional Programa Café; SEA - Baní- Telf.: 522-3339  
Residencia: Duarte #18; Baní
21. ✓ ZABETTA NORMAN, RAFAEL TEODORO  
Ing. Agrónomo; Encargado de Sub-zona SEA - Rancho Arriba - Sub-zona  
Residencia: Calle Mercedes #360 (altos)- Telf.: 685-3756



**ANEXO B**

**EL ENFOQUE DEL PROYECTO PROPLAN/A SOBRE  
LA PROBLEMATICA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION E  
IMPLEMENTACION DE LA POLITICA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL  
LOS MECANISMOS DE DIRECCION DE LOS PROCESOS**

**RICARDO CACERES**





**PROCESO:** CONJUNTO DE ACTIVIDADES, FUNCIONES O PARTES  
INTERRELACIONADAS QUE TRANSFORMAN INSUMOS  
EN PRODUCTOS.

**PROBLEMATICA:** INTERRELACIÓN DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS  
CAUSALES (PROBLEMAS) QUE EN CONTEXTO DE UN  
MARCO ORIENTADOR (POLÍTICO-ECONÓMICO-SOCIAL-  
CULTURAL-TECNOLÓGICA-IDEOLOGICO) REPRESENTAN  
UNA CONDICIÓN-DADA (SOCIO-ECONÓMICA Y POLÍTICA).



## UN ENFOQUE SOBRE LA

### PROBLEMATICA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL

- . LIMITADA CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL.
- . ESFUERZOS ORIENTADOS HACIA LA PLANIFICACIÓN O HACIA LA EJECUCIÓN ESPECÍFICA.
- . ENFASIS EN EL MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LA AGRICULTURA.
- . ESFUERZOS DIRIGIDOS AL FORTALECIMIENTO DE LOS ORGANISMOS A NIVEL CENTRAL.
- . SOLUCIONES NO ADAPTADAS O NO ADAPTABLES A LAS SITUACIONES DE LOS PAISES.
- . NO PARTICIPACIÓN EFECTIVA DEL NIVEL REGIONAL, ZONAL Y LOCAL O MICROREGIONAL EN EL PROCESO DE CONDUCCIÓN DE LA POLÍTICA.
- . NO PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS BENEFICIARIOS Y DEMANDANTES EN EL MISMO PROCESO.



- . ACCION DEL IICA COMPLEMENTARIA A LOS PAISES
- . COOPERACIÓN TECNICA PARTICIPATIVA Y RECIPROCA
- . DIRIGIDA A LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO

FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL

EN

PLANIFICACION Y  
ADMINISTRACION

- . DISCIPLINAS RELATIVAS A LOS PROCESOS DE  
PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

- . ETAPAS: FORMULACIÓN - INSTRUMENTACIÓN DE LA  
EJECUCIÓN - EJECUCIÓN - CONTROL

PARA EL

DESARROLLO  
RURAL

- . DESARROLLO AGROPECUARIO Y BIENESTAR DE LA  
POBLACIÓN RURAL

- . COMPONENTES: PRODUCCIÓN - SERVICIOS SOCIALES -  
INFRAESTRUCTURA

EN

AMERICA LATINA  
Y  
FI CARIBE

- . COLOMBIA
- . REPÚBLICA DOMINICANA
- . COSTA RICA



**OBJETIVO :** AUMENTAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE GENERAN BIENES Y SERVICIOS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y BIENESTAR DE LA POBLACIÓN RURAL.

**OBJETO DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO :** LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL. EN SU CONTEXTO INTEGRADO (FORMULACIÓN - INST. DE LA EJECUCIÓN - EJECUCIÓN - CONTROL).

**VEHICULO DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO :** EL SISTEMA DE DIRECCIÓN DEL CONJUNTO DE INSTITUCIONES ENCARGADAS DE CONDUCIR LA POLÍTICA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL.

**ESTRATEGIA :** FORTALECIMIENTO DE LOS MECANISMOS DE DIRECCIÓN DE LOS DIFERENTES NIVELES ESPACIALES EN QUE OPERAN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, PONIENDO ÉNFASIS EN LOS DE NIVEL LOCAL O MICROREGIONAL.

**INSTRUMENTOS :** METODOLOGÍAS, NORMAS Y PRINCIPIOS BASADAS EN LAS DISCIPLINAS DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO QUE SE TRADUCEN EN MEJORAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE DIRECCIÓN.





## PROBLEMATICA

- LIMITADA CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL
- FORTALECER LOS MECANISMOS DE DIRECCIÓN PARA INCIDIR EN EFICACIA Y EFICIENCIA

---

- ESFUERZOS ORIENTADOS HACIA LA PLANIFICACIÓN O HACIA LA EJECUCIÓN ESPECÍFICA
- ACTUAMOS SOBRE PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN COMO PROCESOS INTEGRADOS E INTEGRALES

---

- ENFASIS EN EL MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LA AGRICULTURA
- ENFOQUE DE POLÍTICA DE DESARROLLO AGROPESCUARIO Y RURAL (PRODUCCIÓN - INFRAESTRUCTURA - SERVICIOS SOCIALES)

---

- ESFUERZOS DIRIGIDOS AL FORTALECIMIENTO DE LOS ORGANISMOS A NIVEL CENTRAL
- ACCIONES A TODOS LOS NIVELES ESPACIALES EN SUS DIFERENTES CONTEXTOS

---

- NO PARTICIPACIÓN EFECTIVA DEL NIVEL REGIONAL, ZONAL Y LOCAL O MICROREGIONAL EN EL PROCESO DE CONDUCCIÓN DE LA POLÍTICA
- ENFASIS EN TRABAJO A NIVEL LOCAL (SUBZONAL O MICROREGIONAL)

---

- SOLUCIONES NO ADAPTADAS O NO ADAPTABLES A LAS SITUACIONES DE LOS PAISES
- ACCIÓN DE APOYO A LAS ACCIONES DEL PAÍS

---

- NO PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS BENEFICIARIOS Y DEMANDANTES EN EL MISMO PROCESO
- PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE COMO ELEMENTO DINÁMICO DE LOS PROCESOS



**PROCESO DE PLANIFICACION:**

UN PROCESO CONTÍNUO DE PRODUCCIÓN DE POLÍTICAS.

- . POLÍTICA AGROPECUARIA
  - . POLÍTICA SECTORIALES
- DECISIONES DE ORIENTACIÓN
- 
- . MEDIDAS DE POLÍTICA
  - . ACCIONES ESPECÍFICAS
- DECISIONES DE EJECUCIÓN

**PROCESO DE IMPLEMENTACION:**

UN PROCESO CONTÍNUO DE ACCIONES ESPECÍFICAS.

- RELATIVAS A.
- . PRODUCCIÓN
  - . REGULACIÓN
  - . APOYO
- RESPECTO DEL SECTOR AGROPECUARIO



## "ETAPAS" DE LOS PROCESOS

FORMULACIÓN: GENERAR LAS POLÍTICAS Y ACCIONES ESPECÍFICAS  
(QUE ACTUAN SOBRE LA PROBLEMÁTICA. (ELQUE HACER)

INSTRUMENTACIÓN  
DE LA EJECUCIÓN: EXPLICITACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y ACCIONES Y  
ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y RESPONSABILIDADES. (EL COMO HACER)

EJECUCIÓN: TRANSFORMACIÓN DE INSUMOS INTERNOS A ACCIONES  
ESPECÍFICAS. (EL HACER)

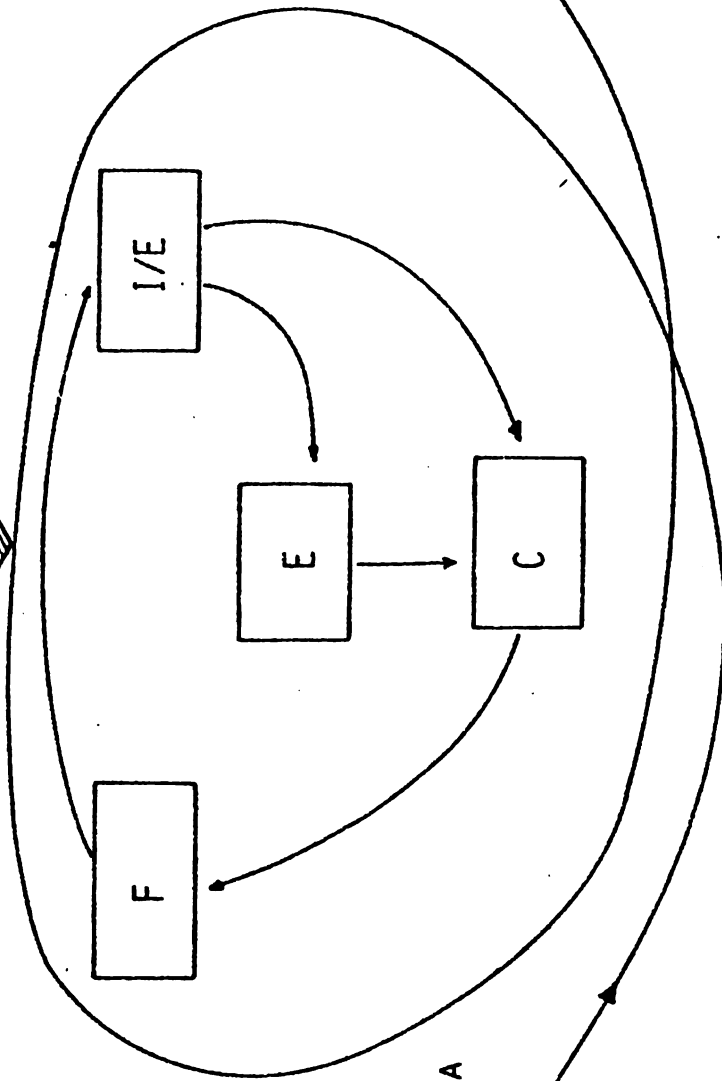
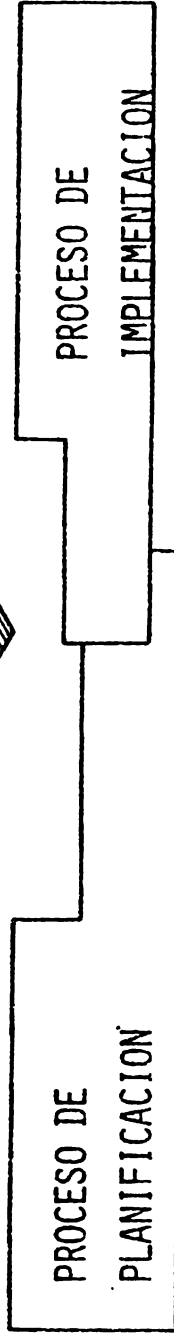
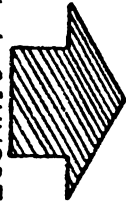
CONTROL: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, COMPARACIÓN Y TOMA DE MEDIDAS  
CORRECTIVAS. (QUE EL HACER SEA ADECUADO AL PROPÓSITO)



# PROCESO DE CONDUCCION DE LA POLITICA

DE DESARROLLO

AGROPECUARIO Y RURAL



PROBLEMÁTICA  
SOCIO-ECONÓMICA  
Y  
POLÍTICA

ACCIONES DEL ESTADO  
SOBRE LA  
PROBLEMÁTICA

F FORMULACIÓN

E EJECUTADO

I/E INSTRUMENTACIÓN DE LA EJECUCIÓN

C CONTROL





SISTEMA : CONJUNTO ORGANIZADO DE PARTES O COMPONENTES QUE SE INTERRELACIONAN PARA EL LOGRO DE UN OBJETIVO COMÚN.

PUEDEN CARACTERIZARSE CUATRO SISTEMAS SUBORDINADOS A OTRO SISTEMA MÁS COMPLEJO

DE PRODUCCIÓN : TRANSFORMA INSUMOS EN LOS PRODUCTOS

DE APOYO : RECOGE INSUMOS Y ENTREGA PRODUCTOS

DE REGULACIÓN : ESTABLECE LAS NORMAS DE ACTUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA

DE DIRECCIÓN : CONDUCE LAS ACCIONES DE TODO EL SISTEMA



## SISTEMA DE DIRECCION ES:

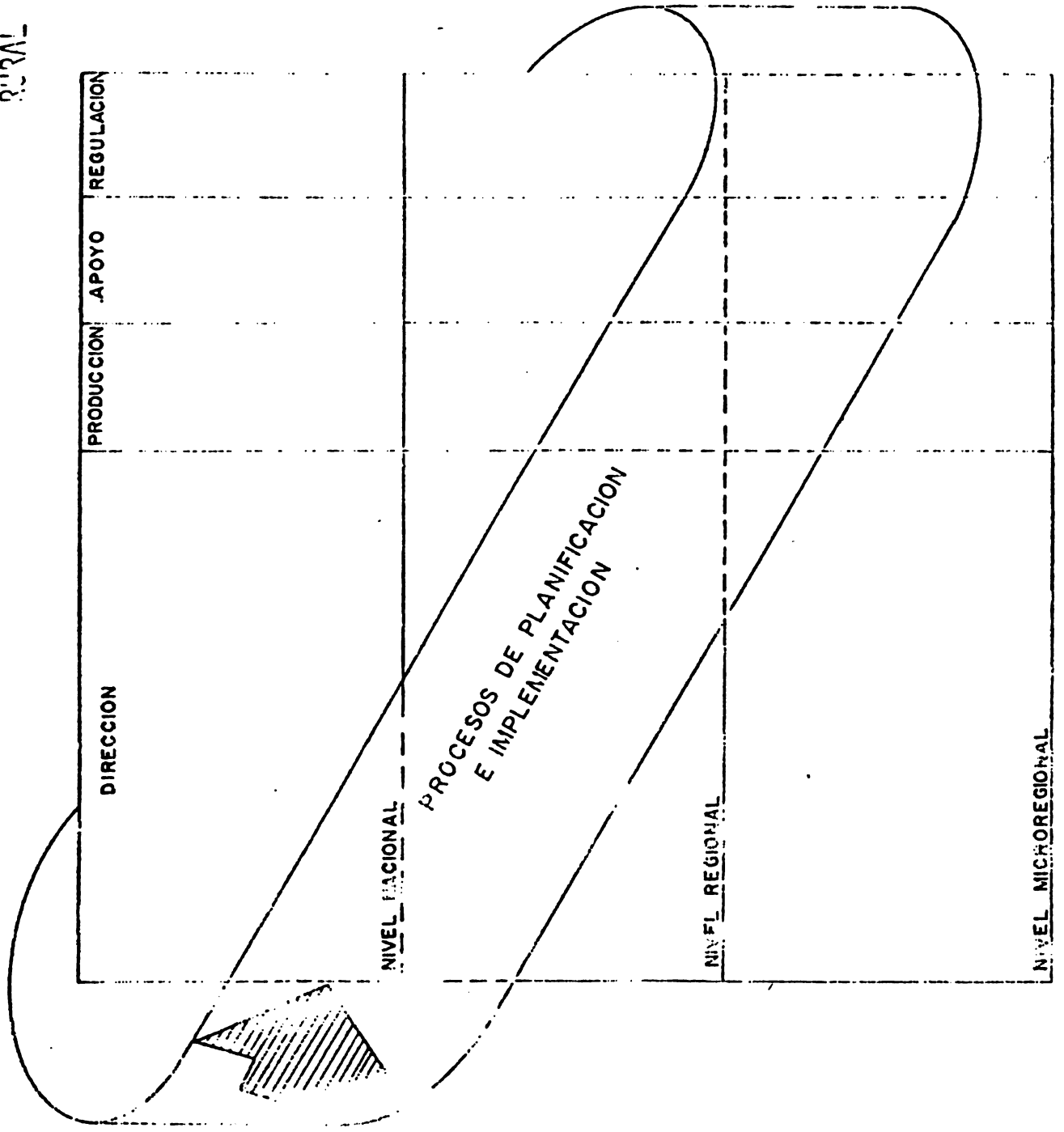
- . UN SISTEMA ABIERTO -  
INTERACTÚA CON SU MEDIO AMBIENTE
- . DE CIRCUITO CERRADO -  
GENERA REFORMULACIONES PARA ADAPTACIÓN  
PERMANENTE

## EL SISTEMA DE DIRECCION:

- . DIRIGE O CONDUCE LAS ACCIONES DE LOS  
DEMÁS SISTEMAS SUBORDINADOS, A TRAVÉS  
DE LA
- . INTERPRETACIÓN CONTINÚA DE LA PROBLEMÁTICA  
Y DEL PLANTEAMIENTO. DEFINICIÓN E IMPLEMEN-  
TACIÓN DE SOLUCIONES APROPIADAS, PARA QUE
- . SE LOGREN LOS OBJETIVOS DESEADOS HACIENDO  
EL USO MÁS RACIONAL DE LOS RECURSOS DEL  
SISTEMA EN SU CONJUNTO.



SISTEMA QUE PRODUCE BIENES Y SERVICIO  
PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y  
RURAL





**AREAS DE ACCION :  
DEL PROYECTO**

(PRINCIPALES FUNCIONES  
DEL SISTEMA DE DIREC-  
CIÓN)

- . INTERPRETACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA SOCIO-ECONÓMICA Y POLÍTICA.
- . ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.
- . DEFINICIÓN DE POLÍTICAS.
- . DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.
- . PROGRAMACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y RESPONSABILIDADES.
- . COORDINACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ACCIONES ESPECIFICAS.
- . SEGUIMIENTO DE ACCIONES ESPECÍFICAS QUE SE REALIZAN Y DEL COMPOR- TAMIENTO DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA PROBLEMÁTICA.
- . CONTROL DE RESULTADOS E IMPACTO.

**INSTRUMENTOS :**

METODOLOGÍAS, NORMAS Y PRINCIPIOS BASADAS EN LAS DISCIPLINAS DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO QUE SE TRADUCEN EN MEJORAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE DIRECCIÓN.





MECANISMOS DE DIRECCION : ESTRUCTURA E INTERRELACION QUE SE DAN ENTRE  
DIRECCION DIFERENTES ACTIVIDADES DE ANALISIS Y TOMA DE  
DECISIONES QUE EN SU DINAMICA CUMPLEN UNA  
FUNCION DE DIRECCION.

"LOS MECANISMOS DE DIRECCION SON PARTICULARES PARA CADA PAIS  
Y PARA CADA UNO DE SUS NIVELES ESPACIALES DE OPERACION"



**ANEXO C**

**UNA EXPERIENCIA EN LA APLICACION DE METODOLOGIAS DE PROGRAMACION  
Y MANEJO DE PROGRAMAS A NIVEL MICRO-REGIONAL. PROYECTO DRI/IICA  
DISTRITO DE PAMPLONA, COLOMBIA**

**ALFONSO BEJARANO A.**



PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DRI  
DISTRITO PAMPLONA - NORTE DE SANTANDER

COMPONENTE DE PRODUCCION-PROGRAMACION 1981-1985

P R E S E N T A C I O N

El presente documento es el resultado de la acción conjunta de las entidades del Componente de Producción (CAJA AGRARIA, CECORA ICA y SENA) a nivel local quienes en forma interdisciplinaria llevaron a cabo las diferentes etapas del proceso de Planificación Microregional, como son la selección de áreas (municipios y veredas), el diagnóstico, la definición de objetivos, estrategias, prioridades de acción y la programación. Las anteriores etapas fueron coordinadas por la Dirección Departamental del DRI y los productos alcanzados son el Resumen Operativo Gerencial del Componente de Producción para el Distrito de Pamplona y los correspondientes Planes de Producción Específicos de hortalizas, papa, trigo y leche que conforman este documento el cual se presenta a la consideración y aprobación de la Dirección General del Programa DRI y al Comité Departamental del Programa de Norte de Santander.

La formulación de los Planes de Producción se basó en los resultados del Diagnóstico Distrital, en el potencial de mercado identificado en la zona y en las orientaciones específicas para el Componente de Producción, establecidas en el Marco de Referencia para la Formulación y Ejecución del Programa DRI de Pamplona.

Es importante destacar que este documento es uno de los resultados de la asesoría ofrecida por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, al Programa DRI, a través de su proyecto "Planificación y Administración Agropecuaria y Rural", el cual está siendo financiado por la fundación W.K.Kellogg. La participación directa de los Doctores Francisco Barea S., Alfonso Bejarano A., Mariano Olazábal B., fue decisiva para su elaboración.

Ana Elisa Niño de Gast  
Directora (E) DRI-Norte de Santander

I N T R O D U C C I O N

El Componente de Producción del Programa DRI de Pamplona, ha sido formulado para el período 1981-1985 sustentado en Planes de Producción específicos por producto los cuales están ligados y se inscriben a través de la Programación conjunta de las entidades CAJA AGRARIA, CECORA, ICA y SENA y se apoyan con la asignación de recursos financieros.

Los Planes de Producción han sido elaborados tomando en cuenta el proceso de Producción-Comercialización por producto bajo un contexto regional y concentrándose en áreas geográficas que ofrecen los mejores potenciales de oferta de productos y de beneficio social.

La ejecución de los Planes se fundamenta en la necesidad de intensificar la vinculación y coordinación de la acción conjunta de los subprogramas de desarrollo tecnológico, Crédito, Comercialización, Capacitación y Organización de los agricultores. La acción integrada de las entidades participantes busca así mismo fortalecer la organización de los beneficiarios para una participación de la Planificación e implementación de las acciones.

Los Planes formulados pretenden mediante el trabajo conjunto de las entidades y beneficiarios, incrementar la productividad y producción de las hortalizas, papa, trigo y leche y consolidar la organización de los agricultores para la comercialización, con miras a lograr incrementos significativos en los ingresos netos de los pequeños productores.

El presente documento está formado por dos volúmenes, el primero conformado por tres partes, una primera que trata del Esquema Metodológico utilizado en la formulación de los Planes de Producción, una segunda parte presenta el Resumen Operativo Gerencial del Componente de Producción y finalmente los Planes de Producción Específicos de hortalizas, papa, trigo y leche. El segundo volumen contempla en Esquema Metodológico para la elaboración del Plan detallado para 1981 y el Plan propiamente dicho en detalle para cada una de las entidades ejecutoras de los diferentes subprogramas del Componente de Producción.



II PROCESO DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION MICROREGIONAL -  
DISTRITO DE PAMPLONA.

PROCESO DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DRI PAMPLONA  
ESQUEMA METODOLOGICO PARA LA ELABORACION DE LOS PLANES DE  
PRODUCCION

La Planificación Microregional se conceptualiza como un proceso racionalizador del Gobierno a través del cual su acción se concreta en ámbitos y niveles administrativos definidos, los cuales son afectados de manera consecuente con la política adoptada, por el proceso de Planificación a Nivel Nacional.

I ASPECTOS GENERALES

El proceso de Planificación y Administración del Programa DRI de Pamplona, lo constituyen las etapas de Selección de Municipios, Diagnóstico, Marco de Referencia, Identificación de Alternativas, Formulación, Ejecución y Control, cada una de ellas está conformada por diferentes actividades que se dan de manera integrada en todo el proceso (Figura 1).

Uno de los aspectos centrales que ha conducido a la tarea de formulación de Planes de Producción, ha sido el de lograr la utilización más productiva de los recursos asignados al Programa de Desarrollo Rural Integrado de Norte de Santander y obtener en términos de ingresos los mayores beneficios para los pequeños agricultores.

La formulación responde en primer lugar a una de las estrategias generales del Programa DRI, que busca incentivar en áreas determinadas, el desarrollo de ciertos renglones productivos, mediante los servicios de crédito, desarrollo tecnológico, comercialización, organización y capacitación para los agricultores menores de 20 hectáreas.

En segundo lugar, los planes elaborados siguen las orientaciones señaladas en el Marco de Referencia del Distrito DRI de Pamplona a través de los objetivos, las estrategias y las prioridades específicas diseñadas que constituyen los criterios básicos de formulación de las actividades a desarrollar.

El presente capítulo se refiere de manera general al Proceso de Planificación y Administración Microregional y a la etapa de Formulación de dicho proceso.

El objetivo principal es el de mostrar en forma esquemática la metodología utilizada para la elaboración y presentación de los planes de producción como parte de las actividades correspondientes a la etapa de Formulación.

El objetivo central de la etapa de Formulación ha sido el de elaborar los planes de producción para los productos de importancia de la zona y mediante la utilización de la metodología del Resumen Operativo Gerencial (ROG), presentar de manera explícita los diferentes niveles de objetivos, los indicadores y metas, los factores condicionantes y las actividades previstas en cada Plan.

La etapa de Formulación ha permitido finalmente generar la Programación del Distrito para el Componente de Producción, en términos también de Resumen Operativo Gerencial el cual integra los Planes de Producción, las acciones complementarias de las diferentes Instituciones y presenta los recursos técnicos y financieros necesarios para la etapa de Ejecución.

III ELABORACION DE PLANES DE PRODUCCION

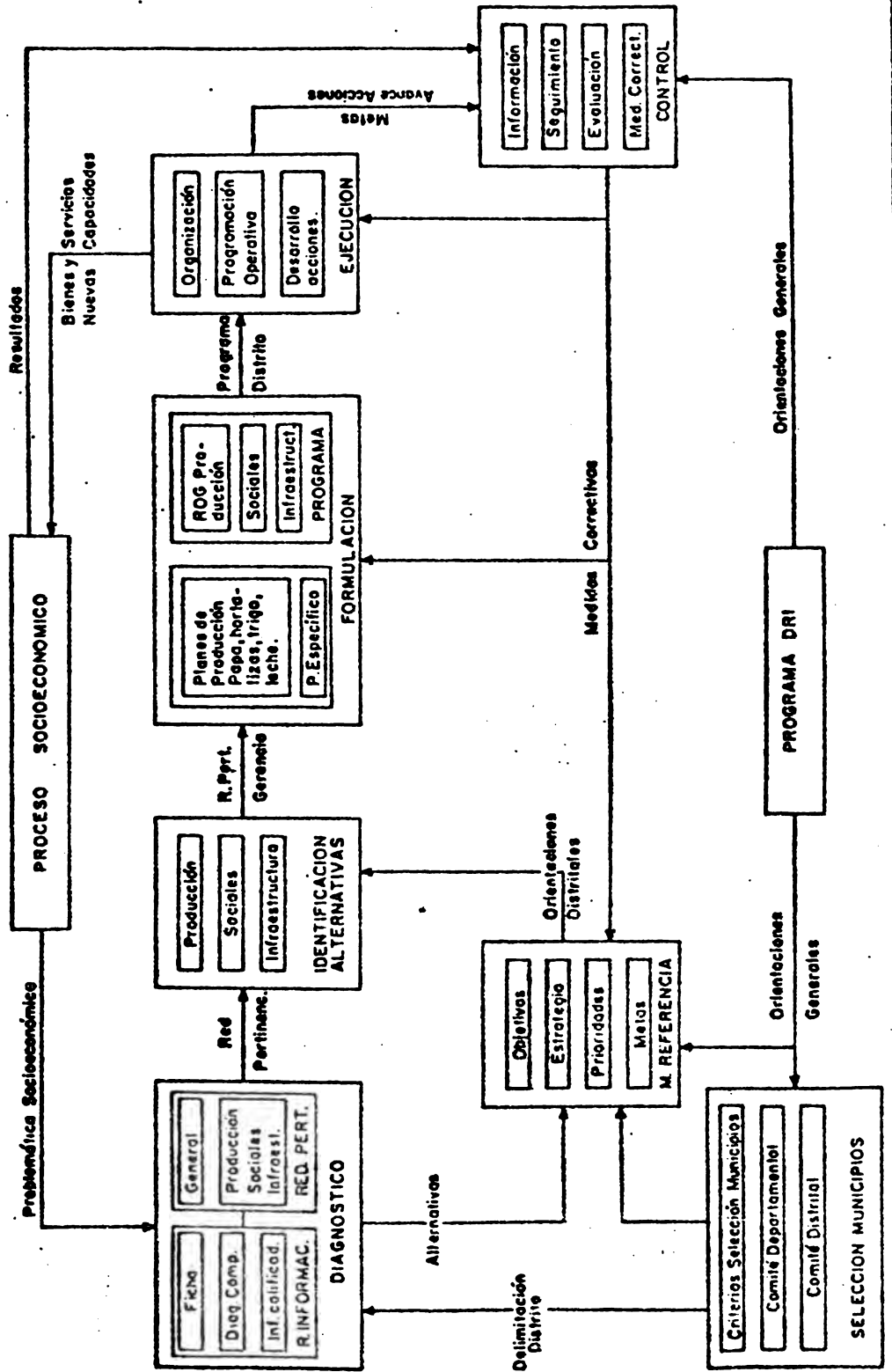
La elaboración de los Planes de Producción, genera un subproceso en sí mismo, conformado por diferentes actividades que utilizan los productos de etapas preliminares como son el Diagnóstico, la Identificación de Alternativas y el Marco de Referencia, consideradas estas etapas como elemento base para la elaboración de los planes en el ámbito geográfico delimitado.

Las actividades correspondientes propiamente al diseño y presentación de los planes, se refieren a la Situación del Mercado; al Inventario Tecnológico; a la Definición Tecnológica; a la Proyección de los





Figura 1 PROCESO DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DISTRICTAL PAMPLONA





Rendimientos; a las Metas, en cuanto a número de productores área y producción, así como al establecimiento de objetivos, indicadores y metas, de recursos técnicos y financieros y finalmente las actividades previstas, todo esto bajo un enfoque que integra la acción de los diferentes subprogramas a través del crédito, del desarrollo tecnológico, del mercado, de la organización y capacitación de los agricultores (Figura 2).

#### 1. Diagnóstico

La formulación del Plan de Producción tiene su punto de partida en el Diagnóstico de la microregión o área de influencia.

En él se analizan las características principales de la producción como, superficie, rendimientos, volúmenes, variedades, períodos de escasez y abundancia, recursos naturales, suelos, nivel tecnológico, costos de producción, rentabilidad, estructura de la tenencia, crédito, organización de los productores. Comprende también un inventario de los recursos disponibles, clasificados no solo por su disponibilidad, sino también en función de su aptitud y de sus posibilidades de desarrollo potencial.

El Diagnóstico incluye además, el conocimiento de los principales problemas que afectan a la unidad de la producción, de forma tal que puedan vislumbrarse algunas soluciones alternativas.

El Diagnóstico analiza también el proceso de distribución y las condiciones del mercado, a fin de conocer la situación del producto con relación al balance oferta-demanda y a la estructura del mercado, así mismo identifica los problemas que puedan estar afectando de manera relevante al sistema de comercialización.

La elaboración del Plan de Producción, debe entonces partir de la realización de un diagnóstico intencionado que permita el cabal conocimiento de la realidad.

#### 2. Marco de Referencia

El Marco de Referencia es otra de las etapas del proceso de Planificación y Administración Distrital y ha sido elaborado a partir de las Orientaciones Generales del Programa DRI y de la caracteri-

zación y problemática del área seleccionada. Esta etapa permite trazar para un mediano plazo, los objetivos, estrategias y prioridades específicas que constituyen las Orientaciones Distritales para la Formulación, Programación, Ejecución y Control.

#### 3. Estructura de la Producción

Esta actividad es parte integrante del Diagnóstico y se refiere fundamentalmente a la identificación de los Sistemas de Producción, a la determinación del número de explotaciones menores de 20 hectáreas en el Distrito, al área, los Rendimientos y la Producción por cultivo o especie. Esta información es importante para la cuantificación de las Metas del Plan de Producción y para la identificación de alternativas de solución a considerarse en la correspondiente formulación de los planes.

#### 4. Situación del mercado

El estudio del mercado de los productos agrícolas está conformado por cuatro áreas de análisis, la demanda, la oferta, los precios y la comercialización.

##### 4.1 Análisis de la Demanda

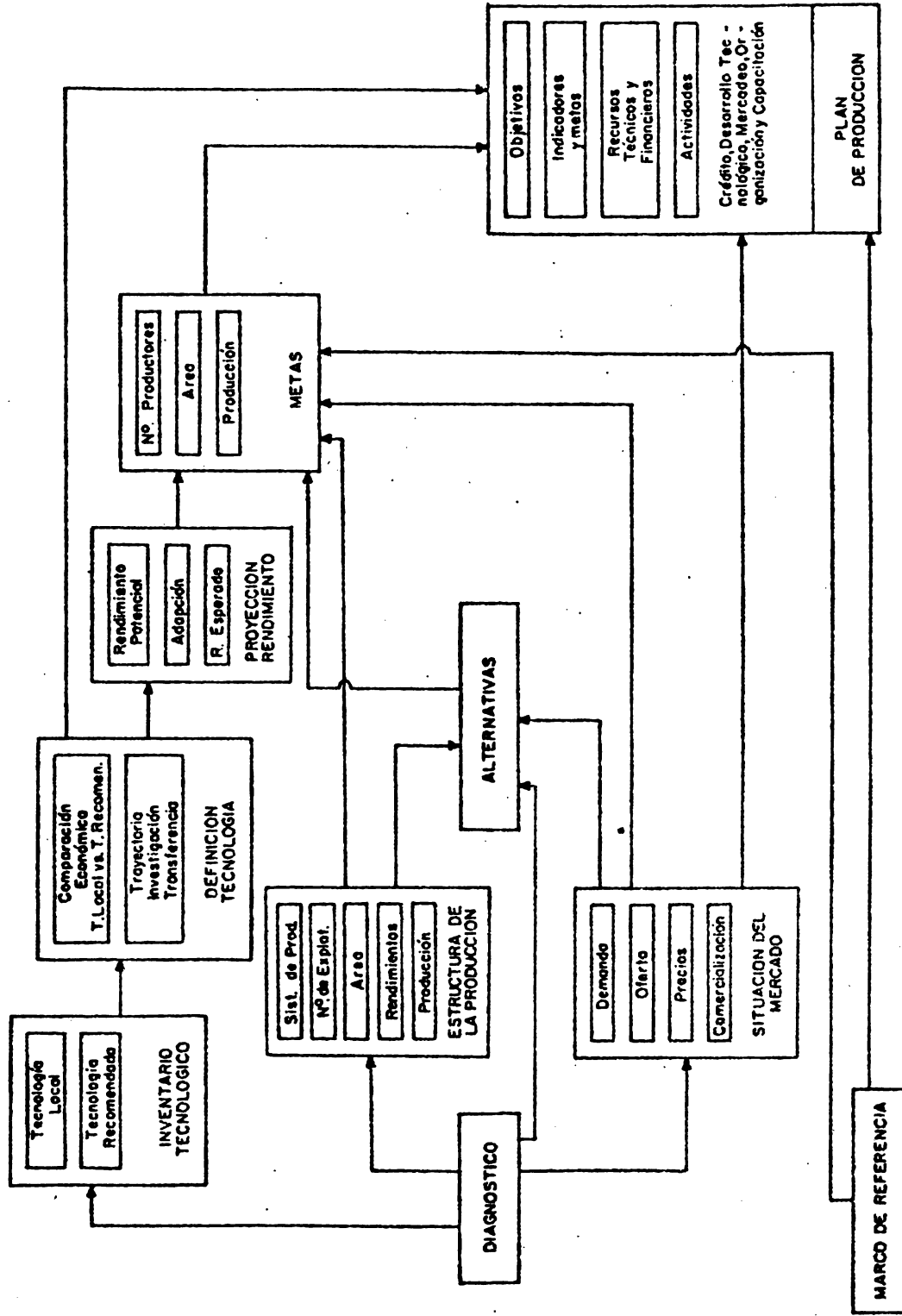
El estudio de la demanda es de significativa importancia dentro del estudio del mercado. La estimación de la demanda actual y futura permiten conformar algunas de las principales variables a considerar en el Plan de Producción, la misma que puede calcularse de diferentes maneras.

##### 4.2 Análisis de la Oferta

La cuantificación de la oferta, la distribución espacial de la misma y de los oferentes y la estacionalidad de la producción constituyen los elementos fundamentales del Análisis de la Oferta. La estimación de la oferta de productos agrícolas, como parte del estudio de mercado sirve para determinar los déficits o excedentes de producción y la época en que los mismos ocurrirán, permitiendo de esta forma conocer los períodos de mayor o menor afluencia al mercado de ciertos productos y con ello el estable-



Figura 2. SUBPROCESO DE ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION





cimiento de recomendaciones respecto a qué producir y en qué momento.

#### 4.3 Análisis de los Precios

Es importante conocer a nivel del estudio de mercado los precios existentes y su evolución en los últimos años, así como también sus posibles modificaciones y su influencia en relación con los costos de producción en cuanto al incentivo o estímulo que representa a nivel de productor. El estudio de los precios es de gran importancia dentro del Plan de Producción, ya que la relación costo-precio es el aspecto que más influye sobre la rentabilidad de cualquier renglón.

#### 4.4 Análisis de la Comercialización

El conocimiento de los canales de comercialización existentes y de la importancia de cada uno de ellos en función del volumen comercializado, es de primera prioridad. Es necesario tener en cuenta la existencia de los diferentes canales, el poder de cada uno de ellos y el margen de comercialización de que disfrutan los integrantes del canal. De esta forma estaremos en capacidad de realizar la escogencia del canal más favorable o de plantear alguna estrategia de distribución para el Plan de Producción.

#### Identificación de Alternativas

El Diagnóstico permite caracterizar el producto en el área estudiada e identificar los problemas relevantes. La identificación de alternativas, implica analizar las variables estudiadas no sólo en forma aislada sino de manera interdependiente a fin de identificar en forma coherente, la solución a los problemas, su priorización y la organización de las acciones necesarias. Esta etapa permite la delimitación del Plan de Producción para sus diferentes componentes y la identificación de ideas y perfiles para la formulación de proyectos específicos de apoyo al Plan de Producción.

#### Inventario Tecnológico

Esta actividad identifica y describe para el cultivo o especie

animal, la tecnología local y recomendada existente, producto de las experiencias locales y de las investigaciones regionales. El inventario tecnológico es uno de los productos del diagnóstico donde fueron analizados para los principales cultivos y/o especies pecuarias de la zona, su capacidad y/o potencial agrícola o pecuario para producirlos, así como las ventajas de los diferentes renglones.

#### 7. Definición Tecnológica

Esta actividad está conformada por el Análisis Económico Comparativo entre la Tecnología Local y la Recomendada, y por la definición de la Trayectoria de Investigación y Transferencia de Tecnología.

El Análisis Comparativo de la Tecnología Local y Recomendada, se efectúa en función de indicadores económicos estimados a partir de los ingresos y costos respectivos. Esta comparación permite determinar la bondad económica del paquete de recomendaciones generadas con relación a la tecnología local. Algunos indicadores utilizados son la Rentabilidad del renglón, la Retribución a la Mano de Obra y a los Insumos, el Retorno Marginal a la Inversión (RMI) y la relación beneficio costo.

Con base en lo anterior, se explicita la trayectoria de inversión por concepto y las fechas en que se tendrán disponibles las respectivas recomendaciones.

#### 8. Proyección del Rendimiento

Consiste en estimar los índices de productividad que se esperan alcanzar durante el período del Plan, así como los porcentajes de adopción de la nueva tecnología. A partir de la información indicada se calculan los Rendimientos ponderados esperados para los diferentes años del Plan.

#### 9. Metas

Las metas se refieren al número de productores que serán incorporados al Plan, el área a ser atendida y la producción esperada. Estas metas son calculadas con base en las metas generales y





prioridades señaladas en el Marco de Referencia, en las alternativas identificadas, en la situación del mercado y en los índices de producción estimados.

#### 10. Plan de Producción

El Plan de Producción es considerado como una estrategia institucional en el que se integran las acciones de Crédito, Desarrollo Tecnológico, Mercado, Organización y Capacitación para los agricultores involucrados, es el producto de las actividades precedentes las cuales permiten determinar en el tiempo y espacio para un producto determinado, los objetivos, metas e indicadores, recursos necesarios y actividades para el logro de lo previsto.

## CAPITULO SEGUNDO

### RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL DEL COMPONENTE DE PRODUCCION.

Esta parte del documento contempla el Resumen Operativo Gerencial (ROG) para el componente de Producción conformado por los subprogramas de Desarrollo Tecnológico, Crédito, Comercialización, Capacitación, Organización y Recursos Naturales.

El ROG fue elaborado con base en las orientaciones establecidas por la Dirección General del Programa y el Marco de Referencia para el Distrito de Pamplona, concretando la acción de las Instituciones a través de la integración de los Planes de Producción, de las acciones complementarias, y determinando los recursos técnicos y financieros requeridos para la ejecución.

El ROG del componente de producción presenta una visión de conjunto clara y cuantificada de los objetivos de cada uno de los subprogramas, estableciendo indicadores y metas concretas, facilitando en consecuencia el seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones oportunas a fin de lograr eficientemente los objetivos propuestos.

La Programación del componente de producción fue elaborada para un período de cinco años (1981-1985), la cual beneficiará a 1.700 usuarios directos al final del quinto año, con un área en cultivos de 3.800 hectáreas y 6.000 animales. Los montos financieros acumulados para los cinco años del Programa serán de \$508 millones de pesos, los cuales permitirán la financiación de 1.700 planificaciones integrales.

Todos estos esfuerzos interrelacionados deberán permitir un incremento del ingreso neto por productor a razón de 36% anual entre 1981-1986. En cuanto a los recursos requeridos para sufragar los gastos operativos de personal y de inversión que demanden las cinco entidades del componente de producción para los cinco años del Plan han sido calculados en 523 millones de pesos.



**PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DRI**  
**DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER - DISTRITO PAMPLONA**  
**COMPONENTE DE PRODUCCION RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL**

UNIDAD EJECUTORA: DISTRITO DRI PAMPLONA (CAJA AGRARIA, CECORA, ICA, INDERENA, SENA) FECHA DE ESTE ROG : ABRIL 20 DE 1981  
 RESPONSABLE: ANA ELISA NIÑO DE GAST ELABORADO POR: ANA ELISA NIÑO DE GAST  
 FECHA DE INICIO: ABRIL 1° DE 1981  
 FECHA DE TERMINACION: DICIEMBRE 31 DE 1985

Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas	Factores Condicionantes																																																					
<p><u>OBJETIVO GENERAL :</u></p> <p>Incrementar el ingreso neto derivado de la explotación agropecuaria, a los pequeños productores beneficiarios del programa DRI en el Distrito de Pamplona.</p>	<p>1. El ingreso neto por productor, proveniente de la producción agropecuaria (papa, leche, trigo y hortalizas) se incrementará a razón del 36% anual entre 1981 y 1986.</p>																																																						
<p><u>OBJETIVO ESPECIFICO :</u></p> <p>Aumentar la producción y productividad de hortalizas, papa, trigo y leche en las explotaciones de los 1.700 pequeños productores beneficiarios del Programa DRI.</p>	<p>1. Los rendimientos obtenidos en cada uno de los cultivos se rán:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 30%;">Cultivos</th> <th colspan="5" style="text-align: center;">RENDIMIENTOS (t/ha)</th> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">1981</th> <th style="width: 10%;">1982</th> <th style="width: 10%;">1983</th> <th style="width: 10%;">1984</th> <th style="width: 10%;">1985</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Hortalizas</u></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Cebolla Junca</td> <td style="text-align: center;">6,5</td> <td style="text-align: center;">6,6</td> <td style="text-align: center;">7,2</td> <td style="text-align: center;">7,4</td> <td style="text-align: center;">9,2</td> </tr> <tr> <td>- Remolacha</td> <td style="text-align: center;">10,5</td> <td style="text-align: center;">10,8</td> <td style="text-align: center;">11,4</td> <td style="text-align: center;">12,5</td> <td style="text-align: center;">14,6</td> </tr> <tr> <td>- Repollo</td> <td style="text-align: center;">13,0</td> <td style="text-align: center;">13,2</td> <td style="text-align: center;">15,6</td> <td style="text-align: center;">19,0</td> <td style="text-align: center;">20,0</td> </tr> <tr> <td>- Zanahoria</td> <td style="text-align: center;">12,0</td> <td style="text-align: center;">13,0</td> <td style="text-align: center;">13,0</td> <td style="text-align: center;">14,2</td> <td style="text-align: center;">18,2</td> </tr> <tr> <td>- Papa</td> <td style="text-align: center;">10,2</td> <td style="text-align: center;">12,6</td> <td style="text-align: center;">14,2</td> <td style="text-align: center;">15,3</td> <td style="text-align: center;">17,8</td> </tr> <tr> <td>- Trigo</td> <td style="text-align: center;">1,24</td> <td style="text-align: center;">1,32</td> <td style="text-align: center;">1,9</td> <td style="text-align: center;">2,05</td> <td style="text-align: center;">2,20</td> </tr> </tbody> </table>	Cultivos	RENDIMIENTOS (t/ha)					1981	1982	1983	1984	1985	<u>Hortalizas</u>						- Cebolla Junca	6,5	6,6	7,2	7,4	9,2	- Remolacha	10,5	10,8	11,4	12,5	14,6	- Repollo	13,0	13,2	15,6	19,0	20,0	- Zanahoria	12,0	13,0	13,0	14,2	18,2	- Papa	10,2	12,6	14,2	15,3	17,8	- Trigo	1,24	1,32	1,9	2,05	2,20	
Cultivos	RENDIMIENTOS (t/ha)																																																						
	1981	1982	1983	1984	1985																																																		
<u>Hortalizas</u>																																																							
- Cebolla Junca	6,5	6,6	7,2	7,4	9,2																																																		
- Remolacha	10,5	10,8	11,4	12,5	14,6																																																		
- Repollo	13,0	13,2	15,6	19,0	20,0																																																		
- Zanahoria	12,0	13,0	13,0	14,2	18,2																																																		
- Papa	10,2	12,6	14,2	15,3	17,8																																																		
- Trigo	1,24	1,32	1,9	2,05	2,20																																																		



Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas						Factores Condicionantes																																																																																																			
	<p>2. En ganadería se lograrán los siguientes índices de productividad :</p> <table border="1" data-bbox="407 623 634 1457"> <thead> <tr> <th>CONCEPTO</th> <th>1981</th> <th>1982</th> <th>1983</th> <th>1984</th> <th>1985</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Natalidad</td> <td>60</td> <td>60</td> <td>64</td> <td>67</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>Prod/Animal/día/1</td> <td>2,7</td> <td>3,3</td> <td>4,0</td> <td>4,7</td> <td>5,5</td> </tr> <tr> <td>Prod/Animal/año/1</td> <td>660</td> <td>813</td> <td>1040</td> <td>1283</td> <td>1540</td> </tr> <tr> <td>Período Lactancia/2</td> <td>240</td> <td>250</td> <td>260</td> <td>270</td> <td>280</td> </tr> <tr> <td>Cap. Carga (UGG/ha)</td> <td>1,0</td> <td>1,5</td> <td>1,9</td> <td>1,9</td> <td>2,4</td> </tr> </tbody> </table> <p>3. Se alcanzarán los siguientes volúmenes de producción en cada uno de los renglones así:</p> <table border="1" data-bbox="768 623 1089 1457"> <thead> <tr> <th>PRODUCTO</th> <th>1981</th> <th>1982</th> <th>1983</th> <th>1984</th> <th>1985</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Hortalizas</u></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Cebolla Junca</td> <td>65</td> <td>297</td> <td>390</td> <td>465</td> <td>717</td> <td>1934</td> </tr> <tr> <td>- Remolacha</td> <td>63</td> <td>367</td> <td>547</td> <td>825</td> <td>1255</td> <td>3057</td> </tr> <tr> <td>- Repollo</td> <td>65</td> <td>448</td> <td>686</td> <td>1178</td> <td>1640</td> <td>4017</td> </tr> <tr> <td>- Zanahoria</td> <td>60</td> <td>416</td> <td>546</td> <td>868</td> <td>1492</td> <td>3382</td> </tr> <tr> <td>Papa</td> <td>1836</td> <td>5166</td> <td>8009</td> <td>9700</td> <td>13528</td> <td>38239</td> </tr> <tr> <td>Trigo</td> <td>149</td> <td>196</td> <td>314</td> <td>390</td> <td>482</td> <td>1531</td> </tr> <tr> <td>Leche/3</td> <td>243,8</td> <td>489,9</td> <td>780,2</td> <td>1244,2</td> <td>2216,5</td> <td>4974,6</td> </tr> </tbody> </table>						CONCEPTO	1981	1982	1983	1984	1985	Natalidad	60	60	64	67	73	Prod/Animal/día/1	2,7	3,3	4,0	4,7	5,5	Prod/Animal/año/1	660	813	1040	1283	1540	Período Lactancia/2	240	250	260	270	280	Cap. Carga (UGG/ha)	1,0	1,5	1,9	1,9	2,4	PRODUCTO	1981	1982	1983	1984	1985	Total	<u>Hortalizas</u>							- Cebolla Junca	65	297	390	465	717	1934	- Remolacha	63	367	547	825	1255	3057	- Repollo	65	448	686	1178	1640	4017	- Zanahoria	60	416	546	868	1492	3382	Papa	1836	5166	8009	9700	13528	38239	Trigo	149	196	314	390	482	1531	Leche/3	243,8	489,9	780,2	1244,2	2216,5	4974,6	
CONCEPTO	1981	1982	1983	1984	1985																																																																																																					
Natalidad	60	60	64	67	73																																																																																																					
Prod/Animal/día/1	2,7	3,3	4,0	4,7	5,5																																																																																																					
Prod/Animal/año/1	660	813	1040	1283	1540																																																																																																					
Período Lactancia/2	240	250	260	270	280																																																																																																					
Cap. Carga (UGG/ha)	1,0	1,5	1,9	1,9	2,4																																																																																																					
PRODUCTO	1981	1982	1983	1984	1985	Total																																																																																																				
<u>Hortalizas</u>																																																																																																										
- Cebolla Junca	65	297	390	465	717	1934																																																																																																				
- Remolacha	63	367	547	825	1255	3057																																																																																																				
- Repollo	65	448	686	1178	1640	4017																																																																																																				
- Zanahoria	60	416	546	868	1492	3382																																																																																																				
Papa	1836	5166	8009	9700	13528	38239																																																																																																				
Trigo	149	196	314	390	482	1531																																																																																																				
Leche/3	243,8	489,9	780,2	1244,2	2216,5	4974,6																																																																																																				

1/ Litros  
2/ Días/año  
3/ En miles de litros



Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas					Factores Condicionantes																																										
<b>OBJETIVOS INTERMEDIOS:</b> 1. Promover el uso de tecnología apropiada entre los pequeños productores del -Distrito, beneficiarios del Programa DRI.	1.1. El número de beneficiarios incorporados al fin de cada año será el siguiente: <table border="1" data-bbox="430 623 690 1379"> <thead> <tr> <th>Municipio</th> <th>1981</th> <th>1982</th> <th>1983</th> <th>1984</th> <th>1985</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cáscota</td> <td>60</td> <td>109</td> <td>158</td> <td>207</td> <td>255</td> </tr> <tr> <td>Chitagá</td> <td>109</td> <td>205</td> <td>301</td> <td>397</td> <td>493</td> </tr> <tr> <td>Mutiscua</td> <td>63</td> <td>107</td> <td>151</td> <td>195</td> <td>238</td> </tr> <tr> <td>Pamplona</td> <td>70</td> <td>142</td> <td>214</td> <td>286</td> <td>357</td> </tr> <tr> <td>Pamplonita</td> <td>63</td> <td>137</td> <td>211</td> <td>285</td> <td>357</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>365</b></td> <td><b>700</b></td> <td><b>1035</b></td> <td><b>1370</b></td> <td><b>1700</b></td> </tr> </tbody> </table>					Municipio	1981	1982	1983	1984	1985	Cáscota	60	109	158	207	255	Chitagá	109	205	301	397	493	Mutiscua	63	107	151	195	238	Pamplona	70	142	214	286	357	Pamplonita	63	137	211	285	357	<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>700</b>	<b>1035</b>	<b>1370</b>	<b>1700</b>	1. El mercado abastece los insumos requeridos por la tecnología recomendada.
Municipio	1981	1982	1983	1984	1985																																											
Cáscota	60	109	158	207	255																																											
Chitagá	109	205	301	397	493																																											
Mutiscua	63	107	151	195	238																																											
Pamplona	70	142	214	286	357																																											
Pamplonita	63	137	211	285	357																																											
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>700</b>	<b>1035</b>	<b>1370</b>	<b>1700</b>																																											
	1.2. El número de productores incorporados, el área a ser atendida, el número de animales atendidos y el porcentaje de adopción de tecnología para cada uno de los productos serán:																																															
	Concepto	1981	1982	1983	1984	1985	Totales																																									
<b>Nº Productores:</b> Cebolla Junca Hortalizas/1 Papa Trigo Leche <b>Area Atendida</b> Cebolla Junca Remolacha Repollo Zanahoria Papa Trigo <b>TOTAL AREA</b>	20 22 140 85 342	30 140 320 100 487	33 169 440 115 631	35 223 500 125 775	40 260 600 145 919	40 260 600 145 919	326 625 822 943 1133 3849																																									

1/ Repollo, Remolacha y Zanahoria.





Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas						Factores Condicionantes
Concepto	1981	1982	1983	1984	1985	Totales	
<u>Animales Atendidos.</u>	1579	2408	3442	4616	6057	6057	
<u>Porcentaje de adopción de tecnología.</u>							
Cebolla Junca	50	60	60	70	80	80	
Hortalizas/1	50	60	60	70	80	80	
Papa	40	60	65	70	80	80	
Trigo	30	40	60	70	80	80	
Leche	25	35	45	55	65	65	
<p>2. Desarrollar paquetes tecnológicos rentables y adaptados a las características de los beneficiarios del Programa.</p> <p>2.1. Se dispondrá de un conjunto de recomendaciones acordes con las características socioeconómicas de los pequeños agricultores y que ofrecerán solución a sus problemas tecnológicos críticos.</p> <p>A continuación se presentan las prácticas culturales que serán objeto de recomendación durante el primero y último año del Programa según el nivel de aproximación alcanzado (R<sub>1</sub> y R<sub>2</sub>):</p>							

1/ Repollo, Remolacha y Zanahoria.



Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas										Factores Condicionantes
	2.1.1. En productos agrícolas se recomendará lo siguiente: 1/										
	PRACTICAS		HORTALIZAS		PAPA		TRIGO				
	1981	1985	1981	1985	1981	1985	1981	1985	1981	1985	
1. Manejo de suelos	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>
2. Preparación de suelos	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
3. Desinfección de sembreros	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>
4. Siembras múltiples e intercaladas.	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L
5. Variedades	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L
6. Selección y Clasificación de semillas	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
7. Densidad de siembra	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
8. Distancia de siembra	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
9. N° de semillas por sitio	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
10. Riego y época de siembra	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
11. Fertilización	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>
12. Encalamiento	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
13. Aplicación de Materia Orgánica.	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>
14. Control de malezas	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L
15. Control de plagas y enfermedades.	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>
16. Manejo de productos Fitosanitarios.	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>
17. Evaluación Entomológica y Fitopatológica.	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>
18. Mecanización	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
19. Sistemas de Riego	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L	R <sub>1</sub>	L
20. Empaque y Clasificación.	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>1</sub>

1/ R<sub>1</sub>: Primera aproximación

R<sub>2</sub>: Segunda aproximación

L: La Tecnología Local actualmente en uso

- La descripción de la Tecnología Local y la recomendada en primera aproximación, se presenta en detalle en los planes de producción respectivos, los cuales aparecen en capítulos siguientes de este documento.



Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas	Factores Condicionantes																		
<p>2.1.2 En ganadería Bovina se generarán recomendaciones para las prácticas siguientes :</p>	<p>1981</p> <p>1985</p>																			
<p><b>PRACTICAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedades de Pastos</li> <li>2. Control de Malezas</li> <li>3. Mezclas de Gramíneas y Leguminosas</li> <li>4. Escarificación</li> <li>5. Fertilización</li> <li>6. Manejo de Pastos de Corte</li> <li>7. Sales Mineralizadas</li> <li>8. Sistema de Pastoreo</li> <li>9. Infraestructura</li> <li>10. Ordeño y Cría de Terneros</li> <li>11. Manejo de Reproductores</li> <li>12. Control de Parásitos Internos y Externos.</li> <li>13. Prevención de Aftosa</li> </ol>	<p>R<sub>1</sub></p> <p>L</p> <p>L</p> <p>-</p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>L</p> <p>L</p> <p>L</p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p>	<p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>2</sub></p> <p>R<sub>2</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>2</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p> <p>R<sub>1</sub></p>																		
<p>2.2 Los paquetes tecnológicos generados deberán alcanzar por lo menos los siguientes indicadores económicos:</p> <table border="1" data-bbox="1015 684 1258 1471"> <thead> <tr> <th data-bbox="1015 684 1096 1073">PRODUCTO</th> <th data-bbox="1015 1073 1096 1277">Retorno Marginal a la Inversión</th> <th data-bbox="1015 1277 1096 1471">Retribución a la mano de obra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1096 684 1144 1073">1. Cebolla Junca</td> <td data-bbox="1096 1073 1144 1277">2.0</td> <td data-bbox="1096 1277 1144 1471">1.9</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1144 684 1177 1073">2. Hortalizas</td> <td data-bbox="1144 1073 1177 1277">1.5</td> <td data-bbox="1144 1277 1177 1471">1.6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1177 684 1209 1073">3. Papa</td> <td data-bbox="1177 1073 1209 1277">1.5</td> <td data-bbox="1177 1277 1209 1471">1.6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1209 684 1242 1073">4. Trigo</td> <td data-bbox="1209 1073 1242 1277">1.6</td> <td data-bbox="1209 1277 1242 1471">2.3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1242 684 1258 1073">5. Leche</td> <td data-bbox="1242 1073 1258 1277">1.6/1</td> <td data-bbox="1242 1277 1258 1471">2.5</td> </tr> </tbody> </table>	PRODUCTO	Retorno Marginal a la Inversión	Retribución a la mano de obra	1. Cebolla Junca	2.0	1.9	2. Hortalizas	1.5	1.6	3. Papa	1.5	1.6	4. Trigo	1.6	2.3	5. Leche	1.6/1	2.5		
PRODUCTO	Retorno Marginal a la Inversión	Retribución a la mano de obra																		
1. Cebolla Junca	2.0	1.9																		
2. Hortalizas	1.5	1.6																		
3. Papa	1.5	1.6																		
4. Trigo	1.6	2.3																		
5. Leche	1.6/1	2.5																		

1/ Corresponde a la relación Beneficio - Costo.



<p>3. Promover la producción y distribución eficiente de semilla mejorada de papa, a través de AGROPAPA.</p>																																																							
<p>3.1. Los volúmenes producidos de semilla, el número de agricultores participantes, la superficie sembrada y los silos de verdeamiento a instalarse, se presentan a continuación.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="495 643 552 1389">Concepto</th> <th data-bbox="552 643 592 1389">1982</th> <th data-bbox="592 643 633 1389">1983</th> <th data-bbox="633 643 673 1389">1984</th> <th data-bbox="673 643 714 1389">1985</th> <th data-bbox="714 643 755 1389">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="552 643 592 1389">1. N° de Productores</td> <td data-bbox="592 643 633 1389">12</td> <td data-bbox="633 643 673 1389">27</td> <td data-bbox="673 643 714 1389">30</td> <td data-bbox="714 643 755 1389">40</td> <td data-bbox="755 643 795 1389">40</td> </tr> <tr> <td data-bbox="592 643 633 1389">2. Área Cultivada (ha).</td> <td data-bbox="633 643 673 1389">12</td> <td data-bbox="673 643 714 1389">15</td> <td data-bbox="714 643 755 1389">45</td> <td data-bbox="755 643 795 1389">60</td> <td data-bbox="795 643 836 1389">144</td> </tr> <tr> <td data-bbox="633 643 673 1389">3. Producción (t)</td> <td data-bbox="673 643 714 1389">120</td> <td data-bbox="714 643 755 1389">270</td> <td data-bbox="755 643 795 1389">450</td> <td data-bbox="795 643 836 1389">600</td> <td data-bbox="836 643 876 1389">1440</td> </tr> <tr> <td data-bbox="673 643 714 1389">4. Rendimiento (t/ha).</td> <td data-bbox="714 643 755 1389">10</td> <td data-bbox="755 643 795 1389">10</td> <td data-bbox="795 643 836 1389">10</td> <td data-bbox="836 643 876 1389">10</td> <td data-bbox="876 643 917 1389">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="714 643 755 1389">5. N° de Silos de verdeamiento</td> <td data-bbox="755 643 795 1389">9</td> <td data-bbox="795 643 836 1389">15</td> <td data-bbox="836 643 876 1389">3</td> <td data-bbox="876 643 917 1389">10</td> <td data-bbox="917 643 958 1389">37</td> </tr> <tr> <td data-bbox="755 643 795 1389">6. Cubrimiento de necesidades (%)</td> <td data-bbox="795 643 836 1389"></td> <td data-bbox="836 643 876 1389"></td> <td data-bbox="876 643 917 1389"></td> <td data-bbox="917 643 958 1389"></td> <td data-bbox="958 643 998 1389"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="795 643 836 1389">AGROPAPA</td> <td data-bbox="836 643 876 1389">80</td> <td data-bbox="876 643 917 1389">100</td> <td data-bbox="917 643 958 1389">100</td> <td data-bbox="958 643 998 1389">100</td> <td data-bbox="998 643 1039 1389">---</td> </tr> <tr> <td data-bbox="836 643 876 1389">Todo el Plan</td> <td data-bbox="876 643 917 1389">40</td> <td data-bbox="917 643 958 1389">60</td> <td data-bbox="958 643 998 1389">80</td> <td data-bbox="998 643 1039 1389">80</td> <td data-bbox="1039 643 1079 1389">---</td> </tr> </tbody> </table>	Concepto	1982	1983	1984	1985	Total	1. N° de Productores	12	27	30	40	40	2. Área Cultivada (ha).	12	15	45	60	144	3. Producción (t)	120	270	450	600	1440	4. Rendimiento (t/ha).	10	10	10	10	10	5. N° de Silos de verdeamiento	9	15	3	10	37	6. Cubrimiento de necesidades (%)						AGROPAPA	80	100	100	100	---	Todo el Plan	40	60	80	80	---
Concepto	1982	1983	1984	1985	Total																																																		
1. N° de Productores	12	27	30	40	40																																																		
2. Área Cultivada (ha).	12	15	45	60	144																																																		
3. Producción (t)	120	270	450	600	1440																																																		
4. Rendimiento (t/ha).	10	10	10	10	10																																																		
5. N° de Silos de verdeamiento	9	15	3	10	37																																																		
6. Cubrimiento de necesidades (%)																																																							
AGROPAPA	80	100	100	100	---																																																		
Todo el Plan	40	60	80	80	---																																																		





Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas							Factores Condicionantes	
	4.1 El área y los montos financiados por producto serán :								
	Producto	1981	1982	1983	1984	1985	Total		
4. Dotar de crédito suficiente y oportuno a los beneficiarios del Programa.	1. <u>Cebolla</u>								
	a. Área (ha)	10	15	18	21	26	--		
	b. Monto (\$ millones)	0.5	2.8	4.3	6.7	10.9	25.2		
	2. <u>Hortalizas</u>								
	a. Área (ha)	16	50	67	95	125	--		
	b. Monto (\$ millones)	0.7	6.4	11.0	20.2	35.1	73.4		
	3. <u>Papa</u>								
	a. Área (ha)	180	410	564	634	760	--		
	b. Monto (\$ millones)	8.9	30.9	55.8	81.7	133.0	310.3		
	4. <u>Trigo</u>								
	a. Área (ha)	120	150	173	193	222	--		
	b. Monto (\$ millones)	1.4	2.2	3.6	5.3	7.9	20.4		
	5. <u>Leche/1</u> (\$ millones)	7.5	7.0	10.1	20.1	29.9	74.6		
	6. Comercialización (\$ millones)	-	1.0	1.0	1.0	1.0	4.0		
7. TOTAL (\$ millones)	19.0	50.3	85.8	135.0	217.8	507.9			

1/ Contempla compra de animales, instalación de praderas, sostenimiento de praderas y hato, mejoras.



Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas						Factores Condicionantes
<p>5. Promover una comercialización eficiente de la producción de hortalizas, papa, trigo y leche.</p>	4.2. Los montos a financiar por municipio, se distribuyen en la forma siguiente:						<p>1. Los productores confían en las ventas de comercializar sus productos a través de organizaciones.</p> <p>2. Se cuenta con el apoyo de Supermercados, cajas de compensación y otros compradores locales para comercializar los productos contemplados en el plan, a través de las organizaciones de mercadeo.</p> <p>3. Se dispone del aporte de los asociados para financiar parte de los requerimientos financieros de las organizaciones de mercadeo.</p> <p>4. Las organizaciones utilizan eficientemente la estructura operativa y los mecanismos administrativos diseñados para el desarrollo de sus actividades.</p>
	Municipio	Millones de Pesos					
	1981	1982	1983	1984	1985		
Cácuta	2.8	5.5	8.4	14.0	29.0	59.7	
Chitagá	6.9	21.9	40.1	61.7	98.2	228.8	
Mutiscua	2.3	6.7	10.9	19.7	29.5	69.1	
Pamplona	4.3	9.6	16.2	23.6	35.6	89.3	
Pamplonita	1.7	6.6	10.2	16.0	25.5	61.0	
TOTAL	19.0	50.3	85.8	135.0	217.8	507.9	
<p>5.1. A comienzos de 1982 AGROPAPA iniciará las actividades relacionadas con la venta de papa; en 1983 contará con un sistema de comercialización a nivel de los mercados de Pamplona y Cúcuta, que asegurará alcanzar un incremento anual de precios, por lo menos del 25%.</p> <p>5.2. A partir de 1982 funcionarán tres formas asociativas (FAS) de hortalizas y a partir de 1983 una de leche, que desarrollarán un programa de comercialización de sus respectivos productos, en forma coordinada en los mercados de Cúcuta y Pamplona.</p>							



Síntesis de Objetivos		Indicadores y Metas					Factores Condicionantes	
5.3. Los volúmenes a comercializar anualmente a través de las FAS y el número de socios de cada una serán:		Cebolla/1		Hortalizas/1		Papa/1		Leche/2
		Años	Concepto					
1982	Volumen (t)	267	1.107	1.807	--			
	Nº Socios	30	140	160	--			
1983	Volumen (t)	351	1.601	2.803	525			
	Nº Socios	33	169	220	630			
1984	Volumen (t)	419	2.684	3.395	756			
	Nº Socios	35	223	250	800			
1985	Volumen (t)	645	3.947	4.735	1.176			
	Nº Socios	40	260	300	900			
TOTAL								
Volumen (t)		1.682	9.339	12.740	2.457			

1/ Volumen en toneladas

2/ Volumen en miles de litros



Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas	Factores Condicionantes
	<p>5.4. Se proveerá información oportuna y confiable sobre precios y mercados de Cúcuta y Pamplona para Hortalizas, Trigo, Papa y Leche. Esta información servirá para la organización y funcionamiento de los programas de comercialización y para el seguimiento de la problemática de los productos. Durante 1981 y 1985 se publicará un boletín mensual con el siguiente contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Precios semanales por variedad y clase de producto a nivel de productor mayorista y minorista.</li> <li>b. Proccendencia y volúmenes ingresados a los mercados por mes por variedad por clase de producto. Tendencias y observaciones.</li> <li>c. Información para AGROPAPA y las FAS sobre: Clase de comprador, volúmenes demandados, frecuencia, calidad, empaçado, formas de pago y lugar de transacción.</li> </ul>	





Síntesis de Objetivos	Indicadores y Metas	Factores Condicionantes																																																																						
<p>6. Organizar y capacitar a la población rural de las áreas atendidas por el Programa.</p>	<p>6.1 El número de organizaciones incorporadas por año serán :</p> <table border="1" data-bbox="479 419 641 623"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>81</th> <th>82</th> <th>83</th> <th>84</th> <th>85</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Comités Municipales <sup>1/</sup></td> <td>5</td> <td>--</td> <td>--</td> <td>--</td> <td>--</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2. Asambleas Veredales <sup>2/</sup></td> <td>14</td> <td>--</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table> <p>62. El número de usuarios directos capacitados por tema y año será :</p> <table border="1" data-bbox="479 827 1128 1216"> <thead> <tr> <th>Tema</th> <th>81</th> <th>82</th> <th>83</th> <th>84</th> <th>85</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Inducción</td> <td>250</td> <td>340</td> <td>370</td> <td>370</td> <td>370</td> <td>1.700</td> </tr> <tr> <td>2. Organización</td> <td>250</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>80</td> <td>630</td> </tr> <tr> <td>3. Planific. de Fincas</td> <td>270</td> <td>350</td> <td>360</td> <td>360</td> <td>360</td> <td>1.700</td> </tr> <tr> <td>4. Crédito</td> <td>250</td> <td>340</td> <td>370</td> <td>370</td> <td>370</td> <td>1.700</td> </tr> <tr> <td>5. Comercialización</td> <td>---</td> <td>300</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>1.500</td> </tr> <tr> <td>6. Administración y Contabilidad</td> <td>---</td> <td>100</td> <td>120</td> <td>120</td> <td>120</td> <td>460</td> </tr> </tbody> </table>	Concepto	81	82	83	84	85	Total	1. Comités Municipales <sup>1/</sup>	5	--	--	--	--	5	2. Asambleas Veredales <sup>2/</sup>	14	--	6	6	5	31	Tema	81	82	83	84	85	Total	1. Inducción	250	340	370	370	370	1.700	2. Organización	250	100	100	100	80	630	3. Planific. de Fincas	270	350	360	360	360	1.700	4. Crédito	250	340	370	370	370	1.700	5. Comercialización	---	300	400	400	400	1.500	6. Administración y Contabilidad	---	100	120	120	120	460	
Concepto	81	82	83	84	85	Total																																																																		
1. Comités Municipales <sup>1/</sup>	5	--	--	--	--	5																																																																		
2. Asambleas Veredales <sup>2/</sup>	14	--	6	6	5	31																																																																		
Tema	81	82	83	84	85	Total																																																																		
1. Inducción	250	340	370	370	370	1.700																																																																		
2. Organización	250	100	100	100	80	630																																																																		
3. Planific. de Fincas	270	350	360	360	360	1.700																																																																		
4. Crédito	250	340	370	370	370	1.700																																																																		
5. Comercialización	---	300	400	400	400	1.500																																																																		
6. Administración y Contabilidad	---	100	120	120	120	460																																																																		

1/ 1 Comité Municipal por Municipio, los cuales se instalan el primer año

2/ 1 Asamblea Veredal por cada Vereda incorporada al Programa.



**Factores Condicionantes**

**Indicadores y Metas**

**Síntesis de Objetivos**

6. Organizar y capacitar a la población rural de las áreas atendidas por el Programa.

6.1 El número de organizaciones incorporadas por año serán :

Concepto	81	82	83	84	85	Total
1. Comités Municipales <sup>1/</sup>	5	--	--	--	--	5
2. Asambleas Veredales <sup>2/</sup>	14	--	6	6	5	31

6.2. El número de usuarios directos capacitados por tema y año será :

Tema	81	82	83	84	85	Total
1. Inducción	250	340	370	370	370	1.700
2. Organización	250	100	100	100	80	630
3. Planific. de Finanzas	270	350	360	360	360	1.700
4. Crédito	250	340	370	370	370	1.700
5. Comercialización	---	300	400	400	400	1.500
6. Administración y Contabilidad	---	100	120	120	120	460

1/ 1 Comité Municipal por Municipio, los cuales se instalan el primer año  
 2/ 1 Asamblea Veredal por cada Vereda incorporada al Programa.



RECURSOS NECESARIOS

PRESUPUESTO CONSOLIDADO

(Miles de pesos)

Entidad y Concepto	1981	1982	1983	1984	1985	Total
<b>1. ICA</b>						
a. Servicios Personales <sup>1/</sup>	6,553.2	8,500.0	11,100.0	14,400.0	21,200.0	61,753.2
b. Gastos Generales <sup>2/</sup>	1,996.0	2,550.0	3,300.0	4,300.0	6,400.0	18,516.0
c. Inversión <sup>3/</sup>	3,978.8	2,250.0	2,500.0	1,900.0	3,000.0	13,628.8
d. Sub-Total	12,498.0	13,300.0	16,900.0	20,600.0	30,600.0	93,898.0
<b>2. CAJA AGRARIA</b>						
a. Recursos para crédito <sup>5/6/</sup>	19,000.0	39,000.0	43,700.0	59,700.0	102,300.0	263,700.0
<b>3. CECORA</b>						
a. Servicios Personales <sup>1/</sup>	2,143.4	3,440.0	5,100.0	8,100.0	10,500.0	29,283.4
b. Gastos Generales <sup>2/</sup>	643.0	1,030.0	1,500.0	2,400.0	3,200.0	8,773.0
c. Inversión	1,000.0	---	---	---	---	1,000.0
d. Sub-Total	3,786.4	4,470.0	6,600.0	10,500.0	13,700.0	39,056.4
<b>4. SENA</b>						
a. Servicios Personales <sup>1/</sup>	8,331.6	10,830.0	15,300.0	19,900.0	25,900.0	80,261.6
b. Gastos Generales <sup>2/</sup>	335.0	430.0	600.0	800.0	1,000.0	3,165.0
c. Inversión <sup>3/</sup>	2,438.0	590.0	900.0	1,100.0	1,400.0	6,428.0
d. Sub-Total	11,104.6	11,850.0	16,800.0	21,800.0	28,300.0	89,854.6
<b>5. T O T A L E S</b>						
a. Servicios Personales	17,028.2	22,770.0	31,500.0	42,400.0	57,600.0	171,298.2
b. Gastos Generales	2,944.0	4,010.0	5,400.0	7,500.0	10,600.0	30,454.0
c. Inversión	7,416.8	2,840.0	3,400.0	3,000.0	4,400.0	21,056.8
d. Recursos para crédito	19,000.0	39,000.0	43,700.0	59,700.0	102,300.0	263,700.0
e. Gastos Administración	4,000.0	5,000.0	7,000.0	9,000.0	11,000.0	36,000.0
f. T O T A L	50,389.0	73,620.0	91,000.0	121,600.0	185,900.0	522,509.0

1/ Se asume un 30% de incremento anual sobre los sueldos individuales de 1981

2/ Corresponde al 30% de Servicios Personales

3/ Para inversiones en Divulgación e insumos, se asume un incremento anual sobre costos unitarios de 1981 equivalente al 25%.

4/ Corresponde al 4% de Servicios Personales

5/ Incluye crédito para producción y comercialización

6/ Se estimó el requerimiento Neto del Crédito en base a la proyección del flujo de colocaciones y recuperaciones, considerando un 95% de recuperaciones anuales en agricultura y 97% en ganadería con plazo total de 6 años y 2 de gracia para esta última.



**RECURSOS NECESARIOS**

**REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

Entidad y Cargo	1981		1982		1983		1984		1985	
	N°	m/h	N°	m/h	N°	m/h	N°	m/h	N°	m/h
<b>1. ICA</b>										
a. Director DTT	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
b. Ing. Agrónomo	3	36	3	36	3	36	3	36	3	36
c. Méd. Veterinario	2	24	2	24	2	24	2	24	2	24
d. Exp. Agropecuario	15	180	15	180	15	180	15	180	19	228
e. Auxiliar campo	3	36	3	36	3	36	3	36	3	36
f. Secretaria	3	36	3	36	3	36	3	36	3	36
<b>2. CAJA AGRARIA</b>										
a. Sup. Regional	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
b. Asesor DRI	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
c. Inspector	8	96	8	96	8	96	8	96	8	96
<b>3. CECORA</b>										
a. Sup. Departament.	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
b. Asistente Mercado	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
c. Recolector precio	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
d. Promotor	-	--	1	12	2	24	3	36	3	36
e. Secretaria	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
f. Conductor	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
<b>4. SENA</b>										
a. Jefe Unidad	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3
b. Supervisor	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
c. Instructor	10	120	10	120	12	144	12	144	12	144
d. Secretaria	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12
e. Conductor	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12





**ANEXO D**

**RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL (ROG)**

**Y**

**PROGRAMACION DE RECURSOS**

**ALFONSO BEJARANO A.**



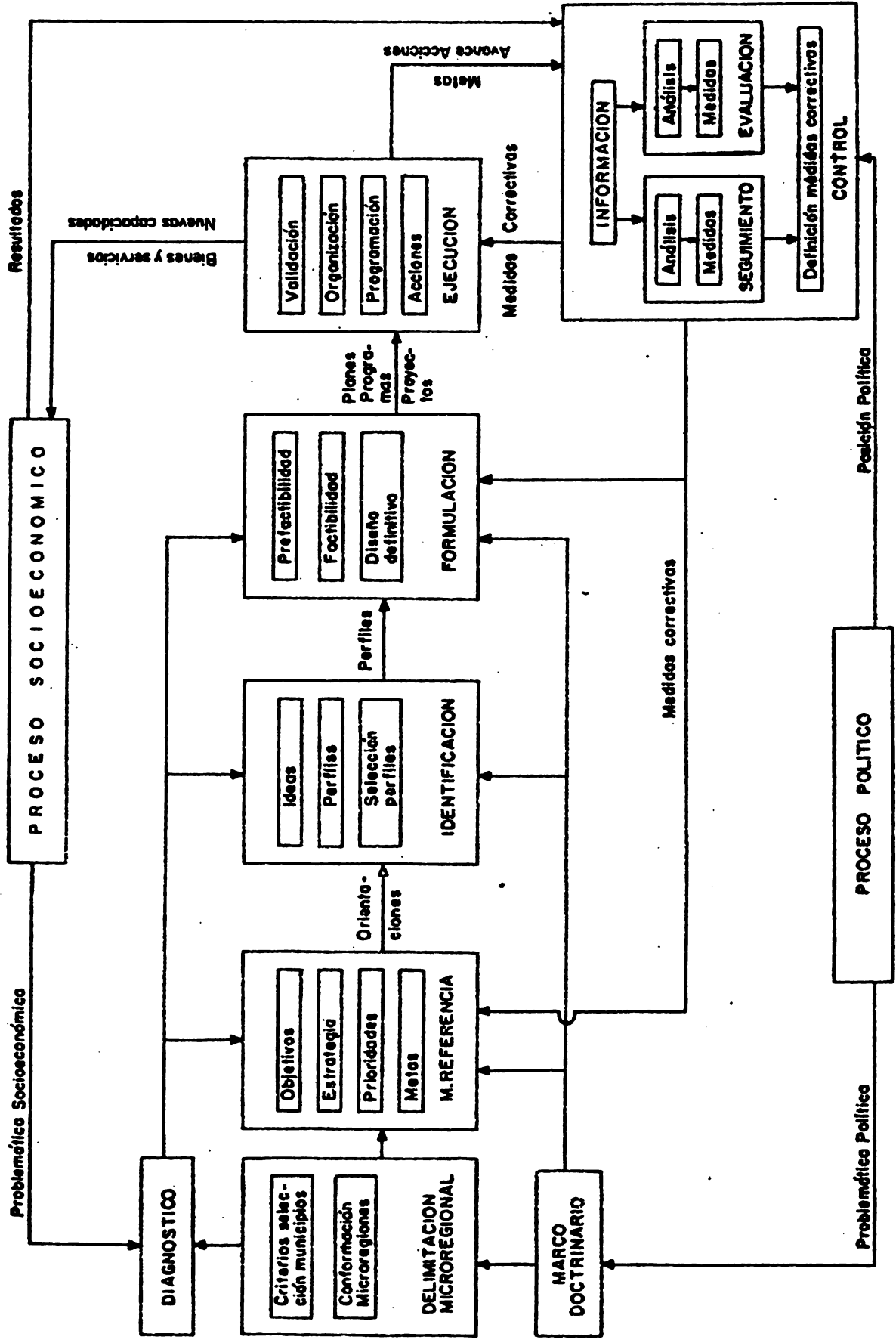


SI USTED NO SABE ADONDE VA

CUALQUIER CAMINO LO LLEVARA ALLI



PROCESO DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION MICRO - REGIONAL





## **RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL, ROG**

\*\*\*\*\*

**HERRAMIENTA DE GERENCIA QUE ESPECIFICA Y ACLARA LOS  
OBJETIVOS DE UN PROYECTO Y SU CONSISTENCIA, IDENTIFICA  
LOS FACTORES LIMITANTES EN CADA NIVEL DE OBJETIVOS Y  
DEFINE CLARAMENTE LOS RESULTADOS ESPERADOS EN TERMINOS  
DE CALIDAD, CANTIDAD Y TIEMPO.**



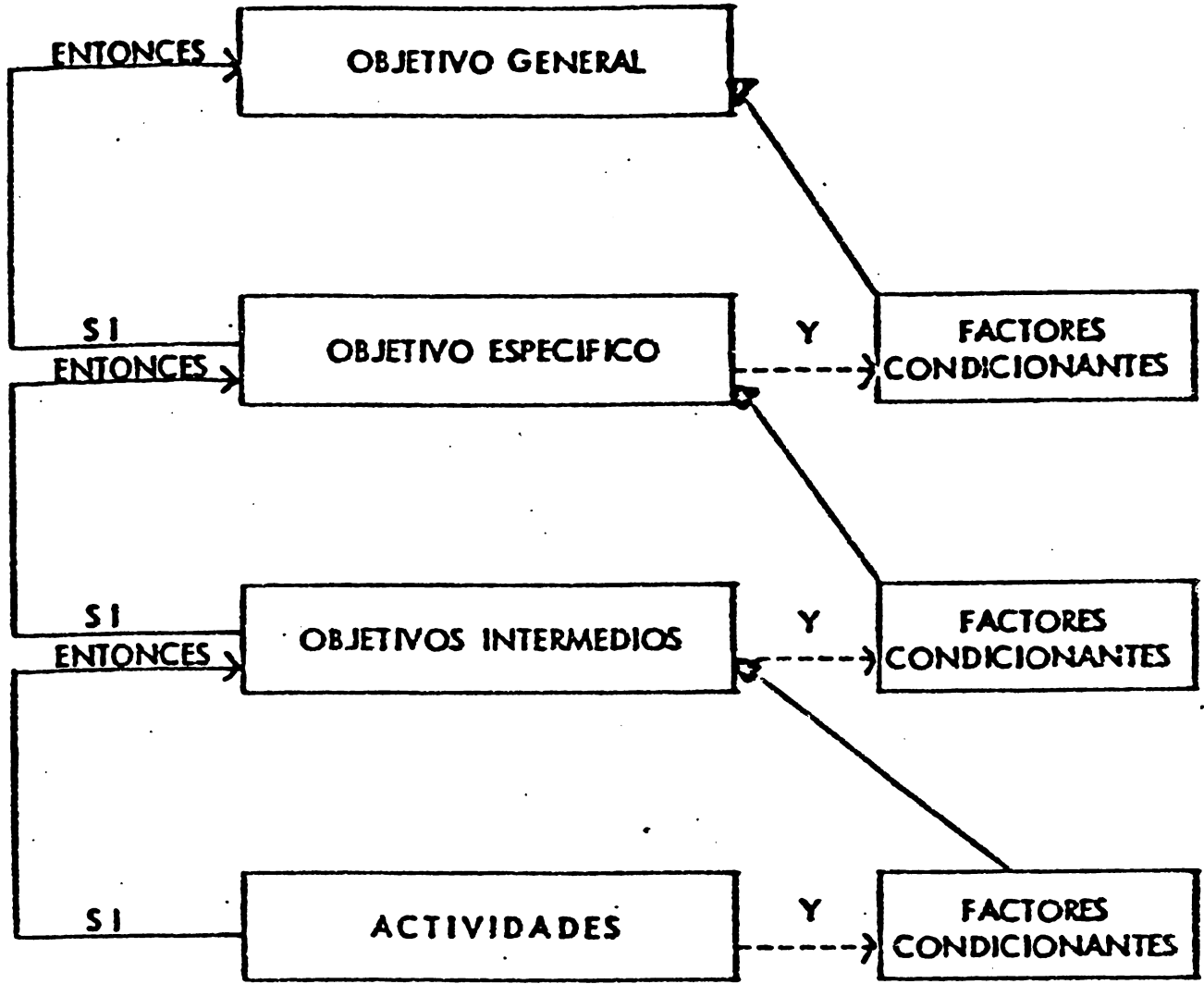


## **UTILIDAD DEL LOG:**

1. VERIFICAR SI EL DOCUMENTO BASE ASEGURA:
  - LA ADECUADA EJECUCION
  - CLARIDAD Y CONSISTENCIA EN LOS OBJETIVOS Y METAS
  - OPORTUNIDAD Y LOGROS ESPERADOS
2. IDENTIFICAR Y ORGANIZAR EN FORMA PRECISA LOS OBJETIVOS PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES.
3. REPLANTEAR LOS OBJETIVOS EN FORMA OPORTUNA Y LA PROGRAMACION DE SUS ACTIVIDADES.
4. ESTABLECER Y RELACIONAR CAUSALMENTE LAS PRIORIDADES ESCOGIDAS
5. ESTABLECER BASES PARA LA EVALUACION ESPECIFICANDO LOS INDICADORES, FACTORES CONDICIONANTES, ETC.



# LOGICA DE UN PROYECTO



ACCION GERENCIAL

COORDINACION



## JERARQUIA DE OBJETIVOS EN ROG

=====

POR QUE  
HACER  
EL  
PROYECTO  
  
COMO  
DISEÑAR  
EL  
PROYECTO  
PARA  
LOGRAR  
EL  
OBJETIVO  
ESPECIFICO

**OBJETIVO GENERAL**  
INSPIRACION DEL PROYECTO

**OBJETIVO ESPECIFICO**  
(UNO SOLO)

EL PARA QUE  
EN QUE CONSISTE EL EXITO  
EMPUJE PRINCIPAL  
LA RAZON DE SER

**OBJETIVOS**  
**INTERMEDIOS**

**ACTIVIDADES**

OBJETIVO DE ORDEN SUPERIOR PARA  
EL CUAL EL PROYECTO ES UNA CON-  
DICION LOGICA.

LO QUE ESPERAMOS LOGRAR:  
LA MOTIVACION "VERDADERA" O  
ESENCIAL QUE ORIGINA LOS  
OBJETIVOS INTERMEDIOS.

LOS RESULTADOS ESPECIFICOS  
PRODUCIDOS POR LAS ACTIVIDADES  
QUE SE LLEVAN A CABO.

ACCIONES QUE DEBEN EMPRENDERSE  
PARA LOGAR LOS CORRESPONDIENTES  
OBJETIVOS INTERMEDIOS. CONSU-  
MEN TIEMPO Y RECURSOS (FISICOS,  
FINANCIEROS Y HUMANOS).



**RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL, ROG**  
=====

ES EXPRESION CLARA DE:

- LO QUE "PODEMOS" CONSEGUIR  
(OBJETIVOS INTERMEDIOS)

Y

- LOS RESULTADOS IMPORTANTES QUE  
"ESPERAMOS"  
(OBJETIVO ESPECIFICO)

"ROG" OBLIGA A DISTINGUIR ENTRE LO QUE PODEMOS  
REALIZAR (OBJETIVOS INTERMEDIOS) Y EL IMPACTO QUE  
ESPERAMOS PRODUCIR (OBJETIVO ESPECIFICO).





## P A S O S   P A R A   E L A B O R A R   E L   R O G

- \* DIFERENTES ENFOQUES AL IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS
- \* LISTA DE PROBLEMAS ENCONTRADOS
- \* CLASIFICACION DE LOS PROBLEMAS EN GRUPOS
- \* ORGANIZACION " CAUSA-EFECTO" DE LOS PROBLEMAS PARA CADA GRUPO.
- \* VINCULACION DE LOS GRUPOS DE PROBLEMAS Y SU AJUSTE
- \* CLASIFICACION DE LOS PROBLEMAS EN "CONTROLABLES" Y NO "CONTROLABLES"
- \* SOLUCION DE LOS PROBLEMAS ESPECIFICADOS POR LA GERENCIA: LOS OBJETIVOS.
- \* ELABORACION DE METAS E INDICADORES DE EXITO
- \* RESUMEN DE RECURSOS DE LA GERENCIA.







**CRITERIOS DE CLASIFICACION  
DE LOS PROBLEMAS**

**- DISPOSICION INSTITUCIONAL**

**- DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

**- TIEMPO**



**RECURSOS OPERATIVO DE LA GERENCIA**

Proyecto: \_\_\_\_\_ Fecha de inicio del proyecto: \_\_\_\_\_  
 Unidad Ejecutora: \_\_\_\_\_ Fecha estimada de terminación: \_\_\_\_\_  
 Jefe del Proyecto: \_\_\_\_\_ Fecha de este resumen: \_\_\_\_\_

A: SINTESIS DE OBJETIVOS	B: METAS E INDICADORES DE EXITO	C. FACTORES CONDICIONANTES Y SUPUESTOS										
1 <u>Objetivo General</u>												
2 <u>Objetivo Especifico</u> (Propósito)												
3 <u>Objetivos Intermedios</u> (Productos)												
4 <u>Actividades</u>	RECURSOS ESTIMADOS: <table border="1" data-bbox="1209 419 1421 1543"> <thead> <tr> <th data-bbox="1209 1032 1315 1543">Recursos de Personal</th> <th data-bbox="1209 419 1315 1032">Recursos Financieros:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1315 1032 1421 1543"></td> <td data-bbox="1315 419 1421 1032"> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1315 1032 1421 1543">Gastos</th> <th data-bbox="1315 419 1421 1032">Capital Operativo</th> <th data-bbox="1315 419 1421 1032">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1315 1032 1421 1543"></td> <td data-bbox="1315 419 1421 1032"></td> <td data-bbox="1315 419 1421 1032"></td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> </tbody> </table>		Recursos de Personal	Recursos Financieros:		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1315 1032 1421 1543">Gastos</th> <th data-bbox="1315 419 1421 1032">Capital Operativo</th> <th data-bbox="1315 419 1421 1032">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1315 1032 1421 1543"></td> <td data-bbox="1315 419 1421 1032"></td> <td data-bbox="1315 419 1421 1032"></td> </tr> </tbody> </table>	Gastos	Capital Operativo	TOTAL			
Recursos de Personal	Recursos Financieros:											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1315 1032 1421 1543">Gastos</th> <th data-bbox="1315 419 1421 1032">Capital Operativo</th> <th data-bbox="1315 419 1421 1032">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1315 1032 1421 1543"></td> <td data-bbox="1315 419 1421 1032"></td> <td data-bbox="1315 419 1421 1032"></td> </tr> </tbody> </table>	Gastos	Capital Operativo	TOTAL								
Gastos	Capital Operativo	TOTAL										



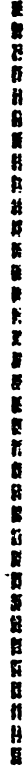


## INDICADORES Y METAS

- ESPECIFICAN LOS CRITERIOS QUE SEÑALARAN EL EXITO DEL PROYECTO.
- OBLIGAN A CONCRETAR Y ACLARAR LOS OBJETIVOS.
- MIDEN LO QUE ES IMPORTANTE.
- SON INDEPENDIENTES.
- EL LOGRO PUEDE VERIFICARSE OBJETIVAMENTE.
- DEFINEN METAS CONCRETAS EN TERMINOS CUANTITATIVOS, CUÁLITATIVOS Y CRONOLOGICOS.
- TANTOS COMO SEAN NECESARIOS PARA MEDIR LO IMPORTANTE.



**UN EJEMPLO DE PROGRAMACION**



**A C T I V I D A D E S**

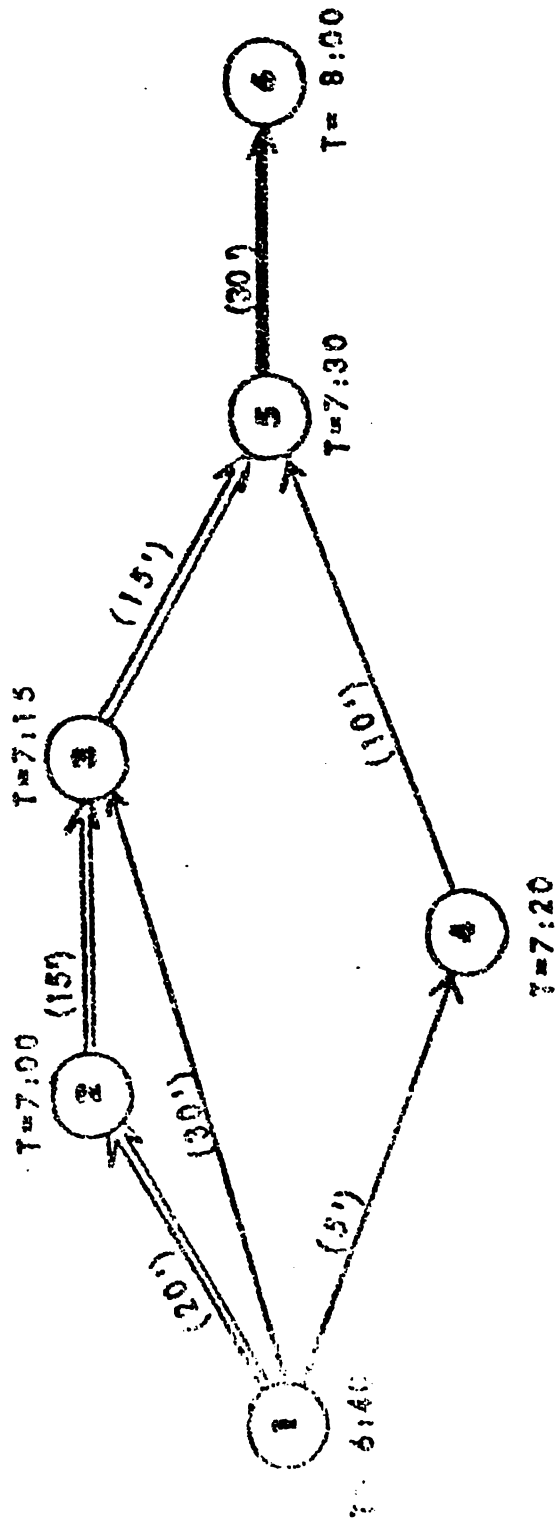
**E V E N T O S**

CODIGO      NOMBRE      DURACION

1-2	BAÑARSE	20 MINUTOS	1. LEVANTADO
1-3	PREPARAR DESAYUNO	30 MINUTOS	2. BAÑADO
1-4	LLAMAR TAXI	5 MINUTOS	3. INICIO DESAYUNO
2-3	VESTIRSE	15 MINUTOS	4. TAXI PEDIDO
3-5	DESAYUNARSE	15 MINUTOS	
4-5	DESPACHAR TAXI	10 MINUTOS	5. TAXI TOMADO
5-6	TRANSPORTARSE	30 MINUTOS	6. LLEGANDO A OFICINA



# RED DE DEPENDENCIA





## CALENDARIO DE EJECUCION

CONCEPTO		FECHAS DE LOGRO	
<u>CODIGO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>INICIO</u>	<u>FIN</u>
<b>A.      <u>EVENTOS</u></b>			
1.	LEVANTADO		6:40 AM.
2.	BAÑADO		7:00 AM.
3.	INICIO DESAYUNO		7:15 AM.
4.	TAXI PEDIDO		7:20 AM.
5.	TAXI TOMADO		7:30 AM.
6.	LLEGANDO A OFICINA		8:00 AM.
<b>B.      <u>ACTIVIDADES</u></b>			
1-2	BAÑARSE	6:40 AM.	7:00 AM.
1-3	PREPARAR DESAYUNO	6:40 AM.	7:15 AM.
1-4	LLAMAR TAXI	6:40 AM.	7:20 AM.
2-3	VESTIRSE	7:00 AM.	7:15 AM.
3-5	DESAYUNARSE	7:15 AM.	7:30 AM.
4-5	DESPACHAR TAXI	7:20 AM.	7:30 AM.
5-6	TRANSPORTARSE	7:30 AM.	8:00 AM.





## **VENTAJAS DE LA PROGRAMACION**

\*\*\*\*\*

1. ORDENA SISTEMATICAMENTE EL PLAN DE TRABAJO.
2. DEFINE LAS NECESIDADES DE RECURSOS.
3. OPTIMIZA EL USO DE LOS RECURSOS.
4. PERMITE ASIGNAR RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS, ENTRE LOS DIFERENTES PARTICIPANTES DEL PROYECTO.
5. FACILITA EL CONTROL DE LA EJECUCION.



## **ACTIVIDADES**

=====

ACCIONES DESARROLLADAS CON EL OBJETO DE OBTENER UN RESULTADO ESPECIFICO, EN BASE AL USO DE UNOS RECURSOS (FISICOS, FINANCIEROS Y HUMANOS) DURANTE UN PERIODO DE TIEMPO.

## **EVENTOS**

=====

EL RESULTADO OBTENIDO EN UN MOMENTO DETERMINADO EN EL TIEMPO, COMO PRODUCTO DE UNA O VARIAS ACTIVIDADES REALIZADAS.



## **PLAN DE IMPLEMENTACION**

=====

1. LISTA DE EVENTOS  
RESULTADOS Y FECHAS DE LOGRO
  
2. LISTA DE ACTIVIDADES  
FECHAS DE EJECUCION
  
3. CRONOGRAMA  
GRAFICO DE BARRAS
  
4. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES  
GRAFICO TAREA-RESPONSABILIDAD



D.T.T. ICA Pamplona: Proyecto PAN. Lista de Eventos 1979-1980 (Continuación).

No.	Eventos	Fecha de Logro	Resultado Esperado																																																
6	Las familias incorporadas han sido capacitadas sobre producción de alimentos.	Mayo 1-80	<p>Las familias incorporadas al Proyecto han recibido los siguientes cursos de capacitación:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1015 541 1112 582">Tema</th> <th data-bbox="1258 521 1356 602">No. Cursos</th> <th data-bbox="1388 521 1502 602">No. Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" data-bbox="901 643 1136 684"><u>PAMPLONA</u></td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 715 1079 756">Huertas</td> <td data-bbox="1291 715 1323 756">2</td> <td data-bbox="1453 715 1502 756">20</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 756 1096 797">Conejos</td> <td data-bbox="1291 756 1323 797">2</td> <td data-bbox="1453 756 1502 797">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 797 1079 838">Cerdos</td> <td data-bbox="1291 797 1323 838">2</td> <td data-bbox="1453 797 1502 838">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 838 1209 878">Vacas Lecheras</td> <td data-bbox="1291 838 1323 878">2</td> <td data-bbox="1453 838 1502 878">15</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="901 909 1079 950"><u>TOLEDO</u></td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 991 1079 1032">Huertas</td> <td data-bbox="1291 991 1323 1032">2</td> <td data-bbox="1453 991 1502 1032">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 1032 1096 1073">Conejos</td> <td data-bbox="1291 1032 1323 1073">2</td> <td data-bbox="1453 1032 1502 1073">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 1073 1079 1113">Cerdos</td> <td data-bbox="1291 1073 1323 1113">2</td> <td data-bbox="1453 1073 1502 1113">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 1113 1209 1154">Vacas Lecheras</td> <td data-bbox="1291 1113 1323 1154">2</td> <td data-bbox="1453 1113 1502 1154">10</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="901 1175 1079 1216"><u>LABATECA</u></td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 1257 1079 1297">Huertas</td> <td data-bbox="1291 1257 1323 1297">2</td> <td data-bbox="1453 1257 1502 1297">20</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 1297 1096 1338">Conejos</td> <td data-bbox="1291 1297 1323 1338">2</td> <td data-bbox="1453 1297 1502 1338">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 1338 1079 1379">Cerdos</td> <td data-bbox="1291 1338 1323 1379">2</td> <td data-bbox="1453 1338 1502 1379">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="966 1379 1209 1420">Vacas Lecheras</td> <td data-bbox="1291 1379 1323 1420">2</td> <td data-bbox="1453 1379 1502 1420">15</td> </tr> </tbody> </table>	Tema	No. Cursos	No. Asistentes	<u>PAMPLONA</u>			Huertas	2	20	Conejos	2	15	Cerdos	2	15	Vacas Lecheras	2	15	<u>TOLEDO</u>			Huertas	2	15	Conejos	2	10	Cerdos	2	10	Vacas Lecheras	2	10	<u>LABATECA</u>			Huertas	2	20	Conejos	2	15	Cerdos	2	15	Vacas Lecheras	2	15
Tema	No. Cursos	No. Asistentes																																																	
<u>PAMPLONA</u>																																																			
Huertas	2	20																																																	
Conejos	2	15																																																	
Cerdos	2	15																																																	
Vacas Lecheras	2	15																																																	
<u>TOLEDO</u>																																																			
Huertas	2	15																																																	
Conejos	2	10																																																	
Cerdos	2	10																																																	
Vacas Lecheras	2	10																																																	
<u>LABATECA</u>																																																			
Huertas	2	20																																																	
Conejos	2	15																																																	
Cerdos	2	15																																																	
Vacas Lecheras	2	15																																																	
7	Parcelas demostrativas de Pancoger y/o huertas caseras establecidas.	<p>Noviembre 30-79</p> <p>Junio 30-80</p>	<p>33 huertas demostrativas han sido establecidas, según la siguiente distribución: 11 en Pamplona, 10 en Toledo y 13 en Labateca.</p> <p>36 parcelas demostrativas han sido establecidas, según la siguiente distribución: 12 en Pamplona, 12 en Toledo y 14 en Labateca.</p>																																																
8	Créditos para producción de alimentos otorgados.	Septiembre 30-80	Han sido otorgados 140 créditos a igual número de familias, por un monto de \$ 1'400.000.00.																																																



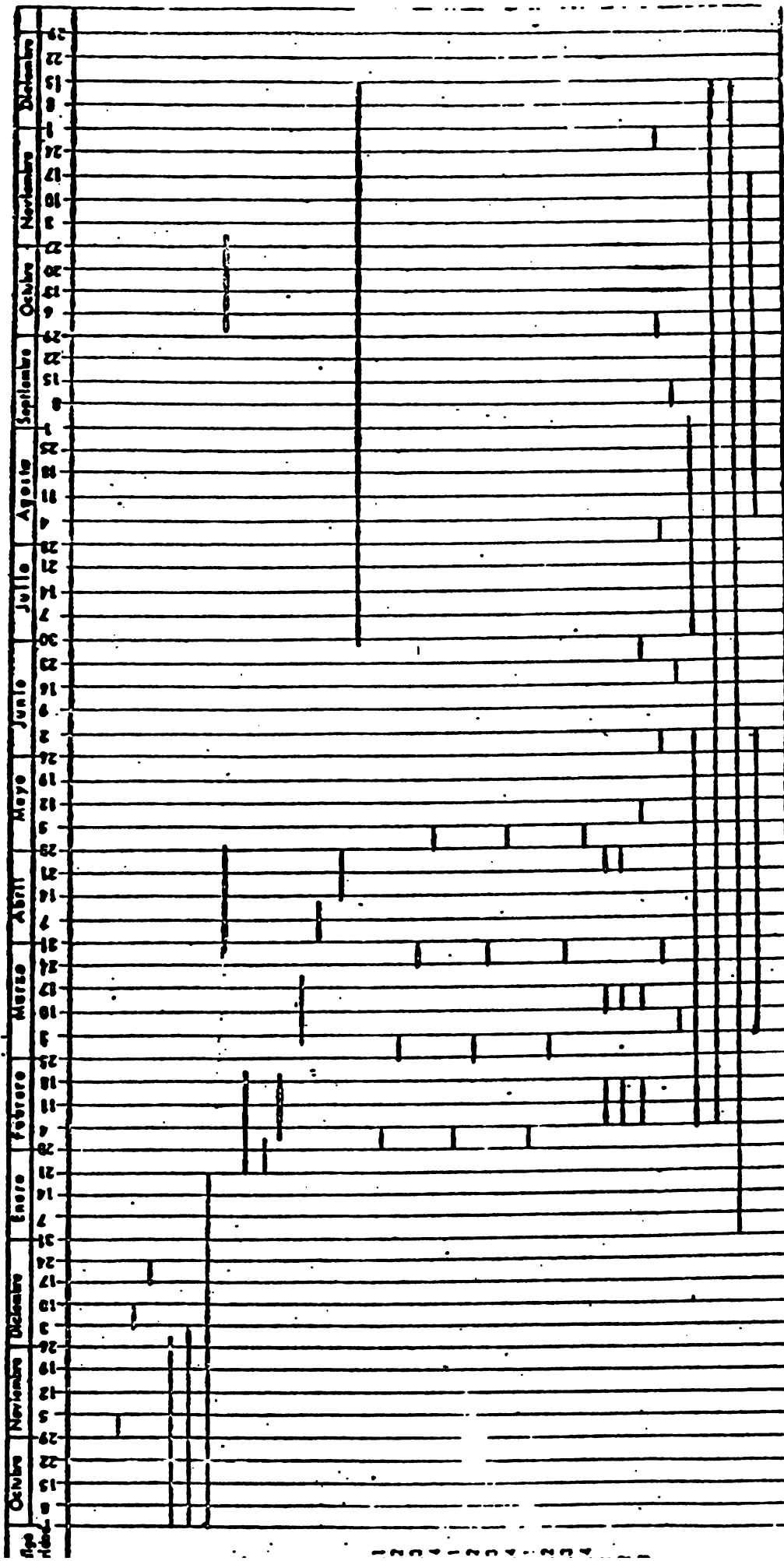


I.T.T. ICA Pamplona: Proyecto PAN. Lista de Actividades 1979-1980 (Continuación).

Actividad No.	Descripción de la Actividad		Duración en Semanas	Periodo de Ejecución			
				Fecha Inicial	Fecha Final		
<b>9.3</b>	<b>Labateca</b>	<b>No.Cursos</b>	<b>Adiest.</b>				
9.3.1	Huertas	2	20	-	Enero	31-80	Febrero 1-80
9.3.2	Conejos	2	15	-	Febrero	28-80	Febrero 29-80
9.3.3	Cerdos	2	15	-	Marzo	27-80	Marzo 28-80
9.3.4	Vaca Lechera	2	15	4	Abril	30-80	Mayo 1-80
10.	Establecer 36 parcelas demostrativas de huertas caseras y/o Pancoger:						
10.1	Pamplona (El Rosal, Fontibón)		12	4	Febrero	1-80	Junio 30-80
10.2	Toledo (Santana, Valegra, Alto del Oro)		12	4	Febrero	1-80	Junio 30-80
10.3	Labateca (Chona, Morgua, Volcán)		12	5	Febrero	1-80	Junio 30-80
11.	Realizar 40 demostraciones de método en parcelas demostrativas pancoger.			5	Febrero	1-80	Diciembre 15-80
12.	Realizar 20 demostraciones de método sobre construcción de conejeras.			3	Febrero	1-80	Diciembre 15-80
13.	Planificar 140 créditos para el establecimiento de huertas caseras, parcelas pancoger, especies menores, árboles frutales, etc.			42	Febrero	1-80	Septiembre 30-80
14.	Realizar 560 visitas de Asistencia Técnica individual a los beneficiarios del Crédito PAN.			37	Febrero	1-80	Diciembre 15-80
15.	Realizar 2.400 visitas a los hogares.			100	Enero	2-80	Diciembre 15-80
16.	Realizar 200 demostraciones de método a grupos de amas de casa.			20	Mayo	2-80	Noviembre 15-80



B.I.T. EA MARLONA PROYECTO PAN  
 CRONOGRAMA DE EJECUCION 1979-1980









## **ANEXO E**

### **GRUPOS DE TRABAJO**





## ANEXO E

### GRUPOS DE TRABAJO

#### GRUPO I

1. ARBONA SANCHEZ, RAMON
2. CABRERA MENA, QUILVIO
3. CONTRERAS LIRIANO, NOEL
4. LORA GERALDO, MANUEL
5. MERCEDES, JOSE
6. RUIZ, JOSE MIGUEL

#### GRUPO II

1. DE CASTRO, OFELIA M.
2. DE LEON CRESPO, RAFAEL
3. DIAZ, VIETMAN
4. PERALTA ESPINAL, MANUEL DE JESUS
5. ROSARIO B., FERDINAND

#### GRUPO III

1. DE LOS SANTOS, EDDY
2. MEJIA DUVERGE, CARLOS
3. PEREZ, CIRO
4. PEREZ, FAYSAL
5. ZABETTA NORMAN, RAFAEL TEODORO

#### GRUPO IV

1. GOMEZ SIPION, LUIS EMILIO
2. MARTINEZ, LUIS RAMON
3. MORETA, DOMINGO
4. ROSADO R., FELIX
5. GUERRERO, HENRY



**ANEXO F**

**IDENTIFICACION DE LA PROBLEMATICA Y PLANTEAMIENTO DE  
ALTERNATIVAS DE SOLUCION REFERIDAS AL PROCESO DE PLANIFICACION  
E IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO AGROPECUARIO EN LA  
ZONA DE SAN JOSE DE OCOA Y RANCHO ARRIBA**



## ANEXO F

### SEAPLAN/IICA

Problemas de la Planificación y Manejo de Programas y Proyectos en la  
SEA detectados en el Seminario/Taller celebrado en Villas del Mar  
los días 22 y 23 de mayo de 1981

Las siguientes listas de problemas y de alternativas de solución se refieren a las principales actividades que se desarrollan dentro del sistema de dirección de un conjunto de organismos de Estado, cuyo objetivo fundamental es el desarrollo agropecuario y el bienestar de la población rural.

Estas actividades son básicas para concretar las funciones del sistema de dirección y constituyen áreas de acción del mismo. El análisis de las interrelaciones que se dan entre estos problemas detectados en el Seminario/Taller, conformaría una visión general de la problemática relativa a los proceso de planificación e implementación de la política de desarrollo agropecuario y rural.

Lista consolidada de problemas detectados por todos los grupos de trabajo

(frecuencia entre paréntesis)

#### DIAGNOSTICO

1. Falta de recursos (16)
2. Falta de personal capacitado (13)
3. Falta de información actualizada y confiable (11)
4. Metodología deficiente (7)



5. Falta de motivación de la fuente para dar las informaciones (7)
6. Indefinición de organismos responsables (6)
7. Falta de conciencia de la importancia del diagnóstico (5)
8. Mala aplicación de formatos (5)
9. Superficialidad de los diagnóstico (5)
10. Poca utilización de las recomendaciones del diagnóstico (4)
11. Poca validación e identificación del nivel nacional superior en la necesidad del diagnóstico (3)
12. No se hacen diagnósticos a nivel zonal - sólo se suministra información para la Regional (2)
13. Falta de apoyo de los niveles normativos (2)
14. Poca participación interdisciplinaria (2)
15. Influencia de factores exógenos (políticos) al diagnóstico (2)
16. Se realiza por requisitos de organismos superiores (1)
17. Imposición de metodologías por los organismos internacionales (1)
18. Falta del establecimiento de las prioridades de los problemas a tratar (1)
19. Confusión de objetivos (1)

#### PROGRAMACION

1. Se destina poco tiempo a la programación (9)
2. Falta de unidad y coherencia en los programas (8)
3. Improvisación al programar (8)
4. Falta de disponibilidad de recursos cuando se necesitan (7)
5. Falta de coordinación entre los niveles Zonal Regional Nacional (ZRN) para realizar la programación (7)





6. No parte de las necesidades reales de los beneficios (6)
7. Poco conocimiento de las técnicas de programación (6)
8. La programación no se respalda con los recursos requeridos (6)
9. Imposición de programación local por altos niveles (5)
10. Programas no insertados en programas globales agropecuarios (5)
11. Programación con multiplicidad de objetivos (4)
12. Desestimación de la programación como elementos normativos (4)
13. Modificación de lo programado a nivel local en los niveles nacionales (3)
14. Incertidumbre al programar (3)
15. Se programa a corto plazo sin proyección futura (2)
16. Falta de información para programación (2)
17. Se programa sin considerar las restricciones de disponibilidad de recursos (2)
18. Incumplimiento de lo programado (2)
19. Centralización administrativa (2)
20. Pocos técnicos capacitados en programación (2)
21. No delegación de responsabilidades
22. No hay formato uniforme (2)
23. Poca participación de programadores (2)
24. Los beneficiarios no participan en programación (1)
25. Falta de claridad en los objetivos perseguidos (1)

#### ASIGNACION DE RECURSOS

1. Recursos inoportunos (6)
2. Insuficiente (15)
3. Incumplimiento del presupuesto (7)



4. Transferencia de fondos (6)
5. Asignación improvisada recursos (6)
6. Recursos inadecuados (5)
7. Desigual distribución de los recursos
8. Manejo indebido (5)
9. No hay asignación por prioridades (4)
10. No asignación por actividades (1)
11. Exceso burocrático para su ejecución (1)
12. No participación del nivel local (1)
13. Asignación a nivel regional y no a nivel zonal (1)
14. Recursos mal canalizados (1)
15. Asignación recursos de baja calidad (1)

#### INFORMACION

1. No confiables (9)
2. Desactualizadas (8)
3. Falta información adecuada (8)
4. Almacenamiento de informaciones (7)
5. Información insuficiente (6)
6. Información Irregular (6)
7. No hay centros de datos a nivel local (4)
8. Celo informativo (4)
9. No definición de los objetivos buscados (2)
10. Falta de metodología de recolección de la información (1)
11. No capacitación en manejo de información (1)



SEGUIMIENTO

1. Falta de recursos materiales (12)
2. Falta de metodología (7)
3. Indiferencia institucional (4)
4. Indefinición de metas (4)
5. Autoridades no bajan a la base (4)
6. Falta de apoyo logístico (3)
7. Ejecución retrasada (3)
8. Esporádico (2)
9. Poca información para dar seguimiento (2)
10. No claridad en planteamientos de objetivos (1)

CONTROL Y EVALUACION

1. Control y evaluación irregular (7)
2. Control y evaluación de baja calidad (6)
3. Falta de recursos (5)
4. Centralización en el uso (5)
5. Falta de fiscalización (4)
6. No hay retro-alimentación (3)
7. Los programadores son también evaluadores (2)
8. Las evaluaciones no dan recomendaciones (2)
9. No hay método de cuantificar lo ejecutado (2)
10. No sistema control recursos (2)
11. No replanteamiento de metas ni reprogramación (1)



PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS

1. Muy escasa (6)
2. No participación en toma de decisiones (6)
3. Falta de credibilidad en el Gobierno (5)
4. Falta de liderazgo (5)
5. Analfabetismo (4)
6. No participación crítica (3)
7. Desconocimiento sistema de valores (3)
8. Mal interpretada (2)
9. No organización beneficiarios (1)
10. No se capacitan a los beneficiarios (1)

RELACIONES INTRA-INTER INSTITUCIONAL

1. Duplicación esfuerzo y programas (8)
2. Poca relación entre las instituciones (7)
3. No se dá como se espera o debiera (6)
4. Poca coordinación intra-institucional (4)
5. Falta regionalización adecuada (4)
6. No especificación de metas (4)
7. Ausencia de seguimiento (4)
8. Ausencia ley integracionista (3)
9. No definición de mecanismos de coordinación (2)
10. No participación de los responsables del control y evaluación de la programación (1)
11. Ausencia de control y evaluación (1)





## ALTERNATIVAS DE SOLUCION

### DIAGNOSTICO

1. Concientizar a las autoridades que dirigen el sector, sobre la importancia del diagnóstico.
2. Capacitar el personal en los diferentes niveles de manera que se permita realizar un diagnóstico eficiente.
3. Realizar un diagnóstico de acuerdo a una programación.
4. Elaborar una metodología que permita obtener una información de la realidad donde se aplica.
5. Definir el organismo responsable para realizar el estudio del diagnóstico.
6. El diagnóstico debe profundizar más para así identificar real y efectivamente los verdaderos problemas.
7. Institucionalización del diagnóstico a través de la asignación presupuestaria en cantidad y oportunidad adecuada.
8. Motivación y difusión a los informantes del diagnóstico.

### PROGRAMACION

1. Buscar una metodología donde los usuarios tengan participación activa en la programación.
2. Capacitar al personal que tiene que ver con la programación en las diferentes técnicas de programación.
3. Que se prevea el tiempo necesario para programar adecuadamente de acuerdo a la necesidad de la región.



4. Coordinar los diversos niveles para la realización de la programación (nacional, regional y local ).
5. Establecer objetivos claros y metas alcanzables.
6. Unidad y coherencia en las programaciones.
7. Institucionalización de la programación.
8. Incorporación de todos los niveles afectados en la programación.

#### ALTERNATIVAS PARA LA ASIGNACION DE RECURSOS

1. Que se asignen y controlen los recursos de acuerdo a las actividades contempladas en la programación para evitar transferencia innecesaria.
2. Suministrar recursos en el momento oportuno y en cantidad suficiente para la realización de las actividades programadas.
3. Asignación de recursos de acuerdo a las prioridades.
4. Minimizar al máximo los trámites burocráticos para la ágil consecución de actividades.

#### INFORMACION

1. Que exista una correspondencia entre el nivel nacional y el nivel local de las informaciones surgidas en el seno de las mismas.
2. Que halla motivación en los diferentes niveles e instituciones para la entrega de informaciones confiables y a tiempo.
3. Actualización de las informaciones a través de enriquecimiento o reforzamiento de los mecanismos de recolección de información.



### SEGUIMIENTO

1. Elaborar una metodología clara y efectiva para el seguimiento de las actividades programadas.
2. Que exista cierto apoyo logístico para el seguimiento, para las actividades programadas.
3. Proporcionar los recursos materiales necesarios.

### ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE CONTROL Y EVALUACION

1. Creación de un mecanismo que permita cuantificar lo ejecutado y evaluarlo de acuerdo a lo planteado.

### ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE PARTICIPACION DE BENEFICIARIOS

1. Implementación de un sistema para detectar y formar líderes.
2. Capacitación de los beneficiarios y creación de mecanismos dinámicos y críticos.



**ANEXO G**

**LIMITANTES Y VENTAJAS EN EL DESARROLLO DE LA  
RED DE PERTINENCIA**





## ANEXO G

### LIMITANTES Y VENTAJAS EN EL DESARROLLO DE LA RED DE PERTINENCIA

A los participantes se les solicitó que enumeraran por escrito tres limitantes y tres ventajas encontradas en el desarrollo de la red de pertinencia. Algunas de las respuestas dadas se presentan a continuación:

#### LIMITANTES

- Los grupos debenser mas homogéneos para que no susciten discusiones.
- Falta de conocimiento cabal para el manejo de los datos que se tienen.
- Diversidad de opiniones respecto de un mismo problema
- Falta de experiencia en estas actividades.
- No vinculación de algunos problemas con nuestra realidad
- Falta de precisión en algunos problemas (esto provoca distintas interpretaciones)
- Falta de información de apoyo para sustentar a cada uno de los problemas de la lista.
- .Aparentemente, necesitamos más tiempo para asimilar el ejercicio ya que no fue suficiente o por otro lado una orientación más precisa.
- Hace falta haber participado en la elaboración del listado de problemas.
- Los participantes del grupo no hablan el mismo lenguaje
- No definición hacia qué grupo se dirigía la investigación (pequeño, mediano o grandes productores).
- Aparentemente, lo referido a "organización de productores" no encajaba dentro de la red planteada.
- Desniveles de formación profesional de los participantes, lo que provocó en ocasiones discusiones un tanto sin sentido.



- El desconocimiento de la realidad de la cual se extrajo el listado de problemas, es decir desconocimiento de la problemática que dió origen al listado.
- La amplitud y complejidad del problema agropecuario dificulta la identificación de causas y efectos del problema.
- Falta de organización grupal.

### VENTAJAS

- Sirve como guía para detectar problemas que existen y que no se ven a simple vista.
- Se pueden jerarquizar los problemas, en orden de causa y efecto.
- Nos permite desarrollar acciones en los aspectos prioritarios.
- Permite conocer la relación causa-efecto dentro de cada grupo de problemas, lo cual ayuda a tomar las acciones necesarias para la solución.
- Logra organizar y sistematizar los problemas principales encontrados en una realidad socio-económica.
- Permite priorizar e identificar los problemas, sus causas-efectos y por ende su posible solución.
- Permite definir los objetivos generales y específicos, así como las actividades a desarrollar en un programa de trabajo.
- Estrecha las relaciones personales entre los participantes.





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



W.K. KELLOGG  
FOUNDATION