

PROGRAMA DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SOSTENIBLE

Evaluación intermedia

Informe Final

Setiembre, 2009



REPUBLICA DE COSTA RICA

MINISTERIO DE AGRICULTURA

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Evaluación intermedia

PROGRAMA DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SOSTENIBLE

PPPAS

Informe Final

**Secretaría Ejecutiva de Planificación
Sectorial Agropecuaria (SEPSA)**

**Dirección Superior de Operaciones Regionales y
Extensión Agropecuaria (DSOREA)**

**Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y
Transparencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica
(FITTACORI)**

Setiembre, 2009

**Equipo Evaluador
Contraparte Institucional del MS**

a) Miembros de la Comisión de Evaluación

- Ing. Agr. Anabelle Bonilla Madriz. SEPSA
- Ing. Agr. Roberto Azofeifa. PFPAS
- Ing. Agr. Dagoberto Vargas. DSOREA

b) Equipo Institucional de apoyo a la evaluación

- Sra. Iris Fernández Solano. Consejo Nacional Directivo
- Ing. Agr. Eugenia Mora Monge. SEPSA
- Ing. Agr. Rafael Mena. UCP
- Lic. Álvaro Quesada Fonseca. PFPAS
- Ing. Agr. Rolando Tencio Camacho. DSOREA
- Ing. Agr. Juan Vicente Ramirez Soto. DSOREA
- Ing. Agr. Giovanni Sánchez B. DSOREA
- Ing. Agr. Margie Hernández Carvajal. DSOREA
- Ing. Agr. Gabriel Umaña. DSOREA
- Ing. Agr. Carlos Abarca. DSOREA
- Ing. Agr. Eduardo Lee. DSOREA
- Sra. Alejandra Gómez. SUNII
- Sra. Rosa María López G. UCP

Con apoyo especial de
Dra. Liliana Montero. SEPSA
Lic. Ricardo Zúñiga. UCP
Ing. Agr. Carlos Luis Vásquez. SEPSA

**Ing. Ronny Ricardo Muñoz Calvo Msc.
Evaluador responsable**

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA	2
2.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	3
2.1	Marco legal.....	3
2.2	Objetivos del Programa.....	4
2.3	Cobertura	4
2.4	Componentes del Programa	5
2.4.1	Componente 1: Inversiones y asistencia técnica en producción agropecuaria sostenible (US\$8,8 millones).....	5
2.4.2	Componente de Capacitación e información (US\$2,35 millones)	6
2.4.3	Componente de Estudios para apoyar la competitividad del Sector Agropecuario (US\$1,6 millones).	8
2.4.4	Atención de la emergencia.....	9
2.5	Fundamentación del Programa.....	11
2.6	Programa piloto	13
2.7	Enfoque social	13
2.8	Inversión.....	15
2.9	Plazo de ejecución.....	15
2.10	Estructura organizativa	16
3.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	18
3.1	Objetivo general.....	18
3.2	Objetivos específicos de la evaluación.....	18
3.3	Interrogantes y criterios de evaluación	19
3.4	Enfoque de evaluación.....	20
3.5	Período de evaluación.....	21
3.6	Actores considerados en la evaluación	21
3.7	Documentación consultada	22
3.8	Visitas a proyectos y consulta a actores locales.....	22

3.9	Consulta mediante cuestionario a las Direcciones Regionales y las ASAs	24
3.10	Consulta a los beneficiarios de la atención de la emergencia	24
3.11	Instrumentos utilizados.....	25
3.12	Verificación de los indicadores de desempeño.....	26
3.13	Validación de los resultados.....	26
4.	RESULTADOS	27
4.1	Pertinencia del Programa.....	27
4.2	Etapa del diseño y aprobación del préstamo.....	31
4.2.1	Análisis de Marco lógico.....	31
4.3	Etapa de formalización e institucionalización del Programa	37
4.4	Implantación del Programa.....	39
4.5	Ejecución del Programa hasta el año 2007	40
4.5.1	Componente 1: Inversiones y asistencia técnica en producción agropecuaria sostenible	42
4.5.2	Componente 2: Capacitación e información.....	43
4.5.3	Componente 3: Estudios de Competitividad	44
4.6	Resultados de la ejecución al año 2008	44
4.7	Ejecución presupuestaria	45
4.8	Resultados por componente.....	48
4.8.1	Componente 1: Inversiones y asistencia técnica en producción agropecuaria sostenible.....	48
4.8.2	Componente 2: Capacitación e información.....	67
4.8.3.	Componente 3: Estudios de Competitividad	106
4.8.4	Atención de la emergencia.....	108
4.9	Gestión y coordinación del Programa.....	116
6.9.1.	Conformación de la UCP	116
6.9.2.	Coordinación general del Programa.....	120
4.9.3	Relaciones con el BID	123
4.9.4	Administración financiera	125
4.9.5	Coordinación con el nivel local.....	128
4.9.6	Reglamentos operativos.....	130
4.9.7	Duración en la aprobación de proyectos: RBA y FID.....	132

4.9.8	Consejo Nacional Directivo	135
4.9.9	Seguimiento y evaluación	135
4.9.10	Coordinación con entes eternos	136
4.9.11	Contratación administrativa.....	136
4.9.12	Percepción sobre las limitaciones y problemas presentados en la ejecución del Programa.....	137
4.9.13	Percepción regional global del Programa	141
4.9.14	Avance asociado al cumplimiento de metas e indicadores de desempeño	142
5.	LECCIONES APRENDIDAS.....	152
6.	CONCLUSIONES	156
7.	RECOMENDACIONES	166
8.	DOCUMENTOS CONSULTADOS	172
9.	ANEXOS	175

LISTA DE CUADROS

	PÁGINA
Cuadro 3.4. Interrogantes y criterios de evaluación.	20
Cuadro 1.3. Resumen del número de actores consultados	23
Cuadro 3.9. Cuestionarios de Agencias de Servicios Agropecuarios incluidos en el análisis.	24
Cuadro 4.1. Acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, que incorporan al PFPAS.	28
Cuadro 7.8. Ejecución presupuestaria. Acumulada hasta el 31 de diciembre del 2009.	46
Cuadro 4.8.1.2: El estado de avance de los proyectos del componente 1.Estado por región y fecha de realización del trámite.	51
Cuadro 4.8.1.8.1. Temas mencionados con relación al logro del objetivo sobre el tema de competitividad. En porcentajes (%)	60
Cuadro 4.8.1.8.2. Temas explicativos ¹ mencionados con relación al logro del objetivo sobre el tema de gestión ambiental. En porcentajes (%)	61
Cuadro 4.8.1.9. Temas mencionados con relación al tema de coordinación del componente 1. En porcentajes (%)	63
Cuadro 4.8.1.8.2. Temas mencionados con relación al tema del desempeño del componente 1. En porcentajes (%)	66
Cuadro 4.8.1.10: Temas mencionados con relación al tema del desempeño del componente 1. En porcentajes (%)	66
Cuadro 4.8.2.1.2.1. Consultorías de capacitación con proceso de contratación iniciado a Diciembre 2008.	70
Cuadro 4.8.1.1.2.2. Tipo de actividades realizadas por el componente capacitación	71
Cuadro 4.8.1.1.2.4. Ejemplos de actividades financiadas por el subcomponente de capacitación que no guardan clara correspondencia con el Programa.	72
Cuadro 4.8.1.1.2.3. Temas de las actividades cubiertas por el subcomponente	74

¹ Estos elementos podrán ser tomados en cuenta para realización de la evaluación final del Programa

de capacitación	
Cuadro 4.8.2.1.7. Temas mencionados a si el Subcomponente Capacitación corresponde a las necesidades de los productores y técnicos. En porcentajes (%)	78
Cuadro 4.8.2.1.8. Temas que explican la calificación respecto al logro de los objetivos del Programa. Subcomponente capacitación	82
Cuadro 4.8.2.1.9. Temas mencionados sobre la coordinación del Subcomponente Capacitación. En porcentajes (%)	84
Cuadro 4.8.2.1.10. Temas mencionados sobre el desempeño del Subcomponente Capacitación. En porcentajes (%)	86
Cuadro 4.8.2.2.10.: Temas mencionados con relación a la pertinencia del Subcomponente Información. En porcentajes (%)	95
Cuadro 4.8.2.2.13.1: Temas mencionados con relación a la competitividad. En porcentajes (%)	100
Cuadro 4.8.2.2.13.2: Temas mencionados con relación a la gestión ambiental. En porcentajes (%)	101
Cuadro 4.8.2.2.14: Temas mencionados con relación al tema de gestión ambiental. En porcentajes (%)	103
Cuadro 4.8.2.2.15: Temas mencionados con relación al tema de gestión ambiental. En porcentajes (%)	104
Cuadro 4.8.4.1. Resultados de la ejecución de la Atención de la Emergencia 2007.	109
Cuadro 4.8.4.2. Procedimiento para el otorgamiento de atención de la emergencia. PFPAS/ DSOREA.	110
Cuadro 4.8.4.3.1. Explicaciones sobre las calificaciones realizadas por las ASAs. (%)	113
Cuadro 7.9.6. Porcentaje en los tiempos de tramitación en la UCP.	132
Cuadro 4.9.14. Matriz de marco lógico anotada con el nivel de avance en el logro de las metas y objetivos	144

INDICE DE GRÁFICOS

	PÁGINA
Grupo 7.8: Evolución anual de la ejecución presupuestaria \$ US.	47
Gráfico 4.8.1.1: Calificación respecto a la pertinencia de las actividades del componente 1.	49
Gráfico 4.8.1.2 Porcentaje de avance en actividades del componente 1.	53
Gráfico 4.8.1.8.: Calificación positiva respecto al avance en el logro de los objetivos específicos.	59
Gráfico 4.8.1.9.: Calificación respecto a la coordinación del componente1.	62
Gráfico 4.8.1.10.: Calificación respecto al desempeño del componente1.	65
Gráfico 4.8.2.1.7: Calificación respecto a si el Subcomponente Capacitación corresponde a las necesidades los productores y técnicos.	78
Gráfico 4.8.2.1.8.: Calificación respecto el logro de los objetivos del Programa. Subcomponente capacitación.	81
Gráfico 4.8.2.1.9.: Calificación respecto a la coordinación y desempeño del subcomponente capacitación.	83
Gráfico 4.8.2.2.10.: Calificación pertinencia del subcomponente de información.	95
Gráfico 4.8.2.2.13: Calificación respecto al logro de los objetivos del Programa. Subcomponente de información.	99
Gráfico 4.8.2.2.14.: Calificación respecto a la coordinación y el desempeño del subcomponente información.	102
Gráfico 4.8.2.2.16.: Calificación sobre los resultados del subcomponente información.	105
Gráfico 4.8.1.1.: Productores y recursos invertidos, por sistema productivo, por región	110
Gráfico 4.8.4.3: Atención de la emergencia: Necesidades de los productores, contribución a la competitividad y gestión ambiental, coordinación y desempeño del Programa.	112
Gráfico 4.8.4.4 Percepción sobre la intervención de la Atención de la Emergencia.	114
Gráfico 4.8.4.5. Percepción sobre los efectos del PFPAS en la intervención de la Atención de la Emergencia.	115

Grafico 7.9.6.1.: Duración del período de tramitación de FID	133
Grafico 7.9.6.1.: Duración del período de tramitación del RBAs	134
Gráfico 4.8.5.: Percepción regional global del Programa.	141

INDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
Figura 2.7: Cobertura inicial del Programa.	42
Figura 2.10: La estructura organizativa del Programa.	45

INDICE DE ANEXOS

	PÁGINA
Anexo 1: Términos de Referencia	177
Anexo 2: Actores consultados en la fase de definición de los alcances de la evaluación.	180
Anexo 3: Costo Total del Programa. Distribución por categorías de inversión y por fuentes de financiamiento. Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible.	182
Anexo 4: Planificación de desembolsos del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible.	184
Anexo 5: Actividades evaluativas. Evaluación Intermedia PFPAS. 2009.	186
Anexo 6: Funcionarios del Nivel Central entrevistados.	188
Anexo 7. Funcionarios de las Direcciones Regionales que respondieron la consulta.	190
Anexo 8. Funcionarios de las Agencias de Servicios Agropecuarios que respondieron la consulta.	192
Anexo 9: Nombre de los Actores consultados durante la realización de las visitas al campo	195
Anexo 10: Proyectos visitados para la realización de la presente evaluación	200

intermedia.

Anexo 11: Instrumento para la realización de entrevistas a Actores del Nivel Central	202
Anexo 12: Instrumento para la realización de entrevistas a Direcciones Regionales	204
Anexo 13: Instrumento para la realización de entrevistas a Jefaturas de ASAs	224
Anexo 14: Instrumento para la realización de entrevistas a Comités Mixtos Regionales (CMR)	239
Anexo 15: Instrumento para la recolección de información en FIDs.	241
Anexo 16: Instrumento para la recolección de información en RBAs.	244
Anexo 17. Acumulado de proyectos de Inversión y Asistencia Técnica presentados al cierre del año 2008. (PFPAS, 2008).	247
Anexo 18. Fincas Integrales que recibieron recursos al 02-09-09.	253
Anexo 19: Subcomponente de Información: Equipamiento. Tomado de SEPSA (2009)	254
Anexo 20: Estado de conectividad de las ASAs como centros de información	258
Anexo 21: Resumen de análisis estadístico sobre los resultados de la “Atención de la Emergencia”	262
Anexo 22: Oferta de servicios de información de apoyo al Sector Agropecuario.	266
Anexo 23: Proyectos de RBAs y FID visitados a efecto de la Evaluación Intermedia. Junio 2009.	269
Anexo 24: Actividades financiadas con recursos del Subcomponente de capacitación	271
Anexo 25: Organigrama del PFPAS.	285
Anexo 26: Instructivo para el taller de presentación de resultados.	287

ACRÓNIMOS

AEA	Agencia Especializada Administradora
ALCA	Acuerdo de Libre Comercio de las Américas
ASAs	Agencias de Servicios Agropecuarios
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CI	Centros de Información
CND	Consejo Nacional Directivo
CNP	Consejo Nacional de Producción
CRM	Comité Regional Mixto
DNEA	Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria
DRs	Direcciones Regionales del Ministerio de Agricultura
DSOREA	Dirección de Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FID	Fincas Integrales Didácticas
FITTACORI	Fundación para el Fomento y Promoción de la investigación y Transparencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica
ICDF	International Cooperation and Development Fund (Taiwan)
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
IDA	Instituto de Desarrollo Agrario
INCOPESCA	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
INFOAGRO	Sistema de Información Agropecuaria
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PIMA	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
RBA	Reconocimiento de Beneficios Ambientales
SENARA	Servicio Nacional de Riego y Avenamiento
SEPSA	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
UCP	Unidad Coordinadora del Programa

EVALUACIÓN INTERMEDIA
PROGRAMA DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA SOSTENIBLE

Resumen Ejecutivo

1. Objeto de evaluación. El presente trabajo corresponde a la Evaluación Intermedia del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible, ejecutado a través del contrato N° 1436/OC-CR, de préstamo entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo. En la primera sección se informa de los antecedentes de la evaluación. En la segunda, se describe el Programa aportando los principales elementos que lo caracterizan. En la tercera sección, se expone sobre los aspectos clave de la metodología de evaluación. En la cuarta, se da cuenta de los resultados obtenidos en el período de evaluación analizado. En la quinta sección, se declaran las lecciones aprendidas. En la sexta sección, se incorporan las conclusiones. En la sección séptima, se incluyen las recomendaciones. En la sección octava y novena, fue incluida respectivamente la documentación consultada y los anexos al documento.

2. El programa. Este Programa busca incrementar los ingresos y mejorar la calidad de vida de las familias de los pequeños y medianos productores agropecuarios, a través del fomento de la competitividad de los sistemas de producción agropecuaria sobre una base económica y ambientalmente sostenible. Se ejecuta bajo la modalidad de Programa Piloto y clasifica como una intervención dirigida a mejorar las condiciones de desarrollo de los pequeños y medianos productores, que promueve la equidad social, y está orientado a la reducción de la pobreza.

Para el logro del objetivo descrito, comprende la ejecución de tres componentes: 1) *El Componente 1: Inversiones y asistencia técnica en producción agropecuaria sostenible* (US\$8,8 millones), comprende el financiamiento de proyectos locales de asistencia técnica e inversiones, la introducción de nuevas tecnologías, el reconocimiento de los beneficios ambientales. Los proyectos agro-empresariales pueden incluir pequeños estudios de preinversión y asistencia técnica sobre cambios tecnológicos que son necesarios para responder a oportunidades y exigencias del mercado internacional. Aportó recursos (US\$ 2.5 millones) para la atención de la emergencia que afrontaron los pequeños productores de las regiones Chorotega (US\$ 1.75 millones) y Central Sur (US\$ 750,000.); con fines de rehabilitación y mejoramiento de la producción agropecuaria de sus sistemas afectados. 2) *El Componente de Capacitación e información* (US\$2,35 millones), comprende la capacitación a las organizaciones de productores en temas empresariales y técnicos; la capacitación a los extensionistas de las Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA); la realización de cursos de inducción para profesionales que son potenciales proveedores de servicios. Como instrumentos teórico/prácticos de capacitación y difusión, se prevé fortalecer las Fincas Integrales Didácticas (FID). La difusión también se realizaría por medio de apoyo a los congresos y eventos propios de las organizaciones de los beneficiarios. Se prevía el apoyo a actividades y material de capacitación y difusión dirigida a la juventud rural y especialmente a los productores jóvenes, con un enfoque agroempresarial. También incluía la mejora del Sistema de Información Agropecuaria (INFOAGRO) y la interconexión de todas las ASAs, de manera que la información pueda difundirse prioritariamente en el ámbito de los pequeños y medianos agricultores. Se financiaría la adquisición de computadoras, módems, software, y la instalación de suficientes líneas telefónicas para la demanda prevista, y la contratación de servicios de consultaría en sistemas de información y redes. 3) *El componente de Estudios para apoyar la competitividad del Sector Agropecuario* (US\$1,6 millones), pretende proveer al MAG los instrumentos necesarios para desarrollar su política en el sector frente a los nuevos retos de competitividad, e incentivar el desarrollo de actividades agropecuarias dentro de un marco de sostenibilidad ambiental. Su cobertura abarca geográficamente todo el país, sin embargo el orden de prioridad para la asignación de los recursos del Componente 1, correspondía a las regiones

Chorotega, Brunca y Huetar Norte, donde la pobreza rural era mayor. Los Componentes II y III, cubrían todo el área rural del país. Tiene un costo de diecisiete millones seiscientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$17.600.000), de los cuales catorce millones cuatrocientos mil dólares (US\$14.400.000) corresponden al monto del préstamo suscrito entre el Gobierno de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo. El monto comprometido por el Gobierno de Costa Rica representa la suma de tres millones doscientos mil dólares (US\$3.200.000). Este último monto podrá incluir hasta el equivalente de dos millones quinientos mil dólares (US\$2.500.000) provenientes de los aportes de los productores agropecuarios para la ejecución de las actividades de asistencia técnica del Componente 1 del Programa. El plazo de ejecución inicialmente programado fue de 48 meses. Por diferentes motivos que atrasaron su implantación y ejecución, la fecha de conclusión fue ampliada en dos ocasiones. Para la ejecución se planteó una estructura operativa de alta complejidad que funcionó dentro del MAG, a través de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), la Dirección de Servicios Agropecuarios (DSOREA), actuando en coordinación con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). Cuenta con un Consejo Nacional Directivo (CND) y ocho Comités Regionales Mixtos (CRM). Fue previsto que la UCP contara con el apoyo de una Agencia Especializada Administradora del Programa (AEA).

3. Sobre la Evaluación. Su realización corresponde al marco normativo del contrato en su cláusula 4.07; en la cual se dispone que sería la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), la encargada de hacer la evaluación de los resultados e impactos obtenidos del Programa y de las metas acordadas según el Marco Lógico. Los alcances finales de la evaluación definidos través de un proceso participativo corresponden al siguiente objetivo general: *“Evaluar la ejecución y la contribución del Programa en la mejora de la competitividad y la gestión ambiental por parte de los pequeños y medianos productores, identificar de las lecciones aprendidas y establecer las recomendaciones para la sustentabilidad del Programa en los diferentes niveles de gestión”*. Partió de un enfoque participativo que permitiera la valoración de la ejecución y los resultados del programa. El período de evaluación contemplado abarcó desde el inicio de la ejecución hasta diciembre del 2008. Se basó en el análisis de informes y documentos aportados por el Ministerio de Agricultura (MAG) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la revisión de archivos de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) y de la Agencia Administradora (FITTACORI) del Programa, la indagación de fuentes primarias consultadas a través de entrevistas a funcionarios del nivel central y consultas mediante cuestionarios dirigidos a las Direcciones Regionales y Agencias de Servicios Agropecuarios, entrevistas al Consejo Nacional Directivo, Comités Regionales Mixtos (CRM), organizaciones y productores. También fueron visitados en el campo los proyectos, para conocer sobre su ejecución. Incluyó la validación de resultados mediante la realización de un taller preliminar de exposición de resultados, que permitió a las diferentes audiencias conocer, cuestionar y aportar elementos de mejora al informe final.

Para cumplir con el objetivo planteado la evaluación se dirigió por las siguientes interrogantes:

- a) ¿De qué manera el Programa corresponde a las necesidades del grupo meta?
- b) ¿De qué manera el Programa ha contribuido a elevar la competitividad de los pequeños y medianos productores?
- c) ¿De qué manera el Programa ha contribuido a mejorar la gestión ambiental por parte de los pequeños y medianos productores?
- d) ¿De qué manera el Programa logró atender a los grupos meta?
- e) ¿De qué manera los procesos de gestión y coordinación han afectado el desarrollo y avance del Programa?
- f) ¿De qué manera ha avanzado el Programa en el cumplimiento de las metas e indicadores?
- g) ¿De qué forma los procesos de implantación y gestión, contratación administrativa, administración financiera, la coordinación del Proyecto y sus relaciones internas en el

MAG; y externas con el BID, el CND, FITTACORI, Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República, incidieron en el desarrollo del Programa?

- h) ¿Qué lecciones aprendidas se pueden extraer de las experiencias obtenidas en la conducción y ejecución del Programa?
- i) ¿De qué manera se puede garantizar el mantenimiento de los resultados obtenidos y potencializar los resultados esperados?

Para cada interrogante se definieron criterios de evaluación los cuales orientaron la realización de los juicios de valor. Enfatiza en la valoración de los resultados en términos de pertinencia, efectividad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Se analizó el avance actual y prospectivo en el cumplimiento de los indicadores de desempeño.

4. Diseño y pertinencia del Programa. El Programa resultó pertinente para los pequeños y medianos productores agropecuarios, y en términos más amplios al Sector Agropecuario Nacional y a las políticas de desarrollo del País. Resultó congruente con los Planes de Desarrollo de los gobiernos 2002-2006 y 2006-2010, con la misión del MAG, que es la entidad Rectora del Sector Agropecuario. A la vez fue capaz de corresponder e intervenir en áreas estratégicas como lo son las Agro cadenas, la producción agropecuaria sostenible, la seguridad alimentaria e Infoagro. En su dimensión social el Programa fue congruente con las actividades de reducción de la pobreza. Mantiene su vigencia e importancia, con relación a la competitividad y la sostenibilidad ambiental de la producción agropecuaria de los pequeños y medianos productores. A nivel regional se consideró que el componente I correspondió a la Política de Producción Agropecuaria Sostenible, que permite efectos posibles en el ámbito ambiental, social y económico. Se destacó que el Programa apoyó e incentivó a los productores para que desarrollaran prácticas adecuadas para la sostenibilidad de la producción agropecuaria y les permitió cumplir con la normativa existente, brindando facilidades para lograr estabilidad y continuidad en sus actividades productivas, respecto a las regulaciones ambientales del país. Una vez percibidos los servicios del Programa, los productores valoran positivamente su pertinencia, resaltan que se tomaron en cuenta sus experiencias previas, necesidades y posibilidades en la innovación. Se resalta que ahora son conscientes de la importancia de producir de manera eficiente haciendo un máximo aprovechamiento de los recursos de la finca, con técnicas de producción accesibles y amigables, con posibilidad de generar bienestar y salud a la familia y a la comunidad. En cuanto a atención de emergencia, se destaca la importancia de atender a aquellos afectados y que se encuentran en mayor condición de vulnerabilidad.

El diseño original del marco lógico (ML) conserva la lógica de la intervención y logro de los resultados, sus indicadores y supuestos. Una “ampliación” significativa de los servicios prestados lo fue la “atención a la emergencia del 2007”. El fin y el propósito del Programa fueron claramente definidos, están directamente relacionados y corresponden a la solución del problema que lo fundamenta. A pesar de que la competitividad y sostenibilidad corresponden a una visión y misión sectorial, no fueron incluidos otros actores (SENARA, IDA, CNP, SUNII), de manera clara en sus objetivos y componentes. El logro del propósito contribuye al logro del fin definido en el ML, sin embargo no estableció las actividades e insumos lo que provocó ambigüedad, que de alguna manera afectó la instrumentación normativa y operativa, y la ejecución del Programa. También se notaron dificultades en el desarrollo del marco lógico, sobre la manera en que los “input” logran generar cambios en la condiciones de vida de las personas. Fue deficiente la formulación de los indicadores, especialmente los de efecto. A pesar de de estas dificultades el ML no fue reconstruido. Respecto a los supuestos y riesgos el diseño no consideró la baja demanda inicial de organizaciones por sobre servicios del componente I, y su limitada capacidad de estas para cumplir las condicionalidades que imponía el Programa a través de su reglamentación. Tampoco fue supuesta una baja respuesta institucional y sectorial por la demanda de estudios de

competitividad; ni otros condicionantes (limitantes y problemas) externos e internos al Sector Agropecuario, los cuales incidieron en su baja capacidad operativa durante la ejecución del Programa. No se previó el desinterés de los productores por aprovechar la línea de crédito establecida mediante convenio con la banca estatal. Tampoco la resistencia ofrecida a lo interno del servicio de extensión hacia el tema de asistencia técnica brindada por proveedores externos. Durante su ejecución fueron realizadas varias modificaciones. Se incrementó el monto máximo de incentivos por Reconocimiento de Beneficios Ambientales, Asistencia Técnica (de US\$ 2.200 a US\$ 4.500) y el de Finca Integral Didáctica (de US\$ 1.500 a US\$ 10.000). Fue agregada una nueva actividad al Componente 1; la cual tiene que ver con la “Atención de la Emergencia”. El período de ejecución fue ampliado por dos prórrogas de un año cada una.

5. Evolución de la ejecución: Durante la etapa de formalización e institucionalización (2003 al 2005), el Programa enfrentó importantes obstáculos con el agravante de que a partir de la ratificación del préstamo por parte de la Asamblea Legislativa en el año 2004, el tiempo efectivo de ejecución durante el período fue casi nulo. Se avanzó con la celebración de un convenio con el Banco Nacional, la actualización y validación de los planes de trabajo, los reglamentos internos y el operativo. Comenzaron la operación el Consejo Nacional Directivo (CND) y los Comités Regionales Mixtos (CRM). Fue nombrado parcialmente el personal de la Unidad Coordinadora del Programa. Se presentaron dificultades con el Ministerio de Hacienda; lo que retrasó la inclusión de los recursos del Programa en el presupuesto nacional y con la Contraloría General de la República para la ratificación de FITTACORI como Agencia Administradora Especializada. En el 2006, se inicia la implantación de Programa con personal del MAG y recursos reducidos, fue declarado por el BID “totalmente elegible” para desembolsos y aprobado el decreto que habilitaba la asignación de fondos, FITTACORI tuvo la posibilidad de ejecutar recursos de los componentes II y III. No es sino hasta en el año 2007 cuando se realizan actividades propias de los tres componentes del Programa. Hasta este año fue percibida una baja capacidad de ejecución de la UCP, se consideraba una baja probabilidad de que se cumplieran los objetivos del Programa. Como respuesta el Comité Nacional Directivo (CND) y los Comités Regionales Mixtos (CRM), fueron activados con el respaldo de las nuevas autoridades del Gobierno. Fueron también apoyadas las actividades de difusión del Programa con los Comités Locales, otras entidades del sector y organizaciones de agricultores. La baja ejecución del componente I se debió a los retrasos del inicio al Programa; así como a las debilidades que han existido para la preparación y aprobación de los proyectos por parte de las organizaciones de productores. El componente 2, avanzó significativamente en los temas de capacitación para los centros de información (CI), adquisición de equipos, proceso de contratación del consultor para la modernización del Infoagro, mejoramiento de la conectividad de ASAs. Los procesos para la contratación de las consultorías “modernización de Infoagro” y la “capacitación al personal de las ASAs en tecnologías de información (TICs)” sufrieron retrasos, por los que las mismas fueron ejecutadas en 2008. Se elaboró el marco conceptual y metodológico para la operación de las Fincas Integrarles Didácticas (FID). Respecto al componente III, fueron financiados cuarenta estudios para la caracterización de Agro cadenas.

6. Ejecución presupuestaria. Durante los tres primeros años el Programa tuvo un nivel de ejecución sumamente bajo. Hasta diciembre del 2005 no se habían utilizado los recursos del préstamo en la ejecución de los tres componentes. Es hasta el 2006 en que el nivel de ejecución presupuestaria fue de \$US 146195.00, cuando son transferidos los primeros fondos para la ejecución de los componentes. Para el 2007 en que fueron ejecutados \$US1920618.00, aún el nivel de ejecución se mantuvo bajo.

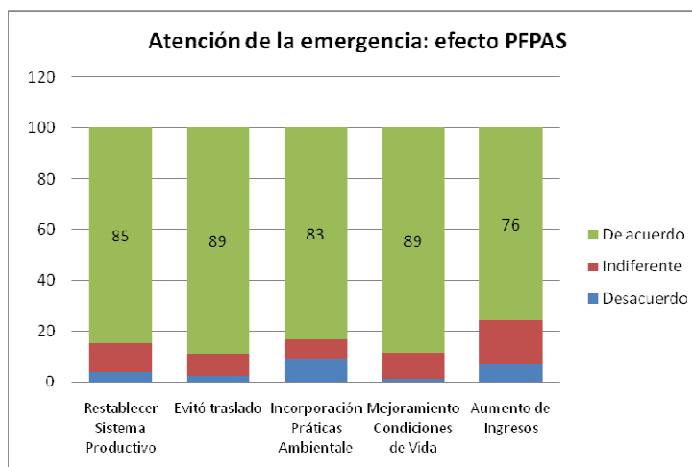
Durante el 2008, en una etapa de mayor madurez del Programa, se pasó de un nivel de desembolsos de 7.9% a inicios de año al 31.5% a finales del mismo. Los recursos invertidos fueron estimados en \$US 6.012.355,00, que en términos porcentuales representó un 34,16 % del costo

total del Programa. Resultó invidente una baja utilización de los recursos provenientes del préstamo. Se estima que el Programa ha invertido sobre esta fuente financiera la suma de \$US 4.037.609,00, la cual representa apenas un 28,04 %. En términos comparativos a la situación anterior, los recursos utilizados del aporte local fueron porcentualmente mayores y alcanzan la suma de \$US1.974.746, 00, lo que representa un 61.71 %. Las limitaciones que el Programa enfrentó tuvieron repercusión en la eficiencia financiera de su operación dentro del MAG, acarreando costos más altos de los previstos para el logro de los resultados obtenidos hasta el momento. El componente 3, se encuentra ampliamente rezagado respecto a los componentes I y III, ya que apenas logró ejecutar \$US 16200.00, lo que representa un 1.10% de su presupuesto.

7. Avance de los componentes: El **Componente I**, mostró importantes resultados hasta el 2008. Registró el ingreso en la UCP de 73 proyectos, de los cuales 58 iniciaron sus trámites en ese año. De los 58 ingresados en el 2008, 5 requirieron AT y 47 RBA. Fueron elaborados Términos de Referencia para 8 proyectos de Asistencia Técnica. Se habían firmado 45 convenios de RBA por un monto de 888.262.911,00 colones y de asistencia técnica por 94.566.709 colones. Actualmente se conoce que 120 proyectos fueron aprobados por los CRM, de los cuales 78 cuentan con la firma del convenio. A través de este componente se destacan como logros el desarrollo de un sistema financiero que apoya la agricultura sostenible; el fortalecimiento de la gestión empresarial; el desarrollo de capacidades humanas en producción agropecuaria sostenible; mayor conciencia en uso de tecnologías amigables con el ambiente; una cultura en manejo de remanentes pecuarios; la calidad ambiental; mejores precios y mayor calidad del producto. Con relación a los logros anteriores, fueron identificados importantes beneficios para los productores, relacionados con el mejoramiento de las condiciones de los sistemas producto, a través de: el manejo agroecológico y conservacionista; aprovechamiento de remanentes y recursos subutilizados; procesos de descontaminación de aguas; reducción en uso de plaguicidas y en general de aspectos que afectaban la salud humana. También se incidió en la concientización de los productores, apoyo al proceso de certificación de la producción, aumento de la competitividad y mejora en la calidad de vida de los núcleos familiares. El **Subcomponente de capacitación**, mostró importantes avances en el establecimiento de las FID, no así en la ejecución de las capacitaciones para mejorar la competitividad; que debían ser impartidas a productores, técnicos y proveedores de servicios. Cabe destacar que a la fecha 79 FID han recibido recursos del programa. A pesar de que su reglamento recibió aprobación en julio del 2008, a noviembre de ese año habían sido presentadas 91 FID, de las cuales se tramitaron para firma del convenio 66 casos, los mismos por un monto total de \$267.338.000. Se destacan aquellos proyectos que permitían la difusión de experiencias en producción agropecuaria sostenible relacionadas con: el aumento de la productividad; aumento de la cobertura vegetal del suelo, el manejo adecuado de la fertilidad del suelo y manutención de la materia orgánica; la reducción de la contaminación; el uso eficiente de la energía. Los temas apoyados mediante la inversión en planes de finca fueron: infraestructura y equipo para “semiestabulado”; “bancos forrajeros”; “tratamiento y utilización de desechos”; “mejora de potreros”; “conservación de suelo”; “protección de quebradas”; “diversificación agrícola”; “sistemas agroforestales”; “producción en ambiente protegido”; “aprovechamiento de lluvia y viento”; “producción de microorganismos bio-controladores”; “turismo ecológico”. De lo observado en el campo, es posible afirmar que las FID apoyadas resultaron pertinentes con relación a los procesos de innovación apoyados, a la selección de los productores, la definición de los planes de finca, el estado y la calidad de las inversiones. Han permitido un mayor acercamiento de los productores a los servicios de extensión prestados por las ASAs, lo que favorece el efecto de proyección y difusión buscado con estas herramientas para el logro de los objetivos del Programa. El componente II tuvo un bajo nivel de avance en cuanto a los proyectos de capacitación, a finales del 2008 se contaba con 4 proyectos en trámite de aprobación y uno en ejecución. Fueron

preparados los términos de referencia para la contratación de 7 consultorías. Se ejecutó la capacitación en “Tecnologías de Información y Comunicación aplicadas a la producción agropecuaria”, con la participación de 240 extensionistas; y actualmente participan 150 pequeños productores en la capacitación sobre “Diseño y establecimiento de Sistemas de Producción Agropecuaria Sostenible para el CAC La Cruz”, en la cual participan. Las organizaciones en general se mostraron poco interesadas en los servicios del subcomponente de capacitación, debido a cantidad de requisitos que debían de cumplir. Otro aspecto que afectó, fue el requisito de existencia de un registro de proveedores en la UCP el cual tampoco se creó. El MAG, utilizó recursos del programa para apoyar financieramente actividades dentro de sus áreas estratégicas. Se estimó en 303 los eventos apoyados con recursos del subcomponente capacitación, a través de los cuales fueron beneficiadas 14.336 personas, de las cuales 3704 (25,84%) eran mujeres. Las actividades sobre las que se realizaron más actividades fueron la Agrocadenas (17 %) y granos básicos (15%). En el 45 % de las actividades participaron representantes de las organizaciones de productores y en el 34 % se tuvo participación de productores. La capacitación impartida, fue altamente valorada por su pertinencia, dado que correspondió a las necesidades de productores (as) y técnicos. En cuanto sus logros, se fortalecieron los procesos de las agrocadenas, la elaboración de proyectos productivos. Permitted mejorar las capacidades técnicas y administrativas, así como la sensibilización y conocimiento de los técnicos y productores en el tema de la gestión ambiental de la producción agropecuaria, el fortalecimiento de la cultura de producción sostenible; y el intercambio de experiencias entre técnicos y productores. Entre los beneficios mencionados se lograron identificar: el refrescamiento de los técnicos para un mejor servicio a los productores, en temas de granos básicos, ganadería y desarrollo sostenible, el mejoramiento en la capacidad de gestión por las organizaciones y el personal técnico para enfrentar los retos, la incorporación del enfoque de género en la actividades del Programa y el impulso que se le dio a los productores para que se participara en seguridad alimentaria. A pesar del nivel de avance mostrado hasta el momento, se está lejos de lograr atender al público meta al que estaba destinado: mujeres, indígenas, juventud rural, el personal de extensión y proveedores de extensión; con el propósito de fortalecer su competitividad; desarrollar un interés por los servicios de asistencia aportados por técnicos privados. Sin embargo se debe destacar que los niveles regionales se mostraron satisfechos con la capacitación aportada por el Programa. El **Subcomponente de información**, tuvo un importante avance, ya que se logró el equipamiento de 88 Centros de Información (CI), 8 enlaces regionales y computadoras para la instancia nacional de InfoAgro. Un 77% de los CI, cuenta con acceso a internet. Las DRs y las ASAs valoran positivamente la dotación del equipo. Se brindó una capacitación en materia de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) dirigido al personal de los CI, enlaces regionales de InfoAgro y personal estratégico del ámbito regional y nacional. Fueron desarrollados 8 talleres regionales sobre el tema “Las Agencias de Servicios Agropecuarios como Centros de Información, con participación de 158 funcionarios. Complementarios a Internet, se mantienen publicaciones como “InfoAgro Hoy” e “InfoAgro desde Mi Región”, así como hojas divulgativas y despegables. Se actualizó el sitio web InfoAgro y se cuenta con los manuales de normas y procedimientos para la administración de los recursos informáticos. Fueron elaborados los términos de referencia para la contratación de una firma consultora que desarrollará e implementará el portal de información de InfoAgro. Se cuenta con recomendaciones sobre la plataforma de conectividad y de comunicación. Se avanza en un convenio con la Secretaria Técnica de Gobierno Digital de Costa Rica (STGD) para la asesoría y acompañamiento en el proceso de elaboración, desarrollo e implementación del portal de InfoAgro; así también con Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) para la prestación de servicios de alojamiento (hosting), alquiler de licencias para la implementación y el funcionamiento del portal. Un 10 % de los CI, visitados se brindan servicios de manera plena. Entre

los beneficios percibidos, se menciona que a través del subcomponente se mejoró la capacidad de gestión de las ASAs, y la respuesta a las necesidades de información de los productores, a quienes se les permitió el acceso gratuito a la información técnica a través de la reproducción de materiales y servicios de información. Se les facilitó el intercambio de información, tanto a nivel interno como externo a la región; lo que contribuyó a que: los productores



tuvieran conocimiento sobre precios actualizados; lograran difundir sus actividades y productos y obtuvieran información tecnológica. El **Componente III**, tuvo un bajo nivel de ejecución, su mayor avance se mostró durante el año 2008. Contribuyó con acciones estratégicas del MAG a través de las agrocadenas. Se esperan el desarrollo de importantes estudios en chayote y aguacate. A falta del impulso de las instancias del Sector Agropecuario se corre el riesgo de desaprovechar recursos de gran utilidad para el diseño de políticas y acciones sectoriales de incidencia nacional. El bajo liderazgo en la conducción de una agenda sectorial en estudios de competitividad, así como los insuficientes esfuerzos institucionales compartidos afectó el logro de estos productos. La falta de ejecución de la “Línea Base” y el “Sistema de seguimiento y evaluación de impactos” no podrá ser solventada en el tiempo restante de ejecución. La **“atención de la emergencia”** tuvo un impacto positivo en la condiciones de vida de los pequeños y medianos productores. A través de las transferencias monetarias los productores lograron restablecer sus sistemas productivos, los que les permitió mantenerse en su finca, y no tener que desplazarse para buscar fuentes de ingresos para la atención de sus familias. Lograron incorporar prácticas ambientales en sus sistemas productivos, y vieron mejorados sus ingresos. Fueron beneficiadas 2313 familias para lo cual fueron invertidos US\$ 2.480.548,22. Con los dineros aportados se fomentó la sostenibilidad agropecuaria en los sistemas afectados; la introducción de prácticas agroconservacionistas; el mejoramiento de la estructura productiva; las prácticas asociadas con la protección del recurso hídrico; la reactivación de los cultivos; el incremento del área productiva en cultivos básicos; y la reactivación económica y social de las familias. Los productores fueron atendidos según su grado de afectación y que la intervención permitió recuperar su capacidad productiva. Se intervinieron sistemas productivos de café, ganadería, granos básicos. Se evitó que los productores abandonaran los cultivos y que se redujera el impacto económico causado por el desastre climático del 2007. Permitted que éstos desarrollaran prácticas agroconservacionistas. Los productores atendidos tuvieron opiniones favorables en cuanto a los trámites necesarios para la obtención de la ayuda; la consideración de sus prioridades durante la emergencia; la reducción impacto emergencia través de la ayuda; el mejoramiento de la actividad productiva través de la ayuda y el buen trabajo de las ASAs para la entrega de la ayuda.

8. Coordinación. En los **niveles central y regional**, se desarrollaron procesos de coordinación que permitieron el avance de las actividades. A pesar del desgaste institucional y las dificultades presentadas, los actores consideran que fueron logrados resultados importantes. Se destaca la importancia que tuvo para mejorar la coordinación, el apoyo político del Ministro para dinamizar las acciones. Las formas de coordinación en el nivel central estuvieron marcadas por tres modelos de gestión, que obedecieron a los cambios de coordinadores acontecidos durante la ejecución.

Durante los inicio del programa no fueron aclarados los roles de los actores. Algunas disfuncionalidades fueron provocadas desde la definición de una compleja estructura operativa, en la fase de diseño del programa; otras durante su reglamentación. La UCP tuvo una baja capacidad para desarrollar la coordinación y los procesos de comunicación que demandaban otros actores. Durante la ejecución no se realizaron cambios en la estructura operativa. Por la premura del tiempo y las presión por la baja ejecución presupuestaria, se priorizó por la ejecución teniéndose como resultado debilidad en la comunicación. Los espacios de encuentro entre las instancias involucradas (UCP, SEPSA, FITTACORI y DSOREA) fueron escasos, lo que favoreció un lugar para que se generaran desencuentros. En el subcomponente de información no se logró articular con otros actores del sector. La coordinación con DSOREA y SEPSA fue débil. Los servicios de administración financiera aportados por el MAG y FITTACORI fueron altamente valorados por la UCP. En el nivel regional, las bajas calificaciones sobre la coordinación de las Direcciones Regionales, denotan las diferencias que se tuvieron sobre criterios de tipo administrativo y técnico con la UCP. En la misma dirección se ubican las ASAs y los CMR. Sin embargo, merece considerar que los coordinadores del Programa debían vencer varios niveles de coordinación y de toma de decisiones, lo que desde un inicio trabó su ejecución. Tampoco contaron con personal propio en las regiones, lo que limitó la coordinación y avance en la ejecución. Al igual que en el nivel central, la coordinación con el nivel regional se vio mejorada por el interés y visión de la autoridad ministerial. Dentro del nivel regional se denotó una cercana coordinación entre directores regionales, jefes de ASAs, CRM, organizaciones de productores y otras instancias del MAG. No en todas las ASAs se logró un buen nivel de respuesta. Un aspecto ampliamente cuestionado desde el nivel regional, tuvo que ver con la dificultad para la aprobación de los RBA, AT y FID; como consecuencia de un proceso tramitológico que consideraron complicado y tedioso; el cual visto desde la UCP permitía garantizar los estándares seguros para respaldar las inversiones y el uso de los recursos (públicos) del Programa. También se cuestionó sobre la toma de decisiones y la falta de cumplimiento del plan de capacitación elaborado con la participación y estimación de necesidades en los niveles regionales y locales. Sobre los Centros de Información, se mencionó que los consumibles de las impresoras se agotaron sin posibilidades de ser aportados por aspectos relacionados con la ley de creación del PFPAS, la carencia de personal para su funcionamiento y la falta de convocatoria de otros actores del Sector Agropecuario.

9. Relación con otros actores.. Las relaciones con el BID, resultaron altamente valoradas, debido al acompañamiento brindado a la UCP en las distintas etapas. En sus funciones de administración del crédito y seguimiento de la operación. Se destaca que sus aportes contribuyeron en el análisis de los problemas y limitaciones enfrentadas. En la reglamentación inicial del Programa; y sus respectivas modificaciones, incluyendo la ampliación del período de ejecución por dos años. Así como el apoyo y no intervención con la manera en que el MAG ha conducido el Programa. Con la dirección administrativa-financiera del MAG, inicialmente se dificultó la interpretación institucional sobre procedimientos y trámites administrativos del BID. Con la AEA, sus servicios fueron altamente valorados. La exclusión de FITTACORI de la administración del componente I, favoreció en un clima de poca confianza y baja comunicación. A través del Consejo Nacional Directivo (CND), no se logró solventar los problemas de organización, coordinación, y comunicación por los que atravesaba el Programa. Se consideró débil la transferencia de información sobre las discusiones y toma de decisiones desde el CND hacia los medios operativos. No se logró instaurar el sistema de seguimiento, la línea base y ni otros instrumentos de evaluación. Los RBAs fueron verificados a través de equipos regionales conformados con personal independiente. La UCP y FITTACORI llevan registros de los costos de los proyectos. No se ejecutaron las auditorías ambientales incluidas en el Programa. La contratación administrativa, resultó lenta al utilizar proveeduría institucional. Los procesos fueron agilizados mediante la

contratación de un experto en el tema de adquisiciones. Los acontecidos se relacionan con la lenta implementación y ejecución del Programa en general; que el grueso de las solicitudes y ejecuciones se concentraron en un período corto; así como la negativa de oferentes de firmar los contratos. El trámite de la “no objeción” ante el BID, no fue bien percibida desde los niveles regionales y locales, por considerarlo un trámite adicional y no necesario.

10. Limitaciones en la ejecución. Se presentaron dificultades para la ejecución del programa, relacionadas con: fallas en el diseño del Programa; en especial defectos del marco lógico permitieron la interpretación subjetiva y dispersa. Dificultades y desacuerdos entre la Dirección del Programa y las autoridades de Hacienda y Contraloría. El contexto político del ente ejecutor cambiante. La ejecución se basó en una estructura de apoyo que en la práctica resultó débil; careció de una UCP bien estructurada y estable en su composición; cuyas demandas no fueron vistas como una responsabilidad institucional; no se consideró el desarrollo de la capacidad de gestión administrativa de su personal de UCP y sus contrapartes; dentro del UCP, la DAF y FITTACORI, no hubo claridad desde el principio de los roles. Reglamentación y procedimientos dificultan ejecución, baja credibilidad inicial en los servicios de RBA y AT condicionaron la creación de la demanda. Accesibilidad limitada de la conectividad para los CI. Dependencia de las organizaciones para ejecutar las actividades. Debilidad organizativa, empresarial y bajo nivel de experiencia de las organizaciones. Débil experiencia del servicio de extensión en la ejecución de proyectos novedosos como el PFPAS. Su personal percibió el Programa como una carga más.

Las limitaciones percibidas desde el nivel regional para la ejecución del componente I, se relacionan con que se identifican otras necesidades de los productores no atendidas por el Programa. La imposibilidad de tomar en cuenta el reconocimiento de mano de obra. Las organizaciones carecen de estructura organizacional para absorber el pago (50%) de asistencia técnica. Consideran excesiva la tramitología, así como que los criterios técnicos resultaban inmaduros y posibilitaban la diversidad de interpretaciones y valoraciones sobre las inversiones. Además la exigencia de registro de proveedores en Ministerio de Hacienda. Respecto al subcomponente capacitación, identificaron como limitantes; la exigencia para que los oferentes estuvieran registrados en Hacienda, lo que consideran excesiva tramitología, la lentitud del proceso para el pago, dificultades para contratar profesionales, falta de equipo de apoyo, de ampliación en temas y recargo de funciones. Se cuestionó que no se ejecutara el plan de capacitación oficial y que se seleccionaran capacitaciones sin hacer consulta a las regiones. La ejecución del subcomponente de información estuvo limitada, debido a que en el inicio no existió un compromiso hacia los CI en Extensión Agropecuaria; la prestación de servicios recayó en el MAG; INFOAGRO no ha estado dentro de las prioridades institucionales; la ejecución inició desfasada; los productores (as) y técnicos desconocían sobre el subcomponente; no fue previsto el presupuesto para darles soporte a los equipos adquiridos; faltó mejorar la estructura de conectividad; la dotación de equipo abarcó dos años; se tienen debilidades en el manejo de paquetes de cómputo y elaboración de medios de información y comunicación.

10. Problemas en la ejecución. Los problemas presentados durante la ejecución tuvieron que ver con: fallas y desfase en la inducción y difusión del Programa, debilidad en el proceso de promoción local, bajo interés de algunos extensionistas; productos y servicios que ofrecidos por el Programa eran considerados al inicio poco atractivos para las organizaciones; demora en la reglamentación de las FID, débil e insuficiente acompañamiento técnico a los Comité Regional Mixto y ASAs, falta de apoyo para la oficialización del Sistema de Seguimiento y evaluación de la SEPSA, débiles vínculos entre UCP y grupo de trabajo principal del ente ejecutor (DSOREA), débil capacidad de gestión de las organizaciones, especialmente de aquellas en zonas más pobres, no se fue realizada la capacitación en materia de procedimientos, normas, formulación y análisis de proyectos de producción sostenible, la ejecución del plan de capacitación resultó engorroso, las contrataciones

que no se pudieron resolver, indisponibilidad de fondos durante varios períodos, el nivel de inseguridad creado por trámites prolongados inmovilizó el sistema, el clima organizacional de la UCP se vio afectado por los cambios de personal.

De acuerdo a la percepción regional se identifican como problemas presentados para la ejecución del *componente I*, el desfase en la ejecución los que creó desconfianza en las organizaciones y dificultades de gestión en las regiones. También la reticencia inicial de las organizaciones, el impedimento inicial de que los funcionarios no podían elaborar los proyectos, la confusión sobre su interpretación de los reglamentos, el hecho de que los componentes I y III del PFPAS fueron poco atractivos para las organizaciones, y que los ocurrieran tiempos de respuesta extensos para logro de los desembolsos. En cuanto al *Subcomponente de capacitación*, consideran que no se implementó el plan de capacitación, la falta de coordinador de capacitación en UCP, que se desaprovechó la capacidad regional, los procedimientos excesivos y tediosos, el extravío de documentos, la falta de oferentes que reunieran las condiciones exigidas, falta de equipo de apoyo, selección de temas desde el nivel central sin hacer una consulta a las regiones y recargo de funciones de algunos técnicos en el nivel regional. Con relación al *Subcomponente información*, señalan que no se cumplieron en los plazos, que faltaron recursos para las regiones. Se dieron atrasos en las publicaciones, y una adecuación lenta de la plataforma tecnológica. Indican que no existió una campaña de posicionamiento del servicio, y que no se contó con la logística idónea para que el mismo funcionara. No cuentan con la capacitación, técnicas para la búsqueda y procesamiento de información.

11. Avance en el logro de metas e indicadores de desempeño. Respecto al *componente 1*, los valores obtenidos sobre las metas e indicadores superan al planificado durante la fase de diseño, por lo que el nivel de avance resulta ser altamente satisfactorio. Respecto al *subcomponente de capacitación*, a pesar de mostrar un nivel de avance significativo en el establecimiento de las FID, el avance fue nulo respecto a la realización de los congresos de productores; los talleres de evaluación de resultados; la capacitación a proveedores de servicios. Además, se muestra un lento avance en los indicadores sobre: las giras de intercambio de información, días demostrativos y días de campo. La falta de disponibilidad de información adecuada limita emitir un juicio acertado sobre el nivel de avance en: los cursos dirigidos a productores y las horas de capacitación a extensionistas por medio de cursos, seminarios y otros eventos. A pesar de ello, cabe mencionar que fueron identificadas una cantidad considerable de actividades donde estos dos actores participaron. Sobre el *subcomponente de información*, se muestra un nivel de avance satisfactorio en los 4 primeros indicadores. Respecto al sistema de captura y transferencia de información financieramente sostenible, los indicadores permiten esperar el logro de la meta y de los indicadores. Las oportunidades del logro del indicador sobre sistemas de información instalados en las 89 ASAS, son altas. La prestación de servicios de información aportada a los productores beneficiarios se realiza con algunas limitaciones. Lamentablemente, el Sistema de Monitoreo y Medición de Impacto no fue instaurado, por lo que el indicador correspondiente no será logrado. En cuanto al nivel de avance del *componente III*, se debe indicar que fue bajo y algunos indicadores no podrán lograrse.

11. Lecciones aprendidas.

5.1. La creencia de que los instrumentos de planificación deben mantenerse inalterablemente en el tiempo, aún durante cambios drásticos del contexto de la ejecución de los Programas, fue superada desde hace mucho tiempo. Un Programa debilitado por la carencia de un sistema de seguimiento y evaluación se ve limitado en la revisión y redefinición de los instrumentos evaluativos. Cuando no se revisa y ni actualizan las propuestas de intervención y los modelos de planificación, el marco de ejecución y

- rendición de cuentas puede resultar poco claro y efectivo para la unidad ejecutora y el ente financiero.
- 5.2. Cuando el atraso en la ejecución es significativamente bajo, los períodos cortos en las prórrogas, limitan de manera contundente la claridad para establecer un horizonte de planificación oportuno para los ejecutores. Contribuye a la ejecución acelerada, que logra afectar negativamente los niveles de coordinación y comunicación.
 - 5.3. En el diseño de Programas se debe tomar en cuenta además de la aprobación legislativa de los fondos globales del préstamo, la posibilidad en la que los diferentes procedimientos administrativos del país ejecutor puedan retrasar la implementación del Programa y la transferencia de fondos; con el propósito de evitar o prevenir problemas como el fase de ejecución o el desgate institucional.
 - 5.4. Una lógica de intervención basada en supuestos no considerados del contexto institucional, limita la ejecución, seguimiento y control de la ejecución y los resultados. Los sus puestos no considerados puede llegar a afectar en mayor medida de los considerados.
 - 5.5. En un proyecto que interviene en una telaraña institucional constituida por un mando superior, un mando medio y un mando de ejecución tan disperso, se corre el riesgo que se desnaturalice su propuesta de intervención, sobre la manera en la que serán provocados lo cambios deseados en la población objetivo.
 - 5.6. Un Programa insertado dentro de la estructura del Ministerio de Agricultura, depende para su buen funcionamiento del la legitimidad y apoyo que pueda ser aportado por la autoridad política.
 - 5.7. Una estructura operativa que debilita la independencia en la toma de decisiones de una “Unidad Ejecutora”, propicia las condiciones desfavorables para la buena gestión de la ejecución de un Programa.
 - 5.8. Un Programa piloto novedoso, con una temática y metodologías especializadas debe contar para su ejecución con personal experto en los ámbitos de su dirección y coordinación, tanto en el nivel central, como en el nivel Regional y local.
 - 5.9. Un Programa que requiere para su ejecución de la apropiación y compromiso de diversos actores en todos los niveles operativos, requiere de modelos de gestión participativos y una visión compartida por parte de ellos.
 - 5.10. Un Programa fomento a la agricultura con enfoque social, no debe caer en asistencialismo, en perjuicio de cumplimiento de la reglamentación.
 - 5.11. La decisión de incorporar una entidad externa al marco institucional del ente ejecutor, en la administración de los recursos financieros, debe ser sopesada desde la fase de diseño; en función de establecer las condiciones necesarias para su eficiencia y eficacia en relación en la prestación de servicios, lograr niveles significativos de credibilidad y seguridad jurídica en la gestión financiera. Así mismo debe ser sopesada la separación de la AEA, con relación a los riegos de pérdida de confianza, y de buenas relaciones entre las instancias involucradas.
 - 5.12. Un Programa piloto basado en la prestación de servicios de innovación, desarrollado en una institución de cobertura nacional; requiere de un marco normativo que permita mecanismos y procesos simplificados de fácil comprensión y aplicación para los actores involucrados.
 - 5.13. En un Programa que comprenda la prestación de recursos para apoyar Servicios Asistencia Técnica a las organizaciones debe considerar de estas, su capacidad gerencial y su visión sobre la utilidad del servicio en cuanto los posibles beneficios de alcanzar.

- 5.14. Un Programa novedoso basado en la demanda debe estimular el convencimiento y compromisos de participación de las organizaciones. La comunicación entre organizaciones resultó ser un medio efectivo de estímulo de la demanda.
- 5.15. Un Programa que ejecuta formulaciones y tramitaciones en los niveles locales, debe contar con personal de la unidad ejecutora, para lograr mayor eficiencia en la aprobación de los proyectos y las solicitudes de servicios en el nivel central
- 5.16. La ejecución de Programas como el PFPAS, con marco jurídico y recursos financieros propios; puede ser facilitada dependiendo del contexto y las condiciones institucionales en donde presta servicios. Igual puede ser facilitada dependiendo en que su propuesta metodológica, procedimientos y acciones sean compartidos por los actores.
- 5.17. En ausencia de una gestión oportuna y acertada, sin la base metodológica necesaria para alcanzar resultados, un componente de capacitación que se desarrolla dentro de un marco operativo complejo como el del PFPAS, puede correr el riesgo de diluirse en las acciones institucionales que le son propias al ente ejecutor.
- 5.18. La desatención y el abandono de la planificación de la capacitación, sin contar con personal responsable que dirija las actividades hacia el logro de los resultados; contribuye a que un componente de capacitación sea absorbido por las necesidades e interés de las unidades administrativas más fuertes del ente ejecutor.
- 5.19. La carencia en el seguimiento y control de un componente de capacitación, debilita su gestión y contribuye a que se inviertan recursos en actividades que no responden a los objetivos del Programa.
- 5.20. EL ente ejecutor de un Programa que contemple actividades de equipamiento debe contemplar en su presupuesto la adquisición de materiales y consumibles que garanticen la sostenibilidad de los servicios.
- 5.21. La ejecución actividades concretamente definidas en el diseño del Programa, como lo fueron los Estudios de Competitividad, pudieron haber sido logrados si las instancias directamente implicadas con la temática de cada uno de ellos, se hubiera apropiado y gestionado para su realización. Debido a la importancia estrategia también se requería de una visión compartida sobre el sentido y el enfoque con el cual debían ser desarrollados.
- 5.22. La inclusión de nuevos servicios como “la atención de la emergencia”, requieren en términos de transparencia y credibilidad; de una sólida justificación apoyada por diagnósticos bien sustentados, legalización y modificación contractual con un marco operativo claro, responsabilización de la ejecución, acompañamiento y supervisión, verificación y determinación de efectos; que garanticen la viabilidad en la determinación del impacto de las acciones emprendidas en productores y la rendición de cuentas.
- 5.23. Las intervenciones en situaciones de emergencia, se ven limitadas en su fase pre operativa y operativa, ante la ausencia de los censos de los productores en condiciones de vulnerabilidad.

12. Conclusiones.

6.1. El apoyo a la agricultura es prioritario como acción estratégica para los estados. El PFPAS ha sido un Programa para atender un segmento del Sector Agropecuario, mismo que guarda pertinencia en correspondencia con las políticas de desarrollo del país y un enfoque social que permitió orientar sus actividades al apoyo de los pequeños y medianos productores agropecuarios, en los ámbitos de la sostenibilidad ambiental y la competitividad. Los diferentes niveles dentro de los sectores involucrados confirman que el Programa ha correspondido a las necesidades de los productores, en el marco de la innovación, acceso a la información, asistencia técnica,

seguridad jurídica, diversificación de la producción, productividad, ingreso, bienestar familiar y desarrollo local.

- 6.2. A pesar de su pertinencia el Programa se ejecutó ensimismado en el Servicio de Extensión Agropecuaria de DSOREA y de Infoagro de SEPSA, de manera desvinculada de otros procesos e iniciativas que intervenían en sus áreas de acción en el nivel nacional, como lo son instituciones y estrategias ligadas a la conservación y producción sostenible y la competitividad, lo cual redujo su nivel de injerencia, su visibilización y sus contribución con otros procesos.
- 6.3. Resultó invidente una baja utilización de los recursos provenientes del préstamo, la cual representa apenas un 28,04 %. Esta condición tuvo repercusión en la eficiencia financiera de su operación dentro del MAG, acarreando costos más altos de los previstos para el logro de los resultados. La ampliación del período de ejecución por dos años más, permitió incrementarla durante el año 2008. En una etapa de mayor madurez del Programa, se pasó de un nivel de desembolsos de 7.9% a inicios de año al 31.5% a finales del mismo. Contribuyó para ese fin la aplicación de recursos a la atención la emergencia. Para esa fecha el componente sobre Estudios de Competitividad se encuentra ampliamente rezagado respecto a los componentes I y III.
- 6.4. La manera en que el Programa logrará su propósito se ha visto afectada por los retrasos, ajustes y modificaciones realizadas durante su ejecución. Sin embargo oficialmente la teoría del Programa se ha mantenido durante todo el período de ejecución, a pesar de las amenazas y dificultades enfrentadas. También se mantuvo el marco lógico del Programa, que como fue analizado carece de modificaciones o actualizaciones, a pesar de las limitaciones en la identificación de supuestos, directamente relacionados con el modelo causal sobre el que se sustenta la hipótesis de intervención del Programa. Que para el presente caso guarda especial importancia, debido a que establece la manera en que los servicios y bienes suministrados por el PFPAS, provocarían un cambio de condición de vida en los pequeños y medianos productores.
- 6.5. Además de no contar con un sistema de seguimiento y evaluación el Programa desaprovechó una serie de instrumentos para el seguimiento, que le pudieron ser útiles como apoyo a la gestión por resultados. En realidad, la evaluación fue la fase ausente en la ejecución del Programa.
- 6.6. Llegar a los acuerdos para prorrogar por dos años más la ejecución del préstamo, representaron medidas acertadas en el tanto el ejecutor había ganado experiencia para su gestión y operación; se habían madurado procesos cuyos resultados preliminares vislumbraban resultados altamente positivos, a demás de que de alguna manera se habían superado varias limitaciones y problemas que habían retrasado la ejecución. Con ello fue aumentada la población directamente beneficiada.
- 6.7. Si bien la lógica de intervención establecida en el diseño del Programa resultó comprensible, en su marco conceptual y de priorización social; el mismo presentó insuficiencias que limitaron la operativización, reglamentación, ejecución seguimiento y control de la ejecución y los resultados. La suposición de una demanda estructurada por parte de las organizaciones, organización y capacidades institucionales favorables y al servicio del Programa, contexto externo favorable, visión y respaldo de la autoridad política constante y positiva.
- 6.8. El Programa sufrió retrasos en su implantación por factores ajenos al marco institucional del Sector Agropecuario, lo que incidió en un escenario de poca

credibilidad entre los actores que intervendrían en su ejecución. Los retrasos ocasionados por las intervenciones de la Contraloría General de República y el Ministerio de Hacienda, retardaron el inicio de las actividades, en el momento en que los actores habían sido convocados, creando un clima de incredulidad e inseguridad jurídica-operativa, que atrasó los procesos de organización dentro del MAG y ocasionó el desencanto entre las organizaciones. Hasta tal punto que los esfuerzos preparatorios, fueron desaprovechados y el Ministerio de Agricultura debió enfrentar el reto de animar a los directamente involucrados, de manera que se pudiera elevar nuevamente el nivel de interés por el desarrollo del Programa. El desgaste institucional alcanzó grandes dimensiones, contribuyó a un consumo importante de la contrapartida; sin embargo se logró superar los obstáculos mencionados en esa difícil etapa, gracias a la suma de esfuerzos de varios actores que realmente creyeron en los beneficios del Programa y se comprometieron a llevarlo a cabo. Debe destacarse el doble esfuerzo realizado por el personal de UCP, así como los equipos regionales y las agencias de extensión agropecuaria.

- 6.9. El marco operativo diseñado para la ejecución y gestión del Programa, limitó el poder en la toma de decisiones en los niveles regional y local. El nivel de delegación de funciones a estos niveles fue bajo. El control del cumplimiento de tareas y servicios prestados fue alto. Lamentablemente el seguimiento y evaluación por parte de SEPSA no logró ejecutarse. Por otro lado se aplicó una estructura disfuncional, que creó una condición de desventaja de la UCP, ante instancias del nivel jerárquico mayor, como lo son SEPSA y DSOREA. Dado que el personal de la UCP dependía de esas dependencias, se limitó su condición independiente para la priorización y toma de decisiones. También esta condición de desventaja, aumentó y complicó los procesos burocráticos en el manejo del Programa.
- 6.10. Además de su dependencia operativa y de toma de decisiones de las dos instancias anteriores, la UCP debió responder al CND, instancia de nivel superior que no logró las soluciones operativas que entorpecieron la gestión del Programa.
- 6.11. En la UCP no siempre se contó con un respaldo constante de las autoridades políticas. El Programa transitó por una serie de condiciones que limitaron su ejecución y el logro de resultados. Durante su ejecución acontecieron dos cambios de gobierno y tres cambios en la dirección de la UCP. Durante estos cambios fue consumido tiempo valioso y esfuerzo institucional para que se dieran los ajustes de organización y configuración de nuevos modelos de gestión y priorización, acoplamiento y alineación al marco institucional. Cabe destacar que en ninguno de esos momentos se logró fortalecer la conformación de la UCP, lo que limitó su capacidad de resolución, coordinación y comunicación. Entre las dificultades enfrentadas por la UCP, merecen ser consideradas las siguientes:
 - 6.11.1. El apoyo institucional durante la ejecución resultó insuficiente y oscilante; el apoyo político y el respaldo de las direcciones involucradas en los procesos de ejecución limitó el logro de los productos que dependían de la articulación de esfuerzos desde las estructuras operativas de las instancias involucradas.
 - 6.11.2. Los procesos de coordinación y comunicación entre las instancias involucradas presentaron grandes debilidades por cuanto los distintos actores no siempre tuvieron claro el rol que desempeñaban, creando por un lado vacíos en atención algunos temas y por el otro enfrentamientos y disgustos entre los actores por la débil delimitación de funciones y bajo nivel de comunicación.

- 6.11.3. Los actores institucionales involucrados en la ejecución, mantuvieron dificultades para converger en una visión compartida sobre los alcances del Programa, la interpretación del marco normativo y programático, el establecimiento de roles y límites en sus funciones, cooperación, acoplamiento y articulación de procesos; apropiación, empoderamiento y el encuentro de acuerdos y la conciliación de intereses.
- 6.11.4. Las competencias entre los actores retrasaron la ejecución de las actividades, dificultaron los procesos y crearon distanciamientos.
- 6.11.5. Se oficializaron reglamentaciones con barreras que limitaron el acceso a los servicios del Programa
- 6.11.6. En los niveles regionales fue interpretado que la responsabilidad por la ejecución residía en la UCP y SEPSA, lo que afectó en primera instancia en la difusión de los servicios de RBA, la AT y capacitación. Y en segunda instancia en la prestación de los servicios de los centros de información.
- 6.11.7. El limitado acceso de DSOREA al subcomponente información impidió fortalecer el sistema de información que esta requería.
- 6.11.8. La UCP careció de oportunidades para atender las demandas desde las regiones, dificultándose así una buena gestión de Programa. Se le imposibilitó ejercer una gestión estratégica orientada al logro de resultados y se vio obligada a realizar ajustes en los procesos y en la normativa sobre la marcha; y no debido a un proceso sistemático de toma de decisiones, lo que creó incredulidad y desaprobación en los niveles regionales especialmente.
- 6.11.9. La falta de acuerdo y respaldo institucional provocó que el Programa careciera hasta la fecha de un sistema de seguimiento y evaluación. En ausencia de este sistema, el Programa navegó según las fuerzas institucionales y el impulso que en su momento pudiera ser brindado por la autoridad política.
- 6.11.10. Las diferencias en la visión sobre los sistemas de control y los alcances de las funciones, conllevó a que la inclusión de una unidad administradora dentro de la estructura operativa del Programa, no fuera respaldada por la UCP y las distintas instancias del MAG. La toma de decisión de separar a FITTACORI, de la administración de los recursos del componente 1, desembocó en una serie de apelaciones y desavenencias que provocaron un distanciamiento entre la AEA y la UCP, en sus niveles directivos. Afectó la comunicación y las relaciones de confianza entre estos dos actores.
- 6.12. El componente I mostró importantes resultados hasta el 2008. Registró el ingreso en la UCP de 73 proyectos, de los cuales 58 iniciaron sus trámites en ese año. Contaban con convenios firmados 45 de RBA, por un monto de 888.262.911,00 colones y de asistencia técnica por 94.566.709 colones. Se destacan como logros, el desarrollo de un sistema financiero que apoya la agricultura sostenible; el fortalecimiento de la gestión empresarial; el desarrollo de capacidades humanas en producción agropecuaria sostenible; mayor conciencia en uso de tecnologías amigables con el ambiente; una cultura en manejo de remanentes pecuarios; la calidad ambiental; mejores precios y mayor calidad del producto. Con relación a los logros anteriores, fueron identificados importantes beneficios para los productores, relacionados con el mejoramiento de las condiciones de los sistemas de producción, a través de: el manejo agroecológico y conservacionista; aprovechamiento de remanentes y recursos subutilizados; procesos de

- descontaminación de aguas; reducción en uso de plaguicidas y en general de aspectos que afectaban la salud humana. También se incidió en la concientización de los productores, apoyo al proceso de certificación de la producción, aumento de la competitividad y mejora en la calidad de vida de los núcleos familiares.
- 6.13. Una vez conocidos los RBA por las organizaciones se vio incrementada su demanda, a tal punto que aún con los períodos de prórroga difícilmente podrá ser cubierta. Este novedoso sistema logró establecerse con buen éxito en todo el país, lo que le permitió abarcar diversas condiciones agroecológicas y socioeconómicas. Las experiencias observadas son exitosas, presentan un nivel de avance en la línea de impacto que merece ser descrita. Como consecuencia de la implementación de los RBA, se percibe un alto nivel de satisfacción de los productores, organizaciones y técnicos. Se logran observar beneficios sociales, económicos y ambientales; aún en tan corto tiempo, lo que presagia un impacto positivo y significativo para los productores, las organizaciones y las comunidades.
 - 6.14. El modelo de Asistencia Técnica resultó poco interesante para las organizaciones, en parte por los procedimientos, pero lo que más influyó para que no participaran fue el aporte que tenían que hacer del 50% de los costos. Este servicio resultó atractivo para las organizaciones ligadas a la exportación, con nichos especializados en la comercialización y con experiencia en el pago de servicios similares.
 - 6.15. Los proyectos aprobados tienen una alta probabilidad de ser sostenibles, pues estuvieron enmarcados dentro de estrategias y proyectos de negocios económica y financieramente viables. Se consideró que las organizaciones de productores tuvieron una apropiación y un compromiso real con la sostenibilidad de las iniciativas
 - 6.16. De alguna manera las constantes quejas de los actores regionales sobre la cantidad de requisitos para acceder a los servicios del Programa, hacen notar la carencia de experiencia institucional en aspectos de tramitología y de conocimiento de los modelos ejecución planteados en el Programa; lo que en parte se debió a la debilidad que se tuvo en los procesos de inducción a la metodología y filosofía del Programa; así como las limitaciones de la UCP para brindar acompañamiento a los niveles regionales.
 - 6.17. Las principales causas que retrasaron la ejecución corresponde aspectos externos relacionadas con la objeciones del Ministerio de hacienda y la Contraloría General de la República; y con aspectos internos relacionados con la limitada capacidad institucional y una débil cultura organizacional en gestión de proyectos con marco jurídico y recursos financieros propios.
 - 6.18. Existió un nivel de invisibilización del Programa dentro del marco institución donde intervienen otros actores con temas relacionados con la sostenibilidad y la competitividad. Esa falta de visibilización fue posible observarla a nivel de campo, debido a la carencia de rótulos informativos que identificaran los proyectos financiados por el Programa.
 - 6.19. El subcomponente de capacitación se mostraron importantes avances en el establecimiento de las FID, no así en la ejecución de las capacitaciones para mejorar la competitividad; que debían ser impartidas a productores, técnicos y proveedores de servicios. Se destacan aquellos proyectos que permiten la difusión

de experiencias en producción agropecuaria sostenible relacionadas con: el aumento de la productividad; aumento de la cobertura vegetal del suelo, el manejo adecuado de la fertilidad del suelo y manutención de la materia orgánica; la reducción de la contaminación; el uso eficiente de la energía. Tuvo un bajo nivel de avance en cuanto a los proyectos de capacitación. Las organizaciones en general se mostraron poco interesadas en los servicios del subcomponente de capacitación, debido a cantidad de requisitos que debían de cumplir. Otro aspecto que afectó, fue el requisito de existencia de un registro de proveedores en la UCP el cual tampoco se creó. El MAG, utilizó recursos del programa para apoyar financieramente actividades dentro de sus áreas estratégicas. La capacitación impartida, fue altamente valorada por su pertinencia, dado que correspondió a las necesidades de productores (as) y técnicos. En cuanto sus logros, se fortalecieron los procesos de las agrocadenas, la elaboración de proyectos productivos. Permitted mejorar las capacidades técnicas y administrativas, así como la sensibilización y conocimiento de los técnicos y productores en el tema de la gestión ambiental de la producción agropecuaria, el fortalecimiento de la cultura de producción sostenible; y el intercambio de experiencias entre técnicos y productores. Entre los beneficios mencionados se lograron identificar: el refrescamiento de los técnicos para un mejor servicio a los productores, en temas de granos básicos, ganadería y desarrollo sostenible, el mejoramiento en la capacidad de gestión por las organizaciones y el personal técnico para enfrentar los retos, la incorporación del enfoque de género en la actividades del Programa y el impulso que se le dio a los productores para que se participara en seguridad alimentaria. Con el nivel de avance mostrado hasta el momento, se está lejos de lograr atender al público meta al que estaba destinado: mujeres, indígenas, juventud rural, el personal de extensión y proveedores de extensión; con el propósito de fortalecer su competitividad; desarrollar un interés por los servicios de asistencia aportados por técnicos privados. A pesar de lo anterior los niveles regionales se muestran satisfechos con la capacitación aportada por el Programa.

- 6.20. El subcomponente de información tuvo un importante avance, ya que se logró el equipamiento de 88 Centros de Información (CI), 8 enlaces regionales y computadoras para la instancia nacional de InfoAgro. A través del Programa se

- dotó de acceso a internet, capacitación en TIC, publicaciones, actualización del sitio Web y posibilidad de convenios para innovación de Infoagro.
- 6.21. Un 10 % de los CI, visitados se brindan servicios de manera plena. Entre los beneficios percibidos, se menciona que a través del subcomponente se mejoró la capacidad de gestión de las ASAs, y la respuesta a las necesidades de información de los productores, a los que les permitió el acceso gratuito a información técnica a través de la reproducción de materiales y servicios de información. Se les facilitó el intercambio de información (tanto a nivel interno como externo a la región); lo que contribuyó a que: los productores tuvieran conocimiento sobre precios actualizados; logran difundir sus actividades y productos y obtuvieran información tecnológica.
 - 6.22. En componente III, tuvo un bajo nivel de ejecución, su mayor avance se mostró durante el año 2008. Contribuyó con acciones estratégicas del MAG a través de las agrocadenas. Se esperan el desarrollo de importantes estudios en chayote y aguacate. A falta del impulso de las instancias del Sector Agropecuario se corre el riesgo de desaprovechar recursos de gran utilidad para el diseño de políticas y acciones sectoriales de incidencia nacional. El bajo liderazgo en la conducción de una agenda sectorial en estudios de competitividad, así como los insuficientes esfuerzos institucionales compartidos afectó el logro de estos productos. La falta de ejecución de la “Línea Base” y el “Sistema de seguimiento y evaluación de impactos” no podrá ser solventada en el tiempo restante de ejecución.
 - 6.23. La atención de la emergencia tuvo un impacto positivo en la condiciones de vida de los pequeños y medianos productores. A través de las transferencias monetarias los productores lograron restablecer sus sistemas productivos, lo que les permitió mantenerse en su finca, y no tener que desplazarse para buscar fuentes de ingresos para la atención de sus familias. Lograron incorporar prácticas ambientales en sus sistemas productivos, y vieron mejorados sus ingresos.
 - 6.24. Fueron beneficiadas 2313 familias para lo cual fueron invertidos US\$ 2.480.548,22. Con lo dineros aportados se fomentó la sostenibilidad agropecuaria en los sistemas afectados; la introducción de prácticas agroconservacionistas; el mejoramiento de la estructura productiva; las prácticas asociadas con la protección del recurso hídrico; la reactivación de los cultivos; el incremento del área productiva en cultivos básicos; y la reactivación económica y social de las familias.
 - 6.25. Los productores fueron atendidos según su grado de afectación y que la intervención permitió recuperar su capacidad productiva. Se intervinieron sistemas productivos de café, ganadería, granos básicos. Se evitó que los productores abandonaran los cultivos y que se redujera el impacto económico causado por el desastre climático del 2007. Permitted a que estos desarrollaran prácticas agroconservacionistas. Los productores atendidos tuvieron opiniones favorables en cuanto a los trámites necesarios para la obtención de la ayuda; la consideración de sus prioridades durante la emergencia; la reducción impacto emergencia través de la ayuda; el mejoramiento de la actividad productiva través de la ayuda y el buen trabajo de las ASAs para la entrega de la ayuda.

13. Recomendaciones. Esta etapa prescriptiva de la evaluación es realizada en consideración de las acciones pertinentes en función de período restante de ejecución del Programa, el cual deberá concluir el 28 de febrero 2010. Teniendo como punto de partida esta última condición, se exponen a continuación las siguientes recomendaciones:

- 7.1 Se deberá desarrollar una estrategia de visualización del Programa, donde se incluya la socialización de las experiencias generadas, y la rotulación de los proyectos en el campo.
- 7.2 El marco lógico deberá ser ajustado para la evaluación final, debido a que durante su ejecución el Programa sufrió modificaciones, por lo que la manera en que se logrará su propósito se verá afectada. Para ello se deberá considerar que el Programa no cuenta con línea base, lo que obliga a establecer nuevos medios de verificación, y la actualización de los supuestos.
- 7.3 En futuras ocasiones, se deberá sopesar con mayor claridad sobre la negociación y los acuerdos de los períodos de prórroga, de manera que estos sean amplios y que permitan mayores facilidades a las unidades ejecutoras para la gestión y seguimiento de las actividades. Con ello se evitará el desgaste institucional del ejecutor y la entidad que aporta los recursos financieros.
- 7.4 Es importante considerar al PFPAS como el inicio de un Programa nacional de apoyo a la producción agropecuaria sostenible, que deberá consolidarse con los recursos necesarios y permanentes, para mejorar y consolidar la gestión ambiental de los productores agropecuarios del país. En ese sentido a partir de las experiencias generadas y de manera preliminar se recomienda, para futuras formulaciones:
 - 7.4.1. Fomentar la producción agropecuaria sostenible bajo el concepto de territorialidad y desarrollo humano.
 - 7.4.1. La creación de una estructura financiera (Fideicomiso) que permita la ejecución permanente de RBA y AT; que garantice recursos que sustenten la ejecución de proyectos.
 - 7.4.1. Reforzar el seguimiento con un componente fuerte en capacitación a los productores y técnicos.
 - 7.4.1. Explorar diversas fuentes de financiamiento, que permitan mecanismos facilitadores de la gestión y ejecución de proyectos.
 - 7.4.1. Brindar seguimiento a los proyectos y proveer los recursos complementarios para sus sostenibilidad. Divulgación de las experiencias y fortalecer los procesos de capacitación y difusión.
 - 7.4.1. Basado en las experiencias aprendidas, elaborar un Programa de mayor dimensión con una estructura y reglamentación que facilite su gestión y operación, y la prestación de servicios a los pequeños y medianos productos.
 - 7.4.1. Coordinar con las municipalidades incentivos como disminución de impuesto de bienes inmueble a productores que incursionen en la temática del Programa.
- 7.5 Se recomienda fortalecer las capacidades en la gestión, seguimiento, evaluación y control del Ministerio de Agricultura. Analizar las posibilidades e implicaciones para la conformación de unidad permanente de ejecución de Programas.
- 7.6 Con el establecimiento de las FID, nace la necesidad por formular un “Plan de Sostenibilidad”, con enfoque sistémico, dotado de recursos, que permita un Programa permanente de capacitación y divulgación en innovación y producción agropecuaria sostenible. Para darle continuidad al Programa de capacitación establecido por el PFPAS, se deberá:
 - 7.17.1. Retomar y ajustar el Plan de Capacitación desarrollado por el PFPAS de acuerdo a las necesidades actuales del Sector Agropecuario.

- 7.17.1. Crear un Programa permanente de capacitación orientado a productores y técnicos, en coordinación con DSOREA y el Departamento de Capacitación del MAG, con contenido económico dentro del presupuesto ordinario. Que además incluya recursos institucionales para la capacitación permanente en las FID.
- 7.7 Para la evaluación final, la información sobre las actividades financiadas con recursos del subcomponente de capacitación, deberá estar organizada de tal manera que facilite la determinación de los indicadores de desempeño. Cada una de las actividades deberá contar con la justificación técnica razonada que permita relacionar los objetivos de la actividad con los objetivos del Programa.
- 7.8 Corresponderá a la UCP y a FITTACORI, realizar una profunda revisión de las justificaciones sobre el uso de recursos para la realización de todas las actividades financiadas. En consecuencia de lo anterior, en el período restante de ejecución, ambas instancias velarán por el estricto control sobre las actividades que se apoyen con este subcomponente; de manera que se identifique claramente la manera en la que éstas van a contribuir con el logro de los objetivos del Programa.
- 7.9 Se deberá institucionalizar sectorialmente los resultados alcanzados, de manera que se logren incluir dentro de las políticas Comité Directivo Sectorial.
- 7.9.1. Incluir las actividades dentro de los Planes institucionales, dar un seguimiento por parte de extensión tal y como se hace en las otras actividades que le competen a las agencias de servicios agropecuarios, dotar de presupuesto a las actividades que generan las ASAS como centros de información.
- 7.9.2. Que se incluya a INFOAGRO dentro de las actividades a planificar y desarrollar institucionalmente, de tal modo que se le asignen los recursos necesarios para su operatividad. Así mismo que dentro de la estrategia se contemple las necesidades de información y conocimiento de las diferentes instituciones del Sector Agropecuario.
- 7.9.3. Desarrollar un plan que promueva la sostenibilidad de los CI con enfoque sectorial, integrador de otros esfuerzos como el SUNI, SENASA, MAG y PNA. Que permita los recursos económicos para dar continuidad al proceso, el desarrollo de los servicios prestado a los productores, el mantenimiento y remplazo de los equipos, continuar con un proceso de capacitación continua del personal a cargo.
- 7.9.4. Establecer una red interna que permita la conexión de todas las Direcciones regionales y la sede central.
- 7.9.5. Mayor coordinación entre los diferentes entes o departamentos institucionales (SEPSA, INFOAGRO, DSOREA, SUNII, otros) para definir y cumplir objetivos y metas nacionales en uso de TICs aplicados a los CI.
- 7.9.6. Se debe profundizar un poco más en el formato y diseño de la producción de medios con el fin de que facilite la comprensión de los productores.
- 7.9.7. El trabajo de los Centros de Información debe continuar como parte de los procesos de Extensión Agropecuaria, integrados a la estrategia que en materia de información desarrolle el comité sectorial.
- 7.9.8. Se debe fortalecer los CI de manera que puedan contar con los recursos humanos calificados para dar mejor servicio al productor.
- 7.9.9. Es urgente un Programa de difusión más agresivo sobre la existencia de los Centros de Información Agropecuario en cada Agencia de Servicios.
- 7.9.10. Tiene especial interés el tema de la sostenibilidad de los CI, la cual puede ser lograda a través de su vinculación con otros temas estratégicos del Sector Agropecuario, que se relacionan con la *“Seguridad Alimentaria”*, *“El Cambio*

Climático”, “El desarrollo Sostenible”. Dentro de esta misma preocupación, se podrá vincular operativamente a las organizaciones de productores, con un papel de mayor protagonismo en la gestión y utilización de los servicios de los CI.

- 7.10 Debido al intangible que representa el tema de consultorías en el país, así como por la importancia estratégica que estos estudios tienen para el Sector Agropecuario, se les deberá dar el adecuado seguimiento en función de los productos y objetivos del programa, específicamente sobre el tema de mejoramiento en la competitividad. Para ello no solo se deberá tomar en cuenta aspectos de calidad técnica, sino su utilidad en término de los beneficios esperados en los pequeños y medianos productores, quienes son los destinatarios finales del Programa.
- 7.11 Ante la ausencia del sistema de seguimiento y evaluación de los impactos, a nivel de SEPSA, las Direcciones Regionales (DSOREA), deberán proveer los insumos que necesarios para estimar el impacto del Programa. Para ello se recomienda, la puesta en funcionamiento de un “Plan de contingencia en monitoreo”, donde se establecen las condiciones apropiadas para la evaluación final del programa:
- 7.11.1. En los niveles directivos se deberán organizar los insumos que expliquen sobre la toma de decisiones administrativas y de gestión del programa.
 - 7.11.2. Los niveles de coordinación de la UCP, organizarán los archivos y prepararán los informes de ejecución en detalle para cada componente, donde se identificarán los logros obtenidos, limitaciones y problemas de ejecución. En especial, deberá organizarse la información para el subcomponente de capacitación, debido a las dificultades de presentadas en la gestión de la información.
 - 7.11.3. Las demás instancias involucradas, Dirección Financiera del MAG, FITTACORI, DSOREA, SEPSA, deberán aportar informes sobre las actividades realizadas según lo establecido en la estructura operativa del programa. Informarán sobre los logros institucionales, retos enfrentados y recomendaciones para futuros programas.
 - 7.11.4. Las Direcciones Regionales deberán presentar el informe que dé cuenta de los indicadores diseñados en este proceso de evaluación, así como un “Plan de sostenibilidad” de los productos logrados con apoyo del PFPAS.
 - 7.11.5. Las ASAs preparan un informe de cierre de actividades a su cargo. Reportarán sobre las condiciones finales sobre el estado final de los productos logrados y recomendaciones operativas para sus sostenibilidad.

Introducción

El apoyo a la agricultura sostenible es prioritario como acción estratégica para el Estado Costarricense. En ella convergen como determinantes para el desarrollo de las políticas del sector: la crisis alimentaria, la apertura comercial, las exigencias en la normativa agroambiental y condiciones de los mercados.

En el orden social tiene especial interés el apoyo a los sistemas de producción desarrollados por los pequeños y medianos agricultores, con relación a la aplicación de modelos y tecnologías que les permita mejorar su competitividad y la gestión ambiental de sus fincas. Incrementar sus ingresos y mejorar sus condiciones de vida. De tal manera que se logren generar beneficios sociales, económicos y ambientales sostenidamente.

El Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (PFPAS) ha sido un Programa creado para atender ese segmento socioproductivo del Sector Agropecuario. En correspondencia con las políticas de desarrollo del país y un enfoque social que permitió orientar sus actividades al apoyo de los pequeños y medianos productores, en los ámbitos de la sostenibilidad ambiental y la competitividad. Esta es una intervención para el desarrollo, que ha correspondido a las necesidades de los productores, en el marco de la innovación, acceso a la información, asistencia técnica, seguridad jurídica, diversificación de la producción, productividad, ingreso, bienestar familiar y desarrollo local.

En el presente documento se muestran los resultados de la evaluación intermedia, en ella se valoran la ejecución y resultados obtenidos hasta diciembre del 2008. Por su enfoque formativo esta evaluación procuró desde su inicio la participación y el empoderamiento de los actores implicados, aprovechó el esfuerzo institucional para la reflexión sobre el diseño y la ejecución del programa; su valor para accionar las políticas agropecuarias y el espacio para la explicación de resultados y rendición de cuentas ante la ciudadanía.

PROGRAMA DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SOSTENIBLE

INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

1. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA

La condición de la realización de la presente evaluación intermedia del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (PFPAS) fue establecida en la cláusula 4.07 del contrato de préstamo². En el marco legal del Programa se menciona que la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA)³, *“estará encargada de hacer la evaluación de los resultados e impactos obtenidos del Programa y de las metas acordadas según el Marco Lógico”*.

La justificación de esta actividad fue planteada en los términos de referencia⁴, en los cuales se establecieron las condiciones para su realización. De esta manera, para la evaluación intermedia se constituía la necesidad de valorar el grado de avance en sus distintos componentes y en el logro de los objetivos, metas y propósitos, contemplados en el marco lógico del Programa.

Según se establecía, la evaluación intermedia estaría basada en los informes del Programa y otras fuentes disponibles en el Ministerio de Agricultura (MAG) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Los alcances finales de la evaluación fueron definidos e informados a través de un proceso participativo de consulta⁵, que consideró las expectativas de los actores institucionales

² Ley de la República Nº 8408: contrato de préstamo Nº 1436/OC-CR entre el Gobierno de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo.

³ “A los dos años de ejecución del Programa o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos del financiamiento, lo que ocurra primero, la SEPSA preparará unos términos de referencia y contratará una evaluación intermedia, haciendo uso para ello de los indicadores de desempeño”.

⁴ Los cuales son incorporados en el anexo 1.

⁵ Fueron consultados según corresponde los niveles directivos y operativos, central y local, de SEPSA, DSOREA, BID, FITTACORI, CND, UCP. Además de los niveles de dirección, fueron consideradas las expectativas de los Directores Regionales, encargados de las ASAs, enlaces de capacitación e información. En el anexo 2, se indican los actores consultados esa fase.

directamente vinculados con el Programa. Estos alcances se encuentran representados dentro del siguiente objetivo general⁶, definido para la presente evaluación intermedia:

“Evaluar la ejecución y la contribución del Programa en la mejora de la competitividad y la gestión ambiental por parte de los pequeños y medianos productores, identificar de las lecciones aprendidas y establecer las recomendaciones para la sustentabilidad del Programa en los diferentes niveles de gestión.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

2.1 Marco legal

El Programa tiene sustento en la ley⁷ de la República número 8408, por medio de la cual se aprueba el Contrato de Préstamo N° 1436/OC-CR, las Normas Generales y los Anexos A, B y C, suscritos el 24 de enero de 2003, entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo, para cooperar en la ejecución del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible.

Contó con una modificación al contrato de préstamo mediante “contrato modificatorio” LEG/SGO/CID/ICBDOCCS N° 1308923, firmado con el BID y aprobado por la Procuraduría General de la República, la cual permitió la utilización de los recursos del Programa para atender a los productores afectados por la emergencia causada por los “temporales” del 2007. Ver punto 2.4.4.

Para su ejecución cuenta con un Reglamento Operativo del Programa, y normativa para la prestación de los servicios de “Reconocimiento de Benéficos Ambientales”, “Fincas Integrales Didácticas”, “Asistencia Técnica” y “Estudios de Competitividad”.

⁶ La operativización de los objetivos general en objetivos específicos se detalla en el punto 3.1. de la sección de metodología.

⁷ Publicada el 27-04-04 en el diario oficial la Gaceta N° 81.

2.2 Objetivos del Programa

Objetivo general

El objetivo general del Programa es incrementar los ingresos y mejorar la calidad de vida de las familias de los pequeños y medianos productores agropecuarios, a través del fomento de la competitividad de los sistemas de producción agropecuaria sobre una base económica y ambientalmente sostenible.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos del Programa son:

1. Elevar la competitividad de los pequeños y medianos productores agropecuarios por medio de tecnologías y rubros que generan oportunidades económicas sostenibles por el aumento de la productividad y mejor acceso a las oportunidades del mercado
2. Mejorar la gestión ambiental por parte de los pequeños y medianos productores agropecuarios a través de asistencia técnica y el reconocimiento de beneficios ambientales externos

2.3 Cobertura

El Programa abarca geográficamente todo el país, donde la población objetivo estimada era de aproximadamente 39.700 miembros de las 830 organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios⁸. Sin embargo resulta de interés mencionar que debido a que la pobreza rural del país es mayor en las regiones Chorotega, Brunca y Huetar Norte, fue previsto en orden de prioridad esas tres regiones respecto a la asignación de los recursos del Componente 1⁹. Permitiendo una estimación del potencial grupo meta en estas regiones

⁸ Con sus familias equivalen a aproximadamente 200.000 personas

⁹ De asistencia técnica e inversiones en la producción agropecuaria

para inversiones al nivel de finca en unos 12.400 pequeños y medianos productores, lo que representa un total de 124.000 ha. Los Componente II y III, cubren todo el área rural del país, incluyendo la capacitación de unos 6.000 pequeños y medianos productores.

2.4 Componentes del Programa

Para el logro de los objetivos descritos en la sección anterior, el Programa comprende la ejecución de tres componentes:

1. Inversiones y asistencia técnica en producción agropecuaria sostenible
2. Capacitación e información
3. Estudios para apoyar la competitividad del Sector Agropecuario

Adicionalmente, se analiza el tema de la *“Atención de la Emergencia”*¹⁰, en el tanto representó una actividad concreta, no prevista en el diseño original y que constituyó una erogación significativa en el uso de los recursos del Programa.

A continuación se describe de manera general los tres componentes comprendidos en el diseño original del Programa; también se incluyen para su mejor comprensión, aspectos sobre la intervención para el caso de la *“atención de la emergencia”*.

2.4.1 Componente 1: Inversiones y asistencia técnica en producción agropecuaria sostenible (US\$8,8 millones)

Comprende el financiamiento de proyectos locales de asistencia técnica e inversiones, presentados por organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios.

Promueve la introducción de nuevas tecnologías en rubros agrícolas, pecuarios, agroforestales y silvopastoriles de elevada rentabilidad y con experiencias probadas en el país.

¹⁰ Mediante la cual el PFPAS apoyó a productores de la regiones Central Sur y Chorotega, afectados por los *“temporales”* del 2007.

Contempla el reconocimiento de los beneficios ambientales generados por los proyectos desarrollados por los pequeños y medianos productores.

Originalmente se planteó que para facilitar el financiamiento de las inversiones requeridas, los productores participantes podrían aprovechar una línea de crédito del Banco Nacional de Costa Rica, la cual se crearía para este propósito y como complemento a este Programa

La elegibilidad de los proyectos estaría condicionada¹¹ a propósitos que permitieran:

1. Resolver problemas de productividad resultantes de fallas en la tecnología aplicada en los sistemas de producción.
2. Adoptar nuevos sistemas productivos que respondan a cambios en las preferencias de los mercados locales o internacionales.
3. Introducir sistemas productivos que utilicen en forma más eficiente el recurso suelo y liberen como consecuencia de ello excedentes de tierra que puedan dedicarse a usos forestales y de conservación.
4. Reducir el empleo de agroquímicos y el mejor uso del suelo mediante la aplicación de tecnologías de manejo eficiente de los recursos naturales.
5. Generar mayor valor agregado a la producción primaria, a través de actividades de clasificación y certificación de los productos, y por calidad y conformación a las preferencias del mercado.

Los proyectos agro-empresariales podían incluir pequeños estudios de preinversión y asistencia técnica sobre cambios tecnológicos que son necesarios para responder a oportunidades y exigencias del mercado internacional.

2.4.2 Componente de Capacitación e información (US\$2,35 millones)

En este componente fueron planteados tres objetivos:

1. Fortalecer la capacidad de las organizaciones de pequeños y medianos productores, organizaciones de mujeres productoras agropecuarias, y la juventud rural, para que

¹¹ Los proyectos productivos debían aportar ingresos sustancialmente mayores que los sistemas que reemplazan, deberán ser ambientalmente factibles, y la tecnología aplicada en ellos deben estar disponible y haber sido previamente validada en condiciones de campo en Costa Rica. Los impactos ambientales y el mejoramiento en el manejo de los recursos naturales deben ser netamente positivos y verificables y de conformidad con las estrategias nacionales de desarrollo sostenible. Deberán existir canales de comercialización de los productos claramente identificados, y mercados capaces de absorber la producción prevista.

estos grupos puedan operar en forma empresarial y gradualmente independizarse de la asistencia técnica por parte del gobierno.

2. Capacitar a los extensionistas del MAG, organizaciones de pequeños y medianos productores, los proveedores de servicios (estos últimos para cursos de inducción solamente) con la finalidad que hagan frente a las nuevas exigencias de las organizaciones descritas anteriormente en temas no tradicionales y de competitividad.
3. Adecuar el Sistema de Información Agropecuaria (INFOAGRO) interconectando el sistema central con todas las redes de las Agencias de Servicios Agropecuarios (ASAs), para ofrecer a los productores la información necesaria para sus operaciones particulares.

Estos objetivos serían alcanzados por medio de los subcomponentes de capacitación e información, los cuales se detallan a continuación.

2.4.2.1 Subcomponente de capacitación

Comprende como líneas de acción la capacitación¹² a las organizaciones de productores en temas empresariales y técnicos; la capacitación a los extensionistas de las Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA); la realización de cursos de inducción para profesionales que son potenciales proveedores de servicios.

El Programa contempla el financiamiento de talleres, seminarios, reuniones, días de campo, giras técnicas de observación, encuentros, talleres de análisis y evaluación de resultados, boletines, Programas de radio, vídeos, entrevistas y encuestas; y demostraciones de método y ensayos en Fincas Integrales Didácticas (FID) y en parcelas de agricultores. La capacitación en temas empresariales estará dirigida a miembros de organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios. Los productores capacitados posteriormente actuarán a su vez como capacitadores al interior de sus organizaciones.

¹² La capacitación debía cubrir temas como agricultura orgánica, uso y conservación de suelos y aguas, considerando planes de ordenamiento territorial, ordenamiento municipal, y de uso de cuencas, donde existan, control de calidad, organización de trabajo en grupos, salud y seguridad ocupacional. Todas las actividades de capacitación debían enfatizar en la integración de productores mujeres y jóvenes, así como de grupos étnicos minoritarios, para lo cual se elaborarían manuales de capacitación diferenciados por audiencia, considerando aspectos especiales de indígenas y afro-costarricenses, y aspectos de género. Las organizaciones de productores deberían aportar en especie un mínimo del diez por ciento (10%) del costo de participación de sus miembros en los cursos de capacitación.

La capacitación a los extensionistas de las ASAs incluirá temas sobre nuevas tecnologías y competitividad por un lado, y por el otro, temas que les permita atender a las organizaciones de productores en la solución de sus problemas.

Como instrumentos teórico/prácticos de capacitación y difusión, se prevé fortalecer las FID. La difusión también se realizará por medio de apoyo a los congresos y eventos propios de las organizaciones de los beneficiarios.

Finalmente se prevía el apoyo a actividades y material de capacitación y difusión dirigida a la juventud rural y especialmente a los productores jóvenes, con un enfoque agroempresarial.

2.4.2.2 Subcomponente de información

El objetivo de este subcomponente es mejorar y adecuar el Sistema de Información Agropecuaria (INFOAGRO).

Contemplaba la rehabilitación de INFOAGRO bajo la dirección de SEPSA y la interconexión de todas las ASAs, de manera que la información pueda difundirse prioritariamente en el ámbito de los pequeños y medianos agricultores. Se previó que SEPSA tendría la base de datos requerida para efectuar el seguimiento adecuado del Programa así como los estudios pertinentes del sector como le compete.

Con los recursos del Programa se financiaría la adquisición de computadoras, *módems*, *software*, y la instalación de suficientes líneas telefónicas para la demanda prevista, y la contratación de servicios de consultaría en sistemas de información y redes.

2.4.3 Componente de Estudios para apoyar la competitividad del Sector Agropecuario (US\$1,6 millones).

Este componente tiene como objetivo proveer al MAG los instrumentos necesarios para desarrollar su política en el sector frente a los nuevos retos de competitividad, e

incentivar el desarrollo de actividades agropecuarias dentro de un marco de sostenibilidad ambiental. Contemplaba el financiamiento para realizar estudios de:

1. Información y datos de línea de base sobre el Sector Agropecuario
2. Competitividad.
3. El Sistema de Monitoreo y Evaluación de impactos ambientales y sociales del Programa e impactos socioeconómicos para el sector
4. Mercado sobre reconocimiento económico por beneficios ambientales del Sector Agropecuario
5. Estudios de proyectos específicos en áreas de producción agropecuaria, mercadeo y agroindustria.

2.4.4 Atención de la emergencia¹³

2.4.4.1 Antecedentes

Durante el año 2007, se presentaron en el país condiciones climáticas adversas, caracterizadas por altas precipitaciones y prolongados temporales, lo que causó pérdidas significativas en los sistemas productivos de los pequeños y medianos productores agropecuarios. Como resultado de la declaratoria de emergencia y el acuerdo entre Gobierno de la República y el Banco Interamericano de Desarrollo, se destinaron recursos del Programa PFPAS para la atención de pequeños y medianos productores de las regiones Chorotega y Central Sur.

La atención de la emergencia del 2007, se enmarcó dentro del *“Plan de Acción para la respuesta, debilitación y reconstrucción/Estado de Emergencia Octubre 2007/Sector Agropecuario”*¹⁴, en el cual se estimaron pérdidas en el Sector Agropecuario por US\$ 26 millones. También consideró los resultados de una misión de BID donde se evaluó la factibilidad de reorientar los fondos del PFPAS.

¹³ Resulta importante señalar que el presente informe incluye un apartado donde se analiza los resultados de la atención de la emergencia, lo que representó una reorientación de los recursos del PFPAS a través de la prestación de este nuevo servicio.

¹⁴ Consolidado por SEPSA, y presentado por el MAG a la Comisión nacional de emergencia (CNE).

En esa misión (BID, 2007) se concluyó que para la modificación se requería la aprobación de la Procuraduría General de la República (PGR). También fue considerado que el financiamiento requerido encajaba en el marco de los objetivos del PFPAS.

La declaratoria de emergencia por el Gobierno de la República comprendió acciones y obras necesarias para la atención, rehabilitación, reconstrucción y reposición de la agricultura dañadas que se ubicarán dentro de la zona de cobertura. (Asamblea Legislativa, 2007)

2.4.4.2 Descripción de la “Atención de la emergencia”

La fecha para la aplicación de las transferencias debía ser a inicios del ciclo agrícola del 2008. Para lograr mayor impacto esta intervención se focalizaría en las regiones y beneficiarios más afectados.

Se acordó reorientar recursos del componente 1 del PFPAS por US\$ 2.5 millones, para la rehabilitación y mejoramiento de la producción agropecuaria de los sistemas afectados por los desastres. A la Región Chorotega serían destinados US\$ 1.75 millones y a la Región Central Sur US\$ 750,000.

El PFPAS destinaría un complemento de hasta un 70% del costo total de la rehabilitación cada sistema productivo, hasta un tope de \$1500 por productor. Los productores y las organizaciones también realizarían aportes para completar los recursos necesarios. Tendrían prioridad los pequeños y medianos productores, con proyectos presentados ante el PFPAS y que dependían mayoritariamente de las actividades afectadas por los eventos que dieron origen a la emergencia. Se planteaba la necesidad de que los productores tuvieran respaldo de una organización para poder acceder a los recursos.

El MAG debía aportar asistencia técnica a los beneficiarios, la cual ayudaría a mejorar su capacidad productiva mediante la adopción de prácticas sostenibles y medidas que permitieran su sostenibilidad. Le serían reconocidos como parte de la contrapartida el transporte y los viáticos.

2.4.4.3 Recursos financieros

Los fondos para la atención de la emergencia fueron presupuestados mediante el reordenamiento¹⁵ de los recursos financieros del Programa, dirigidos al Pago de Beneficios Ambientales y conforme la declaratoria del estado de emergencia nacional emitida mediante Decreto Ejecutivo No.34045-MP del 17 de octubre del 2007; por un monto de 2, 074, 818,291 colones.

2.5 Fundamentación del Programa

En la etapa de diseño del Programa se consideró como problemática la insuficiente expansión de la producción agropecuaria, la cual estaba condicionada por tres factores principales:

1. La baja evolución de los niveles de productividad agropecuarios, principalmente por deficiente acceso a servicios de información, a tecnologías adecuadas, y a servicios de apoyo a la producción.
2. La aplicación de prácticas productivas ambientalmente insostenibles, lo cual redundaba en bajos niveles de productividad en los terrenos donde se aplicaban esas prácticas
3. La carencia de un catastro y registro legalmente adecuado que cubriera la totalidad del territorio, lo cual incidía sobre la producción al incrementar los costos de transacción en el mercado de tierras¹⁶

Adicionalmente se consideró que el lento crecimiento del Sector Agropecuario tenía impactos negativos principalmente en las áreas rurales donde se encuentra el mayor porcentaje de la población pobre¹⁷. También se analizaban los problemas de competitividad que enfrentarían los pequeños y medianos productores de estas zonas en virtud, de que se pronosticaba que los niveles de protección existentes desaparecerían en el mediano plazo,

¹⁵ Decreto Nº PN-H-14-2008. Dado en la Presidencia de la República, a los treinta días del mes de abril del año dos mil ocho.

¹⁶ Problemática atendida por otro Programa: Programa de Regularización del Catrasto y Registro de Costa Rica, ejecutado por el Registro Público y financiado con recursos del BID.

¹⁷ La situación se consideraba especialmente crítica para el 80% de los pequeños y medianos productores agropecuarios que explotan terrenos con procesos de erosión hídrica acelerada, pérdida de fertilidad y degradación de suelos, donde se observa un círculo vicioso de baja productividad y sobreexplotación de los suelos. Estos problemas eran más pronunciados en Chorotegea, Brunca y Huetar Norte, que se encuentran entre las regiones más pobres del país

debido los compromisos en materia de desgravación arancelaria a los que Costa Rica se había comprometido a partir de 2005.¹⁸

Se tuvo presente que ante los desafíos de la apertura externa¹⁹, las organizaciones de productores habían tomado conciencia de la necesidad de adopción de nuevas tecnologías productivas y de la diversificación de su producción, junto con la introducción de prácticas de conservación de los recursos naturales para asegurar su sostenibilidad.

Contempló la identificación de necesidades de información de los productores agropecuarios generadas a través otras iniciativas²⁰ desarrolladas en Infoagro.

Además, que los pequeños y medianos productores agropecuarios estaban en desventaja²¹ con relación a los productores de nivel empresarial en el acceso a tecnologías innovadoras, que fueran sostenibles y permitieran la competitividad.

Finalmente, para su definición también tuvo en consideración la estrategia del BID de contribuir al crecimiento económico sostenible, basado en acciones que promovieran la competitividad del Sector Agropecuario y se enfocaran en la reducción de la pobreza rural. Así como experiencias que demuestran la importancia de impulsar prácticas sostenibles de producción agropecuaria para mejorar los ingresos de la población y asegurar la conservación de los recursos suelo y agua, tales como: utilización de los sistemas de extensión para difundir tecnologías específicas con el uso racional de los recursos naturales; la importancia de incentivar tecnologías sostenibles de producción con impactos sobre el ingreso familiar e impactos ambientales favorables; el reconocimiento de los beneficios ambientales y el crédito para asistencia técnica.

¹⁸ En el marco de los acuerdos del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y la Organización Mundial de Comercio (OMC). El país también ha suscrito otros tratados comerciales con Chile, Canadá, México y Trinidad y Tobago, los cuales aumentarán la apertura del Sector Agropecuario a la competencia externa.

¹⁹ En materia de comercio exterior

²⁰ Proyecto GEOMAR. Infoagro/ SEPSA

²¹ Dadas las limitaciones en la cobertura de los servicios públicos de asistencia técnica, las limitaciones de sus recursos de capital y la aversión a los riesgos que implica el cambio tecnológico en el estrato socioeconómico que ocupan.

2.6 Programa piloto

La condición de Programa piloto lo convierte en una característica importante que incide en su modelo de gestión, ejecución y evaluación. En su conceptualización se plantea que la sostenibilidad económica-financiera se lograría por medio de tecnologías innovadoras, las que combinarían un aumento de ingresos con la conservación de la base productiva, así como el reconocimiento de los beneficios ambientales por la reducción de las externalidades negativas.

Se planteó que los procesos de capacitación e inversión permitirán elevar los ingresos de los pequeños y medianos productores; y al mismo tiempo reducir los impactos ambientales negativos de las prácticas actuales, mejorando así la calidad de vida de la población.

Contempló la difusión sobre la utilización de instrumentos de gestión modernos que facilitarían el mejoramiento del desempeño de los productores-empresarios en armonía con el medio ambiente y con la conservación de los recursos naturales.

Identificó que al poner en práctica técnicas de gestión que ayudaran a los productores a manejar sus parcelas y productos con un enfoque empresarial, especialmente en los ámbitos tecnológico y gerencial; y se facilitaría su acceso a una red de información sobre precios, oportunidades de mercado y tecnologías de producciones eficientes, competitivas y ambientalmente sostenibles.

2.7 Enfoque social

El Programa califica como una intervención dirigida a mejorar las condiciones de desarrollo de los pequeños y medianos productores, promueve la equidad social, y está orientado a la reducción de la pobreza. La prioridad en cuanto a cobertura consideraba tres de las

regiones²² socialmente más deprimidas del país: Chorotega, Huetar Norte y Brunca. Ver figura 2.7.

En su diseño fue considerado que la población meta²³ estaba en desventaja²⁴ con relación a los productores de nivel empresarial en cuanto a los problemas de acceso a tecnología innovadora, sostenible y competitiva, que presentaban en aquel momento.



Figura 2.7: Cobertura inicial del Programa.

Tomado de BID (2002)

En el diseño se establece la necesidad de que no existieran sesgos en contra de las mujeres o en contra de grupos étnicos minoritarios. Además se prevía que las actividades del Programa generarían mejores oportunidades a los habitantes de las zonas rurales más pobres para mejorar sus niveles de empleo e ingresos, sin hacer distinciones entre grupos específicos.

El Programa fue condicionado a que existiera igualdad de oportunidades para la participación de las mujeres campesinas, con el propósito de promover su participación en todas las actividades del Programa (inversión, extensión, capacitación y acceso a

²² El 63,4% de los hogares rurales en estas zonas, tiene una o más necesidades básicas insatisfechas, Chorotega, 61%; Brunca, 67,1%; y Huetar Norte, 61,7%), por encima del promedio nacional del 54% para las áreas rurales. Indicadores socioeconómicos para las tres regiones muestran una tasa de desempleo abierto del 10%, superior al promedio nacional del 6%; un promedio de escolaridad de 6 años, inferior al promedio nacional de 7,6 años y un porcentaje de hogares con jefatura femenina del 28,8%, superior al promedio nacional del 24,8%.

²³ Los pequeños y medianos productores agropecuarios

²⁴ Dadas las limitaciones en la cobertura de los servicios públicos de asistencia técnica, las limitaciones de sus recursos de capital y la aversión a los riesgos que implica el cambio tecnológico en el estrato socioeconómico que ocupan.

información), por que planteaba el apoyo especial²⁵ a los grupos de mujeres en la presentación de proyectos.

2.8 Inversión

El costo total del Programa es de diecisiete millones seiscientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$17.600.000), de los cuales catorce millones cuatrocientos mil dólares (US\$14.400.000) ²⁶corresponden al monto del préstamo suscrito entre el Gobierno de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo. El monto comprometido por el Gobierno de Costa Rica representa la suma de tres millones doscientos mil dólares (US\$3.200.000). Este último monto podrá incluir hasta el equivalente de dos millones quinientos mil dólares (US\$2.500.000) provenientes de los aportes de los productores agropecuarios para la ejecución de las actividades de asistencia técnica del Componente 1 del Programa. En el anexo 3, se incluye el costo total del Programa y su distribución por categorías de inversión y por fuentes de financiamiento.

2.9 Plazo de ejecución

El plazo de ejecución inicialmente Programado fue de 48 meses²⁷. La fecha de conclusión estaba prevista para abril del 2008. Por diferentes motivos que atrasaron su implantación y ejecución, la fecha de conclusión fue ampliada²⁸ en dos ocasiones. En razón de lo anterior, el período de vigencia del Programa fue modificado a solicitud de las autoridades del MAG; y la fecha de conclusión se estableció para abril del 2010. Ver en el anexo 3, el

²⁵Asistencia técnica más intensiva durante la preparación y ejecución del proyecto, sin requerimiento de pago adicional de contrapartida para el servicio adicional brindado.

²⁶Del monto del financiamiento, se destinará la suma de ciento cuarenta y cuatro mil dólares (US\$144.000) para cubrir los gastos del Banco por concepto de inspección y vigilancia generales.

²⁷ Este plazo se estimaba suficiente para la realización de las actividades previstas en los diferentes componentes, y para la adquisición de bienes y servicios conexos, la contratación de servicios de consultoría programados y la ejecución de las mismas.

²⁸ Así acordada por el MAG y el BID, a solicitud de la primera.

calendario de desembolsos netos sin costos financieros y sin asignación, según la planificación proyectada.

2.10 Estructura organizativa

Para la ejecución se planteó una estructura operativa de alta complejidad que funcionó dentro del MAG (Ver figura 2.10), con el objetivo de aprovechar la capacidad instalada, los procesos institucionales y con el propósito de desarrollar capacidades internas para el manejo de Programas.

El Programa careció de una Unidad Ejecutora, lo cual obedeció a una decisión de diseño y como solución a los cuestionamientos que se hacían de estas estructuras administrativas en el momento en que se tramitó la aprobación de la Ley. Existía en aquel momento la posición de que los Programas y Proyectos se desarrollaran a partir de las estructuras existentes en las instituciones públicas.

La estructura organizativa se inserta operativamente dentro de la estructura ministerial, donde participan distintos niveles de gestión o áreas estratégicas requeridas para el logro de los fines planteados.

EL organismo ejecutor es el MAG que actúa a través de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), la Dirección de Servicios Agropecuarios²⁹ (DSOREA), y con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA).

Cuenta con un Consejo Nacional Directivo (CND) y ocho Comités Regionales Mixtos (CRM). Fue previsto que la UCP contara con el apoyo de una Agencia Especializada Administradora del Programa (AEA).

Las funciones y responsabilidades de cada una de estas entidades en la ejecución del Programa, están definidas en el Reglamento Operativo del Programa³⁰.

²⁹ Identificada en el documento de proyecto con el nombre que en la fase de diseño tenía: Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA).

³⁰ Reglamento Operativo del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible. BID / MAG. 2008. Versión revisada y actualizada sobre los Ajustes sugeridos por los coordinadores de componente, la Misión de Administración BID. Incluye la modificación realizada por el CND al Manual Operativo de los CRM. (Versión, Marzo 2008).

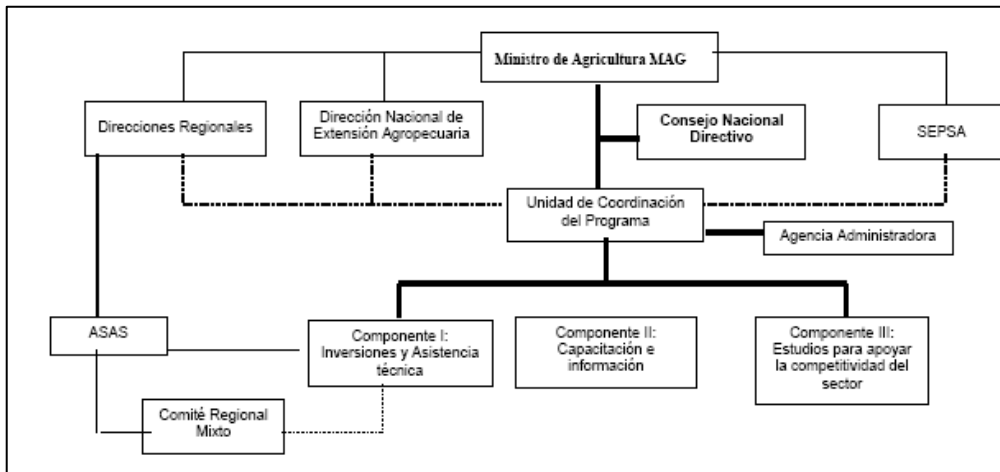


Figura 2.10: La estructura organizativa del Programa.
Tomado de: Documento de proyecto. 2002³¹

³¹ Así definida desde la propuesta de préstamo. No incluida en documento de la Ley N° 8408. Otra estructura incorporada a lo interno del trabajo de la UCP y del MAG, se incluye en el anexo 24.

3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

En este apartado se explica el abordaje metodológico a partir del cual fue llevada cabo la evaluación intermedia. Considera el enunciado de objetivo general y los ocho objetivos específicos de evaluación. Mismos que fueron definidos en concordancia con los términos de referencia y consulta a los involucrados e interesados en la evaluación. Incluye las interrogantes que la evaluación debía responder y los correspondientes criterios a considerar para valorar el mérito del Programa. Se indica el enfoque de evaluación, el período bajo análisis, información sobre la muestra y los instrumentos utilizados. Se describen las actividades de recolección y análisis de la información: consulta a actores, vistas al campo, y la verificación de indicadores. También para este apartado se incluyen anexos complementarios, para mayor aclaración y comprensión del proceso metodológico.

3.1 Objetivo general

En consideración a los intereses sobre la evaluación intermedia establecida en los términos de referencia y a la consulta a los destinatarios y actores relevantes, se definió como objetivo general el siguiente:

Evaluar en fase intermedia la ejecución y la contribución del Programa en la mejora de la competitividad y la gestión ambiental por parte de los pequeños y medianos productores, e identificar las lecciones aprendidas y recomendaciones para la sustentabilidad del Programa en los diferentes niveles de gestión.

3.2 Objetivos específicos de la evaluación

Para el logro del objetivo general de evaluación fueron acordados de la misma manera los siguientes objetivos de evaluación:

1. Evaluar la pertinencia del Programa respecto a las necesidades de los grupos meta.
2. Analizar el nivel avance de los componentes, el cumplimiento de metas y de los indicadores clave, las limitaciones y problemas enfrentados en su ejecución.
3. Evaluar la contribución del Programa para elevar la competitividad de los pequeños y medianos productores.
4. Evaluar la contribución del Programa para mejorar la gestión ambiental por parte de los pequeños y medianos productores.
5. Evaluar en función de los resultados y efectos, los logros alcanzados en la atención a los grupos meta.
6. Evaluar como los procesos de implantación, gestión y coordinación incidieron en el desarrollo y avance del Programa.
7. Analizar la forma en que los procesos de contratación administrativa, administración financiera, la coordinación del Programa y sus relaciones internas en el MAG; y externas con el BID, el CND, FITTACORI, Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República, incidieron en el desarrollo del Programa.
8. Extraer las lecciones aprendidas y establecer las recomendaciones para su sustentabilidad.

3.3 Interrogantes y criterios de evaluación

La evaluación se enmarca dentro de los objetivos planteados anteriormente, los cuales permiten su articulación metodológica a través de la siguiente interrogante general de evaluación, la cual la evaluación debía responder.

¿De qué manera el Programa se ha ejecutado y ha logrado contribuir con la mejora en la competitividad y la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores?

Esta interrogante general de evaluación corresponde a una premisa de mayor jerarquía en el orden la operacionalización de los objetivos. A su vez, los objetivos específicos corresponden a 8 interrogantes de evaluación incluidas en el cuadro 3.1. Para responder a estas interrogantes de evaluación las valoraciones fueron determinadas según criterios de evaluación ahí identificados.

Cuadro 3.4: Interrogantes y criterios de evaluación.

INTERROGRANTES DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
¿De que manera el Programa corresponde a las necesidades del grupo meta en cada una de las regiones?	Pertinencia
¿De que manera el Programa ha contribuido a elevar la competitividad de los pequeños y medianos productores?	Pertinencia, efectividad y eficacia y sostenibilidad
¿De que manera el Programa ha contribuido a mejorar la gestión ambiental por parte de los pequeños y medianos productores?	Pertinencia, efectividad y eficacia y sostenibilidad
¿De que manera el Programa logró atender a los grupos meta?	Eficacia, Efectividad
¿De que manera los procesos de gestión y coordinación han afectado el desarrollo y avance del Programa?	Eficacia, Efectividad
¿De que manera ha avanzado el Programa en el cumplimiento de las metas e indicadores?	Eficacia, Efectividad
¿De qué forma los procesos de implantación y gestión, contratación administrativa, administración financiera, la coordinación del Proyecto y sus relaciones internas en el MAG; y externas con el BID, el CND, FITTACORI, Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República, incidieron en el desarrollo del Programa?	Eficiencia, oportunidad Eficacia en la conducción del Programa
¿Qué lecciones aprendidas se pueden extraer de las experiencias obtenidas en la conducción y ejecución del Programa?	Oportunidad
¿De qué manera se puede garantizar el mantenimiento de los resultados obtenidos y potencializar los resultados esperados?	Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia. Con base en los aportes de actores clave. Trabajo de equipo de evaluación.

3.4 Enfoque de evaluación

Para el abordaje de la evaluación se planteó un enfoque que permitiera contestar las interrogantes de evaluación, así mismo un diseño adaptado al contexto institucional del PFPAS y una aplicación metodología que facilitara las actividades evaluativas de recolección, gestión y análisis de la información.

Si bien el enfoque utilizado retoma el enfoque tradicional de evaluación por metas y objetivos, considera en todo su recorrido su naturaleza formativa, dado que se trata de una evaluación intermedia, la cual enfatiza en la valoración del proceso, dado que analiza aspectos de coordinación, gestión y de resultados intermedios. Por tanto, reconoce que el

momento en que la evaluación es ejecutada, el Programa aún no ha concluido todas sus actividades y se encuentra en una etapa importante de crecimiento.

Otro elemento que caracteriza el enfoque de evaluación tiene relación con su naturaleza participativa. Lo que permitió desde las fases de definición, diseño, instrumentación, ejecución y validación; contar con una amplia participación de los actores implicados en el Programa. De tal manera, que incorpora en esas fases, a los niveles central y regional, políticos, directivos, operativos, de coordinación y ejecución, organizaciones de productores y productores individuales.

3.5 Período de evaluación

La evaluación intermedia considera el período que va desde la fecha de aprobación³² del Programa hasta diciembre del 2008. Las actividades evaluativas desarrolladas son identificadas en el anexo 5.

3.6 Actores considerados en la evaluación

Participaron los diferentes niveles de gestión del MAG. Se entrevistaron a 20 funcionarios del Nivel Central, CND, SEPSA, UCP, Área de Planificación, Área financiera, DSOREA y SUNII. Ver anexo 6.

Se entrevistaron 39 funcionarios a nivel regional (ver anexo 7) y 88³³ funcionarios de las ASAs (nivel Local, ver anexo 8), considerando para ello a los puestos de dirección y funcionarios de los equipos de trabajo. También se consultó a la Directora Ejecutiva de FITTACORI³⁴ y al encargado del Programa dentro del BID³⁵ en Costa Rica. Para la consulta de

³³ De los cuales contestaron 65 Jefes de ASAs

³⁴ Ing. Guadalupe Mejía.

³⁵ Economista Luis Hernando Hinze; BID.

los actores del nivel central se consideró el *muestreo teórico*³⁶, con el propósito de prever la necesidad de realizar las entrevistas en el tiempo previsto.

Durante las visitas realizadas al campo fueron consultados los 187 actores, entre ellos 15 representantes de organizaciones en Comité Mixto Regional, los directores y jefes de ASAs regionales. En el anexo 9, se detallan las personas entrevistadas, incluyendo personal de ASAs, equipos técnicos regionales, organizaciones de productores y productores beneficiarios.

3.7 Documentación consultada

Para la realización de la evaluación se contó con varios documentos entre los cuales es importante resaltar los informes de avance del Programa, de seguimiento del BID, expedientes de los archivos del Programa y análisis de ejecución.

Se tuvo la oportunidad de consultar los expedientes de la UCP y de FITTACORI. La información relevante fue sistematizada³⁷ e incorporada dentro de los resultados y análisis presentados en el presente informe. Se puede observar con mayor detalle la información consultada en la sección 8, del presente documento.

3.8 Visitas a proyectos y consulta a actores locales

Fueron visitadas las actividades ejecutadas por el PFPAS en las regiones Central Oriental, Central Occidental, Central Sur, Chorotega, Huetar Atlántica, Pacífico Central y Brunca. Durante estas visitas se sostuvieron reuniones con los Directores Regionales, equipos técnicos regionales, enlaces del Programa, Comités Regionales Mixtos (CRM). Como fue informado oportunamente no fueron realizadas visitas de campo a proyectos ubicados en la Región del Pacífico Central³⁸.

³⁶ Esta estrategia de muestreo se desarrolla gradualmente durante el proceso de recolección e interpretación de los datos. Permite diversificar el tipo de informantes a entrevistar para indagar una gama de perspectivas de aquellas personas que pueden proporcionar información de interés, quienes a su vez pueden recomendar o presentar a otros informantes. El proceso culmina cuando al entrevistar informantes adicionales no se producen nuevos aportes y la información se hace repetitiva (saturación teórica).

³⁷ Se tuvo la colaboración de la señora Alejandra Gómez del SUNII, en la confección de las bases de datos

³⁸ En el Pacífico Central que no se visitó ningún proyecto, debido a que las dos Fincas Integrales demostrativas (FID) que habían recibido transferencias, presentaban en ese momento un nivel de ejecución incipiente (Ing. Nils Solórzano, ASA

Durante la visitas de campo fueron visitados en total 36 proyectos de los cuales 19 corresponden a FID, 13 a RBA, 3 AT y 1 CAP.

Se consultaron 150 actores, ver cuadro 1.3., de los cuales 24 corresponden a la Región Brunca, 15 a la Región Huetar Atlántica, 14 a la Región Central Oriental; 20 a la Región Central Sur, 29 a la Región Chorotega, 20 a la Región Huetar Norte, 21 a la región Central Occidental, 7 al Pacífico Central.

El número de personas consultadas según la tipología de los actores consultados fue variable; se entrevistó a 13 representantes de las organizaciones de productores en los Comités Regionales Mixtos conformados en esas regiones³⁹. Fueron consultados 26 productores y productoras Fincas Integrales Divulgativas (FID), 44 de Reconocimiento de Beneficios Ambientales (RBA), 4 de Asistencia Técnica (AT) y 1 de Capacitación (CAP).

Cuadro 3.8. Resumen del número de actores consultados

Región	AT	CAP	CRM	FID	MAG	RBA	Total
Brunca			1	1	7	15	24
Central Occidental			2	3	9	7	21
Central Oriental			2	2	7	3	14
Central Sur	2		2	6	6	4	20
Chorotega	2	1	2	4	9	11	29
Huetar Atlántica			2	2	7	4	15
Huetar Norte				8	12		20
Pacífico Central			2		5		7
Total	4	1	13	26	62	44	150

Fuente: Elaboración Propia. Basado en trabajo de campo.

También fueron consultados 62 funcionarios del MAG. Dentro de los cuales se consideran los 8 Directores Regionales, así como 54 funcionarios de las Direcciones Regionales y las Agencias de Extensión Agropecuaria.

Cabe destacar que durante la realización de la visitas al campo, las actividades realizadas contaron con el apoyo de los Directores Regionales y sus equipos técnicos, así como de las Jefaturas de las Agencias de Extensión Agropecuaria.

de Esparza, 05-06-09). En aquel momento las demás FID y los Proyectos de Reconocimiento de Beneficios Ambientales (RBA), contaban solamente con el respectivo convenio firmado.

³⁹ Por motivos de trabajo, no fue posible consultar a representantes de la Región Huetar Norte.

3.9 Consulta mediante cuestionario a las Direcciones Regionales y las ASAs

Las direcciones regionales y las ASAs, fueron consultadas mediante la aplicación de un instrumento por la vía electrónica. De la consulta realizada a las 8 Direcciones Regionales todas sin excepción lo respondieron.

Fueron consultadas las 88 Agencias de Extensión Agropecuaria, de las cuales contestaron 65. Por retrasos en los envíos de los formularios contestados por la ASAs y limitaciones de tiempo⁴⁰, en el análisis fue incluida la información suministrada por 41 ASAs, lo cual significó un nivel de respuesta satisfactorio sobre las opiniones de los actores del nivel local. Ver cuadro 3.9.

Cuadro 3.9. Cuestionarios de Agencias de Servicios Agropecuarios incluidos en el análisis.

Cuestionarios de ASAs incluidos en el análisis			
1. Abangares	10. Cedral	20. Liberia	31. Pital
2. Acosta	11. Grecia	21. Llano Grande	32. Puerto Cortez
3. Alajuela	12. Guápiles	22. Matina	33. Puerto Viejo
4. Alfaro Ruiz	13. Heredia	23. Mora	34. San Carlos
5. Bratsi	14. Hojancha	24. Nandayure	35. Santa Ana
6. Cahuita	15. Jiménez	25. Nicoya	36. Santa Rosa
7. Cañas	16. La Cruz	26. Pacayas	37. Tilarán
8. Carara	17. La Gloria	27. Pital	38. Turrialba
9. Carrillo	18. Laurel	28. Siquirres	39. Turrubares
	19. León Cortés	29. Atenas	40. Upala
		30. La Fortuna	41. Valle La Estrella

Fuente: Elaboración propia, basada en la consulta a las ASAs.

3.10 Consulta a los beneficiarios de la atención de la emergencia

Se realizó una consulta, por muestreo a los (las) beneficiarios (as) de la ayuda brindada en la atención de la emergencia. La selección de los productores consultados se definió al azar, la muestra se consideró un límite de confianza de 95% y un error del 5 %, con un reemplazo

⁴⁰ Fue pospuesta durante dos ocasiones la fecha de recepción de los formularios contestados. El corte final considerado para el análisis correspondió a 15 días de la fecha original. No se disponía de más tiempo para la recepción de los formularios, debido a que el período de ampliación consumió prácticamente el tiempo asignado al análisis de los datos.

del 30 %. El tamaño de la muestra es de 74 productores (as), y el tamaño con reemplazo de 95 productores (as). En el anexo 9, se resume el número de productores (as) a consultar por región y por ASA. En el anexo 10, los (las) productores (as) a consultar seleccionados (as) al azar, por región y por ASA. En el anexo 21, se muestran los nombres de los productores consultados y el resumen del análisis estadístico realizado⁴¹.

3.11 Instrumentos utilizados

La evaluación se basó en los informes y documentos aportados por el PFPAS, DSOREA, SEPSA, FITTACORI, BID y el SUNII. Además, se consideró la indagación de fuentes primarias a través de entrevistas individuales, entrevistas grupales; a actores del Consejo Nacional Directivo (CND), del BID, FITTACORI, Direcciones del nivel central involucradas; Direcciones Regionales y Jefaturas de ASAs; Comités Regionales Mixtos (CRM); las organizaciones de productores y productores beneficiarios, lo que permitió enriquecer el análisis.

Con el propósito de facilitar la recolección y sistematización de los datos fueron definidas una serie de instrumentos. Para las entrevistas realizadas a Nivel Central se utilizaron las guías incluidas en el anexo 11. Estos instrumentos comprendieron los funcionarios o instancias relevantes para la evaluación, los temas y las preguntas principales.

La consulta a nivel regional y local, fue posible a través de la contestación vía electrónica de los instrumentos de entrevista confeccionados para la 8 Direcciones Regionales (ver anexo 12) y las 88 ASAs (ver anexo 13).

Para el levantamiento de la información durante las visitas a las regiones, fueron utilizados otros instrumentos. Fue elaborado un instrumento (ver anexo 14) para la entrevista grupal con los Comités Mixtos, y para la visitas a proyectos de FID (Anexo 15), RBA y AT (anexo15).

⁴¹ Se contó con la colaboración del los Ingenieros Jorge Pardo y Dagoberto Vargas para la recolección de la información en el campo. Y de la Ing. Vannesa Villalobos en el análisis estadístico de los datos.

La consulta a los productores se realizó mediante entrevistas abiertas. Instrumento para la consulta a los beneficiarios de la atención de la emergencia. Puede ser consultado en el anexo 21.

3.12 Verificación de los indicadores de desempeño

Se verificó el cumplimiento de metas y de los Indicadores de desempeño, donde se contrastaron los resultados obtenidos según las metas e indicadores establecidos en el marco lógico (ML) del Programa (BID, 2002⁴²). Se señala el nivel de avance y se incluyen las observaciones correspondientes a cada indicador.

Como una de las tareas previas al diseño de los instrumentos para la recolección de la información, se realizaron talleres participativos con funcionarios de SEPSA, DSOREA, UCP, DRs y ASAs; para analizar el ML.

3.13 Validación de los resultados

Los resultados del informe preliminar de evaluación fueron presentados a los involucrados (DSOREA, UCP, FITTACORI y SEPSA) el 20 de Octubre del 2009. Quienes tuvieron acceso a una copia del informe con aproximadamente quince días de anticipación a la fecha señalada, a efectos de que logran conocer sobre su contenido de manera oportuna. En el taller, además de la exposición de los resultados, fueron aclaradas las dudas planteadas por los actores; se recopilaron las observaciones, ampliaciones y correcciones sugeridas en ese momento. Todo conforme en el procedimiento incluido en el anexo 26.

⁴² Se debe hacer notar que en la Ley N° 8408, se cita pero no se incluye el Marco Lógico del Programa en la cláusula 7.6. Razón por la que se cita el documento de la propuesta de préstamo.

4. RESULTADOS

4.1 Pertinencia del Programa

En el presente análisis de pertinencia se incluyen aspectos relacionados con el contexto histórico y actual del Programa; la manera en la que este corresponde a las necesidades de los pequeños y medianos productores, y en términos más amplios al Sector Agropecuario nacional y a las políticas de desarrollo del país.

El Programa resultó pertinente con los planes de desarrollo de los gobiernos 2002-2006 y 2006-2010. El Programa incorporó elementos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo⁴³ (PND) 2002-2006, *Víctor Manuel Sanabria Martínez*; el cual ubicó al componente agropecuario en el eje de estímulo y crecimiento de la producción para la generación de empleo. Este eje se fundamentó en la promoción de la reconversión productiva del sector para incrementar el nivel de competitividad y rentabilidad de las actividades productivas, así como de las diversas modalidades empresariales que las sustentan, mediante el aumento de la productividad, la generación de mayor valor agregado, el fortalecimiento de la capacidad gerencial de las organizaciones, el desarrollo agroindustrial y comercial, el aprovechamiento racional de los recursos naturales y el desarrollo medio rural, y el fortalecimiento del concepto de género.

Fueron congruentes las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, que se refieren a *la promoción e incorporación de prácticas productivas, que permitan el uso racional y la conservación de los recursos naturales* y el “estímulo a la competitividad sostenible y la generación de valor agregado en el sector productivo”, como sector clave de la economía nacional. Ver cuadro 4.1. Cabe señalar el papel relevante que tiene el PFPAS en cuanto al cumplimiento con los compromisos con la ciudadanía, a través de las metas propuestas en la cuales intervienen los proyectos de RBA y CI.

⁴³ Relacionado a las acciones identificadas para el MAG y SEPSA, correspondientes al Plan Nacional de Desarrollo del 2002-2006. (Costa Rica, 2002)

Cuadro 4.1.: Acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, que incorporan al PFPAS.

Acción estratégica	Objetivo	Meta	Indicador	Línea base
Promoción e incorporación de prácticas productivas, que permitan el uso racional y la conservación de los recursos naturales.	Mejorar la gestión empresarial de los pequeños y medianos productores, proporcionándoles la información adecuada, sobre el desarrollo de agronegocios.	400 proyectos productivos con tecnologías amigables con el ambiente y actividades de transferencia tecnológica a productores.	Proyectos productivos con tecnologías amigables con el ambiente y actividades de transferencia tecnológica a productores.	
Plan de estímulo a la competitividad sostenible y la generación de valor agregado en el sector productivo, como sector clave de la economía nacional.	Aprovechar y utilizar las tecnologías de comunicación e información, para favorecer el conocimiento hacia un mayor nivel de competitividad del sector productivo.	89 centros de información y comunicación.	Centros de información con infraestructura tecnológica y de comunicación operando en el nivel local.	33 centros de información y comunicación.

Fuente: Anexo al Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010.

El PFPAS fue congruente desde su formulación con la Estrategia de Reconversión Productiva del Sector Agropecuario, impulsada por el Gobierno de la República desde 1999. Cuyo énfasis se concentraba en la promoción de nuevas tecnologías de bajo costo y de fácil acceso para los productores, y el desarrollo del capital humano a través de servicios de capacitación y asistencia técnica a los productores. Con ello se pretendía que los procesos productivos fueran más competitivos y mejoraran los ingresos de la población rural. La propuesta involucraba el uso racional de los recursos naturales, basado en la convergencia de los intereses de producción y los principios de sostenibilidad ambiental.

Resultó congruente con la misión del MAG, que es la entidad Rectora del Sector Agropecuario, en la cual se establece el siguiente enunciado:

“Promover, orientar y fomentar el desarrollo agropecuario y rural, en función del mejoramiento económico y social del país, de la calidad de vida de sus habitantes y la preservación de los recursos naturales, por medio de la ejecución de procesos de generación y transferencia de tecnología, la formulación y operacionalización de políticas agropecuarias y la emisión y aplicación de normas sanitarias y fitosanitarias”.

Tuvo la capacidad de corresponder e intervenir en temas sobre áreas estratégicas para el MAG, como lo son las Agrocadenas, producción agropecuaria sostenible, la seguridad alimentaria y el Infoagro.

Desde su diseño, en su dimensión social el Programa fue congruente con el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), por su contribución con las actividades de reducción de la pobreza. Se enmarcó en el Plan de Reactivación Económica 2002-2006, como parte de una de las cuatro Áreas de Focalización que perseguían: *“acelerar el crecimiento económico y social protegiendo el medio ambiente”*; especialmente en lo concerniente al fortalecimiento del capital humano.

Es pertinente con el plan estratégico 2006 -2010⁴⁴ de Infoagro, que es el *“Sistema de Información del Sector Agropecuario Costarricense”* cuya finalidad primordial es contribuir al proceso de modernización y mejoramiento de la competitividad de los sistemas agroproductivos y de la calidad de vida de los habitantes del medio rural costarricense. Con su objetivo general que incluye elementos sustanciales del PFPAS, como lo son los pequeños y medianos productores como población meta y la competitividad agropecuaria;

“Brindar servicios integrales de información y comunicación y facilitar la generación del conocimiento para el mejoramiento de la competitividad agropecuaria, especialmente de las y los pequeños y medianos productores mediante prestación de servicios, la integración de sistemas y el desarrollo de alianzas con diversos actores.”

Los actores consultados comparten la visión de que el Programa mantiene su vigencia, inclusive se manifiestan en que hoy día el Programa logró captar mayor importancia, en cuanto a los temas de la competitividad y la sostenibilidad ambiental de los pequeños y medianos productores.

Manifiestan que una vez concluido el Programa; el MAG debería continuar con el desarrollo de los componentes el Programa, en especial los proyectos de Reconocimiento de Beneficios Ambientales (RBA). Entre los justificantes de la pertinencia del Programa y la necesidad de desarrollar otra intervención que permita fomentar y fortalecer la agricultura

⁴⁴ En : <http://www.infoagro.go.cr/>. Además permitió fortalecer áreas estratégicas que fueron identificada en iniciativas anteriores a través del Proyecto GEOMAR internacional.

sostenible desarrollada por los pequeños y medianos productores, los actores consultados identifican las siguientes:

- ▶ El fomento a la innovación y la competitividad.
- ▶ Incremento en la productividad y mejora de los ingresos familiares.
- ▶ Externalidades positivas de sus sistemas productivos

Las Direcciones Regionales, consideraron que el componente I corresponde a la Política de Producción Agropecuaria Sostenible. Sobre este aspecto mencionan que el objetivo de este componente es establecer claramente un primer orden de prioridad a la producción sostenible, así como la búsqueda de efectos positivos en el ámbito ambiental, social y económico. Incluye también apoyos y el fomento de la producción orgánica y los procesos de certificación. Identifican que el PFPAS logró mejoras al suelo y al ambiente en general; con el propósito de hacer un uso adecuado de los componentes o recursos existentes en las fincas.

De su ejecución se destaca que el Programa apoyó e incentivó a los productores para que desarrollarán prácticas adecuadas para la sostenibilidad de la producción agropecuaria. Adicionalmente, se menciona reiteradamente que el tema de la sostenibilidad ambiental está ampliamente regulado en el país y que los productores deben cumplir con la normativa existente para poder operar. De tal manera que el Programa brindó facilidades para que los productores logren estabilidad y continuidad en sus actividades productivas, respecto a las regulaciones ambientales del país.

Una vez percibidos los servicios del Programa, los productores valoran positivamente su pertinencia, resaltan que se tomaron en cuenta sus experiencias previas, necesidades y posibilidades en la innovación.

4.2 Etapa del diseño y aprobación del préstamo

“...para mí que proyectos como estos fueron contruidos con mucha ambición.....el PFPAS no puede alcanzar con toda esa plata supuestos de esa línea.” Actor consultado.

La etapa de diseño del documento de proyecto corresponde al año 2002. El préstamo fue aprobado por el Directorio del BID el 27 de noviembre de 2002. En ese momento se tenía por consideración una probabilidad “muy alta” de alcanzar los objetivos.

4.2.1 Análisis de Marco lógico⁴⁵

El diseño original del marco lógico se ha mantenido desde la formulación del Programa. A pesar de que en diferentes sesiones de análisis fueron considerados aspectos relacionados con este tema, no se documentan cambios formales en la estructura o conceptualización de los 3 componentes.

Una “ampliación” significativa de los servicios prestados por el Programa, lo fue la “atención a la emergencia del 2007”, que como se explicará más adelante no estaba contemplada en ninguno de los tres componentes.

En términos generales, el marco lógico fue poco utilizado como herramienta de gestión, como puede notarse en los informes aportados. El mismo es utilizado básicamente y de manera parcial en la entrega del informe 2008, específicamente en lo que respecta al cumplimiento de indicadores de desempeño.

En el presente apartado se presenta la revisión del Marco Lógico del Programa tal y como fue concebido en su etapa de formulación. Se analizan aspectos sobre el diseño del Programa, la lógica vertical del marco lógico, así como los supuestos y riesgos.

⁴⁵ Los resultados de este análisis contienen el aporte del equipo de evaluación institucional construido durante los talleres de trabajo.

4.2.1.1 *Sobre el diseño del Programa*

En la etapa de formulación del Programa no se analizan los objetivos estratégicos del MAG, ni los objetivos nacionales de desarrollo del Sector Agropecuario.

El problema o necesidad prioritaria al que fue dirigido el Programa al inicio estuvo ampliamente identificado. Fue contemplada la problemática del Sector Agropecuario en su momento; también las condiciones sociales, ecológicas y económicas de los pequeños y medianos productores; así como los aspectos de la sostenibilidad y la competitividad en la producción agropecuaria de este segmento de la población.

El Programa correspondió a un estudio de necesidades del Sector Agropecuario; el mismo que tiene como origen diferentes propuestas generadas desde el Servicio de Extensión Agropecuaria del MAG, así como de estudios realizados por SEPSA. En el documento de proyecto, se incluye el marco de referencia, donde se analiza la importancia del Sector Agropecuario en la económica nacional, la problemática del bajo crecimiento de la producción, la caída en las exportaciones y las limitantes que atravesaba para su expansión. Se analiza la problemática socioeconómica de las regiones prioritarias y los condicionantes de los pequeños y medianos productores.

El fin y el propósito del Programa fueron claramente definidos, están directamente relacionados y corresponden a la solución del problema que lo fundamenta.

El Programa contó durante su formulación con evidencia de experiencias nacionales y/o internacionales que mostraban que el tipo de servicios o productos brindados eran adecuados para la consecución del propósito y fin perseguido.

Existe una relación lógica del Programa con los objetivos e instrumentos de las “Políticas para el Sector Agropecuario Costarricense”⁴⁶, del período 2002-2006. Elaboradas en consulta con las organizaciones de productores y articuladas con el

⁴⁶ Agrupados en sus cuatro ejes: Apoyo a la Competitividad del Sector Agropecuario; Desarrollo de las Capacidades Humanas y Oportunidades en la Agricultura y el Medio Rural; Agricultura en Armonía con el Ambiente y Modernización de los Servicios Institucionales.

“Plan de Reactivación Económica 2002-2006” y el Plan Social “Vida Nueva, Superación de la Pobreza y Desarrollo de las Capacidades Humanas 2002-2006”. (SEPSA, 2002).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 (MIDEPLAN, 2006), enfatiza en la creación del Ministerio de la Producción⁴⁷ (MIPRO), establece en su “Contrato con la Ciudadanía” seis acciones de las cuales cuatro⁴⁸, con las cuales el Programa mantiene una relación lógica.

El tema de competitividad y sostenibilidad corresponde a una visión y misión sectorial, no solamente al MAG. En este sentido en el Programa faltó involucrar a otros actores (SENARA, IDA, CNP, SUNII), de manera clara en sus objetivos y componentes.

4.2.1.2 Lógica vertical de la matriz de indicadores

El planteamiento del marco lógico (ML) y el diseño del Programa se mantienen oficialmente⁴⁹ según el modelo causal fue definido en el diseño. Conserva la lógica de la intervención y logro de los resultados, sus indicadores y supuestos.

Como resultado de los talleres realizados con funcionarios de SEPSA, DSOREA, UCP, DRs y ASAs para la revisión del ML, se reconoció que:

1. El logro del propósito contribuye al logro del fin. El marco lógico no es claro en su organización vertical dado que no establece las actividades e insumos para desarrollar los componentes. La falta de precisión inicial en

⁴⁷ Que buscaba la consolidación de las funciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y otros entes que operan en el sector, ante un entorno cada vez más competitivo.

⁴⁸

1. Fortalecimiento de los Programas para brindar apoyo técnico a las empresas en la implementación de Programas de calidad, inocuidad, trazabilidad, verificación e inspección.
2. Programa de mejora del desempeño de los sistemas de comercialización, que facilite el acceso a los mercados de las pequeñas y medianas empresas productoras, e incrementar su eficiencia y competitividad.
3. Programas de contribución al desarrollo de las comunidades rurales en regiones con bajo Índice de Desarrollo Social (IDS) mediante el impulso de proyectos capaces de generar valor agregado local, empleos de calidad y mejoras en el ingreso de productores y productoras.
4. Promoción e incorporación de prácticas productivas que permitan el uso racional y la conservación de los recursos naturales.

⁴⁹ Comunicación personal BID y PFPAS. (2009).

la definición de las actividades, contribuyó a que en los inicios se presentaran situaciones de ambigüedad, que de alguna manera afectó la instrumentación normativa y operativa, y la ejecución del Programa.

2. La lógica interna del Programa es clara, sin embargo se nota dificultades en el desarrollo del marco lógico, sobre la manera en que los “*imput*” logran generar cambios en la condiciones de vida de las personas. Se observa que no hay desagregación clara de los objetivos, así como entre estos y los propósitos y las actividades que serían desarrolladas. Se nota limitaciones para articular lo ambiental y lo económico; a pesar de que la orientación del Programa fue muy marcada por lo ambiental, los indicadores son muy ambiciosos en lo económico.
3. Es notable la presencia de indicadores de realización de actividades (primer nivel), a pesar de que resultan casi ausentes los indicadores de efectos o impacto; lo que sin duda alguna representa una limitante para la interpretación y conducción operativa del Programa desde su formulación.
4. En el informe de avance del año 2008, se señalan las debilidades del Marco Lógico (ML) del Programa que fueron identificadas por la UCP. Se indica que para evaluar o medir los resultados, así como comprender la orientación de las acciones desarrolladas en el Subcomponente de Información del PFPAS, resultaba necesario indicar que los Indicadores establecidos en el ML carecían de un enfoque adecuado que permitiera en los inicios del Programa establecer una ruta de trabajo con ellos, o medir los resultados conforme a las acciones que se desarrollaron durante la implementación del PFPAS.
5. En el marco del Programa fueron generados varios productos⁵⁰ que no lograron ser implementados durante su ejecución, y de alguna manera hubieran contribuido a aclarar apropiadamente la operativización del marco lógico.
6. A pesar de las limitantes mencionadas merece de considerar que por tratarse de un Programa “*piloto*”, resultan comprensibles las debilidades señaladas. Lo que resulta difícil de comprender con el tema del marco lógico, es que hasta la fecha el mismo no fuera ajustado; pues indudablemente como se verá más adelante el Programa se ejecutó en un contexto que no fue identificado en la etapa de diseño. Así mismo que durante su ejecución el Programa sufrió modificaciones, lo que indudablemente afectará la manera en que será logrado su propósito.

⁵⁰ Cuatro productos: una consultoría sobre el tema de indicadores, un plan de seguimiento, una propuesta de indicadores de impacto para el componente 1., una propuesta de indicadores para el componente 2.

4.2.1.3 *Supuestos y riesgos*

Como parte del análisis mencionado, se identificaron aspectos condicionantes en la ejecución de los componentes del Programa, que resultan elementos sustantivos para el logro del propósito y el fin señalado en el marco lógico:

1. Con mucho acierto fue señalado como supuesto, la condición sobre el mantenimiento de la prioridad otorgada por el Gobierno de la República al desarrollo agropecuario y a la protección ambiental. Que para el Programa también lo representó el apoyo que en su momento ofreciera el titular del MAG.
2. Sin embargo para la ejecución del Programa se esperaba la existencia de una demanda por los servicios del componente 1, la cual resultó insuficiente tanto por la cantidad de organizaciones interesadas como por la capacidad de estas para cumplir las condicionalidades que imponía el Programa a través de su reglamentación.
3. En el caso del componente 3, no fue supuesta una baja respuesta institucional y sectorial por la demanda de estudios de competitividad; principalmente causado por una falta de claridad desde la formulación sobre las necesidades temáticas y territoriales para la definición concreta de una cartera de estudios de competitividad.
4. Tampoco fueron identificados otros condicionantes (limitantes y problemas) externos e internos al Sector Agropecuario, los cuales incidieron en su baja capacidad operativa durante la ejecución del Programa.
5. Si bien se consideró la posibilidad de financiamiento para los productores por medio del sistema bancario, no se previó su desinterés por aprovechar la línea de crédito establecidas mediante convenio con la

banca estatal. El PFPAS, estableció convenio con el Banco Nacional⁵¹, el cual según sus autoridades no fue utilizado por los productores.

6. No se previó una respuesta negativa a lo interno del MAG, a través de la resistencia ofrecida por los actores del servicio de extensión, especialmente hacia el tema de asistencia técnica, lo que también afectó el nivel de apoyo de los funcionarios al inicio del Programa como un todo.

4.2.1.4 Modificaciones al Programa

Fueron realizadas dos modificaciones en cuanto al monto máximo de incentivos por Reconocimiento de Beneficios Ambientales, Asistencia Técnica y Finca Integral Didáctica. En el primer caso el monto pasó de US\$ 2.200 (sumando ambos incentivos) a US\$ 4.500. En el segundo caso pasó de US\$ 1.500 a US\$ 10.000. (PFPAS, 2008).

Como se mencionó anteriormente mediante la modificación de contrato acordado entre el MAG y el BID, fue agregada una nueva actividad al Componente 1; la cual tiene que ver con la “Atención de la Emergencia”.

Como fue mencionado el Programa el período de ejecución fue prorrogado por dos prorrogas de un año cada una.

El PFPAS mantuvo su estructura operativa a pesar de los inconvenientes presentados en su ejecución, los cuales serán analizados posteriormente. No se plantearon las aclaraciones o modificaciones necesarias para facilitar la ejecución de los recursos del subcomponente de capacitación.

⁵¹ Ing. Roberto Azofeifa, PFPAS. Ing. Miguel Campos,, Departamento de las Juntas Rurales. Banco Nacional. Comunicación personal.

4.3 Etapa de formalización e institucionalización del Programa

Esta etapa cubre desde el período del 2003 al 2005. Durante este tiempo se presentaron importantes obstáculos para la formalización e institucionalización del Programa, con el agravante de que a partir de la ratificación del préstamo por parte de la Asamblea Legislativa en el año 2004, el tiempo efectivo de ejecución durante el período fue casi nulo.

A diciembre del 2003 el Programa se encontraba en la fase de cumplimiento de condiciones previas⁵², por lo que no había iniciado su ejecución. Como parte del proceso de ratificación, el Programa fue aprobado por la Comisión de Asuntos Agropecuarios de la Asamblea Legislativa y colocado en la agenda del Plenario Legislativo. Fue elaborado un plan de acción para dar cumplimiento a estas condiciones y fue designado por parte del MAG un equipo de trabajo. Se llevó a cabo en junio de 2003 el "Taller de Arranque" del Programa, en el cual participaron 57 agentes de extensión directamente involucrados en el Programa, estableciéndose las bases para la definición del plan inicial, la actualización del Marco Lógico⁵³ y el análisis del Reglamento Operativo. Cabe resaltar que en ese año se consideraba prioritaria la ratificación del contrato de préstamo por parte de la Asamblea Legislativa. El 7 de junio del 2004, se celebró el convenio con el Banco Nacional, con el propósito de abrir una línea de crédito por cinco millones de dólares, para cumplimiento de actividades de inversión y asistencia técnica del componente 1.

El contrato recibe la ratificación por la Asamblea legislativa el 27 de abril de 2004, fecha en la que inicia el conteo de su ejecución. En mayo de 2004, se llevó a cabo una segunda fase del "Taller de arranque", una vez que la operación entrara en vigencia, en el cual se actualizaron y validaron los planes de trabajo, los reglamentos internos (de los diferentes comités previstos) y el operativo.

Se conformaron y comenzaron la operación el Consejo Nacional Directivo (CND) y los Comités Regionales Mixtos (CRM). Fue nombrado parcialmente el personal de contrapartida nacional que conforma parte de la Unidad Coordinadora del Programa.

⁵² Proceso que partía de la aprobación legislativa

⁵³ Sin embargo como fue mencionado anteriormente el marco lógico no fue oficialmente modificado.

Faltaba aún el trámite de cumplimiento, de dos condiciones referidas a la contratación del director y de la Agencia Especializada en Administración (AEA), para que el Programa recibiera la elegibilidad total, lo que impedía la transferencia de recursos del préstamo para la ejecución de las actividades de los tres componentes.

Aún cuando fue otorgada por el BID una “*elegibilidad parcial*” para desembolsos el 9 de agosto de 2004, la ejecución financiera del proyecto ya se encontraba atrasada. El nivel de desempeño en la ejecución del Programa resultaba *Insatisfactorio*, en ese momento. La Asamblea Legislativa aprobó el presupuesto del Programa hasta el 11 de agosto de 2005, lo que limitó el uso de los recursos del préstamo.

Durante este año no se logró cumplir con la condición previa referida a la contratación de la Agencia Especializada en Administración (AEA), debido que la Contraloría General de la República no refrendó el contrato por encontrar problemas de interpretación sobre la naturaleza jurídica de esta entidad. Para aclarar esta situación el MAG, solicitó de nuevo a la Procuraduría General de la República, un dictamen sobre la naturaleza jurídica de la AEA, mismo que fue dado el 12 de diciembre de 2005.

Durante el 2005, el MAG mantenía diferencias con el Ministerio de Hacienda por la inclusión de los recursos necesarios para la ejecución del Programa en el presupuesto nacional. Esta situación impedía la utilización de los recursos del préstamo, limitando el avance del Programa en aquel momento. Esta situación puede ser observada en la siguiente nota, extraída de un comunicado de prensa oficial del jerarca del MAG.

“El Ministerio de Hacienda no está reteniendo los recursos, pero impide su traslado y uso porque no los ha incluido en el Presupuesto de la República, a pesar de que en el oficio DM-356 de fecha 4 de junio del 2004, se le solicitó al Ministerio de Hacienda, en la persona de su anterior Ministro, Lic. Alberto Dent Z ... “. “En virtud de lo anterior, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como es de suponer; no ha depositado los fondos en las cuentas nacionales”. “El ministerio de Agricultura, ciertamente, ha recurrido a consulta ante la Procuraduría General de República ya que al existir contradicciones entre lo que dicta la Ley 8408 y lo que plantea el Ministerio de Hacienda en cuanto a su aplicación, el MAG se ve inhibido para iniciar su ejecución. Al efecto también se consultó a la Contraloría General de la República quien coincide en la posición del MAG (pronunciamiento mediante oficio N°1528 del 10 de febrero, 2005)”⁵⁴.

⁵⁴ Comentarios a la nota publicada por la Prensa Libre del día 22 de febrero, 2005, referentes al titular de Hacienda y el crédito al agro. MAG, 2005.

4.4 Implantación del Programa

Se inicia la implantación de Programa con personal del MAG y recursos reducidos. Los funcionarios de la Unidad Coordinadora de Programa (UCP), realizaban otras funciones dentro de la institución. La contratación de personal externo resultaba cuestionada a lo interno y externo del cuerpo ministerial, lo que de alguna manera creó condiciones de desventaja para un Programa que requería de un equipo dedicado a tiempo completo a su ejecución. El Programa no fue fortalecido desde su inicio con el personal mínimo requerido según lo estableció su diseño y marco normativo; lo que desafortunadamente incidió en parte en los bajos niveles de ejecución durante los primeros años de su operación efectiva. De manera lamentable, esta decisión fue pospuesta durante todo el período de ejecución, lo que creó limitaciones en la capacidad operativa de la UCP dado que no contó con el apoyo de la contratación de 6 funcionarios (especialistas: socio ambiental, en gestión de proyectos y negocios, comunicador, administrador; un asistente y una secretaria⁵⁵). (MAG, 2008). Tampoco se realizó la contratación del Director del Programa, según lo indicaba el Reglamento a la Ley 8408.

El Programa fue declarado “totalmente elegible” para desembolsos, el 10 de marzo de 2006. Fue hasta el 1 de junio de 2006, en que se aprueba el decreto que habilita la asignación de fondos al Programa, estando pendiente la presentación de la Programación financiera, solicitada por el Ministerio de Hacienda, para completar el proceso de transferencia de fondos al Programa.

Recién indicado el presente gobierno, en junio del 2006, se calificó de alto riesgo el Programa debido a un cambio percibido en la política de gobierno en cuanto al nivel de apoyo del proyecto, y a problemas legales debido a la naturaleza jurídica de la AE y la UCP. Para finales de año la probabilidad de que se cumplieran los objetivos de desarrollo fue considerada como alta, debido al impulso y apoyo que había dado el Gobierno al Programa. Para ese entonces había sido resuelta la transferencia de los recursos del Programa por parte del Ministerio de

⁵⁵ El Programa contó con Secretaria apenas hace 9 meses aproximadamente.

Hacienda, lo que permitió que se ejecutaran las contrataciones de las consultorías de línea de base, capacitación y adquisiciones.

FITTACORI como Agencia Especializada Administradora⁵⁶ (AEA), tuvo la posibilidad de iniciar la ejecución de recursos hasta el 27 de julio del 2006. Para el componente I, el Despacho del Ministro de Hacienda mediante el oficio DM 931-2006 del 31 de mayo de 2006, definió que la administración de los recursos del PFPAS conforme al Contrato de Préstamo Nº 1436 /OC-CR –Ley Nº 8408- le correspondía al MAG.

Estaba en fase de contratación la asesoría en el área de finanzas. El Programa analizó el tema de los estudios a realizar en el primer semestre de 2007; diagnosticó preliminarmente las actividades que podrían haber resultado afectadas por el proceso de apertura económica y la suscripción de los tratados de libre comercio. Se presentaron los Estados Financieros Auditados del 2005, con opinión limpia por parte de los auditores externos. El Programa se mantenía en estado de alerta, debido a que había transcurrido el 79% del período de ejecución y sólo se ha desembolsado el 2%. Se hacía hincapié en que aún estaba pendiente la implementación del *“sistema de monitoreo y evaluación de resultados del Programa”*, y la elaboración de la línea base de datos.

Fueron preparados los instructivos y manuales de operación del Programa, así como los lineamientos del sistema para su seguimiento y evaluación. Se mencionaron problemas de coordinación en la UCP respecto a este último tema. (PFPAS, 2007). La preparación de la parte técnica contable fue aportada por FITTACORI, como uno de los requisitos establecidos en el proceso licitatorio.⁵⁷

4.5 Ejecución del Programa hasta el año 2007

Según lo establecido en el contrato de préstamo, la ejecución daría inicio a partir de la fecha (antes indicada) de la ratificación del mismo por parte de la Asamblea Legislativa. A pesar de las medidas institucionales para avanzar en temas administrativos y de organización de la

⁵⁶ Establecida mediante contrato firmado el 2 de enero de 2006, y ratificado por la CGR el 1 de marzo de ese mismo año.

⁵⁷ Visibles en el documento *“Oferta Técnica Administración de Recursos”*. Presentado por FITTACORI a la UCP, el 23 de mayo del 2005.

parte operativa, los factores externos ya mencionados atrasaron su ejecución, y no es sino hasta en el año 2007 cuando se realizan actividades propias de los tres componentes del Programa.

A finales del 2007, se consideraba que la probabilidad de que se cumplan los objetivos de desarrollo dentro del período de ejecución del Programa era baja, como consecuencia de la considerable demora del Programa en conseguir la elegibilidad y, posteriormente, debido a que el proceso de identificación y aprobación de proyectos del Componente 1 había tenido un avance lento. Sin embargo, el Gobierno reiteró su interés y apoyo al Programa; y se contempló por parte de las autoridades del MAG una solicitud de ampliación del plazo de ejecución, para completar los proyectos que han estado en maduración durante este año.

Hasta este año fue percibida una baja capacidad de ejecución de la UCP (BID, 2007). El avance en las contrataciones fue del 10%, estando pendiente por ejecutarse el 90 % del Programa. En los instrumentos de seguimiento del BID, se identifica una baja capacidad en la UCP para administrar las adquisiciones bajo el esquema de Proveeduría del MAG, lo que motivó la contratación de un especialista en el tema de adquisiciones, además el Banco colaboró con capacitación en la materia.

El Comité Nacional Directivo (CND) y los Comités Regionales Mixtos (CRM), fueron activados con el respaldo de las nuevas autoridades del Gobierno. Fueron también apoyadas las actividades de difusión del Programa con los Comités Locales, otras entidades del sector y organizaciones de agricultores.

En análisis de la ejecución, la UCP identificó que se presentaba una débil capacidad de organizaciones de productores para proponer proyectos elegibles para el Programa, y que inicialmente estas organizaciones habían manifestado poco interés en aplicar a los reconocimientos por beneficios ambientales (RBA), por considerar que el monto era bajo, comparados con la inversión necesaria para llevar a cabo los proyectos y con los costos de transacción percibidos como necesarios para obtener su aprobación.

Se mencionaba en los informes de misión de BID, que hasta el 13 de abril de 2007⁵⁸ el Programa carecía de la estructura y personal necesario para su ejecución⁵⁹. Se analizó la

⁵⁸ PFPAS. Informe de Misión Informe de Misión de Administración 1436 /OC-CR. 9 al 13 de Abril de 2007. Costa Rica: PFPAS/MAG/BID-1436 /OC-CR, 2007.

conveniencia de prorrogar la ejecución dependiendo del avance logrado en el 2007. Se acordó postergar la evaluación de medio término hasta que se hubiera desembolsado al menos el 40% de los fondos del préstamo. Igual se consideró que el componente 1, sería administrado y ejecutado a través del MAG y sus unidades operativas a más tardar el 30 de abril de 2007. Y que debido al atraso de las actividades se definió realizar con apoyo del Banco dos talleres con el fin de “arrancar” la ejecución del Componente. Se realiza el taller de “*Monte Campana*”, donde se analizaron y solicitaron correcciones a varios proyectos.⁶⁰

A pesar de que en el 2007 se habían iniciado varias contrataciones importantes de los Componentes 2 y 3 del Programa. El Programa fue calificado como de “alto riesgo”, debido a : al debilitamiento del compromiso político con el Programa; la escasa coordinación y consenso con los sectores involucrados; el débil marco institucional; el escaso “ownership” del proyecto; y que las organizaciones de productores mantenían una baja capacidad de formulación de proyectos. En este año, fue aprobada la normativa del programa.

4.5.1 Componente 1: Inversiones y asistencia técnica en producción agropecuaria sostenible

Se informa que la baja ejecución de este componente se debió a los retrasos del inicio al Programa; así como a las debilidades que han existido para la preparación y aprobación de los proyectos por parte de las organizaciones de productores. Sin embargo, la falta de un flujo inicial de proyectos fue superada y en el 2007 se contó con un *pipeline* de proyectos en diferentes fases de preparación.

Hasta ese momento existían un total de 12 proyectos que habían sido recibidos y revisados por la UCP, y que no contaban con observaciones significativas. De ellos, en proyectos de asistencia técnica, el monto correspondiente al financiamiento del Programa era alrededor de US\$453.398, mientras que el monto correspondiente para proyectos de reconocimientos de beneficios ambientales ascendía a US\$293.376. Estos

⁵⁹ Estaba pendiente la contratación del director, el Administrador, el contador, el encargado de apoyo logístico, el especialista socioambiental, y los servicios secretariales

⁶⁰ ASOPROAGROIN, UNDECAF, COOPEVICTORIA, COOPESANTAELENA, ASOPROA, APROCAM, CAC Desamparados, COPELLANOBONITO, ASOPRODULCE, ADESSARU.

proyectos se encontraban en etapas finales del proceso de aprobación y siete de ellos ya han sido aprobados por la UCP. De los 12 proyectos, seis consideraban tanto el aporte de asistencia técnica como el de beneficios ambientales.

Fueron identificados problemas en el procesamiento de las operaciones, ocasionados en parte por la debilidad de la UCP debido a la falta de personal clave para responder a las iniciativas que se presentaban en el Programa para su consideración, revisión y supervisión.

Hasta el 2007, las regiones Brunca y Huetar Atlántica no habían presentado ningún proyecto.

4.5.2 Componente 2: Capacitación e información

El componente 2, avanzó significativamente en los temas de capacitación para los centros de información (CI), adquisición de equipos, proceso de contratación del consultor para la modernización del Infoagro, mejoramiento de la conectividad de ASAs. Los procesos para la contratación de las consultorías “modernización de Infoagro” y la “capacitación al personal de las ASAs en tecnologías de información (TICs)” sufrieron retrasos, por los que las mismas fueron ejecutadas en 2008.

Durante 2007 fueron capacitadas 10 organizaciones de productores en formulación de iniciativas de proyectos de inversión; se identificaron las necesidades de capacitación de grupos de productores, jóvenes y técnicos en cantón de Grecia; y se capacitó a 20 representantes de organizaciones en aplicación de metodología de riesgos y potencialidades para el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Además, se financió la participación de funcionarios del MAG en eventos de capacitación y congresos. Se capacitó a 53 coordinadores de ASAs en la formulación de proyectos de CI. Asimismo, se realizó la adquisición de equipos de cómputo que permitirán cumplir con la meta de instalar los sistemas de información en las ASAs.

Fue iniciado el proceso de concurso para seleccionar el especialista que apoyará el sistema INFOAGRO, así como el concurso para seleccionar la empresa para desarrollar las capacitaciones en tecnologías de información.

En Octubre del año 2007 el grupo de trabajo del Área de Producción Sostenible de la DSOREA, elaboró el marco conceptual y metodológico para la operación de las Fincas Integrarles Didácticas (FID).

4.5.3 Componente 3: Estudios de Competitividad

Fueron financiados cuarenta estudios para la caracterización de agrocadenas ⁶¹ en siete regiones del MAG. Estos estudios responden al enfoque de trabajo priorizado por el Ministerio, por lo que se espera que colaboren con las capacidades institucionales sobre el “Enfoque de Agrocadenas”. La UCP realizó un diagnóstico preliminar de las actividades que, en principio serían afectadas por el proceso de apertura económica y la suscripción de los tratados de libre comercio. Se trabajó el proceso de adquisición para contratar la línea de base del Programa. Se tenía previsto la contratación de la consultoría correspondiente y el desarrollo de la línea de base durante 2007; sin embargo, el proceso de selección de la firma consultora fue infructuoso.

4.6 Resultados de la ejecución al año 2008

La capacidad de ejecución ha sido limitada durante los dos primeros años (2006-2007) del Programa. Durante el 2008 se nota una mejora importante lo que se refleja en el avance de la ejecución y en el comportamiento sobre el consumo de recursos financieros orientados al logro de los resultados propuestos.

⁶¹ Definida como: “todo conglomerado de relaciones económico-sociales, entre diferentes actores y entre éstos y el entorno, sobre la base de una actividad agro-productiva, o varias ligadas entre sí; visualizando integralmente todas sus fases: pre-producción, producción primaria, agroindustria y comercialización” MAG, sf.

4.7 Ejecución presupuestaria

Se estimaba que 4 años⁶² serían suficientes para la ejecución del Programa, según lo establecido en el contrato de préstamo y en el cronograma de ejecución de desembolsos incluido en el documento de proyecto. Este flujo de desembolsos Programado, quedó sin efecto dados retrasos acontecidos durante el período de inicio de la ejecución, principalmente de los tres primeros años del Programa. La ampliación del período de ejecución por dos años más, permitió la ejecución de buena parte de los fondos del préstamo, el cual se vio significativamente incrementada durante el año 2008, y se espera mantenga un ritmo creciente durante la ejecución del 2009 y 2010.

La ejecución presupuestaria que ha tenido el Programa resulta baja con relación a la planificación inicial, lo anterior si se considera que el presente análisis se realiza 8 meses después de la fecha definida de finalización del Programa. Los recursos invertidos en el periodo de análisis fueron estimados en \$US 6.012.355,00, que en términos porcentuales representó un 34,16 % del costo total del Programa.

Resulta invidente una baja utilización de los recursos provenientes del préstamo. Se estima que el Programa ha invertido sobre esta fuente financiera la suma de \$US 4.037.609,00, la cual representa apenas un 28,04 %.⁶³

En términos comparativos a la situación anterior, los recursos utilizados del aporte local fueron porcentualmente mayores⁶⁴ y alcanzan la suma de \$US1.974.746,00, lo que representa un 61.71 %. Lo que en gestión de proyectos representa un desgaste institucional en términos financieros, dados los bajos niveles de ejecución presupuestaria de los tres componentes (34,05%). En este sentido las limitaciones que el Programa ha enfrentado tuvieron repercusión en la eficiencia financiera de su operación dentro del MAG, acarreado costos más altos de los previstos para el logro de los resultados obtenidos hasta el

⁶² El período de ejecución del Programa era según el diseño de cuatro años. El plazo para el último desembolso de los recursos del financiamiento se estimó en cuatro años contados a partir de la fecha de vigencia del contrato de préstamo. Este plazo se estimaba suficiente para la realización de las actividades previstas en los diferentes componentes, y para la adquisición de bienes y servicios conexos, la contratación de servicios de consultoría Programados y la ejecución de las mismas.

⁶³ Para esta estimación no se toman en cuenta los recursos comprometidos. Los fondos de la contrapartida solamente fueron utilizados en el componente 1. No se estiman con aportes a la contrapartida los montos por las inversiones realizadas por los productores.

⁶⁴ Es de notar que el porcentaje de utilización del aporte local respecto al aporte del BID, presenta un desbalance considerablemente alto (relación de 2.2/1).

momento. Para tener una idea más clara de este aspecto, se puede observar que para un nivel de ejecución de los recursos del préstamo del 34.05%, los recursos del aporte local para administración, supervisión y auditoría, alcanzaron el 91,33%⁶⁵, y para los componentes el 61,18%.

Cuadro 7.8. : Ejecución presupuestaria. Acumulada hasta el 31 de diciembre del 2009.

Rubros	Ejecución Acumulada al 31-12-2008					
	Aporte BID		Aporte local		Total	
	Monto (\$US)	%	Monto (\$US)	%	Monto (\$US)	%
Administración, supervisión y auditoría	526.091,00	29,23	273.984,00	91,33	800.075,00	38,10
Componentes	3.395.232,00	34,05	1.700.762,00	61,18	5.095.994,00	39,97
A.1 Asistencia técnica e inversiones	2.646.679,00	42,01	1.700.762,00	68,03	4.347.441,00	49,40
A.2 Capacitación e información	732.353,00	35,38	0,00	0,00	732.353,00	31,16
A.3 Estudios	16.200,00	1,01	0,00	0,00	16.200,00	1,01
Sin asignación específica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.1 Imprevistos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.2 Escalamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	116.286,00	6,42	0,00	0,00	116.286,00	6,02
C.1 Intereses	116.286,00	6,98	0,00	0,00	116.286,00	6,98
C.2 Comisión de créditos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.3 Inspección y vigilancia (FIV) 1%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Total	4.037.609,00 ⁶⁶	28,04	1.974.746,00	61,71	6.012.355,00	34,16
Porcentaje de utilización de recursos (%)	28,04		61,71		34,16	

Fuente: Elaboración propia con base en Informes de auditorías PFPAS (2009) y PFPAS (2007) y Documento de Proyecto del PFPAS (BID, 2002).

Si bien es cierto el nivel de ejecución de recursos del préstamo resultó bajo, llama la atención los relacionados con el componente III, (que tiene que ver con *Estudios de Competitividad*), el cual se encuentra ampliamente rezagado respecto a los componentes I y II. Este componente (I), apenas logró⁶⁷ ejecutar \$US 16200.00, lo que representa un 1.10% de su presupuesto. Lo que constituye una fuerte limitante para el logro de uno de los objetivos del Programa en el cual recae específicamente el tema de la competitividad de los pequeños y medianos productores.

⁶⁵ Sin embargo se observa que los montos utilizados del préstamo para estos rubros fue sensiblemente menor.

⁶⁶ Desembolso reportado en el PPMR del BID de diciembre de 2008, por la suma de \$4, 542,123.00, lo que representa un 31.54% de los recursos de préstamo.

⁶⁷ A la fecha en la que se realizó el análisis se ha tenido un avance significativo en este componente, especialmente en el tema de definición de la temática de los estudios, elaboración de términos de referencia e inicio de los procesos de contratación administrativa.

Los gastos financieros⁶⁸ son estimados en \$US116.286, 00, lo que representan un 6,42% del monto presupuestado. Este rubro contiene una diferencia significativa ya que es 4 veces menor si se compara con el presupuestado inicial, dado en términos relativos a la inversión realizada con recursos del préstamo para la ejecución de los tres componentes.

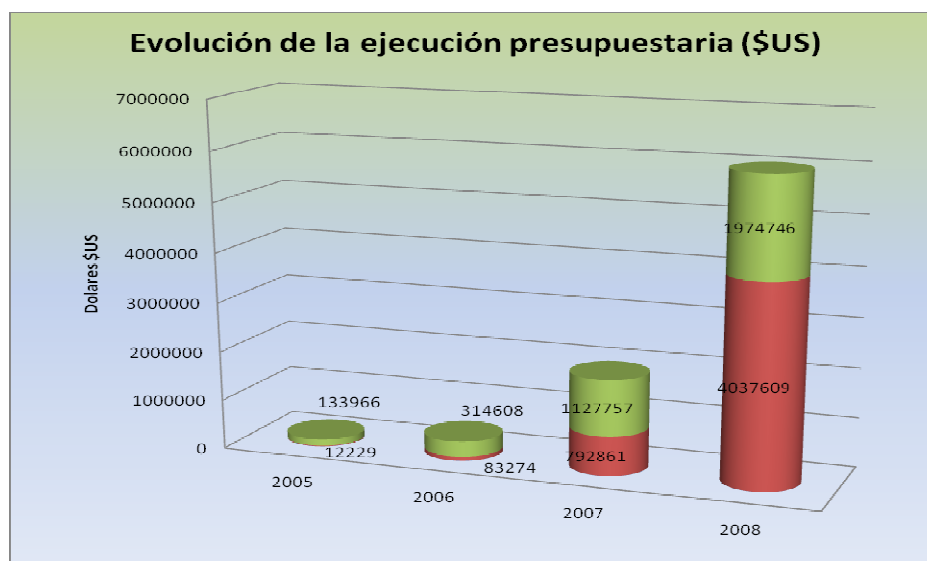


Gráfico 7.8: Evolución anual de la ejecución presupuestaria \$ US.

Fuente: Elaboración propia con base en Informe de auditoría (PFPAS, 2009)

Durante los tres primeros años el Programa tuvo un nivel de ejecución sumamente bajo.⁶⁹ Hasta diciembre del 2005 no se habían utilizado los recursos del préstamo en la ejecución de los tres componentes. Es hasta el 2006 en que el nivel de ejecución presupuestaria fue de \$US 146195.00, cuando son transferidos los primeros fondos para la ejecución de los componentes.

Para el 2007 en que fueron ejecutados \$US1920618.00, aún el nivel de ejecución se mantuvo bajo, lo que obligó a plantear estrategias para impulsar el proyecto. Fue cuando se desarrolló el “Taller de Monte Campana”.

Durante el 2008, en una etapa de mayor madures del Programa, se pasó de un nivel de desembolsos de 7.9% a inicios de año al 31.5% a finales del mismo. (BID, 2008). Cabe

⁶⁸ Es de notar que no se reporta en los estados financieros, erogaciones por concepto de Inspección y vigilancia (FIV) 1%. Merece indicar que el BID, ha acreditado el rubro de FIVI.

⁶⁹ La primera elegibilidad fue lograda el 28 de marzo del 2005, la cual permitió el primer desembolso de apoyo institucional y conformación de UCP, por \$250000.00. Segunda elegibilidad otorgada el 14 de marzo del 2006, para otorgamiento de fondos de ejecución.

mencionar que el Programa tubo un repunte en el 2008, con la aplicación de recursos a la atención la emergencia y a las transferencias para la ejecución de los componentes. Se maduraron procesos para el trámite y operación de las actividades del proyecto a partir de esfuerzos realizados en los años anteriores. Fue mejorado el nivel de gestión en la UCP dentro del marco institucional del MAG, la cual fue apoyada de manera especial por las autoridades superiores.

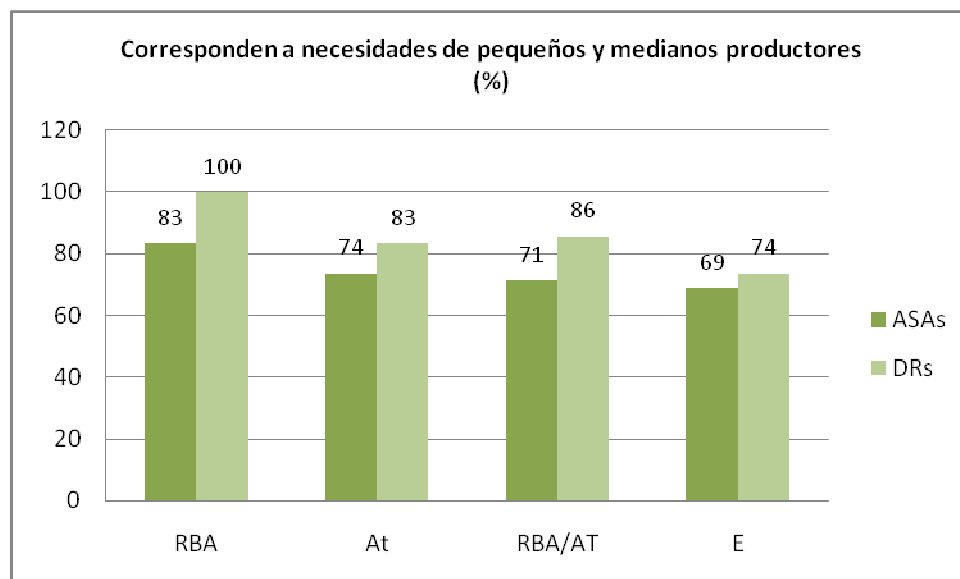
4.8 Resultados por componente

4.8.1 Componente 1: Inversiones y asistencia técnica en producción agropecuaria sostenible

4.8.1.1 *Correspondencia las necesidades de los pequeños y medianos productores*

Los actores consultados consideraron que el componente 1 corresponde a la Política de Producción Agropecuaria Sostenible del MAG. Sobre este aspecto se menciona que el objetivo de este componente es establecer claramente la prioridad a la producción sostenible, así como la búsqueda de efectos posibles en el ámbito ambiental, social y económico. Incluye también apoyos y el fomento de la producción orgánica y los procesos de certificación, mejoras al suelo y al ambiente en general; buscando hacer un uso adecuado de los componentes o recursos existentes en las fincas de los productores.

Una amplia mayoría, tanto de las DRs como de las ASAs, mencionaron que las actividades del componente 1 corresponden a las necesidades actuales de los pequeños y medianos productores. Ver gráfico 4.8.1.1.



Fuente: basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.⁷⁰

Gráfico 4.8.1.1: Calificación respecto a la pertinencia de las actividades del componente 1.

Aduciendo la necesidad de instrumentos financieros que apoyen prácticas conservacionistas y de manejo ambiental que los productores realizan. Indican que estas inversiones son necesarias para mejorar la competitividad y sostenibilidad ambiental de los proyectos, la conservación de pequeñas áreas de bosque o recuperación de áreas marginales en sus terrenos.

Así también, fue mencionado que los productores atendidos son conscientes de la importancia de producir de manera eficiente haciendo un máximo aprovechamiento de los recursos de la finca, con técnicas de producción accesibles y amigables, con posibilidad de generar bienestar y salud a la familia y a la comunidad.

Se cuestiona la reglamentación en el tanto resultó un instrumento que permitió poca fluidez de los trámites de aprobación de los proyectos y que de alguna manera esta no guardaba coincidencia con la realidad en las labores, técnicas y condiciones de pequeños productores.

Desde el punto de vista de los productores consultados, estos instrumentos financieros permitieron mejorar sus sistemas productivos a través de apoyos que

⁷⁰ Nota: BRA, Reconocimiento de Beneficios Ambientales; At, Asistencia Técnica; E, Atención de Emergencia.

antes no existían. Coinciden en que los servicios del Programa son novedosos y que a pesar de los atrasos en la tramitación, el aporte del Programa facilita la ejecución de actividades que fortalecen las organizaciones y la economía familiar.

En cuanto a atención de emergencia, se destaca la importancia de atender a aquellos afectados que se encontraban en mayor condición de vulnerabilidad. Fue cuestionado, que otras zonas también afectadas no recibieran estos recursos, ya que se consideró que los apoyos debieron ser para todas las regiones del país.

4.8.1.2 *Estado de Avance*

El estado de avance hasta diciembre de 2008 de los proyectos del componente 1, el cual incluye Reconocimiento de Beneficios Ambientales (RBA) y Asistencia Técnica (AT), puede ser observado en el cuadro 4.8.1.2. En el anexo 17, se especifica el nombre de los proyectos y el de las organizaciones que los presentaron.

A diciembre del 2008 se registró el ingreso en la UCP de 73 proyectos, de los cuales 58 iniciaron sus trámites en ese año y 15 habían iniciado antes de esa fecha. De los 58 ingresados en el 2008, 5 requirieron AT y 47 RBA.

De los nuevos proyectos aprobados los CRM y presentados a la UCP, 44 fueron avalados, tres fueron devueltos a las regiones para su reformulación y uno fue rechazado, por cuanto se consideró que el período requerido para la Asistencia Técnica trascendía la fecha de cierre del Programa⁷¹.

El fuerte impulso a la presentación de los RBA, durante el 2008 se dio principalmente en las regiones Brunca, Pacífico Central, Central Occidental, Central Oriental y Central Sur. Se destacan con mayor número de proyectos presentados por las regiones Central Oriental (19), Central Occidental (11), Pacífico Central y Central Sur (10 cada una). Le siguen las regiones Chorotega (9), Brunca (9), Huetar Atlántica (4) y Huetar Norte (3).

⁷¹ Se consideraba en diciembre de 2008, que el Programa culminaría en abril 2009, fecha propuesta en la primera prórroga.

Cuadro 4.8.1.2: El estado de avance de los proyectos del componente 1.Estado por región y fecha de realización del trámite.

Región	Estado								
	Estado del trámite	Contrato Firmado	Devuelto	En estudio	Primer pago	Pagado	Retirado	Retenido	Total
Brunca		3		4					7
Tramitado 2008		3		4					7
Central Occidental		3		6	1	1			11
Antes de 2008				1	1				2
Tramitado 2008		3		5		1			9
Central Oriental		9		2	6	1	1		19
Antes de 2008					1	1	1		3
Tramitado 2008		9		2	5				16
Central Sur		3		4	1		2		10
Antes de 2008		2							2
Tramitado 2008		1		4	1		2		8
Chorotega		6			3				9
Antes de 2008		3			3				6
Tramitado 2008		3							3
Huetar Atlántica		3		1					4
Tramitado 2008		3		1					4
Huetar Norte				3					3
Antes de 2008				1					1
Tramitado 2008				2					2
Pacífico Central		2	3	4				1	10
Antes de 2008		1							1
Tramitado 2008		1	3	4				1	9
Total		29	3	24	11	2	3	1	73
Antes de 2008		6	3	2	5	1	1		15
Tramitado 2008		23	3	22	6	1	2	1	58

Fuente Elaboración propia basada en informe de ejecución 2008. (PFPAS, 2008).

Como se observa el 2008, fue un año que representó una carga significativa de trabajo⁷² para la UCP, la cual se mantuvo con el mismo personal técnico asignado en el 2007. La única plaza adicional incorporada lo fue una secretaria a tiempo

⁷² A lo cual se le puede incluir la tramitación de las FID, dado que a partir de la aprobación de su reglamento se generó un carga adicional de trabajo durante el segundo semestre 2008.

completo, que sin duda alguna brindó un apoyo significativo a los coordinadores y al Director de la UCP. Aún contando con este apoyo, las labores de gestión y de trabajo técnico tuvieron un incremento en el volumen de la carga de trabajo en aproximadamente 4 veces⁷³ (solo en RBA) a lo tramitado antes del 2008. Esta condición indiscutiblemente incidió en la oportunidad y calidad de respuesta de la UCP en su totalidad, para atender las demandas que se hacían desde las regiones⁷⁴. Dado, que el orden de prioridad, establecido en los planes de contingencia acordados entre el BID y el MAG, requerían de la concentración de los esfuerzos en gestionar el Programa por resultados⁷⁵, mismo que era impulsada desde la autoridad superior del MAG.

Durante el período se elaboraron Términos de Referencia para 8 proyectos de Asistencia Técnica (2 presentados en el año 2007 y 6 presentados el año 2008). De estos proyectos, uno fue retirado por la organización proponente cuando ya se estaba a un paso de la firma del convenio, bajo el argumento de incapacidad financiera para hacer frente a la obligación del 50% correspondiente. Al finalizar el año 2008, se habían firmado 45 convenios de RBA por un monto de 888.262.911,00 colones y de asistencia técnica por 94.566.709 colones. (PFPAS, 2008)

Las actividades productivas principales incluidas estos proyectos fueron: café, ganadería de carne, ganadería de leche, caña de azúcar y hortalizas. Las principales tecnologías que están captando los incentivos son: tratamiento y utilización de desechos orgánicos como fuentes de abono y energía; utilización de energía limpias; reducción del uso del agua; arborización de cultivos en sistemas agroforestales; arborización de potreros en sistemas silvopastoriles; mejoramiento de pasturas; protección de nacientes; producción en ambientes protegidos; infraestructura para el manejo de ganadería estabulada. (PFPAS, 2008).

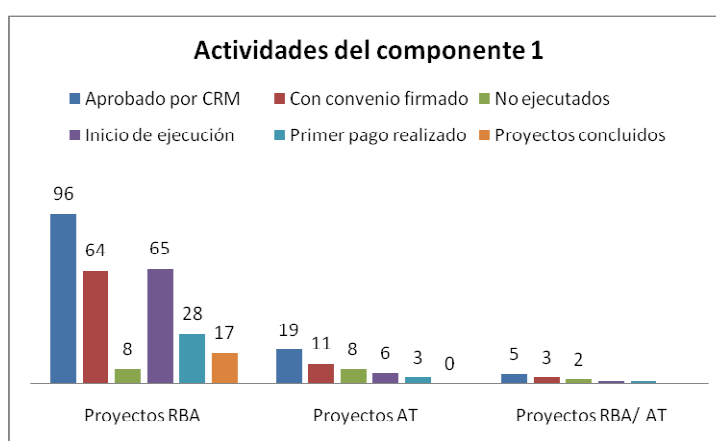
La condición actual de las actividades del componente 1, reportada a través de la aplicación del instrumento a las DRs, permite conocer que fueron aprobados 120

⁷³ Sin contar que se debía atender capacitación, estudios de Competitividad y la "Atención de la Emergencia" también.

⁷⁴ Visitas y acompañamiento a los CRM, verificaciones de campo, atención de consulta, coordinación y comunicación.

⁷⁵ O por productos, según se indicó en el informe de ejecución del 2008.

proyectos por los CRM, de los cuales 78⁷⁶ contaban con la firma del convenio. Se informa de 18 (15%) proyectos sin ejecutar, que por diversas razones no obtuvieron la resolución de aprobación de la UCP. Este número se considera bajo si se toma en cuenta las difíciles condiciones de contexto y premura en las que fueron tramitados el grueso de los proyectos presentados en la UCP. De los convenios firmados, un 92% había iniciado su ejecución, al 41 % se le había transferido los recursos del primer pago; y el 17% ya había concluido. Ver gráfico 4.8.1.2.



Fuente: Elaboración propia. Con datos de la aplicación del instrumento a las Direcciones Regionales. DSOREA. MAG.

Gráfico 4.8.1.2 Porcentaje de avance en actividades del componente 1.

Producto de las visitas de campo a proyectos, se logró observar resultados muy satisfactorios en cuanto la ejecución de los RBAs en el campo y las percepciones de los productores sobre el servicio prestado. De los casos analizados (13), el 92% los productores percibe positivamente los trámites y el mismo porcentaje tiene una alta satisfacción de los servicios prestados por el PFPAS. Cabe resaltar que el productor visualiza el PFPAS, la “línea ejecutora” que abarca desde su nivel local (ASAs) hasta el nivel central (MAG). Un 100% consideró un alto cumplimiento de las organizaciones en su papel facilitadora. Un elemento que permitió valor agregado a los beneficios que recibe el productor, fue la

⁷⁶ Una importante cantidad de proyectos, hace pensar en la importancia que tiene para el período restante de ejecución, el seguimiento de las actividades a nivel de campo.

prestación de servicios de asesoramiento técnico brindado por las ASAs, para la atención de los proyectos, la cual varió de 1 (78%) y 2 (22%) visitas al mes.

4.8.1.3 *Percepción Regional sobre los logros obtenidos de la ejecución del componente 1.*

Entre los principales logros obtenidos de la ejecución del componente 1, se mencionan:

- ▶ El desarrollo de un sistema financiero que permitiera el reconocimiento de los beneficios ambientales, ausente en el Sector Agropecuario
- ▶ Fortalecimiento de la gestión empresarial a las organizaciones de pequeños y medianos productores y productoras.
- ▶ Formación de capacidades humanas en producción agropecuaria sostenible.
- ▶ Una mayor conciencia de todos los actores (Productores, organizaciones y técnicos) sobre la importancia y la necesidad de impulsar la producción sostenible.
- ▶ Sensibilización y motivación de los productores al uso de tecnologías amigables con el ambiente.
- ▶ Desarrollo de una cultura en manejo de remanentes pecuarios, y en producción orgánica.
- ▶ Mejora de la calidad del producto y con ello los productores lograron mejores precios y por ende mejoró competitividad
- ▶ Favorecimiento de la calidad ambiental de los sistemas productivos intervenidos y su entorno.
- ▶ Incidencia en una visión institucional más acorde con las necesidades actuales y retos que enfrentan los pequeños y medianos productores.
- ▶ En la formulación de los proyectos participaron los productores interesados en el mismo. Estos obedecen a las necesidades sentidas y planteadas por los mismos productores, a tal punto de que de no hacer las mejoras propuestas y las inversiones realizadas, algunas organizaciones hubieran cerrado sus procesos.

- ▶ El Programa ha resultado importante ante la ineficacia de la banca para el desarrollo en la atención de los pequeños y medianos productores.

4.8.1.4 *Percepción Regional sobre los principales beneficios obtenidos en la población meta*

Entre los principales beneficios obtenidos en la población meta a través de la ejecución del componente 1, se mencionan:

- ▶ Mejoramiento de las condiciones productivas de los sistemas de producción.
- ▶ Mejoras en el manejo agroecológico y conservacionista de los sistemas de producción.
- ▶ Aumento de la competitividad de los productores (as) inmersos en los proyectos.
- ▶ Mejora en la calidad de vida de los núcleos familiares beneficiarios.
- ▶ Mayor concientización de los productores (as) en la conservación de los recursos naturales.
- ▶ Los productores recibieron apoyos financieros y se posibilitó el aprovechamiento de remanentes y recursos sub utilizados.
- ▶ Se desarrollaron procesos de descontaminación de aguas, de suelos, de ambiente en general, reducción en uso de plaguicidas y malos olores y contaminantes al aire.
- ▶ Permitted la generación de empleo y en manejo de aspectos que afectaban la salud humana.
- ▶ Apoyó iniciativas que se encontraban en proceso de certificación de su producción.

4.8.1.5 *Percepción Regional sobre los principales limitantes en el diseño del componente 1*

Las Direcciones Regionales mencionaron las siguientes limitantes en el diseño del componente 1, las cuales consideraron tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores:

- ▶ El monto de incentivo parecía un poco bajo para las organizaciones en el inicio del Programa. Bajo porcentaje de reconocimiento del RBA (20-30%)

- ▶ Alto aporte de la organización en los proyectos AT (50%).
- ▶ Baja credibilidad y debilidad de las organizaciones.
- ▶ Requerimiento de financiamiento externo para la ejecución de actividades.
- ▶ El Programa no reconocía incentivo (BBA) a la mano de obra, rubro muy usado en prácticas conservacionistas,
- ▶ Excluye la participación de productores individuales y no organizados.
- ▶ Se partió de la premisa de que las organizaciones tendrían suficientes capacidades (administrativo, gerencia, mercadeo, recursos financieros), para manejar fondos crediticios, desarrollar proyectos.
- ▶ Debilidad en la UCP, la cual mencionan tuvo una actuación segmentada, con limitada ejecutividad y sin el personal requerido.
- ▶ Se desarrolló una excesiva normativa para formular, revisar y aprobar proyecto.
- ▶ Inicialmente los lineamientos no eran claros y los trámites de aprobación fueron excesivos y lentos para el tipo de organizaciones que atendemos
- ▶ El incentivo no fue atractivo para las organizaciones, resultó con una tramitología engorrosa y no lograron conocer el reglamento operativo y los términos en general del Programa.

4.8.1.6 *Percepción Regional sobre los problemas en la ejecución del componente 1*

Los principales problemas presentados identificados por los actores en los niveles regionales con ejecución del componente 1, fueron:

- ▶ Desfase de 2 años entre la fecha de firma del convenio MAG-BID, e inicio de ejecución de los componentes, creó desconfianza en las organizaciones y dificultades de gestión en las regiones.
- ▶ La operativización del Programa no fue la más apropiada o más bien duró mucho tiempo para arrancar, lo cual creo desconfianza que aún hoy persisten.
- ▶ Reticencia inicial de las organizaciones para participar en el Programa. Las cuales además presentaban una baja estructura gerencial y capacidades operativas y financiera, con limitaciones

en la formulación y gestión de proyectos. El impedimento inicial de que los funcionarios del MAG no podían elaborar los proyectos.

- ▶ Los reglamentos y la legislación del PFPAS, presentaron inicialmente mucha confusión sobre su interpretación y ejecución. Se presentaron cambios de criterios y la introducción de requisitos no establecidos desde el principio. Los reglamentos entraban la tramitación de proyectos.
- ▶ Los componentes I y III del PFPAS fueron poco atractivos para las organizaciones, debido a los bajos porcentajes de remuneración en los RBA, y altos porcentajes de contrapartida por parte de los grupos. En el caso del componente III, los términos de referencia para los proyectos de competitividad eran muy complicados de elaborar, por la cantidad de requisitos solicitados. Lo cual también aplicó para el componente III.
- ▶ Largos tiempos de respuesta entre la ejecución de los proyectos y los desembolsos de los recursos, atentaban con la continuidad de los mismos.
- ▶ La inestabilidad del personal de la UCP (tres coordinadores) causó atrasos y provocó cambios en criterios para la preparación y tramitación de proyectos. Careció de los expertos previstos en el diseño para la gestión del Programa.
- ▶ Los Comités Mixtos Regionales carecieron de apoyos financieros para cubrir sus gastos operativos, de manera especial los que tenían que ver con los representantes de las organizaciones.
- ▶ Apoyo interrumpido del apoyo al Programa por la autoridad política del MAG. Sin embargo, se menciona que fue notable el avance con la entrada del ministro actual Javier Flores.
- ▶ Para la aprobación de los productos y el trámite de los pagos, intervienen varias instancias administrativas; lo que ensancha los procesos burocráticos y desfavorece la eficiente gestión del trámite administrativo.
- ▶ Se tuvo premura en la ejecución, y las ASAs involucradas que participaron con proyectos tuvieron problemas operativos con relación a la ejecución de los proyectos.
- ▶ Limitaciones en conocimiento de las ASAs, para la preparación de proyectos según la normativa establecida para el Programa.

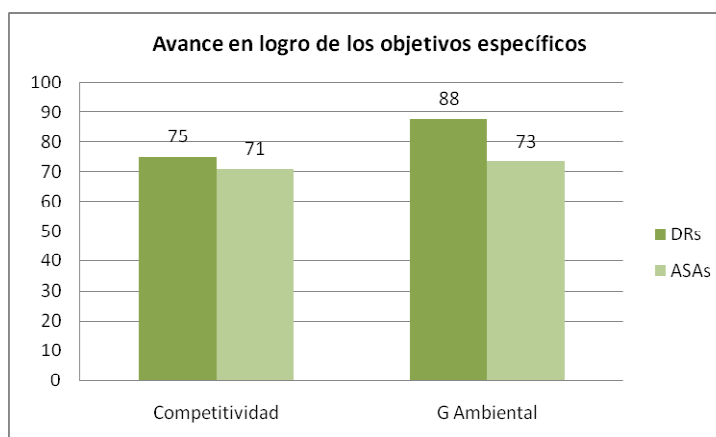
4.8.1.7 *Percepción Regional sobre las limitaciones para la ejecución del componente 1*

Las principales limitaciones presentadas identificadas por los actores en los niveles regionales con ejecución del Componente 1, fueron:

1. Se identifican otras necesidades actuales de los pequeños y medianos productores, pues para competir requieren además: crédito, subsidios, insumos baratos, caminos, transporte, comercialización justa.
2. A pesar de que los proyectos RBA y AT atienden muchas necesidades de los pequeños y medianos productores, el diseño del Programa fue deficiente por cuanto dejaron de ser tomados en cuenta varios aspectos que limitaron el reconocimiento de actividades y acceso a sus servicios.
 - a) El Programa no tomó en cuenta el reconocimiento de mano de obra; la cual es utilizada en la construcción de obras de conservación de suelos y representa un aporte importante de en el capital humano de los productores.
 - b) En el caso de la AT, se estimó que organizaciones de los pequeños y medianos carecen de estructura organizacional para absorber el pago (50%) de asistencia técnica.
 - c) Se señaló que proyectos de AT no se llevaron a cabo debido a que hubo la excesiva tramitología.
 - d) Otro problema identificado corresponde al requisito de registro en el Ministerio de Hacienda que debían cumplir los proveedores, en períodos de contrato muy cortos (6 meses).
 - e) Los criterios técnicos sobre algunos aspectos no estaban maduros, lo que incidió en una diversidad de interpretaciones y valoraciones sobre las inversiones, sobre las cuales no existió conciliación. En estos casos el criterio de las instancias locales sucumbieron ante los criterios de las coordinaciones técnicas dentro de la UCP.

4.8.1.8 Percepción Regional sobre el logro de los objetivos del Programa

Al calificar el avance en el logro⁷⁷ de los objetivos del Programa, se identificaron opiniones bastante optimistas en el nivel local en cuanto a la posibilidad que estos sean alcanzados. Ver gráfico 4.8.1.8.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.1.8.: Calificación positiva respecto al avance en el logro de los objetivos específicos.

Sobre el tema de la competitividad se menciona que en el corto tiempo de realización de las actividades no lograron observarse claramente las ventajas comparativas aportadas por el Programa a los productores respecto a su condición anterior. Se relaciona mayormente, que estas ventajas se desprenden de las oportunidades brindadas por el Programa a través de las mejoras ambientales implementadas en los sistemas productivos.

⁷⁷ Se debe tomar en cuenta que el logro de los objetivos específicos en el contexto y nivel de ejecución en que se encuentra el Programa, debe ser interpretado de manera sumamente cuidadosa, en razón de que en estos momentos el Programa no ha logrado ejecutar todas sus actividades, que actualmente se ubica en la sección de la curva la ejecución de actividades es alta. Por lo que las valoraciones en el logro los objetivos corresponden a proyecciones que los actores realizan basados en sus experiencias y conocimientos adquiridos a partir de la ejecución del Programa. Lo cual quiere decir que el dato es participativamente validado y que permite observar desde la perspectiva de los actores la posibilidad de que los objetivos específicos sean logrados.

Estas características de competitividad se lograron específicamente en aquellos proyectos que presentaban intrínsecos un componente de comercialización dentro de sus procesos productivos.

Muchos de los proyectos contemplaban la introducción de cambios tecnológicos exigidos hoy en día para mejorar la competitividad; que permitieran el uso y aprovechamiento racional de los recursos, disminución de costos y un mayor valor agregado.

Denotan que hay un mejoramiento de las condiciones de producción en función de la inocuidad, mejor uso del suelo, manejo de la fertilidad en la finca, mejor aprovechamiento de los recursos, calidad de vida de las familias, mejor uso del recurso agua.

Se destaca que los productores adoptaron tecnologías apropiadas y que se han interesado en métodos de producción que benefician la economía familiar y mejoran el nivel de vida. Que ahora continúan produciendo con mayor seguridad empresarial, lo cual ha les ha permitido hacer nuevas inversiones, a las cuales antes no se hubiesen arriesgado a realizar. Fueron mencionados varios temas con relación a la competitividad. Cuadro 4.8.1.8.1.

Cuadro 4.8.1.8.1.: Temas⁷⁸ mencionados con relación al logro del objetivo sobre el tema de competitividad. En porcentajes (%)

Tema	%
Adopción a nuevas tecnológicas	3
Apoyo a la certificación de productos orgánicos	3
Cumplimiento de normas sanitarias	3
Fortalece ante los tratados de libre comercio	3
Mejora en la productividad	7
Acorde a necesidades de los productores	7
Prácticas amigables con el ambiente	10
Realización de nuevas inversiones	10
Reducción de costos de producción	10
Retribución/ingreso por mejorar en la gestión ambiental	10
Vender a precios diferenciados	14

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

⁷⁸ Estos elementos podrán ser tomados en cuenta en la evaluación final del Programa

Como se mencionó anteriormente para los actores el aporte del tema ambiental a la competitividad resultó importante. Los actores consultados también anotan que a través de la ejecución de los proyectos de RBA, se da un aporte importante en el avance hacia el logro del objetivo relacionado con el tema sostenibilidad ambiental, ya que contribuye con mejoras en la gestión ambiental de las fincas y agroindustrias de los productores lo cual favorece a las comunidades. Ver temas mencionados en cuadro 4.8.1.8.2.

Cuadro 4.8.1.8.2: Temas explicativos ⁷⁹ mencionados con relación al logro del objetivo sobre el tema de gestión ambiental. En porcentajes (%)

Tema	%
Cumplimiento de normas	3
Observables en el mediano y largo plazo	6
Mejoras ambientales percibidas en su comunidad	6
Reutilización de los desechos de la producción agropecuaria	6
Mejor uso de los recursos naturales	9
Según el diseño del Programa	25
Mayor conciencia ambiental y mejores prácticas en la producción agropecuaria sostenible	44

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

Se indica que, en todos los proyectos ejecutados era fundamental la aplicación de métodos o mecanismos para la conservación ambiental, asimismo el convencimiento de los productores (as) sobre la importancia de las prácticas agroconservacionistas en sus unidades productivas.

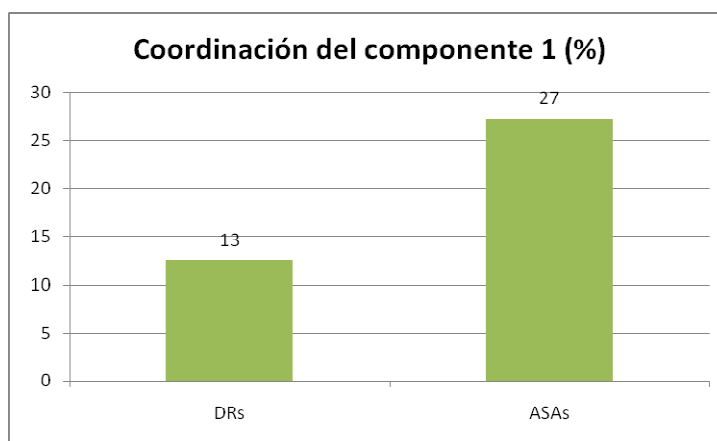
En el Programa se favorecieron aquellas inversiones encaminadas hacer un buen uso de los recursos de la finca como el agua, suelo, bosque contribuyendo al mejoramiento de la belleza escénica, conectividad de las áreas silvestres protegidas, disminución del uso de los agroquímicos. Así aquellas que contribuían a conservar el ambiente utilizando prácticas

⁷⁹ Estos elementos podrán ser tomados en cuenta para realización de la evaluación final del Programa

amigables con el ambiente como: cercas vivas, protección de nacientes, abonos orgánicos, siembras a contorno, canales, abonos orgánicos, invernaderos, riego, biogás, caminos internos, barreras vivas, barreras muertas, coberturas vivas. Se logró la descontaminación de aguas, la reducción del uso de plaguicidas, control biológico de plagas, producción de enmiendas orgánicas, protección de los suelos, centros de recolección de envases de plaguicidas

4.8.1.9 *Percepción Regional sobre la coordinación del componente 1*

Al calificar si el Programa tuvo una buena coordinación entre el nivel central y la región, en el gráfico 4.8.1.9., se observa una alta disconformidad en los niveles regionales y locales con este tema. Esta disconformidad es mayor a nivel de las DRs. En este caso puede estar incidiendo que la coordinación entre el nivel central y el regional, es establecida a través de los Directores Regionales quienes presiden los CRMs; y por tanto la instancia que más directamente percibe las dificultades enfrentadas en el trámite los proyectos ante la UCP.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.1.9.: Calificación respecto a la coordinación del componente1.

La calificación de coordinación es explicada por los actores a través de temas relacionados con el manejo documental, la toma de decisiones, los procesos de tramitación, la comunicación y conexión entre los niveles de gestión central y regional. Ver cuadro 4.8.1.9.

No cabe duda que estas percepciones sentidas por los niveles locales merecen una adecuada atención. Las mismas son explicadas por aspectos relacionados con la debilidad en la estructura y composición de la UCP, y la normativa del Programa. Las DRs mencionan que la UCP ha carecido durante su ejecución del personal requerido para la gestión del proyecto; también consideran que existió una sobrecarga de responsabilidades de su personal en otras funciones dentro del MAG.

Cuadro 4.8.1.9.: Temas mencionados con relación al tema de coordinación del componente 1. En porcentajes (%)

Tema	%
Extravío de documentos	3
Poca participación del nivel regional en la toma de decisiones	3
Defectos en coordinación con nivel regional	3
Exceso de tramitación	3
Faltó conexiones entre el nivel central y regional	13
Directrices poco claras y contradictorias	16
Procesos altamente burocrático	19
Buena coordinación	19
Deficiente canales de comunicación y baja respuesta desde el nivel central	22

En el nivel local se reconoce la condición especial de la UCP, por haber tenido en poco tiempo tres directores⁸⁰ de Programa, lo que provocó que no se tuviera continuidad en los procesos.

Logran visualizar que el proyecto fue un mecanismo de aprendizaje para los funcionarios tanto a nivel central como regional, el cual se fue corrigiendo sobre la marcha, pues desde su inicio no existieron los

⁸⁰ Sé tardó entre 5 y 6 meses para nombrar un nuevo coordinador luego de la salida de segundo Director del Programa.

mecanismos y procedimientos (reglamentación de ejecución) claramente definidos para cada uno de los componentes.

Se reconoce que la coordinación general del Programa mejoró durante el último año⁸¹, y que se logró una buena coordinación a base de la relación personal entre los funcionarios y no porque fuera establecido por la reglamentación del Programa.

En sus explicaciones las agencias locales indican que ha existido lentitud de las respuestas a las solicitudes regionales, no se brindó respuestas escritas formales de los resultados de los trámites regionales, así como confirmación de los desembolsos. También se cuestionó el criterio técnico de los analistas de proyectos, la manera que esté logró afectar la credibilidad en los procesos de trámite y aprobación.

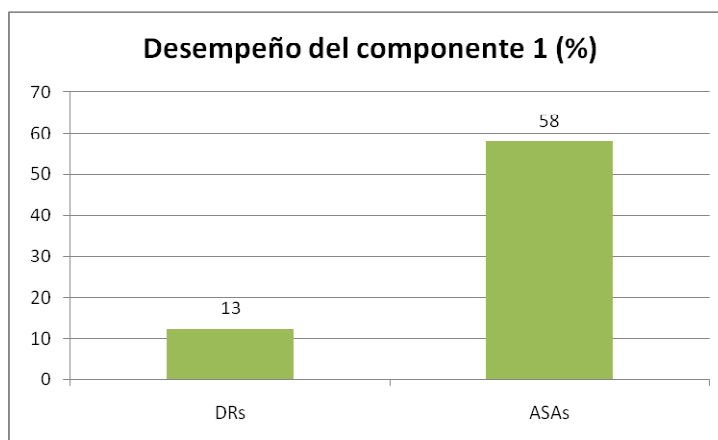
Si bien las condiciones anteriores representaron una gran preocupación en los niveles regionales (CRM, DRs y ASAs), en la UCP se expuso que debido a la premura del tiempo, a la carga de trabajo y el escaso personal, se debió priorizar las actividades de ejecución sobre las de coordinación, seguimiento y comunicación.

Es importante hacer notar que cuando se analizó el tema del desempeño del Programa, el tema de la coordinación tuvo baja importancia en los niveles locales, en este caso las ASAs coordinan directamente con las DRs, bajo las cuales se mantiene dependencia jerárquica, y con la que se manifestaron tener buena comunicación y mecanismos de coordinación. En el nivel regional lo que más preocupó fue el tema de las reglamentaciones y la complicación y lentitud en los procesos tramitológicos.

⁸¹ Con la llegada del tercer coordinador. Se destaca además el apoyo brindado a por el Ministro Javier Flores.

4.8.1.10 *Percepción Regional sobre el desempeño del componente 1*

Al calificar si el Programa tuvo un buen desempeño, en el gráfico 4.8.1.10., se observa una alta disconformidad en el nivel regional, no así en el nivel local.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.1.10.: Calificación respecto al desempeño del componente1.

En el nivel regional se enfatiza en los atrasos que afectaron el inicio de la ejecución, el cambio en la dirección del Programa y los problemas generados con la interpretación reglamentaria que a su manera de ver ocasionó una tramitación lenta de los proyectos. Se diferencia entre los servicios del componente, al indicar que aún en las circunstancias anteriores el RBA tuvo un mejor desempeño que el AT.

Se cuestionó que los procesos no estaban claros y que se agregaban lineamientos en la marcha; los tiempos de respuesta fueron lentos y atrasaban la ejecución de los proyectos a nivel de campo; se solicitaban requisitos que no estaban tipificados en la reglamentación; se tuvo la dificultad de conformar una UCP estable y adecuada, con el personal suficiente para la atención de todos los proyectos presentados por las regiones, lo que provocó lentitud de sus respuestas. Existió una eficiente definición sobre los procedimientos y metodologías para la ejecución

del Proyecto, los criterios técnicos resultaron subjetivos y divergentes, por lo que no fueron compartidos por las regiones. Se presentaron problemas generalizados de comunicación y entendimiento, la información resultó cambiante y dispersa.

En nivel de Regional, ver cuadro 4.8.1.10., fueron destacados diversos aspectos su opinión sobre el desempeño del Programa respecto del componente 1. Entre los aspectos que pudieron haber afectado el buen desempeño se mencionaron los relacionados con la tramitología, el diseño del Programa, la coordinación, las organizaciones, la ejecución, el tiempo y el recurso humano. Se destacan las experiencias exitosas, la solución de necesidades de los productores, el cumplimiento de los objetivos, el apoyo de la UCP, el diseño, la utilidad para las organizaciones y la producción sostenible.

Cuadro 4.8.1.10: Temas mencionados con relación al tema del desempeño del componente 1. En porcentajes (%)

Tema	%
Límite de tiempo y de recurso humano	4
Buen diseño del Proyecto	4
Buen apoyo UCP	4
Problemas en la ejecución	4
Aprovechada por las organizaciones	4
Debilidad en la capacidad de las organizaciones	4
Permitió desarrollo de la producción sostenible	7
Problemas en la coordinación	7
Mejora condiciones de vida de los productores	7
Se cumplen los objetivos	7
Deficiente diseño de Programa	11
Experiencia exitosas y solución a necesidades de los productores	15
Tramitología tediosa y excesivos requisitos	22

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

4.8.2 Componente 2: Capacitación e información

“... esa propuesta de capacitación está dividida por regiones y por grupos para asociaciones de mujeres, para jóvenes, para indígenas, etc..... Territorios indígenas es un poco complicado... hasta la fecha no se han metido...”

4.8.2.1 Subcomponente Capacitación

4.8.2.1.1 Fincas Integrales Didácticas

El establecimiento⁸² de fincas integrales inició tardíamente, debido a retrasos en el desarrollo de su marco regulatorio y procedimental. Fue hasta abril del 2008 cuando fue aprobado por el CND el Manual Técnico⁸³ Operativo para la presentación y tramitación de FID. Esta condición retardó la presentación de propuestas de FID por parte de las Agencias de Servicios Agropecuarios. (PFPAS, 2008)

El informe de avance del año 2008 (PFPAS, 2008), menciona que entre Julio y Noviembre de 2008, fueron presentadas 91⁸⁴ propuestas de FID a la UCP, de las cuales se tramitaron para firma del convenio 66 casos, los mismos por un monto total de \$267.338.000. A la fecha recibieron recursos del Programa 79 FID. Los 5 principales temas de difusión de opciones por medio de éstas FID son:

- ▶ Sistemas de tratamiento y utilización de desechos orgánicos.
- ▶ Producción de hortalizas en ambiente protegido.
- ▶ Manejo semiestabulado del ganado.
- ▶ Bancos forrajeros.
- ▶ Producción orgánica diversificada

⁸² El avance en cuanto al desarrollo de los planes de finca ha sido solamente en el campo de las opciones técnicas que requieren infraestructura. En cuanto a opciones técnicas que requieran prácticas en condiciones naturales, el avance ha sido posible solamente en las FID que cuentan con riego o en aquellas que están en zonas con microclimas especiales favorables. La actividad mayor, tanto en establecimiento de opciones técnicas, como en difusión, será durante la temporada de lluvias del año 2009.

⁸³ Con nuevos procedimientos que fueron agregados por la Dirección de UCP en Febrero del 2008.

⁸⁴ En las 8 regiones del país. En el anexo17. Se incluye la lista de las FID que a las cuales se les habían transferido recursos hasta el 02-09-09

Una vez que el Programa logró arrancar en cuanto al desarrollo de Fincas Integrales Didácticas, se generó una alta demanda que sobrepasaba lo programado. Tal condición de éxito se convirtió en una oportunidad para el Programa de Extensión Agropecuaria, ya que mediante estos instrumentos la comunicación de experiencias de productor a productor permite una difusión efectiva de las tecnologías para la producción sostenible.

Los temas principales en los planes de finca son: infraestructura y equipo para *“semiestabulado”*; *“bancos forrajeros”*; *“tratamiento y utilización de desechos”*; *“mejora de potreros”*; *“conservación de suelo”*; *“protección de quebradas”*; *“diversificación agrícola”*; *“sistemas agroforestales”*; *“producción en ambiente protegido”*; *“aprovechamiento de lluvia y viento”*; *“producción de microorganismos bio-controladores”*; *“turismo ecológico”*.

Producto de las visitas de campo a proyectos, se logró observar resultados muy satisfactorios en cuanto a la ejecución de las FID en el campo y las percepciones de los productores sobre el servicio prestado. De los casos analizados (17), el 87 % los productores percibió positivamente los trámites y el 100% tiene una alta satisfacción de los servicios prestados por el PFPAS. Cabe resaltar que el productor visualiza el PFPAS, la “línea ejecutora” que abarca desde su nivel local (ASAs) hasta el nivel central (MAG). En el 100% de los casos se logró valorar de manera muy alta el compromiso de los productores en su función facilitadora con los procesos de capacitación y de divulgación sobre nuevas tecnologías a través de FID. Así como en el caso de los RBAs, un elemento que agregó valor agregado a los beneficios de la FID que reciben los productores, fue la prestación de servicios de asesoramiento técnico brindado por la ASAs, para la atención de los proyectos, la cual varió de 1 (32 %), 2 (58 %), 3 (5 %) y 4 (5 %) visitas al mes.

De la participación efectiva de los productores a través de la FID, depende ampliamente las posibilidades de que este modelo de divulgación y capacitación pueda lograr efectivamente sus propósitos. De lo observado, se puede también anotar el buen estado (100%) de las inversiones realizadas por los productores; además que el 100% de los productores seleccionado tenía una gran proyección a los productores de la zona de influencia de la FID; que en el 87,5 % se habían realizado días de campo. También

que el 100% lleva registros de las inversiones, documenta las experiencias, mantiene adecuadamente las inversiones y participa en las capacitaciones del MAG.

De las observaciones anteriores cabe destacar la buena labor de la ASAs en la selección de los productores beneficiarios, el seguimiento periódico y efectivo, la buena relación técnico-productor, el alto porcentaje de cumplimiento de los compromisos de los productores, así como la utilidad que aún de manera incipiente, se le está dando a las FID; elementos que contribuyen al logro de los objetivos del Programa.

4.8.2.1.2 Capacitación

Se indica que a finales del 2008, la UCP avanzaba en el proceso de contratación y que se había iniciado la capacitación a 240 técnicos y profesionales del Programa de Extensión, en *“Tecnologías de Información y Comunicación aplicadas a la producción agropecuaria”*.

Se informó por la UCP (PFPAS, 2008), que los temas de mayor relevancia solicitados por las organizaciones se refieren a *“buenas prácticas agropecuarias”, “buenas prácticas de manufactura”, “producción orgánica”, “diversificación de cultivos”, “producción de abonos orgánicos”, “manejo de desechos”*.

En cuanto a otras capacitaciones se reporta sobre el avance en la elaboración de términos de referencia, para la contratación de 7 consultorías para capacitación. Ver cuadro 4.8.1.1.2.1. Estos procesos se encuentran en diferentes estados de avance en el proceso de contratación de los servicios de consultoría. Durante el mes de julio se encontraba en ejecución la capacitación *“Diseño y establecimiento de Sistemas de Producción Agropecuaria Sostenible para el CAC La Cruz”*⁸⁵, en la cual participan 150 pequeños productores.

⁸⁵ Información disponible en www.cemedde.una.ac.cr/cemedde/admin/paginas

Cuadro 4.8.2.1.2.1: Consultorías de capacitación con proceso de contratación iniciado a Diciembre 2008.

1. Gestión del manejo de los desechos sólidos y orgánicos, con el fin de propiciar una producción sostenible de café y valor agregado mediante el adecuado manejo de los desechos en la cooperativa y en la comunidad de Santa María de Dota". Presupuesto referencial: US\$ 18.500.00
2. Diseño y establecimiento de Sistemas de Producción Agropecuaria Sostenible para el CAC La Cruz. Presupuesto referencial: US\$ 75.000.00
3. Capacitación en Programa de buenas prácticas de manufactura (Beneficiado) y elaboración y aplicación de un manual en BPM, para la Asociación de Micro Beneficios de San Pablo de León Cortés. Presupuesto referencial: ¢ 14.000.000.00.
4. Capacitación en muestras y preparación de una mesa de capacitación con base en protocolos internacionales, para la Asociación de Micro Beneficios de San Pablo de León Cortés. Presupuesto referencial: US\$ 14.000.00
5. Capacitación en buenas prácticas agrícolas de producción sostenible, con asociación de cultivos de aguacate y café, para Frutales de Llano Bonito. Presupuesto referencial: ¢ 14.000.000.00.
6. Capacitación en buenas prácticas agrícolas de producción sostenible en el cultivo del café, para Copee Llano bonito R.L. Presupuesto referencial: ¢ 14.000.000.00.
7. Capacitación en buenas prácticas agrícolas y de manufactura, bajo un esquema de producción sostenible en el cultivo del aguacate", para el CAC de Tarrazú. Presupuesto referencial: ¢ 14.000.000.00.

Tomado de PFPAS (2008)

Se tuvo la oportunidad de conocer en sus inicios sobre la experiencia de la Capacitación "Diseño y establecimiento de Sistemas de Producción Agropecuaria Sostenible para el CAC La Cruz", el cual comprende la capacitación de 150 familias de pequeños productores del Cantón de la Cruz. Esta capacitación persigue introducir una diversificación escalonada, así como la introducción de tecnologías amigables con el ambiente. Igual que los demás proyectos financiado por el PFPAS, en este se carecen también elementos que permitan su visualización, la del MAG y el BID. A peñas indican con el primero de 10 módulos. Como aspecto sobresaliente se debe mencionar que esta actividad del Programa es alineada por del CAC de La Cruz, con otro programa con recursos Españoles para el financiamiento de módulos productivos donde se ponga en práctica los aprendizajes de los productores.

Un análisis preliminar de la información de los archivos de FITTACORI⁸⁶, se resumen en los cuadros 4.8.1.1.2.2. y 4.8.1.1.2.3. Basado en estos análisis se estima en 303 los eventos apoyados con recursos del subcomponente capacitación. A través de los cuales fueron beneficiadas 14.336 personas, de las cuales 3704 (25,84%) eran mujeres. La modalidad de taller (48.84%) fue la mayormente utilizada, seguida por los cursos 14.85. Merece destacar un porcentaje de participación de mujeres en la modalidad de ferias (59.74 %) y foros (48.53%).

Cuadro 4.8.1.1.2.2.: Tipo de actividades realizadas por el componente capacitación

Tipo de actividad	Total de participantes	% participantes	Nº eventos	% eventos	Nº mujeres	% mujeres	% participación respecto a todas las actividades
Actividad de divulgación	36	0,25	1	0,33	12	33,33	0,32
Asamblea	184	1,28	5	1,65	34	18,48	0,92
Capacitación	1180	8,23	13	4,29	347	29,41	9,37
Charla	368	2,57	7	2,31	91	24,73	2,46
Congreso	625	4,36	5	1,65	54	8,64	1,46
Consultoría	25	0,17	1	0,33	6	24,00	0,16
Curso	1585	11,06	45	14,85	555	35,02	14,98
Día Agricultor	42	0,29	1	0,33	19	45,24	0,51
Día de campo/demostrativo	1457	10,16	19	6,27	299	20,52	8,07
Encuentro	415	2,89	3	0,99	80	19,28	2,16
Feria	77	0,54	2	0,66	46	59,74	1,24
Foro	818	5,71	13	4,29	397	48,53	10,72
Gira/ G Didáctica	631	4,40	18	5,94	134	21,24	3,62
Presentación	444	3,10	3	0,99	77	17,34	2,08
Reunión	327	2,28	12	3,96	91	27,83	2,46
Seminario	467	3,26	7	2,31	99	21,20	2,67
Taller	5655	39,45	148	48,84	1363	24,10	36,80
Grand Total	14336	100	303	100	3704	25,84	100,00
Porcentaje	100		100		25,84		

Fuente: Elaboración propia. Basado en los archivos de FITTACORI

⁸⁶ En ausencia de información sistematizada sobre este tema en la UCP, fue necesario recurrir a los archivos de FITTACORI; sin embargo la información obtenida no facilita la realización de todos análisis requeridos, debido a las debilidades en la confección de los expedientes, ya que los documentos no facilitan el seguimiento de los indicadores de desempeño. En ausencia de un responsable del subcomponente capacitación que pudiera aportar esta información, se careció en la presente evaluación de la posibilidad de obtener mayor explicación a los resultados obtenidos.

De alguna manera las organizaciones encontraron poco atractiva la capacitación. A través del PFPAS fueron aportados recursos para solventar varias actividades que le son propias del MAG, en especial se denota el tema de Agrocadenas y lo relacionado con el Plan de Alimentos, foros mixtos, foros de la mujer. Entre otras actividades, estas no estaban previstas en el diseño del Programa.

Se identifican actividades incluidas en este subcomponente para las cuales no queda claro su justificación como “actividades de capacitación”, así tampoco su correspondencia con los objetivos del programa. Ver en el anexo 24 el registro de las actividades. A manera de ejemplo, en el cuadro 4.8.1.1.2.4; se incluye algunos casos donde se mantienen dudas sobre esta correspondencia. Corresponderá a la UCP, realizar una profunda revisión de las justificaciones sobre el uso de recursos para la realización de todas las actividades financiadas.

Cuadro 4.8.1.1.2.4: Ejemplos de actividades financiadas por el subcomponente de capacitación que no guardan clara correspondencia con el Programa.

Tema de la capacitación	Total de participantes
Taller Plan de acción de la agenda agroambiental Región Chorotega	86
Foro Mixto Regional de Organizaciones	80
Denominación de origen e indicaciones geográficas	36
Día del Agricultor (Transporte)	42
Taller de capacitación para ferias del agricultor proyecto MAG-CNP	53
Encuentro Nacional de Juventudes Rurales	68
Curso de capacitación en San José, sobre las cualidades nutricionales y medicinales de la leche de cabra para profesionales, técnicos del sector salud humana como impulsor de la demanda de los productos caprinos	51
Cursos de capacitación sobre las cualidades nutricionales y medicinales de la leche de cabra para doctores humanos, nutricionistas y homeópatas ubicados en el área de influencia	50
Uso y mantenimiento de equipos	25
Taller de elaboración del Plan de Trabajo Agroambiental	25
Plan Nacional de Alimentos y Granos Básicos	53
Discusión y análisis de las políticas y acciones a llevar a cabo a nivel regional sobre el cultivo de caña india	25
Presupuesto público	15
Taller presentación de actividades y algunos proyectos productivos generados a través de la ejecución del proyecto "Desarrollo Integral de la Microcuenca de los Ríos Sarchí -Trojas"	70
Los avances y retos en el desarrollo del Proyecto Desarrollo Territorial Sostenible Aranjuez-Sardinal	30
Motivación e inducción sobre el proyecto fortalecimiento y sostenibilidad de las actividades agropecuarias realizadas por los pequeños productores del distrito de Lepanto, Jicaral	35
I Curso Internacional de Evaluación Económica del Daño Ambiental	5

Fuente: Elaboración propia. Basado en la revisión de los archivos de FITTACORI.

Sobre las actividades que recibieron apoyos con recursos del programa (ver cuadro 4.8.1.1.2.3), el tema de las Agro cadenas⁸⁷ (17 %) representó el mayor número de eventos, seguido por el temas de granos básicos (15%) y actividades operativas del PFPAS (10.56 %).

En el 45 % de las actividades participaron representantes de las organizaciones de productores y en el 34 % se tuvo participación de productores y productoras. Llama la atención de que una menor proporción de los eventos realizados se relacionan con temas directamente relacionados con el subcomponente, como lo son: población indígena, FID, competitividad, juventud rural y mujer. Además, en las actividades con financiamiento del programa participaron agricultores, organizaciones de productores, funcionarios del MAG, SEPSA, IDA, INTA, CNP, ICAFE, IMAS, INA, INCOPECA, INAMU, MINAET, A y A, INTA, ITCR, Ministerio de Salud, JAPDEVA, MEIC, PROCOMER, CONAI, SENARA, UCR, Banca Estatal, ONGs, municipalidades, sociedad civil, Cámaras (ganaderos, turismo, arroz, Banano, productores, comercio), Cooperativas, Federaciones de productores, Cruz Roja, Eco-LOGICA, empresa privada, Mesa Campesina, , Oficina Nacional de Semillas, técnicos, UPANACIONAL y Visión Mundial.

Es necesario aclarar que a pesar de contar con un documento orientador como lo fue el “Plan de Capacitación”, el mismo fue abandonado durante el segundo período de Dirección del Programa. En ese período el coordinador del subcomponente se desplazó a DSOREA, y su cargo no fue reemplazado. Con ello se debilitó la gestión, con el agravante de que se no ofreció el oportuno seguimiento que señalara en su momento, la desatención de los objetivos subcomponente así como la ejecución de actividades institucionales que se salían del ámbito de acción del Programa. En resumen con los antecedentes anteriores, es posible explicar en parte las razones por las cuales este componente careció de una orientación clara para el logro de sus objetivos.

⁸⁷ Estas actividades se enmarcan dentro de las aéreas estratégicas del MAG.

Cuadro4.8.1.1.2.3: Temas de las actividades cubiertas por el subcomponente de capacitación

Tema de la actividad	N° eventos	% eventos	Total de participantes	% participantes	N° mujeres	% mujeres	% mujeres por actividades
Agrocadena	52	17,16	2588	18,05	482	13,01	18,62
Aguacate	3	0,99	172	1,20	14	0,38	8,14
Ambientes protegidos	1	0,33	11	0,08	3	0,08	27,27
Análisis organizacional - género	3	0,99	117	0,82	50	1,35	42,74
Asamblea de organizaciones	1	0,33	27	0,19	4	0,11	14,81
Auditoria Buenas Prácticas	1	0,33	9	0,06	3	0,08	33,33
Avicultura	1	0,33	44	0,31	7	0,19	15,91
Buenas Prácticas	4	1,32	275	1,92	90	2,43	32,73
Cacao	2	0,66	18	0,13	4	0,11	22,22
Café	3	0,99	237	1,65	46	1,24	19,41
Capacitación diagnóstico	8	2,64	343	2,39	91	2,46	26,53
Capacitación en Pueblos Indígenas	2	0,66	249	1,74	60	1,62	24,10
Comité Mixto Regional	10	3,30	458	3,19	132	3,56	28,82
Competitividad	15	4,95	1149	8,01	328	8,86	28,55
Conservación de suelos. B Prácticas	2	0,66	70	0,49	18	0,49	25,71
Conservación de suelos	1	0,33	40	0,28	28	0,76	70,00
Experiencias	1	0,33	25	0,17	6	0,16	24,00
FID	16	5,28	723	5,04	176	4,75	24,34
Frutas Tropicales	7	2,31	661	4,61	58	1,57	8,77
Ganado	12	3,96	633	4,42	90	2,43	14,22
Granos Básicos	47	15,51	2443	17,04	683	18,44	27,96
Infoagro	13	4,29	308	2,15	92	2,48	29,87
Inocuidad / B Prácticas	1	0,33	12	0,08	7	0,19	58,33
Inspección/auditoria	1	0,33	18	0,13	5	0,13	27,78
Juventud	3	0,99	125	0,87	49	1,32	39,20
MAG	1	0,33	44	0,31	8	0,22	18,18
Mujer	9	2,97	430	3,00	347	9,37	80,70
Otros	23	7,59	1140	7,95	315	8,50	27,63
Palma	1	0,33	11	0,08	0	0,00	0,00
PFPAS	32	10,56	1064	7,42	251	6,78	23,59
Plaguicidas	4	1,32	191	1,33	84	2,27	43,98
Planes/políticas	3	0,99	103	0,72	36	0,97	34,95
Plátano	2	0,66	70	0,49	7	0,19	10,00
Porcicultura	5	1,65	140	0,98	26	0,70	18,57
Proyectos	3	0,99	135	0,94	36	0,97	26,67
Seguridad Alimentaria	8	2,64	136	0,95	53	1,43	38,97
(Sin determinar ⁸⁸)	2	0,66	117	0,82	15	0,40	12,82
Grand Total	303	100	14336	100	3704	100	25,84

Fuente: Elaboración propia. Basado en los archivos de FITTACORI

⁸⁸ Por inexactitud de la base de datos.

También preocupa la dificultad⁸⁹ actual para valorar los indicadores del marco lógico, debido a que la información disponible no permite establecer de manera segura los valores para cada tipo de beneficiario.

4.8.2.1.3 Percepción Regional sobre los problemas presentados en la ejecución del Subcomponente Capacitación

Los principales problemas identificados por los actores en los niveles regionales con ejecución del Subcomponente Capacitación, fueron:

- No se implementó el plan de capacitación previsto y solicitado por las regiones. Se respondieron a solicitudes no planificadas y la ejecución no correspondió al diagnóstico de necesidades de los productores, técnicos, jóvenes, indígenas.
- Durante la mayor parte del período de ejecución la UCP no tuvo coordinador de capacitación en UCP. Los cambios de coordinador de capacitación a nivel de la UCP limitaron la ejecución del subcomponente de capacitación. La comunicación fue difícil y los tiempos de respuesta eran largos.
- No se aprovechó de manera suficiente la capacidad regional del personal para dar la capacitación.
- Procedimientos para aprobación de capacitaciones y trámite de pago resultaron excesivos y tediosos, lo que dificultó e impidió su realización. Se tuvo falta de claridad para hacer los trámites y lentitud en el pago de los proveedores de servicios.
- El constante extravío de los documentos presentados en las oficinas del PFPAS cuando careció de apoyo secretarial.
- Falta de oferentes que reunieran las condiciones que el Programa exigía. Se presentó dificultades para contratar profesionales en un campo específico que brindaran la capacitación requerida.
- Algunas capacitaciones no fueron aprobadas porque la UCP consideró los montos altos, sin embargo otras fueron seleccionadas en el nivel central sin hacer una consulta a las regiones.
- Falta de equipo de apoyo tales como proyector multimedia, computadora portátil, cámara digital, GPS y otros.

⁸⁹ Por limitaciones presentadas en los archivos no se puede conocer con certeza sobre los valores de las metas e indicadores de desempeño, pues en ellos no en todos se da cuenta de las horas de duración, del tipo de participante (productor, extensionista).

- Recargo de funciones de algunos técnicos (regional) imposibilitó su participación. Dado la cantidad de compromisos existentes se dificultaba la asistencia de algunos productores (as) y técnicos a las capacitaciones.

4.8.2.1.4 Percepción Regional sobre las limitantes presentadas en la ejecución del Subcomponente Capacitación

Las principales limitantes identificadas por los actores en los niveles regionales con ejecución del Subcomponente Capacitación, fueron:

- La exigencia de que los oferentes de capacitación deben estar registrados en Hacienda y Contraloría limita la participación de especialistas.
- La excesiva tramitología para optar por los recursos.
- Lentitud del proceso, para el pago de los servicios contratados.
- A pesar de existir un diagnóstico de necesidades de capacitación el mismo no se ejecutó en esos términos.
- Se presentó por parte de la UCP muchas dificultades para contratar profesionales en un campo específico que brindarán la capacitación requerida.
- Mayoría de las capacitaciones fueron seleccionadas en el nivel central sin hacer una consulta a las regiones.
- Falta de equipo de apoyo (Proyector multimedia, computadora portátil, cámara digital, GPS, otros)
- Falta ampliación en temas de capacitación, que involucren la actualización de los técnicos.
- Recargo de funciones de algunos técnicos imposibilitó su participación.

4.8.2.1.5 Percepción Regional sobre los logros alcanzados en la ejecución del Subcomponente Capacitación

Los logros identificados por los actores en los niveles regionales con ejecución del Subcomponente Capacitación, fueron:

- Fortalecimiento de los procesos de las agrocadenas. La caracterización y planes de trabajo que se hizo en las agrocadenas seleccionadas de la región.

- Con los recursos aportados por el Programa y los instrumentos técnicos-operativos se logró fortalecer el desarrollo de las Fincas Integrales Didácticas.
- Fortalecimiento en la elaboración de proyectos productivos
- Logró satisfacer las necesidades de capacitación externadas por los productores (as) y técnicos.
- Generar capacidades técnicas y administrativas.
- Amplió el conocimiento de los técnicos y productores en el tema de la gestión ambiental de la producción agropecuaria.
- Sensibilización de los productores para la implementación de una producción sostenible. Fortalecimiento de la cultura de producción sostenible en la región.
- Se convirtió en una oportunidad para transferir conocimientos a las organizaciones de los productores
- Se capacitó al personal técnico en temas de mucha importancia para el desarrollo agropecuario de la región.
- Permitió el intercambio de experiencias de y entre técnicos y productores.

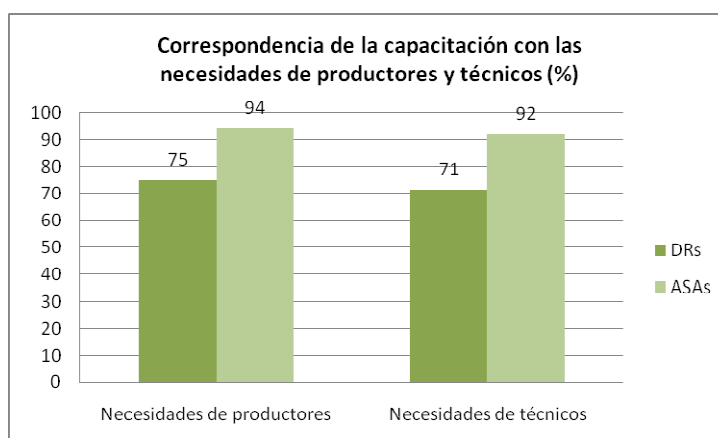
4.8.2.1.6 Percepción Regional sobre los beneficios alcanzados en la ejecución del Subcomponente Capacitación

Los beneficios identificados por los actores en los niveles regionales con ejecución del Subcomponente Capacitación, fueron:

- Generaron capacidades técnicas y administrativas. Satisfacción de las necesidades de capacitación externadas por los productores (as) y técnicos.
- Capacitación técnica de productores y sensibilización sobre la implementación de una producción sostenible. Producción de granos básicos.
- Refrescamiento de los técnicos en temas de granos básicos, ganadería y desarrollo sostenible.
- Adquisición de conocimiento y aumento en la capacidad de gestión por las organizaciones y el personal técnico para enfrentar los retos.
- La caracterización y planes de trabajo que se hizo en las agrocadenas seleccionadas de la región.
- Aumento en la capacidad de socializar el conocimiento recibido hacia otros productores y técnicos. Productores con intercambio de experiencias.
- Permitió la motivación de agricultores para realizar actividades que garanticen la seguridad alimentaria.
- Hubo contenido económico que permitió fomentar actividades de género y la revalorización del capital humano.

4.8.2.1.7 Percepción Regional sobre si el subcomponente Capacitación corresponde a las necesidades de los productores y técnicos

Al calificar si el subcomponente de capacitación corresponde a las necesidades de los productores y técnicos, los niveles regionales consideraron altos valores. Estos valores presentan valoraciones más altas (aproximadamente 20%) en las percepciones de las ASAs respecto de las de las DRs. Estas altas valoraciones tienen especial importancia dado que las ASAs representan las instancias de MAG, más cercanas a los productores por tanto mejores conocedores de sus necesidades. Adicionalmente, representa en gran parte la población meta a la que va dirigida la capacitación en los niveles técnicos. Ver gráfico 4.8.2.1.7.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.2.1.7: Calificación respecto a si el Subcomponente Capacitación corresponde a las necesidades del productores y técnicos.

Entre los aspectos que explican la posición de las ASAs, una gran mayoría respondió que la capacitaciones responden a las necesidades de los productores. Ver cuadro 4.8.2.1.7.

Cuadro 4.8.2.1.7. Temas mencionados a si el Subcomponente Capacitación corresponde a las necesidades de los productores y técnicos. En porcentajes (%)

Tema	%
Debe ser continua	3
Fue bien calificada por los asistentes	6
Abierta a la demanda	0
Realizada con base en experiencias exitosas	6
Correspondió a necesidades de productores y a la innovación	53
Permitió cambio de actitud de los productores	3
Programadas y pendientes de aprobación	29

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

En el nivel regional se considera que las capacitaciones se dieron dentro de los objetivos del Programa, igualmente que las actividades realizadas fueron en respuesta a las necesidades expuestas por los productores (as), así como de sus organizaciones.

Se indicó que los planes que el Programa quiso impulsar no se pudieron ejecutar. Sin embargo las capacitaciones a los productores estuvieron acorde a las solicitudes y planes de trabajo del Servicio de Extensión debido a que se basan en el diagnóstico realizado anteriormente y que dio origen al plan de trabajo del Programa de Extensión Regional y el Plan Nacional de Alimentos. Cubriendo las aéreas prioritarias de formación técnica. Por lo que el apoyo en cuanto a la alimentación que ofreció el PFPAS para la realización de este plan fue oportuno para el cumplimiento del mismo

Los programas de capacitación para productores (as), indígenas y jóvenes no se llevaron a cabo, ya que los planes diseñados no se ejecutaron. Afectó que se cambiara varias veces el coordinador de la UCP y la metodología de trabajo. Parte importante de la ejecución del subcomponente fue desarrollada con los técnicos de las Regiones, que impulsaron los talleres para el fortalecimiento de las Agrocadenas.

En el nivel regional se considera que las necesidades de formación y capacitación en actualizaciones de las nuevas técnicas de sistemas de cultivo fueron fundamentales para el buen desarrollo del Servicio de Extensión. Consideraron que el poder acceder

a recursos para la actualización de los técnicos y productores ayudó a la concreción de las metas propuestas en los Planes Regionales.

Para ellos las capacitaciones recibidas satisfacen las necesidades de los técnicos y productores. Permitieron a los funcionarios mejorar su desempeño y la vez este se tradujo en resultados que se evidencian en el campo. Aquellas planeadas desde las regiones, correspondían a las necesidades de los productores quienes demandaban de los técnicos conocimientos actualizados en los temas de sostenibilidad y enfoques ecosistémicos de la producción agropecuaria.

Igual que sucedió con la capacitación dirigida a los productores no se implementó la capacitación prevista para los técnicos en el plan de capacitación del Programa. Mencionan que los trámites para gestionar los recursos fueron bastante complejos por lo que se perdieron algunas oportunidades.

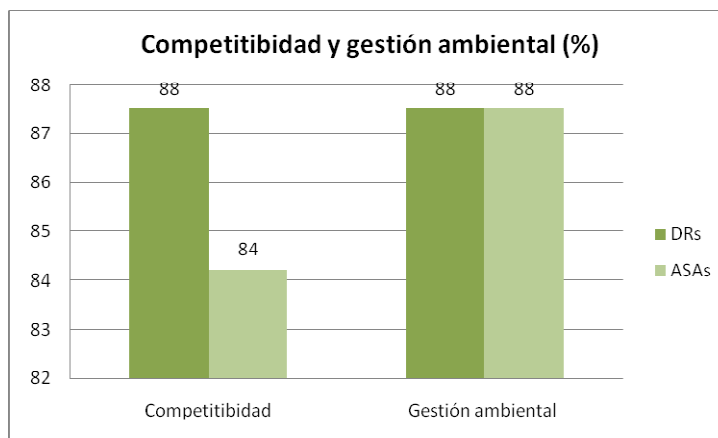
Para ellos hizo falta que el PFPAS enfatizará en el desarrollo de un Programa de capacitación dirigido a los técnicos que participan directamente en la ejecución del Programa. Una capacitación continua durante la ejecución del Programa y más especializada en temas de sostenibilidad.

Indican que las actividades de capacitación realizadas a nivel regional si respondían a las necesidades de capacitación de los técnicos y de los productores. Cuestionan que algunas actividades de capacitación coordinadas a nivel central, no respondieron a esas necesidades

El subcomponente de capacitación financió actividades a nivel regional y a nivel nacional. Las actividades realizadas a nivel regional si responden a las necesidades de los pequeños y medianos productores. Sin embargo, las actividades realizadas a nivel nacional no siempre respondieron a las necesidades de los pequeños y medianos productores.

4.8.2.1.8 Percepción regional sobre el logro de los objetivos del Programa

Al calificar el avance en el logro⁹⁰ de los objetivos del Programa, se identificaron opiniones bastante optimistas en el nivel local en cuanto a la posibilidad que estos sean alcanzados. Ver grafico 4.8.2.1.8. Tanto en el nivel regional como en el local se muestra alto valores de percepción de los actores sobre la contribución del subcomponente capacitación al logro del objetivo a mejorar la competitividad de los pequeños y medianos productores.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.2.1.8.: Calificación respecto el logro de los objetivos del Programa. Subcomponente capacitación.

En términos generales en el nivel regional se tiene por consideración que el Programa contribuye a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores, aspectos que relacionan con una contribución en términos de competitividad. Las

⁹⁰ Se debe tomar en cuenta que el logro de los objetivos específicos en el contexto y nivel de ejecución en que se encuentra el Programa, debe ser interpretado de manera sumamente cuidadosa, en razón de que en estos momentos el Programa no ha logrado ejecutar todas sus actividades, que actualmente se encuentra en la sección de la curva de ejecución donde la ejecución de actividades es alta. Por lo que las valoraciones en el logro los objetivos corresponden a proyecciones que los actores realizan basados en la experiencias y el conocimiento adquirido en la ejecución del Programa. Lo cual quiere decir que el dato es parcialmente validado y que permite observar desde la perspectiva de los actores la posibilidad de que los objetivos específicos sean logrados.

opiniones son ampliamente explicadas en relación al tema de la contribución para el mejoramiento de la gestión ambiental, no tanto así para explicar la competitividad. Sobre este último tema no se visualiza claramente el avance en el logro del objetivo del Programa.

Además coinciden en que el Subcomponente de Capacitación se alinea al Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario, en el cual uno de los ejes fundamentales es aumentar la competitividad del sector. Razón por la cual consideran que las capacitaciones apoyadas por el PFPAS se enfocaron hacia el aumento de la competitividad del sector y todas tienen ese enfoque. En términos generales, para ellos la capacitación permite abordar para superar la problemática de producción agropecuaria.

Destacan las actividades realizadas en el nivel local, visualizan que con la aplicación de los conocimientos recibidos se les permitió a los productores y técnicos, una mejor visión de los objetivos y las metas propuestas en el Programa.

Sin embargo, algunos actores consideran que el hecho de que los productores (as) y técnicos aumentaran sus capacidades, no garantiza que las mismas sean aplicadas en la gestión ambiental en el corto plazo, por lo que posiblemente se podrán observar algunas diferencias positivas en el mediano y largo plazo.

Cuadro 4.8.2.1.8.: Temas que explican la calificación respecto al logro de los objetivos del Programa. Subcomponente capacitación

Temas que explican logro en Gestión Ambiental	%	Tema que explican logro en Competitividad	%
Productores más eficientes e innovadores	21	Mejoró el acceso a la información y motivación al cambio	13
Los productores visualizan soluciones	11	Según fue planteado en el diseñado del Programa	17
Mejoras en productividad, valor agregado y productos diferenciados	29	Se esperan resultados en el mediano y largo plazo	13
Continuidad en la actividad productiva	4	Requiere más tiempo para que los beneficios puedan ser observados	10
Avanzar en la producción sostenible y garantizar inocuidad	14	Generó gestión ambiental lo que favorece su competitividad	47
Se esperan resultados en el mediano y largo plazo	18		
No se percibe contribución	4		

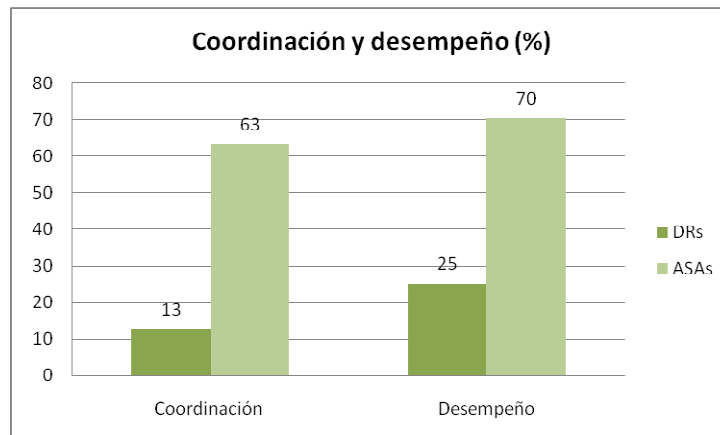
Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

Además, se mencionan que se requiere abarcar más temas (raíces y tubérculos, plátano, maracuyá, granos básicos, ganadería, palmito, pimienta, chile picante, etc.)

Finalmente que el PFPAS, se convirtió en una oportunidad para que las organizaciones de productores se sensibilizarán acerca de la importancia de hacer un buen uso de los recursos naturales como es la tierra y el agua, pero pudo haber mayor impacto si se hubiese ejecutado de forma adecuada el proyecto por parte de la UCP.

4.8.2.1.9 Percepción Regional sobre la coordinación del Subcomponente Capacitación

La coordinación y el desempeño resultaron con valoraciones de las direcciones regionales considerablemente bajas (entre 50 y 45 % menos), en comparación con las realizadas desde el nivel local. Ver grafico 4.8.2.1.9.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.2.1.9.: Calificación respecto a la coordinación y desempeño del subcomponente capacitación.

Desde el nivel regional se percibe que la falta de personal en el PFPAS y cambios del personal coordinador de subcomponente de Capacitación, influyó para que la

coordinación no fuera la adecuada. Con relación a lo anterior los niveles regionales mencionan, aspectos que afectaron la coordinación:

- ▶ Debido a la falta de directrices claras por parte de la UCP.
- ▶ Hubo mucha dificultad para lograr el acceso a los fondos.
- ▶ La inestabilidad y falta de personal con que se tenía que coordinar.
- ▶ Los requisitos y procedimientos previos para conseguir la aprobación y los desembolsos en algunos casos resultaron tediosos, sobre todo cuando sobre la marcha se incluyeron nuevos requisitos.
- ▶ Se tuvo la dificultad de que los desembolsos debían ser consultados al BID
- ▶ Existió lentitud para aprobar y cancelar las solicitudes de financiamiento

Consideran que aún cuando durante el último período de coordinación se realizaron esfuerzos para mejorar en diversos aspectos en el subcomponente de capacitación, varios aspectos impidieron a la UCP retomar esfuerzos que habían sido aplazados por anteriores coordinadores. El tiempo previsto para la finalización del Programa, según la primera prórroga, resultaba sumamente corto y una imitante para accionar el Plan de Capacitación. Otro aspecto fue la posposición continua sobre la contratación de personal en la UCP, con lo cual se hubiera tenido mayores oportunidades de ejecutar las capacitaciones planeadas, ya que con el personal existente ello resultaba imposible.

Las ASAs destacan la buena coordinación con DSOREA y la UCP, sin embargo se quejaron de atrasos y lenta respuesta en la tramitación de los recursos. Ver cuadro 4.8.2.1.9.

Cuadro 4.8.2.1.9: Temas mencionados sobre la coordinación del Subcomponente Capacitación. En porcentajes (%)

Tema	
Buen nivel de ejecución	8
Buena coordinación con Nivel Central (DSOREA, UCP)	50
Respuesta lenta y atraso de recursos	35
A pesar de atrasos se logró ejecutar	4
Baja planificación	4

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

4.8.2.1.10 Percepción regional del desempeño del subcomponente capacitación

Las regiones consideran que las actividades de capacitación planteadas por ellas, fueron atinentes a las necesidades reales de los participantes en los eventos y las mismas cumplieron sus expectativas. A pesar de las limitantes presentadas fueron cumplidos los objetivos planteados para cada una de ellas.

Sin embargo también reconocen que se dio una descoordinación interna del Programa, la cual repercutió en el desempeño del subcomponente capacitación a nivel nacional y a nivel regional. Se menciona que no existió un buen aprovechamiento de los recursos presupuestados y que con ellos este subcomponente debió obtener mejores resultados. Coinciden en que no se pudo consolidar realmente un proceso de capacitación y mencionan los siguientes aspectos relacionados con este tema:

- ▶ No hubo claridad en el inicio del proyecto, por parte de la UCP.
- ▶ Se no se ejecutó el Plan Nacional de Capacitación.
- ▶ Se presentó inestabilidad de la Dirección Ejecutiva del Proyecto.
- ▶ Se tuvo dificultad para lograr el acceso a los fondos.
- ▶ Se dio inestabilidad y falta de personal con que se tenía que coordinar.

A nivel de las ASAs, se consideró que el nivel de la capacitación fue aceptable, que de alguna manera fueron cumplidos los objetivos de los planes de capacitación. Sin embargo, consideran que los procedimientos y los instrumentos de las capacitaciones, así como la estructura del MAG, afectaron los alcances del componente. Ver cuadro 4.8.2.1.10.

Durante las visitas a campo se mencionó, que las Direcciones Regionales participaron con propuestas para generar capacidades en técnicos y productores, y que al dejarse sin efecto el Plan de Capacitación quedaron muy defraudadas. Consideran que se desaprovechó el subcomponente capacitación, debido a que se dejaron de atender varias solicitudes de recursos por la lentitud en los trámites. Sobre el atraso de los pagos para financiar las actividades de capacitación, se mencionó que estos llevaron a quedar en mal con los proveedores.

Cuadro 4.8.2.1.10: Temas mencionados sobre el desempeño del Subcomponente Capacitación. En porcentajes (%)

Tema	%
Capacitación a productores y técnicos en un nivel aceptable	44
Cumple con temáticas de las FIDs	4
Usos óptimos de recursos y capacitaciones en ejecución	7
Sub ejecución presupuestaria impidió sacar mayor provecho	7
Se cuestionó procedimientos, instrumentos, y estructura del MAG	11
Cumplió con necesidades de las ASAs	7
Requiere seguimiento (puntualidad y cobertura)	4
Faltaron recursos para capacitación	4
Se cumplieron objetivos del plan de capacitación	11

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

Otro elemento mencionado tiene relación con la ausencia de una caja chica en la regiones, ya que se dificultó la realización de capacitaciones de bajo presupuesto; las cuales dependían de servicios prestados por pequeños proveedores con baja capacidad instalada y de capital de trabajo; por tanto se requería de sistemas más flexibles y ágiles para la tramitación y cancelación de los pagos.

Las organizaciones vieron que el proceso era muy desgastante, además les urgía desarrollar la capacitación, y trámites y requisitos resultaron poco aceptables para las condiciones y posibilidades de las organizaciones.

4.8.2.2 Subcomponente Información⁹¹

La ejecución de este subcomponente incluyó actividades de “Equipamiento y conectividad”, “capacitación”, “producción de medios y capacitación”, así como otras relacionadas con su ámbito de acción.

⁹¹ Se brinda información actualizada a Agosto de 2009, ya que para este apartado se contó con el documento especial de consulta y análisis: SEPSA. Informe de actividades desarrolladas por InfoAgro en el marco del Subcomponente de Información del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible. Período 2007-2009. Costa Rica: SEPSA / AEEI, 2009.

4.8.2.2.1 Talleres regionales sobre Centros de Información (CI)

Fueron desarrollados 8 talleres regionales sobre el tema “Las Agencias de Servicios Agropecuarios como Centros de Información de InfoAgro: Elementos Conceptuales del Sistema y Bases para la Formulación de los Proyectos de Gestión de los Centros de Información (CI)” con participación de 158 funcionarios capacitados. Esta inducción que permitió inicialmente desarrollar proyectos de gestión para la conformación de los CI en la ASAs.

4.8.2.2.2 Inversión de recursos del subcomponente de información

La inversión de recursos del subcomponente de información fue orientada a los siguientes rubros:

2. Compra de equipo computacional y equipamiento básico de oficina para 88 Centros de Información (CI).
3. Equipamiento de computadoras y equipo de comunicación para los 8 enlaces regionales y computadoras para la instancia nacional de InfoAgro
4. Proceso integral de capacitación en materia de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) dirigido al personal de los CI, enlaces regionales de InfoAgro y personal estratégico del ámbito regional y nacional.
5. Desarrollo de medios complementarios a Internet, como son las publicaciones de boletines: “*InfoAgro Hoy*” e “*InfoAgro desde Mi Región*”, hojas divulgativas y despegables.
6. Producción de artículos promocionales.
7. Consultoría informática para la elaboración de los términos de referencia del portal de información de InfoAgro.

4.8.2.2.3 Interconexión de las Agencias de Servicios Agropecuarios

Fueron indentificadas y conformadas 88 centros de información (CI), 53 para el año 2007 y 35 para el año 2008. Se desarrollaron condiciones para la interconexión⁹² de las Agencias de Servicios Agropecuarios, con el propósito de que las mismas cumplieran un rol eficiente como CI, de manera que la

⁹² El logro de la conectividad a Red de Internet de los CI, fue financiado con fondos de la contrtpartida nacional.

información generada en el sector sea difundida a los productores y productoras y sus organizaciones.

Los actores reconocen el potencial de los CI, en la conexión entre las zonas rurales (los productores) y las zonas urbanas (los Mercados); así mismo la conexión entre los productores. Se mira con interés el tema de la sostenibilidad de esta iniciativa, la cual puede ser lograda a través de su vinculación con otros temas estratégicos del Sector Agropecuario, para lograr apoyos los financieros que permitan el mantenimiento de su operación; los temas mencionados se relacionan con la “Seguridad Alimentaria”, “El cambio Climático”, “El desarrollo sostenible”.

4.8.2.2.4 Equipamiento de los Centros de Información

El Programa dotó de un módulo informático básico y un módulo de mobiliario para cada CI, ocho módulos informáticos para los enlaces regionales. A nivel del equipo nacional de InfoAgro fueron adquiridas tres computadores (PC), una impresora, tres UPS y un computador portátil, con el fin de que cada instancia pueda desarrollar funciones con resultados tangibles y medibles en sus productos.

Es importante resaltar que a través del equipamiento del 2007, se logró fortalecer el Infoagro, en sus instancias regionales y locales. Los “módulos informáticos” básicos entregados a los CI, enlaces regionales e instancia nacional de InfoAgro, pueden observarse en el anexo 19. En total el equipo contempla 63 computadoras, 9 laptop, 62 impresoras, 65 UPS y un servidor.

En el año 2008, se realizó una segunda entrega de otro equipo informático del modulo básico y el equipo de comunicaciones para cada región. Ver anexo 19. Comprendió el equipamiento con 88 enrutadores, 8 proyectores, 8 impresoras, 8 cámaras fotográficas, 35 impresoras, laser, 88 web camp, 35 UPS, 8 grabadoras digitales, 8 cámaras de video y 35 computadoras.

Como equipo de oficina de soporte para los CI, fueron aportadas sillas ejecutivas (79), Sillas de espera (176), Mesa de computadora (96), pizarras acrílicas (88) y pizarras de corcho (88).

Los equipos están debidamente registrados en patrimonio de la institución. Para los encargados de los CI esta dotación de equipo resultó en términos generales satisfactoria y pertinente. Se destaca la alta calidad y capacidad de los equipos informáticos especialmente. Entre las preocupaciones externadas se encuentran:

1. La necesidad de mantener el uso designado exclusivamente del equipo para los CI. Debido a que en los niveles regionales y locales las necesidades de estos equipos es amplia, y existe la posibilidad de ser asignados a otras funciones o personal de otras áreas.
2. Necesidad de presupuesto para el abastecimiento de los reemplazables y consumibles de las impresoras, especialmente las de la marca LEXMARK. Cuyos insumos tienen altos costos en el mercado.
3. Uso correcto de los equipos y los insumos aportados.
4. Seguridad del equipo.

Según se desprende de las visitas realizadas para esta evaluación, el estado de uso de estos equipos y la funcionalidad de los CI, depende de las capacidades operativas de las ASAs, el orden de prioridad establecido para su conformación y funcionamiento. En cuanto a la capacidad operativa incidió el espacio físico y personal disponible en las ASAs, así mismo el nivel de motivación del encargado del CI.

Durante las visitas realizadas los encargados de los CI encontraron que faltó divulgación entre los distintos usuarios. Que las limitaciones de tiempo del personal han afectado su funcionamiento. Mencionaron requerimientos que merecen ser considerados, estos se refirieron a la necesidad de mejorar las condiciones en la infraestructura para atención de los usuarios la seguridad del equipo; en el manejo suministros y en brindar mayor capacitación para su gestión. Condiciones que podrían ser determinadas mediante visitas de verificación y seguimiento.

4.8.2.2.5 Conectividad de las ASAs como Centros de Información (CI)

Se logró un alto porcentaje de conexión del servicio (RSDI y DSL) de internet de las ASAS en su función de Centros de Información, del total planificado (87) un 78 % actualmente goza de acceso a la red. 20 ASAS se mantienen sin conexión por motivos ajenos al Programa, relacionados a la falta de puertos en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) o bien por no contar con el servicio en algunas de algunas localidades. En el anexo 20, se puede observar la situación de conexión por región y ASA.

4.8.2.2.6 Portal de Información

Se logró un avance significativo sobre la actualización del sitio web InfoAgro, de manera que permita una plataforma más dinámica y alineada a las normas de Secretaría Técnica de Gobierno Digital. A través de una consultoría informática auspiciada por el Programa y el trabajo del equipo de infoagro permitió el rediseño del portal www.infoagro.go.cr; elaborar las especificaciones técnicas para la construcción y puesta en marcha del portal para el Sector Agropecuario; contar con manuales con normas y procedimientos para la administración de los recursos informáticos; términos de referencia para la contratación de una firma consultora que desarrolle e implemente el portal de información de InfoAgro; recomendaciones sobre la plataforma de conectividad y de comunicación; así como un Programa de capacitación .

Como parte de este proceso fue iniciada la articulación con la Secretaria Técnica de Gobierno Digital de Costa Rica (STGD) para la asesoría y acompañamiento en el proceso de elaboración, desarrollo e implementación del portal de InfoAgro. Actualmente se avanza en al revisión del borrador de convenio correspondiente. Un aspecto relevante sobre este convenio, es facilitar una alianza con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) para la prestación de servicios de alojamiento

(hosting), alquiler de licencias para la implementación y el funcionamiento del portal.

4.8.2.2.7 Difusión y Capacitación de Medios

Fue ejecutada la capacitación del personal profesional y técnico de las Agencias de Servicios Agropecuarios del MAG, así como del Sector Público y Privado relacionado con el Sector Productivo; sobre el tema : *“Tecnologías de Información y Comunicación, Sistemas de Información y Brecha Digital”*. Para ello se ejecutaron 8 talleres por tema para un total de 24 talleres, cada uno de 30 participantes (240 en total) capacitados en elementos teóricos y prácticos necesarios para el desarrollo del Sistema de Información Infoagro en las regiones. El objetivo de la capacitación fue *“fomentar las capacidades, habilidades y aptitudes en el personal profesional, técnico y administrativo de las ASAs, y coadyuvar a que se consoliden como Centros de Información que proveen servicios ágiles y oportunos hacia los productores”*.

Durante las visitas al campo los técnicos y directores regionales en general, resaltaron la importancia de esta capacitación para el desarrollo de los centros de información y para otras actividades desarrolladas en las ASAs.

Como parte de los resultados inmediatos fue considerado que esta capacitación, se constituyó en una herramienta importante para que el personal técnico de los CI puedan desarrollar las estrategias y prioridades institucionales tal como las Agrocadenas y el Plan Nacional de Alimentos (PNA; por cuanto estas estrategias que requieren un amplio componente de información tanto para los técnicos como para las organizaciones de productores y productoras.

4.8.2.2.8 Producción de medios impresos y productos promocionales⁹³

La producción de medios impresos y productos promocionales tuvo un logro significativo, lo cual puede ser observado a partir de la confección y distribución de boletines, hojas divulgativas, despleables, manuales técnicos dirigidos prioritariamente a los pequeños y medianos productores; al personal técnico y al público en general.

Fueron producidos un total de 22.500 ejemplares del *"Infoagro Hoy"*, 24.000 del *Infoagro desde mi Región*, La producción de hojas divulgativas alcanzan un total de 46, de despleables 10 y manuales técnicos 2 .En el ámbito promocional se produjeron 5.000 portapaces acrílicos de Infoagro, 5 calendarios 2009 y un plegable de corte promocional.

El monto de inversión realizado en el rubro de publicaciones en el caso de los boletines *"Infoagro Hoy"* e *"Infoagro desde mi Región"* en el período 2008-2009 asciende a los 10.000 dólares, los calendarios, manuales y despleables 7.000 dólares, y hojas divulgativas 9.500 dólares.

Cabe destacar que esta publicaciones corresponden a los temas abordados por el Progama, tienen un alto contenido técnico teorico-práctico que facilita su comprensión, son visibles y se encuentran a disposición de los pequeños y medianos productores en los centro de información visitados durante la evaluación. Merece también destacar el alto nivel técnico, el interés y aporte realizado por el personal de DSOREA y SEPSA, para el desarrollo de estos productos. Entre los temas generales tratados, se pueden mencionar: Ambientes protegidos, manejo de pastos, manejo de cultivos ligados a temas de Agrocadenas; calidad, comercialización, productividad y empresarialidad en producción agropecuaria; agricultura sostenible y producción orgánica; respecto al tema de seguridad alimentaria el tema de la producción para autoconsumo.

⁹³ En el presente caso se incorporan estadísticas hasta Agosto 2009. Permitió diversificar los productos de Infoagro.

Los temas editoriales consideraron aspectos de fondo en los cuales el Programa logra de alguna manera aportar; como lo son: “Fortalecimiento Institucional”, “Agrocadenas”, “Normativa Internacional”, “Producción y Gestión Sostenible”, “Comercio Internacional”, “Agroecoturismo”, “Gestión del Riesgo”, y “Rol de las Mujeres en las Cadenas Agroproductivas”.

4.8.2.2.9 Percepción regional sobre los principales beneficios obtenidos en la población meta

A nivel de las regiones se perciben beneficios en la población meta, así como en los técnicos que facilitan el acceso a los servicios que prestan los CI.

Los técnicos fueron fortalecidos en conocimientos de TICs, modernización tecnológica de las ASAs y procesos de capacitación. Mejoró la capacidad de gestión de las ASAs, y la respuesta a las necesidades de información de los productores.

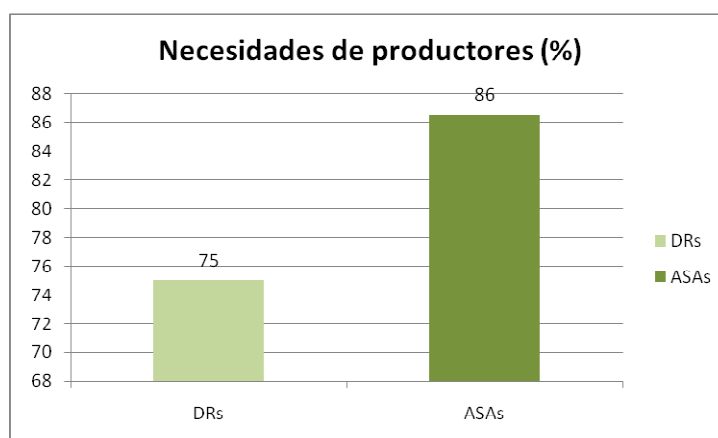
Las organizaciones de productores a nivel local pueden ahora contar con centros de consulta de acuerdo a sus necesidades. El subcomponente les permitió el acceso gratuito a información técnica a través de la reproducción de materiales y servicios de información en aquellos sitios con conectividad. Los cuales encuentran un medio en el cual pueden aclarar con rapidez sus dudas, sobre aspectos productivos, comerciales entre otros.

Sobre los servicios electrónicos de información se menciona que han facilitado el intercambio de información, tanto a nivel interno como externo a la región, conocimiento sobre precios actualizados, los productores han difundido sus actividades y productos, brindar información tecnológica.

Sobre los medios escritos, los actores contaron con información técnica basada en las necesidades actuales de las agrocadenas regionales.

4.8.2.2.10 Percepción regional sobre la correspondencia del subcomponente de información con las necesidades de los productores

La calificación realizada por las DR y las ASAs en cuanto a si el subcomponente de información corresponde a las necesidades de los productores es alta. Según las respuestas obtenidas el valor es 11 % más alto en el nivel local que el regional. Ver gráfico N° 4.8.2.2.10.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.2.2.10.: Calificación pertinencia del subcomponente de información.

Para las DRs la atención en los CI corresponde a la demanda de solicitudes planteadas por los interesados y a iniciativas de las ASAs.⁹⁴ Las acciones de información ejecutadas responden a las necesidades de las organizaciones y a su realidad según planes de trabajo elaborados a partir de diagnósticos participativos. Además, el proceso de capacitación respondió también a las necesidades de los técnicos, con el fin de darles herramientas para atender a los productores, si bien es cierto se atiende a pequeños y medianos productores, con el enfoque de "Agrocadenas" se extendió la población en general.

⁹⁴ Las actividades realizadas y la información brindada por parte de los Centros de Información, estuvieron en función de los intereses externados por los productores (as) y la experiencia de los técnicos a cargo de los mismos

Las publicaciones realizadas y el equipo de cómputo y mobiliario asignado a cada CI contribuyeron a solventar las necesidades de información de los pequeños y medianos productores.

Las ASAs en sus percepciones, explican que el subcomponente de información permitió la dotación de recursos e información acorde a necesidades de los productores, sin embargo indican que en algunas oficinas visualizaron el subcomponente como una oportunidad para ser equipada. Esta y otras explicaciones en el cuadro 4.8.2.2.10. Llama la atención las respuestas que hacen alusión al nivel de ejecución y la posibilidad de ver resultados en el corto plazo. En estos casos es importante hacer referencia a que el PFPAS, en esta etapa posibilitó medios para contribuir con la prestación de servicios de información a los productores, pero las actividades de los CI deberán desarrollarse y tener continuidad aún después de concluido el Programa.

Cuadro 4.8.2.2.10.: Temas mencionados con relación a la pertinencia del Subcomponente Información. En porcentajes (%)

Temas	%
Dotación de recursos e información acorde a necesidades de los productores (Equipos, información, accesos internet, asesoría)	62
Faltó implementación de los servicios en algunas ASAs	13
Servicios según la demandas de los productores	6
Ejecución lejos de lo esperado	13
Formas de Información lejos del alcance de los productores	3
CI ayudaron a los productores a superar la brecha de la información	3

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

Cabe hacer mención que la ASAs, mencionan reiteradamente el equipo aportado por el subcomponente fue de alta capacidad y buena calidad, sin embargo fue generalizada también la queja de los altos costos de los consumibles de las impresoras. También se muestran sumamente satisfechos por el acceso a internet, sobre la manera en que la conectividad permitió la realización de consultas planteadas por los productores, y la facilitación de las comunicaciones desde las ASAs. Igualmente reconocen que falta mucho por implementar en los servicios que deben prestar los CI.

4.8.2.2.11 Percepciones a nivel regional sobre los principales problemas presentados durante la ejecución del subcomponente información

Según las DRs faltó una buena coordinación para desarrollar las compras; el Programa inició dos años después de lo previsto; consideran que se tomaron decisiones arbitrariamente dentro del Programa sobre las actividades que estaban programadas y las que realmente se ejecutaron, estimaron que no existió realmente una contrapartida⁹⁵ de recursos por parte del MAG.

Los tiempos de ejecución de los planes elaborados en un principio no se cumplieron en los plazos establecidos lo que contribuyó al desfase en los procesos preestablecidos para este subcomponente. Además mencionaron los siguientes elementos:

1. Padecieron la falta de recursos como papelería, tanto para imprimir como para fotocopiar.
2. No existió una campaña de posicionamiento del servicio a nivel nacional, para que los usuarios y usuarias finales lo conozcan. Aunque se ha dado a conocer acerca de la existencia de los Centros de Información, aún son subutilizados por los productores (as).
3. Se contó con el equipo de cómputo necesario, pero no con la logística idónea para que el mismo funcionara al 100% desde un inicio.
4. En algunos casos el personal a cargo de los Centros de Información, no contó con la capacitación necesaria, para el buen funcionamiento de los mismos.
5. Se presentaron atrasos en la publicación de los documentos elaborados en las Regiones (hojas divulgativas, boletines, desplegados) esta situación provoca que la misma se entregue desfasada a los productores (as).
6. La adecuación lenta de la plataforma tecnológica y las capacitaciones para su uso (aun actualmente existen 5 (5 de 11) Centros de Información sin conectividad).
7. Los tiempos de ejecución de los planes elaborados en un principio no se cumplieron lo que contribuyó al desfase en los procesos preestablecidos de este subcomponente.
8. Algunas ASAs recibieron el equipo tardíamente, otras no cuentan con conexión a Internet, ni vía telefónica (Dos Ríos de Upala).
9. Persiste el desconocimiento sobre técnicas para la búsqueda y procesamiento de la información.

⁹⁵ Sin embargo merece anotar que la solución de las necesidades de conectividad formó parte de la contrapartida.

10. Las múltiples ocupaciones de los responsables de los Centros de Información y el escaso personal en algunas ASAs hace que la atención al público se realice con horarios limitados. Los retrasos en la compra y asignación de equipo a los CI desmotivó a los funcionarios y provocó poca credibilidad en el Programa.
11. No existió un proceso de capacitación en el manejo de conceptos de información acorde a las necesidades de cada región.

4.8.2.2.12 Percepción a nivel regional sobre las principales limitaciones para la ejecución del subcomponente información.

En el nivel regional se menciona que las principales limitantes están relacionadas con aspectos de contexto de *Infoagro* y su relación dentro del Sector Agropecuario, el MAG y con el Programa. Así como con la gestión, coordinación y difusión de los CI; equipamiento y conectividad; Tecnologías de la información (TIC) y capacitación. Mantienen la preocupación debido a consideran que no se han consolidado los CI. Además que en algunas regiones se viera el subcomponente como una forma de adquirir equipamiento informático.

Con relación a *Infoagro*, se mencionó que desde un inicio no existió un compromiso o apropiación de la función de Centro de Información y Comunicación como algo integral a las funciones de *Extensión Agropecuaria*⁹⁶. Este último aspecto merece atención pues en nada contribuye a la sostenibilidad de los CI, dado que los mismos son operados por el personal de las ASAs.

Opinan que el diseño del Programa identificó claramente que el *InfoAgro* era un sistema a nivel sectorial, sin embargo cuestionan que la totalidad de la responsabilidad de la prestación de servicios del subcomponente recayó en el MAG. Adicionalmente, comentan que INFOAGRO no ha estado dentro de las prioridades institucionales, por lo tanto no tiene el arraigo necesario en las políticas que se ejecutan.

⁹⁶ Consideran que el Subcomponente información como tal nació en extensión y luego pasó a SEPSA como parte de InfoAgro, se entendía como una forma de fortalecer a las ASAs.

Sobre los temas relacionados con la gestión por parte de la UCP, consideran que la ejecución inició desfasada⁹⁷ en el tiempo por lo que se tuvo que apresurar en su ejecución. Esta condición resulta desventajosa para ejecutar y gestionar de manera optima un Programa, especialmente el PFPAS. Justifican así que haya existido falta de continuidad en los espacios de coordinación de actividades y autoevaluación de los resultados. También que en ciertos casos no se lograra adecuar el Programa a las necesidades de cada Región y que los CI adolecieron de falta de difusión de los Centros de Información Agropecuaria; ya que algunos productores (as) y técnicos desconocían sobre la existencia del subcomponente de información y de que trataba.

En cuanto al equipamiento y conectividad, mencionaron que el equipo adquirido no resulta suficiente para poder cumplir con las expectativas que en un principio se crearon con el subcomponente a nivel regional. Indicaron que no fue previsto el presupuesto para darles soporte a los equipos adquiridos, así como proporcionarle conectividad a algunas ASAs y que faltó mejorar la estructura de conectividad donde se establecieron Centros de Información.⁹⁸ La dotación de equipo abarcó dos años lo que provocó que algunas ASAs iniciaran la implantación de los CI de manera tardía.

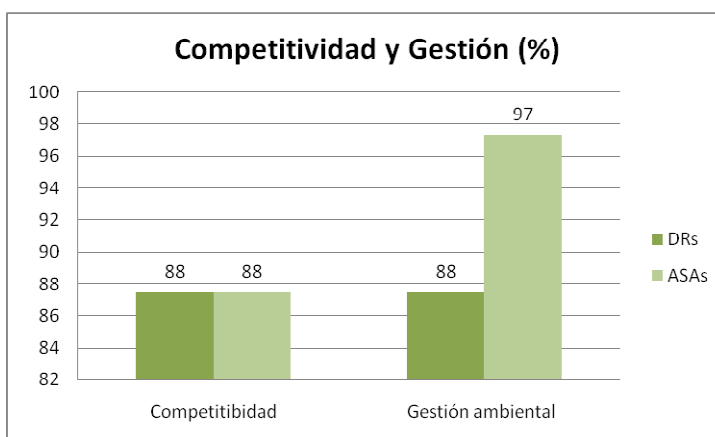
El tema de Tecnologías de la información reviste de mucha importancia para el logro de los propósitos del subcomponente, en este caso fueron señaladas dos limitantes en las capacidades de los técnicos de las ASAs a ser consideradas oportunamente. Una se refiere a las debilidades en el manejo de paquetes de cómputo y la otra a debilidades en la elaboración de medios de información y comunicación. La preocupación tiene sentido si con ello se dificulta el proceso de acceso y transferencia de información a los productores.

⁹⁷ Que al igual a los demás componentes del PFPAS.

⁹⁸ Por ejemplo las impresoras adquiridas no cuentan con *tonners*, ya que los mismos son de un alto costo en comparación al presupuesto normal del MAG

4.8.2.2.13 Percepción en el nivel regional sobre el logro de los objetivos del Programa

Las calificaciones sobre la contribución del subcomponente de Información, al logro de los objetivos específicos del Programa son también altas. Ver gráfico 4.8.2.2.13. La valoración en el tema de competitividad es la misma para las DRs como las ASA; sin embargo si se nota una diferencia de 9% en la valoración realizada entre esos dos niveles.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.2.2.13: Calificación respecto al logro de los objetivos del Programa. Subcomponente de información.

De acuerdo a la percepción de las DRs, actualmente se cuenta con una herramienta y una metodología sobre el uso y manejo de la información. Al brindar mejor equipo y capacitación a los CI, publicaciones, y mejorar la capacidad de respuesta institucional; se ha logrado mejorar información y asesoramiento a los productores⁹⁹ en tecnologías y mercados, lo que para ellos contribuye a la toma de decisiones y a elevar la competitividad de los

⁹⁹ Las consultas realizadas por los usuarios, las hacen tratando de mejorar algunas debilidades presentes en sus sistemas de producción, con el principal objetivo de mejorar su explotación y por ende su competitividad.

productores. Al financiar publicaciones técnicas se contribuyó en solventar necesidades de información.

Aún así se considera que el Programa requiere de más tiempo para lograr sus objetivos. Recién se ha iniciado un trabajo de promoción y sensibilización con los responsables de cada CI y falta aún trabajo por hacer con la población meta.

En el nivel local las ASAs, consideran que los servicios prestados por los CI están basados en las necesidades de los productores; que en la medida de que estos sean informados se favorece su competitividad, y se fortalece la toma de decisiones y la manera de enfrentar los retos del mercado. Ver cuadro 4.8.2.2.13.1.

Cuadro 4.8.2.2.13.1: Temas mencionados con relación a la competitividad. En porcentajes (%)

Tema	%
Con productores informados se favorece su competitividad	24
Más tiempo para ver beneficios	6
Toma de decisiones y enfrentar retos	15
Permite contactos para la comercialización	6
Basado en las necesidades de los productores	27
Los productores requieren de otros apoyos, AT, financiamiento, seguros	9
Mejóro la calidad de las publicaciones	6
Mejóro comunicación de técnicos	3
Divulgación de nuevas tecnologías (boletines)	3

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

En cuanto objetivo relacionado al tema de gestión ambiental, las DRs indican que una vasta cantidad de información brindada por los técnicos a cargo de los Centros de Información, se basa en la sostenibilidad ambiental, económica y social de la producción. Consideran que parte de lo realizado se ha orientado a mejorar el acceso y uso de la información para la gestión ambiental, y que con el manejo de información oportuna se

da a conocer nuevos conceptos de producción y las buenas prácticas agrícolas amigables con el ambiente.

Estiman que con la ejecución del subcomponente de Información, se le brindó al MAG una mayor capacidad de respuesta y de incidencia en la gestión ambiental de los productores agropecuarios.

Consideran que los agricultores que lograron acceder y participar de los centros de información, están haciendo un mejor manejo de los recursos existentes en la finca y sus sistemas productivos.

En el nivel local las ASAs, consideran que el subcomponente de información promovió el cambio de actitud en los productores sobre el uso de tecnologías para la producción agropecuaria sostenible. En el cuadro 4.8.1.2.13.2, se incluyen otras explicaciones.

Cuadro 4.8.2.2.13.2: Temas mencionados con relación a la gestión ambiental. En porcentajes (%)

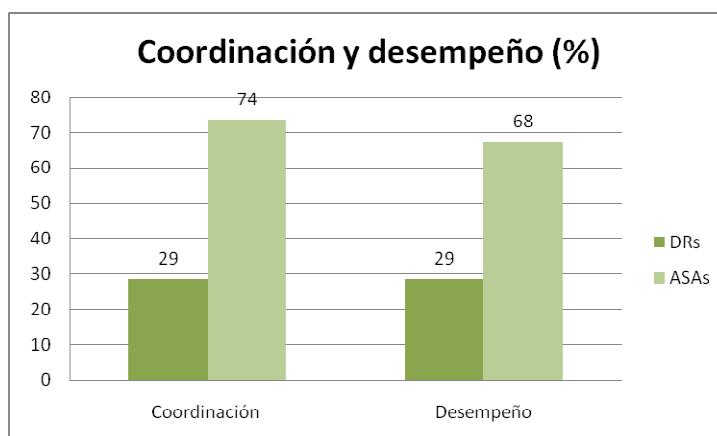
Tema	G AMB
Mejóro acceso a información	9
Resultados según diseño del Programa	2
Promovió el cambio de actitud en los productores sobre el uso de tecnologías para la producción agropecuaria sostenible	47
Mejóro comunicación entre productores y técnicos	2
Se debió consultar las experiencias de las ASAs	2
Se requiere más tiempo para ver resultados	2

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

Sin embargo cuestionan que no existe un compromiso institucional con la gestión ambiental y que se carece de un trabajo sistematizado y dirigido que aumente los niveles de competitividad de los productores.

4.8.2.2.14 Percepción a nivel regional sobre la coordinación y el desempeño del subcomponente información.

Las calificaciones sobre la coordinación difieren considerablemente dentro del nivel regional. Ver gráfico 4.8.2.2.14. La valoración realizada por la DRs resultó sumamente baja, lo que evidencia una percepción de disconformidad con el nivel de coordinación con el nivel central, específicamente la UCP. Respecto a la opinión de las ASAs, esta fue altamente valorada (45% más que la anterior), la misma muestra una percepción favorable o de conformidad con el nivel de coordinación con las DRs.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.2.2.14.: Calificación respecto a la coordinación y el desempeño del subcomponente información.

En las DRs fue considerado que la coordinación del Subcomponente de información se vio afectada por los cambios en la coordinación general del Programa, y los desfases iniciales de las actividades causadas por situaciones externas al Programa.

Como punto favorable se ha mantenido un equipo de trabajo a nivel central, encargado de la coordinación directa con las regiones, lo cual ha facilitado la ejecución de las acciones. Se menciona que requirió más acompañamiento a las Regiones.

Además existieron algunos problemas de cumplimiento de plazos con respecto a la aprobación de presupuestos, lo que retrasó la llegada de algunos equipos.

En el nivel local las ASAs, que en la ejecución del subcomponente de información la coordinación permitió una buena comunicación y manejo de la información dentro de la región, sin embargo que se debía mejorar. Ver cuadro 4.8.1.2.14.

Cuadro 4.8.2.2.14: Temas mencionados con relación al tema de gestión ambiental. En porcentajes (%)

Tema	%
Atrasos en la adquisición de equipos	4
Buena comunicación y manejo de la información	77
Se debe mejorar la coordinación dentro de la región	14
Efectividad en la ejecución	2
Faltó consulta a ASAs en las publicaciones	2

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

4.8.2.2.15 Percepción en el nivel regional sobre el desempeño del subcomponente información

Las calificaciones sobre el desempeño de subcomponente difieren considerablemente dentro del nivel regional. Ver gráfico 4.8.2.2.15. Aún cuando los valores son mayores que los obtenidos respecto de la coordinación, la valoración realizada por la DRs resultó similarmente baja, lo que también evidencia una percepción de disconformidad con el nivel de coordinación con el nivel central, específicamente con la UCP. En cambio como se verá más adelante se destaca el avance en las actividades y los servicios prestados por el Programa. Respecto a la opinión de las ASAs, esta fue altamente valorada, la misma muestra una percepción favorable o de conformidad con el nivel de coordinación con las DRs.

Para las DRs, el desempeño ha sido irregular en vista de que no se han cumplido las metas de los planes de trabajo. Se realizaron varias actividades pero no todas las programadas, tanto en las adquisiciones como en el proceso de capacitación.

Aunque la ejecución de los recursos Programados está cerca del 100%, faltó evidenciar el impacto de las acciones ejecutadas. Existen CI que aun no cuentan con conectividad. Se obtuvieron recursos de capacitación, humanos y materiales que fortalecieron los procesos incipientes.

Aún y con los atrasos el Programa logró financiar la mayoría del equipo, materiales y publicaciones solicitadas. Se obtuvieron recursos de capacitación, humanos y materiales que fortalecieron los procesos de los CI. Estos centros llenaron un vacío importante en la Institución, tanto en equipo como en el tipo de información que suministra.

Aparte del equipamiento de los Centros de Información y las capacitaciones brindadas al personal y algunos productores y productoras, al Programa le ha faltado proyección entre los pequeños y medianos productores.

En el nivel local las ASAs, explican su valoración indicando que el Programa incidió en beneficios a los productores, se resalta la dotación de equipo y acceso a internet; pero indican que se debe mejorar en los servicios prestados a los productores. Ver cuadro 4.8.1.2.15.

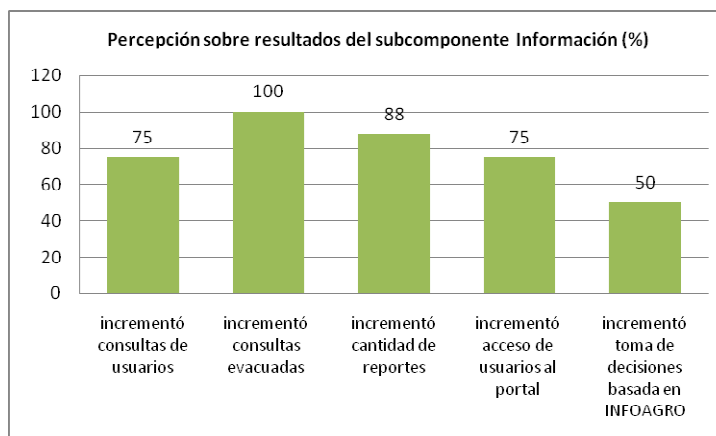
Cuadro 4.8.2.2.15: Temas mencionados con relación al tema de gestión ambiental. En porcentajes (%)

Tema	%
Se debe mejorar en los servicios prestados	20
Excelente capacitación sobre TICs	4
Buen aprovechamiento por los productores	4
Incidió en beneficio a productores	36
Dotación de equipo y acceso a internet	16
Buen servicio a las ASAs	8
Faltaron recursos según expectativas de las ASAs	8
Falta desarrollar banco de datos y redes de conexión	4

Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs

4.8.2.2.16 Percepción del nivel regional sobre los resultados del subcomponente información

En términos generales, las DRs perciben que a través de los centros de información se incrementó las consultas realizadas por usuarios; el número de consultas de información evacuadas; la cantidad de reportes informativos producidos; el acceso de usuarios al portal de información; la toma de decisiones en las organizaciones de productores agropecuarios sobre la base de información suministrada por InfoAgro. Ver gráfico 4.8.2.2.16. Llama la atención, el bajo porcentaje de percepción que se tiene sobre la posibilidad de tomar de decisiones por parte de de las organizaciones con base en la información suministrada por INFOAGRO. Especialmente porque a este nivel es donde se esperaba observar los efectos y el impacto del componente en las organizaciones y los productores, con referencia al objetivo específico relacionado con la competitividad.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.2.2.16.: Calificación sobre los resultados del subcomponente información.

4.8.3. Componente 3: Estudios de Competitividad

“A nivel de estudios, ...la tesis del Programa es que esto venga de las bases hacia el ministerio...dijimos a la gente tenemos recursos...entonces eso nos trajo a nosotros un gran problema porque entonces la ejecución fue cero.”

Las actividades a desarrollar en este componente reviste de una enorme importancia estratégica para el Sector Agropecuario, sin embargo su avance fue poco; lo cual se ve reflejado en la baja ejecución presupuestaria, discutida anteriormente.

A pesar de que en la programación inicial fue establecido que algunos de los estudios de competitividad identificados debían ser realizados durante el primero año, su ejecución fue pospuesta, razón por la cual este componente tuvo un bajo nivel de ejecución.

En el informe de progreso 2006, se informa sobre la ejecución de primera fase de “Estudio de información y línea base del Sector Agropecuario” y de la elaboración de los términos de referencia para levantamiento. Sin embargo este estudio no se concretó en su momento, existió una falta de claridad y de decisión política y estratégica del MAG y el PFPAS, sobre su relevancia para la medición del impacto del Programa y su aporte para el desarrollo de políticas y estrategias. A pesar de estos esfuerzos iniciales, se nota que la decisión de ejecutar los estudios se fue dejada para último momento

En el informe progreso del 2007, se anota que los estudios de competitividad se habían planificado para concluir con el Programa y que se realizarían bajo demanda de las dependencias e instituciones. Lo que denota que a pesar de estar claramente definidos los estudios a realizar, no existió una directriz definitiva para ejecutarlos.¹⁰⁰

No se evidencian suficientes esfuerzos de las instancias del Sector Agropecuario para desarrollar estudios dentro de su ámbito de acción institucional. No se concretaron la “Línea Base del Sector Agropecuario”, el “Estudio Sectorial sobre Economía Rural” y el “Sistema de monitoreo y evaluación de impactos para el sector”.

¹⁰⁰ Se menciona por la UCP, que el MAG aclaró con el Ministerio de Hacienda esta situación y que por intervención del Ministro los recursos estarían siendo utilizados en estudios de mucho interés institucional, tales como el de la “Huella de Carbono “

A finales del 2008 (PFPAS, 2008), se encontraban en curso los siguientes estudios¹⁰¹ :

1. Competitividad y sostenibilidad de la Agrocadena de Chayote, con una inversión de 60 mil dólares.
2. Potencial agroindustrial y de exportación del Chayote, con una inversión de 60 mil dólares.
3. Estudio socioeconómico y georeferenciación de Aguacate de altura en zona de Los Santos, con una inversión de 71 mil dólares.
4. Estudio de competitividad sobre la producción y comercialización de extractos y aceites esenciales a partir de plantas medicinales producidas bajo modelos de sostenibilidad ambiental, con una inversión de 70 mil dólares.
5. Estudio de competitividad de Cebolla, con una inversión de 100 mil dólares.

Se debe destacar la importancia que tuvo para el planteamiento de estos estudios, las demandas establecidas desde las regiones, a propósito de desarrollar instrumentos para cadenas productivas específicas de gran potencial para segmentos importantes dentro de Sector Agropecuario.

Adicionalmente a los anteriores se informa a través de FITTACORI del *“Estudio de competitividad para la transformación de los sistemas de producción de ganadería bobina tradicional en modelos de producción sostenible”*. Con una inversión de 100 mil dólares.

No se logrado avanzar en el desarrollo de actividades orientadas a grupos de mujeres y juventud rural, ni grupos indígenas. Estas quedaron en el camino, como consecuencia a la condición crítica en la que se desarrolló la ejecución del Componente y a la definición de un orden de prioridades que apoyaban otras iniciativas

Aún si se lograra ejecutar las inversiones correspondientes a los estudios anteriores, se dejaría de utilizar recursos del componente III para desarrollar estudios de competitividad del Sector Agropecuario, especialmente importantes en la coyuntura actual, en la cual el País ha firmado Acuerdos de Libre Comercio con varias naciones, y se mantiene negociaciones de nuevos tratados con China y la Unión europea.

En la UCP se tiene claro que estos estudios¹⁰² representan para el MAG una oportunidad imponderable para diseñar políticas y direccionar su inversión.

¹⁰¹ A estos se le puede agregar el *“Estudio de competitividad para la transformación de los sistemas de producción de ganadería bobina tradicional en modelos de producción sostenible”*. Actualmente en proceso de contratación.

La elaboración de política pública, actualmente, es una tarea que supone conocimiento específico del comportamiento de cada producto en el contexto complejo de los mercados, de las condiciones socioeconómicas del productor y del nivel de tecnología aplicado. Es imprescindible quebrar los viejos modelos según los cuales las instituciones hacen todos los años más o menos las mismas cosas. (PFPAS, 2008)

Sin embargo las respuestas y el interés institucional para este componente resultaron muy bajos. Eran las instituciones y las diferentes instancias del Sector Agropecuario junto con la UCP del Programa, las llamadas a impulsar y demandar su pleno desarrollo. Al no lograrse esta condición se están desaprovechando recursos disponibles, desaprovechando una importante oportunidad para explorar el ámbito de la competitividad del Sector Agropecuario Costarricense.

4.8.4 Atención de la emergencia¹⁰³

4.8.4.1 Productores atendidos y montos invertidos

Según las estadísticas de DSOREA, en total fueron beneficiadas 2313 familias para lo cual fueron invertidos US\$ 2.480.548,22.¹⁰⁴ Ver cuadro 4.8.4.1. El monto transferido promedio por productor fue de US\$ 1068. Según la verificaciones¹⁰⁵ realizadas, el porcentaje de cumplimiento de los productores varió entre el 87% (Chorotega¹⁰⁶) y el 92 % (Central Sur). Los productores aportaron mayormente

¹⁰² La gestión institucional debe alimentarse con información que le permita construir, y mantener actualizado, un cuadro que refleje vivamente el estado de situación de los diferentes grupos productivos, y las variables críticas que afectan el quehacer de cada grupo. Los estudios específicos por producto son una herramienta estratégica insustituible para alimentar los Programas nacionales, mediante una conexión en tiempo real con el mundo. De esta forma, se puede combatir la tendencia al anquilosamiento que sufre todo Programa institucional. (PFPAS, 2008)

¹⁰³ Resulta importante señalar que el presente informe incluye un apartado donde se analiza los resultados de la atención de la emergencia, actividad ejecutada a través de la reorientación de los recursos del PFPAS,

¹⁰⁴ No se reporta en los informes respectivos el área intervenida por la atención de la emergencia.

¹⁰⁵ Se dificultó la verificación debido a que no exigió comunicación oportuna sobre la realización de los desembolsos

¹⁰⁶ En esta región el 3.25 % de los beneficiarios incumplió en su totalidad con los planes de inversión. En los caso de incumplimiento, este se debió al alza de los costos en los insumos agropecuario y a la priorización del productor en el uso de los fondos.

mano de obra, y con los recursos del Préstamo se financiaron insumos agropecuarios.

Cuadro 4.8.4.1. Resultados de la ejecución de la Atención de la Emergencia 2007.

Región	Central Sur	Chorotega	Total
Familias	1033	1290	2323
Ejecución financiera¹⁰⁷	US\$ 734.490	US\$1.746.058,09	US\$ 2.480.548
Monto promedio por productor	US\$ 1353	US\$ 711	US\$ 1068
Producción	Café, granos básicos y otros	Ganadería, granos básicos y otros	
Nivel de organización	Baja	Alta	

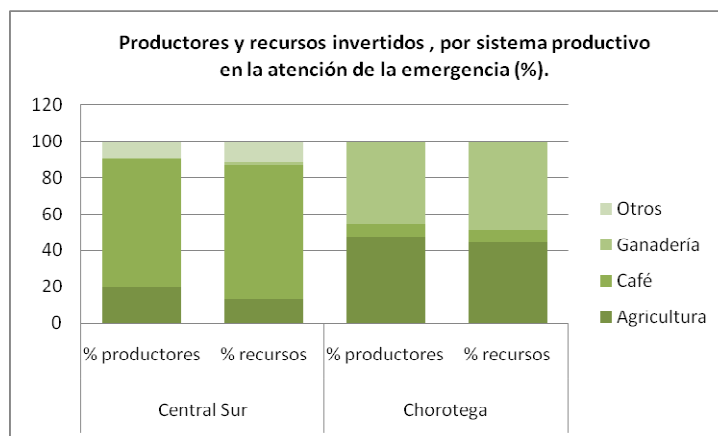
Fuente: Elaboración propia con base en MAG (2009)

Las actividades productivas en las cuales esos productores se desempeñaban fueron café, granos básicos y ganadería. Los rubros reconocidos fueron estimados según un “*Plan de Inversión*” para cada finca, elaborado de conformidad con las necesidades de los productores. En la región chorotega las organizaciones desempeñaron un papel relevante en el proceso. Se intervinieron sistemas productivos de café, ganadería, granos básicos y otros¹⁰⁸.

En la Región Central la mayoría de productores que recibieron la atención correspondía a la actividad cafetalera (71% productores y 74% de recursos invertidos), seguidos por la agricultura (20% productores y 13 % de recursos invertidos). En la Región Chorotega, el mayor porcentaje estuvo compartido entre la ganadería (46 % productores y 49 % de recursos invertidos) y la agricultura (45 % productores y 49 % de recursos invertidos.) Ver gráfico 4.8.4.1.

¹⁰⁷ Se menciona en los informes que los montos en dólares no concuerdan exactamente, posiblemente a los tipos de cambio del dólar en el momento de realizar los desembolsos.

¹⁰⁸ Frutales, hortalizas, tubérculos, apicultura, caña, palma aceitera, frutícola, piscícola y avícola.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.1.1.: Productores y recursos invertidos, por sistema productivo, por región

4.8.4.2 Procedimiento para el otorgamiento de atención de la emergencia

Para la obtención de los recursos fue desarrollado un procedimiento especial que involucraba desde el diagnóstico de los desastres por parte de las ASAs hasta la apertura de cuenta para la transferencia bancaria, por parte de los productores. Ver cuadro 4.8.4.2.

Cuadro 4.8.4.2.: Procedimiento para el otorgamiento de atención de la emergencia. PFPAS/ DSOREA.

Procedimiento para el otorgamiento de atención de la emergencia	
1.	Identificación de afectados
2.	Visita de diagnóstico por productor
3.	Elaboración del "Plan de Inversión"
4.	Elaboración de expediente
5.	Solicitud de reconocimiento de pérdida ambiental
6.	Aval de Comité Regional Mixto
7.	Compromiso público del productor
8.	Declaración jurada de las pérdidas
9.	Informe de verificación Regional
10.	Certificación de cuenta cliente

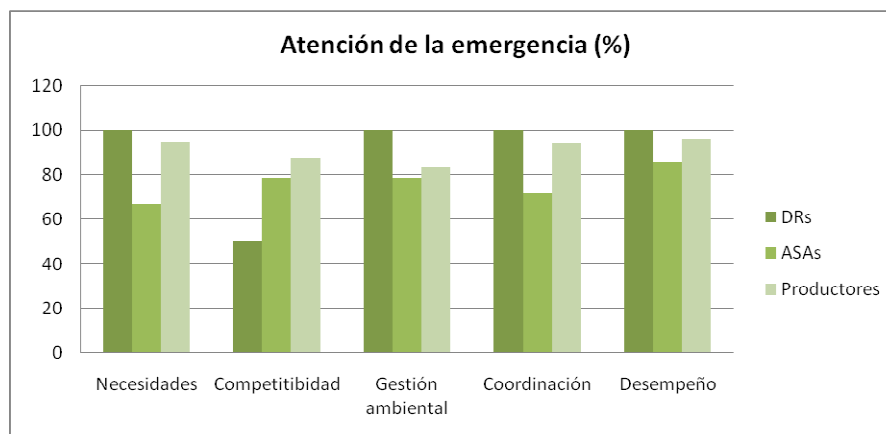
Fuente: Elaboración propia con base en informes de la atención de la emergencia (MAG, 2009)

4.8.4.3 Percepción a nivel regional sobre la atención de la emergencia

En términos generales la percepción de los diferentes actores (DRs, ASAs y productores¹⁰⁹) sobre la “Atención de la Emergencia” es positiva. Ver gráfico 4.8.4.3. En términos de la “Atención de las necesidades” de los productores, destacan las altas calificaciones otorgadas de las DRs y los productores. En el tema de contribución a la “Competitividad” destacan las altas valoraciones de las ASAs y los productores, no así de la DRs. Llama la atención que excepto en este último caso, en los demás aspectos calificados las DRs otorgan el 100% de percepción positiva. En el tema de la “Coordinación” destacan las altas valoraciones de las ASAs y los productores. Reviste de importancia destacar las altas valoraciones realizadas sobre el buen desempeño de la “Atención de la Emergencia”. Sobre este último aspecto cabe mencionar, que es donde la DRs se manifestaron con valores más altos de percepciones positivas, respecto a las calificaciones realizadas para el componente 1 y 2.

Cabe destacar que en comparación a otros servicios prestados por el PFPAS, en la “Atención de la Emergencia” la toma de decisiones técnico-administrativas y de asignación de recursos recayó mayormente en las regiones. Esta condición contribuyó a una mayor apropiación sobre los procesos por parte de las DRs. De alguna merece considerarse la posibilidad, de que esta manera de calificar los ítems analizados, estuviera influida por la satisfacción sentida sobre una actividad sobre la que tuvieron una mayor participación.

¹⁰⁹ En caso de los productores la determinación es indirecta, para ello se aplicaron índices adaptados a los temas calificados basados en los ítems de la entrevista aplicada: a) Necesidades de los productores las preguntas P 3.2 y P 3.4; b) Gestión Ambiental pregunta P 4.3; c) Competitividad pregunta P 4.1, P 4.2 y P 4.4; Coordinación pregunta P 3.1 y P 3.8; Desempeño pregunta P 3.3



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.4.3: Atención de la emergencia: Necesidades de los productores, contribución a la competitividad y gestión ambiental, coordinación y desempeño del Programa.

Las ASAs explican sus calificaciones respecto a la correspondencia de la atención de la emergencia con las necesidades de los productores, indicando que estos fueron atendidos según su grado de afectación y que la intervención permitió recuperar su capacidad productiva. Respecto a la contribución a la competitividad, explican que esto fue debido a que la atención de la emergencia evitó que los productores abandonaran los cultivos y que se redujo el impacto económico causado por el desastre climático. Consideran que se contribuyó a la gestión ambiental realizada por los pequeños y medianos productores, debido a que permitió a que estos desarrollaran prácticas agroconservacionistas. Respecto a la coordinación, explican que se cumplió con la atención a los pequeños y medianos productores, que en general la coordinación fue buena y los trámites también. El desempeño lo explican mencionando que se cumplió con los productores, a través de un trámite simplificado. Ver cuadro 4.8.4.3.1.

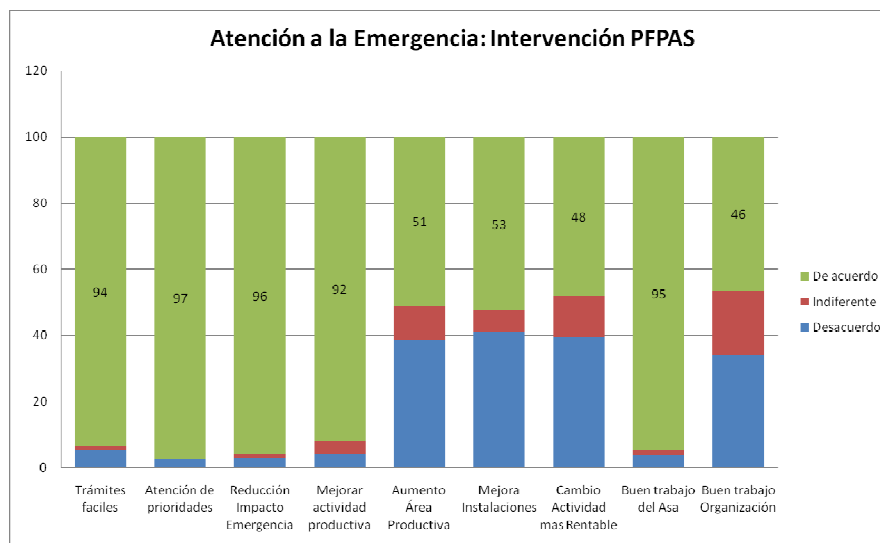
Cuadro 4.8.4.3.1.: Explicaciones sobre las calificaciones realizadas por las ASAs. (%)

Corresponde a necesidades		Contribuye a la competitividad		Contribuye a la Gestión Ambiental		Coordinación		Desempeño	
Tema	%	Tema	%	Tema	%	Tema	%	Tema	%
Atención según grado de afectación	43	Evitó el abandono de los cultivos	58	Se desarrollaron prácticas agroconservacionistas	91	Tramité expedito	30	Tramite simplificado	17
De acuerdo a prioridades de la región	7	Disminuyó impacto de la emergencia	17	Fomentó tecnologías ambientalmente favorables	9	Buena coordinación	30	Pago oportuno	8
Permitió recuperar capacidad productiva	29	Fomentó nuevas tecnologías	8			Cumplimiento con los productores	40	Tramitología y requisitos complicados	8
Definición de aspectos a reconocer	7	Se logró atender a los productores	8					Se cumplió con los productores	67
Atención limitada de los productores	7	Facilitó equipo y herramientas básicas	8						
Algunas zonas sin atender	7								

Fuente: Elaboración propia con base en la información aportada por las ASAs.

4.8.4.1 Percepción de los productores sobre Atención de la Emergencia”

Respecto a los factores analizados (ver cuadro 4.8.4.4) de la intervención en la “Atención a la Emergencia” se obtuvieron altas valoraciones de parte de los productores en los aspectos relacionados con: los trámites necesarios para la obtención de la ayuda; la consideración de sus prioridades durante la emergencia; la reducción impacto emergencia través de la ayuda; el mejoramiento de la actividad productiva través de la ayuda y el buen trabajo de las Asas para la entrega de la ayuda. No así el aumento en el área productiva, la mejora de las instalaciones, el cambio a una actividad más rentable y el buen trabajo de la organización. En cuanto al trabajo de las organizaciones conviene aclarar que para el caso de la Región Chorotega se contó con el apoyo de las organizaciones, donde estas tuvieron un papel relevante. Caso contrario sucedió con los productores atendidos en la Región Central Sur, donde el trabajo recayó en las ASAs, cuya labor resultó estadísticamente¹¹⁰ menor calificada que en la Región Chorotega.



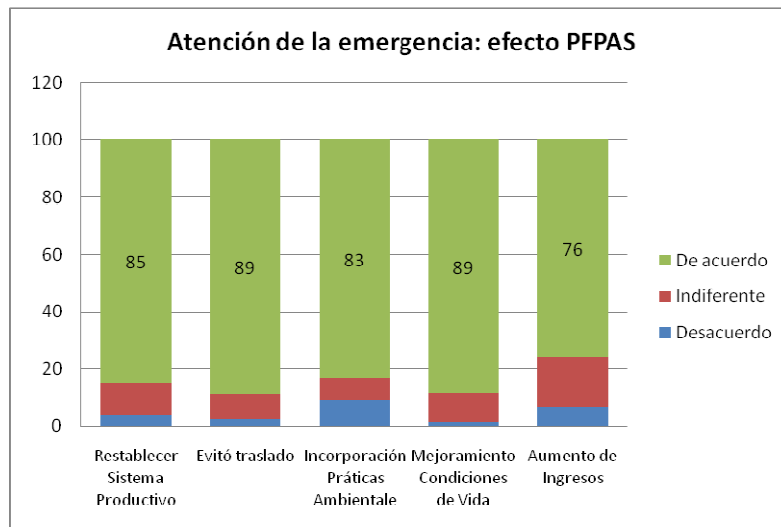
Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a los beneficiarios

Gráfico 4.8.4.4 Percepción sobre la intervención de la Atención de la Emergencia.

¹¹⁰ Según el análisis realizado existe diferencia estadísticamente significativa entre las proporciones de estas dos regiones para el caso de las afirmaciones 3.5 a la 3.9 (ver anexo 21), donde la proporción de productores de acuerdo con las afirmaciones es siempre menor en la región Central Sur que en la Chorotega.

4.8.4.2 *Percepción de los productores sobre los efectos de la Atención de la Emergencia.*

De la consulta a los productores, se obtuvieron altas valoraciones con relación al impacto de la “Atención de la Emergencia”, analizado a través de medición de su percepción sobre los efectos o cambios de condición atribuibles a las transferencias monetarias aportadas con recursos del préstamo del BID y el acompañamiento y asistencia técnica del MAG. Los aspectos considerados fueron 5: a) Restablecimiento del sistema productivo, b) Arraigo del producto a su predio, la incorporación prácticas ambientales en sus sistemas productivos, c) Incorporación de prácticas ambientales, d) Mejoramiento de las condiciones de vida de su familia y e) Aumento de Ingresos después de la emergencia. Ver figura 4.8.4.5.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a los beneficiarios.

Gráfico 4.8.4.5. Percepción sobre los efectos del PFPAS en la intervención de la Atención de la Emergencia.

Respecto a las afirmaciones que valoraron los cambios en la condición anterior producidos por los servicios prestados por el PFPAS, no existieron diferencias significativas entre las proporciones estimadas en las dos

regiones, ni tampoco respecto a la proporción de beneficiarios de acuerdo con las 5 afirmaciones analizadas.

Los promedios estimados son menores en la región Central Sur siendo estadísticamente significativa la diferencia de promedios para el caso del indicador de la intervención y no así para los promedios del indicador de los cambios en la condición anterior por los servicios prestados por el PFPAS.

Se puede concluir a nivel general que los beneficiarios de la Región Chorotega mostraron un mayor promedio de “conformidad” por la intervención que los de la Región Central Sur. Respecto a la valoración a los cambios en la condición se tiene un promedio de “satisfacción” general mayor y no existe diferencia significativa entre las opiniones de los beneficiarios de ambas regiones.

Estos resultados son congruentes con las conclusiones de los informes consultados, en los cuales se indican aspectos logrados a través de la atención de la emergencia, entre ellos: fomento a la sostenibilidad agropecuaria en los sistemas afectados; introducción de prácticas agroconservacionistas; mejoramiento de la estructura productiva; prácticas asociadas con la protección del recurso hídrico; reactivación de los cultivos; incremento del área productiva en cultivos básicos; y la reactivación económica y social de las familias.

4.9 Gestión y coordinación del Programa

“Lástima no haber tenido el colmillo que ahora se tiene”.

6.9.1. Conformación de la UCP

La figura de UCP operó pero no se le dieron los recursos, entre ellos el personal para poder desarrollarse. Su conformación fue un tema altamente cuestionado, por cuanto careció del personal requerido para la ejecución del Programa. Con la decisión política y administrativa de incorporar funcionarios de la misma

institución, para los cargos que debían ser ocupados por personal independiente contratado mediante concurso público; se perdió independencia, nivel de autoridad, dinamismo y creatividad en la conducción del Programa. Por mucho tiempo el Programa careció de identidad propia y se mantuvo sujeto a las fuerzas institucionales, que por períodos estuvieron influidas por SEPSA y en otros por DSOREA. Precisamente estas dos entidades son las responsables de la ejecución del Programa y las que aportaron el personal para conformar la UCP¹¹¹.

“...nunca tuve apoyo del MAG, para esto, nunca, yo no supe lo que fue un abogado, nunca supe lo que fue un administrador público...” Fuente: entrevista actores.

“..le hicimos ver al MAG y al BID que si no contaban con el equipo básico era imposible que se diera los puntos que se espera trabajar, ...” Fuente: entrevista actores.

Lamentablemente las dos problemáticas tratadas anteriormente tuvieron como origen el diseño del Programa. Debido a que en su preparación fueron contemplados los inconvenientes que traerían la conformación de una “Unidad Ejecutora”, debido a la imagen negativa que esta estructura de administración tenía en los entes contralores y políticos del país. Razón por la cual se decidió plantear las dos estructuras administrativas; una que se haría cargo de la gestión operativa del Programa (UCP) y otra que se haría cargo de la Administración financiera (AEA). Sin embargo cabe la reflexión sobre los inconvenientes presentados y la necesidad de analizar en futuros Programas la aplicación de este modelo.

Es claro que el Programa tuvo que lidiar con la cultura institucional donde los funcionarios no están acostumbrados a una estructura ejecutora como la del PFPAS. Pero quizás el cuestionamiento generalizado más importante que realizaron los diversos actores consultados, sobre el personal que ha formado parte de la UCP; tiene relación con una falta de experiencia inicial en la ejecución de este tipo de proyectos. Fueron cuestionados especialmente los dos primeros coordinadores en cuanto al bajo nivel de ejecución y al personal por la rigidez practicada en la tramitación de los RBAs y las FIDs. Sin embargo, sobre el tema de capacidades institucionales, otros actores señalaron que el problema obedeció a la estructura en

¹¹¹ Con excepción al actual coordinador de la UCP, quien pertenece y dirige también a la Dirección Administrativa del MAG.

la conformación de la UCP, debido a que dentro del MAG existían suficientes capacidades para ejecutar el Programa.

Un aspecto difícil de manejar para los directores del Programa, estuvo relacionado con la falta de credibilidad generada por los atrasos en la implementación, así como por la discusión con entes externos e internos relacionados con la administración de la ejecución y de la administración financiera.

Durante el transcurso de la ejecución no solo hubo cambios de directores de la UCP. A excepción del “experto en adquisiciones” su equipo estuvo enteramente compuesto por personal del MAG. Esta condición favoreció al debilitamiento de la UCP, ya que por diferentes razones acaeció movilidad y el desplazamiento del personal destacado en los componentes I y II. Lamentablemente estas movilizaciones de personal, no contaron con la reposición de otro personal, y contribuyó a que la ejecución del Subcomponente de Capacitación y los Estudios de Competitividad, resultaran como otro recargo más para el personal y el coordinador de la UCP.

Desde el 2007, el encargado del componente de capacitación se trasladó a la DSOREA, posición que no fue reemplazada, con el inconveniente de que hasta la fecha dicho componente no ha tenido una persona responsable, y que para las decisiones sobre su administración y ejecución recayeran en la UCP como un todo; con el problema que esta situación representaba un recargo al resto del personal y en especial al director del Programa.

En el 2008, las encargadas del “Sistema de Seguimiento” y del Componente de Competitividad, dejaron la UCP, sin ser reemplazadas por otro personal. Lo que ha desfavorecido para que el Programa carezca de un “*sistema de seguimiento y evaluación*” actualmente, y que el componente III mostrara un bajo nivel de avance. Así al igual que con el subcomponente de capacitación, su ejecución estuviera como recargo del coordinador del componente I.

Desconcierta la idea de que en los niveles directivos del MAG, se coincidió con la idea sobre la necesidad de una mejor configuración de la UCP con personal experimentado contratado, con capacidad para apoyar a los niveles regionales. Como se pudo conocer de las consultas a las regiones, fueron las Direcciones

Regionales las que aportan bajas calificaciones a la función de coordinación por parte de la UCP. Sin embargo la decisión de fortalecer la UCP nunca fue tomada, y únicamente fue contratado el especialista en el tema de adquisiciones.

“... un proyecto de tal magnitud no puede creerse que el ministerio tiene todo el personal experimentado para empezar con el proyecto... el retraso del proyecto en gran parte se debió a no haber contratado a esos expertos que orientarán mejor a los equipos regionales” Fuente: entrevista actores.

Lo cierto del caso fue que la UCP, no contó con los apoyos institucionales adecuados para la ejecución del Programa. En especial durante los dos primeros períodos, en que el apoyo fue menor. Aunque durante el último período el apoyo de la autoridad política fue mayor, inclusive altamente percibido por los niveles regionales y las organizaciones; lamentablemente tampoco se tomó la decisión y recomendación de fortalecer la UCP con la contratación de personal adicional.

“Las demandas a las autoridades de la institución departe de la UCP en diferentes etapas del período de ejecución, no se han visto como una responsabilidad institucional, sino como un proyecto que solo una parte de la institución es responsable y aunque tanto la Auditoria institucional como los propios informes de la UCP, exponen la problemática y recomendaciones, la institución no ha reaccionado como se esperaba, tomando las decisiones y medidas correctivas para la buena marcha del Programa, y la UCP se inmoviliza por períodos esperando la toma de estas decisiones.” MAG (2007)

En la UCP, en procura de elevar el nivel de ejecución, se optó por una la estrategia de gestión basada en la priorización de aquellas actividades y servicios del Programa; en los que se podría lograr mayor impacto en la ejecución presupuestaria, coordinando directamente con DSOREA, aún sacrificando por falta de oportunidades, aspectos básicos de la coordinación y comunicación con las regiones.

6.9.2. Coordinación general del Programa

“... tal vez ahí fallamos en la parte de no informar a la gente bien o no insistir adecuadamente en esos conceptos y tal vez el peor componente es tiempo...” Fuente: entrevista actores.

Hasta la fecha se dieron tres períodos¹¹² de coordinación del Programa. Según ha sido notado por los actores, influyeron en igual número de etapas de ejecución. La primera de carácter más técnico, de organización e instalación de los equipos técnicos y la UPC, la segunda de carácter más regulatorio y de procedimental y la tercera con mayor funcionalidad ejecutiva, que además de contar con personal técnico más experimentado y los avances desarrollados durante la etapas previas, tuvo la condición primordial de contar con el apoyo directo de la autoridad política del MAG.

En términos generales, los actores reconocen los esfuerzos realizados en los tres períodos por los tres directores, sin embargo tanto en el nivel central, como en los niveles regionales y locales cuestionaron como falta de decisión operativa la primera etapa de coordinación. La segunda etapa, la consideraron excesivamente regulatoria, controladora y centralista. Sobre la tercera etapa, la consideran ampliamente ejecutiva y con modelo de gestión más participativo dentro de la UCP, el cual fue ampliado a los niveles Regionales y locales; según fue manifestado en la DRs, las ASAs; también en las organizaciones de productores.

En todo caso los tres coordinadores coinciden que cada una de los estilos de coordinación correspondió a contextos de ejecución muy diferentes, y a los niveles de apoyo político que las autoridades superiores imprimían al Programa.

Resulta sumamente importante analizar las implicaciones que tienen para un Programa como el PFPAS, el estar insertado dentro de una dependencia gubernamental como el MAG y con un marco de ejecución sectorial. En este caso su

actuación dependía de diferentes niveles de autoridad, ya que los recursos institucionales y procesos no estaban bajo su control. Como consecuencia un Programa como el PFPAS tendría necesariamente un bajo nivel de ejecución financiera y de logro de resultados si no recibía el apoyo necesario de las dependencias involucradas.

“...el BID te preguntaba por que no estabas ejecutando. Llegabas a una reunión al departamento de control de deuda externa del Ministerio de Hacienda, y te criticaban, y te presionaban y te evaluaban mal porque no estabas ejecutando, la Contraloría en su informe anual decía esto es una barbaridad porque no está ejecutando el Programa y entonces en que quedamos, y por otro lado internamente no podíamos ejecutar porque no había apoyo para ejecutar entonces en que estamos.” Fuente: entrevista actores.

Si bien dentro de la estructura organizativa planteada en el diseño de Programa, fueron establecidas las funciones de cada una de las instancias que participaban en la ejecución, la propuesta original no fue revisada ni ajustada a la realidad institucional, en función de procesos que facilitaran la eficiencia en la ejecución. No fueron corregidas las desconexiones entre las instancias participantes, tampoco la discontinuidad en los procesos, ni los problemas de competencias y disfuncionalidades interdepartamentales y personales que perjudicaban el clima organizacional en el nivel central.

“...dentro del UCP, la DAF y FITTACORI, no hubo claridad desde el principio de los roles que cada una de estas dependencias debía realizar, ni se estableció una ruta crítica ó la normalización y sistematización de los diferentes procesos de la gestión administrativa y técnica, y de coordinación para la ejecución de las contrataciones, ya sea a través de FITTACORI o por la DAF.” MAG (2008).

Los apoyos de DSOREA a la UCP se consideraron insuficientes, se esperaba que durante la ejecución del Programa dedicara importantes esfuerzos junto a la UCP, para facilitar las acciones y enlaces con las Direcciones regionales, y las ASAs. De cierta forma, se entendió que la responsabilidad por la ejecución le correspondía a la UCP y su personal solamente. Se señaló que faltó un canal de comunicación

apropiado con DSOREA, hubo carencia de reuniones operativas entre estos dos actores que facilitarían los procesos, lo que favoreció un corte de coordinación entre el nivel central y el nivel ejecutor. De alguna manera se percibió por algunos actores, que este alejamiento fue debido a la decisión de abrigar el Programa bajo una directriz ministerial, con mayor independencia de la DSOREA.

Como resultado de la falta de personal en la UCP, se presentaron reclamos frecuentes por retrasos en los pagos y transferencias de dineros a los productores y proveedores, debido a que la aprobación y tramitación de las propuestas técnicas debía ser realizada por el personal técnico y coordinador dentro de la UCP, como recargo a sus funciones. Cabe mencionar que el PFPAS no ha contado con su asesor jurídico y con un asesor financiero¹¹³, o al menos un contador público, que le diera soporte.

“Que no exista esa unidad ejecutora funcionando a lo máximo hace que los trámites de pago llegan..... con un desfase de cuando fueron presentados en las regiones...” Fuente: entrevista actores.

Sobre la coordinación del Subcomponente de Información, a pesar de que los actores tienen claro que Infoagro pertenece al Sector Agropecuario y que existe un Comité Directivo Sectorial¹¹⁴ al que debe responder, se menciona que la coordinación de este subcomponente con los diferentes actores fue débil y ello contribuyó a que otras instancias se sintieran excluidas. Como consecuencia faltó esa articulación y se dejó de aprovechar otros recursos que estas instancias podían aportar al subcomponente. En ese sentido, el Sector Agropecuario ofrece diversos productos que pueden ser aprovechados por el Subcomponente, a través de la articulación de esfuerzos realizados por las diferentes instancias, y así fortalecer los servicios que puedan prestar los CI. Ver anexo 22.

En el nivel central de DSOREA, se le brindó especial atención al componente I, sin embargo resultó escasa la atención al Subcomponente Información. Se tuvo escasa

¹¹³ Solo en último período de coordinación se contó con profesionales especializados en estas áreas, siempre con personal que tenían como sobrecargo estas funciones.

¹¹⁴ Según el decreto DE-31344-MAG, del 05 de setiembre del 2003. El Comité Directivo Sectorial, “...es la instancia sectorial encargada de conducir los procesos de desarrollo y consolidación del sistema (Infoagro) a nivel nacional, así como de asegurar la vinculación de las instituciones del Sector Agropecuario...”.

constancia en el seguimiento y comunicación con los CI por parte del Área de Estudios Económicos e Información y DSOREA. Esta condición incidió también en una débil comunicación con la UCP. Sin embargo a lo interno de la UCP, fue facilitada la coordinación y la comunicación interna a través del especialista de SEPSA, quien formó parte del equipo de la UCP en lo relativo a la coordinación del Subcomponente Información.

De no prestársele atención, este Subcomponente corre el riesgo de ser visto como una actividad marginal dentro del MAG. En las regiones se tiene como unos de sus mayores aportes la dotación de equipo informático a las ASAs, pero fue en pocas de las visitadas en las que se pudo ver en funcionamiento los CI.

Ya se visualizan experiencias interesantes en los CI, de las cuales se pueden extraer lecciones aprendidas para ser aplicadas en la demás ASAs. De las visitadas, solamente en las ASAs, de Siquirres, Fortuna y Abangares, se logró observar un avance significativo en la prestación de servicios. Se destaca la de Abangares, donde se cuenta con personal de soporte, que permite llevar registros de consulta, atender consultas de productores, brindar información y referencias sobre especialistas a consultar y brindar soporte a una red de productores que cuenta con acceso a internet.

Sin embargo, se menciona que en su mayoría los enlaces de información no están funcionando adecuadamente, que existe carencia de proyectos de gestión de los CI. Estos proyectos son importantes para garantizar su sostenibilidad y eficaz operación de los CI en la prestación de servicios de información.

4.9.3 Relaciones con el BID

Las relaciones con el BID, en términos generales han sido buenas en su etapa de ejecución. El BID ha realizado un acompañamiento cercano en las distintas etapas del Programa, a través de sus oficiales de Programas y proyectos ubicados en el país, así como los grupos de expertos que acompañan las misiones de administración realizadas anualmente.

El aporte de BID ha resultado de gran importancia no solo en términos de la funciones de administración y seguimiento de la operación, sino en el análisis de los problemas y limitaciones enfrentados por el Programa desde su aprobación, implementación y ejecución.

La participación en diferentes actividades de revisión denota una importancia relativamente alta con relación al seguimiento y necesidades de apoyo a la UCP especialmente, y a la autoridad política del MAG.

Ha contribuido desde el taller del inicio del Programa, en diversas actividades que tuvieron que ver con la constitución de la UCP, la reglamentación inicial del Programa; y sus respectivas modificaciones.

Además de estos apoyos, el ente ejecutor reconoce la preocupación y disposición que se tuvo por parte de las autoridades del BID, en ampliar el período de ejecución por dos años más en vista de los retrasos sufridos en su ejecución. Así mismo la aprobación de reorientación de recursos para la atención de los productores afectados por la emergencia del 2007.

Adicionalmente sobre las relaciones de coordinación institucionales, que merecen ser señalados, se refieren a que de alguna manera se denota apoyo y no intervención con la manera en que el MAG ha conducido el Programa. En el tanto el ente ejecutor no conformó la UCP, con el personal y el equipo requerido según las necesidades operativas del Programa, lo que evidentemente afectó las capacidades de ejecución de esta unidad.

De la misma manera conoció que durante la ejecución quedaron rezagadas las actividades del “Subcomponente Capacitación” y el Componente III “Estudios de Competitividad”, y que se le diera un gran impulso al Componente I, en el tema de los Proyectos de Reconocimientos de Beneficios Ambientales”. Se dejaron en el camino el estudio de la fase I de “Línea Base” y el “Plan de capacitación”, los cuales representaban referentes indispensables para la ejecución del “Levantamiento de la línea Base” y la ejecución del “Sub componente Capacitación”.

Sin embargo se cuestiona la necesidad de consulta sobre la “no objeción” para la aprobación de los proyectos.

“... el marco jurídico para actuar en un Programa como el PEFAS es camisa de fuerza....tras de eso le tiene un marco administrativo que le aprisiona....mientras usted siga dependiendo de un tercero en sus decisiones....si al PEFAS le hubieran quitado todo eso y le hubieran dado esa capacidad hoy estaríamos hablando de un proyecto totalmente exitoso, pero lo amarraron” Fuente: entrevista actores.

4.9.4 Administración financiera

Cabe destacar que se careció de reuniones periódicas entre los actores¹¹⁵ involucrados en la administración operativa y financiera, a manera de comité de coordinación que fortaleciera las relaciones y conectara los diversos mecanismos de gestión, y brindara los espacios de complementariedad y cooperación necesarios para la facilitación de la ejecución de los componentes.

Los Directores del Programa tuvieron que lidiar con la interpretación institucional sobre procedimientos y trámites administrativos, no se lograba entender que el Programa tenía su marco operativo estaba definido por una ley, que la administración financiera y el tema de adquisiciones debían corresponder con los procedimientos del BID. Esto provocó que durante mucho tiempo se presentaran numerables desacuerdos y atrasos de tiempo importantes.

Se dieron diferencias en el procedimiento de ejecución de gastos, debido a que el Departamento Administrativo del MAG insistía que se debía cumplir con la Ley de Contratación administrativa; luego de varios meses el procedimiento fue aclarado de manera que dicha ejecución se ejecuta conforme los procedimientos del Programa y las condiciones estipuladas en el contrato del préstamo.

“...a nivel de administración interna tuve que luchar contra los profesionales de la dirección administrativa financiera porque ellos están bajo la óptica de la ley de administración.” Fuente: entrevista actores.

¹¹⁵ UCP, FITTACORI, DSOREA, Dirección Administrativa y Financiera del MAG.

Respecto a la relación con la AEA, desde el segundo período se señala que existieron posiciones confrontativas y hasta de disgusto, debido en primera instancia a la decisión del MAG, de trasladar bajo su administración los recursos del componente 1. Ante la inconformidad con esta decisión; FITTACORI ha recurrido con apelaciones ante diversas instancias, sin embargo hasta la fecha los recursos del componente 1 son administrados por el MAG a través del Programa 180, contando para ello con la anuencia del BID. En estas disputas, se consumió un tiempo valioso, donde a falta de mecanismos financieros¹¹⁶ claros en la UCP se provocó que la ejecución financiera fuera baja.

FITTACORI no comparte la decisión¹¹⁷ de que se les impidiera la administración de los recursos del componente I; reiteran que insistieron ante el MAG y al BID en lo relacionado al manejo de la caja chica, las FIDs y la ausencia de un equipo profesional de soporte a cargo de la UCP, según los requisitos de la ley del Programa.

Desde los inicios del Programa la coordinación fue difícil, al no existir los parámetros claros en este tema. Finalmente durante los últimos períodos de administración, este conflicto trascendió hasta afectar las relaciones entre FITTACORI y la coordinación del PFPAS, se dejaron de mantener reuniones de coordinación¹¹⁸. Situación que debilitó la gestión del Programa pues no facilitó la comunicación y los mecanismos de resolución apropiados; y desfavoreció los espacios confianza para la toma de decisiones; pues la coordinación de FITACORI debía de ser directamente con el coordinador del Programa. De tal manera que el

¹¹⁶ En ese momento FITTACORI, ya contaba con los procedimientos y los mecanismos para la administración óptima de los recursos. Los cuales fueron aportados por FITTACORI a la UCP, para facilitar su ejecución financiera. Resulta importante mencionar que FITTACORI había entregado a la parte contable financiera a la UCP, desde mayo del 2005.

¹¹⁷ Situación que a su criterio, le afectó debido a que ya habían realizado diversos ajustes y procedimientos para lograr cumplir con las necesidades del proyecto.

¹¹⁸ Se aclara por FITTACORI, que las reuniones de coordinación se dejaron de hacer a petición de la UCP. Sobre este punto en el oficio PFPAS N° 241-07, se establece "*se ha determinado..., FITTACORI no participe en los Comités de Evaluación de las adquisiciones de bienes y consultorías*". Con el propósito de solicitar aclaración al oficio citado anteriormente, FITTACORI emitió el oficio N° 177, a fin de solicitar fundamentación legal de esa determinación y el criterio de la UCP en materia de adjudicaciones.

modelo diseñado en donde intervenía una Agencia Administradora externa, dejó de ser vista como soporte para la dirección del Programa.

“... en el campo administrativo con la agencia administradora yo tuve serios problemas al inicio por eso,... la agencia administradora yo la consideré como uno de los principales obstáculos del PEFAS, porque ellos en su intento por querer abarcar los tres componentes dejaban lo sustantivo que en ese momento era facilitarle al gerente de turno su rápida ejecución...” Fuente: entrevista actores.

Más allá de mirar los problemas generados, se entendía que la disfuncionalidad del modelo administrativo correspondió a aspectos de diseño del Programa que debían ser modificados.

“...yo sentía que el PEFAS estaba como desubicado en el tiempo, y había una rigidez del BID, para no cambiar eso, porque ellos decían que esos supuestos se mantenían y yo era de la tesis que los supuestos no se mantenían, que había que adecuarlo, ...” Fuente: entrevista actores.

Los servicios que FITTACORI presta al Programa son positivamente valorados, por su participación en la administración y el control financiero de los componentes II y III. Logró mantener en orden los archivos correspondientes, apoyar en el tema de adquisiciones, contrataciones y tramitar órdenes de compra según los procedimientos aprobados por el BID; y presentar los informes de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República.

Los fondos del Programa 180, fueron administrados por la Dirección Administrativa del MAG. En este caso se presentaron buenas relaciones entre los actores, que en principio corresponden al mismo marco institucional, por ende a la misma autoridad política, que como se ha anotado anteriormente tiene un papel altamente relevante en el funcionamiento del Programa, ya que posee la posibilidad de coordinar la relaciones entre los niveles directivos del MAG y de la UCP.

4.9.5 Coordinación con el nivel local

Desde el nivel central de DSOREA, se debió impulsar mediante directrices medidas que aceleraran el arranque del Programa en el nivel regional, debido que durante sus inicios el proceso fue muy lento. Debido a que por orden jerárquico los directores regionales y los jefes de ASAs responden al director de la DSOREA, este apoyo fue indispensable para que esos niveles respondieran.

“...para llegar al nivel regionales y locales, no tiene posibilidad de llegar directamente....tiene que hacerlo a través de una dirección... se necesita el apoyo de la autoridad política...”
Fuente: entrevista actores.

Para prestar los servicios en el nivel local los coordinadores del Programa debían vencer varios niveles de coordinación y de toma de decisiones, lo que desde un inicio trabó su ejecución.

“...cuando se quería operativizar el RBA, se tenía que ir a extensión agrícola, tenía que hablar con el director regional tras de eso hablar con el jefe de ASA, tenía que entrar por cinco, seis niveles de comunicación y coordinación, era difícil para el director del PEFAS tener que enfrentarse con esa estructura tan dispersa...” Fuente: entrevista actores.

Una de las limitaciones más fuertes que tuvo la estructura operativa del Programa, fue el no contar en el nivel regional con un apoyo propio bajo su mando directo, con responsabilidades de coordinación, supervisión y ejecución en el nivel regional. Sin embargo esto no fue considerado en el diseño original, ya que lo planteado correspondía a una estructura centralizada (UCP) que coordinaba con una DSOREA, lo que dificultó que se agilizaran los procesos y mejorara la ejecución especialmente del componente I.

“...yo creo que el proyecto desde su conceptualización tuvo esa falla, el ubicarlo dentro de este concierto de jefaturas...” Fuente: entrevista actores.

Se debe anotar que la visión e iniciativa del presente Ministro actual permitió a los actores involucrados un horizonte más claro en cuanto lo que se esperaba del PFPAS en el marco del Sector Agropecuario, lo que permitió que se dinamizaran los procesos, se lograra mejor ejecutividad en función de lograr efectividad en la ejecución de los recursos.

“El proyecto quedó montado en una cultura institucional llamada MAG y aquí te encontraras con un Programa de Extensión Agropecuaria versus Direcciones Regionales, versus Dirección Administrativa y versus instancias políticas de decisión, cuando usted coloca un proyecto dentro de una institución en donde hay tanta línea de mando y tanto interés interno, es muy difícil que un proyecto conceptualice productos reales, de impacto estratégico país”. Fuente: entrevista actores.

Además contó con un contexto más favorable para que pudiera lograr este apoyo. Cabe recordar sobre las dificultades atravesadas los anteriores ministros durante los primeros años de la ejecución con la Contraloría General de la República (oposición a la AEA), el Ministerio de Hacienda (atraso en el traslado de los recursos); así como las dificultades enfrentadas con la discusión del Tratado de Libre Comercio /TLC) y la reestructuración del MAG y otras instituciones del Sector Agropecuario en el Ministerio de la Producción (MIPRO).

Resultó muy importante la coordinación en los niveles regionales en cuanto a la asignación de personal y la motivación a los directores regionales, también desde el punto de vista de manejo de relaciones con las organizaciones de productores y organizaciones de otros sectores. Dentro del nivel regional no se denotan grandes diferencias de carácter técnico operativo del Programa. Se señaló como fuente de disconformidad sobre el uso de los vehículos y del equipo dotado para la ejecución del Programa en el nivel local. Existen desacuerdos en que los vehículos aportados por el Programa sean utilizados para otras actividades diferentes al mismo y que los depositarios sean personas diferentes a las que conforman los equipos técnicos que apoyan la ejecución en el nivel regional.

La respuesta de todas las ASAs no fue igualmente positiva y constante como lo requería el Programa. En parte, porque a pesar de que habían obtenido la inducción al Programa, fue considerado que estas actividades no fueron

suficientes y no permitieron la comprensión en primera instancia su metodología. Otro aspecto a señalar es la baja importancia relativa que se le dio al Subcomponente información respecto al subcomponente 1; donde parece que los adelantos mostrados se deben mas a una iniciativa de los funcionarios a cargo que a la clarificación y determinación emanada desde las Direcciones Regionales.

Desde la UCP se coordinó con los niveles Regionales y locales del MAG. Se mencionó entre los actores que la coordinación y la comunicación no siempre fue la mejor. A pesar de que en los niveles regionales demandaban mayor acompañamiento y comunicación durante la ejecución, para la UCP resultada imposible dar respuesta a todas las necesidades de información, capacitación, resolución de casos y comunicación de trámites. Adicionalmente, se menciona que faltó difusión desde la UCP, de manera que se creara una mayor demanda por los servicios prestados por el Componente 1.

“Para que haya demanda se tiene que vender el proyecto entonces se empezó a mover a los agentes de extensión que tienen que provocar demanda. Se daban talleres regionales pero no fueron suficientes para dar a entender que era el Programa. Faltó preparar al grupo de trabajo, no logramos llegar a que todas las personas dentro del Programa lo conocieran en su totalidad.” Fuente: entrevista actores.

4.9.6 Reglamentos operativos

“El objetivo de un reglamento debe ser para aclarar y posibilitar la ejecución y no debería ser más restrictivo que la ley, como parece ser en este caso.” MAG (2007).

Una de las críticas mayormente mencionadas por las regiones, estuvieron relacionadas con lo que calificaron como intervención de la UCP, en el proceso de aprobación de los proyectos de RBA y FID. Reiteradamente indicaron que en los manuales operativos, esta función le correspondía estrictamente a los Comités Regionales Mixtos.

A pesar de esta condición, desde el punto administrativo en la UCP se consideró como una debilidad de la normativa, el bajo grado de responsabilización asignado en cuanto a la toma de decisiones en ese comité, en el que además de funcionarios del MAG, participaban también representantes de las organizaciones. Preocupaba que la responsabilidad sobre el otorgamiento de los recursos recayera en la dirección del Programa, dado que era la que firmaba la resolución de aprobación necesaria para el trámite de las transferencias, razón por la cual incluyeron el “aval técnico” como un proceso para garantizar la toma de decisión sobre las inversiones.

El aval técnico de la UCP, no estaba incorporado en el diseño del Programa ni en su marco jurídico, por tanto para cubrir las responsabilidades institucionales, fue incorporado dentro de los procedimientos.

El mismo debía ser rendido por el coordinador del componente I ante la dirección del Programa, para que este pudiera emitir la resolución de aprobación. Este procedimiento fue avalado por el BID debido a que aseguraba calidad de las propuestas, y facilitaba la tramitación de los criterios de “no objeción” por parte de ellos. Al contar con una “evaluación ex-ante” por parte de la UCP, se permitían mejorar la propuestas que no alcanzaban los estándares requeridos y se permitía filtrar aquellas propuestas defectuosas; dando lugar para continuar con el trámite a aquellas que cumplían con todos los requisitos. Por lo que se considera, que la intervención de la UCP en la aprobación técnica de los proyectos, corresponde más bien a una medida necesaria de la línea de aprobación, y no tanto a una decisión antojadiza para incorporar un nuevo paso para retrasar los procedimientos. Fue más a una medida de aseguramiento técnico-jurídico adecuado y útil para la asignación de recursos públicos en propuestas viables, con el fin de evitar cuestionamientos posteriores por los entes contralores, sean estos el BID o la Contraloría General de la República.

Si bien trámite de la aprobación fue lento, el fin que se tenía era positivo en términos de control institucional de las inversiones ejecutadas por el Programa. La debilidad que el proceso enfrentó, tuvo su razón en la limitada comunicación de estas medidas a los CMR, las DRs y las ASAs y a los beneficiarios del Programa.

La debilidad en la comunicación nace de los mismos manuales operativos que no establecen claramente los procedimientos, para realizar los ajustes o correcciones a los proyectos, los criterios a tener en cuenta, los formatos y los tiempos de notificación y de comunicación de las resoluciones. Los cuales evidentemente estuvieron desvinculados de aquellos elementos relacionados con trámites ante la administración pública, que señala tiempos de respuesta, derechos de los actores, etc. Otro factor ya mencionado y que afecto, fue la baja capacidad de respuesta de la UCP, con relación a la alta carga de trabajo y al escaso personal disponible.

4.9.7 Duración en la aprobación de proyectos: RBA y FID

Como fue mencionado el trámite de aprobación de RBA y FID se prolongó por períodos mayores a los previstos en la reglamentación, lo cual en el caso de los RBA resultaron más significativos. Para efectos de conocer sobre esta problemática se realizó un análisis de los tiempos de aprobación sobre los proyectos visitados en el campo, así contar con información objetiva sobre rendimientos porcentuales de la duración del trámite en la UCP. Ver cuadro 7.9.6.

Cuadro 7.9.6.: Porcentaje en los tiempos de tramitación en la UCP.

Proyectos	Porcentaje del tiempo tramitación (%)				
	Viabilidad	Resolución	Contrato	Acumulado	Resolución + Contrato
FID	34	15	8	58	24
RBA	31	31	13	75	44
Promedio	33	23	10	66	34

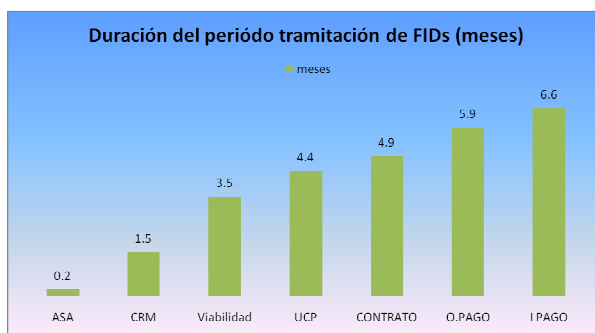
Fuente: Elaboración propia con base en análisis y revisión de expedientes de RBA y UCP, en archivos de la UCP y FITTACORI. Ver anexo 23.

Nota: El acumulado representa la suma de los porcentajes de tiempo de duración del trámite de la viabilidad técnica, resolución administrativa y trámite de contrato. La diferencias observadas en la columna “*resolución contrato*”, se deben a efectos de la función de redondeo.

Un 66% del período del trámite de los proyectos fueron consumidos en procesos realizados en la UCP. El porcentaje de tiempo consumido en trámite de RBA fue mayor (27%) que en las FID.

El período para establecer la viabilidad técnica representó el 34 %. De no requerirse este proceso¹¹⁹ los tiempos de duración en el trámite pudo haberse acortado a una tercera parte (34%).

En caso de las FID, el proceso total para la aprobación hasta el primer desembolso fue de 6.6 meses¹²⁰. Ver gráfico 7.9.6.1. . La duración promedio en el CRM fue de 1,3 meses, el análisis de la viabilidad técnica (evaluación ex ante de la UCP) 2 meses, emisión de la resolución administrativa 0.9 meses, elaboración y firma de contrato 0.5 meses, emisión de la I orden de pago 1 mes y la ejecución del primer pago 0.7 meses. Es importante aclarar que en los 2 meses de duración de la viabilidad técnica, se contempla también el tiempo en que los expedientes eran devueltos a las regiones para que se realizaran los ajustes necesarios; dado que luego de una primera valoración en ocasiones era determinado que resultaban necesarias correcciones en las propuestas técnicas o de presupuestarias, así como la aportación requisitos faltantes.



Fuente: Elaboración propia con base en análisis y revisión de expedientes de RBA y UCP, en archivos de la UCP y FITTACORI.

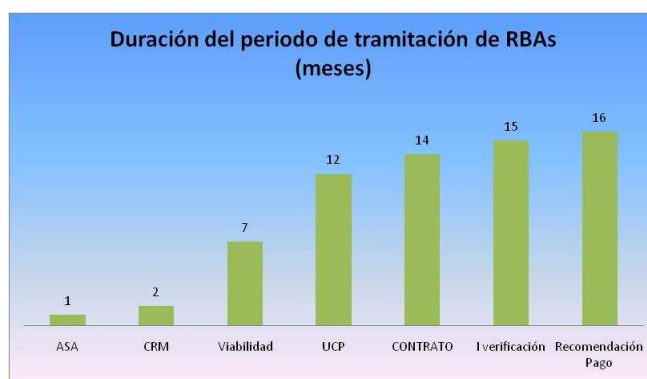
Gráfico 7.9.6.1.: Duración del período de tramitación de FID

A diferencia del período de duración de la tramitación con la FID, el consumido por los primeros RBAs fue más extenso. Ver gráfico 7.9.6.2. . Por lo que de alguna manera llevan la razón de las regiones de que se trató de un período largo de trámite y aprobación de los

¹¹⁹ El cual permitió solventar las deficiencias en los estudios técnicos y garantizar el cumplimiento de la reglamentación y los controles de calidad establecidos por el BID.

¹²⁰ Período similar al requerido por FONAFIFO, para la aprobación de los proyectos de Pago por Servicios Ambientales (PSA).

RBA. Esto se explica en razón de que para el caso de las FID los procedimientos eran más claros y la experiencias¹²¹ de la UCP mayores. Lo anterior a diferencia del contexto de incertidumbre en el que fueron tramitados los primeros RBAs; cuando inclusive debió darse un taller (Monte Campana) para analizar junto con representantes del BID las propuestas y su ajuste posterior según las recomendaciones de corrección solicitadas. Como se pudo ver lo extenso del trámite, abarcó parte del período de la segunda coordinación y parte de la tercera. Según el encargado del componente I, con la experiencia y los apoyos de las autoridades, así con un mayor conocimiento de las ASAs sobre la normativa y en las preparaciones de los proyectos posiblemente estos tiempos tiendan a disminuir.



Fuente: Elaboración propia con base en análisis y revisión de expedientes de RBA y UCP, en archivos de la UCP y FITTACORI.

Grafico 7.9.6.2.: Duración del período de tramitación del RBAs

Como un elemento a considerar, se mencionó que el PFPAS a nivel regional tuvo pocas posibilidades de incidir en las políticas agropecuarias y no paso de ser una fuente de recursos para la prestación de bienes y servicios. Las Secretarías Técnicas y los Comités Mixtos Regionales siempre se constituyeron como instancias operativas de intermediación de recursos, pero no tenían una mayor presencia regional en la toma de decisiones, no lograron incidir en los Comités Sectoriales.

¹²¹ Cabe resaltar el rápido avance en el establecimiento de las FID, el cual estuvo también relacionado con que el MAG, contaba con experiencia previa en este tema.

4.9.8 Consejo Nacional Directivo

Es el órgano decisorio de mayor jerarquía que tiene la responsabilidad de establecer las prioridades y orientaciones del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible-PFPAS, así como revisar y ajustar sus planes anuales operativos, revisar los estados financieros anuales, y resolver los problemas que se pudieran presentar durante la ejecución.

No solo en la composición de la UCP y en las Direcciones Regionales acontecieron cambios en los puestos directivos, eso también ocurrió en el Consejo Nacional Directivo (CND).

A nivel del CND, se menciona que no se logró solventar los problemas de organización, coordinación, y comunicación por los que atravesaba el Programa. Se mencionó una débil transferencia de información sobre las discusiones y toma de decisiones desde el CND hacia los medios operativos del Programa.

4.9.9 Seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación ha sido una de las debilidades del Programa, no se logró instaurar el sistema de seguimiento, la línea base y otros instrumentos de evaluación.

“La línea de base será el diagnóstico del Sector Agropecuario costarricense, específicamente con relación a la “población objetivo” del Programa y basado en indicadores de impacto, con el fin de monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas.” MAG (2007)

Los RBAs fueron verificados a través de equipos regionales conformados con personal independiente de la tramitación y acompañamiento de los proyectos. Estos informes constan en los respectivos expedientes.

La UCP y FITTACORI llevan registro de los costos de los proyectos financiados por el Programa, en estos constan los documentos de diseños, trámite, seguimiento y pagos.

No se ejecutaron las auditorías ambientales ni análisis de los efectos de las actividades ejecutadas a través del Programa.

Debido a la ausencia de estos procesos el Programa careció de instrumentos que permitirán informar adecuadamente sobre su operación y nivel de avance en función del logro de los objetivos. A nivel de las coordinaciones de Programa, ni de otros niveles administrativos o políticos fueron facilitados los acuerdos necesarios para que éstas se logaran.

4.9.10 Coordinación con entes eternos

En cuanto a la coordinación con entes eternos tanto en FITTACORI como en la dirección administrativa, salvo los problemas presentados inicialmente; se tiene el criterio de que las relaciones con Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República, con Caja Única fueron muy buenas.

4.9.11 Contratación administrativa

En un principio la contratación administrativa resultó lenta debido a que el Programa debió utilizar la plataforma de contratación la proveeduría institucional del MAG. La fluidez de los procesos de contratación fueron agilizados mediante la contratación de un experto en el tema de adquisiciones el cual contaba con conocimiento de la normativa del BID y de las instituciones públicas en materia de contratación. En comparación de otros proyectos también financiados, resulta notablemente positiva la diferencia en términos de eficacia del proceso de contratación, cuando se cuenta con profesionales especializados en estas áreas.

Los atrasos en las contrataciones han sido mínimos, las acontecidas tuvieron relación con diversas situaciones. Merece ser mencionado que el desfase en la

contratación de bienes y servicios, a nivel interno correspondió a la lentitud de otros procesos del PFPAS, relacionados con la implementación y lenta ejecución del Programa en general; así como con la dinámica institucional de las instancias de la cuales dependía la toma de decisiones y la ejecución de los componentes. A nivel externo, correspondió a carencia de oferentes en tema de capacitación y a negativa de oferentes de firmar los contratos una vez realizada la aprobación de las propuestas.

En el caso de la implementación del portal de información; esta tarea se vio notablemente retrasada en virtud de la demora de alrededor de un año en la contratación del profesional informático. Este proceso no fructificó en el año 2007, en virtud de que ninguno de los candidatos calificados en la lista corta aceptó finalmente el contrato y fue necesario iniciar un nuevo proceso. Hasta diciembre del 2008, se temía que el rezago anterior prácticamente haría imposible el logro de la contratación de una firma consultora que lo llevara a cabo.

Como paso intermedio las contrataciones debían obtener el criterio del BID, con relación a la “no objeción”, situación que no fue bien percibida desde los niveles regionales y locales. En parte debido al desconocimiento de las regulaciones establecidas en el contrato de préstamo, así como a los procedimientos diseñados en materia de adquisiciones. También tiene que ver con la insatisfacción que tiene con los tiempos de resolución para los casos tramitados, dado que el grueso de las solicitudes y ejecuciones se concentraron en un período corto, lo que impedía que los trámites ante la UCP fueran realizados con la inmediatez deseada. Aún así, el mecanismo seguido a través del especialista en adquisiciones, permitía mayor fluidez que los procesos de contratación institucional.

4.9.12 Percepción sobre las limitaciones y problemas presentados en la ejecución del Programa

4.9.12.1 Limitaciones que afectaron la ejecución del Programa

A criterio de las direcciones del nivel central y de la UCP, fueron mencionados varios aspectos que incidieron en la gestión y el nivel de ejecución del Programa. Se reconocen los siguientes:

1. Fallas en el diseño del Programa (por ejemplo: productos y servicios, mecanismos y trámites, requisitos y roles de actores).
2. Los defectos de diseño del marco lógico permitieron la interpretación subjetiva y dispersa en la ejecución del mismo. Al no contar con la línea base de partida resulta difícil dar seguimiento al impacto.
3. Se menciona que dentro del UCP, la DAF y FITTACORI¹²², no hubo claridad desde el principio de los roles que cada una de estas dependencias debía realizar, ni se estableció una ruta crítica ó la normalización y sistematización de los diferentes procesos de la gestión administrativa y técnica, y de coordinación para la ejecución de las contrataciones, ya sea a través de FITTACORI o por la DAF.
4. El Programa como proyecto piloto, se basó en una estructura operativa y una capacidad y conocimiento, que en la práctica resultó débil. Existió entendimiento conceptual y procedimental del Programa.
5. Dificultades y desacuerdos entre la Dirección del Programa y las autoridades de Hacienda y Contraloría.
6. Dependencia de las organizaciones para ejecutar las actividades. La demanda por los servicios del Programa por parte de las organizaciones fue muy baja desde el inicio hasta los siguientes tres años
7. Debilidad organizativa, empresarial y bajo nivel de experiencia de las organizaciones en la formulación, y trámite de propuestas acordes con la reglamentación del Programa.
8. Débil experiencia del servicio de extensión en la ejecución de proyectos novedosos como el PFPAS. Bajas capacidades en los extensionistas sobre su rol en el proceso de formulación de proyectos y Programas de capacitación y la evaluación de los proyectos y apliquen la normativa de RBA.

¹²² Esta situación es aclarada por FITTACORI, pues ellos desde su aprobación en el proceso licitatorio para la administración del PFPAS, contaban con los procesos contables financieros requeridos. Consideran que debido a la falta de conformación de la UCP según lo establecía la Ley de creación del Programa; para ellos resultó difícil ese nivel de coordinación. Mencionan que los procedimientos entre la UCP y FITTACORI, fueron aclarados en el taller del 03 de agosto del 2007, donde también participaron personeros del BID. En el oficio N° 60, realiza aclaración, en el tanto indican que *"...FITTACORI, elaboró todos los procedimientos administrativos (incluyendo rutas críticas), para la eficiente administración de los que se adjudicaron mediante licitación pública. Adiciona que "... las inconsistencias jurídicas, operativas, funcionales y de cultura institucional, presentadas desde el inicio de la ejecución del Programa, no han permitido que la coordinación entre los Directores a.i. que han estado dirigiendo el programa y la Fundación fuera óptima"*

9. Accesibilidad limitada de la conectividad y del servicio ADSL ofrecido por el ICE en las ASAS. Inseguridad de las edificaciones y restricción por acometida eléctrica y electrónica.
10. La DSOREA, no tuvo acceso adecuado al componente de comunicación e información, para organizar un sistema de interactivo desde los usuarios finales, las ASAs, las instancias regionales y nacionales. Faltó esa visión global que le permitiera a DSOREA, desarrollar el sistema de información que requería.
11. El contexto político el ente ejecutor cambiante (cambio de gobierno, cambios de Ministros en el mismo gobierno, cambios de Director de UCP). Retrasó procesos e incidido negativamente en la ejecución.
12. El personal de DSOREA vio el Programa como una carga más, como un ente externo al MAG al cual solicitar fondos.
13. Las demandas a las autoridades de la institución (en general) de parte de la UCP en diferentes etapas del periodo de ejecución, no fueron vistas como una responsabilidad institucional
14. Carencia de una UCP bien estructurada y estable en su composición, lo cual propició que la respuesta ante las solicitudes fueran prolongados, así como el riesgo de pérdida de documentación. Posposición de la contratación del personal para la UCP (especialistas: socio ambiental, en gestión de proyectos y negocios, comunicador, administrador; un asistente y una secretaria).
15. No se consideró el desarrollo de la capacidad de gestión administrativa dentro del personal de UCP y de sus contrapartes de cada uno de los componentes.
16. Baja credibilidad inicial en los servicios de RBA y AT condicionaron la creación de la demanda.

4.9.12.1 *Problemas presentados durante la ejecución del Programa*

A criterio de las direcciones del nivel central y de la UCP, fueron mencionados varios problemas que incidieron en la gestión y el nivel de ejecución del Programa. Se reconocen los siguientes.

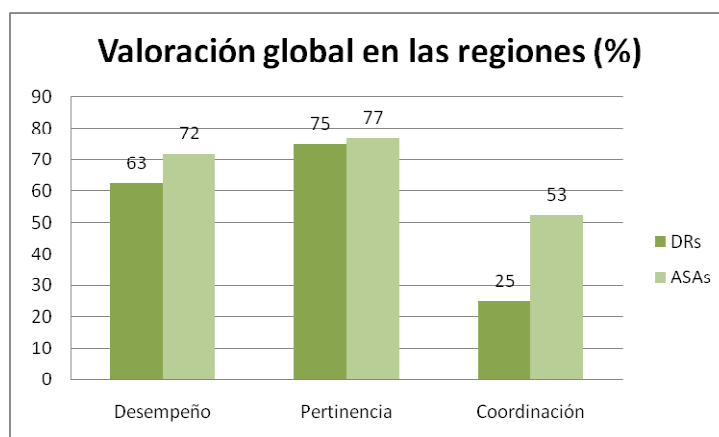
1. Por fallas y desfase en la inducción y difusión del Programa, el Programa tuvo un inicio lento en la ejecución.
2. Debilidad en el proceso de promoción local de los productos y servicios que ofrecía el Programa, los cuales, según el servicio de extensión resultaban poco atractivos al usuario.

3. En ciertas regiones se evidenció poco interés de algunos extensionistas, específicamente cuando se aborda el tema de la asistencia técnica, la cual hasta fue considerada como una amenaza al servicio de extensión pública.
4. Las organizaciones de los pequeños y medianos productores, en algunos casos no generaron propuestas de inversión, asistencia técnica y capacitación, debido a que los productos y servicios que ofrece el Programa de Fomento era considerado poco atractivo.
5. Demora en la definición, revisión y aprobación de la reglamentación, conceptualización y su operativización de las FID. En el caso de la operatividad de las FID, habiéndose elaborado el Manual Técnico y Operativo desde Octubre del 2007, no se pudo operar hasta Abril 2008 debido a la falta de claridad en el procedimiento operativo.
6. Débil e insuficiente acompañamiento técnico a los Comité Regional Mixto y ASAs.
7. Falta de apoyo para la oficialización del Sistema de Seguimiento y evaluación de la SEPSA.
8. Débiles vínculos entre UCP y grupo de trabajo principal del ente ejecutor (DSOREA).
9. Débil capacidad de gestión de las organizaciones, especialmente de aquellas en zonas más pobres. Idea de solución: En el ámbito institucional. Por medio del Programa de Extensión realizar un trabajo para el fortalecimiento organizacional. En el ámbito del Programa. Contar con personal especializado que promueva la generación de proyectos y Programas de capacitación en los cantones más pobres priorizados por el MAG.
10. No se fue realizada la capacitación en materia de procedimientos, normas, formulación y análisis de proyectos de producción sostenible.
11. Se hizo un gran esfuerzo por identificar necesidades de capacitación, pero se quedo en el proceso de identificación. No se pudo después llevar a la práctica por que el documento en sí fue bastante engorroso, e implicaba unas contrataciones que no se pudieron resolver.
12. La indisponibilidad de fondos durante varios períodos incidieron negativamente en la ejecución de lo Programado.
13. El nivel de inseguridad generado en las unidades locales y regionales del ente ejecutor, por el hecho de que los proyectos tuvieran trámites prolongados, fue un elemento distractor muy importante que inmovilizó al sistema.
14. El clima organizacional de la UCP se vio afectado por los cambios de personal, las funciones asignadas, los niveles de coordinación, no se ha mostrado la capacidad de responder a todas las necesidades que requiere la ejecución del Programa.

4.9.13 Percepción regional global del Programa

La valoración global del Programa en el ámbito regional obtuvo altos niveles de percepción positiva, para las variables sobre la pertinencia del Programa y su desempeño. Ver gráfico 4.8.5. Sin embargo en términos de coordinación los valores se muestran ampliamente bajos, y de manera especial por parte de las DRs fue cuestionado un bajo nivel de comunicación con la UCP, un alto nivel de intervención en la toma de decisiones, una excesiva reglamentación y dificultosa tramitación de los RBAs y las FID. Ver gráfico 4.8.5.

La variable desempeño es la que mejor refleja el esfuerzo institucional realizado para ejecutar el programa. En consideración de esta se puede observar que a pesar de los problemas y limitaciones enfrentados, se percibe que el PFPAS logró avanzar y obtener productos que benefician a los productores. Que este nivel desempeño a pesar de no ser el óptimo, permitió avanzar en el logro de los objetivos del programa.



Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida de la consulta a las DRs y ASAs.

Gráfico 4.8.5.: Percepción regional global del Programa.

4.9.14 Avance asociado al cumplimiento de metas e indicadores de desempeño

En el presente apartado se contrastan¹²³ los avances en los resultados del Programa con las metas e indicadores enunciados en el Marco Lógico del documento de Programa. Según se establece en la cláusulas 7.06 y 4.07. (BID, 2002).

Por tratarse de una evaluación intermedia que de hecho implica una valoración de carácter formativo, permite observar a la luz del contexto de ejecución la medida los indicadores y las metas, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en función del logro de los objetivos específicos del Programa.

Resulta importante aclarar que para el presente análisis, la restricción del tiempo establecido originalmente para el logro de las metas e indicadores perdió significado e importancia práctica¹²⁴. . En razón de que debido a los retrasos en la ejecución fueron necesarias dos prórrogas de un año cada una, por retrasos y bajo nivel de ejecución debido a situaciones no previstas en el diseño del Programa. Estas prórrogas interrumpieron¹²⁵ la cronología y temporalidad con la que el marco lógico fue construido, y son muestra fiel del desfase entre lo propuesto en el diseño original y lo ejecutado.

En el cuadro 4.9.14. Se anota en la matriz de marco lógico del Programa el avance en las metas y los indicadores de desempeño. Respecto al componente 1, los valores obtenidos sobre las metas e indicadores superan al planificado durante la fase de diseño, por lo que el nivel de avance resulta ser altamente satisfactorio. Respecto a Subcomponente de capacitación, a pesar de mostrar un nivel de avance significativo en el establecimiento de las FID, el avance fue nulo respecto a la realización de los congreso de productores; los talleres de evaluación de resultados; la capacitación a proveedores de servicios. Además, se muestra un lento avance en los indicadores sobre: las giras de intercambio de información,

¹²³ Así consultado y acordado con el representante del BID, el Director del Programa y la Directora de SEPSA.

¹²⁴ Con la atención de la emergencia, las ampliaciones por dos años y las modificaciones del proceso, se modificó la teoría del programa.

¹²⁵ Además se incluyó la "atención de la emergencia", si se quiere ver así como un nuevo componente.

días demostrativos y días de campo. La falta disponibilidad de información adecuada¹²⁶ limita emitir un juicio acertado sobre el nivel de avance en: los cursos dirigidos a productores y las horas de capacitación a extensionistas por medio de cursos, seminarios y otros eventos. A pesar de ello, cabe mencionar que fueron identificadas una cantidad considerable de actividades donde estos dos actores participaron. Sobre el subcomponente de información, se muestra un nivel de avance satisfactorio en los 4 primeros indicadores. Respecto al sistema de captura y transferencia de información financieramente sostenible, los indicadores permiten esperar el logro de la meta y de los indicadores. Las oportunidades del logro del indicador sobre Sistemas de información instalados en las 89 ASAS, son altas. La prestación de servicios de información aportada a los productores beneficiarios se realiza con algunas limitaciones. Lamentablemente, el Sistema de monitoreo y Medición de Impacto no fue instaurado, por lo que el indicador correspondiente no será logrado. En cuanto al nivel de avance del componente III, se debe indicar que fue bajo.

¹²⁶ Por limitaciones presentadas en los archivos no se puede conocer con certeza sobre los valores de las metas e indicadores de desempeño, pues no en todos se da cuenta de las horas de duración, del tipo de participante (productor, extensionista).

Cuadro 4.9.14: Matriz de marco lógico anotada con el nivel de avance en el logro de las metas y objetivos

Componentes / Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:	Valor/situación actual	Observaciones
1. Componente 1: Inversiones y Asistencia Técnica.			
<p>1.1 Sistemas Productivos Agropecuarios y Agroforestales sostenibles introducidos</p>	<p>1. Sistemas Productivos Agropecuarios y Agroforestales sostenibles introducidos en al menos 11.000 hectáreas, para al menos 4.000 familias de productores directamente beneficiadas al final de la ejecución del Programa.</p>	<p>Según la información suministrada por las Direcciones Regionales, mediante la aplicación de los instrumentos elaborados para la evaluación intermedia:</p> <p>a) El número de hectáreas de Sistemas Productivos Agropecuarios y Agroforestales sostenibles implementados por RBA es de 17244,90 hectáreas, y el número de familias de productores directamente beneficiadas por este rubro fue de 3828 familias.</p> <p>b) El número de hectáreas de Sistemas Productivos Agropecuarios y Agroforestales sostenibles implementados por AT 17244,9 hectáreas, Número de familias de productores directamente beneficiadas por la ejecución del AT 656.</p> <p>c) beneficiados con la atención de la emergencia 2323 familias de las regiones chorotega y Central Sur.</p> <p>b) Se reportan 76 organizaciones receptoras del reconocimiento por los beneficios ambientales, y 10 de servicios de Asistencia técnica especializada.</p>	<p>Alta posibilidad de ser logrado:</p> <p>Para el presente indicador se supera de manera considerable la meta de 11.000 hectáreas de Sistemas Productivos Agropecuarios y Agroforestales sostenibles implementados. Sin embargo debido a que este resultado se logra con una inversión menor a identificada en el diseño del proyecto. Situación que puede ser debida a el estimado inicial estuvo sobre valorado o que durante la ejecución el usos de los recurso se vio restringido, debido a las limitantes de los productores de de aportar mayores recursos de contrapartida para realizar esas inversiones.</p> <p>El valor del indicador de familias de productores directamente beneficiadas también es considerablemente alto, aunque aún no logra la meta de 4000 productores, el mismo también es logrado con menos recursos financieros de los presupuestados en el diseño.</p> <p>Esta condición corresponde a la condición actual de las actividades del componente 1, reportada a través de la aplicación del instrumento a las DRs, permite conocer que fueron aprobados 120 proyectos por los CRM, de los cuales 78 contaban con la firma del convenio. Fue un pequeño número de 18 (15%) proyectos sin ejecutar, que por diversas razones no obtuvieron la resolución de aprobación de la UCP. Este número se considera bajo si se considera el contexto y premura en la que se tramitó el grueso de los proyectos presentados en la UCP. De los proyectos convenios firmados un 92% había iniciado su ejecución y al 41 % se le había transferido los recursos el primer pago; el 17% había concluido</p>

Componentes / Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:	Valor/situación actual	Observaciones
			Además, se debe agregar que a través del componente 1 fueron aportados recursos para la atención de la emergencia, condición no prevista en el diseño original, acordada con entre el MAG y el BID; con los cuales fueron beneficiados 2323 de la regiones chorotega y Central Sur. Lo cual consumió también recursos humanos, logísticos del MAG.
2. Componente 2: Capacitación e información			
2.1. Sub componente de capacitación.			
2.1.1Agricultores miembros de organizaciones de productores capacitados para participar en el Programa.	2. 320 cursos completados al tercer año de ejecución, para capacitar a 6.000 productores en temas técnicos complementarios a las tecnologías promovidas por el Programa. 1.200 productores el primer año, 2.400 el segundo y 2.400 el tercero.	Con la información disponible no es posible realizar este análisis. Se logró estimar que el PFPAS facilitó recursos en actividades donde participaron 14.336 personas, de las cuales 3704 (25,84%) eran mujeres	Mediana posibilidad de ser logrado: Se carece de información para estimar las siguientes metas: 320 cursos 6.000 productores La debilidad en el sistema de seguimiento del programa, así como en la limitada información brindada en los los reportes de la UCP y del BID, no alcanzan a brindar información que dé cuenta de manera fiable sobre estas metas.
2.1.2 Extensionistas del MAG asignados a las Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA) capacitados en temas de recursos naturales, producción agropecuaria	3. Al terminar la ejecución del Programa, 680 horas de cursos, seminarios y otros eventos completadas, para capacitar a extensionistas de las ASA en temas relevantes a su trabajo.	Con la información disponible no es posible realizar este análisis. Se reporta que: a) 200 extensionistas locales y regionales conocieron los objetivos, beneficios y operatividad del Componente 1. Inducción a los equipos técnicos de las 8 Direcciones Regionales del MAG, en cuanto al marco conceptual y operativo del Programa (con énfasis en el Componente de Asistencia Técnica e Inversiones). Este avance se realizó mediante reuniones divulgativas y	Mediana posibilidad de ser logrado: Se carece de información para estimar la siguiente meta: 680 horas extensionistas La debilidad en el sistema de seguimiento del programa, así como en la limitada información brindada en los reportes de la UCP y del BID, no alcanzan a brindar información que dé cuenta de manera fiable sobre estas metas.

Componentes / Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:	Valor/situación actual	Observaciones
conservacionista y producción orgánica.		<p>talleres regionales y locales que incluyen a las 89 ASAs.</p> <p>b) Distribución, en versiones electrónicas e impresas, de cada uno de los documentos mencionados, a extensionistas de las 89 ASAS.</p> <p>c) 53 técnicos la Región Brunca capacitados elaboración y valoración de proyectos.</p>	
2.1.3 La filosofía y metodología de extensión del Programa presentada a personal de los proveedores de servicios	4. Al terminar el segundo año de ejecución del Programa, 330 horas de cursos de inducción completados con un total de 400 participantes.	No fueron realizadas la capacitación sobre filosofía y metodología de extensión del Programa presentada a personal de los proveedores de servicios capacitación	<p>Baja posibilidad de ser logrado: Tuvo un nulo el avance.</p> <p>El diseño del Programa planteaba la contratación de expertos que prestaran servicios al PFPAS, para lo cual fue considerado en su momento que los profesionales oferentes estuvieran registrados ante el Ministerio de Hacienda. Este registro de proveedores no fue logrado debido a que los oferentes declinaban por la cantidad de requisitos que se debían presentar. Posteriormente se tuvo la idea de llevar el registro dentro de MAG, sin embargo esta idea tampoco prosperó, y esta necesidad se fue posponiendo hasta el momento en que perdió importancia operativa debida que el "Plan de Capacitación" no fue ejecutado.</p>
2.1.4. Información sobre el Programa difundida para despertar el interés de productores considerados potenciales participantes del Programa.	5. Al terminar la ejecución del Programa, haber completado con el apoyo del Programa: 19 congresos de productores, 40 giras de intercambio de información, 176 talleres de evaluación	<p>No se han realizado congresos de productores</p> <p>Se ha realizado 18 giras de intercambio de información</p> <p>No se han realizado los talleres de evaluación de resultados</p> <p>A la fecha recibieron recursos del Programa 79 FID.</p> <p>Se ejecutaron 17 días demostrativos y días de</p>	<p>Baja posibilidad de ser logrado:</p> <p>Se muestra un bajo avance en los indicadores sobre el número de congresos, giras de intercambio de información, talleres de evaluación y días demostrativos y de campo a los interesados.</p> <p>Caso contrario respecto a las FID, donde se está muy cerca de lograr el indicador. Entre Julio y Noviembre de 2008, fueron presentadas 91 propuestas de FID a la UCP, de las cuales se tramitaron para firma de convenio 66 casos, los mismos por un monto total de €267.338.000. a</p>

Componentes / Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:	Valor/situación actual	Observaciones
	de resultados de experimentación y 88 fincas integrales didácticas montadas, las cuales han prestado 176 días demostrativos y días de campo a los interesados.	campo a los interesados.	
2.2. Subcomponente de Información			
2.2.1 Sistema de Información Agropecuaria (INFOAGRO) para mejorar las necesidades de los productores.	6. Un sistema de captura y transferencia de información financieramente sostenible, con datos confiables y oportunos funcionando como página WEB al finalizar el segundo año de ejecución del Programa.	<p>Se actualizó el sitio web InfoAgro a través del rediseño del portal www.infoagro.go.cr.</p> <p>Se elaboraron especificaciones técnicas para la construcción y puesta en marcha del portal para el Sector Agropecuario.</p> <p>Se cuenta con manuales con normas y procedimientos para la administración de los recursos informáticos.</p> <p>Fueron elaborados los términos de referencia para la contratación de una firma consultora que desarrolle e implemente el portal de información de InfoAgro.</p> <p>Se cuenta con recomendaciones sobre la plataforma de conectividad y de comunicación; así como un Programa de capacitación.</p> <p>Se tiene borrador de convenio con la Secretaria Técnica de Gobierno Digital de Costa Rica (STGD) para la asesoría y acompañamiento en el proceso de elaboración, desarrollo e implementación del portal de InfoAgro.</p> <p>Se facilita una alianza con el Instituto</p>	<p>Alta posibilidad de ser logrado:</p> <p>Se muestra nivel de avance satisfactorio. Los indicadores permiten esperar el logro la meta y los indicadores. El principal reto principal que enfrenta este sistema, consiste en el logro de la apropiación que del hagan los demás actores del Sector Agropecuario, de manera especial el MAG.</p>

Componentes / Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:	Valor/situación actual	Observaciones
		Costarricense de Electricidad (ICE) para la prestación de servicios de alojamiento (hosting), alquiler de licencias para la implementación y el funcionamiento del portal.	
	7. Sistemas de información instalados en las 89 ASAS al finalizar el segundo año de ejecución del Programa, interconectados con la red Infoagro/SEPSA.	Se cuenta con 88 CI debidamente equipados. Un 77% cuenta con acceso a internet. Las DRs y las ASAs valoran positivamente la dotación del equipo.	Alta posibilidad de ser logrado: Las oportunidades del logro de este indicador bastante alto. Los casos sin acceso a la red, se deben a situaciones fuera del alcance de Programa, pues en algunas zonas del país estos servicios no se encuentran habilitados.
	8. Información quincenal sobre precios y mercados para productos relevantes difundida por las ASA a los productores participantes al finalizar el segundo año de ejecución del Programa.	Solo un 10% de los CI se encuentran funcionando de manera plena. Algunas ASAs carecen de conectividad, los CI no cuentan con suficiente personal para la atención de los productores.	Mediana posibilidad de ser logrado: La prestación de servicios de información es aportada a los productores beneficiarios del Programa con algunas limitaciones. La información se brinda de manera personalizada, se imprimen los reportes según la demanda del productor. Se requiere de más seguimiento, capacitación y asesoramiento para los funcionarios; con lo cual se espera que este indicador se pueda cumplir satisfactoriamente.
	9. Sistema de monitoreo y Medición de Impactos instalado y funcionando a los 6 meses de inicio del Programa	No se ha establecido el sistema, a nueve meses de finalizar el Programa no cuenta con la línea base, lo que imposibilita el seguimiento y valoración del impacto. Se cuenta con una metodología para la evaluación del Programa.	Baja posibilidad de ser logrado.
3. Estudios para apoyar la Competitividad del Sector Agropecuario.			
	10. Estudio de Información y Datos	A pesar de que en la Programación inicial del Programa fue establecido que algunos de los	Mediana posibilidad de ser logrado: De contar con más tiempo para su ejecución (6meses más)

Componentes / Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:	Valor/situación actual	Observaciones
<p>3.1. Estudios complementarios a las actividades del Programa y que contribuyen a sus objetivos realizados.</p>	<p>de Línea de base sobre el Sector Agropecuario completados al final de los primeros seis meses de ejecución del Programa.</p> <p>11. Estudios de competitividad completados al final del primer año de ejecución del Programa, incluye un estudio sectorial sobre la economía Rural (completado al segundo año de ejecución del Programa.</p> <p>12. Estudios del sistema de monitoreo y evaluación de impactos ambientales y sociales e impactos socioeconómicos para el Sector, completados al final de los primeros nueve meses de ejecución del Programa.</p> <p>13. Estudio sobre los mecanismos de pago por servicios</p>	<p>estudios de competitividad identificados debían ser realizados durante el primero año, su ejecución ha fue pospuesta, razón por la cual este componente ha tenido un bajo nivel de ejecución.</p> <p>En el informe de progreso 2006, se informa sobre la ejecución de primera fase de "Estudio de información y línea base del Sector Agropecuario" y de la elaboración del los Términos de Referencia para levantamiento (Informe de consultoría Términos de Referencia para el estudio de línea de base (ELB)). Sin embargo este estudio no se concretó en su momento, debido a una falta de claridad y de decisión política y estratégica del MAG y el PFPAS, sobre su relevancia para la medición del impacto del Programa y su aporte para el desarrollo de políticas y estrategias. A pesar de estos esfuerzos iniciales, se nota que la decisión de ejecutar los estudios se fue dejada para último momento</p> <p>En el informe progreso del 2007, se anota que los estudios de competitividad se habían planificado para concluir con el Programa y que realizarían bajo demanda de las dependencias e instituciones. Lo que denota que a pesar de estar claramente definidos los estudios a realizar, no existió una directriz definitiva para ejecutarlos.</p> <p>No se evidencian apoyos de SEPSA, entidad del Sector Agropecuario a la que primordialmente asistían las oportunidades para desarrollar</p>	<p>este componente tendría la opciones de ser ejecutado en su casi en su totalidad (excepto el temas de línea base). En razón con el dinamismo mostrado por el Programa en su actual nivel de apoyo político, gerencial, de ejecución, madurez operativa y experiencia.</p>

Componentes / Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:	Valor/situación actual	Observaciones
	<p>ambientales completado al tercer año de ejecución. Incluye un estudio sobre el potencial para el desarrollo agropecuario en comunidades indígenas.</p> <p>14. Al menos seis estudios específicos sobre producción agropecuaria, mercadeo y agroindustria para identificar factores que inhiben el desarrollo del Sector Agropecuario, completados durante la ejecución del Programa.</p>	<p>estudios dentro de su ámbito de acción institucional. Como lo eran la <i>"Linea Base del Sector Agropecuario"</i>, el <i>"Estudio Sectorial sobre Economía Rural"</i>, el <i>"Sistema de monitoreo y evaluación de impactos...para el sector"</i>.</p> <p>Aunque en informes del BID se menciona que la UCP, se encontraba estudiando los temas a ejecutar con este componente, no se mencionaba de cuales se trataba.</p> <p>Hasta el 2007, se mencionaba que a través de este componente se habían financiado cuarenta estudios de agrocadenas en siete regiones del MAG</p> <p>En el informe de progreso del 2008, se menciona un avance importante, sobre 5 estudios en curso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Competitividad y sostenibilidad de la agrocadena de Chayote, con una inversión de 60 mil dólares. 3. Potencial agroindustrial y de exportación del Chayote, con una inversión de 60 mil dólares. 4. Estudio socioeconómico y georeferenciación de Aguacate de altura en zona de Los Santos, con una inversión de 71 mil dólares. En este momento está para firma de contrato 5. Estudio de competitividad sobre la producción y comercialización de extractos y aceites esenciales a partir de plantas medicinales producidas bajo modelos de sostenibilidad ambiental, con una inversión de 70 	

Componentes / Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:	Valor/situación actual	Observaciones
		<p>mil dólares.</p> <p>6. <i>Estudio de competitividad de Cebolla</i>, con una inversión de 100 mil dólares.</p> <p>Adicionalmente a los anteriores se informa a través de FITTACORI del <i>“Estudio de competitividad para la transformación de los sistemas de producción de ganadería bobina tradicional en modelos de producción sostenible”</i>. Con una inversión de 100 mil dólares. .</p>	

Fuente: Elaboración propia. Con base en Matriz de Marco Lógico del Proyecto BID (2002) e información sobre los resultados obtenidos de ejecución.

5. LECCIONES APRENDIDAS

- 5.1. La creencia de que los instrumentos de planificación deben mantenerse inalterablemente en el tiempo, aún durante cambios drásticos del contexto de la ejecución de los Programas, fue superada desde hace mucho tiempo. Un Programa debilitado por la carencia de un sistema de seguimiento y evaluación se ve limitado en la revisión y redefinición de los instrumentos evaluativos. Cuando no se revisa y ni actualizan las propuestas de intervención y los modelos de planificación, el marco de ejecución y rendición de cuentas puede resultar poco claro y efectivo para la unidad ejecutora y el ente financiero.
- 5.2. Cuando el atraso en la ejecución es significativamente bajo, los períodos cortos en las prórrogas, limitan de manera contundente la claridad para establecer un horizonte de planificación oportuno para los ejecutores. Contribuye a la ejecución acelerada, que logra afectar negativamente los niveles de coordinación y comunicación.
- 5.3. En el diseño de Programas se debe tomar en cuenta además de la aprobación legislativa de los fondos globales del préstamo, la posibilidad en la que los diferentes procedimientos administrativos del país ejecutor puedan retrasar la implementación del Programa y la transferencia de fondos; con el propósito de evitar o prevenir problemas como el fase de ejecución o el desgate institucional.
- 5.4. Una lógica de intervención basada en supuestos no considerados del contexto institucional, limita la ejecución, seguimiento y control de la ejecución y los resultados. Los sus puestos no considerados puede llegar a afectar en mayor medida de los considerados.
- 5.5. En un proyecto que interviene en una telaraña institucional constituida por un mando superior, un mando medio y un mando de ejecución tan disperso y se corre el riesgo de que se desnaturalice su propuesta de intervención, sobre la manera en la que serán provocados lo cambios deseados en la población objetivo.

- 5.6. Un Programa insertado dentro de la estructura del Ministerio de Agricultura, depende para su buen funcionamiento de la legitimidad y apoyo que pueda ser aportado por la autoridad política.
- 5.7. Una estructura operativa que debilita la independencia en la toma de decisiones de una “Unidad Ejecutora”, propicia las condiciones desfavorables para la buena gestión de la ejecución de un Programa.
- 5.8. Un Programa piloto novedoso, con una temática y metodologías especializadas debe contar para su ejecución con personal experto en los ámbitos de su dirección y coordinación, tanto en el nivel central, como en el nivel Regional y local.
- 5.9. Un Programa que requiere para su ejecución de la apropiación y compromiso de diversos actores en todos los niveles operativos, requiere de modelos de gestión participativos y una visión compartida por parte de ellos.
- 5.10. Un Programa fomento a la agricultura con enfoque social, no debe caer en asistencialismo, en perjuicio de cumplimiento de la reglamentación.
- 5.11. La decisión de incorporar una entidad externa al marco institucional del ente ejecutor, en la administración de los recursos financieros, debe ser sopesada desde la fase de diseño; en función de establecer las condiciones necesarias para su eficiencia y eficacia en relación en la prestación de servicios, lograr niveles significativos de credibilidad y seguridad jurídica en la gestión financiera. Así mismo debe ser sopesada la separación de la AEA, con relación a los riesgos de pérdida de confianza, y de buenas relaciones entre las instancias involucradas.
- 5.12. Un Programa piloto basado en la prestación de servicios de innovación, desarrollado en una institución de cobertura nacional; requiere de un marco normativo que permita mecanismos y procesos simplificados de fácil comprensión y aplicación para los actores involucrados.
- 5.13. En un Programa que comprenda la prestación de recursos para apoyar Servicios Asistencia Técnica a las organizaciones debe considerar de estas, su capacidad gerencial y su visión sobre la utilidad del servicio en cuanto los posibles beneficios

de alcanzar.

- 5.14. Un Programa novedoso basado en la demanda debe estimular el convencimiento y compromisos de participación de las organizaciones. La comunicación entre organizaciones resultó ser un medio efectivo de estímulo de la demanda.
- 5.15. Un Programa que ejecuta formulaciones y tramitaciones en los niveles locales, debe contar con personal de la unidad ejecutora, para lograr mayor eficiencia en la aprobación de los proyectos y las solicitudes de servicios en el nivel central
- 5.16. La ejecución de Programas como el PFPAS, con marco jurídico y recursos financieros propios; puede ser facilitada dependiendo del contexto y las condiciones institucionales en donde presta servicios. Igual puede ser facilitada dependiendo en que su propuesta metodológica, procedimientos y acciones sean compartidos por los actores.
- 5.17. En ausencia de una gestión oportuna y acertada, sin la base metodológica necesaria para alcanzar resultados, un componente de capacitación que se desarrolla dentro de un marco operativo complejo como el del PFPAS, puede correr el riesgo de diluirse en las acciones institucionales que le son propias al ente ejecutor.
- 5.18. La desatención y el abandono de la planificación de la capacitación, sin contar con personal responsable que dirija las actividades hacia el logro de los resultados; contribuye a que componente de capacitación sea absorbido por las necesidades e interés de las unidades administrativas más fuertes del ente ejecutor.
- 5.19. La carencia en el seguimiento y control de un componente de capacitación, debilita su gestión y contribuye a que se inviertan recursos en actividades que no responden a los objetivos del Programa.
- 5.20. EL ente ejecutor de un Programa que contemple actividades de equipamiento debe contemplar en su presupuesto la adquisición de materiales y consumibles que garanticen la sostenibilidad de los servicios.

- 5.21. La ejecución actividades concretamente definidas en el diseño del Programa, como lo fueron los Estudios de Competitividad, pudieron haber sido logrados si las instancias directamente implicadas con la temática de cada uno de ellos, se hubiera apropiado y gestionado para su realización. Debido a la importancia estrategia también se requería de una visión compartida sobre el sentido y el enfoque con el cual debían ser desarrollados.
- 5.22. La inclusión de nuevos servicios como “la atención de la emergencia”, requieren en términos de transparencia y credibilidad; de una sólida justificación apoyada por diagnósticos bien sustentados, legalización y modificación contractual con un marco operativo claro, responsabilización de la ejecución, acompañamiento y supervisión, verificación y determinación de efectos; que garanticen la viabilidad en la determinación del impacto de las acciones emprendidas en productores y la rendición de cuentas.
- 5.23. Las intervenciones en situaciones de emergencia, se ven limitadas en su fase pre operativa y operativa, ante la ausencia de los censos de los productores en condiciones de vulnerabilidad.

6. CONCLUSIONES

Resulta de interés indicar que la evaluación intermedia por su carácter formativo, enfatizó en el análisis de los procesos y los resultados del primer. Orientados por esta premisa es posible concluir que:

- 6.1. El apoyo a la agricultura es prioritario como acción estratégica para los estados. El PFPAS ha sido un Programa para atender un segmento del Sector Agropecuario, mismo que guarda pertinencia en correspondencia con las políticas de desarrollo del país y un enfoque social que permitió orientar sus actividades al apoyo de los pequeños y medianos productores agropecuarios, en los ámbitos de la sostenibilidad ambiental y la competitividad. Los diferentes niveles dentro de los sectores involucrados confirman que el Programa ha correspondido a las necesidades de los productores, en el marco de la innovación, acceso a la información, asistencia técnica, seguridad jurídica, diversificación de la producción, productividad, ingreso, bienestar familiar y desarrollo local.
- 6.2. A pesar de su pertinencia el Programa se ejecutó ensimismado en el Servicio de Extensión Agropecuaria de DSOREA y de Infoagro de SEPSA, de manera desvinculada de otros procesos e iniciativas que intervenían en sus áreas de acción en el nivel nacional, como lo son instituciones y estrategias ligadas a la conservación y producción sostenible y la competitividad, lo cual redujo su nivel de injerencia, su visibilización y sus contribución con otros procesos.
- 6.3. Resultó invidente una baja utilización de los recursos provenientes del préstamo, la cual representa apenas un 28,04 %. Esta condición tuvo repercusión en la eficiencia financiera de su operación dentro del MAG, acarreando costos más altos de los previstos para el logro de los resultados. La ampliación del período de ejecución por dos años más, permitió incrementarla

durante el año 2008. En una etapa de mayor madurez del Programa, se pasó de un nivel de desembolsos de 7.9% a inicios de año al 31.5% a finales del mismo. Contribuyó para ese fin la aplicación de recursos a la atención la emergencia. Para esa fecha el componente sobre Estudios de Competitividad se encuentra ampliamente rezagado respecto a los componentes I y III.

6.4. La manera en que el Programa logrará su propósito se ha visto afectada por los retrasos, ajustes y modificaciones realizadas durante su ejecución. Sin embargo oficialmente la teoría del Programa se ha mantenido durante todo el período de ejecución, a pesar de las amenazas y dificultades enfrentadas. También se mantuvo el marco lógico del Programa, que como fue analizado carece de modificaciones o actualizaciones, a pesar de las limitaciones en la identificación de supuestos, directamente relacionados con el modelo causal sobre el que se sustenta la hipótesis de intervención del Programa. Esto guarda especial importancia, debido a que establece la manera en los servicios y bienes suministrados por el PFPAS, provocarían un cambio de condición de vida en los pequeños y medianos productores.

6.5. Además de no contar con un sistema de seguimiento y evaluación el Programa desaprovechó una serie de instrumentos para el seguimiento, que le pudieron ser útiles como apoyo a la gestión por resultados. En realidad, la evaluación fue la fase ausente en la ejecución del Programa.

6.6. Llegar a los acuerdos para prorrogar por dos años más la ejecución del préstamo, representaron medidas acertadas en el tanto el ejecutor había ganado experiencia para su gestión y operación; se habían madurado procesos cuyos resultados preliminares vislumbraban resultados altamente positivos, a demás de que de alguna manera se habían superado varias limitaciones y problemas que habían retrasado la ejecución. Con ello fue aumentada la población directamente beneficiada.

6.7. Si bien la lógica de intervención establecida en el diseño del Programa resultó comprensible, en su marco conceptual y de priorización social; el mismo presentó insuficiencias que limitaron la operativización, reglamentación,

ejecución seguimiento y control de la ejecución y los resultados. La suposición de una demanda estructurada por parte de las organizaciones, organización y capacidades institucionales favorables y al servicio del Programa, contexto externo favorable, visión y respaldo de la autoridad política constante y positiva.

6.8. El Programa sufrió retrasos en su implantación por factores ajenos al marco institucional del Sector Agropecuario, lo que incidió en un escenario de poca credibilidad entre los actores que intervendrían en su ejecución. Los retrasos ocasionados por las intervenciones de la Contraloría General de República y el Ministerio de Hacienda, retardaron el inicio de las actividades, en el momento en que los actores habían sido convocados, creando un clima de incredulidad e inseguridad jurídica-operativa, que atrasó los procesos de organización dentro del MAG y ocasionó el desencanto entre las organizaciones. Hasta tal punto que los esfuerzos preparatorios, fueron desaprovechados y el Ministerio de Agricultura debió enfrentar el reto de animar a los directamente involucrados, de manera que se pudiera elevar nuevamente el nivel de interés por el desarrollo del Programa. El desgaste institucional alcanzó grandes dimensiones, contribuyó a un consumo importante de la contrapartida; sin embargo se logró superar los obstáculos mencionados en esa difícil etapa, gracias a la suma de esfuerzos de varios actores que realmente creyeron en los beneficios del Programa y se comprometieron a llevarlo a cabo. Debe destacarse el doble esfuerzo realizado por el personal de UCP, así como los equipos regionales y las agencias de extensión agropecuaria.

6.9. El marco operativo diseñado para la ejecución y gestión del Programa, limitó el poder en la toma de decisiones en los niveles regional y local. El nivel de delegación de funciones a estos niveles fue bajo. El control del cumplimiento de tareas y servicios prestados fue alto. Lamentablemente el seguimiento y evaluación por parte de SEPSA no logró ejecutarse. Por otro lado se aplicó una estructura disfuncional, que creó una condición de desventaja de la UCP, ante instancias del nivel jerárquico mayor, como lo son SEPSA y DSOREA. Dado que el personal de la UCP dependía de esas dependencias, se limitó su condición

independencia para la priorización y toma de decisiones. También esta condición de desventaja, aumentó y complicó los procesos burocráticos en el manejo del Programa.

6.10. Además de su dependencia operativa y de toma de decisiones de las dos instancias anteriores, la UCP debió responder al CND, instancia del nivel central que no logró las soluciones operativas que entorpecieron la gestión del Programa.

6.11. En la UCP no siempre se contó con un respaldo constante de las autoridades políticas. El Programa transitó por una serie de condiciones que limitaron su ejecución y el logro de resultados. Durante su ejecución acontecieron dos cambios de gobierno y tres cambios en la dirección de la UCP. Durante estos cambios fue consumido tiempo valioso y esfuerzo institucional para que se dieran los ajustes de organización y configuración de nuevos modelos de gestión y priorización, acoplamiento y alineación al marco institucional. Cabe destacar que en ninguno de esos momentos se logró fortalecer la conformación de la UPC, lo que limitó su capacidad de resolución, coordinación y comunicación. Entre las dificultades enfrentadas por la UCP, merecen ser consideradas las siguientes:

6.11.1. El apoyo institucional durante la ejecución resultó insuficiente y oscilante; el apoyo político y el respaldo de las direcciones involucradas en los procesos de ejecución limitó el logro de los productos que dependían de la articulación de esfuerzos desde las estructuras operativas de las instancias involucradas.

6.11.2. Los procesos de coordinación y comunicación entre las instancias involucradas presentaron grandes debilidades por cuanto los distintos actores no siempre tuvieron claro el rol que desempeñaban, creando por un lado vacíos en atención algunos temas y por el otro enfrentamientos y disgustos entre los actores, debido a una débil delimitación de funciones y bajo nivel de comunicación.

- 6.11.3. Los actores institucionales involucrados en la ejecución, mantuvieron dificultades para converger en una visión compartida sobre los alcances del Programa, la interpretación del marco normativo y programático, el establecimiento de roles y límites en sus funciones, cooperación, acoplamiento y articulación de procesos; apropiación, empoderamiento y el encuentro de acuerdos y la conciliación de intereses.
- 6.11.4. Las competencias entre los actores retrasaron la ejecución de las actividades, dificultaron los procesos y crearon distanciamientos.
- 6.11.5. Se oficializaron reglamentaciones con barreras que limitaron el acceso a los servicios del Programa
- 6.11.6. En los niveles regionales fue interpretado que la responsabilidad por la ejecución residía en la UCP y SEPSA, lo que afectó en primera instancia en la difusión de los servicios de RBA, la AT y capacitación. Y en segunda instancia en la prestación de los servicios de los centros de información.
- 6.11.7. El limitado acceso de DSOREA al subcomponente información impidió fortalecer el sistema de información que esta requería.
- 6.11.8. La UCP careció de oportunidades para atender las demandas desde las regiones, dificultándose así una buena gestión de Programa. Se le imposibilitó ejercer una gestión estratégica orientada al logro de resultados y se vio obligada a realizar ajustes en los procesos y en la normativa sobre la marcha; y no debido a un proceso sistemático de toma de decisiones, lo que creó incredulidad y desaprobación en los niveles regionales especialmente.
- 6.11.9. La falta de acuerdo y respaldo institucional provocó que el Programa careciera hasta la fecha de un sistema de seguimiento y evaluación. En ausencia de este sistema, el Programa navegó según las fuerzas institucionales y el impulso que en su momento pudiera ser brindado por la autoridad política.
- 6.11.10. Las diferencias en la visión sobre los sistemas de control y los alcances de las funciones, conllevó a que la inclusión de una unidad

administradora dentro de la estructura operativa del Programa, no fuera respaldada por la UCP y las distintas instancias del MAG. La toma de decisión de separar a FITTACORI, de la administración de los recursos del componente 1, desembocó en una serie apelaciones y desavenencias que provocaron un distanciamiento entre la AEA y la UCP, en sus niveles directivos. Afectó la comunicación y las relaciones de confianza entre estos dos actores.

6.12. El componente I mostró importantes resultados hasta el 2008. Registró el ingreso en la UCP de 73 proyectos, de los cuales 58 iniciaron sus trámites en ese año. Contaban con convenios firmados 45 de RBA, por un monto de 888.262.911,00 colones y de asistencia técnica por 94.566.709 colones. Se destacan como logros, el desarrollo de un sistema financiero que apoya la agricultura sostenible; el fortalecimiento de la gestión empresarial; el desarrollo de capacidades humanas en producción agropecuaria sostenible; mayor conciencia en uso de tecnologías amigables con el ambiente; una cultura en manejo de remanentes pecuarios; la calidad ambiental; mejores precios y mayor calidad del producto. Con relación a los logros anteriores, fueron identificados importantes beneficios para los productores, relacionados con el mejoramiento de las condiciones de los sistemas producto, a través de: el manejo agroecológico y conservacionista; aprovechamiento de remanentes y recursos subutilizados; procesos de descontaminación de aguas; reducción en uso de plaguicidas y en general de aspectos que afectaban la salud humana. También se incidió en la concientización de los productores, apoyo al proceso de certificación de la producción, aumento de la competitividad y mejora en la calidad de vida de los núcleos familiares.

6.13. Una vez conocidos los RBA por las organizaciones se vio incrementada su demanda, a tal punto que aún con los períodos de prórroga difícilmente podrá ser cubierta. Este novedoso sistema logró establecerse con buen éxito en todo el país, lo que le permitió abarcar diversas condiciones agroecológicas y socioeconómicas. Las experiencias observadas son exitosas, presentan un nivel

de avance en la línea de impacto que merece ser descrita. Como consecuencia de la implementación de los RBA, se percibe un alto nivel de satisfacción de los productores, organizaciones y técnicos. Se logran observar beneficios sociales, económicos y ambientales; aún en tan corto tiempo, lo que presagia un impacto positivo y significativo para los productores, las organizaciones y las comunidades.

- 6.14. El modelo de Asistencia Técnica resultó poco interesante para las organizaciones, en parte por los procedimientos, pero lo que más influyó para que no participaran fue el aporte que tenían que hacer del 50% de los costos. Este servicio resultó atractivo para las organizaciones ligadas a la exportación, con nichos especializados en la comercialización y con experiencia en el pago de servicios similares.
- 6.15. Los proyectos aprobados tienen una alta probabilidad de ser sostenibles, pues estuvieron enmarcados dentro de estrategias y proyectos de negocios económica y financieramente viables. Se consideró que las organizaciones de productores tuvieron una apropiación y un compromiso real con la sostenibilidad de las iniciativas
- 6.16. De alguna manera las constantes quejas de los actores regionales sobre la cantidad de requisitos para acceder a los servicios del Programa, hacen notar la carencia de experiencia institucional en aspectos de tramitología y de conocimiento de los modelos ejecución planteados en el Programa; lo que en parte se debió a la debilidad que se tuvo en los procesos de inducción a la metodología y filosofía del Programa; así como las limitaciones de la UCP para brindar acompañamiento a los niveles regionales.
- 6.17. Las principales causas que retrasaron la ejecución corresponde aspectos externos relacionadas con la objeciones del Ministerio de hacienda y la Contraloría General de la República; y con aspectos internos relacionados con la limitada capacidad institucional y una débil cultura organizacional en gestión de proyectos con marco jurídico y recursos financieros propios.

6.18. Existió un nivel de invisibilización del Programa dentro del marco institución donde intervienen otros actores con temas relacionados con la sostenibilidad y la competitividad. Esa falta de visibilización fue posible observarla a nivel de campo, debido a la carencia de rótulos informativos que identificaran los proyectos financiados por el Programa.

6.19. El subcomponente de capacitación se mostraron importantes avances en el establecimiento de las FID, no así en la ejecución de las capacitaciones para mejorar la competitividad; que debían ser impartidas a productores, técnicos y proveedores de servicios. Se destacan aquellos proyectos que permiten la difusión de experiencias en producción agropecuaria sostenible relacionadas con: el aumento de la productividad; aumento de la cobertura vegetal del suelo, el manejo adecuado de la fertilidad del suelo y manutención de la materia orgánica; la reducción de la contaminación; el uso eficiente de la energía. Tuvo un bajo nivel de avance en cuanto a los proyectos de capacitación. Las organizaciones en general se mostraron poco interesadas en los servicios del subcomponente de capacitación, debido a cantidad de requisitos que debían de cumplir. Otro aspecto que afectó, fue el requisito de existencia de un registro de proveedores en la UCP el cual tampoco se creó. El MAG, utilizó recursos del programa para apoyar financieramente actividades dentro de sus áreas estratégicas. La capacitación impartida, fue altamente valorada por su pertinencia, dado que correspondió a las necesidades de productores (as) y técnicos. En cuanto sus logros, se fortalecieron los procesos de las agrocadenas, la elaboración de proyectos productivos. Permitted mejorar las capacidades técnicas y administrativas, así como la sensibilización y conocimiento de los técnicos y productores en el tema de la gestión ambiental de la producción agropecuaria, el fortalecimiento de la cultura de producción sostenible; y el intercambio de experiencias entre técnicos y productores. Entre los beneficios mencionados se lograron identificar: el refrescamiento de los técnicos para un mejor servicio a los productores, en temas de granos básicos, ganadería y desarrollo sostenible, el mejoramiento en la capacidad de gestión por las organizaciones y el personal técnico para enfrentar los retos, la incorporación del enfoque de género en la actividades del Programa y el

impulso que se le dio a los productores para que se participara en seguridad alimentaria. Con el nivel de avance mostrado hasta el momento, se está lejos de lograr atender al público meta al que estaba destinado: mujeres, indígenas, juventud rural, el personal de extensión y proveedores de extensión; con el propósito de fortalecer su competitividad; desarrollar un interés por los servicios de asistencia aportados por técnicos privados. A pesar de lo anterior los niveles regionales se muestran satisfechos con la capacitación aportada por el Programa.

6.20. El subcomponente de información tuvo un importante avance, ya que se logró el equipamiento de 88 Centros de Información (CI), 8 enlaces regionales y computadoras para la instancia nacional de InfoAgro. A través del Programa se dotó de acceso a internet, capacitación en TIC, publicaciones, actualización del sitio Web y posibilidad de convenios para innovación de Infoagro.

6.21. Un 10 % de los CI, visitados se brindan servicios de manera plena. Entre los beneficios percibidos, se menciona que a través del subcomponente se mejoró la capacidad de gestión de las ASAs, y la respuesta a las necesidades de información de los productores, a los que les permitió el acceso gratuito a información técnica a través de la reproducción de materiales y servicios de información. Se les facilitó el intercambio de información (tanto a nivel interno como externo a la región), lo que contribuyó a que: los productores tuvieran conocimiento sobre precios actualizados; lograran difundir sus actividades y productos y obtuvieran información tecnológica.

6.22. En componente III, tuvo un bajo nivel de ejecución, su mayor avance se mostró durante el año 2008. Contribuyó con acciones estratégicas del MAG a través de las agrocadenas. Se esperan el desarrollo de importantes estudios en chayote y aguacate. A falta del impulso de las instancias del Sector Agropecuario se corre el riesgo de desaprovechar recursos de gran utilidad para el diseño de políticas y acciones sectoriales de incidencia nacional. El bajo liderazgo en la conducción de una agenda sectorial en estudios de competitividad, así como los insuficientes esfuerzos institucionales compartidos

afectó el logro de estos productos. La falta de ejecución de la “Línea Base” y el “Sistema de seguimiento y evaluación de impactos” no podrá ser solventada en el tiempo restante de ejecución.

- 6.23. La atención de la emergencia tuvo un impacto positivo en la condiciones de vida de los pequeños y medianos productores. A través de las transferencias monetarias los productores lograron restablecer sus sistemas productivos, lo que les permitió mantenerse en su finca, y no tener que desplazarse para buscar fuentes de ingresos para la atención de sus familias. Lograron incorporar prácticas ambientales en sus sistemas productivos, y vieron mejorados sus ingresos.
- 6.24. Fueron beneficiadas 2313 familias para lo cual fueron invertidos US\$ 2.480.548,22. Con lo dineros aportados se fomentó la sostenibilidad agropecuaria en los sistemas afectados; la introducción de prácticas agroconservacionistas; el mejoramiento de la estructura productiva; las prácticas asociadas con la protección del recurso hídrico; la reactivación de los cultivos; el incremento del área productiva en cultivos básicos; y la reactivación económica y social de las familias.
- 6.25. Los productores fueron atendidos según su grado de afectación y que la intervención permitió recuperar su capacidad productiva. Se intervinieron sistemas productivos de café, ganadería, granos básicos. Se evitó que los productores abandonaran los cultivos y que se redujera el impacto económico causado por el desastre climático del 2007. Permitted a que estos desarrollaran prácticas agroconservacionistas. Los productores atendidos tuvieron opiniones favorables en cuanto a los trámites necesarios para la obtención de la ayuda; la consideración de sus prioridades durante la emergencia; la reducción impacto emergencia través de la ayuda; el mejoramiento de la actividad productiva través de la ayuda y el buen trabajo de las ASAs para la entrega de la ayuda.

7. RECOMENDACIONES

Esta etapa prescriptiva de la evaluación es realizada en consideración de las acciones pertinentes en función de período restante de ejecución del Programa, el cual deberá concluir el 28 de febrero 2010. Teniendo como punto de partida esta última condición, se exponen a continuación las siguientes recomendaciones:

- 7.1 Se deberá desarrollar una estrategia de visualización del Programa, donde se incluya la socialización de las experiencias generadas, y la rotulación de los proyectos en el campo.
- 7.2 El marco lógico deberá ser ajustado para la evaluación final, debido a que durante su ejecución el Programa sufrió modificaciones, por lo que la manera en que se logrará su propósito se verá afectada. Para ello se deberá considerar que el Programa no cuenta con línea base, lo que obliga a establecer nuevos medios de verificación, y la actualización de los supuestos.
- 7.3 En futuras ocasiones, se deberá sopesar con mayor claridad sobre la negociación y los acuerdos de los períodos de prórroga, de manera que estos sean amplios y que permitan mayores facilidades a las unidades ejecutoras para la gestión y seguimiento de las actividades. Con ello se evitará el desgaste institucional del ejecutor y la entidad que aporta los recursos financieros.
- 7.4 Es importante considerar al PFPAS como el inicio de un Programa nacional de apoyo a la producción agropecuaria sostenible, que deberá consolidarse con los recursos necesarios y permanentes, para mejorar y consolidar la gestión ambiental de los productores agropecuarios del país. En ese sentido a partir de las experiencias generadas y de manera preliminar se recomienda, para futuras formulaciones:
 - 7.4.1. Fomentar la producción agropecuaria sostenible bajo el concepto de territorialidad y desarrollo humano.

- 7.4.2. La creación de una estructura financiera (Fideicomiso) que permita la ejecución permanente de RBA y AT; que garantice recursos que sustenten la ejecución de proyectos.
 - 7.4.3. Reforzar el seguimiento con un componente fuerte en capacitación a los productores y técnicos.
 - 7.4.4. Explorar diversas fuentes de financiamiento, que permitan mecanismos facilitadores de la gestión y ejecución de proyectos.
 - 7.4.5. Brindar seguimiento a los proyectos y proveer los recursos complementarios para sus sostenibilidad. Divulgación de las experiencias y fortalecer los procesos de capacitación y difusión.
 - 7.4.6. Basado en las experiencias aprendidas, elaborar un Programa de mayor dimensión con una estructura y reglamentación que facilite su gestión y operación, y la prestación de servicios a los pequeños y medianos productos.
 - 7.4.7. Coordinar con las municipalidades incentivos como disminución de impuesto de bienes inmueble a productores que incursionen en la temática del Programa.
- 7.5 Se recomienda fortalecer las capacidades en la gestión, seguimiento, evaluación y control del Ministerio de Agricultura. Analizar las posibilidades e implicaciones para la conformación de unidad permanente de ejecución de Programas.
- 7.6 Con el establecimiento de las FID, nace la necesidad por formular un “Plan de Sostenibilidad”, con enfoque sistémico, dotado de recursos, que permita un Programa permanente de capacitación y divulgación en innovación y producción agropecuaria sostenible. Para darle continuidad al Programa de capacitación establecido por el PFPAS, se deberá:
- 7.6.1. Retomar y ajustar el Plan de Capacitación desarrollado por el PFPAS de acuerdo a las necesidades actuales del Sector Agropecuario.
 - 7.6.2. Crear un Programa permanente de capacitación orientado a productores y técnicos, en coordinación con DSOREA y el Departamento de Capacitación

del MAG, con contenido económico dentro del presupuesto ordinario. Que a demás incluya recursos institucionales para la capacitación permanente en las FID.

- 7.7 Para la evaluación final, la información sobre las actividades financiadas con recursos del subcomponente de capacitación, deberá estar organizada de tal manera que facilite la determinación de los indicadores de desempeño. Cada una de las actividades deberá contar con la justificación técnica razonada que permita relacionar los objetivos de la actividad con los objetivos del Programa.
- 7.8 Corresponderá a la UCP y a FITTACORI, realizar una profunda revisión de las justificaciones sobre el uso de recursos para la realización de todas las actividades financiadas. En consecuencia de lo anterior, en el período restante de ejecución, ambas instancias velaran por el estricto control sobre las actividades que se apoyen con este subcomponente; de manera que se identifique claramente la manera en la que estás van a contribuir con el logro de los objetivos del Programa.
- 7.9 Se deberá institucionalizar sectorialmente los resultados alcanzados, de manera que se logren incluir dentro de las políticas Comité Directivo Sectorial.
- 7.9.1. Incluir las actividades dentro de los Planes institucionales, dar un seguimiento por parte de extensión tal y como se hace en las otras actividades que le competen a las agencias de servicios agropecuarios, dotar de presupuesto a las actividades que generan las ASAS como centros de información.
- 7.9.2. Que se incluya a INFOAGRO dentro de las actividades a planificar y desarrollar institucionalmente, de tal modo que se le asignen los recursos necesarios para su operatividad. Así mismo que dentro de la estrategia se contemple las necesidades de información y conocimiento de las diferentes instituciones del Sector Agropecuario.
- 7.9.3. Desarrollar un plan que promueva la sostenibilidad de los CI con enfoque sectorial, integrador de otros esfuerzos como el SUNI, SENASA, MAG y PNA. Que permita los recursos económicos para dar continuidad al proceso, el

desarrollo de los servicios prestados a los productores, el mantenimiento y remplazo de los equipos, continuar con un proceso de capacitación continua del personal a cargo.

- 7.9.4. Establecer una red interna que permita la conexión de todas las Direcciones regionales y la sede central.
 - 7.9.5. Mayor coordinación entre los diferentes entes o departamentos institucionales (SEPSA, INFOAGRO, DSOREA, SUNII, otros) para definir y cumplir objetivos y metas nacionales en uso de TICs aplicados a los CI.
 - 7.9.6. Se debe profundizar un poco más en el formato y diseño de la producción de medios con el fin de que facilite la comprensión de los productores.
 - 7.9.7. El trabajo de los Centros de Información debe continuar como parte de los procesos de Extensión Agropecuaria, integrados a la estrategia que en materia de información desarrolle el comité sectorial.
 - 7.9.8. Se debe fortalecer los CI de manera que puedan contar con los recursos humanos calificados para dar mejor servicio al productor.
 - 7.9.9. Es urgente un Programa de difusión más agresivo sobre la existencia de los Centros de Información Agropecuario en cada Agencia de Servicios.
 - 7.9.10. Tiene especial interés el tema de la sostenibilidad de los CI, la cual puede ser lograda a través de su vinculación con otros temas estratégicos del Sector Agropecuario, que se relacionan con la “Seguridad Alimentaria”, “El Cambio Climático”, “El desarrollo sostenible”. Dentro de esta misma preocupación, se podrá vincular operativamente a las organizaciones de productores, con un papel de mayor protagonismo en la gestión y utilización de los servicios de los CI.
- 7.10 Debido al intangible que representa el tema de consultorías en el país, así como por la importancia estratégica que estos estudios tienen para el Sector Agropecuario, se les deberá dar el adecuado seguimiento en función de los productos y objetivos del programa, específicamente sobre el tema de mejoramiento en la competitividad. Para ello no solo se deberá tomar en cuenta aspectos de calidad técnica, sino su utilidad en término de los beneficios esperados en los pequeños y medianos productores, quienes son los destinatarios finales del Programa..

- 7.11 Ante la ausencia del sistema de seguimiento y evaluación de los impactos, a nivel de SEPSA, las Direcciones Regionales (DSOREA), se deberá proveer los insumos que necesarios para estimar el impacto del Programa. Para ello se recomienda, la puesta en funcionamiento de un “Plan de contingencia en monitoreo”, donde se establecen las condiciones apropiadas para la evaluación final del programa:
- 7.11.1. En los niveles directivos se deberán organizar los insumos que expliquen sobre la toma de decisiones administrativas y de gestión del programa.
 - 7.11.2. Los niveles de coordinación de la UCP, organizarán los archivos y prepararán los informes de ejecución en detalle para cada componente, donde se identificarán los logros obtenidos, limitaciones y problemas de ejecución. En especial, deberá organizarse la información para el subcomponente de capacitación, debido a las dificultades de presentadas en la gestión de la información.
 - 7.11.3. Las demás instancias involucradas, Dirección Financiera del MAG, FITTACORI, DSOREA, SEPSA, deberán aportar informes sobre las actividades realizadas según lo establecido en la estructura operativa del programa. Informarán sobre los logros institucionales, retos enfrentados y recomendaciones para futuros programas.
 - 7.11.4. Las Direcciones Regionales deberán presentar el informe que dé cuenta de los indicadores diseñados en este proceso de evaluación, así como un “Plan de sostenibilidad” de los productos logrados con apoyo del PFPAS.
 - 7.11.5. Las ASAs preparan un informe de cierre de actividades a su cargo. Reportarán sobre las condiciones finales sobre el estado final de los productos logrados y recomendaciones operativas para sus sostenibilidad.

8. DOCUMENTOS CONSULTADOS

1. ASAMBLEA LEGISLATIVA. Declaratoria de estado de emergencia nacional en el Pacífico Central, Norte, Sur, Valle Central y Cordillera de Guanacaste. Decreto N° 34045 – MP. Costa Rica: Asamblea Legislativa, Gaceta N° 2007, del 29 de octubre del 2007. 2007.
2. BID. Ayuda memoria. Misión de Administración. Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (1436/OC-CR). Costa Rica: BID/ MAG /PFPAS, 2007.
3. BID. Programa de fomento de la producción agropecuaria sostenible (cr-0142). Propuesta de préstamo. 2002.
4. COSTA RICA. Informe de Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo 2008. Costa Rica: MIDEPLAN, 2008.
5. COSTA RICA. Modificación del artículo 2° de la Ley No.8627, Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del año 2008, de 30 de noviembre de 2008DG. Decreto N° PN-H-14-2008. Costa Rica: Ministerio de la presidencia/ Ministerio de Hacienda, 2008.
6. COSTA RICA. Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006. Monseñor Víctor Manuel Sanabria Martínez. Cumplimiento de metas, objetivos, prioridades, acciones estratégicas y su aporte al desarrollo económico, social y ambiental del país. Informe final. Costa Rica: MIDEPLAN, 2007.
7. Costa Rica. Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006. Monseñor Víctor Manuel Sanabria Martínez. Cumplimiento de metas, objetivos, prioridades, acciones estratégicas y su aporte al desarrollo económico, social y ambiental del país. Informe final. Costa Rica: MIDEPLAN, 2007.
8. COSTA RICA. Plan Nacional de desarrollo 2006-2006. Costa Rica: MIDEPLAN, 2006.
9. Costa Rica. Plan nacional de Desarrollo Víctor Manuel Sanabria Martínez. http://mideplan5.mideplan.go.cr/PND_ADM_PACHECO/ASP/inicio.asp. Costa Rica: MIDEPLAN, 2002.
10. MAG. Informe según lo solicitado el oficio DVM-RS-016 del 6 de febrero de 2008. Costa Rica: MAG/ Cooperación Internacional, 2008.
11. MAG. Mejoramiento del aporte que brinda el MAG, para que los grupos de productores y productoras atendidas produzcan en armonía con el ambiente y sean más competitivos. Propuesta-Documento Borrador. Costa Rica: MAG, 2004.
12. MAG. Plan de fortalecimiento del sistema unificado de información institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Costa Rica: MAG, 2008.
13. MAG. Plan de fortalecimiento del sistema unificado de información institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Costa Rica: MAG, 2008.

14. MIDEPLAN. Informe de Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo 2008. Costa Rica: MIDEPLAN, 2008.
15. PFPAS. “Lineamientos para el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible”. Propuesta. Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (1436/OC-CR). Costa Rica: BID/ MAG /PFPAS Diciembre, 2006.
16. PFPAS. Componente III. “Estudios para Apoyar la Competitividad del Sector Agropecuario y Área de Planificación Seguimiento y Evaluación (APSE)” Informe de Actividades. Resumen Ejecutivo. Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (1436/OC-CR). Costa Rica: BID/ MAG /PFPAS Diciembre, 2007.
17. PFPAS. Estados Financieros e Informe de auditoría (2006 y 2007). Auditados por Despacho Lara Eduarte, S.C. Costa Rica: PFPAS/MAG/BID- Contrato 1436 /OC-CR, 2007.
18. PFPAS. Estados Financieros e Informe de auditoría años (2007 y 2008). Auditados por Despacho Lara Eduarte, S.C. Costa Rica: PFPAS/MAG/BID- Contrato 1436 /OC-CR, 2009.
19. PFPAS. Informe de Actividades del Componente III: “Estudios para Apoyar la Competitividad del Sector Agropecuario y Área de Planificación Seguimiento y Evaluación” (APSE). Resumen Ejecutivo. Costa Rica: MAG-PFPAS, 2007.
20. PFPAS. Informe de consultoría Términos de Referencia para el estudio de línea de base (ELB). Costa Rica: PFPAS/MAG/BID-1436 /OC-CR, 2007.
21. PFPAS. Informe de ejecución a diciembre 2008. Costa Rica: PFPAS/MAG/BID – Contrato 1436 /OC-CR, 2007.
22. PFPAS. Informe de ejecución física y financiera a junio del 2008. Costa Rica: PFPAS/MAG/BID – Contrato 1436 /OC-CR, 2007.
23. PFPAS. Informe de Misión Informe de Misión de Administración 1436 /OC-CR. 9 al 13 de Abril de 2007. Costa Rica: PFPAS/MAG/BID-1436 /OC-CR, 2007.
24. PFPAS. Informe de realización del taller de Activación Operativa. Celebrado en el Hotel Monte Campana, entre el 27 y 28 de Junio 2007. Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (1436/OC-CR). Costa Rica: BID/ MAG /PFPAS, 2007.
25. PFPAS. Informe semestral (Enero a Agosto 2007). Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (1436/OC-CR). Costa Rica: BID/ MAG /PFPAS Diciembre, 2007.
26. PFPAS. Informe sobre resultados de la ayuda del Programa en la Emergencias del Región Central Sur Y Chorotega. Del año 2007. Costa Rica. PFPAS/MAG/BID – Contrato 1436 /OC-CR. S.f. (incluye anexo de respuesta (2 de marzo de 2009) a la nota del Sr. Luis H Hinze del BID). Aportado por el Ing. Jorge Pardo.
27. PFPAS. Manual de procedimientos componente III estudios específicos, seguimiento y evaluación. Costa Rica: PFPAS/MAG/BID-1436 /OC-CR, 2006.

28. PFPAS. Manual operativo comité regional mixto. Costa Rica: Costa Rica: PFPAS/MAG/BID-1436 /OC-CR, 2006.
29. PFPAS. Reglamento operativo. Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (1436/OC-CR). Costa Rica: BID/ MAG /PFPAS Diciembre, 2007. *Versión revisada y actualizada sobre los Ajustes sugeridos por los coordinadores de componente, la Misión de Administración BID. Incluye la modificación realizada por el CND al Manual Operativo de los CRM. (Versión5).*
30. PFPAS. Seminario - taller para la formulación y ejecución de proyectos y actividades de capacitación del PFPAS a implementar por parte de la población indígena del país. Informe final. Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (1436/OC-CR). Costa Rica: BID/ MAG /PFPAS, 2007.
31. SEPSA. Informe de actividades desarrolladas por InfoAgro en el marco del Subcomponente de Información del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible. Período 2007-2009. Costa Rica: SEPSA / AEEI, 2009.
32. SEPSA. Políticas del Sector Agropecuario Costarricense 2002-2006. Costa Rica: SEPSA, 2002.

9. ANEXOS

Anexo 1: Términos de Referencia¹²⁷

TERMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE CONSULTOR INDIVIDUAL PARA LA EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO DEL PROGRAMA DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SOSTENIBLE

JUSTIFICACIÓN

El Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (PFPAS), financiado con fondos provenientes del convenio de préstamo N° 1436 OC/CR del 24 de abril de 2004, suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tiene un mandato legal para realizar una evaluación de medio término que valore el grado de avance en sus distintos componentes y en el logro de los objetivos, metas y propósitos, contemplados en el marco lógico del Programa.

Para esto, requiere contratar los servicios de un (a) consultor (a), especialista en Evaluación de proyectos desarrollados con fondos externos.

OBJETIVO

Contratar un (a) especialista en evaluación de proyectos, que diseñe la metodología y los instrumentos necesarios para realizar la evaluación intermedia del PFPAS, la cual también deberá organizar y coordinar.

ACTIVIDADES

Diseñar los instrumentos, seleccionar los indicadores y variables, así como proponer una metodología para evaluar la ejecución del Programa en sus distintos ámbitos.

Establecer el plan de trabajo para llevar a cabo la evaluación.

Dirigir y coordinar el proceso completo de la evaluación.

Preparar el informe final en borrador con los resultados de la evaluación.

Capacitar al personal que designe SEPSA y DSOREA sobre la metodología de evaluación del Programa.

Proporcionar recomendaciones a los equipos técnicos nacionales y regionales, para mejorar prácticas de evaluación sobre la base de lecciones aprendidas.

PRODUCTOS ESPERADOS

Como productos de esta consultoría se contempla.

1. El diseño de los instrumentos, la selección de indicadores y variables y la elaboración de la metodología para la evaluación de medio término del PFPAS.
2. Informe de evaluación de medio término del PFPAS.
3. Grupo técnico designado por SEPSA y DSOREA, capacitado sobre la metodología de evaluación del PFPAS.

PERFIL DEL CONSULTOR (A)

1. Preparación académica mínima. Licenciatura en Ciencias Agropecuarias; Economía, Planificación, Ambiente, Desarrollo Rural y/o Desarrollo Sostenible, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. Maestría en evaluación de proyectos.

¹²⁷ Se solamente presenta información sobre los requerimientos técnicos de la evaluación.

2. Dominio del idioma español.
3. Dominio de paquetes computacionales.
4. Experiencia. Conocimiento de la metodología y prácticas de sistemas de seguimiento y evaluación, según estándares de los organismos internacionales.
5. Conocimiento de la institucionalidad pública agropecuaria y ambiental y la legislación vigente en estas materias.
6. Experiencia en el seguimiento y evaluación de Programas y proyectos agropecuarios.
7. Experiencia en la realización de estudios de seguimiento y evaluación, relacionados con el Sector Agropecuario y el desarrollo rural y ambiental, auspiciados por organismos de cooperación internacional.

INFORMES

Informe mensual sobre las actividades ejecutadas.

COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

El trabajo del consultor (a) será supervisado en lo técnico por SEPSA.

Entre otras cosas el consultor deberá trabajar con SEPSA la elección y diseño de los indicadores para la evaluación de las actividades del PFPAS, así como la metodología a aplicar.

En lo operativo, todos los trabajos que se requieran para realizar la evaluación se harán a través de la DSOREA.

El consultor (a) realizará su trabajo en una oficina dotada de facilidades para la comunicación telefónica y conexión a Internet que le facilitará SEPSA. El consultor (a) deberá aportar su equipo de cómputo. Para los viajes al interior del país utilizará vehículos asignados al PFPAS acompañado por personal del MAG.

Los costos implícitos en la realización de la evaluación de medio término se sufragarán con fondos del PFPAS.

El consultor (a) en el marco de ejecución de la evaluación intermedia, identificará las necesidades de capacitación del personal de SEPSA, DSOREA y UCP del PFPAS, que estén involucrados en el quehacer del Programa. Para ello, debe preparar un Programa de capacitación sobre seguimiento y evaluación de proyectos y capacitar a un grupo de expertos en evaluación, (5-7 personas) designadas por SEPSA, DSOREA y UCP, para facilitar el seguimiento y evaluación del PFPAS.

Anexo 2: Actores consultados en la fase de definición de los alcances de la evaluación.

Se consideró esencial el desarrollo de un proceso de participación y consulta a los diferentes actores, para conocer sobre las expectativas que tenían de la evaluación de medio período. Por lo cual fueron consultados según corresponde los niveles directivos y operativos, central y local, de SEPSA, DSOREA, BID, FITTACORI, CND, UCP. Además de los niveles de dirección, fueron consideradas las expectativas de los Directores Regionales, encargados de las ASAs, enlaces de capacitación e información.

Expectativas de la evaluación intermedia. Actores consultados
Dra. Liliana Montero. SEPSA
Lic. Ricardo Zúñiga. UCP- PFPAS
Ing. Agr. Nils Solórzano. DSOREA
Ing. Agr. Guadalupe Mejía. FITTACORI
Ing. Agr. Roberto Azofeifa UCP- PFPAS
Ing. Agr. Oscar Bonilla. FITTACORI
Ing. Agr. Anabelle Bonilla Madriz. SEPSA
Ing. Agr. Dagoberto Vargas. DSOREA
Sra. Iris Fernández Solano. Consejo Nacional Directivo
Ing. Agr. Ana Zita Bermúdez Loria. SEPSA
Ing. Agr. Eugenia Mora Monge. SEPSA
Ing. Agr. Juan Vicente Ramírez Soto. DSOREA
Ing. Agr. Giovanni Sánchez B. DSOREA
Lic. Álvaro Quesada Fonseca. PFPAS
Ing. Agr. Rolando Tencio Camacho. DSOREA
Ing. Agr. Margie Hernández Carvajal. DSOREA
Ing. Agr. Gabriel Umaña. DSOREA
Ing. Agr. Carlos Abarca. DSOREA
Ing. Agr. Eduardo Lee. DSOREA
Ing. Agr. Rafael Mena

Anexo 3: Costo Total del Programa. Distribución por categorías de inversión y por fuentes de financiamiento.

**Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible
Costo Total por componente, en US\$
Contrato de préstamo No. BID 1436/OC-CR, MAG**

Componentes o rubros de inversión	Costo Total Proyecto	Aporte BID	Aporte Local
Dirección y Administración	2.100.000,00	1.800.000,00	300.000,00
Componente I	8.800.000,00	6.300.000,00	2.500.000,00
Componente II	2.350.000,00	2.070.000,00	280.000,00
Componente III	1.600.000,00	1.600.000,00	-
Otros:			
Imprevistos	635.000,00	635.000,00	
Escalamiento	184.000,00	184.000,00	
Comisión de Crédito			120.000,00
Intereses	1.667.000,00	1.667.000,00	
FIVI 1%	144.000,00	144.000,00	
TOTAL	17.480.000,00	14.400.000,00	3.200.000,00

Fuente: tomado de la Ley Número 8408

Anexo 4: Planificación de desembolsos del Programa.

**Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible
Costo Total por componente, en US\$
Contrato de préstamo No. BID 1436/OC-CR, MAG
Calendario de Desembolsos. US\$ miles**

Fondo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
BID (CO)	2.450	4.310	3.930	1.080	11.770
Local	510	990	1.080	500	3.080
Total	2.960	5.300	5.010	1.580	14.850

Fuente: tomado de documento de proyecto. BID, 2003. Presenta el calendario de desembolsos netos sin costos financieros y sin asignación, en miles de US\$.

Anexo 5: Actividades evaluativas. Evaluación Intermedia PFPAS. 2009.

Actividades Evaluativas

1. Revisión y aclaración sobre las condiciones de la contratación.
2. Expectativas y condicionantes a ser considerada para la realización de la evaluación.
3. Comunicación, coordinación de la evaluación
4. Recopilación de información documental
5. Proceso de participación y consulta a los diferentes actores, para conocer sobre las expectativas.
6. Formulación del plan de trabajo
7. Establecimiento de una estructura organizativa y operativa de la evaluación.
8. Diseño y planificación participativa de la evaluación
9. Exposición de los aspectos claves (Objetivos, interrogantes, metodología, coordinación, logística y necesidades de información) a las autoridades del MAG, CND, UCP, DSOREA y SEPSA.
10. Exposición de los aspectos claves de la evaluación a personeros del nivel regional (Directores Regionales, encargados de ASAs).
11. Preparación, consulta, aplicación y completada por las DRs y las ASAs, la información de los instrumentos de recolección de información de 8 DRs y 88 ASAs. Exposición de planificación a enlaces de ASAs.
12. Tres talleres con la participación del equipo de evaluación. (proceso de evaluación, el diseño de evaluación, la construcción de la teoría del Programa, marco lógico, el desarrollo de indicadores y la construcción de instrumentos de recolección de información)
13. Dos talleres para revisión de marco lógico y formulación de indicadores
14. Realización de entrevistas a profundidad a actores clave (saturación y muestreo teórico).
15. Muestreo estadístico y levantamiento de información de la atención la emergencia.
16. Planificación, coordinación y ejecución de visitas de campo.
17. Revisión de expedientes de proyectos RBAs, FIDs y capacitación.
18. Preparación de bases de datos.
19. Análisis de la información (Comparaciones múltiples, desarrollo y verificación de hipótesis, síntesis)
20. Redacción del Informe preliminar
21. Revisión y corrección del informe preliminar
22. Validación del informe (ver anexo 26)
23. Exposición del informe

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Funcionarios del Nivel Central entrevistados.

Funcionarios del Nivel Central entrevistados

Dra. Lilliana Montero. Directora de SEPSA.

Ing. Nils Solórzano. Director de DSOREA.

Ing. Fernando González. MBA. II Exdirector del PFPAS.

Ing. Roberto Azofeifa. Coordinador Componente I PFPAS.

Lic. Ricardo Zúñiga. Director de PFPAS.

Ing. Marta Villegas. Coordinadora EEIE de SEPSA.

Ing. Román Solera. Vice Ministro MAG.

Lic. Rodolfo Coto. Ex ministro Agricultura (2002-2006)

Dr. Olman Quirós. Exdirector de PFPAS.

Econ. Luis Hernando Hinse. BID.

Ing. Jorge Pardo. PFPAS.

Ing. Guadalupe Gutiérrez. Directora de FITTACORI.

Ing. Rafael Mena. Componente I PFPAS.

Ing. Daniel Zúñiga. SUNII, MAG.

Lic. Osvaldo Bolaños. Planificación del MAG.

Ing. Dagoberto Vargas. DSOREA.

Ing. Ana Zita Bermúdez. MAG

Lic. Álvaro Quesada. Subcomponente información PFPAS.

Lic. Eugenio Meoño. Director Financiero MAG

Lic. Anabelle Solórzano. Dirección Financiera MAG

Anexo 7. Funcionarios de las Direcciones Regionales que respondieron la consulta.

Direcciones Regionales	Personal que responde
Brunca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ing. Roy Rojas Castro - Director Regional 2. Ing. William Meléndez Gamboa- Jefe de ASAS 3. Ing. Asdrubal Reyes Reyes-Cordinador de Capacitación 4. Ing. Margie Hernandez Carbajal-coordiadora de INFOAGRO
Central Occidental	<ol style="list-style-type: none"> 5. Ing. Nelson Kopper Chacón-Director Regional 6. Ing. José Luis Campos Alvarado-Jefe Regional de ASA's 7. Ing. Miriam Vásquez Monge-Jefe Administrativa 8. Ing. Eduardo Lee Núñez-Coordinador de Capacitación 9. Ing. Juan Vicente Ramírez Soto-Coordinador Producción Sostenible
Central Oriental	<ol style="list-style-type: none"> 10. Ing. Francisco Brenes Brenes – Director Regional 11. Ing. Rolando tencio - Area Produccion Sostenible 12. Ing. Uriel Mora - Infoagro, ASA tierra Blanca) 13. Ing. Adriana Lopez - Secretaria Direccion
Central Sur	<ol style="list-style-type: none"> 14. Ing. Dagoberto Elizondo Valverde – Director Regional 15. Ing. Ivan Quesada Monge - Jefe Regional de Extensión 16. Ing. Francisco Jiménez Acuña - Coordinador de Producción Sostenible 17. Ing. Víctor Rivera Montiel - Coordinador de Información y Comunicación Agropecuaria 18. Ing. Gustavo Murillo Alpizar - Coordinador Área de Capacitación
Chorotega	<ol style="list-style-type: none"> 19. Ing. Oscar Vásquez Rosales – Director Regional 20. Ing. Peter Morales - Jefe Regional de Extensión y Secretario CRM 21. Ing. Omar Campos - Cooridnador PAS 22. Ing. Maricel Duarte - Coordinadora Capacitación 23. Ing. Marianela Hernández - Secretaria Extensión Agropecuaria 24. Ing. Minor Moya - Coodinador de Información y Comunicación.
Huetar Atlántica	<ol style="list-style-type: none"> 25. Ing. Eduardo Artavia Lobo – Director Regional 26. Ing. Yuner Alvarado Sojo - Coordinador ASA's 27. Ing. Marco Rojas Martínez - Coordinador Regional Producción Sostenible y PFPAS 28. Ing. Vesalio Mora Calvo - Apoyo PFPAS 29. Téc. Carlos Abarca Siles - Coordinador Capacitación
Huetar Norte	<ol style="list-style-type: none"> 30. Ing. Javier Ávila Vega – Director Regional 31. Ing. Luís Fernando González Chinchilla 32. MBA María de Los Angeles Vargas Jiménez 33. Ing. Ignacio Rodríguez Murillo 34. Ing. Albán Valverde Araya 35. Ing. Allan Alfaro Alfaro
Pacífico Central	<ol style="list-style-type: none"> 36. Ing. Juan Carlos Moya Lobo – Director Regional 37. Ing. Ricardo Chaves Garita. Coordinador Regional de INFOAGRO y capacitacion 38. Ing. Amalia Venegas Porras. Coordinadora agricultura Conservacionista , género 39. Ing. Nils Solorzano Arroyo. Coordinador Regional de las ASAS

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Funcionarios de las Agencias de Servicios Agropecuarios que respondieron la consulta.

Agencia de Servicios Agropecuarios	Persona que responde
Abangares	1. Adeliada Agüero Alvarado
Acosta	2. Geovanny Sánchez Benavides
Aguas Zarcas	3. José Ángel Pérez Sánchez
Alajuela	4. Ing. Germán Vega Moreira
Alfaro Ruiz	5. Nidia Mora Cubero
Aserrí	6. Ing. Juan José Castro Retana, M. Sc.
Atenas	7. Ing. Ana Lucía Ureña Bogantes
Bijagua	8. Elisio Rodríguez Vásquez
Buenos Aires	9. Roger campos Barboza
Cahuita	10. Gregorio Solano Guzmán
Cañas	11. Gerardo Barboza ortega
Carara	12. Ing. Sandra Rodríguez Vargas
Carrillo	13. Ing Noel Pomares Zúñiga
Cedral de Montes de Oro	14. Alex Díaz Porras
Coronado	15. Ing. Álvaro Chaves Benavides
Grecia	16. Ing. Ileana Ramirez Quirós
Guácimo	17. Ing. Luis Drummond R
Heredia	18. Mba. Harry Bonilla Cordero
Hojancha	19. Ing. Juan Bautista Méndez Cruz
Jicaral	20. Nidia Barrantes Dobles
Jimenez	21. Marisol Diaz Calvo
La Fortuna	22. Orlando Hernandez Murillo
La Cruz	23. Oscar cid Baltodano
La gloria	24. Edgar Fallas Mora
Laurel	25. José María Cornelis Thues
León Cortés	26. Gabriel Umaña Figueroa
Liberia	27. Marina Jimenez Rivas
Limón	28. Ing. Agr. Lester Campbell Lindo
Llano Grande	29. Ing. Iván Serrano Bulakar
Margarita.	30. Jairo Araya Vega
Matina	31. Edgar McLaren Wynth
Mora Palmichal	32. Ing. Luis P. Guerrero Solano
Nandayure	33. Miguel Escalante Arias
Nandayure	34. Miguel Escalante Arias
Naranjo	35. Ing. Otto Aguedas Madrigal
Neily	36. Víctor Julio Esquivel Valverde
Nicoya	37. Ing. Ronald Mora Moscoso
Pacayas	38. Ing. Beatriz Molina Bermúdez
Palmares	39. Vidal Alfredo Arias Solano
Paraíso	40. Ing. Ileana Alvarado Valerio
Parrita	41. Ing. Freddy Azofeifa Méndez
Pital	42. Ing. David Meneses Contreras
Pococí	43. Ing. Julián Picado Valverde

Pococí	44. Ing. Julián Picado Valverde
Potrero Grande	45. Wilfredo Víquez U.
Puerto Cortes	46. Carlos Sequeira Barboza
Puerto Jiménez	47. Bernal Sequeira Calderón
Puerto Viejo de Sarapiquí	48. Ing. Jorge Mario Araya Artavia
Río Frío	49. Ing. Arturo Olaso Solórzano MSc
San Isidro	50. Ing. J. Roberto Chacón Montero
San Pedro de Póas	51. M Sc. Néstor Villalobos Ramírez
San Ramón	52. Ing. Rodolfo Losilla Badilla
San Vito.	53. Ing. Luis Fernando Hernández Haug
Santa Ana	54. Ing. Agr. José Martí Jiménez Bermúdez M.Sc.
Santa Bárbara	55. Martín Alonso Carrillo Alfaro
Santa Cruz	56. Ing Luis Fernando Cabalceta Aguilar
Santa Rosa	57. Ing. Fernando Vargas Pérez
Siquirres	58. Mauricio Chacón Navarro
Tarrazú	59. Ing. Agr. Carlos Gdo. Soto Rodríguez
Tierra blanca	60. Ing. Alberto Hernández Díaz
Tilarán	61. Carlos Achio Tacsan
Turrialba	62. Annie López Céspedes
Turrubares	63. Ing. Romelio Arias Hernández
Upala	64. José Vallejos Castillo
Valle de la Estrella	65. Luis A Fuentes C.

Fuente: Elaboración propia. Con base en la consulta a las ASAs.

Anexo 9: Nombre de los Actores consultados durante la realización de las visitas al campo

Región	Nombre	Dependencia
Pacífico Central	66. Ricardo Chaves Garita	DRPC
Pacífico Central	67. Nils Solórzano A.	DRPC
Pacífico Central	68. Amalia Venegas P.	DRPC
Pacífico Central	69. Arancely Dinater	MAG Esparza
Pacífico Central	70. Juan Carlos Moya	MAG
Pacífico Central	71. Eduardo Badilla Loria	CAC Esparza
Pacífico Central	72. Ángela Villegas García	Rep. Productores CRN
Central Oriental	73. Ana L. García M	D. Regional
Central Oriental	74. Carlos O. Mora Serrano	ASA Tierra Blanca
Central Oriental	75. Iván Serrano B	ASA Llano grande
Central Oriental	76. José Miguel Sanabria	Finca Integral
Central Oriental	77. Alberto Arevalos D	PSA TB
Central Oriental	78. Hannia Villalobos Martínez	ASA Tierra Blanca
Central Oriental	79. Maríanella Hidalgo Prado	Mixto Regional
Central Oriental	80. Inés Mora Masís	Comité Mixto Regional
Central Oriental	81. Ana L. García	DR. MAG CM Regional
Central Oriental	82. Francisco Brenes Brenes	MAG DR CRM
Central Oriental	83. Inés Mora Masis	Finca Sr. Ureña Ceciliano
Central Oriental	84. Rolando Tencio Camacho	Dr. Central
Huetar Atlántica	85. Yuner Alvarado Sojo	Dirección Regional Huetar Atlántica
Huetar Atlántica	86. Eduardo Artavia Lobo	Dirección Regional Huetar Atlántica
Huetar Atlántica	87. Marciano Alvarado	FOPRORCO
Huetar Atlántica	88. Dulcelina Paéz M.	Pueblo Indígena Talamanca
Huetar Atlántica	89. Anabelle Bonilla M	SEPSA
Huetar Atlántica	90. Mauricio Chacón N	Agencia Siquirres
Huetar Atlántica	91. Marco A. Rojas	Dirección Regional Huetar Atlántica
Huetar Atlántica	92. Braulio Delgado A.	ADIS San Antonio
Huetar Atlántica	93. David Ballesteros	San Antonio
Huetar Atlántica	94. José Chaves Rubi	Calle Vueltas Alegría Finca Integral
Huetar Atlántica	95. Yendri Delgado Delgado.	MAG Guácimo
Huetar Atlántica	96. Rodrigo Castillo Pereira	MAG Siquirres
Huetar Atlántica	97. Naftalí Chávez Herrera	Finca Integral
Huetar Atlántica	98. Mauricio Chacón N	MAG Siquirres
Huetar Atlántica	99. Marco A. Rojas	MAG DRHA
Huetar Atlántica	100. Carlos Abarca Siles	DRHA

Huetar Atlántica	101.Luis Fernando Salas Fuentes	ASPPROA
Huetar Atlántica	102.Rodolfo Douglas Grassel	Finca Raices
Huetar Atlántica	103.Pablo Garita Villalobos	Finca Albertina
Brunca	104.William Meléndez Gamboa	MAG
Brunca	105.Mario Chaves Rodríguez	MAG
Brunca	106.Santana Jiménez Solís	MAG
Brunca	107.Esmeralda Romero	ACETUSAMA
Brunca	108.Roger Romero	ACETUSAMA
Brunca	109.Roy Rojas Castro	Dirección Regional Brunca
Brunca	110.Margie Hdez Carvajal	Dirección Regional Brunca
Brunca	111.Marcos Vinicio Murillo	UPIAV
Brunca	112.J. Roberto Chacón M	MAG ASA SIG
Brunca	113.Luis Elizondo	San Gerardo Rivas
Brunca	114.Benito Gómez	APRILAC
Brunca	115.Eladio Borbón A	OPILOC
Central Occidental	116.Miguel Quesada Herrera	ASA Atenas
Central Occidental	117.Flora Eida Arias R	AMASIA Atenas
Central Occidental	118.Rosibel Ramirez E	AMASIA Atenas
Central Occidental	119.Marlene Corrales	AMASIA
Central Occidental	120.Ana Lucia Fernández	AMASIA
Central Occidental	121.Ana Isabel Oviedo Muñoz	AMASIA
Central Occidental	122.Jean Vicente Ramírez	DRCO MAG
Central Occidental	123.Eliecer Rodríguez	Productor
Central Occidental	124.Ileana Ramirez Quirós	ASA Grecia
Central Occidental	125.Guillermo López	Agroindustrial Turrúcares
Central Occidental	126.Ligia Quesada Ch	CRM Centro Ag Poas
Central Occidental	127.Nelson Kopper	DRCO MAG Grecia
Central Occidental	128.José Luis Campos	CRM MAG
Central Occidental	129.Rodolfo Murillo B	ASA San Ramón
Central Occidental	130.José Luis Campos A	Dirección REG
Central Occidental	131.Juan Orozco D	ASA San Ramón
Central Occidental	132.Randall Arguedas Madrigal	Asociación Ganadera y leche
Central Occidental	133.Rafael Araya	MAS San Ramón
Central Occidental	134.Ma Adilia Salazar	Beneficiario
Central Occidental	135.José Luis Jiménez	Practur
Central Occidental	136.Jesús Villalobos	Coopecaña RL
Central Occidental	137.Claudio Gutiérrez	Coopecaña RL
Central Sur	138.Dagoberto Elizondo Valverde	Director Dirección Regional Central Sur

Central Sur	139.Ivan o. Monge	Dirección Regional Central SUR Puriscal
Central Sur	140.Jerónimo Alpizar	CRM DCS
Central Sur	141.Mayra Guerrero Sánchez	Comité Regional Mixto
Central Sur	142.Geordina Barboza López	ASOPRODERA
Central Sur	143.Mayra Guerrero Sánchez	ASOPRODERA
Central Sur	144.Olivier G C	ASOPRODERA
Central Sur	145.Geovanni Sánchez B	ASA Acosta
Central Sur	146.Ruddy Azofeifa Maya	ASOPROAAA
Central Sur	147.Iván Quesada M	DRCS
Central Sur	148.Luis Fernando Prado Garro	ASOPROAAA
Central Sur	149.José Azofeifa	Bajo Vargas Acosta
Central Sur	150.Luis P. Guerrero S	ASA mora-palmichal
Central Sur	151.Manuel Antonio Mora Calderón	Minist. Salud Acosta
Central Sur	152.Anexión Ramirez Alfaro	ADESSARU
Central Sur	153.Alberto Rodríguez Hernández	ASOPROO Dulce
Central Sur	154.José Francisco Jiménez	DRES MAG
Central Sur	155.Juan Carlos Rodríguez	ASA Sta Ana
Central Sur	156.José Martí Jiménez	ASA Sta Ana
Central Sur	157.Héctor Azofeifa V	Héctor Azofeifa N y Mainor Azofeifa
Central Sur	158.Mainor Azofeifa V	Héctor Azofeifa N y Mainor Azofeifa
Central Sur	159.Dagoberto Elizondo	Dirección Regional Central Sur
Central Sur	160.Karen Sandi Jiménez	FID Familia Azofeifa Sandi
Central Sur	161.Guadalupe Sandi	FID Familia Azofeifa Sandi
Chorotega	162.Adelaida Agüero Alvarado	ASA Abangares
Chorotega	163.Javier Villegas Barrientos	ASA Abangares
Chorotega	164.Freddy Briceño Quesada	ASA Abangares
Chorotega	165.Gilberto Sequeira Vega	RBA Coopeldos RL. Campos de Oro
Chorotega	166.Jean Vásquez rosales	MAG DRCH
Chorotega	167.Luis Fernando García	FID San Rafael
Chorotega	168.Alejandra García V	FID San Rafael
Chorotega	169.Orlando Arroyo Molina	RBA Coopeldos RL. Campos de Oro
Chorotega	170.Peter Morales U	DRCH MAG
Chorotega	171.Marianela Hernández	Extensión Agropecuaria
Chorotega	172.Rosa Ruiz Ordoñez	CPMI
Chorotega	173.Jaime Salazar Sánchez	Coopecerroarrozal RL
Chorotega	174.Jean Vásquez Rosales	DRCH MAG
Chorotega	175.Marino Jiménez Rivas	ASA Liberia
Chorotega	176.Yamileth Hernández C	IDA Liberia

Chorotega	177.Max Villareal	IDA Liberia
Chorotega	178.Vitelia Jiménez R	FID El consuelo
Chorotega	179.Roger Castillo M	FID El consuelo
Chorotega	180.Jorge Chavarría R	ASA Liberia
Chorotega	181.Juan Bautista Méndez	ASA Hojanca
Chorotega	182.Marvín Méndez Cruz	CACH Hojanca
Chorotega	183.Olman Cordero P	CACH Hojanca
Chorotega	184.Peter Monge U	DRCH MAG
Chorotega	185.Oscar Vázquez R	DRCH MAG
Chorotega	186.Luis Aguirre	RBA CACH
Chorotega	187.Henry Pérez	RBA CACH

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Proyectos visitados para la realización de la presente evaluación intermedia.

Región	ASA	Proyecto	Beneficiario
Central Oriental	Llano Grande	FID	1. José M Sanabria
	Tierra Blanca	FID	2. Hannia Villalobos Sanabria
	Dota	RBA	3. Beneficio la Pira
	Dota	FID	4. Beneficio la Pira
	Dota	RBA	5. Soc. Microbeneficios Unidos de los Santos
	León Cortez	FID	6. Maríanela Hidalgo Prado
	Tarrazú	RBA	7. Asoc. Prod de Tarrazú
Huetar Atlántica	Siquirres	RBA	8. ADI San Antonio
	Siquirres	FID	9. José Chaves Bubi
	Siquirres	BBA	10. ASPPROA
	Pococí	FID	11. Oldemar Garita
Huetar Norte	Venecia	FID	12. José Francisco Mairena Mena
	Fortuna	FID	13. Diego Solís Durán
	Pital	FID	14. Juan Solís Arma y Annia Lizano Soles
	Fortuna	FID	15. Jorge Sandoval Salas
	Guatuso	FID	16. Hilario
	Upala	FID	17. Olivier Jiménez Picado
Huetar Occidental	San Ramón	RBA	18. Coopecañera R. L.
	San Ramón	FID	19. María Odilia Salas Días
	Grecia	RBA	20. Cooperativa Agrícola Industrial Victoria
	Atenas	RBA	21. AMASIA
	Grecia	FID	22. Agrícola San Luis S.A.
Central Sur	Puriscal	FID	23. Castro Marín Pérez
	Santa Ana	FID	24. Héctor Azofeifa Ureña, Minor Azofeifa Ureña
	La Gloria	RBA	25. ASOPRODERA
	Acosta	RBA	26. ASOPROAAA
	Puriscal	AT	27. ASOPRUDULCE
	Acosta	AT	28. ADESARU
Chorotega	La Cruz	FID	29. Vitelia Jiménez Rodríguez, Roger Castillo Murillo
	La Cruz	RBA	30. Cámara de Ganaderos de Cruz
	Hojancha	RBA/AT	31. CAC Hojancha
	Hojancha	FID	32. José Luis Grados Espinoza
	Abangares	FID	33. Alejandra García Villalobos
	Abangares	RBA	34. Coopeldos R.L.
	La Cruz	CAP	35. CAC La Cruz

Fuente: Elaboración propia.

FID: Fincas Integrales Divulgativas, RBA: Pago de reconocimiento de Beneficios Ambientales, AT: Asistencia Técnica especializada, CAP: Capacitación.

Anexo 11: Instrumento para la realización de entrevistas a Actores del Nivel Central

1. De que manera el programa corresponde a las necesidades del grupo meta en cada una de las regiones?
2. ¿De que manera el programa ha contribuido a elevar la competitividad de los pequeños y medianos productores?
3. ¿De que manera el programa ha contribuido a mejorar la gestión ambiental por parte de los pequeños y medianos productores?
4. ¿De que manera el Programa logró atender a los grupos meta?
5. ¿De que manera los procesos de gestión y coordinación han afectado el desarrollo y avance del programa?
6. ¿En que medida se ha logrado el cumplimiento de las metas?
7. ¿De que manera se han comportado los indicadores de desempeño del Programa?
8. ¿De qué forma los procesos de contratación administrativa, administración financiera, la coordinación del Proyecto y sus relaciones con el MAG, el BID, FITTACORI, Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República, han afectado el desarrollo del mismo?
9. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas se pueden extraer de período de ejecución analizado?
- 10.** ¿Que Recomendaciones se deben tomar en cuenta para el período de ejecución siguiente?

Anexo 12: Instrumento para la realización de entrevistas a Direcciones Regionales

Introducción

Estimado (a) director (a) regional: le hacemos llegar el presente instrumento con el propósito de conocer las percepciones del personal técnico acerca de la ejecución y resultados obtenidos a partir de las actividades ejecutadas por el Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible. Sus respuestas serán un valioso insumo para la evaluación de medio término establecida en la Ley Nº 8408, la cual regula el contrato del préstamo otorgado al gobierno de Costa Rica por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La evaluación externa permitirá conocer los resultados obtenidos por el programa, sus logros, beneficios, los problemas presentados, así como establecer las lecciones aprendidas. En el entendido de que con las actividades ejecutadas se buscaba mejorar las condiciones de competitividad y producción sostenible de los pequeños y medianos productores.

El tratamiento de los datos es totalmente **confidencial**. Recomendamos que este instrumento sea **contestado por cada Director (a) a partir de la experiencia colectiva** obtenida por el personal técnico que pueda informar sobre los temas consultados, entre los cuales se consideran el enlace del PFPAS, el enlace de capacitación, el enlace de información, y otro que considere pertinente para la presente consulta.

Para tal efecto la consulta se dividió en **cinco temas** o apartados relacionados con: componente 1; Subcomponente capacitación; subcomponente información; atención a la emergencia y lecciones aprendidas.

La fecha límite para la devolución del instructivo debidamente contestado es el **12 de junio de 2009**.

Le rogamos nos haga llegar el **archivo digital** del instructivo una vez completadas todas las respuestas simultáneamente a las siguientes direcciones electrónicas: nazareno@racsa.co.cr y evaluador.costarica@gmail.com, esto garantizará que sus respuestas sean solamente conocidas por el evaluador externo.

En caso de presentarse alguna duda al contestar el instrumento, sirvase por favor comunicarse con el evaluador externo Ronny Muñoz, coordinador de la evaluación, al teléfono 8821-9602. Respecto a las dudas relacionadas con la coordinación general y el marco operativo de la evaluación, con la coordinadora institucional de evaluación la Ing. Agr. Anabelle Bonilla Madríz, dirección electrónica anaboma@yahoo.com y abonilla@mag.go.cr, o al teléfono: 2231-2344, extensión 239, o al teléfono de SEPSA 2296-2060.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la Dirección Regional: _____
2. Nombre del (la) Director(a): _____
3. Teléfono: _____
4. Fax: _____

5. Correo electrónico: _____

6. Personal que participó en la consulta (nombre y puesto): _____

TEMA 1: EXPLORACIÓN DE OPINIONES EN FUNCIONARIOS(AS) ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y/O EXPECTATIVAS DEL COMPONENTE UNO

7. Indicar el número de actividades del componente 1, ejecutadas en Agencias de Extensión Agropecuaria pertenecientes a su Dirección Regional según el siguiente cuadro.

Actividades	Aprobado por CRM (1) (Nº proyectos)	Con convenio firmado (2) (Nº proyectos)	No ejecutados (3) (Nº proyectos)	Inicio de ejecución (4) (Nº proyectos)	Primer pago realizado (5) (Nº proyectos)	Proyectos concluidos (5) (Nº proyectos)	Observaciones
Proyectos RBA (7.1)							
Proyectos AT (7.2)							
Proyectos RBA/ AT (7.3)							
Atención a la emergencia (7.4)							

En observaciones indicar las razones por las cuales algunos proyecto no fueron ejecutados. U otras que considere pertinentes.

Notas:

RBA: Reconocimiento de Beneficios Ambientales

AT: Asistencia Técnica

CRM: Comité Regional Mixto

Aprobado por CRM: la actividad recibió la aprobación del CRM y fue trasladado a las UCP para su aprobación

Con convenio firmado: Actividad tramitada por la UCP, con no objeción del BID, la organización y el MAG firmaron los convenios

Proyectos no ejecutados: aprobados por CRM pero no calificaron en la UCP y , las organizaciones no continuaron con los trámites y negociación (suspendidos)

Inicio de ejecución: Los proyectos iniciaron sus actividades, aún los beneficiarios no han recibido su primer pago

Primer pago realizado: Los proyectos recibieron del PFPAS el primer pago y aún quedan pendientes actividades por ejecutar

Proyectos concluidos: Los proyecto que concluyeron sus actividades y recibieron todos los recursos

Observaciones:

_____ (7.5)

8. ¿Considera que las actividades del componente 1 atienden las necesidades actuales de los pequeños y medianos productores?

Actividades	Seleccione una de las Respuestas para cada actividad				
Proyectos RBA (8.1)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Proyectos AT (8.3)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Proyectos RBA/AT (8.4)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Atención a la emergencia (8.5)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo

Explique su respuesta:

_____ (8.6)

9. ¿Corresponde el componente 1, a la Política de Producción Agropecuaria Sostenible?

Si: _____ No: _____ (9.1)

Explique su respuesta:

_____ (9.2)

10. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en el diseño del componente 1, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores de su zona?

_____ (10)

11. Cuáles son los principales logros obtenidos de la ejecución del componente 1?

_____ (11)

12. ¿Cuáles fueron los principales problemas presentados en su zona y el período (2006-2009) de ejecución del componente 1?

_____ (12)

13. ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos en la población meta a partir de la ejecución del componente 1?

_____ (13)

14. ¿Que debería hacer el MAG para que los beneficios (sociales, económicos y ambientales) del componente 1 se mantengan a través del tiempo?

_____ (14)

15. En términos generales considera que respecto a la ejecución de las actividades del componente 1, el Programa contribuyó a elevar en la competitividad de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(15.1)

Explique su respuesta:

_____ (15.2)

16. En términos generales considera que respecto a la ejecución las actividades del componente 1, el programa contribuyó a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(16.1)

Explique su respuesta:

_____ (16.2)

17. ¿ En términos generales considera que los procesos de coordinación del Programa entre el nivel central y la región en el período de ejecución del componente Uno ha sido buena:

- Totalmente en desacuerdo
 - Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (17.1)

Explique su respuesta:

_____ (17.2)

18. ¿En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño en la ejecución al componente 1?

- Totalmente en desacuerdo
 - Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (18.1)

Explique su respuesta:

_____ (18.2)

19. Complete la información respecto a los resultados del componente 1, de acuerdo a los siguientes indicadores para su región.

Número de productores apoyados con recursos de la atención de la emergencia (por sexo y región), que aplicaron el plan de inversión. Solo contesta Región Central Sur y Región Chorotega.	Número	19.1
Número de productores apoyados con recursos de la atención de la emergencia (por sexo y		19.2

región). Solo contesta Región Central Sur y Región Chorotega.		
Monto (en colones) invertidos en la atención a la emergencia (por región)		19.3
Monto (en colones) invertidos por productor en la atención a la emergencia (por región). Solo contesta Región Central Sur y Región Chorotega.		19.4
Número de fincas con Procesos de innovación tecnológica desarrollados.		19.5
Incentivos por inversiones que mejoran las condiciones hacia una producción sostenible		19.6
Número de Productores que reciben el reconocimiento por los beneficios ambientales.		19.7
Número de organizaciones que reciben el reconocimiento por los beneficios ambientales.		19.8
Número de proyectos de RBA que recibieron desembolsos		19.9
Número de fincas con Procesos de innovación tecnológica desarrollados.		19.10
Incentivos por inversiones que mejoran las condiciones hacia una producción sostenible		19.12
Número de Productores que reciben el reconocimiento por los beneficios ambientales.		19.13
Número de organizaciones que reciben el reconocimiento por los beneficios ambientales.		19.14
Número de proyectos de RBA que recibieron desembolsos		19.15
Número de hectáreas de Sistemas Productivos Agropecuarios y Agroforestales sostenibles implementados por RBA		19.16
Número de familias de productores directamente beneficiadas por la ejecución del RBA		19.17
Número de fincas por tipo de innovación tecnológica desarrolladas Microbeneficos: _____ Pastos mejorados: _____ Otros: _____		19.18
Área de directa de influencia por tipo de innovación tecnológica desarrolladas Microbeneficos: _____ Pastos mejorados: _____ Otros: _____		19.19
Número de familias beneficiadas por tipo de innovación tecnológica desarrolladas Microbeneficos: _____ Pastos mejorados: _____ Otros: _____		19.20
Número de organizaciones beneficiadas por tipo de innovación tecnológica desarrolladas Microbeneficos: _____ Pastos mejorados Otros: _____		19.21
Monto (en colones), invertidos en RBA, por región.		19.22
Número de proyectos de RBA que con recursos comprometidos		19.23
Monto (en colones), comprometidos en RBA		19.24
Número de Productores para los cuales existen recursos comprometidos para el reconocimiento por los beneficios ambientales.		19.25
Número de organizaciones para las cuales existen recursos comprometidos para el reconocimiento por los beneficios ambientales.		19.26
Monto (en colones), invertidos en AT.		19.27
Número de proyectos de AT que con recursos comprometidos		19.28
Monto (en colones), comprometidos en AT		19.29
Número de Productores para los cuales existen recursos comprometidos para AT		19.30
Nº de organizaciones para las cuales existen recursos comprometidos para AT		19.31
Número de productores receptores de servicios de Asistencia técnica especializada.		19.32
Número de organizaciones receptoras de servicios de Asistencia técnica especializada.		19.33
Número de hectáreas de Sistemas Productivos Agropecuarios y Agroforestales sostenibles implementados por AT		19.34
Número de familias de productores directamente beneficiadas por la ejecución del AT		19.35

20. ¿Tiene su región experiencias exitosas sobre el componente 1, para las cuales se ha levantado información sobre indicadores de sostenibilidad (social, ambiental, económica)?

Si: _____ No: _____ (20.1)

Si su respuesta es **si**, incluya como anexo estas experiencias.

TEMA 2: EXPLORACIÓN DE OPINIONES EN FUNCIONARIOS(AS) ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y/O EXPECTATIVAS DEL SUBCOMPONENTE DE CAPACITACION

21. Indicar el número actividades y recursos invertidos por modalidad de capacitación

Actividad de capacitación	Número de actividades	Recursos financieros invertidos
Taller (21.1)		
Curso (21.2)		
Seminario (21.3)		
Días de campo (21.4)		
Otro:		

22. Indicar el número de personas capacitados y capacitadas (por género) por modalidad

Actividad de capacitación	Hombres (Nº personas)	Mujeres (Nº personas)	Técnicos (Nº personas)	Jóvenes (Nº personas)	Productores (Nº personas)	Indígenas (Nº personas)	Total (Nº personas)
Taller(22.1)							
Curso(22.2)							
Seminario (22.3)							
Días de campo (22.4)							
Otro:							
Total							

23. *Número* de personas capacitados y capacitadas (por género) por actividad productiva (ganadería, café, etc.)

Actividad Productiva	Hombres (Nº personas)	Mujeres (Nº personas)	Técnicos (Nº personas)	Jóvenes (Nº personas)	Productores (Nº personas)	Indígenas (Nº personas)	Total (Nº personas)
Ganadería (23.1)							
café (23.2)							
Hortalizas (23.3)							
Tubérculos (23.4)							
Acuicultura (23.5)							
otros							

24. ¿Considera que las actividades ejecutadas del subcomponente capacitación corresponden a las necesidades actuales de los pequeños y medianos productores?

- Totalmente en desacuerdo
 Bastante en desacuerdo
 En desacuerdo
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Bastante de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

(24.1)

Explique su respuesta:

_____ (24.2)

25. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en el subcomponente de capacitación, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores de su zona?

_____ (25)

26. Cuáles son los principales logros obtenidos de la ejecución del subcomponente de capacitación?

_____ (26)

27. ¿Considera que las actividades ejecutadas del subcomponente capacitación corresponden a las necesidades actuales de los técnicos del Sector Agropecuario?

- () Totalmente en desacuerdo
 - () Bastante en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - () De acuerdo
 - () Bastante de acuerdo
 - () Totalmente de acuerdo
- (27.1)

Explique su respuesta:

_____ (27.2)

28. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en el subcomponente de capacitación, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los técnicos del Sector Agropecuario?

_____ (28)

29. Cuáles son los principales logros obtenidos de la ejecución del subcomponente de capacitación?

_____ (29)

30. ¿Cuáles fueron los principales problemas presentados en la ejecución del subcomponente capacitación?

_____ (30)

31. ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos en la población meta a partir de la ejecución del subcomponente capacitación?

_____ (31)

32. ¿Que debe hacer el MAG para que los beneficios del subcomponente capacitación, se mantengan a través del tiempo?

_____ (32)

33. En términos generales considera que respecto a las actividades ejecutadas del subcomponente capacitación, el Programa contribuye a elevar en la competitividad de los pequeños y medianos productores

- () Totalmente en desacuerdo

- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(33.1)

Explique su respuesta:

_____ (33.2)

34. En términos generales considera que respecto a la ejecución del subcomponente capacitación, el Programa contribuye a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(34.1)

Explique su respuesta:

_____ (34.2)

35. ¿ En términos generales considera que la coordinación del Programa respecto a la ejecución del subcomponente capacitación ha sido buena:

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(35.1)

Explique su respuesta:

(35.2)

36. ¿En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño respecto a la subcomponente capacitación?

- () Totalmente en desacuerdo
- () Bastante en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- () De acuerdo
- () Bastante de acuerdo
- () Totalmente de acuerdo (36.1)

Explique su respuesta:

(36.1)

37. Complete la información respecto a los resultados del subcomponente capacitación, de acuerdo a los siguientes indicadores para su región.

Indicador	Valor del indicador (Número)	cd
Número de Fincas integrales Incentivadas por el PFPAS		37.1
Monto de la inversión (en colones) en equipo		37.2
Monto de la inversión (en colones) en Infraestructura		37.3
Monto de la inversión (en colones) en Insumos		37.4
Monto de la inversión promedio/finca integral/región (en colones)		37.5
Monto total de la inversión en fincas integrales(en colones)		37.6
Número de de eventos (Charlas, cursos, talleres, demostraciones de método, día de campo) de capacitación realizados en fincas integrales didácticas/región		37.7
Número de de productores capacitados en eventos (Charlas, cursos, talleres, demostraciones de método, día de campo) realizados en el marco de la fincas integrales/región		37.8
Número de Productores capacitados en temas de producción sostenible		37.8
Número de técnicos capacitados en producción sostenible		37.9
Monto en colones de los recursos económicos invertidos en capacitación de producción sostenible		37.10
Número de Productores capacitados en enfoque agro cadenas		37.11
Número de Funcionarios capacitados (enfoque de agro cadenas		37.12
Monto (en colones) de recursos económicos invertidos en capacitación en la temática de Agrocadena		37.13
Número de Mujeres capacitadas		37.14
Monto (en colones) invertidos en la capacitación del mujer		37.15
Número de de Material didáctico impreso y audiovisual producido		37.16
Monto (en colones) de recursos económicos invertidos Material didáctico impreso y audiovisual producido		37.17
Número de de Productores capacitados en agricultura orgánica		37.18
Número de Número de de técnicos capacitados en agricultura orgánica		37.19
Número de de Jóvenes capacitados en emprendimientos por Agrocadena		37.20
Número de de Productores capacitados en seguridad alimentaria		37.21

Número de de técnicos capacitados en seguridad alimentaria		37.23
Número de cursos de capacitación de productores completados en temas técnicos complementarios a las tecnologías promovidas por el Programa.		37.24
Número de de horas de cursos, seminarios y otros eventos completadas, para capacitar a extensionistas de las ASA en temas relevantes a su trabajo.		37.25
Número de de horas de cursos de inducción al Programa completados		37.26
Número de de participantes capacitados en cursos de inducción al Programa		37.27
Número de de congresos de productores desarrolladas por el Programa		37.28
Número de Número de de giras de intercambio de información desarrolladas por el Programa		37.29
Número de de talleres de evaluación de resultados de experimentación desarrolladas por el Programa		37.30
Número de de días demostrativos y días de campo ejecutados a por medio de las fincas didácticas establecidas por el programa		37.31

TEMA 3: EXPLORACIÓN DE OPINIONES EN FUNCIONARIOS(AS) ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y/O EXPECTATIVAS DEL SUBCOMPONENTE DE INFORMACIÓN

38. Indicar el número de personas que recibieron los servicios de subcomponente de información por modalidad informativa

Actividad de capacitación	<i>Incluir los valores para cada actividad</i>						
	Hombres (Nº personas)	Mujeres (Nº personas)	Jóvenes (Nº personas)	Técnicos (Nº personas)	Productores (Nº personas)	Indígenas (Nº personas)	Total (Nº personas)
Taller (38.1)							
Curso (38.2)							
Seminario (38.3)							
Días de campo (38.4)							
Otro							
Total							

39. Indique el número de personas a las quienes se les brindaron servicios de información por actividad productiva

Actividad Productiva	<i>Incluir los valores para cada actividad</i>						
	Hombres (Nº personas)	Mujeres (Nº personas)	Jóvenes (Nº personas)	Técnicos (Nº personas)	Productores (Nº personas)	Indígenas (Nº personas)	Total (Nº personas)
Ganadería (39.1)							
café (39.2)							
Hortalizas (39.3)							
Tubérculos (39.4)							
Acuicultura (39.5)							
otros							

40. ¿Considera que las actividades ejecutadas del subcomponente información corresponden a las necesidades actuales de los pequeños y medianos productores?

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo (40.1)

Explique su respuesta:

_____ (40.2)

41. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en el diseño del subcomponente de información, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores de su zona?

_____ (41)

42. ¿Cuáles fueron los principales problemas presentados en la ejecución del subcomponente de información?

_____ (42)

43. ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos en la población meta a partir de la ejecución del subcomponente información?

_____ (43)

44. ¿Que aspectos se deben tomar en cuenta para que los beneficios del subcomponente información, se mantengan a través del tiempo?

_____ (44)

45. En términos generales considera que respecto a la ejecución del subcomponente información, el Programa contribuye a elevar en la competitividad de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(45.1)

Explique su respuesta:

_____ (45.2)

46. En términos generales considera que respecto a la ejecución del subcomponente información, el Programa contribuye a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(46.1)

Explique su respuesta:

_____ (46.2)

47. ¿ En términos generales considera que la coordinación del Programa respecto a la ejecución del subcomponente información ha sido buena:

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(47.1)

Explique su respuesta:

_____ (47.2)

48. ¿En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño respecto a la subcomponente información?

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- () Bastante de acuerdo
 () Totalmente de acuerdo
 (48.1)

Explique su respuesta:

(48.2)

49. Complete la información respecto a los resultados del subcomponente información, de acuerdo a los siguientes indicadores para su región.

Indicadores	Número
Número de consultas realizadas por usuarios al nivel regional	49.1
Número de módulos informáticos en el equipo regional (1 computadora PC, 1 cámara webcam, 1 computadora laptop, 1 video beam, 1 impresora multifuncional, 1 UPS, 1 cámara de video digital, 1 videocámara, 1 grabadora digital periodista)	49.2
Número de computadoras con conexión a Internet	49.3
Número Módulo de mobiliario (1 mesa para computadora, 2 sillas de espera, 1 pizarra de corcho, 1 pizarra acrílica)	49.4
Número ASAs constituidos como Centros de Información	49.5
Número funcionarios que operan los Centros de Información	49.6
Número de módulos informáticos por Centro de Información en la ASAs (1 computadoras, 1 impresora, 1 cámara webcam, 1 UPS, 1 router inalámbrico)	49.7
Número de módulos de mobiliario por Centro de Información (1 mesa para computadora, 2 sillas de espera, 1 pizarra de corcho, una pizarra acrílica)	49.8
Número de ediciones de los boletines InfoAgro Desde Mi Región	49.9
Número de Hojas Divulgativas producidas	49.10
Número de Manuales Técnicos producidos	49.11
Número de Banner producidos	49.12
Número de rótulos informativos en el nivel nacional	49.13
Número de rótulos informativos por CI	49.14
Número de otros artículos promocionales producidos (carpetas, bolígrafos, calcomanías, calendarios)	49.15
Número de personas funcionarios capacitados en Tecnologías de Información y Comunicación	49.16
Número de representantes de organizaciones de productores capacitados en Tecnologías de Información y Comunicación	49.17
Número de personas capacitadas en Producción de medios de información y comunicación	49.18
Número de personas participantes en talleres de capacitación	49.19
Número de usuarios que acceden y utilizan los servicios de información suministrados por InfoAgro	49.20
Número de productos impresos desarrollados por personal del CI	49.21
Número de demandas de información resueltas por medios digitales	49.22

50. Complete la información respecto a su percepción sobre los resultados del subcomponente información, de acuerdo a los siguientes indicadores para su región

	Seleccione una de las Respuestas para cada actividad
--	--

Considera que el Subcomponente información incrementó de consultas realizadas por usuarios a través de los centros de información (50.1)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Considera que el Subcomponente información incrementó el número de consultas de información evacuadas a través de los centros de información (50.2)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Considera que el Subcomponente información incrementó en la cantidad de reportes informativos que se producen a través de los centros de información (50.3)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Considera que el Subcomponente información incrementó el acceso de usuarios al portal de información a través de los centros de información (50.4)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Considera que el Subcomponente información incrementó la toma de decisiones en las organizaciones agropecuarias sobre la base de información suministrada por InfoAgro a través de los centros de información (50.5)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo

TEMA 4: EXPLORACIÓN DE OPINIONES EN FUNCIONARIOS(AS) ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y/O EXPECTATIVAS DE LA ATENCION A LA EMERGENCIA (Aplica solamente para la Región Centra sur y la Región Chorotega)

Durante el año 2007, se presentaron en el país condiciones climáticas adversas, caracterizadas por altas precipitaciones y prolongados temporales, lo que causó perdidas significativas en los los sistemas productivos de los poequeños y medianos productores agropecuarios. Como resultado de la declaratoria de emergencia y el acuerdo entre Gobierno de la República y el Banco Interamericano de Desarrollo, se destinaron recursos del Programa PFPAS para la atención de pequeños y medianos productores de las regiones Chorotega y Central Sur.¹²⁸ A partir del anterior contexto, queremos conocer de su región la siguiente información :

51. ¿Indicar respecto a las actividades de atención a la emergencia, lo siguiente:

Actividad Productiva	Nº total beneficiarios	Monto total invertido (colones)	% cumplimiento	Permanencia del Productor (si/no)	% Reactivación de los sistemas productivos

¹²⁸ MAG. Informe de la atención de la emergencia. Costa Rica: MAG/BID/PFPAS, 2008.

Agricultura (51.1)					
Ganadería (51.2)					
Café (51.3)					
Otros					

El % cumplimiento según la escala de 1 al 100 %.

El % de reactivación de los sistemas productivos según la escala de 1 al 100%

52. ¿Considera que las actividades ejecutadas en la atención de la emergencia fueron acordes con las necesidades básicas de los pequeños y medianos productores afectados para rehabilitar sus sistemas productivos?

Totalmente en desacuerdo

Bastante en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Bastante de acuerdo

Totalmente de acuerdo (52.1)

Explique su respuesta:

_____ (52.2.)

53. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en la atención de la emergencia, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores de su zona?

_____ (53)

54. ¿Cuáles fueron los principales problemas presentados durante la atención de la emergencia con recursos del PFPAS?

_____ (54)

55. ¿Que aspectos deberá tomar en cuenta el MAG para la atención de los productores y sus sistemas productivos ante futuras emergencias?

_____ (55)

56. En términos generales considera que respecto a la atención de la emergencia, el Programa contribuyó a elevar en la competitividad de los pequeños y medianos productores

Totalmente en desacuerdo

Bastante en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(56)

Explique su respuesta:

_____ (2.8.1)

57. En términos generales considera que respecto a la ejecución a la atención de la emergencia, el Programa contribuyó a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(57.1)

Explique su respuesta:

_____ (57.2)

58. ¿ En términos generales considera que la coordinación del Programa respecto a la ejecución la atención de la emergencia fue buena:

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(58.1)

Explique su respuesta:

_____ (58.2)

59. ¿En términos generales considera que el Programa tuvo un buen desempeño respecto a la atención de la emergencia?

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Bastante de acuerdo

Totalmente de acuerdo

(59.1)

Explique su respuesta:

_____ (59.2)

TEMA 5: EXPERIENCIAS APRENDIDAS Y LAS ALTERNATIVAS SUGERIDAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LOS BENEFICIOS UNA VEZ QUE HAYA CONCLUIDO EL PROGRAMA.

(Lecciones aprendidas: Se entienden las lecciones aprendidas como el conocimiento acerca de lo que funcionó y lo que no lo hace, que puede servir de guía para la acción futura.

(Actuaciones: aquellas decisiones o acciones desarrolladas por la Dirección Regional relacionadas con la ejecución del Programa)

Según la experiencia obtenida por nuestra Dirección Regional en la ejecución del programa, si tuviera oportunidad de repetir una serie de actuaciones:

60. Volvería a repetir las siguientes actuaciones, dado que me permitieron lograr buenos resultados:

_____ (60)

61. No volvería a repetir las siguientes actuaciones dado que no me dieron buenos resultados:

_____ (61)

62. ¿ En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño:

Totalmente en desacuerdo

Bastante en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Bastante de acuerdo

Totalmente de acuerdo

(62.1)

Explique su respuesta:

_____ (61.2)

63. ¿Considero que el Programa resultó pertinente con las necesidades de los pequeños y medianos productores?

Totalmente en desacuerdo

Bastante en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(63.1)

Explique su respuesta:

_____ (63.2)

64. ¿ En términos generales considera que la coordinación del Programa ha sido buena:

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(6.37)

Explique su respuesta:

_____ (6.37.1)

Fecha de devolución del instrumento por parte de la Dirección Regional: (poner fecha)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 13: Instrumento para la realización de entrevistas a Jefaturas de ASAs

Instrumento para la consulta a las Agencias de Extensión Agrícolas

Introducción

Estimado (a) jefe (a) de servicios agropecuarios, le hacemos llegar el presente instrumento con el propósito de conocer las percepciones del personal técnico acerca de la ejecución y resultados obtenidos a partir de las actividades ejecutadas por el Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible. Sus respuestas serán un valioso insumo para la evaluación de medio término establecida en la Ley N° 8408, la cual regula el contrato del préstamo otorgado al gobierno de Costa Rica por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La evaluación externa permitirá conocer los resultados obtenidos por el programa, sus logros, beneficios, los problemas presentados, así como establecer las lecciones aprendidas. En el entendido de que con las actividades ejecutadas se buscaba mejorar las condiciones de competitividad y producción sostenible de los pequeños y medianos productores.

El tratamiento de los datos es totalmente **confidencial**. Recomendamos que este instrumento sea **contestado por cada Jefe (a) de ASA a partir de la experiencia** obtenida por el personal técnico que pueda informar sobre los temas consultados, entre los cuales se consideran el enlace del PFPAS, el enlace de capacitación, el enlace de información, y otro que considere pertinente para la presente consulta.

Para tal efecto la consulta se dividió en **cinco temas** o apartados relacionados con: desarrollo de infraestructura, equipamiento, dotación de materiales, capacitación y lecciones aprendidas.

La fecha límite para la devolución del instructivo debidamente contestado es el **12de junio de 2009**.

Le rogamos nos haga llegar el **archivo digital** del instructivo una vez completadas todas las respuestas simultáneamente a las siguientes direcciones electrónicas: nazareno@racsa.co.cr y evaluador.costarica@gmail.com . En caso de presentarse alguna duda al contestar el instrumento, sírvase por favor comunicarse con el evaluador externo Ronny Muñoz, coordinador de la evaluación, al teléfono 8821-9602. Respecto a las dudas relacionadas con la coordinación general y el marco operativo de la evaluación, con la coordinadora institucional de evaluación la Ing. Agr. Anabelle Bonilla Madríz, dirección electrónica anaboma@yahoo.com y abonilla@mag.go.cr , o al teléfono: 2231-2344, extensión 239 , o al teléfono de SEPSA 2296-2060.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la Agencia de Extensión Agrícola: _____
2. Nombre del Jefe (a) del ASA): _____
3. Teléfono: _____
4. Fax: _____
5. Correo electrónico: _____

TEMA 1: EXPLORACIÓN DE OPINIONES EN FUNCIONARIOS(AS) ACERCA DEL COMPONENTE UNO

6. ¿Considera que las actividades del componente 1 corresponden a las necesidades actuales de los pequeños y medianos productores?

Actividades	<i>Seleccione una alternativa para cada actividad</i>				
Proyectos RBA (8.1)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Proyectos AT (8.2)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Proyectos RBA/ AT (8.3)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo
Atención a la emergencia (8.4)	() Totalmente en desacuerdo	() En desacuerdo	() Ni de acuerdo ni en desacuerdo	() De acuerdo	() Totalmente de acuerdo

Explique su respuesta:

_____ (8.5.)

7. Mencione las principales innovaciones tecnológicas que se están desarrollando en las fincas por medio de los proyectos ejecutados

_____ (9)

8. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en el diseño del componente 1, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores de su zona?

_____ (10)

9. Cuáles son los principales logros obtenidos de la ejecución del componente 1?

_____ (11)

10. ¿Cuáles fueron los principales problemas presentados en su Agencia y el período (2006-2009) de ejecución del componente 1?

_____ (12)

11. ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos en la población meta a partir de la ejecución del componente 1?

_____ (13)

12. ¿Que aspectos se deben tomar en cuenta para que los beneficios (sociales, económicos y ambientales) del componente 1 se mantengan a través del tiempo?

_____ (14)

13. En términos generales considera que respecto a la ejecución de las actividades del componente 1, el Programa contribuyó a elevar en la competitividad de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(15.1)

Explique su respuesta:

_____ (15.2)

14. En términos generales considera que respecto a la ejecución las actividades del componente 1, el programa contribuyó a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(16.1)

Explique su respuesta:

_____ (16.2)

15. ¿ En términos generales considera que los procesos de coordinación entre el nivel central y la región del Programa en el período de ejecución del componente Uno ha sido buena:

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(17.1)

Explique su respuesta:

_____ (17.2)

16. ¿En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño respecto al componente 1?

- Totalmente en desacuerdo
 - Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (18.1)

Explique su respuesta:

_____ (18.2)

TEMA 2: EXPLORACIÓN DE OPINIONES EN FUNCIONARIOS(AS) ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y/O EXPECTATIVAS DEL SUBCOMPONENTE DE CAPACITACION

17. Incluya en el siguiente cuadro las actividades de capacitación realizadas en las Fincas Integrales Didácticas y el número de participantes

Actividad de capacitación	Hombres (Nº personas)	Mujeres (Nº personas)	Técnicos (Nº personas)	Jóvenes (Nº personas)	Productores (Nº personas)	Indígenas (Nº personas)	Total (Nº personas)
(poner actividad)							
(poner actividad)							
(poner actividad)							
(poner actividad)							
(poner actividad)							
otros							

18. ¿Considera que las actividades ejecutadas del subcomponente capacitación corresponden a las necesidades actuales de los pequeños y medianos productores?

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo

- () De acuerdo
 - () Bastante de acuerdo
 - () Totalmente de acuerdo
- (20.1)

Explique su respuesta:

_____ (20.2)

19. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en el subcomponente de capacitación, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores de su zona?

_____ (21)

20. Cuáles son los principales logros obtenidos de la ejecución del subcomponente de capacitación1?

_____ (22)

21. ¿Cuáles fueron los principales problemas presentados en la ejecución del subcomponente capacitación?

_____ (23)

22. ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos en la población meta a partir de la ejecución del subcomponente capacitación?

_____ (24)

23. ¿Que aspectos se deben tomar en cuenta para que los beneficios del subcomponente capacitación, se mantengan a través del tiempo?

_____ (25)

24. En términos generales considera que respecto a las actividades ejecutadas del subcomponente capacitación, el Programa contribuye a elevar en la competitividad de los pequeños y medianos productores

- () Totalmente en desacuerdo
- () Bastante en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- () De acuerdo
- () Bastante de acuerdo
- () Totalmente de acuerdo

(26.1)

Explique su respuesta:

_____ (26.2)

25. En términos generales considera que respecto a la ejecución del subcomponente capacitación, el Programa contribuye a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(27.1)

Explique su respuesta:

_____ (27.2)

26. ¿ En términos generales considera que la coordinación del Programa respecto a la ejecución del subcomponente capacitación ha sido buena:

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(28.1)

Explique su respuesta:

_____ (28.2)

27. ¿En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño respecto a la subcomponente capacitación?

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo (29.1)

Explique su respuesta:

_____ (29.2)

(2.6)

TEMA 3: EXPLORACIÓN DE OPINIONES EN FUNCIONARIOS(AS) ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y/O EXPECTATIVAS DEL SUBCOMPONENTE DE INFORMACIÓN

28. ¿Considera que las actividades ejecutadas del subcomponente información corresponden a las necesidades actuales de los pequeños y medianos productores?

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(30.1)

Explique su respuesta:

_____ (30.2)

29. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en el diseño del subcomponente de información, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores de su zona?

_____ (31)

30. ¿Cuáles fueron los principales problemas presentados en la ejecución del subcomponente información?

_____ (32)

31. ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos en la población meta a partir de la ejecución del subcomponente información?

_____ (33)

32. ¿Que aspectos se deben tomar en cuenta para que los beneficios del subcomponente información, se mantengan a través del tiempo?

_____ (34)

33. En términos generales considera que respecto a la ejecución del subcomponente información, el Programa contribuye a elevar en la competitividad de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo (34.1)

Explique su respuesta:

_____ (34.1)

34. En términos generales considera que respecto a la ejecución del subcomponente información, el Programa contribuye a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
 - Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (36.1)

Explique su respuesta:

_____ (36.2)

35. ¿ En términos generales considera que la coordinación del Programa respecto a la ejecución del subcomponente información ha sido buena:

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo (37.1)

Explique su respuesta:

_____ (37.2)

36. ¿En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño respecto a la subcomponente información?

- Totalmente en desacuerdo

- Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (38.1)

Explique su respuesta:

_____ (38.2)

TEMA 4: EXPLORACIÓN DE OPINIONES EN FUNCIONARIOS(AS) BENEFICIARIOS(AS) DEL COMPONENTE, ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y/O EXPECTATIVAS DE LA ATENCIÓN A LA EMERGENCIA (Aplica solamente para la Región Centra sur y la Región Chorotega)

Durante el año 2007, se presentaron en el país condiciones climáticas adversas, caracterizadas por altas precipitaciones y prolongados temporales, lo que causó pérdidas significativas en los sistemas productivos de los pequeños y medianos productores agropecuarios. Como resultado de la declaración de emergencia y el acuerdo entre Gobierno de la República y el Banco Interamericano de Desarrollo, se destinaron recursos del Programa PFPAS para la atención de pequeños y medianos productores de las regiones Chorotega y Central Sur.¹²⁹ A partir de este contexto, queremos conocer de su región la siguiente información :

37. ¿Considera que las actividades ejecutadas de la atención de la emergencia correspondieron a las necesidades de los pequeños y medianos productores?

- Totalmente en desacuerdo
 - Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (39.1)**

Explique su respuesta:

_____ (39.2)

38. ¿Mencione al menos tres de las principales limitantes en el diseño de la atención de la emergencia, las cuales tuvieron repercusión en la atención de las necesidades de los productores de su zona?

¹²⁹ MAG. Informe de la atención de la emergencia. Costa Rica: MAG/BID/PFPAS, 2008.

_____ (40)

39. ¿Cuáles fueron los principales problemas presentados en la atención de la emergencia?

_____ (41)

40. ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos en la población meta a partir de la atención de la emergencia?

_____ (42)

41. En términos generales considera que respecto a la atención de la emergencia, el Programa contribuyó a elevar en la competitividad de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(43.1)

Explique su respuesta:

_____ (43.2)

42. En términos generales considera que respecto a la ejecución a la atención de la emergencia, el Programa contribuyó a mejorar la gestión ambiental de los pequeños y medianos productores

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(44.1)

Explique su respuesta:

_____ (44.2)

43. ¿ En términos generales considera que la coordinación del Programa respecto a la ejecución la atención de la emergencia fue buena:

- Totalmente en desacuerdo
 - Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (45.1)

Explique su respuesta:

_____ (45.2)

44. ¿En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño respecto a la atención de la emergencia?

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

(46.1)

Explique su respuesta:

_____ (46.2)

TEMA 5: EXPERIENCIAS APRENDIDAS Y LAS ALTERNATIVAS SUGERIDAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LOS BENEFICIOS UNA VEZ QUE HAYA CONCLUIDO EL PROGRAMA.

(Lecciones aprendidas: Se entienden las lecciones aprendidas como el conocimiento acerca de lo que funcionó y lo que no lo hace, que puede servir de guía para la acción futura.

Actuaciones: aquellas decisiones o acciones desarrolladas por la Agencia de Extensión Agrícola relacionadas con la ejecución del Programa)

Según la experiencia obtenida por nuestra Agencia de extensión Agrícola en la ejecución del programa, si tuviera oportunidad de repetir una serie de actuaciones:

45. Volvería a repetir las siguientes actuaciones, dado que me permitieron lograr buenos resultados:

_____ (47)

46. No volvería a repetir las siguientes actuaciones dado que no me dieron buenos resultados:

_____ (48)

47. ¿ En términos generales considera que el Programa ha tenido un buen desempeño:

- Totalmente en desacuerdo
 - Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (49.1)

Explique su respuesta:

_____ (49.2)

48. ¿Considero que el Programa resultó pertinente con las necesidades de los pequeños y medianos productores?

- Totalmente en desacuerdo
 - Bastante en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Bastante de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- (50.1)

Explique su respuesta:

_____ (50.2)

49. ¿ En términos generales considera que la coordinación del Programa ha sido buena:

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Bastante de acuerdo

() Totalmente de acuerdo
(51.1)

Explique su respuesta:

_____ (51.2)

Fecha de devolución del instrumento por parte de la Dirección Regional: (poner fecha)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 14: Instrumento para la realización de entrevistas a Comités Mixtos Regionales (CMR)

Guía actividad con Comité Regional Mixto

I. PRIMERA PARTE (1:30 minutos)

1. Presentación y registro de los asistentes
2. Conformación del CRM
3. Antecedentes
4. Desarrollo de la experiencia
5. Condición actual
6. Pertinencia del Programa
7. Beneficios (*para los y las productores (as)*) y Logros (*para el Sector Agropecuario*)
8. Limitaciones (*diseño del programa*) y Problemas (*en el funcionamiento de CRM*)
9. Experiencias aprendidas
10. Recomendaciones

II. SEGUNDA PARTE (30 minutos)

1. Apropiación de la propuesta del PFPAS
2. Acompañamiento del técnico del MAG
3. Vistas a proyectos aprobados
4. Capacidades generadas
5. Claridad de las propuestas
6. Independencia en la toma de decisiones

Anexo 15: Instrumento para la recolección de información en FIDs.

Nombre del Productor _____, Teléfono _____ GPS: _____

Fecha de establecimiento: _____

Región _____ Asa _____ Área (has): _____ Monto Total: _____

Técnico Responsable _____ N° visitas _____ Fecha última visita: _____

Aspectos implementados sobre la innovación en la producción y la competitividad agropecuaria sostenible:

Percepción del productor sobre la tramitología:

Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Baja _____

Satisfacción del productor con el servicio prestado por el PFPAS:

Muy Alta _____ Alta _____ Regular _____ Baja _____ Muy baja _____

Grado de compromiso del productor:

Muy Alto _____ Alto _____ Regular _____ Bajo _____ Muy bajo _____

Inversiones realizadas por el PFPAS y el productor:

Monto PFPAS: _____ Monto Productor: _____.

Resumen de los rubros invertidos

Rubros	Monto (colones)	Rubros	Monto (colones)
		Total	

Estado de las inversiones:

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____ Muy Malo _____

Proyección a los productores de la zona:

Muy alta _____ Alta _____ Moderada _____ Baja _____ Muy baja _____

Actividades de capacitación realizadas:

Días de campo: _____ N° productores capacitados: _____

Talleres: _____ N° productores capacitados: _____

Día de intercambio de experiencias: _____ N° productores capacitados: _____

Atención a grupos de productores: _____ N° productores capacitados: _____

Entrevista Abierta con el Productor: **(Limitantes del programa, Problemas de él para implementar, Logros del Programa, Beneficios productos y productores)**

Lleva registro de inversiones Si _____ No _____

Documenta experiencias Si _____ No _____

Mantiene adecuadamente las inversiones Si _____ No _____

Participa en capacitaciones del MAG Si _____ No _____

Explique: _____

Para diseño del presente instructivo se tomo en cuenta el caso de la FID de Carlos Ureña Ceciliano, FID/015/DRCOr/08 versión 29/05/2009 (versión 2)

Anexo 16: Instrumento para la recolección de información en RBAs.

Quía de visita a RBA

Nombre de la Organización _____, Teléfono _____

Número de productores beneficiarios: _____ Fecha de implementación: _____

Actividad productiva: _____

Región _____ Asa _____ Área de influencia directa (has): _____

GPS: _____ Monto: _____

Técnico Responsable _____ N° visitas _____. Fecha última visita: _____

Aspectos implementados de innovación en la producción sostenible y la competitividad agropecuaria sostenible:

Percepción de la organización sobre la tramitología:

Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Baja _____

Satisfacción del productor con el servicio (RBA) prestado por el PFPAS:

Muy Alta _____ Alta _____ Regular _____ Baja _____ Muy baja _____

Grado de cumplimiento de la organización:

Muy Alto _____ Alto _____ Regular _____ Bajo _____ Muy bajo _____

Inversiones realizadas por el PFPAS y el productor:
 Monto PFPAS: _____ Monto Productor: _____.

Resumen de los rubros invertidos

Rubros	Monto (colones)	Rubros	Monto (colones)
		Total	

Estado de las inversiones:
 Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___ Muy Malo ___

Beneficios obtenidos

Beneficios	Descripción	Indicadores verificables
Sociales	Productor: Externalidades:	
Ambientales	Productor: Externalidades:	
Económicos	Productor: Externalidades:	

Para diseño del presente instructivo se tomo en cuenta el caso de la FID de Carlos Ureña Ceciliano, COD: RBA/AT/DRCOc N° 016-08 (versión 2)

Anexo 17. Acumulado de proyectos de Inversión y Asistencia Técnica presentados al cierre del año 2008. (PFPAS, 2008).

REGIÓN	NOMBRE DEL PROYECTO	ORGANIZACIÓN QUE LO PRESENTA	OBSERVACIONES
Central Oriental: 19 proyectos.	Mejoramiento Industrial Sostenible del Beneficio de Café y Componente de Asistencia Técnica	COOPE LLANO BONITO R.L.	Pago de RBA realizado
	Producción beneficiado y comercialización de café agroconservacionista en San Isidro de León Cortés	UNDECAF S.A.	Pago parcial de RBA realizado
	Moras orgánicas inocuas en las zonas altas al sur de las provincias de San José y Cartago	APROCAM	Retirado por la Organización
	Producción de biofertilizantes y biocontroladores para la producción sostenible en Copey de Dota.	AGROPECUARIA LA FLORIDA SA	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Beneficiado de café y comercialización a pequeña escala	LA LIA TARRAZU M & U S.A.	Pago parcial de RBA realizado
	Sostenibilidad y trazabilidad en el beneficiado de café	BENEFICIO LUVIMA DE TARRAZÚ SRL	Pago parcial de RBA realizado
	Beneficiado de café sostenible	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CAFÉ SOSTENIBLE DE TARRAZÚ	Pago parcial de RBA realizado
	Beneficiado de café de altura con procesos amigables con el ambiente.	CAFÉ DE ALTURA LA ANGOSTURA SA	Pago parcial de RBA realizado
	Beneficiado de café con valor agregado	BENEFICIADORA MONTES DE ORO MYMS.A.	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Beneficiado de café y comercialización bajo un enfoque amigable con el ambiente	BENEFICIO ECOLÓGICO PUENTE TARRAZÚ LEÓN CORTÉS S.A.	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Beneficiado de café a pequeña escala con normas ambientales	RANCHO CAFÉ CIRCULO LLENO SA	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Aprovechamiento integral de los subproductos del beneficiado de café para la producción de abono orgánico, energía eléctrica, reciclaje de desechos sólidos y disminución del consumo de agua.	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE DOTA R.L. - COOPEDOTA R.L.-	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Producción y Beneficiado de Café Finos Bajo un Esquema Amigable con el Ambiente	LA PIRA DE DOTA S.A.	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Producción y Beneficiado de Café Tarrazú Amigable con el Ambiente	GEODIJE S.A	Pago parcial de RBA realizado
	Aporte ambiental a través de la producción de abono orgánico y árboles forestales	CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE TARRAZU	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Microbeneficiado de cafés especiales con manejo sostenible.	BAJO DEL RÍO SA	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones

	Introducción y mejoras en tecnologías amigables con el ambiente en el microbeneficio de Bio Café Oro de Tarrazú	Bio Café Oro de Tarrazú S.A.	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Beneficiado de café orgánico y sostenible en la Región de Turrialba	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGANICOS DE TURRIALBA - APOT-	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Asistencia Técnica para el seguimiento al Proyecto Sistema Integral para el Desarrollo Socio-económico del territorio indígena de Chirripó	ADRI-CHIRRIPO	En estudio en UCP
Chorotega: 9 proyectos	Mejoramiento de los sistemas de producción a través del uso de Técnicas amigables con el Ambiente para el desarrollo de Fincas Ganaderas sostenibles en el Cantón de Abangares	Cámara de Ganaderos Filial Abangares	Pago parcial de RBA realizado
	Implementación de Prácticas de Ganadería Sostenible en fincas de Productores (as) del Cantón de Bagaces	Cámara de Ganaderos Filial Bagaces	Pago parcial de RBA realizado
	Implementación de Prácticas de Ganadería Sostenible en fincas de Productores (as) del Cantón de La Cruz	Cámara de Ganaderos Filial La Cruz	Pago parcial de RBA realizado
	Implementación de un modelo de producción integral sostenible en las fincas de los productores asociados y en los proyectos colectivos de COPELDOS R.L.	COPELDOS R.L.	Pago parcial de RBA realizado
	Desarrollo de Unidades Productivas Integrales Sostenibles	Centro Agrícola Cantonal de Hojanca	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Desarrollo Integral Sostenible de Finca de los Asociados y Asociadas de Coopepilangosta R.L.	COOPEPILANGOS TA	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Desarrollo de Sistemas Intensivos de Producción Ganadera Sostenible incorporando medidas de producción ambiental en las fincas de ganaderos asociados de la Cámara de Ganaderos de Nicoya	Cámara de Ganaderos de Nicoya	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Desarrollo de prácticas productivas intensivas y sostenibles en la actividad ganadera del cantón de Carrillo	Cámara de Ganaderos de Carrillo	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Desarrollo de la Ganadería Sostenible por medio de la Implementación de Prácticas Agropecuarias Conservacionistas en las fincas de los ganaderos afiliados al CAC de Nicoya	Centro Agrícola Cantonal de Nicoya	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
Central Sur: 10 proyectos	Ejecución del Plan Estratégico para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca de los Ríos Negro y Tabarcia 2006-2010	ADESSARU	Convenio firmado. Consultor contratado avanza en la realización del contrato
	Fortalecimiento de la capacidad empresarial de la Asociación de Productores Orgánicos de dulce (ASOPRODULCE) mediante la contratación de un consultor agro-empresarial, para asegurar la calidad del dulce granulado y su comercialización en el mercado orgánico justo.	ASOPRODULCE	Convenio firmado. Consultor contratado avanza en la realización del contrato
	Incremento en el rendimiento en las fincas de café orgánico en las fincas de las familias asociadas a la AFAORCA mediante la contratación de Asistencia Técnica para la aplicación y seguimiento a los proyectos de fertilizantes orgánicos y agroforestería.	AFAORCA	Convenio firmado. Consultor contratado avanza en la realización del contrato

	Apoyo técnico para consolidar la agricultura sostenible y el ecoturismo en la zona protectora de los cerros de Escazú.	CODECE	Retirado por la Organización
	Fortalecimiento de la agrocadena de Café Sostenible en microbeneficio ecológico	ASOPROAAA	Pago parcial de RBA realizado
	Reducción de la erosión hídrica mediante prácticas agroconservacionistas y mejora de fertilidad del suelo en 61 sistemas de producción	ASOPRODERA	En estudio en UCP
	Utilización eficiente de la energía solar aprovechamiento y disposición adecuada de residuos líquidos y sólidos en el microbeneficio de café de la Asociación de Productores del Cerro Turrubares en un marco de armonía con el ambiente	Asociación de Productores del Cerro Turrubares en un marco de armonía con el ambiente - APROCETU.-.	En estudio en UCP
	Fortalecimiento del Proyecto de Reconversión Productiva Ganadero y la subasta ganadera con el fin de mejorar la gestión, sostenibilidad y competitividad de la Organización dentro de un marco de conservación de los Recursos Naturales	Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal -UPAP.-	En estudio en UCP
	Fortalecimiento de la Asistencia Técnica para el desarrollo y adaptación de sistemas de producción sostenibles para productores organizados en los cantones de Escazú y Alajuelita	Cooperativa de Productores Agropecuarios de San Antonio de Escazú - COOPASAE R.L.-.	En estudio en UCP
	Promotor para fortalecimiento de la capacidad agroempresarial y técnica.	Centro Agrícola Cantonal de ACOSTA	Retirado por la Organización
Central Occidental: 11 proyectos	Producción y Comercialización de Café de Alta Calidad, bajo certificaciones Ambientales sostenibles	COOPEVICTORIA	Pago parcial de RBA realizado
	Producción de caña de azúcar bajo condiciones de manejo sin quema, en beneficio de la biodiversidad y la comunidad.	COOPEVICTORIA	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Producción de azúcar respetando el medio ambiente.	Cooperativa Cañera de San Ramón R.L.	En estudio en UCP
	Construcción de muro de contención para evitar el deslizamiento de suelo y proteger el talud en la propiedad del grupo AMASIA San Isidro de Atenas.	AMASIA	Pago de RBA realizado
	Reconstrucción de infraestructura protegida para la producción de fresa y establecimiento de cortinas rompevientos para su protección en la finca de los productores afiliados a la Asociación	Asociación de Agricultores de Poasito	En estudio en UCP
	Cambio de infraestructura para beneficiado de café y el manejo de envases plásticos, así como en procesos de producción para mejora ambiental.	COOPRONARANJO	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Mejoras tecnológicas del beneficiado húmedo basado en un desarrollo sostenible con el medio ambiente	COOPEPALMARES	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales en el trapiche agroindustria	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE DULCE ECOLOGICO DE BAJO LA PAZ - ASODULCE-	En estudio en UCP

	Aprovechamiento de la paja de agua de calle Solís mediante un sistema de riego.	Sociedad de Usuarios Paja de Agua Calle Solís.	En estudio en UCP
	Establecimiento de un laboratorio para la producción de controladores biológicos de plagas agrícolas.	ASOMUAC	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Mejoramiento en Producción de Café Sostenible y Beneficiado del Grano en el Beneficio José Valenciano Madrigal.	CAFÉ DE ALTURA DE SAN RAMÓN ESPECIAL S.A.	En estudio en UCP
Huetar Norte: 3 proyectos	Gestión Integral de Calidad en la Producción de piña orgánica de Río Cuarto de Grecia	Asociación Unión de Agricultores de Río Cuarto de Grecia	En estudio en UCP
	Mejoramiento y sostenibilidad de la actividad ganadera en el Distrito de Horquetas de Sarapiquí	Asociación de ganaderos La Victoria	En estudio en UCP
	Gestión integral de calidad en la producción de piña de ASOPROAGROIN para el mercado internacional	ASOPROAGROIN	En estudio en UCP
Pacífico Central: 10 proyectos	Producción y Procesamiento Sostenible del Café en la región de Monteverde	COOPESANTA ELENA R.L.	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Proyecto de asistencia técnica para reactivar la caficultura orgánica y sostenible en Montes de oro	COPEMONTES DE ORO R.L.	Convenio firmado. Organización avanza en la contratación del Asistente Técnico
	Instalación de tecnología limpia para el secado del grano de café en Coopemontesdeoro R.L.	COPEMONTES DE ORO R.L.	Devuelto a CRM para ampliaciones
	Fortalecimiento de la capacidad instalada del Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, sede Jicaral y de la producción y mejoramiento ambiental sostenible de las fincas ganaderas en el distrito de Lepanto, Puntarenas	Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas, sede Jicaral	En estudio en UCP
	Implementación de técnicas agroconservacionistas en la cuenca media y alta del río Aranjuez	Asociación Agroecológica	Devuelto a CRM para ampliaciones
	Producción y mejoramiento ambiental sostenible en fincas lecheras de Monteverde	Asociación de Productores de Leche de Monteverde	En estudio en UCP
	Asistencia Técnica a Agricultores de Arroz del Pacífico Central R.L.	COPARROZ	Detenido su trámite por cuanto el requerimiento de AT es para ciclo de cultivo 2009.
	Fortalecimiento de la producción agrosostenible del cantón de Montes de Oro y Distrito de Arancibia.	Centro Agrícola Cantonal de Montes de Oro	En estudio en UCP
	Certificación de producción de mango para exportación de fruta fresca en implementación de ganadería sostenible, mediante manejo Programado.	Asociación de productores de fruta del Pacífico Central S. A.	Devuelto a CRM para ampliaciones
	Generación y aplicación de técnicas para la producción sostenible en fincas de pequeños y medianos productores de Montes de Oro y Arancibia.	Asociación de pequeños y medianos agricultores en diversificación agrícola de Cedral y Arancibia.	En estudio en UCP

Brunca: 7 proyectos	Proyecto de producción de leche en laderas de la cuenca hidrográfica del Río Térraba.	APILAC	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Mejoramiento de Sistemas de Producción Agropecuaria de los Cantones de Coto Brus y Corredores son el uso de tecnologías compatibles con el ambiente	CAC CORREDORES	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Fortalecimiento de micro-beneficiado de café con énfasis ambiental en Las Bonitas de San Rafael de Plataneros de Pérez Zeledón	Unión Zonal de Asociaciones de Plataneros y parte alta del distrito Daniel Flores	En estudio en UCP
	Fortalecimiento a la producción orgánica y sostenible en la zona de amortiguamiento del parque internacional La Amistad	ASOPROLA	En estudio en UCP
	Aplicación de tecnología conservacionista al cultivo de Palma Aceitera en Jalaca, Osa, Puntarenas	COOPEINTEGRACION	En estudio en UCP
	Mejoramiento de los sistemas de producción de los distritos de Sierpe y Puerto Jiménez mediante el uso de tecnologías compatibles con el ambiente	Unión de pequeños productores agropecuarios - UPA NACIONAL- La Palma Puerto Jiménez	En estudio en UCP
	Apoyo a la producción orgánica y sostenible en la Microcuenca del Río Cañas, zona de amortiguamiento del Parque Internacional La Amistad	ACETUSAMA	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
Huetar Atlántica: 4 proyectos	Generación de servicios ecosistémicos en fincas dedicadas a la actividad ganadera de leche en la comunidad de San Antonio de Florida	Asociación de desarrollo integral de San Antonio de Florida, Siquirres	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Ejecución de Prácticas Integrales de ganadería sostenible en fincas de productores de Monte Rey	Asociación de productores y productoras agro ecológicas e Industrial del Caribe	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Promoción de fincas integrales una opción de beneficio de la economía local, el ambiente y la gente.	Asociación Progresista de Productores de la Argentina de Pocora -ASPROA-	Convenio firmado. Avanza en la realización de las inversiones
	Mantenimiento e implementación de enmiendas agroconservacionistas sostenibles en fincas ganaderas de productores de Pococí y Guácimo	Cámara de Ganaderos Unidos del Caribe	En estudio en UCP

Fuente: Tomado de informe de ejecución del año 2008. (PFPAS, 2008).

Anexo 18. Fincas Integrales que recibieron recursos al 02-09-09.

Nombre Beneficiario	Nombre Beneficiario
1. Adilia Machado Vega	2. Lizanias Garro Mora
3. Agrícola San Luis S.A	4. Luis Araya Fallas
5. Alejandro García Villalobos	6. Luis Arce Mata
7. Alejandro Rodríguez Alvarado	8. Luis Badilla Rojas
9. Asoc.Prod. Ornamentales la Tigra	10. Luis Humberto Guzmán Portugués
11. Carlos Marín Pérez,	12. Mainor Gerardo Azofeifa Ureña
13. Carlos Trejos Cubillo	14. Manuel Alfredo Ovares Elizondo
15. Diego Solís Durán	16. María Adilia Salas Arias
17. Edwin Garbanzo Elizondo,	18. María Guillermina Matarrita Cortes
19. El Faro de Tigre LTDA	20. Maria Nela Hidalgo Prado
21. Elizabeth Chaves Saborío	22. Marianela Hidalgo Prado,
23. Fernando Soto Ruiz	24. Martin Gerardo Cortes Salas
25. Finca El Alto de la Pangola Hermanos Zúñiga Pérez S.A	26. Martin Rolando Ceciliano Montero
27. Francisco Mairena Ocón	28. Mauricio Vargas Vargas
29. Francisco Sánchez Barquero	30. Mauricio Padilla Romero
31. Gerardo Murillo Hernández	32. Miguel Ángel Soto Arias
33. Guillermo Murillo Barquero	34. Miguel Soto Arias
35. Gumercindo Arias González	36. Oldemar Garita Araya
37. Hannia Villalobos Martínez	38. Olivier Fernández Picado
39. Héctor Camacho Salmerón	40. Oscar Enrique Castro Artavia
41. Héctor Gonzalo Azofeifa Ureña	42. Oscar Gamboa Pereira
43. Hilario Murillo Castro	44. Pablo Aguilar Gómez
45. Inversiones Morrycas S.A	46. Rafael Ángel Hernández López
47. Jesús Brenes Araya	48. Rafael Ángel Vega Zúñiga
49. Jorge Sandoval Salas	50. Rafael Pereza Granados
51. José Ángel Azofeifa Bermúdez	52. Rigoberto Mena Rojas
53. José Chaves Rubí	54. Roger Castillo Murillo
55. José Luis Granados Espinoza	56. Rolando González Mejías
57. José Miguel Sanabria González	58. Víctor Julio Rodríguez Sancho
59. Juan Solís Corrales	60. Vinicio Madrigal Araya
61. Julio Rodríguez Sancho	62. Zulema Picado Méndez

Fuente: Elaboración propia con base en archivos FITTACORI.

Anexo 19: Subcomponente de Información: Equipamiento. Tomado de SEPSA (2009)

Cuadro A19-1. Módulo informático básico entregado a los Centros de Información enlaces regionales e instancia nacional de InfoAgro. I entrega, 2007.

Región	Enrutador	Proyector	Impresora multifuncional	Cámara fotográfica	Impresora Laser	Web Cam	UPS	Grabadora digital	Cámara de video	Computadora
Brunca	10	1	1	1	4	10	4	1	1	4
Chorotega	11	1	1	1	4	11	4	1	1	4
Central Occidental	12	1	1	1	4	12	5	1	1	4
Central Oriental	12	1	1	1	5	12	5	1	1	5
Huetar Atlántica	9	1	1	1	4	9	4	1	1	4
Central Sur	8	1	1	1	3	8	3	1	1	3
Huetar Norte	13	1	1	1	6	13	5	1	1	5
Pacífico Central	13	1	1	1	5	13	5	1	1	5
Total	88	8	8	8	35	88	35	8	8	35

Fuente: Tomado de SEPSA (2009)

Cuadro A19-2: Módulo informático y equipo de comunicación entregado a los Centros de Información y enlaces regionales, por región. II entrega, 2008

Región	Silla ejecutiva	Silla espera	Mesa computadora	Pizarra acrílica	Pizarra corcho
Brunca	20	10	10	10	10
Chorotega	11	22	11	11	11
Central Occidental	12	24	12	12	12
Central Oriental	12	24	12	12	12
Huetar Atlántica	9	18	9	9	9
Central Sur	8	16	8	8	8
Huetar Norte	13	26	13	13	13
Pacífico Central	13	26	13	13	13
Total	79	176	96	88	88

Fuente: Tomado de SEPSA (2009)

Cuadro A19-3. Módulo mobiliario básico entregado a los Centros de Información, por región. III entrega, 2009

Región	Computadora	Laptop	Impresora	UPS	Servidor
Brunca	7	1	7	7	-
Chorotega	8	1	8	7	-
Central Occidental	8	1	8	8	-
Central Oriental	8	1	8	8	-
Huetar Atlántica	6	1	6	8	-
Central Sur	6	1	6	6	-
Huetar Norte	9	1	9	9	-
Pacífico Central	9	1	9	9	-
Cómputo	-	-	-	1	1
SEPSA	3	1	1	-	-
Total	64	9	62	65	1

Fuente: Tomado de SEPSA (2009)

Anexo 20: Estado de conectividad de las ASAs como centros de información

Región	Centro de Información/ Dirección Regional	Observación	Estado	Año de Conexión
Brunca	San Isidro		Conectado	2007
	Sn Vito-Coto Brus		Conectado	2008
	Ciudad Neily		Conectado	2008
	Laurel		Conectado	2008
	Pejibaye		Conectado	2008
	Ciudad Cortés	No hay puertos disponibles	Conectado	2009
	Puerto Jiménez		Conectado	2008
	Piedras Blancas		Conectado	2008
	Buenos Aires		Conectado	2008
	Potrero Grande	Sujeto a estudio	Sin Conexión	2008
	Dirección Regional		Conectado	2007
Chorotega	Abangares		Conectado	2008
	Bagaces		Conectado	2008
	La Cruz	No hay puertos Disponibles	Sin conexión	2008
	Liberia		Conectado	2008
	Santa Cruz		Conectado	2008
	Nicoya		Conectado	2009
	Hojancha		Sin conexión	
	Nandayure		Sin conexión	
	Cañas		Sin conexión	
	Tilarán		Sin conexión	
	Carrillo		Conectado	2008
	Dirección Regional		Conectado	2008
	Central Occidental	Santa Bárbara		Conectado
Atenas			Conectado	2008
Heredia			Conectado	2008
Valverde Vega			Sin conexión	
Alajuela			Conectado	2008
Alfaro Ruiz			Conectado	2008
Grecia			Conectado	2008
Naranjo			Conectado	2008
Palmares			Conectado	2008
Poás			Conectado	2008
San Ramón			Conectado	2008
San Isidro			Conectado	2008
Dirección Regional			Conectado	2008
Pacífico Central	Monte verde		Conectado	2009
	Aguirre		Sin conexión	

Región	Centro de Información/ Dirección Regional	Observación	Estado	Año de Conexión
	San Mateo		Conectado	2009
	Miramar		Conectado	2008
	Cedral		Sin conexión	
	Jicaral		Conectado	2009
	Paquera		Conectado	2009
	Cóbano		Conectado	2008
	Parrita		Sin conexión	
	Orotina		Sin conexión	
	Esparza		Sin conexión	
	Chomes		Sin conexión	
	Jacó		Sin Conexión	
	Dirección Regional		Conectado	2008
Central Sur	Aserrí	No hay puertos disponibles	Sin conexión	
	Turubares		Conectada	2009
	Puriscal		Conectado	2008
	Mora		Conectado	2009
	Acosta		Conectado	2008
	Santa Ana		Conectada	2009
	La Gloria		Conectada	2009
	Carara		Conectado	2006
	Dirección Regional		Conectado	2008
Huetar Atlántica	Cahuita		Conectado	2008
	Limón		Conectado	2008
	Guácimo		Conectado	2008
	Guápiles		Conectado	2008
	Pococí		Conectado	2008
	Margarita		Sin conexión	
	ASA Siquirres		Conectado	2008
	Valle de la Estrella		Sin conexión	
	Matina		Sin conexión	
	Siquirres / Dirección Regional		Conectado	2008
Central Oriental	Tierra Blanca		Conectado	2008
	Pacayas		Conectado	2008
	Turrialba		Conectado	2008
	Tucurrique		Conectado	2008
	Corralillo		Conectado	2008
	Frailles		Conectado	2008
	León Cortés		Conectado	2008
	Tarrazú		Conectado	2008
	Dota		Conectado	2008
	Coronado		Conectado	2008
	Llano Grande	El ICE no tiene servicio en esa zona	Sin conexión	

Región	Centro de Información/ Dirección Regional	Observación	Estado	Año de Conexión
	Paraíso		Conectado	2008
	Dirección Regional		Conectado	2008
Huetar Norte	Santa Rosa		Conectado	2009
	Dos Ríos de Upala		Sin Conexión	
	Los Chiles		Conectado	2008
	Guatuso		Conectado	2008
	Bijagua		Conectado	2008
	Upala		Conectado	2008
	La Fortuna		Conectado	2008
	La Tigra		Conectado	2008
	Pital		Conectado	2008
	Aguas Zarcas		Conectado	2008
	Venecia		Conectado	2008
	Río Frío		Conectado	2008
	Pto. Viejo			
	Dirección Regional		Conectado	2008
Enlaces Infoagro	Central Occidental		Conectado	2008
	Brunca		Conectado	2008
	Pacífico Central		Conectado	2008
	Chorotega		Conectado	2008
	Central Oriental		Conectado	2008
	Central Sur		Conectado	2008

Fuente: Tomado de SEPSA (2009)

Anexo 21: Resumen de análisis estadístico sobre los resultados de la “Atención de la Emergencia”

A continuación se detalla la proporción de entrevistados que adujeron estar de acuerdo con cada una de las afirmaciones presentadas en el cuadro 3 y 4 del cuestionario. Se establecieron los límites de confianza al 95 % para la proporción total; leyéndose por ejemplo, que en relación con que los trámites de solicitud de la ayuda fueron fáciles de cumplir, con un 95% de confianza la proporción de beneficiarios de acuerdo se encuentra entre 92,8 y 95,2 %.

Las proporciones estimadas se presentan según cada región (Central Sur y Chorotega) y para el total de entrevistados independientemente de la región que fuesen. Según la prueba de comparación de proporciones, existe diferencia estadísticamente significativa entre las proporciones de estas dos regiones para el caso de las afirmaciones 3.5 a la 3.9, donde según los datos de la tabla, la proporción de personas de acuerdo con las afirmaciones es siempre menor en la región Central Sur que en la Chorotega

Para las demás proporciones estimadas no se encontraron diferencias significativas, de manera que se puede concluir que la proporción estimada de entrevistados que están de acuerdo es igual en las dos regiones.

Cuadro A21-1: Proporción de respuestas de acuerdo con las afirmaciones presentadas.

Afirmación	Región				Total		Intervalo al 95% de confianza	
	Central Sur		Chorotega					
	p	n	p	n	p	n	Lím. Inferior	Lím. Superior
Intervención Programa PFPAS								
3.1 Trámites de solicitud de ayuda fáciles de cumplir	90	30	96	50	94	80	92,8	95,2
3.2 Los recursos dados le ayudaron a recuperar la finca	97	30	98	50	98	80	97,6	98,4
3.3 Ayudaron a reducir impacto de la emergencia	93	28	98	50	96	78	95,1	96,9
3.4 Mejoró la actividad productiva	90	29	94	49	92	78	90,4	93,6
3.5 Aumentó el área productiva	14	29	74	50	<u>52</u>	79	46,5	57,5
3.6 Mejoró las instalaciones productivas	7	29	80	49	<u>53</u>	78	47,5	58,5
3.7 Permitió cambio a actividades más rentables	10	30	72	50	<u>49</u>	80	43,5	54,5
3.8 Entrega de ayuda de la agencia de extensión fue buena	87	30	100	50	<u>95</u>	80	94,0	96,0
3.9 Buena tramitación de la ayuda de su organización	16	25	63	46	<u>46</u>	71	40,2	51,8
Cambio en la condición anterior por los servicios prestados por el PFPAS								
4.1 Logró restablecer su sistema productivo	87	30	84	49	85	79	82,2	87,8
4.2 Contribuyó a quedarse en su finca	90	30	88	50	89	80	86,9	91,1
4.3 Contribuyó con la sostenibilidad ambiental	76	29	88	48	83	77	79,8	86,2
4.4 Mejoró las condiciones de vida de su familia	90	20	88	50	89	70	86,7	91,3

4.5 Permitió aumento de los ingresos	68	25	80	49	76	74	71,8	80,2
--------------------------------------	----	----	----	----	----	----	------	------

También se debe analizar el caso de que la proporción de personas de acuerdo es superior al 90 % en las 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 y 3.8, mientras que en las 3.5, 3.6, 3.7 y 3.9 las proporciones estimadas bajan fuertemente a valores inferiores al 55 %.

Respecto a las afirmaciones que valoraron los cambios en la condición anterior producidos por los servicios prestados por el PFPAS, no existieron diferencias significativas entre las proporciones estimadas en las dos regiones ni tampoco respecto a la proporción de beneficiarios de acuerdo en las 5 afirmaciones que se presentaron.

Se generó un indicador general para cada uno de los conceptos valorados a través de las afirmaciones de las tablas 3 y 4 del cuestionario a beneficiarios¹³⁰, donde a criterio del “evaluador” se le asignó una ponderación según el nivel de relevancia de cada afirmación para valorar la intervención y los cambios que esta pretendió generar en la condición de los beneficiarios del PFPAS, de manera que se le asignó una “nota” de 0 a 100 según las opiniones mostradas, como se describe en las siguientes ecuaciones:

Indicador de valoración general de la intervención:

$$(2*3.1 + 4*3.2 + 5*3.3 + 3*3.4 + 1*3.5 + 1*3.6 + 1*3.7 + 2*3.8 + 1*3.9)/20^{131} * 100$$

Indicador de valoración general de los cambios en la condición anterior:

$$(5*4.1 + 5*4.2 + 5*4.3 + 2*4.4 + 1*4.5)/18^{132} * 100$$

El resultado de las valoraciones promedios según región y para el total de la muestra se presenta en el la siguiente tabla. Los promedios estimados son menores en la región Central Sur siendo estadísticamente significativa la diferencia de promedios para el caso del indicador de la intervención y no así para los promedios del indicador de los cambios en la condición anterior por los servicios prestados por el PFPAS.

Se puede concluir a nivel general que los beneficiarios de la Región Chorotega mostraron un mayor promedio de “conformidad” por la intervención que los de la Región Central Sur. Respecto a la valoración a los cambios en la condición se tienen un promedio de “satisfacción” general mayor y no existe diferencia significativa entre las opiniones de los beneficiarios de ambas regiones.

Cuadro A21-2: Indicador de valoración general a la intervención y los cambios en la condición.

	Región						Total		
	Central Sur			Chorotega					
	Promedio	n	Desv. típ.	Promedio	n	Desv. típ.	Promedio	n	Desv. típ.

¹³⁰ Se asignó la siguiente puntuación: si marcó en desacuerdo -1, si marcó ni en acuerdo ni en desacuerdo 0 y si marcó de acuerdo 1.

¹³¹ La ponderación asignada suma un total de 20 puntos que se convierten en un 100.

¹³² La ponderación asignada suma un total de 18 puntos que se convierten en un 100.

Intervención	58	22	16,6	89	45	23,3	79	67	25,7
Cambios	77	19	38,5	84	46	35,7	82	65	36,3

Cuadro A12-3: Resultados de la valoración general según región y total.

Indicador	Región	n	Promedio	Intervalo de confianza al 95%		Valor mínimo	Valor máximo
				Límite inferior	Límite superior		
Intervención	Central Sur	22	58	50,6	65,3	-5	80
	Chorotega	45	89	81,8	95,8	-45	100
	Total	67	79	72,4	84,9	-45	100
Cambios	Central Sur	19	77	58,9	96,0	-22	100
	Chorotega	46	84	73,2	94,4	-72	100
	Total	65	82	73,0	91,0	-72	100

Anexo 22: Oferta de servicios de información de apoyo al Sector Agropecuario.

Institución	Nombre del servicio	Que ofrece:
CNP – Consejo Nacional de Producción: Página web: www.cnp.go.cr	Sistema de Información de Mercados -Mercanet – CNP (http://www.mercanet.cnp.go.cr/) Centro de Información y Documentación	➤ En general se puede encontrar información estadística sobre precios de productos nacionales e internacionales, estimaciones de producción, estudios y análisis de mercados de diferentes rubros, importación y exportación en algunos rubros. Información documental y de la institución en forma general.
PIMA – Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.	Área de información y página WEB www.pima.go.cr	➤ Sistema de Información de mercados mayoristas ➤ Directorio de comercializadoras. ➤ Boletines de precios. ➤ Información de mercados ➤ Información general sobre las diferentes áreas de acción del PIMA: CENADA, red de frío, Mercados, etc., tarifas, boletines y otra información.
INTA- Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología.	Página Web www.inta.go.cr Platicar – Plataforma tecnológica de Información y Comunicación Agropecuaria y Rural www.platicar.go.cr	➤ En este momento se encuentra en construcción. Se encuentra parcialmente implementado. ➤ Sistema de información y comunicación sobre tecnología agropecuaria para productores, extensionistas e investigadores. ➤ Incluye: Noticias; información documental, ➤ Preguntas al Especialista y frecuentes, directorio de Servicios. Foro y Conversaciones en línea sobre temas agropecuarios. ➤ Cuenta con información escasa y desactualizada, debido a que no se ha implementado..
Ministerio de Agricultura y Ganadería.	Página Web www.mag.go.cr Sistema Unificado de Información Institucional	➤ Información general de la Institución, servicios, normativas, historia, documentación. ➤ Biblioteca digital, ➤ Revistas electrónicas (Agronomía Costarricense y Agronomía Mesoamericana), ➤ Sistema de Información documental, ➤ Sistema de Legislación Agropecuaria, ➤ Páginas de la Direcciones Regionales. ➤ Avisos y noticias.
Ministerio de Agricultura y Ganadería. Servicio Nacional de Salud Animal	Página Web www.senasa.go.cr	➤ Sistema sobre medicamentos de uso veterinario. ➤ Información sobre droguerías. ➤ Listado de legislación en Salud Animal. ➤ Información sobre diferentes aspectos de nutrición animal (CINA-UCR) ➤ Información general de servicios de la Dirección.
Ministerio de Agricultura y Ganadería. Servicio Fitosanitario del Estado	Página Web www.protecnet.go.cr Área de Información de notificaciones para el comercio internacional.	➤ Información sobre Insumos Agrícolas ➤ Registro de fincas. ➤ Consultas de trámites de FAD (Oficina de ventanilla única) ➤ Estadísticas de laboratorio. ➤ Estadísticas de importaciones de distintos productos. ➤ Información de diferentes servicios que brindas las instancias de esta dirección.
Secretaría Ejecutiva para la	Área de Estudios Económicos e Información.	➤ Infoagro es una página web que refiere al usuario a páginas web o servicios en línea que alimentan o

Institución	Nombre del servicio	Que ofrece:
Planificación Sectorial Agropecuaria – SEPSA.	Infoagro. Sistema de Información del Sector Agropecuario Costarricense. www.infoagro.go.cr	administran las diversas instituciones del Sector Agropecuario, también proporciona información estadística y documental generada por SEPSA y otras instituciones. ➤ Está dirigido a satisfacer necesidades de información del pequeño y mediano productor.
PROCOMER. Promotora del Comercio Exterior.	Centro de Información Página Web: www.procomer.com	Información de comercio exterior sobre: ➤ Mercados. ➤ Estadísticas. ➤ Trámites, promoción comercial. ➤ Demanda y oferta. ➤ Información documental. ➤ Servicios.
IDA- Instituto de desarrollo Agrario.	Centro de información. Página web: www.ida.go.cr	➤ Cuenta con una página web con información básica de la Institución, algunos documentos en texto completo e información de licitaciones.
SENARA. Servicio Nacional de Riego y Avenamiento.	Página web: www.senara.go.cr	➤ Cuenta con una página web con información básica de la institución.

Fuente: Elaborado por Ing. Daniel Zuñiga Van Der Laat. Citado como:

MAG. Plan de fortalecimiento del sistema unificado de información institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Costa Rica: MAG, 2008.

ANEXO 23: Proyectos de RBAs y FID visitados a efecto de la Evaluación Intermedia. Junio 2009.

PROYECTO	BENEFICIARIO	REGION	ASAs
RBA	Asociación Cámara de Ganaderos Filial La Cruz	Chorotega	La Cruz
RBA	Asociación Cámara Ecológica de turismo San María de Volcán	Brunca	Buenos Aires
RBA	Asociación de Desarrollo Integral de San Antonio de Florida de Siquirres	H. Atlántica	Siquirres
RBA	Asociación de mujeres artesanas de San Isidro de Atenas	C. Occidental	Atenas
RBA	Asociación de productores agropecuarios de las comunidades de Acosta y Aserrí (ASOPROAAA)	C. Sur	Acosta
RBA	Asociación de productores de la Argentina	H. Atlántica	Guácimo
RBA	Asociación de Productores Orgánicos de Dulce	C Sur	Puriscal
RBA	Asociación para el desarrollo sostenible de San José Rural (ADESARU)	C Sur	Acosta
RBA	Centro Agrícola Cantonal de Corredores	Brunca	Corredores
RBA	Centro Agrícola Cantonal de Hojancha	Chorotega	Hojancha
RBA	Centro Agrícola Cantonal de Hojancha	Chorotega	Hojancha
RBA	Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares	Chorotega	Abangares
RBA	Cooperativa Agrícola Industrial Victoria de responsabilidad limitada	C. Occidental	Grecia
RBA	Cooperativa Cañera de San Ramón Responsabilidad Limitada	C. Occidental	San Ramón
RBA	La Lía Tarrazú M&U S.A.	C. Oriental	Tarrazú
RBA	Unión Zonal de de Asociaciones de Platanares y parte alta del distrito Daniel Flores	Brunca	San Isidro
FID	Hannia Villalobos Sanabria	C. Oriental	Tierra Blanca
FID	Beneficio la Pira	C. Oriental	Dota
FID	Marianela Hidalgo Prado	C. Oriental	León Cortez
FID	José Chaves Bubi	H. Atlántica	Siquirres
FID	Oldemar Garita	H. Atlántica	Pococí
FID	José Francisco Mairena Mena	H. Norte	Venecia
FID	Diego Solís Durán	H. Norte	Fortuna
FID	Juan Solís Arma y Ania Lizano Soles	H. Norte	Pital
FID	Jorge Sandoval Salas	H. Norte	Fortuna
FID	Hilario Murillo Castro	H. Norte	Guatuso
FID	Olivier Jiménez Picado	H. Norte	Upala
FID	María Odilia Salas Días	H. Occidental	San Ramón
FID	Agrícola San Luis S.A.	H. Occidental	Grecia
FID	Castro Marín Pérez	C. Sur	Puriscal
FID	Héctor Azofeifa Ureña, Minor Azofeifa Ureña	C. Sur	Santa Ana
FID	Vitelia Jiménez Rodríguez, Roger Castillo Murillo	Chorotega	La Cruz
FID	José Luis Grados Espinoza	Chorotega	Hojancha
FID	Alejandra García Villalobos	Chorotega	Abangares

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24: Actividades financiadas con recursos del Subcomponente de capacitación

Fecha	Tema de la capacitación
05/11/2005	Capacitación a productores en el cultivo de frijol
19/09/2006	Asamblea de Organizaciones del cantón de Hojancha
07/10/2006	Presentación del Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria Sostenible PFPAS
11/10/2006	Presentación del Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria Sostenible
18/10/2006	Presentación del Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria Sostenible PFPAS a las organizaciones del cantón
19/10/2006	Taller Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible
20/10/2006	Presentación del Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria Sostenible
07/11/2006	Funcionarios de la Dirección Regional Huetar Norte y el COSEL de Sarapiquí
10/11/2006	Foro Mixto Regional de Organizaciones
20/11/2006	Reunión
20/11/2006	Reunión del Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria Sostenible
21/11/2006	Avance en el logro de las metas del PFPAS
21/11/2006	Reunión de Organizaciones de productores para selección de representantes de las organizaciones de productores ante el Comité Regional Mixto Región Huetar Norte
24/11/2006	Reunión de Organizaciones de Productores para selección de representantes de las Organizaciones de productores ante el Comité Regional Mixto Pital de San Carlos
27/11/2006	Asamblea de elección de representante ante el Comité Mixto Regional (PFPAS)
28/11/2006	Conformación del Comité Mixto Regional
28/11/2006	Taller Diagnóstico de las necesidades de capacitación
29/11/2006	Charla sobre el Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible
29/11/2006	Taller para la elección de representantes al Comité Mixto Regional del PFPAS
30/11/2006	Asamblea elección Comité Mixto Regional
05/12/2006	Diagnóstico de necesidades de capacitación Programa Fomento a la Producción Agropecuaria Sostenible
05/12/2006	Taller diagnóstico necesidades de capacitación, Dirección Regional Central Occidental

06/12/2006	Taller para identificación de necesidades de capacitación Sede Regional Esparza
07/12/2006	Asamblea elecció representantes para el Comité Mixto Regional
07/12/2006	Taller de diagnóstico de necesidades de capacitación de la RHA para el PFPAS
07/12/2006	Taller para identificación de necesidades de capacitación Sede Regional Huetar Norte
08/12/2006	Taller para identificación de necesidades de capacitación Sede Regional Central Oriental (Cartago)
10/01/2007	Identificación de necesidades de capacitación para técnicos y productores
15/01/2007	Explicar el Programa de Fomento y selección de representación para la conformación del Comité Regional Mixto
13/02/2007	Taller de información e inducción para los actores públicos y privados de los agro cadenas
15/02/2007	Taller de información e inducción para los actores públicos y privados de los agro cadenas
16/02/2007	Enlaces de capacitación
22/02/2007	Taller con organizaciones para la elección de los representantes de las Organizaciones de productoras y productores, ante el Comité Mixto Regional del Pacífico Central, del Programa Fomento a la Productividad Agrícola Sostenible (PFPAS)
06/03/2007	Seminario Taller capacitación a extensionistas líderes sobre normas y procedimientos
13/03/2007	Taller de capacitación e inducción del PFPAS para productores y técnicos de la Región y otras instituciones
20/03/2007	Taller de identificación de puntos críticos San Vito de Coto Brus
21/03/2007	Taller de capacitación e inducción para organizaciones de productores/as y técnicos/as regionales del MAG, en la Región Chorotega
26/03/2007	Juramentación e inducción a los Comités Regionales Mixtos del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible
12/04/2007	Taller de agro cadena de plátano
23/04/2007	Taller con actores de la agro cadena caña de azúcar para la producción de dulce
23/04/2007	Taller de agro cadena de cacao
26/04/2007	Taller conformación de redes en apoyo a la juventud rural
26/04/2007	Taller métodos e instrumentos de enseñanza para aplicar en las pasantías y foros con organizaciones de mujeres y grupos mixtos en las regiones
02/05/2007	Identificación y priorización de los puntos críticos de la agro cadena del jocote
15/05/2007	Día del Agricultor (Transporte)
15/05/2007	Feria Agropecuaria Internacional EXPOPIMA (transporte)
15/05/2007	Feria Agropecuaria Internacional EXPOPIMA (transporte)-Puriscal

22/05/2007	Taller sobre agregación de valor a la producción primaria y puntos críticos de la agrocadena de la palma aceitera
24/05/2007	Seminario ganado estabulado
24/05/2007	Taller sobre Determinación y priorización de los puntos críticos y acciones estratégicas de la agrocadena del cultivo del tiquisque
30/05/2007	Determinación y priorización de los puntos críticos y acciones estratégicas de la agrocadena del cultivo del tomate
30/05/2007	Taller sobre agregación de valor a la producción primaria y determinación de los puntos críticos de la agrocadena de guayaba
31/05/2007	Agregación de valor a la producción primaria y determinación de los puntos críticos de la agrocadena de la apicultura
08/06/2007	Identificación, preparació y trámite de proyectos de inversiones, asistencia técnica y capacitación
14/06/2007	Taller para la identificación, preparación y trámite de proyectos de inversiones, asistencia técnica y capacitación
20/06/2007	Taller de inducción del PFPAS dirigido a representantes de CAC
20/06/2007	Taller para la identificación, preparación y trámite de proyectos e inversiones, asistencia técnica y capacitación
26/06/2007	Conociendo nuestra organización y aprovechando alternativas del PFPAS
04/07/2007	Validación del plan estratégico de la agrocadena de la ganadería
05/07/2007	Proyectos de gestión de las ASAS como Centros de Información
06/07/2007	Lanzamiento del Programa de Extensión con el enfoque de agro cadenas
09/07/2007	Elementos conceptuales del sistema y bases para la formulación de proyectos de gestión de los Centros de Información
10/07/2007	Análisis del proceso de pago del componente 1 del PFPAS
12/07/2007	Taller las agencias de servicios agropecuarios como Centros de Información de IngoAgro
17/07/2007	Las Agencias de Servicios Agropecuarios como Centros de Información de InfoAgro, realizado en la Región Central Occidental
19/07/2007	Las agencias de servicios agropecuarios como Centros de Información de InfoAgro
20/07/2007	Análisis de proyectos de inversión y asistencia técnica de PFPAS
20/07/2007	Denominación de origen e indicaciones geográficas
22/07/2007	Agregación de valor a la producción primaria y determinación de los puntos críticos de la agrocadena de la cebolla
26/07/2007	Las Agencias de Servicios Agropecuarios como Centros de Información de InfoAgro
31/07/2007	Caracterización de la Agrocadena de Tomate de la Región Central Occidental y presentación de las eventuales políticas de cada una de las fases de la agrocadena
31/07/2007	Las agencias de servicios agropecuarios como Centros de Información de InfoAgro

03/08/2007	Las Agencias de Servicios Agropecuarios como Centros de Información de InfoAgro: elementos conceptuales del sistema y bases para la formulación de los proyectos de gestión de los Centros de Información, Región Huetar Norte
03/08/2007	Taller de coordinación operativa entre el MAG/UCP/AEA
13/08/2007	Análisis de avances y planificación de nuevas acciones para el desarrollo exitoso del PFPAS
17/08/2007	Validación de la metodología de análisis de riesgo del BID
21/08/2007	Capacitación sobre implementación del PFPAS con organizaciones de productores, productoras, indígenas y jóvenes
22/08/2007	Taller validación de puntos críticos en la agrocadena de Chile
23/08/2007	Presentación políticas y acciones de las organizaciones y otros actores de la región, Agrocadena de Tomate
28/08/2007	Estructuras costos y sostenibilidad económica ambiental
29/08/2007	Motivación e inducción sobre el proyecto fortalecimiento y sostenibilidad de las actividades agropecuarias realizadas por los pequeños productores del distrito de Lepanto, Jicaral
30/08/2007	Análisis del convenio entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Banco Nacional
30/08/2007	Taller presentación de actividades y algunos proyectos productivos generados a través de la ejecución del proyecto "Desarrollo Integral de la Microcuenca de los Ríos Sarchí-Trojas"
04/09/2007	Valoración de riesgos y potencialidades en grupos generadores de ingresos
05/09/2007	Formulación de plan acciones estratégicas de la agrocadena del Chile dulce
05/09/2007	Valoración de riesgos y potencialidades en grupos generadores de ingresos
06/09/2007	Presentación de la caracterización de la agrocadena de caña india de la Región Central Occidental y las eventuales políticas de cada una de las fases de la agrocadena
11/09/2007	Día de campo y charla de temporada del 2007 de exportación 2008
12/09/2007	Día de campo y Charla de temporada de exportación 2008
12/09/2007	Elaboración del Plan Operativo y acciones a realizar de la agrocadena de café
18/09/2007	III Seminario Taller Enfoque de agrocadena sistema lechera regional de la Región Central Occidental
20/09/2007	Formulación de plan acción de la agrocadena de tomate de la Región Central Occidental
25/09/2007	Discusión y análisis de las políticas y acciones a llevar a cabo a nivel regional sobre el cultivo de caña india
26/09/2007	Presentación del documento final de la Caracterización de la Agrocadena de café de la Región Central Occidental
27/09/2007	Encuentro Regional para la presentación del Estado de las Agrocadenas Regionales prioritarias y su relevancia en la sostenibilidad de la producción agropecuaria de la Región Huetar Norte

02/10/2007	Taller para la determinación de la normativa y operatividad de las Fincas Integrales Didácticas
04/10/2007	Validación de la agrocadena de la guayaba
05/10/2007	Presentación oficial de la estrategia del servicio de extensión agropecuaria (El enfoque de cadenas productivas)
11/10/2007	Taller participativo de análisis y aprobación de los planes de acción de las agrocadenas de las palmas de la Región Huetar Atlántica
30/10/2007	Gira de observación al proyecto de turismo rural de la Asociación de Jóvenes Agroecologistas de la Zona Norte
30/10/2007	Presentación oficial de las agrocadenas regionales y locales
08/11/2007	Identificación de acciones para fortalecer el rol de la DSOEA en el avance del Programa PFPAS
12/11/2007	Fortalecimiento empresarial con enfoque de género en agrocadenas productivas en la comunidad de San Pablo de Turrubares
13/11/2007	Análisis y nivelación de aplicación del Enfoque de Agrocadenas
14/11/2007	Taller de presentación 2007 del PFPAS
15/11/2007	Fortalecimiento empresarial con enfoque de género en agrocadenas productivas en la comunidad de El Sur de Turrubares
16/11/2007	Fortalecimiento empresarial con enfoque de género en agrocadenas productivas en la comunidad de San Pablo de Turrubares
22/11/2007	Capacitación sobre gerencia y administración
22/11/2007	Proceso de identificación de las Fincas Integrales Didácticas
22/11/2007	Validación de la agrocadena de la cebolla
28/11/2007	Enfoque de agrocadenas
30/11/2007	Caracterización de puntos críticos en la agrocadena de agroturismo rural
26/12/2007	Taller con autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería para el análisis del avance del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible
03/02/2008	Producción sostenible maíz énfasis en Buenas Prácticas Agrícolas
16/04/2008	Día demostrativo en secado con tecnologías limpias y renovables
21/04/2008	Taller de Agrocadena de Acuicultura
22/04/2008	Taller de capacitación sobre la metodología de valoración de riesgos y potencialidades en organizaciones generadoras de ingresos con enfoque de género
22/04/2008	Taller de la Agrocadena de Maíz
23/04/2008	Gira para intercambio de experiencias entre productores
23/04/2008	Taller de capacitación sobre la metodología de valoración de riesgos y potencialidades en organizaciones generadoras de ingresos con enfoque de género

23/04/2008	Taller de inducción y planificación de la finca integral de la Región Pacífico Central
24/04/2008	Taller de la Agrocadena de Café
24/04/2008	Taller de la Agrocadena de Turismo Rural, Tomate y Chile
08/05/2008	VI Taller de capacitación de la agrocadena de tomate
17/05/2008	Capacitación en producción sostenible y desarrollo empresarial
21/05/2008	Taller de elaboración del Plan de Trabajo Agroambiental25
23/05/2008	Los avances y retos en el desarrollo del Proyecto Desarrollo Territorial Sostenible Aranjuez-Sardinal
24/05/2008	Taller de capacitación sobre la metodología de valoración de riesgos y potencialidades en organizaciones generadoras de ingresos con enfoque de género
28/05/2008	Reunión de administrativos
10/06/2008	Seminario Producción de Cebolla
26/06/2008	Seminario del cultivo de cítricos
26/06/2008	Taller de implementación de prácticas productivas en armonía con el medio ambiente y control biológico de plagas y enfermedades
27/06/2008	Taller de consulta con productores y técnicos de la zona de Cartago, Región Central Oriental
02/07/2008	Taller de identificación de necesidades de información de pequeños y medianos productores de Corralillo, Coronado, Paraíso, Tierra Blanca y Pacayas
16/07/2008	Taller de identificación de necesidades de información de pequeños y medianos productores de la zona de Tarrazú, Dota, León Cortés y Frailes
31/07/2008	Identificación de necesidades de información de pequeños y medianos productores de las zonas de Turrialba, en Jiménez de Tucurrique
31/07/2008	Resultados de validación de diferentes materiales de siembra de plátano y densidades bajo las condiciones de la Estación Experimental de CORBANA, 28 Millas, Matina
06/08/2008	Identificación de necesidades de información y medios de acceso de los usuarios de los Centros de InfoAgro
13/08/2008	Diagnóstico y control de las principales patogenicias en abejas
14/08/2008	Día de campo en el cultivo de aguacate ecoamigable con el ambiente
18/08/2008	Reunión de directores regionales
20/08/2008	Fincas integrales y granos básicos
11/09/2008	VII Seminario del cultivo de café
17/09/2008	Manejo Agronómico en Ladera para el Desarrollo de Sistemas de Producción Sostenible
25/09/2008	Conformación de la Comisión Nacional de Apoyo a la Agrocadena de Plátano

25/09/2008	Conformación de la Comisión Nacional de Apoyo a la Agrocadena de Plátano y su inserción en el Plan Nacional de Alimentos
26/09/2008	Manejo sostenible de raíces tropicales, por la Federación de las Organizaciones Productores de Raíces Tropicales del Caribe (FOPRORCA)
30/09/2008	Foro Regional de Mujeres Rurales Emprededoras en la Región Central Sur
01/10/2008	Foro de Mujeres Rurales
03/10/2008	Producción de semillas de frijol
06/10/2008	Plan Nacional de Alimentos y Granos Básicos
07/10/2008	Foros Regionales Mujeres Rurales Emprededoras
07/10/2008	Tecnologías limpias en la producción de ganado bovino y porcino, Región Pacífico Central
08/10/2008	Foro Regional Mujeres Emprededoras
09/10/2008	Foro Regional de Mujeres Rurales Emprededoras de la Región Huetar Norte
10/10/2008	Foro Regional de Mujeres Rurales Emprededoras
13/10/2008	I Foro Regional Mujer Rural Emprededora
14/10/2008	Producción de alimentos y nutrición y manejo de hato bovino en la zona de Guacimal, Región Pacífico Central
16/10/2008	Estrategias de suplementación y conservación de forrajes para la época seca
16/10/2008	Normas reglamento y buenas prácticas agrícolas en la producción de raíces, en la Región Huetar Atlántica
17/10/2008	Actualización de fertilizantes y fertilización en el cultivo de plátano (Musa AAB)
22/10/2008	Curso corto productores porcinos y ganaderos
28/10/2008	Foro Nacional de Mujeres Emprededoras Rurales
28/10/2008	Foro Nacional de Mujeres Emprededoras Rurales /Región Chorotega
28/10/2008	Manejo agronómico en el cultivo frijol, para productores de las diferentes zonas en la comunidad de Juan Díaz
29/10/2008	Manejo agronómico del frijol
30/10/2008	Capacitación a productores en el cultivo de frijol
30/10/2008	Curso producción y salud porcina
30/10/2008	Manejo del complejo ácaro-hongo-bacterianas en el cultivo del arroz
31/10/2008	Complejo ácaro bacteria hongo en el cultivo del arroz

31/10/2008	Mejorando nuestro trabajo
03/11/2008	Manejo agronómico de cultivo de maíz
04/11/2008	Manejo agronómico del maíz
04/11/2008	Producción de alimentos y nutrición y manejo del hato bovino en época seca
05/11/2008	Buenas Prácticas Agrícolas en armonía con el medio ambiente
05/11/2008	Manejo Agronómico de Maíz
05/11/2008	Manejo de plaguicidas en cultivo de frijol
05/11/2008	Manipulación de alimentos y buenas prácticas agrícola
06/11/2008	Manejo Agronómico de Maíz
07/11/2008	Buenas prácticas agrícolas y manejo integrado en el cultivo de arroz
07/11/2008	Manejo Agronómico del cultivo de maíz
07/11/2008	Plagas y enfermedades del cultivo de frijoles
07/11/2008	Producción de alimentos y nutrición y manejo del hato bovino en época seca
11/11/2008	Manejo agronómico del cultivo de frijoles
12/11/2008	Capacitación en el manejo y uso racional de los plaguicidas
12/11/2008	Manejo adecuado de suelos y fertilización en el cultivo de arroz
13/11/2008	Las Fincas Integrales Didácticas como un instrumento de Transferencia y Adopción de Tecnología Agropecuaria Sostenible
13/11/2008	Plagas en el cultivo del arroz y Nutrición y fertilización en el cultivo del arroz
17/11/2008	Plagas y enfermedades del cultivo de frijoles
18/11/2008	Producción de semillas de maíz
18/11/2008	Uso y mantenimiento de equipos
20/11/2008	Interpretación para el análisis de suelos en el cultivo de arroz
20/11/2008	Plagas y enfermedades del cultivo de frijoles
21/11/2008	Evaluar el Primer Taller de Tecnologías y Comunicación
21/11/2008	Rendimiento y variedades de frijol

21/11/2008	Taller Capacitación sobre Marco Lógico
24/11/2008	Buenas prácticas agrícolas con énfasis en Conservación de suelos en el cultivo de maíz
25/11/2008	Buenas prácticas agrícolas con énfasis en manejo y conservación de suelos
25/11/2008	Curso sobre cultivo de frijol
26/11/2008	Control de calidad y manejo post cosecha del cultivo del maíz
26/11/2008	Manejo poscosecha y calidad agrícola del cultivo de frijoles
26/11/2008	Producción sostenible del cultivo de frijol, en énfasis en buenas prácticas agrícolas
27/11/2008	Buenas Prácticas Agrícolas en énfasis en granos básicos
27/11/2008	Buenas prácticas agropecuarias
27/11/2008	Gira Didáctica bajo el concepto de Seguridad Alimentaria
27/11/2008	Gira didáctica granos básicos bajo el concepto de Seguridad Alimentaria
28/11/2008	Evaluación, seguimiento y programación de acciones de la Agrocadena de Raíces Tropicales
28/11/2008	Manejo seguro de plaguicidas
01/12/2008	Selección, reproducción y conservación de cultivares criollos de maíz
02/12/2008	Capacitación en el manejo pre y pos cosecha de la papaya híbrido Pococí
02/12/2008	Gira Didáctica bajo el concepto de Seguridad Alimentaria
02/12/2008	Gira didáctica granos básicos bajo el concepto de Seguridad Alimentaria
03/12/2008	Actualización en producción y salud porcina sostenible
03/12/2008	Calidad agrícola y manejo poscosecha del cultivo de frijoles
03/12/2008	Plan de acción de la Agenda Agroambiental Hacia la producción agroambiental con sostenibilidad y equidad social Región Central Sur
03/12/2008	Producción de semilla de maíz
05/12/2008	Buenas prácticas agrícolas con énfasis en manejo y conservación de suelos
05/12/2008	Manejo agronómico de variedades de arroz de porte alto
08/12/2008	Control de calidad agrícola y manejo postcosecha del cultivo de maíz
09/12/2008	Calidad agrícola y manejo poscosecha del cultivo de frijoles

09/12/2008	Gira Didáctica bajo el concepto de Seguridad Alimentaria
09/12/2008	Manejo agronómico del cultivo de frijol, incluyendo plagas y enfermedades
09/12/2008	Taller Plan de acción de la agenda agroambiental Región Chorotega
10/12/2008	Manejo post-cosecha y almacenamiento de granos básicos
11/12/2008	Gira Didáctica bajo el concepto de Seguridad Alimentaria
16/12/2008	Día demostrativa en la Finca Integral Didáctica del Agricultor Rolando González Mejías
16/12/2008	Gira Didáctica bajo el concepto de Seguridad Alimentaria
17/12/2008	Día Demostrativo en la Finca Didáctica del agricultor Diego Solís Durán
17/12/2008	Gira Didáctica bajo el concepto de Seguridad Alimentaria
16/01/2009	Gira Didáctica dentro del concepto de Seguridad Alimentaria
16/01/2009	Gira Didáctica dentro del concepto de Seguridad Alimentaria
04/02/2009	Producción de semilla certificada y vitrinas genéticas de granos básicos
05/02/2009	Producción de semilla certificada y vitrinas genéticas de granos básicos
09/02/2009	Taller de capacitación para ferias del agricultor proyecto MAG-CNP
16/02/2009	Rendimiento de variedades de frijol
17/02/2009	Actividad de divulgación de la Finca Integral Didáctica
25/02/2009	Capacitación Regional en Tecnologías de Información y Comunicación (tercer pago de esta consultoría)
27/02/2009	Día demostrativo conservacionista Finca Integral Didáctica Ornamentales La Tigra
04/03/2009	Taller inicial consultoría Capacitación en BPM para micro beneficios de café en Santa María de Dota
05/03/2009	Taller inicial consultoría Caracterización socioeconómica y georreferenciación del cultivo de aguacate de altura en la zona de Los Santos
10/03/2009	Curso de capacitación en San José, sobre las cualidades nutricionales y medicinales de la leche de cabra para profesionales, técnicos del sector salud humana como impulsor de la demanda de los productos caprinos
10/03/2009	Mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad de la agrocadena de Chayote y Potencial Agroindustrial y exportador del cultivo de chayote
11/03/2009	Cursos de capacitación sobre las cualidades nutricionales y medicinales de la leche de caba para doctores humanos, nutricionistas y homeópatas ubicados en el área de influencia
11/03/2009	Día de campo Finca Integral Didáctica-13 de La Fortuna

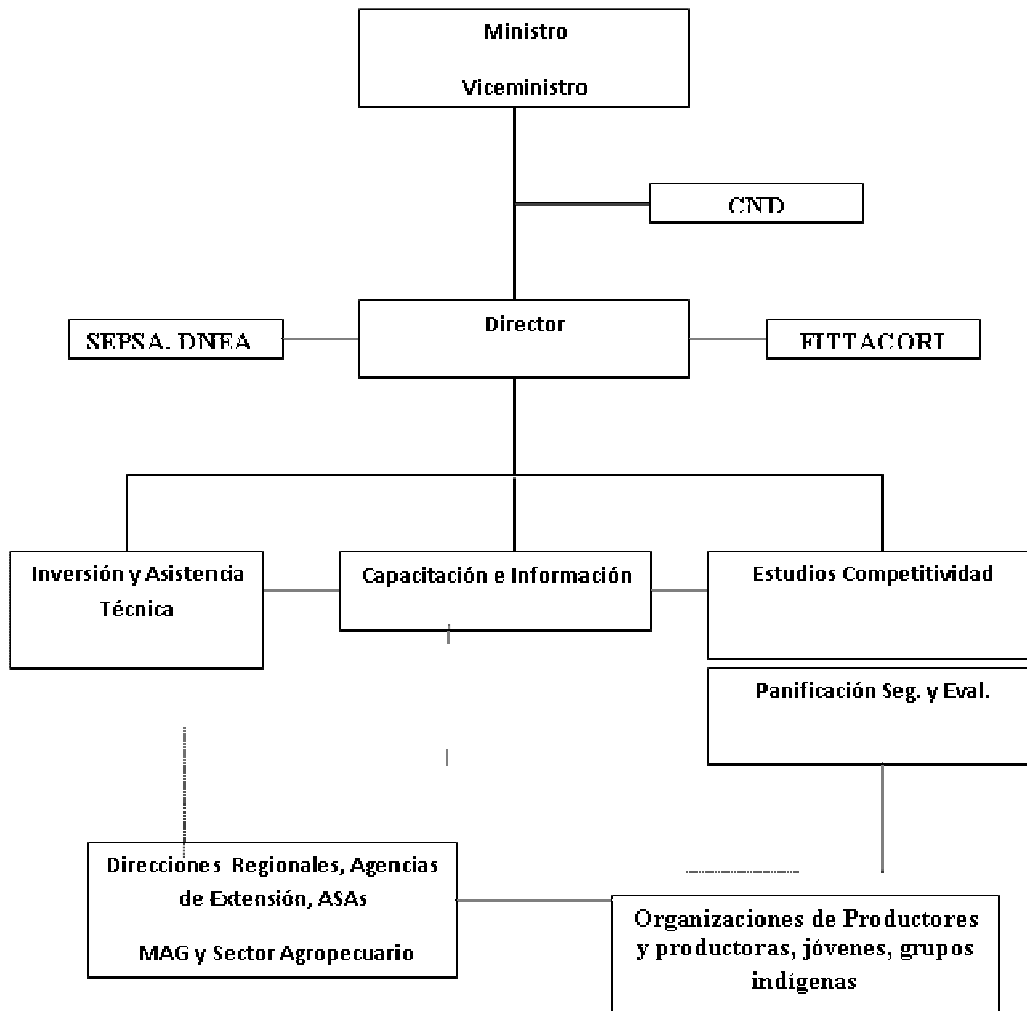
12/03/2009	Taller inicial consultoría capacitación en BPA en sistemas de producción aguacate y aguacate asociados con café
18/03/2009	Finca Integral Didáctica Francisco Mairena Ocón
20/03/2009	Taller de Validación de la caracterización, puntos críticos y Plan de acción de la agrocadena de maíz
23/03/2009	Uso racional y seguro de plaguicidas y regulaciones dentro de las Buenas Prácticas de cultivos
25/03/2009	Finca Integral Demostrativa de Héctor Camacho Salmerón, Asentamiento Juanilama
26/03/2009	Día Demostrativo Conservacionista de la Finca Integral de Upala, Asentamiento La Palmera de Upala
27/03/2009	Día Demostrativo Conservacionista Finca Integral Didáctica Río Frío
31/03/2009	Capacitación en fincas integrales didácticas Día de Campo finca del Señor Miguel Angel Soto Arias, Carlos Vargas, Bijagua
01/04/2009	Caracterización de la Finca Integral didáctica de la Familia Murillo Solís, Asentamiento El Valle
14/04/2009	Día de campo sobre el cultivo de maracuyá Pueblo Nuevo de San José de Upala
23/04/2009	Primer Congreso Nacional de Tomate
28/04/2009	Día de campo sobre el manejo del cultivo de la papaya, híbrido Pococí
24/08/2009	Presentación de la agrocadena de leche y plan de acción
01 y 07/11/2007	Fortalecimiento empresarial con enfoque de género en agro cadenas productivas con organización de productores y productoras de la comunidad de San Ana
01-07-11/2007	Fortalecimiento empresarial con enfoque de género en agro cadenas productivas en la comunidad de San Ana
02-03-12/2008	Fortalecimiento Organizacional y Empresarial Asociaciones 218
02-04/12-2008	Gira con rambutaneros de Región Brunca para conocer el desarrollo de esta actividad y el de otras alternativas frutícolas de producción en la Región Huetar Atlántica (alimentación y hospedaje)
02-04/12-2008	Gira con rambutaneros de Región Brunca para conocer el desarrollo de esta actividad y el de otras alternativas frutícolas de producción en la Región Huetar Atlántica (transporte)
04/04/22008	Encuentro Regional de Agro cadenas Región Caribe
04-05/10/2007	Fortalecimiento de la gestión empresarial para las mujeres microempresarias en Centroamérica
08-09/10/2008	Genética del cacao en Costa Rica (pago de 11 productores)
08-09/10/2009	Genética del cacao en Costa Rica (pago de 7 productores)
08-11/11/2007	Encuentro Nacional de Juventudes Rurales
09-10/09/2008	Temporada de exportación 2009 y actividad de Día de Campo en 2 fincas de productores

09-16/11/2007	Taller de capacitación sobre fortalecimiento empresarial con enfoque de género en agrocadenas productivas en la comunidad de Jaris de Mora
10-11/09/2008	Normativa para la certificación del procesamiento en la producción orgánica
1-2/07/2008	Taller de actualización y capacitación en granos básicos, Región Huetar Norte
1-2/10/2008	Producción de maíz en armonía con el ambiente
12-13/08/2008	Curso de capacitación y actualización de extensionista en granos básicos
13-15/10/2008	Forrajes en la Región Brunca
14-15/11/2006	III Foro Internacional de Agronegocios de Frutas Tropicales
1-5/12/2008	Curso Básico Internacional de Inspección en Fincas Orgánicas
15-16/07/2008	Taller de actualización e intercambio de conocimientos en granos básicos, Región Pacífico Central
16 y 22/08/2006	Taller de trabajo con personal técnico de las Direcciones Regionales del MAG
17-18/07/2008	Gira a la Escuela de Ganadería en Balsa de Atenas, Curso de Producción Ganadera de doble Propósito
17-20/06/2008	Taller de actualización de conocimientos en granos básicos y de capacitación y actualización de extensionistas en producción sostenible de café en la Región Brunca
18-19/08/2008	Gira realizada a la zona de Naranjo y al CATIE en Turrialba
18-19/11/2008	Congreso Lechero (pago estadía de 10 productores y 3 técnicos por región)
18-19/12/2006	Mejoramiento de la competitividad de las cadenas agro productivas promovidas en los Programas Nacionales, bajo el enfoque de producción sostenible
19-20/06/2007	Taller de validación y devolución de resultados de los planes estratégicos de los agrocadenas
19-21/08/2008	X Encuentro del Sector Frijolero
20-21/03/2007	V Jornada Porcina Nacional
21-23/08/2008	Seminario de capacitación en educación ambiental y conservación de recursos naturales en la Cuenca del Río Bijagual, Región Central Sur
21-24/11/2006	I Curso Internacional de Evaluación Económica del Daño Ambiental (pago 5 funcionarios MAG)
22-23/11/2007	Taller de capacitación con organizaciones sobre gestión empresarial y oportunidades de inversión en las cadenas productivas en el marco del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible
23-24/11/2008	Formación de inspectores y auditores en Buenas Prácticas Agrícolas y Agricultura Sostenible (pago 9 participantes)
23-25/01/2009	Manipulación, manufactura, calidad e inocuidad de los alimentos
24/09 y 5/10/2007	Taller participativo de análisis y aprobación de los planes de acción de la agrocadena de plátano y cacao realizados en la Región Huetar Atlántica

2-4/12/2008	Establecimiento y manejo de forrajes: en sistemas asociados a granos
24-25/06/2008	Taller de Capacitación de extensionistas en granos básicos y producción de café sostenible de la Región Huetar Atlántica
24-28/11/2008	Capacitación de capacitadores en ganadería ambiental
25-26/09/2007	Elaboración de términos de referencia del PFPAS
25-26/09/2008	Capacitación de frijol en armonía con el ambiente
27-28/06/2007	Taller de activación operativa del PFPAS
27-28/08/2008	Presupuesto público
27-30/05/2008	Curso de capacitación y actualización de extensionistas en producción sostenible en granos básicos de las regiones Central Sur y Central Oriental
28-29/09/2006	Determinación del reconocimiento de beneficios ambientales -RBA-
29/07-01/08/2008	Curso de capacitación en granos básicos y café sostenible región Central Occidental
30-31/05/2007	Seminario Taller para la formulación y ejecución de proyectos y actividades de capacitación del PFPAS para la población indígena de nuestro país
3-4/09/2008	II Congreso Ganadero Nacional, CORFOGA
4-6/12/2006	pago de inscripción de 11 personas que participarán en curso sobre ambientes protegidos
4-7/06/2008	Taller de capacitación en producción biointensiva orgánica
4-7/06/2008	Taller sobre el método de cultivo biointensivo
6-7/05/2008	Actualización de conocimientos en granos básicos Región Chorotega
6-8/10/2006	Congreso Agronómico Nacional (pago 25 funcionarios del MAG)
8-10/03/2009	Gira de productores de la Región Huetar Atlántica a la Planta Agroindustrial, La Vaquita, Laurel, Zona Sur de Costa Rica

Fuente: Elaboración propia. Con base en información tomada de archivos de FITTACORI.

ANEXO 25: Organigrama del PFPAS.



Fuente: PFPAS.2009.

Anexo 26: Instructivo para el taller de presentación de resultados.

TALLER DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

20 de Octubre 2009

I. Avance del proceso de evaluación

De acuerdo con el proceso diseñado, nos encontramos en la etapa final de la evaluación. Lo que nos permite contar con un informe preliminar al cual todos los actores involucrados tuvieron acceso para su conocimiento en igualdad de condiciones.

II. Propósito

El taller es una actividad que permite a los actores no solo conocer sobre los resultados del informe, sino también una mirada en retrospectiva sobre la ejecución del Programa. Provee un espacio para que los actores involucrados reflexionen sobre la evidencia recopilada, los diferentes puntos de vista, y que tengan la posibilidad de realizar un último aporte. También es un espacio de validación, donde los actores tienen la oportunidad de plantear sus disconformidades. Por tratarse de una evaluación participativa, permite un espacio de negociación entre los actores, para abordar acuerdos que permitan enriquecer el valor uso que pueda tener el informe; no así la evidencia recopilada.

Tiene como propósito recibir aportes por parte de actores involucrados en la ejecución y la evaluación del programa; sobre aquellos aspectos que puedan explicar de la mejor manera los resultados del informe, fortalecer las lecciones aprendidas, las conclusiones y recomendaciones. Se podrá corregir el informe con base en nueva evidencia (con la cual no contó el evaluador), que pueda sustentar los cambios solicitados.

III. Se espera de los participantes

Actitud crítica y reflexiva sobre los resultados del informe. Cooperación de manera en que su posición permita fortalecer el informe final. Claridad y respaldo con evidencia sobre sus observaciones.

El evaluador tendrá la misión de escuchar todas las partes por igual, recopilar y procesar toda la información generada en el taller. Incorporar las observaciones y correcciones, pertinentes y sustentadas, que permitan mejorar el informe.

IV. Metodología:

Se revisará y discutirá el informe según el orden de secuencia de los capítulos que lo componen. La actividad se realizará en tres etapas. En la primera se conocerá sobre las expectativas de los participantes en el taller. En la segunda, se explicará sobre la metodología a seguir. Durante la tercera, se expondrá por parte del consultor, de manera resumida los resultados. Finalmente, se recibirán los aportes de los participantes, los cuales serán considerados para la mejora del informe.

Como pauta de arranque, durante la primera etapa, los participantes contestarán las siguientes preguntas:

- a) **¿Preguntas sobre cuáles son mis expectativas de este taller?**
- b) **¿De qué manera puedo contribuir a la mejora del informe?**

Para la cuarta etapa, los participantes, basados en la evidencia, contestarán las siguientes preguntas:

- a) **¿Qué aspectos considero se menciona en el informe, que debe ser modificado?**
- b) **¿Qué aspectos considero no se menciona en el informe, que debe ser incluido?**

Las modificaciones propuestas pueden ser correcciones, observaciones o comentarios. Tanto las anteriores como las inclusiones, deben ser propuestas en el plenario, de tal manera que todos los participantes la puedan conocer. Para facilitar la recolección de la información, quienes hacen los aportes elaborarán una nota detallada de la propuesta, referenciando el punto en particular. Para las propuestas se utilizarán hojas de colores para cada uno de los temas. Los demás participantes podrán opinar sobre las propuestas de otros participantes.

V. Horario de actividades

HORA	ACTIVIDAD
8.00-8.15	Presentación SEPSA
8.15-9.45	Expectativas de los actores
9.15-9.30	Aclaración metodológica
9.30-10.30	Exposición del informe. Consultor
10.30-12.00	Trabajo en grupo
12.00-1.00	Almuerzo
1.00-3.45	Trabajo en grupo
3.45-4.00	Comentarios de los actores