

RESERVA

NO SACAR

IICA



**MANEJO DE UN PROGRAMA
DE RIEGO Y ADECUACION DE
TIERRAS EN EL AMBITO DE
UNA INSTITUCION PUBLICA**

IICA
CO-024
1986

OFICINA EN COLOMBIA

**MANEJO DE UN PROGRAMA DE
RIEGO Y ADECUACION DE
TIERRAS EN EL AMBITO DE
UNA INSTITUCION PUBLICA**

**PROYECTO MULTINACIONAL EN PLANIFICACION Y
ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA
Y RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE**

**MANEJO DE UN PROGRAMA DE
RIEGO Y ADECUACION DE
TIERRAS EN EL AMBITO DE
UNA INSTITUCION PUBLICA**

MARIANO OLAZABAL B.

BOGOTA, COLOMBIA 1986

This One



YG48-43R-OHGJ

Digitized by Google

© Olazábal B., Mariano

© IICA, 1986

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA-

*Diseño de cubierta : Edith Torres Torres
Levantado de texto : Luz Myriam de Cárdenas
Editor de la obra : Mariano Olazábal*

IICA

PM-CO-024

1986

Olazábal, Mariano.

Manejo de un programa de riego y adecuación de tierras en el ámbito de una institución pública. --Bogotá, Colombia: IICA-MINAGRICULTURA 1986. 116 p. --(IICA: Publicación Miscelánea de Colombia no. 024).

1. Proyectos de Desarrollo - Colombia.
 2. Riego - Colombia.
 3. Tierras - Adecuación
- I. Título. II. Serie.

Serie Publicaciones Misceláneas A3/CO-86-024

Este libro fue publicado por la Unidad de Publicaciones del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Colombia -IICA- La Serie de Publicaciones Misceláneas tiene como objetivo proporcionar información sobre temas no clasificables en otras series establecidas.

Bogotá, Colombia, 1986

CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
Presentación	vii
Introducción	ix
I. MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA EN EL PAIS	11
Figura No. 1 Modalidad de Cooperación Técnica	13
II. DESCRIPCION DEL AMBITO DEL PROYECTO	15
Figura No. 2 El Programa de Adecuación de tierras del HIMAT	16
Figura No. 3 Población objetivo	17
Figura No. 4 Características del Programa de Adecuación de Tierras . .	18
Figura No. 5 Ubicación Geográfica de los Distritos de Riego y Drenaje	19
Figura No. 6 Componentes del Programa de Adecuación de Tierras . . .	21
Figura No. 7 Organigrama Simplificado del HIMAT	22
III. ESTRATEGIA DE CONDUCCION DEL AMBITO	23
Figura No. 8 Niveles de Operación	25
IV. FUNCIONES Y MECANISMOS DE DIRECCION	29
4.1 Mecanismos de dirección para generar, en forma grupal por parte de los directivos, la estrategia anual del programa	31
4.1.1 Actividades de dirección específicas y actores clave.	33
4.1.2 Instrumentos de dirección	34
4.1.3 Técnicas	34
4.1.4 Principales relaciones entre individuos y grupos clave tanto públicos como privados	34

4.2	Mecanismos de dirección para definir de manera compartida en los diferentes niveles operativos, las actividades anuales y recursos del programa en concordancia con los resultados esperados .	35
4.2.1	Actividades de dirección específicas y actores clave	37
4.2.2	Instrumentos de dirección	38
4.2.3	Técnicas	39
4.2.4	Principales relaciones entre individuos y grupos clave tanto público como privados	39
4.3	Mecanismo de dirección para ajustar los programas de trabajo hacia el logro de los resultados deseados en los diferentes niveles operativos del programa . .	43
4.3.1	Actividades de dirección específicas y actores clave	43
4.3.2	Instrumentos de dirección	44
4.3.3	Técnicas	44
4.3.4	Principales relaciones entre individuos y grupos clave tanto públicos como privados	45
	Literatura Revisada	47
Anexo 1	Modelo de Acta -Comité de Coordinación Nacional	53
Anexo 2	Resumen del Programa Operativo Anual	57-58
Anexo 3	Programa de Resultados	61-64
Anexo 4	Informe de Seguimiento y Evaluación de Secciones y Divisiones	67-68
Anexo 5	Informe de Seguimiento y Evaluación de Dirección Regional o de Subdirección	71-73
Anexo 6	Informe Semestral y Anual de Evaluación de Realizaciones de Programas	77-78

PRESENTACION

El documento presenta una visión general de la experiencia de cooperación técnica del Proyecto PROPLAN/A con el HIMAT, particularmente en el manejo del programa de adecuación de tierras. Esta experiencia se apoya en los logros que PROPLAN alcanzara en los aspectos conceptuales y metodológicos, en trabajos realizados con otras entidades del sector agropecuario colombiano.

Las acciones desarrolladas se concentraron en el mejoramiento de las tareas de programación, seguimiento y evaluación del HIMAT, y comprendieron todo el ámbito institucional.

El proyecto responde además a la estrategia definida por el Ministerio de Agricultura, en el sentido de concentrarse en el HIMAT con el fin de expandir luego los resultados hacia otras entidades del sector agropecuario, y de esta forma avanzar en los esfuerzos de ordenamiento y coordinación interinstitucional a que se aspira.

El trabajo realizado no es producto único o aislado del IICA, sino que recoge valiosos aportes de los funcionarios de las Oficinas de Planeación del HIMAT y del Ministerio de Agricultura que se vieron involucrados.

El documento fue preparado por Mariano Olazábal; sin embargo, los aportes más significativos se dieron mediante un trabajo de equipo en el que participaron Jaime Padilla, Víctor González, Carlos Varela, Piedad Ardila, Nélyda Rodríguez, Hernando Devia y Dalio Mercado por parte de HIMAT, y Gladys Mora y Eugenia Sotomayor del Ministerio de Agricultura. El trabajo tiene como base los desarrollos contenidos en los documentos: "Programa Operativo Anual: Conceptos, procedimientos e instrumentos" y "Sistema de Seguimiento y Evaluación Institucional", en los que participaron los mencionados funcionarios. Además, Lizardo de las Casas, Francisco Barea, Fernando del Risco, Mayo Vega y Ricardo Cáceres, hicieron aportes para la estructuración del documento.

INTRODUCCION

Las acciones de cooperación técnica del Proyecto PROPLAN/A en Colombia, han estado orientadas tanto al análisis y perfeccionamiento de los instrumentos vigentes en el HIMAT, como a la generación y adaptación de metodologías en aquellos campos que se consideraron para el desarrollo de nuevos instrumentos de dirección, tales como la Programación Operativa y el Seguimiento y la Evaluación de Programas.

Este trabajo sobre programación y evaluación, se inicia con la recopilación de los antecedentes relativos a organización institucional, método de programación empleado, tipos de informes y flujos, y con la identificación de las principales dificultades en el ejercicio de las funciones mencionadas.

En vista de la necesidad de mejorar la tarea de programación anual del HIMAT, se elaboraron y aplicaron a nivel de las Subdirecciones de Adecuación de Tierras e Hidrometeorología, así como de las 15 regionales que posee la institución, los procedimientos e instrumentos específicos de programación y evaluación.

Se da una alta prioridad a los esfuerzos orientados a una mayor exigencia en la racionalización, no solamente de las

acciones en términos de definir claramente los resultados que se espera alcanzar, sino también en el uso de los recursos y los logros obtenidos.

El trabajo responde a la necesidad de documentar los mecanismos que fueron diseñados para la programación, seguimiento y evaluación, y hace énfasis en los procedimientos, actividades e instrumentos para un trabajo coordinado entre los niveles central y regional de la entidad, y que son de utilidad en sus relaciones con el Ministerio de Agricultura. Con el equipo de profesionales de la Oficina de Planeación del HIMAT, se llevó a cabo la aplicación de los mecanismos diseñados en 1985 y 1986 y la publicación se hace después de esta experiencia.

El tema se desarrolla en cuatro capítulos: el primero se refiere a la modalidad de cooperación técnica y destaca los elementos más característicos de la misma, como el apoyo técnico directo, el trabajo grupal y la capacitación que utiliza la modalidad de aprender y transferir haciendo. El segundo capítulo describe el ámbito del proyecto de cooperación técnica, así como los objetivos, cobertura, beneficiarios, componentes y organización del Programa de Adecuación de Tierras del HIMAT.

En el capítulo tercero se presenta la estrategia de conducción del ámbito. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan los mecanismos de dirección desarrollados y las funciones de dirección a que corresponden, y se hace énfasis en los elementos centrales que conforman dichos mecanismos, es decir, las actividades de dirección, los instrumentos, técnicas y principales relaciones que se dan entre los individuos y grupos clave que participan.

MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA EN EL PAIS

El Proyecto apoya los esfuerzos nacionales por mejorar la capacidad técnica institucional en la ejecución de las políticas de riego y adecuación de tierras, con el fin de prestar servicios a los productores y a la población en general de manera eficaz, y contribuir al desarrollo agrícola y rural.

La acción de cooperación técnica está dirigida al Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT), particulamente al Programa de Riego y Adecuación de Tierras, con el interés de desarrollar experiencias que puedan ser útiles además a otras instituciones y programas prioritarios del Sector Público. Esta acción cuenta con el apoyo y participación directa del Ministerio de Agricultura.

El Proyecto sustenta su acción en los siguientes supuestos:

a. El fortalecimiento de la capacidad de conducción de las acciones institucionales de desarrollo agrícola y rural, será más efectivo en la medida que se visualice como un todo integral en los niveles nacional, regional y local, de manera que cualquier acción parcial sería insuficiente.

b. Las relaciones entre el Sector Público y el Privado se precisan en el nivel regional y local; es aquí donde se concentran las relaciones con los productores para la captación de las demandas reales y la entrega de servicios de manera coordinada entre las instituciones.

c. El diseño de los mecanismos de dirección para fortalecer la capacidad de conducción de las acciones institucionales, se fundamenta en la realidad objeto de transformación y en la articulación e integración que debe darse entre las decisiones de política y la acción.

La modalidad de operación se sustenta en las actividades de apoyo técnico y de capacitación sobre la marcha, en un trabajo conjunto donde se integran los técnicos del IICA y los funcionarios nacionales.

Las acciones tienen como prioridad el diseño y la implantación de mecanismos de dirección, con la activa participación de los individuos y grupos clave, y relevando el trabajo grupal. El diseño y aplicación de los mecanismos se hace de manera gradual y progresiva, buscando la articulación operativa entre ellos. Esta labor es complementaria y hace énfasis en los puntos de preocupación central, trabajando sobre la base de los existente y con los desarrollos con que se cuenta (Figura 1).

El trabajo es acompañado de una actividad permanente de capacitación, bajo la modalidad aprender-haciendo y transferir-haciendo, y de manera complementaria se desarrollan eventos de corta duración tipo seminario-taller, para lograr acuerdos y compromisos sobre el desarrollo de aspectos conceptuales y respecto a los avances de los diseños y resultados que se vayan alcanzando.

El beneficiario directo de la acción de cooperación técnica es el HIMAT, a través de la Oficina de Planeación, las Subdirecciones y Regionales de dicha entidad; asimismo, el Ministerio de Agricultura por medio de la Unidad de Coordinación Institucional y Financiera y la División de Programas y Proyectos, y como destinatario indirecto, la División de Recursos Financieros del mismo.

Debido a que la modalidad de cooperación se basa en el trabajo grupal, se ha conformado un equipo de nivel central como contraparte a los técnicos del IICA. Este equipo está integrado por funcionarios de la Oficina de Planeación del

FIGURA 1. MODALIDAD DE COOPERACION TECNICA

- EN LOS PROBLEMAS QUE SON DE PREOCUPACION CENTRAL.
- EN LOS AMBITOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO SOBRE LO EXISTENTE.
- APOYO TECNICO DIRECTO.
- APRENDER HACIENDO.
- TRABAJO EN GRUPOS.
- DISEÑO Y AJUSTE CONTINUO.
- GRADUAL Y PROGRESIVA
- MARCO CONCEPTUAL COMUN
- INTERCAMBIO Y ADAPTACION DE EXPERIENCIAS EXITOSAS.

HIMAT y profesionales de la División de Programas y Proyectos de la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario (OPSA).

A medida que se progrese en el desarrollo de los trabajos se irán involucrando funcionarios de otras dependencias del HIMAT, así como de los Comités claves de nivel nacional y regional. A través de estos últimos funcionarios se tendrá un acercamiento hacia dichos comités, a fin de conocer en una primera etapa su capacidad de ingerencia y buscar su fortalecimiento como grupos importantes en el asesoramiento a las correspondientes instancias de decisión.

Conforme el proyecto avance en su cubrimiento hacia las regiones, se irán diseñando mecanismos de dirección propios de este nivel de operación y conformando grupos regionales de trabajo.

La preocupación que mueve al equipo central, es el establecimiento de un marco conceptual común, el diseño e implantación de mecanismos de dirección para ordenar y mejorar la capacidad de la acción institucional y lograr la participación decidida de los directivos en los trabajos que se efectúan a nivel del proyecto.

Las tareas del proyecto se realizan en el marco de los planes de trabajo de la entidad, buscando resultados inmediatos a fin de ir ganando apoyo institucional y facilitar de esta forma la aplicación y adopción de los desarrollos que se alcancen. Se tiene también en cuenta la necesidad de concentrar posteriormente las acciones en el nivel regional, a fin de lograr la articulación entre decisores y ejecutores y la vinculación de ellos con los productores, permitiendo con ello la proyección integrada de estos actores para una efectiva conducción de los programas de desarrollo agrícola y rural.

El equipo IICA lo integran sus especialistas en Planificación y Administración Agropecuaria de la Oficina en el país, quienes reciben apoyo de los técnicos del grupo central y otros grupos país de PROPLAN/A.

DESCRIPCION DEL AMBITO DEL PROYECTO

El HIMAT ejecuta en todo el país los programas de Adecuación de Tierras y de Hidrometeorología. El proyecto de cooperación técnica hace énfasis y se concentra en el primero de los programas mencionados. El objetivo final que busca dicho programa, es incrementar el ingreso de los productores presentes en los distritos de riego y drenaje, mediante el aumento de cultivos alimenticios e industriales y de productos pecuarios, a través de los servicios de riego y drenaje (Figura 2).

La población objetivo del programa de adecuación de tierras comprende 21.000 productores en un área total de 340.000 hectáreas, conformada por los 23 distritos de riego y drenaje que se localizan en diferentes zonas del país. El HIMAT posee 15 regionales y 1.800 funcionarios para la atención de los dos programas que adelanta. Las explotaciones agropecuarias de los distritos mencionados son pequeñas, medianas y grandes y predominan los cultivos alimenticios e industriales frente a la producción pecuaria. (Figuras 3, 4 y 5).

El programa se desarrolla a través de los componentes de estudio y construcción; obras para rehabilitación y ampliación de distritos; operación de los distritos, e investigación y capacitación. Una descripción de las principales metas se

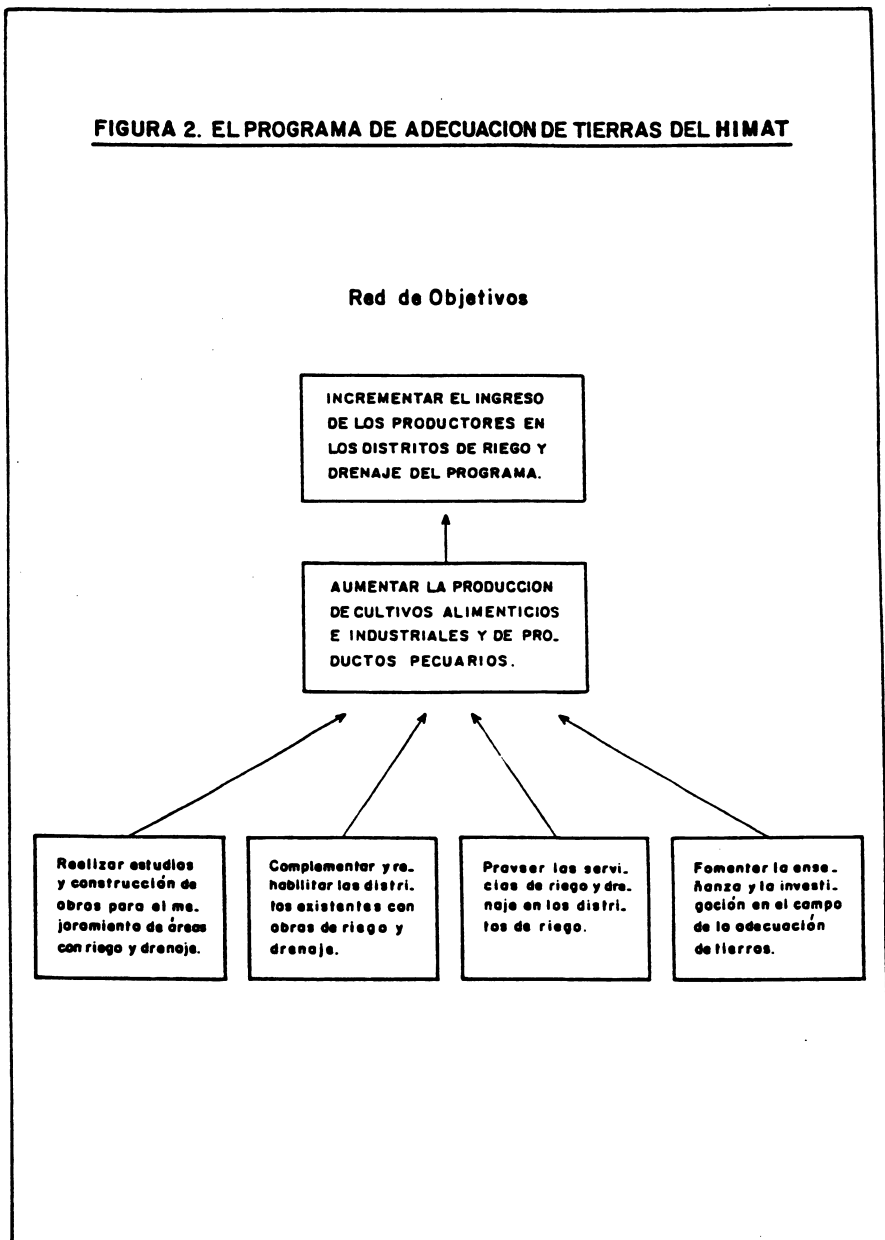
FIGURA 2. EL PROGRAMA DE ADECUACION DE TIERRAS DEL HIMAT

FIGURA 3. POBLACION OBJETIVO

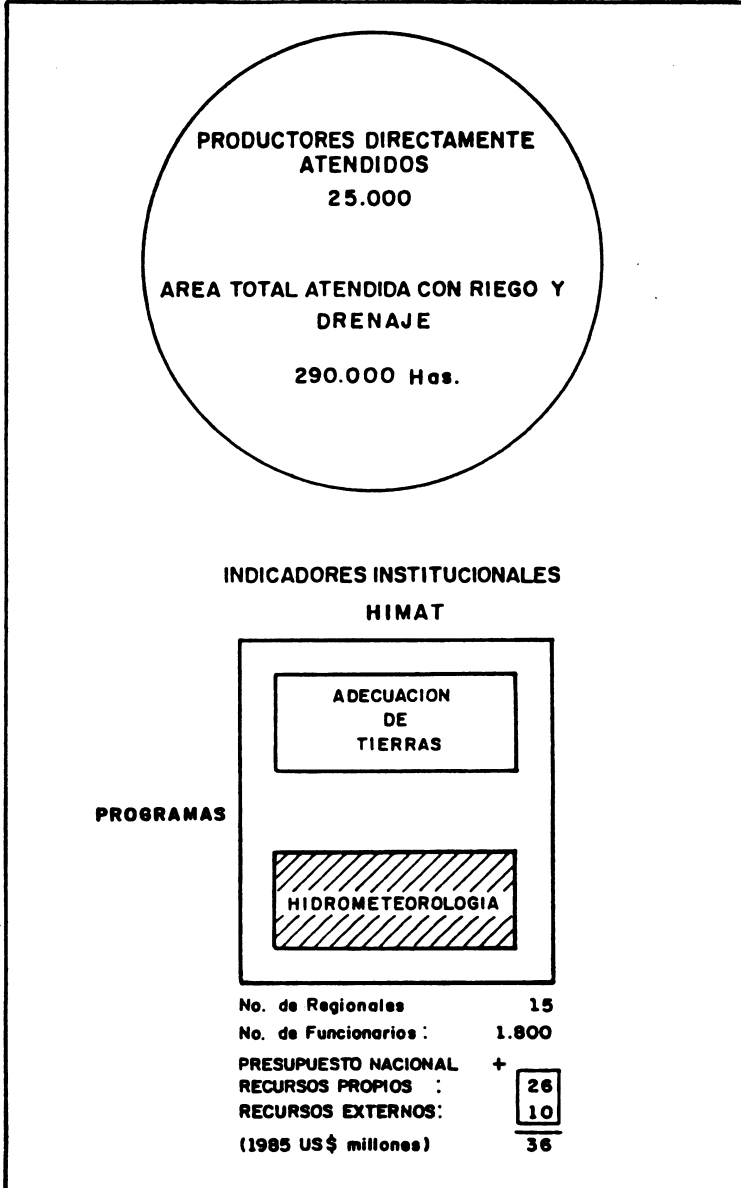


FIGURA 4.**CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA DE
ADECUACION DE TIERRAS****TIPOS DE BENEFICIARIOS :**

- PEQUEÑOS
- MEDIANOS
- GRANDES

Nº DE DISTRITOS : 25

PRODUCTOS IMPORTANTES :

ARROZ	ALGODON
SORGO	CANA DE AZUCAR
SOYA	PALMA AFRICANA
FRIJOL	HORTALIZAS, FRUTALES
MAIZ	GANADERIA

CUALIDADES :

- POTENCIAL AGRICOLA
- NIVELES DE TECNOLOGIA
- GRUPOS ORGANIZADOS
- SERVICIOS DE APOYO

FIGURA 5: UBICACION GEOGRAFICA DE LOS DISTRITOS DE RIEGO Y DRENAJE



presenta en la Figura 6. La ejecución está bajo la responsabilidad del HIMAT y cuenta con unidades especializadas en el nivel regional y de asesoría y apoyo técnico en el nivel nacional. En los distritos de riego también, de manera indistinta, se da la presencia de otras entidades con las cuales se llevan a cabo acciones coordinadas o a través de convenios, como con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Instituto Colombiano para la Reforma Agraria (INCORA), Instituto de Desarrollo de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente (INDERENA), Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA), Corporaciones Regionales y Secretarías de Agricultura Departamental.

El HIMAT es una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura; la Junta Directiva presidida por el Ministro y la Dirección General son las instancias de decisión de la política institucional. En el Nivel Regional, el Director y los Jefes de Sección son los responsables de la ejecución de dichas políticas y cuenta con organizaciones de productores debidamente constituidas, que se vinculan activamente al manejo de los distritos de riego y drenaje. El Programa de Adecuación de Tierras se financia con recursos provenientes del Presupuesto Nacional y Recursos Propios y Externos, y anualmente dispone de alrededor de 180 millones de dólares (Figura 7).

FIGURA 6. COMPONENTES DEL PROGRAMA DE ADECUACION DE TIERRAS

ESTUDIO, DISEÑO Y CONSTRUCCION DE DISTritos DE RIEGO Y PROYECTOS DE PEQUEÑA IRRIGACION.



- REALIZAR 5 ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE NUEVOS DISTritos PARA BENEFICIAR 47.700 Hec. Y 26.400 FAMILIAS.
- EFECTUAR ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD PARA OBRAS DE COMPLEMENTACION Y REHABILITACION Y BENEFICIAR A 160.000 Hec. Y A 121.000 FAMILIAS.
- REALIZAR 4 ESTUDIOS DE DISEÑO PARA BENEFICIAR 61.400 Hec.
- DISEÑAR Y CONSTRUIR 54 PROYECTOS DE PEQUEÑA IRRIGACION PARA BENEFICIAR A 4.500 FAMILIAS Y 13.800 Hec.

OBRAS PARA RENABILITAR Y AMPLIAR DISTritos DE RIEGO Y DRENAJE EXISTENTES.



EJECUTAR DIFERENTES OBRAS EN LOS DISTritos SAMACA, JUNCAL, SAN ALFONSO, ZULIA, SIBUNDOY, LEBRIJA, RIO RECIO Y ROLDANILLO, LA UNION, TORO POR UN MONTO : 54 MILLONES DE DOLARES. BENEFICIAR 637.000 Hec., 37.200 FAMILIAS.

OPERACION DE LOS DISTritos DE ADECUACION DE TIERRAS.



CONSERVAR Y MANEJAR 25 DISTritos DE RIEGO Y DRENAJE PARA: BENEFICIAR 25.000 PRODUCTORES ATENDER 350.000 Hec. PRODUCCION 1.400.000 Ton. DE ALIMEN. TOS.

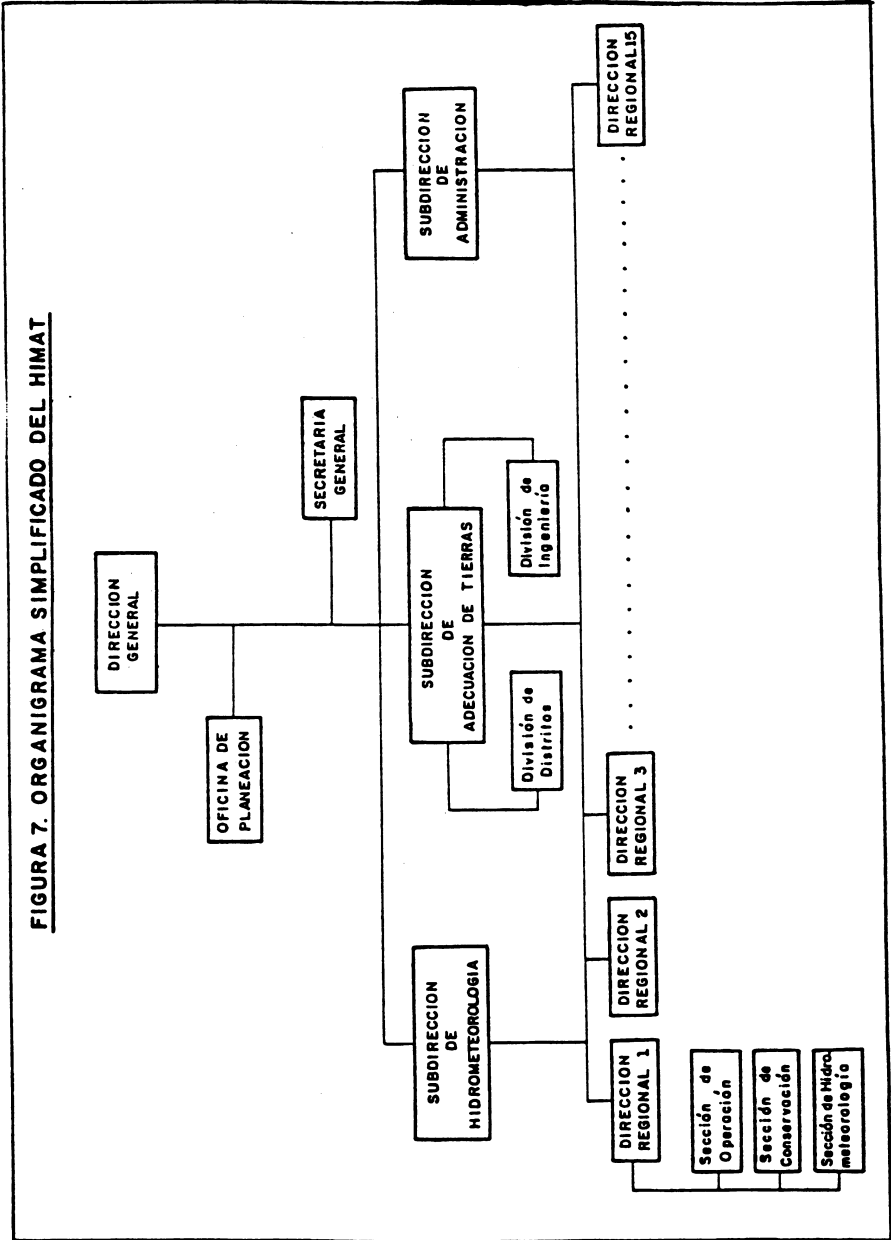
INVESTIGACION Y CAPACITACION



ADELANTAR UN PROGRAMA DE INVESTIGACION Y CAPACITACION:

- TECNICAS DE RIEGO EN ARROZ, ALGODON, SOYA, SORGO, MAIZ, FRIJOL, HORTALIZAS EN OCHO DISTritos DE RIEGO.
- CAPACITAR A 5.000 PRODUCTORES.

FIGURA 7. ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DEL HIMAT



ESTRATEGIA DE CONDUCCION DEL AMBITO

La estrategia de conducción del ámbito se caracteriza por los siguientes elementos:

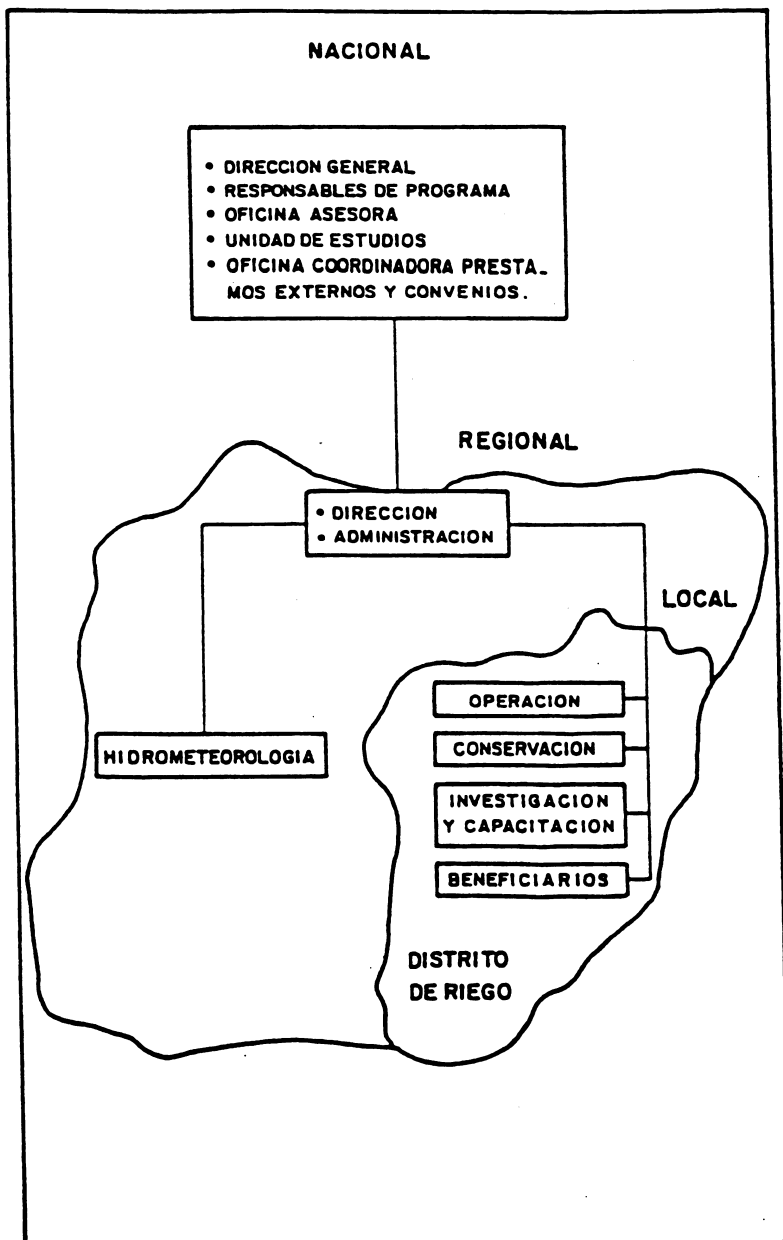
a. Determinación de una clientela común; la integran los productores agropecuarios presentes en el área de los distritos de riego y drenaje, registrados y que reúnan los requisitos como usuarios de los servicios.

b. La producción de alimentos y productos para uso industrial es el foco central de la acción del programa. Se buscan mejores índices de eficiencia en la operación de los distritos y la capacitación de los productores en el uso de técnicas de riego; además se realizan obras de infraestructura para la conservación y ampliación de los distritos existentes, y también se llevan a cabo pequeños proyectos de irrigación de bajo costo y alto beneficio social en zonas de ladera y minifundio.

c. En los distritos y áreas de influencia del programa, se fomenta el desarrollo de otras acciones complementarias de crédito, asistencia técnica, mercadeo y capacitación, mediante el establecimiento de convenios con entidades especializadas o a través de actividades de coordinación interinstitucional.

d. El programa posee unidades operativas y asesoras o de apoyo especializado, que guardan una relación jerárquica claramente definida hasta llegar al nivel de acción en los distritos de riego (Figura 8).

e. Diseño y operación de mecanismos para la solución de problemas relativos a la conducción del programa de riego y adecuación de tierras, para definir de manera grupal las estrategias y programas de trabajo compartidos y el control participativo del progreso de las actividades hacia el logro de los resultados deseados.

FIGURA 8. NIVELES DE OPERACION

IV

**FUNCIONES Y MECANISMOS
DE DIRECCION**

IV. FUNCIONES Y MECANISMOS DE DIRECCION

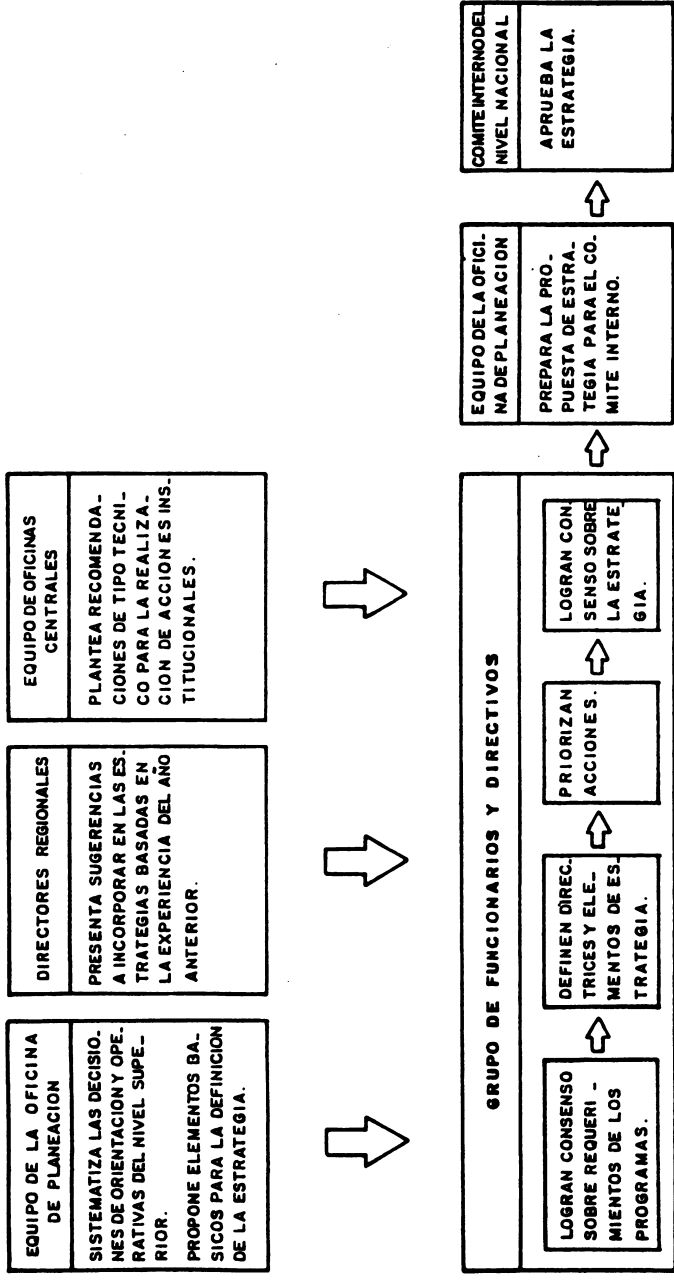
FUNCIONES DE DIRECCION	CRITERIOS DE EFECTIVIDAD DE LAS FUNCIONES	MECANISMOS DE DIRECCION
<p>-Caracterizar e interpretar permanentemente la problemática, social y política que afecta al desarrollo agrícola y rural, en los diferentes niveles del ámbito.</p>	<p>-Los individuos y grupos clave tanto públicos como privados involucrados en la tarea de conducción en los diferentes niveles del ámbito, comparten una visión común actualizada de la problemática agroeconómica, social y política del ámbito. *</p>	
<p>-Identificar e interpretar permanentemente las decisiones de orientación y operativas de nivel superior, e inducir otras en función de la evolución de la realidad agroeconómica, social y política del ámbito específico.</p>	<p>-Los individuos y grupos clave tanto públicos como privados involucrados en la tarea de conducción en los diferentes niveles del ámbito, mantienen un conocimiento actualizado y compartido de las decisiones de orientación y operativas del nivel superior que enmarcan sus acciones, y operan procedimientos efectivos para asesorar a los niveles superiores en su proceso de toma de decisiones. *</p>	

* No se colaboró en el diseño del mecanismo para esa función.

FUNCIONES DE DIRECCION	CRITERIOS DE EFECTIVIDAD DE LAS FUNCIONES	MECANISMOS DE DIRECCION
<p>-Identificar, definir y priorizar permanentemente los resultados y estrategias para los diversos niveles del ámbito, así como los factores externos que condicionan su logro, utilizando como marco de referencia las decisiones de orientación y operativas del ámbito o nivel superior.</p>	<p>-Los individuos y grupos clave tanto públicos como privados involucrados en la tarea de conducción en los diferentes niveles del ámbito, comparten los resultados deseados expresados y los objetivos general, específico e intermedios, así como las estrategias para lograrlos.</p>	<p>-Generar, en forma grupal por parte los directivos, la estrategia anual del programa.</p>
<p>-Definir y adecuar permanentemente las actividades, los recursos, las modalidades de trabajo y las responsabilidades de los principales actores tanto públicos como privados, en los diversos niveles del ámbito, en función de las limitaciones o problemas identificados que obstaculicen el logro de los resultados.</p>	<p>-Los individuos y grupos clave, tanto públicos como privados involucrados en la tarea de conducción en los diferentes niveles del ámbito, llevan a cabo programas de trabajo realistas e integrados que comparten, viendo por la permanente correspondencia y adecuación de las acciones con los resultados deseados y por mantener el compromiso de todos con el logro de dichos resultados.</p>	<p>-Definir de manera compartida en los diferentes niveles operativos, las actividades anuales y recursos del programa en concordancia con los resultados esperados.</p>
		<p>-Ajustar los programas de trabajo hacia el logro de los resultados deseados en los diferentes niveles operativos del programa.</p>

4.1. MECANISMOS DE DIRECCION PARA GENERAR, EN FORMA GRUPAL
POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS, LA ESTRATEGIA ANUAL DEL PROGRAMA

4.1.1. ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE



4.1.2. Instrumentos de dirección

a. Acta de Comité Nacional de Coordinación

Registra los acuerdos y decisiones a que llegó el Comité de Coordinación Nacional referentes a la estrategia de las acciones prioritarias, por componente, y las directrices generales para la programación de actividades y recursos que los diferentes individuos y grupos clave, en los distintos niveles operativos de la institución, deberán precisar. En este sentido, recoge el consenso de los directivos del nivel nacional, basado en las propuestas de individuos y grupos de unidades operativas, asesoras y técnicas que participaron. Además, permite que los directivos y grupos clave de la institución compartan las decisiones de orientación y operativas, y mantengan su compromiso con ellas (ver Anexo 1).

Para este mecanismo se ha contemplado el desarrollo de otros instrumentos, para sistematizar propuestas y recomendaciones de la Oficina de Planeación, Divisiones del Nivel Central y Regionales, previo al taller grupal para definir por consenso los elementos de la estrategia anual del programa.

4.1.3. Técnicas

La técnica utilizada es la de Grupo de Discusión 1/

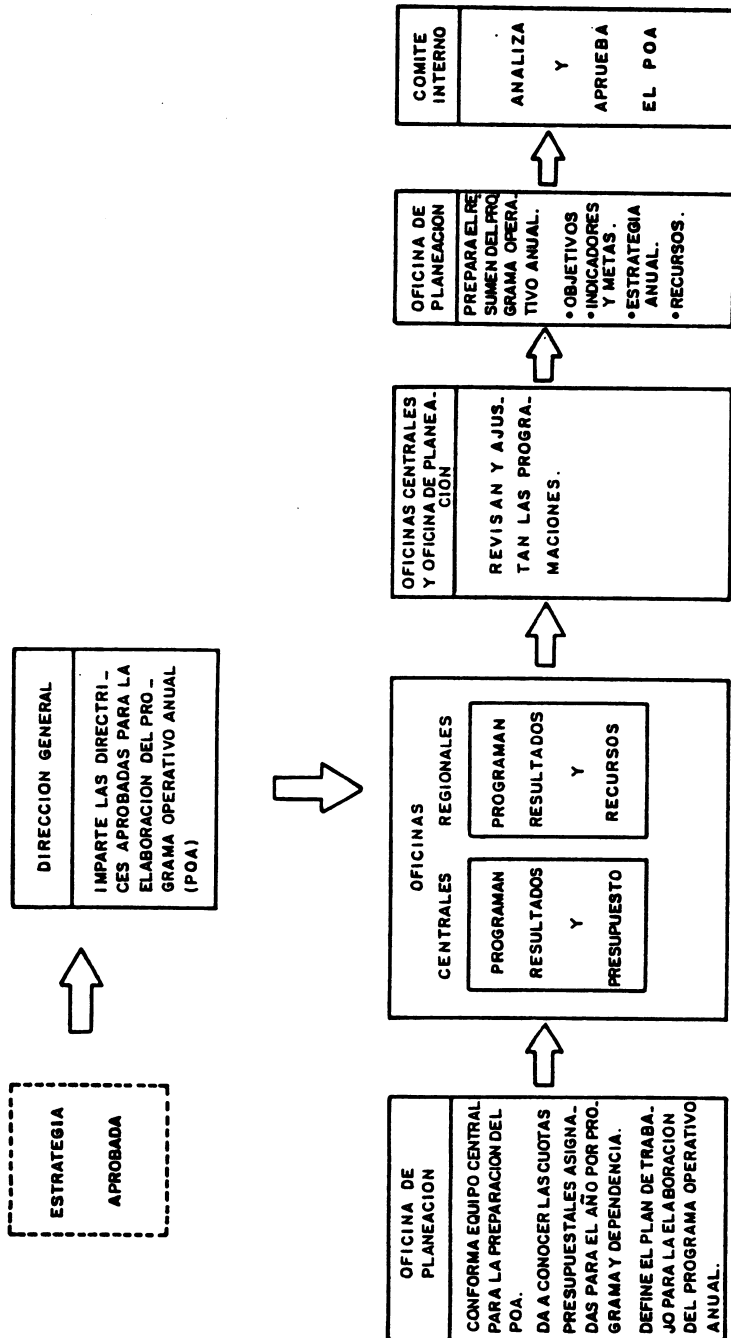
4.1.4. Principales relaciones entre individuos y grupos clave tanto públicos como privados

El mecanismo fomenta la integración y favorece el desarrollo de las relaciones de individuos y grupos clave de los niveles nacional y regional, que cumplen con funciones técnicas, operativas y asesoras. De esta forma se enriquece la comunicación y se captan mejores iniciativas. Estas iniciativas se traducen en propuestas bien sustentadas sobre los elementos de la estrategia, para la definición de acciones acordes con las decisiones de orientación y la problemática en el campo del riego y la adecuación de tierras.

1/ ALPIZAR, W. 1982. Técnicas para el trabajo con grupos. Universidad de Costa Rica.

**4.2. MECANISMOS DE DIRECCION PARA DEFINIR DE MANERA
COMPARTIDA EN LOS DIFERENTES NIVELES OPERATIVOS, LAS ACTIVI-
DADES ANUALES Y RECURSOS DEL PROGRAMA EN CONCORDANCIA CON LOS
RESULTADOS ESPERADOS**

4.2.1. ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE



4.2.2. Instrumentos de dirección

a. Resumen del Programa Operativo Anual

Presenta el consenso y compromiso de los individuos y grupos clave de la institución, sobre los objetivos, metas anuales, estrategia anual y recursos definidos para el programa a nivel nacional. Es la concreción de la política de riego y adecuación de tierras a través del registro de resultados previstos para el año; en este sentido recoge las decisiones de orientación del nivel superior y proporciona a los funcionarios de la institución una visión completa y agregada que enmarca las acciones del Programa. El instrumento recoge también las decisiones sobre los recursos totales asignados al Programa a nivel nacional, diferenciando para los niveles central y regional, los recursos humanos, físicos y financieros con que la institución cuenta para alcanzar los compromisos que individuos y grupos clave acordaron. Estas decisiones se sustentan en los objetivos y estrategia definidos para el año (ver Anexo 2).

b. Programación de Resultados

Recoge el compromiso de los técnicos involucrados en el programa, en cuanto a los resultados que se espera alcanzar en el año, las respectivas actividades, las fechas de ejecución y la asignación de responsabilidades. Su estructura hace énfasis en el enfoque por resultados y es usado por todas las dependencias de la institución. Este instrumento es el puente para consolidar y contar con una visión agregada del programa en función de los objetivos e indicadores establecidos. Presenta además, de manera agregada, las decisiones en cuanto a los recursos financieros, humanos y físicos anuales asignados, que constituyen la base sobre la cual se sustentan los programas de trabajo en el nivel de operación respectivo.

Una información consolidada sobre las decisiones de asignación presupuestal para el año por objeto de gasto también es registrada; se refiere específicamente a los servicios personales, gastos generales y otros gastos.

Finalmente, la programación de resultados recoge información detallada sobre requerimientos y distribución de las cuotas básicas asignadas por objeto del gasto y rubros presupuestales de las secciones a nivel regional. Se revisa y se ajusta periódicamente en la medida en que se dispone de recursos financieros, conforme a las adiciones que se reciban.

Este contenido responde a la necesidad de llevar registros que faciliten el manejo presupuestal sobre todo de las regionales (ver Anexo 3).

4.2.3. Técnicas

El mecanismo usa las técnicas siguientes:

Técnica de grupo participativo 1/,
Matriz de objetivos 2/, y
Desgloce Analítico 3/

Estas técnicas permiten el desarrollo de procesos grupales para la definición integrada y compartida de los programas de trabajo en los distintos niveles operativos. Así se favorece el llegar a acuerdos sobre aspectos relativos a la clientela, las acciones prioritarias anuales y la asignación de los recursos disponibles para la programación detallada.

4.2.4. Principales relaciones entre individuos y grupos clave tanto públicos como privados

a. En los procesos grupales participan técnicos de la Oficina de Planeación, a través de un equipo responsable de conducir el ejercicio de programación anual de la institución; las Divisiones y Subdirecciones del nivel central, y las Secciones y Direcciones de nivel regional. En el nivel de distritos de riego se cuenta con el apoyo de los técnicos especialistas en riego, quienes se encuentran en permanente contacto con los productores y la Junta de Usuarios que los representa; ellos se vinculan como informantes sobre los requerimientos de riego en función de los cultivos y áreas que pretenden destinar a la producción de alimentos y productos de uso industrial, induciendo de este modo a la toma de decisiones apropiadas para atender las necesidades y resolver los problemas de los agricultores.

1/ APLIZAR, W. op. cit

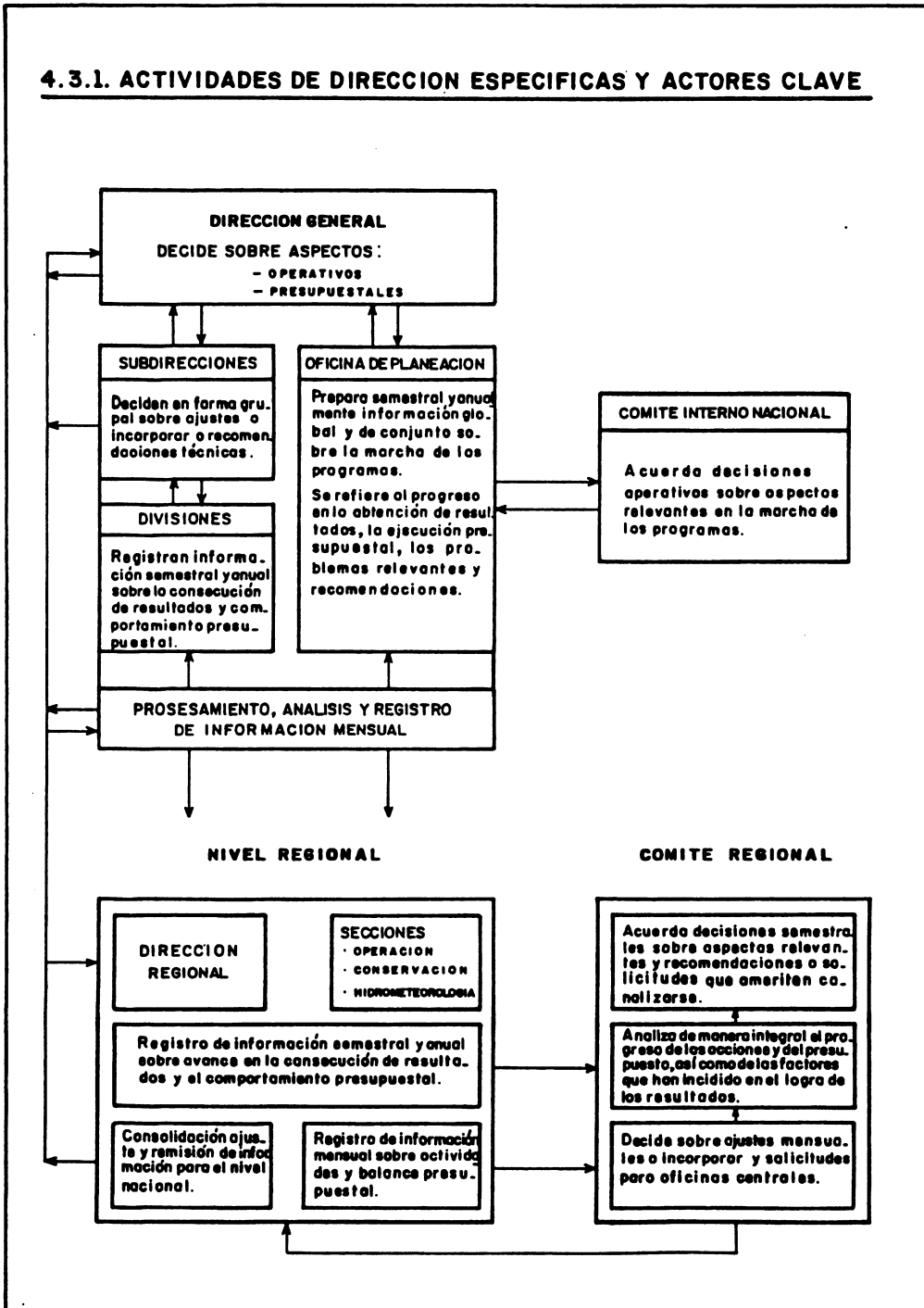
2/ BEJARANO, A. y BAREA, F. 1984. El resumen operativo gerencial como instrumento para la planificación y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural. Bogotá, Colombia. IICA. Publicación miscelánea no. 499.

3/ ROBERTS, P. y LEÑERO, J. 1979. Programación de actividades y uso de recursos. San José, Costa Rica. IICA.

b. Por otro lado, se favorece el desarrollo de las relaciones verticales de los distintos niveles operativos, mediante trabajos grupales para asegurar la correspondencia y ajuste de las acciones con los resultados deseados, y llegar a registrar una visión global y compartida sobre los objetivos y metas anuales que el HIMAT pretende alcanzar.

**4.3. MECANISMO DE DIRECCION PARA AJUSTAR LOS PROGRAMAS DE
TRABAJO HACIA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DESEADOS EN LOS
DIFERENTES NIVELES OPERATIVOS DEL PROGRAMA**

4.3.1. ACTIVIDADES DE DIRECCION ESPECIFICAS Y ACTORES CLAVE



4.3.2. Instrumentos de dirección

a. Informe de Seguimiento y Evaluación de Secciones y Divisiones

Presenta la visión actualizada y compartida de los técnicos sobre los resultados alcanzados, el comportamiento de la ejecución presupuestal y los factores que han incidido en la consecución de los resultados. Asimismo, recoge los ajustes en la programación de resultados y del presupuesto de las Secciones a nivel regional y de las Divisiones del nivel central (ver Anexo 4).

b. Informe de Seguimiento y Evaluación de Dirección Regional o de Subdirección

Presenta información compartida sobre los resultados alcanzados por la gestión de la Dirección Regional y sobre el comportamiento de la ejecución presupuestal, de los giros y las reservas de toda la regional. Registra el consenso de los técnicos sobre los problemas pendientes de resolver, las recomendaciones o solicitudes para oficinas centrales, así como sobre los aspectos relevantes y decisiones acordadas (Ver anexo 5).

c. Informe Semestral y Anual de Evaluación de Realizaciones de Programa

Presenta una visión global, de conjunto y compartida, sobre la marcha del Programa en el contexto nacional. Registra el progreso y logros en términos de las realizaciones, la ejecución presupuestal, los objetivos alcanzados, los problemas relevantes y las recomendaciones para su solución (ver Anexo 6).

Se tiene previsto desarrollar otros instrumentos que registren las decisiones de los comités regionales y nacionales, y el informe de Gerencia.

4.3.3. Técnicas

El mecanismo utiliza la técnica de Grupos de Discusión 1/.

1/ APLIZAR. W. op. cit.

4.3.4. Principales relaciones entre individuos y grupos clave tanto públicos como privados

a. Este mecanismo busca, en los niveles regional y central, una mayor comunicación e integración de los técnicos como medio para fomentar su participación; promueve el análisis de la marcha de las acciones, y permite captar los problemas y las iniciativas que contribuyen a la solución de los mismos a través del trabajo en grupos.

b. En este proceso participan las secciones y las 15 Direcciones del nivel regional y las 3 Subdirecciones y respectivas divisiones del nivel central; esto propicia una mayor articulación de las secciones en el nivel regional y de ellas con el nivel central, a través de un flujo de comunicaciones y decisiones de retroalimentación y apoyo, conforme a los ajustes que requiere la marcha del programa.

c. Facilita mantener un conocimiento actualizado y compartido de los programas de trabajo, asegurando además un flujo de decisiones del nivel central hacia las regionales para el ajuste de las acciones con los resultados deseados.

d. La información que es canalizada al nivel central, permite efectuar un análisis integrado de los resultados alcanzados y de las dificultades sobre el desarrollo del programa en el ámbito nacional, y con ello la definición y adopción de políticas o directrices institucionales. Estas actividades son realizadas por funcionarios y directivos del nivel superior mediante el trabajo en grupos, propiciando con ello una mayor relación de los individuos en el nivel señalado.

LITERATURA CONSULTADA

1. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Proyectos de desarrollo, planificación, implementación y control. México, LIMUSA. v.1.
2. BANCO MUNDIAL. 1982. Manual para el seguimiento y evaluación de proyectos agrícolas y de desarrollo rural. Washington, D.C.
3. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1985. Guía para la preparación del resumen operativo gerencial (ROG). San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/A no. 95.
4. _____. 1984. Elementos para un marco conceptual del manejo de programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/A no. 43.
5. _____. 1983. El manejo de programas y proyectos en el contexto de la conducción del desarrollo agrícola y rural. Serie de publicaciones misceláneas del IICA no. 415. San José, Costa Rica.

6. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1983. El proceso de análisis de políticas para las decisiones operativas. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/A no. 37.
7. _____. 1982. Identificación de proyectos en el proceso de planificación-ejecución de políticas para el desarrollo agropecuario y rural. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/AP no. 27.
8. _____. 1982. Lineamientos generales para el análisis de la función de seguimiento y evaluación. Serie de publicaciones misceláneas del IICA no. 411. San José, Costa Rica. Documento PROPLAN/AP.
9. _____. 1982. Un enfoque sobre la conducción del proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo agropecuario y rural. San José, Costa Rica. Documento PROPLAN/AP no. 21.
10. _____. 1982. Una visión global del proceso de análisis de políticas para la conducción del desarrollo agrícola y rural. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN/AP no. 25.
11. _____. 1980. Proceso de planificación operativa. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN.
12. _____. 1980. Proceso de planificación operativa anual: Marco de referencia para estudio de caso. San José, Costa Rica. IICA. Documento PROPLAN.
13. _____. 1980. El proceso de planificación operativa agropecuaria en Perú. San José, Costa Rica. IICA Documento PROPLAN/A no. 14.
14. OLAZABAL, M. y OTROS. 1986. Programación operativa anual: conceptos, procedimientos e instrumentos. Bogotá, Colombia. IICA.
15. ROBERTS, P. et. al. 1979. Guía para el manejo de proyectos. San José, Costa Rica. IICA. Programa de Manejo de proyectos.
16. _____. 1979. Listas de verificación y de indicadores para el control de proyectos. San José, Costa Rica IICA. Programa de manejo de proyectos. (Fascículo no. 1).

ANEXOS

A N E X O 1

**MODELO DE ACTA
Comité de Coordinación Nacional**

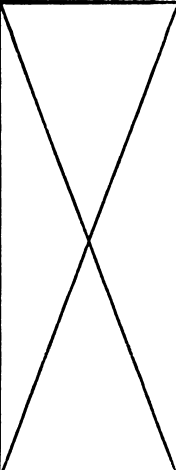
ANEXO 1**MODELO DE ACTA****COMITE DE COORDINACION NACIONAL**

1. ASPECTOS TRATADOS :
2. LUGAR Y FECHA DE REALIZACION: _____ 3. HORA _____
4. ASISTENTES
 DIRECCION GENERAL
 SECRETARIA GENERAL
 SUBDIRECCION DE ADECUACION DE TIERRAS
 SUBDIRECCION DE HIDROMETEOROLOGIA
 SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA
 OFICINA DE PLANEACION
5. ESTRATEGIA ANUAL ACORDADA
 COMPONENTES ACCIONES PRIORITARIAS
 ESTUDIOS, DISEÑO Y CONSTRUCCION
 REHABILITACION Y COMPLEMENTACION DE DISTRITOS
 OPERACION Y CONSERVACION DE DISTRITOS
 INVESTIGACION Y CAPACITACION
 HIDROMETEOROLOGIA
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS ACORDADOS
7. DIRECTRICES PARA LA PROGRAMACION ANUAL DE ACTIVIDADES Y RECURSOS
8. COMPROMISOS ACORDADOS

TEMA	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	FECHA DE TERMINO	OBSERVACIONES


A N E X O 2

RESUMEN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

RESUMEN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL - POA		AÑO DE EJECUCION
PROGRAMA	RESPONSABLE	FECHA DE APROBACION
DESCRIPCION DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
OBJETIVO GENERAL		
OBJETIVO ESPECIFICO		
OBJETIVOS INTERMEDIOS		
ESTRATEGIA ANUAL		


15 - 09 - 85

FORMA TO 1

 MINISTRO DE EDUCACION		RESUMEN DE LA ASIGNACION TOTAL DE RECURSOS PROGRAMA OPERATIVO ANUAL - POA										AÑO DE EJECUCION
		OFICINAS CENTRALES					REGIONALES					TOTAL
C O N C E P T O	DIRECCION GENERAL DE OFICINAS Y RECURSOS	SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SUBDIRECCION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES TECNICAS	SUBDIRECCION DE OFICINAS DE CALIFICACIONES TECNICAS	SUB TOTAL	DIRECCION Y SECCION ADMINISTRATIVAS	PROGRAMA DE ADECUACION DE TIERRAS	PROGRAMA DE HIDROMETEOLOGIA	SUB TOTAL	TOTAL		
PERSONAL												
EMPLEADOS PUBLICOS												
- DIRECTIVO												
- ASESOR												
- EJECUTIVO												
- PROFESIONAL												
- TECNICO												
- ADMINISTRATIVO												
- OPERATIVO												
SUB TOTAL												
TRABAJADORES OFICIALES												
TOTAL												
APROPACION PRESUPUESTAL INICIAL												
- SERV. PERSONALES Y TRANSFER												
- GASTOS GENERALES												
- OTROS GASTOS												
-												
-												
TOTAL												
RECURSOS FISICOS												
- PARQUE AUTOMOTOR												
- CAMIONETA - CAMPERO												
- MOTOCICLETA												
- MAQUINARIA Y EQUIPO												
-												
-												
- EQUIPO DE NAVEGACION												
- EMBARCACION												
-												

A N E X O 3

PROGRAMA DE RESULTADOS

 PROGRAMACION DE RESULTADOS PROGRAMA OPERATIVO ANUAL - POA		AÑO DE EJECUCION	
SUBDIRECCION: DIVISION:		FECHA DE APROBACION	
REGIONAL: SECCION:		INDICADORES Y METAS	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS	
		Periodo de Ejecución Inicio	Fin

15-06-85

FORMATO 3



RESUMEN DE LA PROGRAMACION PRESUPUESTAL
DETALLE DEL GASTO
 (\$ 000)

AÑO DE EJECUCION

REGIONAL									
CONCEPTO	ADMINISTRACION	OPERACION	CONSERVACION	OPERACION	CONSERVACION	OPERACION	CONSERVACION	TOTAL A + B + C	HIJOLETOS-ROLOGIA
SERVICIOS PERSONALES									
TRANSFERENCIAS ORDINARIAS									
SUB-TOTAL SP + TR									
51 BIENESTAR SOCIAL									
52 CAPACTACION DE PERSONAL									
TOTAL SP + TR + APORTES VARIOS									
GASTOS GENERALES									
25 MANTENIMIENTO									
26 COMPRA DE EQUIPO									
27 VIATICOS									
28 GASTOS DE VIAJE									
29 COMUNICACION Y TRANSPORTE									
30 SERVICIOS PUBLICOS									
31 MATERIALES Y SUMINISTROS									
32 IMPRESOS Y PUBLICACIONES									
33 ARRENDAMIENTOS									
34 IMPUESTOS, TASAS Y MULTAS									
38 SEGUROS									
OTROS GASTOS									
40 RED FREATMETRICA									
41 MANT. Y CONSTR. ESTACIONES									
42 COMPRA INFORMACION									
84 CONSERVACION OBRAS									
85 ENERGIA BOMBAS									
90 SEDES Y CENTROS									
TOTAL GG + OG									
GRAN TOTAL									

15 - 07 - 85

FORMATO 4

PROGRAMACION PRESUPUESTAL
DETALLE DEL GASTO




DISTRITO:		REGIONAL:			
INDICADORES Y SUBRUBROS	CONCEPTO	REQUERIMIENTOS MINIMOS (1)	CUOTA TOTAL (2)	ASIGNACION BASICA (3)	DIFERENCIA (1) - (3)
07	HORAS EXTRAS DE LA VIGENCIA				
07.2	ADEUDADAS				
TOTALES DE SERVICIOS PERSONALES Y TRANSFERENCIAS					
25	MANTEENIMIENTO				
25.1	DE MAQUINARIA Y EQUIPOS				
25.2	DE VEHICULOS				
25.3	DE EQUIPOS DE OFICINA				
25.4	DE ESTACIONES DE BOMBAS				
25.5	REPARACIONES LOCALITIVAS				
25.6	VIGILANCIA CONTRATADA				
26	COMPRA DE EQUIPO				
26.1	DE OFICINA				
26.2	DE ASEO Y CAFETERIA				
26.3	DE COMUNICACIONES				
26.4	DE SISTEMAS				
26.5	DE TALLER, CAMPO Y SIMIL.				
27	VIATICOS				
28	GASTOS DE VIAJE				
28.1	PASAJES				
28.2	PEAJES EN COMISION				
28.3	TRASLADO FUNCIONARIOS				
29	COMUNICACION Y TRANSPORTE				
29.1	TRANSPORTE COLECTIVO				
29.2	PORTES				
29.3	APARTADOS				
29.4	TELEX Y SIMILARES				
29.5	ACARRIO COMBUSTIBLE				
29.6	ENPAQUES, FLETES, ETC.				
29.7	TRANSPORTE URB. MENSAL				
29.8	MEDIOS TRANSP. EN COMIS.				

FORMATO 5

30	SERVICIOS PUBLICOS				
30.1	TELEFONO				
30.2	AGUA Y ASEO				
30.3	ENERGIA (NO DE BOMBAS)				
31.	MATERIALES Y SUMINISTROS				
31.1	DE MAQUIN. Y EQUIPO PESADO				
31.2	DE VEHICULOS				
31.3	DE BOMBAS				
31.4	DE OTROS EQUIPOS				
31.5	LLANTAS				
31.6	DOTACION OFICIAL				
31.7	PAPELERIA Y UTILES				
31.8	DE ASEO Y CAFETERIA				
31.9	PRIMEROS AUXILIOS Y SIMIL.				
31.10	INSUMOS AGRICOLAS				
31.11	ELECTRICOS Y SIMILARES				
31.12	DE FOTOGRAFIA Y LABORAT.				
31.13	DE EQUIPOS ESPECIALIZADOS				
32	IMPRESOS Y PUBLICACIONES				
32.1	EDICION E IMPRESION				
32.2	TRABAJOS TIPOGRAFICOS				
32.3	SELLOS				
32.4	AVISOS				
32.5	PRENSA, LIBROS, REVISTAS				
32.6	MAPAS, FOTOGRAFIAS, ETC				
33	ARRENDAMIENTOS				
33.1	OFICINAS Y LOCALES				
33.2	GARAJES				
33.3	EQUIPOS				
34	IMPUESTOS, TASAS Y MULTAS				
34.1					
34.2	IMPUESTOS VARIOS				
34.3	GASTOS TRANSITO Y SIMIL.				
38	SEGUROS				
38.1	DE VIDA				
38.2	DE VEHICULOS				
38.3	PRIMAS POLIZAS MANEJO				
	TOTAL GASTOS GENERALES				
84	CONSERVACION DE OBRAS				
84.1	CANALES				
84.2	ESTRUCTURAS				
84.3	VIAS				
84.4	DE MEJORAMIENTO				
90	SEDES Y CENTROS ADMINISTRAT.				
	TOTAL OTROS GASTOS				
	GRAN TOTAL				

A N E X O 4

INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE SECCIONES Y DIVISIONES

 SEGUIMIENTO Y EVALUACION		I I ó I 3	(Hoja 1 de 2) Año de ejecución
SUBDIRECCION : DIVISION :	REGIONAL : SECCION :	RESPONSABLE :	PERIODO QUE SE INFORMA :
RESULTADOS ALCANZADOS			
DESCRIPCION	M E T A S	% E]ec.	PRESUPUESTO (Rubros Principales) Aprobado Elegido
			FACTORES QUE HAN INFLUENCIADO EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A N E X O 5

**INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
DE DIRECCION REGIONAL O DE SUBDIRECCION**

(Hoja 1 de 3)	
	SEGUIMIENTO Y EVALUACION
I 2 ó I 4	Año de ejecución
SUBDIRECCION:	RESPONSABLE:
REGIONAL:	PERIODO QUE SE INFORMA:
1. RESULTADOS ALCANZADOS	CAMBIOS EN LA PROGRAMACION PARA EL SEMESTRE QUE SE INICIA

2. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA REGIONAL											(Hoja 2 de 3)	
PROYECTO	CONCEPTO	Aprobado Año	Ejecutado +Reserva	Saldo Disponib. 1985	% Ejs.	GIROS			AÑO ANTERIOR			
						Solicitado	Recibido	% Recibido	Reservas Ejecut.	% De ejecución		
OPERACION	Serv. Pers.+Transf. Gastos generales Otros gastos											
	Sub-Total											
CONSERVACION	Serv. Pers.+Transf. Gastos generales Otros gastos											
	Sub-Total											
HIDROMETEOROLOGIA	Serv. Pers.+Transf. Gastos generales Otros gastos											
	Sub-Total											
	Serv. Pers.+Transf. Gastos generales Otros gastos											
	Sub-Total											
	Aporte externo Contrepartida											
PROYECTOS ESPECIFICOS												

3. PROBLEMAS PENDIENTES DE RESOLVER POR PARTE DE OFICINAS CENTRALES EN CUANTO A RECURSOS FINANCIEROS, FISICOS Y DE PERSONAL, RECOMENDACIONES PARA SU SOLUCION INDICANDO LA DEPENDENCIA QUE DEBERA TOMAR MEDIDAS AL RESPECTO.

(Hoja 3 de 3)		
4. FUNCIONARIOS DE OFICINAS CENTRALES QUE VISITARON LA REGIONAL Y RESULTADOS OBTENIDOS.		
5. ANALISIS SOBRE LA MARCHA DE LOS PROYECTOS		
ASPECTOS RELEVANTES	ACUERDOS A NIVEL REGIONAL	RECOMENDACIONES O SOLICITUDES A OFICINAS CENTRALES
OPERACION		
CONSERVACION		
HIDROMETEOROLOGIA		

A N E X O 6

**INFORME SEMESTRAL Y ANUAL DE EVALUACION DE
REALIZACIONES DE PROGRAMA**

SEGUIMIENTO Y EVALUACION		I 5	(Hoja 1 de 2)
PROGRAMA:		RESPONSABLE:	Año de ejecución
1.OBJETIVO		PERIODO QUE SE INFORMA:	
RESULTADOS ALCANZADOS		% DE AVANCE	
PRESUPUESTO APROPIADO Y EJECUTADO			
PROYECTOS DE INVERSION	Servic. person. + Transferencia Aprop. Ejecuc. %	Gastos Generales Aprop. Ejecuc. %	Otros Gastos Aprop. Ejecuc. %
			Total Aprop. Ejecuc. %
2.OBJETIVO:			
RESULTADOS ALCANZADOS		% DE AVANCE	
PRESUPUESTO APROPIADO Y EJECUTADO			
PROYECTOS DE INVERSION	Servic. person. + Transferencia Aprop. Ejecuc. %	Gastos Generales Aprop. Ejecuc. %	Otros Gastos Aprop. Ejecuc. %
			Total Aprop. Ejecuc. %
3.OBJETIVO:			
RESULTADOS ALCANZADOS		% DE AVANCE	
PRESUPUESTO APROPIADO Y EJECUTADO			
PROYECTOS DE INVERSION	Servic. pers. + Transferencia Aprop. Ejecuc. %	Gastos Generales Aprop. Ejecuc. %	Otros Gastos Aprop. Ejecuc. %
			Total Aprop. Ejecuc. %

<p>(Hoja 2 de 2)</p>	<p>4. ASPECTOS RELEVANTES</p> <p>RECOMENDACIONES</p>	<p>5. PROBLEMAS PENDIENTES DE RESOLVER POR PARTE DE OFICINAS CENTRALES EN CUANTO A RECURSOS FINANCIEROS, FISICOS Y DE PERSONAL.</p>
----------------------	--	--

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA
APDO. 14592 BOGOTÁ, COLOMBIA. TEL.: 2697100 CABLE IICA-BOG.