

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Trabajo Social

**Diseño de propuesta de seguimiento en el ámbito social para  
el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”  
apoyado por la Agencia de Servicios Agropecuarios de  
Puriscal, 2018-2020**

Trabajo Final de Graduación  
Modalidad Proyecto

**Sustentante:**

Bach. María Alejandra Valverde Valverde  
B37206

II Ciclo 2019

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

**ACTA DE PRESENTACIÓN DE REQUISITO FINAL DE GRADUACIÓN No. 105**

Sesión del Tribunal Examinador celebrada el día 13 de diciembre del 2019, a las 5:00 p.m. con el objeto de recibir el informe oral de la presentación pública de el:

SUSTENTANTE	CARNE	AÑO DE EGRESO
María Alejandra Valverde Valverde	B37206	II-2018

Quien se acoge al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación bajo la modalidad de **Proyecto de Graduación**, para optar al grado de **Licenciatura en: TRABAJO SOCIAL**.

El tribunal examinador integrado por:

Dra. Liliana Monge Sánchez	Presidenta
MSc. Carmen Coto Pérez	Profesora Invitada
Mag. Grace Hernández Rojas	Directora T.F.G.
Dra. Cindy Calvo Salazar	Miembro del Comité Asesor
MSc. Ana Monge Campos	Miembro del Comité Asesor

**ARTICULO I**

La Presidenta informa que el expediente de la postulante contiene todos los documentos de rigor. Declara que cumple con todos los demás requisitos del plan de estudios correspondiente y, por lo tanto, se solicita que proceda a hacer la exposición.

**ARTICULO II**

La postulante hace la exposición oral de su trabajo final de graduación titulado:

**"Diseño de propuesta de seguimiento en el ámbito social para el proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP" apoyado por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, 2018-2020".**

### ARTICULO III

Terminada la disertación, el Tribunal Examinador hace las preguntas y comentarios correspondientes durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el Tribunal se retira a deliberar.

### ARTICULO IV

De acuerdo al Artículo 39 del Reglamento Finales de Graduación. El Tribunal considera el Trabajo Final de Graduación:

APROBADO ( ) APROBADO CON DISTINCION (X) NO APROBADO ( )

Observaciones: Se recomienda publicación


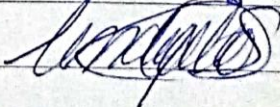
### ARTICULO V

La Presidenta del Tribunal le comunica a la postulante el resultado de la deliberación y la declara acreedora al grado de Licenciatura en: **TRABAJO SOCIAL**.


Se le indica la obligación de presentarse al Acto Público de Reglamentación, al que será oportunamente convocada.

Se da lectura al acta que firman los Miembros del Tribunal Examinador y la Postulante.

A las 7:30 se levanta la sesión.

Tribunal Examinador	
Dra. Liliana Monge Sánchez	Liliana Monge
MSc. Carmen Coto Pérez	
Mag. Grace Hernández Rojas	Grace
Dra. Cindy Calvo Salazar	
MSc. Ana Monge Campos	

Postulante	
María Alejandra Valverde Valverde	

## **Dedicatoria**

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo que son mi fortaleza y motor de vida.

A San Juan Bosco por sus intercesiones, a lo largo de los años de estudio.

A mi familia, papi, mami, Wen y Leo, los amo.

## **Agradecimientos**

A mi familia, mami, papi, Wen y Leo, sin su amor incondicional no lo hubiese logrado, por creer, apoyarme y ayudarme a perseverar siempre.

A Fer, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mi madrina, abuela y el primo Henry.

Al Comité Asesor, dirigido por la Mag. Grace Hernández Rojas, por aceptar una vez más el reto de dirigir un TFG modalidad proyecto, por su acompañamiento personalizado y ayudarme a crecer como profesional.

A don Jorge, por su ejemplo de excelencia profesional, y apoyo brindado.

A Iván, por brindarme el espacio para realizar la propuesta.

A las personas productoras que amablemente aceptaron participar del proceso, y aquellas que hacen posible que los costarricenses consumamos productos agropecuarios de calidad.

## Contenido

Dedicatoria .....	1
Agradecimientos.....	2
Índice de figuras .....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de abreviaturas.....	xii
Resumen Académico.....	xiv
Introducción .....	17
Proceso metodológico para el diseño del Trabajo Final de Graduación bajo la modalidad de proyecto.....	19
Capítulo I: Origen del proyecto “Necesidad y solución propuesta” .....	27
1.1 Descripción del origen del proyecto.....	27
1.2 Planteamiento y explicación de la necesidad identificada.....	36
1.3 Opciones de solución a la necesidad identificada .....	40
1.4 Opción seleccionada .....	41
Capítulo II: Justificación y metodología de la propuesta de proyecto .....	44
2.1 Justificación de formulación del proyecto: sistema de seguimiento social, participativo e interdisciplinario para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” .....	44
2.2 Objetivo General.....	59
2.3 Objetivos Específicos .....	59
2.4 Programación.....	60
2.5 Población objetivo .....	62
2.6 Marco institucional del proyecto .....	64
Capítulo III: Marco teórico – metodológico del diseño del proyecto .....	72
3.1 Enfoque de Sistemas y Teoría General de Sistemas.....	72
3.2 Gerencia Social y el Modelo Ecosistémico - Estratégico de Gerencia.....	79
3.3 Proyectos de Desarrollo y el Enfoque de Desarrollo Sostenible .....	82
3.4 Metodología de Marco Lógico y el Estudio de Factibilidad del proyecto .....	87
Capítulo IV: Diagnóstico .....	102
4.1 Resultados de la Metodología del Marco Lógico.....	102
4.2 Resultados Estudio de Contexto.....	112
4.2.1 Demanda.....	112
4.2.2 Valor público .....	142

4.2.3 Estrategia de entrega.....	148
4.2.4 Oferta .....	150
4.3 Resultados Estudio Técnico .....	156
4.3.1 Ubicación geográfica del proyecto .....	156
4.3.2 Tamaño del proyecto .....	158
4.3.3 Análisis de viabilidad .....	161
4.3.4 Planificación organizativa .....	162
4.3.5 Planificación del sistema de información.....	167
Capítulo V: Propuesta del proyecto .....	170
5.1 Ficha de identificación del proyecto diseño de propuesta de seguimiento .....	171
5.2 Contextualización y surgimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”. .....	172
5.3 Resumen del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”. .....	173
5.4 Misión y visión de la UPAP.....	175
5.5 Algunas consideraciones del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”. .....	177
5.5.1 Inclusión objetivos sociales .....	177
5.5.2 Componentes del proyecto .....	178
5.6. Diseño logístico del sistema de seguimiento al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” .....	184
5.6.1 Justificación del sistema de seguimiento.....	185
5.6.2 Objetivos del sistema de seguimiento .....	185
5.6.3 Momento del sistema de seguimiento según el ciclo de vida del proyecto.....	186
5.7. Metodología para la creación de la línea base de información .....	187
5.7.1. Paso 1: Construir el marco muestral.....	188
5.7.2. Paso 2: Definición del tamaño de la muestra .....	188
5.7.3. Paso 3: Recolección de la información.....	189
5.7.4. Paso 4: Establecer las metas .....	192
5.8. Logística del seguimiento.....	193
Paso 1: Definición de los indicadores a los cuales se les dará seguimiento.....	193
Paso 2: Definición y caracterización de cada uno de los indicadores .....	195
Paso 3: Calendarización del sistema de seguimiento. ....	210
Paso 4: Registro y tabulación de la información .....	211
Paso 5: Análisis de la información .....	212

Paso 6: Guía para la redacción de los informes de seguimiento .....	212
Paso 7: Divulgación de los resultados .....	213
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones .....	214
Conclusiones .....	214
Recomendaciones .....	220
Referencias bibliográficas .....	221
Anexos.....	235



## Índice de figuras

Figura 1. Principales actividades económicas cantón de Puriscal .....	29
Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados al sector agropecuario .....	35
Figura 3. Pasos para construir un sistema de seguimiento .....	47
Figura 4. Procedimientos servicio de Extensión Agropecuaria .....	52
Figura 5. Misión y Visión del MAG .....	65
Figura 6. Valores institucionales del MAG.....	66
Figura 7. Intervenciones estratégicas vinculadas al proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP" .....	69
Figura 8. Instituciones que componen el sector agropecuario costarricense .....	74
Figura 9. Ciclo de vida de un proyecto .....	84
Figura 10. Tipos de estudios en la fase de preinversión de un proyecto.....	85
Figura 11. Propuesta de diagrama de actores involucrados .....	90
Figura 12. Propuesta mapa de actores involucrados .....	91
Figura 13. Propuesta para graficar el árbol de problemas.....	92
Figura 14. Propuesta para graficar el árbol de objetivos.....	93
Figura 15. Contenido de las filas en matriz de marco lógico.....	95
Figura 16. Contenido de las columnas en matriz de marco lógico .....	96
Figura 17. Componentes del estudio técnico .....	100
Figura 18. Árbol de Problemas .....	105
Figura 19. Árbol de Objetivos.....	106
Figura 20. Género de las personas productoras encuestadas .....	113
Figura 21. Edad de las personas productoras encuestadas .....	113

Figura 22. Estado civil de las personas productoras encuestadas .....	114
Figura 23. Número de personas del grupo familiar.....	115
Figura 24. Conocimiento del proyecto de la UPAP por parte de las personas productoras encuestadas.....	116
Figura 25. Reconocimiento de la importancia del seguimiento social por parte de las personas productoras encuestadas .....	117
Figura 26. Opiniones sobre la frecuencia en la realización del seguimiento por parte de las personas encuestadas.....	118
Figura 27. Razones de la importancia del seguimiento para las personas encuestadas .....	119
Figura 28. Reconocimiento del MAG como ente responsable de realizar el seguimiento social .....	120
Figura 29. Conformidad por parte de las personas productoras para brindar información socioeconómica .....	121
Figura 30. Preferencias de medios para la recolección de información por parte de las personas productoras encuestadas .....	122
Figura 31. Frecuencia para brindar información socioeconómica por parte de las personas encuestadas.....	123
Figura 32. Funciones del COSEL .....	131
Figura 33. Funciones del CSRA.....	132
Figura 34. Funciones de las Agencias de Extensión Agropecuaria .....	138
Figura 35. Posibles aspectos a incluir en el sistema de seguimiento .....	151
Figura 36. Ubicación cantón de Puriscal y provincia de San José.....	156
Figura 37. Ubicación Dirección Regional de Desarrollo Central Sur y Agencia de Extensión Agropecuaria de Puriscal .....	157

Figura 38. Organigrama Dirección Regional de Desarrollo Central Sur .....	163
Figura 39. Organigrama Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal .....	164
Figura 40. Organigrama de la UPAP .....	165
Figura 41. Estructura Organizacional del proyecto.....	166
Figura 42. Sentidos de la comunicación.....	168
Figura 43. Marco filosófico de la UPAP .....	176
Figura 44. Ubicación del seguimiento en el ciclo de vida del proyecto.....	187
Figura 45. Calendarización del seguimiento .....	210
Figura 46. Semáforo para el análisis de los resultados del seguimiento .....	212

## Índice de tablas

Tabla 1: Metas según objetivos específicos.....	60
Tabla 2: Propuesta de registro para el análisis de actores involucrados .....	63
Tabla 3: Componentes estudio de contexto .....	91
Tabla 4: Criterios de selección para la población objetivo.....	98
Tabla 5: Análisis de actores involucrados.....	103
Tabla 6: Resumen narrativo de objetivos.....	107
Tabla 7: Matriz de Marco Lógico.....	108
Tabla 8: Personas o instancias que el MAG debe brindarles información.....	130
Tabla 9: Instancias de coordinación interna y externa en el MAG.....	137
Tabla 10: Caracterización de posibles aspectos a incluir en el sistema de seguimiento.....	153
Tabla 11: Servicios brindados por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal.....	160
Tabla 12: Análisis de viabilidad.....	161
Tabla 13: Ficha identificación del proyecto de seguimiento en el ámbito social.....	171
Tabla 14: Propuesta de objetivos sociales para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.....	177
Tabla 15: Marco de resultados esperados con el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.....	183

Tabla 16: Cuestionario para la obtención de la información correspondiente a la línea base.....	189
Tabla 17: Registro de las metas según indicadores por periodo.....	192
Tabla 18: Indicadores para el seguimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” .....	194
Tabla 19: Ficha 1, Objetivo específico dimensión económica, indicador 1.....	195
Tabla 20: Ficha 2, Objetivo específico dimensión económica, indicador 2.....	196
Tabla 21: Ficha 3, Objetivo específico dimensión económica, indicador 3.....	197
Tabla 22: Ficha 4, Objetivo específico dimensión económica, indicador 4.....	198
Tabla 23: Ficha 5, Objetivo específico dimensión económica, indicador 5.....	198
Tabla 24: Ficha 6, Objetivo específico dimensión económica, indicador 6.....	199
Tabla 25: Ficha 7: Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 1 .....	200
Tabla 26: Ficha 8, Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 2.....	201
Tabla 27: Ficha 9, Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 3.....	202
Tabla 28: Ficha 10: Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 4.....	203
Tabla 29: Ficha 11, Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 5.....	204
Tabla 30: Ficha 12, Objetivo específico dimensión social, indicador 1.....	205
Tabla 31: Ficha 13, Objetivo específico dimensión social, indicador 2.....	205
Tabla 32: Ficha 14, Objetivo específico dimensión social, indicador 3.....	206

Tabla 33: Ficha 15, Objetivo específico dimensión social, indicador 4.....	207
Tabla 34: Ficha 16, Objetivo específico dimensión social, indicador 5.....	208
Tabla 35: Ficha 17, Objetivo específico dimensión social, indicador 6.....	209
Tabla 36: Registro de resultados por indicadores según cuatrimestre.....	211
Tabla 37: Registro de resultados por indicadores según fincas.....	211

## Índice de abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
CCCI	Comité de Coordinación Cantonal Interinstitucional
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CNP	Consejo Nacional de Producción
CNSA	Consejo Nacional Sectorial Agropecuario
CONAC	Consejo Nacionales de Clubes 4S
CONADIRE	Comisión Nacional de Directores Regionales
CONEA	Comisión Nacional de Extensión Agropecuaria
CORFOGA	Corporación Ganadera
COSEL	Comité Sectorial Local
COTER	Comité Técnico Regional Agropecuario
CSRA	Comité Sectorial Regional Agropecuario
CVO	Certificado Veterinario de Operación
DNEA	Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria
EREA	Equipo Regional de Extensión Agropecuaria
ERIEA	Equipo Regional de Investigación y Extensión Agropecuaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INCOPECA	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INTA	Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria
ISO	Organización Internacional de Normalización
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAE	Ministerio Nacional de Ambiente y Energía
MML	Metodología de Marco Lógico
NAMA	Acción de Mitigación Nacionalmente Apropriado
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONS	Oficina Nacional de Semillas
ONU	Organización de las Nacionales Unidas

PAI	Programa de Abastecimiento Institucional
PIMA	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
REDCAM-prd	Red de Centro América, República Dominicana y México para el Desarrollo Rural Participativo
SFE	Servicio Fitosanitario del Estado
SINE	Sistema Nacional de Evaluación
SENARA	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento
SENASA	Servicio Nacional de Salud Animal
SEPSA	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
TdC	Teoría del Cambio
TFG	Trabajo Final de Graduación
TGS	Teoría General de Sistemas
UCR	Universidad de Costa Rica
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UPAP	Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal



## Resumen Académico

Valverde, A. (2019). *Diseño de propuesta de seguimiento en el ámbito social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” apoyado por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, 2018-2020*. Trabajo Final de Graduación modalidad proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Trabajo Social. Escuela de Trabajo Social. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

**Directora:** Mag. Grace Hernández Rojas

**Descriptor:** Seguimiento, Gerencia Social, Trabajo Social, Sector Agropecuario, Ministerio de Agricultura y Ganadería, cantón de Puriscal.

### Resumen

El proceso de seguimiento de un proyecto o programa, requiere la ejecución de un conjunto de gestiones destinadas al conocimiento de la información correspondiente a la evolución del mismo, que facilite la construcción de acciones de mejora, correctivas o preventivas durante la ejecución del proyecto o programa, es decir, cuando aún hay tiempo de incorporar retroalimentaciones que contribuyan al debido cumplimiento de los objetivos propuestos.

A partir de ello, se implementa este proceso de construcción de un diseño de sistema de seguimiento en el ámbito social para un proyecto determinado, con el fin de dar respuesta al siguiente problema o necesidad identificada: **¿Cuáles son los intereses y necesidades de información en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” que permitan la gestión de acciones de mejora, preventivas o correctivas que contribuyan al logro de las metas y objetivos de mejoramiento de las condiciones de vida de la población de**

## **productores de carne, atendidos por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección Regional Central Sur?**

Este problema conllevó a delimitar el objetivo general del TFG: diseñar un sistema de seguimiento en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que contribuya al fortalecimiento de los procesos de trabajo orientados a la mejora de las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores de carne de Puriscal.

El primer paso desarrollado para lograr el objetivo propuesto fue el realizar una descripción de la necesidad identificada que permitiera comprender la solución propuesta, lo cual su vez fundamenta la inclusión de la justificación y metodología de la propuesta de proyecto.

Aunado a ello, se elaboró un marco teórico-metodológico que explica la fundamentación del diseño del sistema de seguimiento en el ámbito social, para lo cual se delimita el enfoque metodológico utilizado en el presente TFG.

Una vez concretado ese proceso inicial de definición conceptual, teórico-referencial y metodológica, se procede a desarrollar el diagnóstico del proyecto, mediante el uso de la Metodología del Marco Lógico articulado con los estudios de contexto y el técnico, lo cual logra develar los intereses y necesidades en materia de seguimiento social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”

A partir de lo anterior, se realizó el diseño del sistema de seguimiento, su justificación, objetivos, indicadores, herramientas para la recolección y registro de información, calendarización y propuesta de formato para la redacción de los informes de seguimiento, con el fin de concretar una propuesta que diera respuesta a las necesidades señaladas en el diagnóstico.

Finalmente, se reconoce que este trabajo final de graduación permitió poner en práctica los conocimientos teóricos, metodológicos y habilidades adquiridas en los cursos:

Administración de Programas Sociales en Trabajo Social, Investigación Evaluativa I y II, y Planificación y Programación Social I y II, entre otros. Además, propició el coadyuvar con el diseño de un sistema de seguimiento en el ámbito social que aunado con el proyecto ético-político de la sustentante está orientado a contribuir con la mejora de las condiciones de vida de poblaciones en desventaja social, en este caso particular, de las familias productoras de carne del cantón de Puriscal.

## Introducción

El trabajo final de graduación modalidad proyecto titulado: *Diseño de propuesta de seguimiento en el ámbito social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” apoyado por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, 2018-2020*, para optar por el grado de Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica (UCR), pretende no solo cumplir con un requisito académico, sino contribuir con la gestión social de proyectos agropecuarios en zonas rurales, particularmente con una herramienta de seguimiento que apoye las intervenciones desarrolladas por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal que pertenece al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto de Desarrollo Rural (INDER).

De manera concreta, el presente TFG responde a una actividad teórico-práctica dirigida al diagnóstico de un problema así como la determinación de los medios válidos para resolverlo, por lo cual, se efectúa el diagnóstico para conocer los intereses y necesidades en materia de seguimiento en el ámbito social<sup>1</sup> para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que propició la construcción, de manera participativa e interdisciplinaria un diseño de sistema de seguimiento a ser implementado durante el periodo 2020-2025.

A partir de ello, el siguiente documento se subdivide en seis capítulos, que cumplen con lo estipulado en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, específicamente la Sección C correspondiente a la modalidad Proyecto de Graduación (Universidad de Costa Rica, 1980, pp. 2-3). Al respecto, los capítulos son los siguientes:

---

<sup>1</sup> En correspondencia con Campos (2008) se entiende por lo social a los “procesos de relaciones e interacciones dadas a partir de la comunicación y el lenguaje que se manifiestan en significados compartidos entre sujetos. Todas aquellas relaciones que establecen las personas por su condición de seres sociales que hacen la vida humana (...) en la cotidianidad” (p.67).

*Capítulo I:* Origen del proyecto, en el cual se describe la génesis del mismo, así como se enuncia la necesidad identificada y la solución propuesta.

*Capítulo II:* Justificación y metodología de la propuesta de proyecto, donde se explica la razón de ser del sistema de seguimiento social participativo e interdisciplinario, los objetivos y su respectiva programación, así como la población objetivo y el marco institucional del proyecto.

*Capítulo III:* Marco teórico-metodológico del diseño del proyecto, que explica la Teoría y el enfoque elegido, las concepciones teórico-conceptuales que fungen como marco referencial del proyecto, así como la metodología respectiva para la consecución del mismo.

*Capítulo IV:* Diagnóstico, donde se presenta los resultados derivados de la Metodología del Marco Lógico articulado con los estudios de contexto y técnico.

*Capítulo V:* Propuesta del proyecto, es decir, el diseño del sistema de seguimiento en el ámbito social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

*Capítulo IV:* Conclusiones y Recomendaciones, donde se sintetiza los aprendizajes obtenidos, así como algunas consideraciones finales.

# **Proceso metodológico para el diseño del Trabajo Final de Graduación bajo la modalidad de proyecto**

El presente apartado abarca de manera sintética una descripción de las principales etapas que fueron necesarias para la consecución de este TFG. Ante lo cual cabe mencionar que, está ordenado de manera consecutiva, con el propósito de facilitar su comprensión, no obstante, el proceso desarrollado, no necesariamente siguió un orden cronológico, puesto que al ser un proceso de construcción y deconstrucción, implica el aprendizaje por retroalimentaciones, en donde resultó necesario regresarse a unas etapas y realizar cambios pertinentes, que desde un punto de vista de orden lineal, ya habían sido abordadas, incluso algunas de ellas se implementaron durante el desarrollo de este TFG. Por consiguiente, para la obtención del actual producto académico se reconoce el tránsito dialéctico por diez etapas en total, las cuales se detallan a continuación.

## **Etapas 1: Diseño de la propuesta**

Consistió en el proceso de elaboración del diseño de la propuesta que fue presentada a la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica sede Rodrigo Facio. Esta etapa se desarrolló en el marco del curso TS 0108: “Diseño de Trabajo Final de Graduación” durante el I Ciclo lectivo del año 2018. Para ello fue necesario la asistencia a clases magistrales y en ocasiones asesorías individualizadas presenciales y virtuales, con el fin de ir construyendo paulatinamente los componentes establecidos tanto por la UCR, como por la Comisión de TFG según la modalidad elegida, en este caso la opción de Proyecto Final de Graduación.

El producto obtenido en esta primera etapa fue “la aprobación sin observaciones” de la propuesta modalidad proyecto, por parte de la Comisión de TFG en su segunda versión durante el

II Ciclo 2018, permitiendo así la autorización para iniciar la elaboración del TFG en el I Ciclo 2019, así como el respectivo nombramiento del Comité Asesor.

La herramienta utilizada para la construcción de esta etapa fue la rúbrica elaborada por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio, en el año 2016, misma que responde a lo estipulado en los artículos 15, 16 y 17 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad de Costa Rica, que brinda las orientaciones básicas correspondientes a la modalidad Proyecto de Graduación.

### **Etapa 2: Planificación de la propuesta en práctica del TFG**

Se efectuó en el I Ciclo 2019 una vez nombrado el Comité Asesor, se procedió a coordinar con la Directora del Comité, dando como resultado la necesidad de planificar la puesta en práctica del TFG. Durante esta etapa se procedió a la elaboración del esquema de redacción correspondiente al producto académico en su totalidad, el cronograma con las respectivas etapas, actividades, tareas y fechas, finalmente, se coordinó las asesorías con el Comité Asesor en pleno y con la directora del TFG en específico y algunos expertos en el tema.

### **Etapa 3: Elaboración del capítulo I: Origen del proyecto “Necesidad y solución propuesta”**

Este fue construido durante el I Ciclo 2019, implicó revisión documental, análisis, síntesis y redacción de la información para cada uno de los apartados que constituyen dicha división. Durante esta etapa se identificó la necesidad de delimitar el TFG a una propuesta de seguimiento, puesto que en su génesis respondió a un diseño de sistema de monitoreo y seguimiento.

Dicha decisión se tomó cuando se profundizó en el análisis de las características del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, identificándose la necesidad de particularizar los indicadores sociales específicos en el ámbito de seguimiento. Es así como,

resulta posible afirmar que esta etapa se caracterizó por un obstáculo técnico-operativo que logró ser resuelto con la delimitación de un diseño de sistema de seguimiento en el ámbito social, en un corto plazo y con el respaldo del Comité Asesor.

#### **Etapa 4: Elaboración del capítulo II: Justificación y metodología de la propuesta del proyecto**

Se desarrolló durante el I Ciclo 2019, involucró el detalle de la justificación de la propuesta de sistema de seguimiento social desde una perspectiva participativa e interdisciplinaria, la inclusión de objetivos con su correspondiente programación, la delimitación de la población directa e indirecta, así como la descripción del marco institucional en el cual se circunscribe el proyecto.

Para la consecución de los apartados antes descritos fue necesario la implementación de la técnica de revisión documental, que permitió analizar y sintetizar la información necesaria para la redacción de la justificación y metodología del proyecto.

#### **Etapa 5: Elaboración del capítulo III: Marco teórico-metodológico del diseño**

Este fue construido durante el I Ciclo 2019, al respecto cabe mencionarse que el hecho de que el presente TFG responde a una propuesta innovadora no solo por el diseño de un sistema de seguimiento, sino por el enfoque y metodología utilizados, esta etapa se caracterizó por un marcado esfuerzo por comprender la realidad desde un enfoque sistémico, que implica la comprensión del proyecto como un sistema abierto en constante relación con su entorno.

Además, al responder a la modalidad proyecto, fue necesario la comprensión de éste según la lógica del “ciclo de vida”. La primera fase, se construyó a partir de la Metodología del Marco Lógico, lo cual permitió obtener el proyecto a nivel de perfil o preinversión, mismo que fue retroalimentado, modificado y mejorado repetidas veces tanto durante la preparación como en la ejecución del TFG, según el análisis que se iba desarrollando de la realidad.



Posteriormente, la siguiente fase se efectuó a partir de la consecución de los estudios de contexto y técnico. Cabe mencionar que, en esta fase se enfrentó exitosamente un obstáculo teórico-metodológico cuando en la totalidad de las fuentes textuales consultadas, se privilegia la caracterización de proyectos productivos o de inversión, y no desde el ámbito socioproductivo.

Para la resolución de la situación anterior, se optó por utilizar como punto de partida los insumos recibidos en el curso TS-5108: Planificación y Programación Social II, impartido durante el II Ciclo 2017, por la docente MSc. Lizbeth Barrantes Arroyo, debido a que los contenidos abordados se circunscriben en el ámbito social. Para ello, se utilizó como base las elaboraciones teórico metodológicas dadas, complementadas con las efectuadas por autores como Rosales (2005), Miranda (2005), Córdoba (2006), Vivas (2008), Guevara y Barboza (2008) y MIDEPLAN (2010). Realizándose un esfuerzo importante por comprender los contenidos del presente proyecto: diseño de un sistema de seguimiento social.

#### **Etapas 6: Elaboración del capítulo IV: Diagnóstico**

Este proceso fue desarrollado durante el II Ciclo 2019, el mismo permitió determinar las particularidades necesarias para brindar respuesta a la situación problema que sustentó el presente TFG modalidad proyecto, el mismo fue subdividido en dos partes, un primer momento, se exponen los resultados obtenidos a partir de la implementación de la Metodología del Marco Lógico, estos fueron analizados, modificados y retroalimentados en varias ocasiones, esto con el fin de asegurar la coherencia interna de los resultados.

Un segundo momento, se desarrollaron los estudios de contexto y técnico, que permitieron obtener la información necesaria para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto. Referente a la información incluida en el estudio de contexto se obtuvo a través de una encuesta aplicada a 15 personas productoras de ganado para carne afiliadas a la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal, así como el desarrollo de 7 entrevistas semiestructuradas

a personas funcionarias de las siguientes instancias: Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, Dirección Regional de Desarrollo Central Sur ambas pertenecientes al Ministerio de Agricultura y Ganadería, Oficina de Desarrollo Territorial Puriscal del Instituto de Desarrollo Rural, el Consejo Nacional de Producción y la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal, que de una u otra manera poseen un vínculo con el proyecto.

El proceso de recolección de la información estuvo caracterizado por dificultades como la disponibilidad de tiempo en las personas funcionarias, debido a la sobrecarga de trabajo institucional que poseen; en el caso de las personas productoras fue necesario visitarlas una a una en sus hogares para la realización de las encuestas, limitante que fue resuelta gracias al apoyo de la familia de la sustentante, referente al transporte particular.

En cuanto al análisis desarrollado, se utilizó la técnica triangulación de información, que permitió el contrastaste entre los intereses y necesidades en materia de seguimiento de las personas productoras y aquellos por parte de los(as) productores(as) encuestados(as); además, se construyó una matriz con categorías de análisis según sus respectivas variables que permitió la tabulación, organización y análisis de la información recopilada.

Como parte de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico se identificó que durante el diseño del proyecto “Centro de Procesamiento de Carne UPAP” las áreas profesionales que participaron en la construcción del mismo fueron Ingeniería, Economía y Agronomía, es decir, no se contó con la participación del área social, lo cual se constituyó en un obstáculo operativo para la sustentante, sin embargo, la situación fue resuelta a partir del acuerdo de incluir un apartado de fortalecimiento al proyecto que incluya los objetivos sociales, los componentes e indicadores que robustezca la finalidad que persigue el proyecto en cuestión, el cual es aportar en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de productores y el Desarrollo Sostenible del cantón, hecho que fue avalado por el Comité Asesor.

## **Etapa 7: Elaboración del Diseño del Sistema de Seguimiento**

Este fue construido durante el II Ciclo 2019, como parte del resultado derivado de la etapa anterior, implicó la construcción de una propuesta de fortalecimiento al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, la cual consistió en la inclusión de los objetivos sociales y el desarrollo teórico-conceptual de los componentes del proyecto. Posteriormente, es posible ubicar el desarrollo de la propuesta, al respecto se le denominó “Manual de instrumentos y procedimientos para la implementación del sistema de seguimiento social”.

La consecución de esta etapa se logró gracias al apoyo brindado por las personas funcionarias del MAG, cuyas participaciones le permitieron a la sustentante el desarrollo de una propuesta de seguimiento integral, pertinente y coherente con la realidad político-institucional, lo cual contribuye a la posibilidad de que efectivamente sea puesto en práctica. Además, la apertura por parte de las personas funcionarias a ser parte del proceso, facilitó la realización de la propuesta, a pesar de que éstas poseen agendas laborales ajustadas, mostraron anuencia y compromiso con el desarrollo del proyecto, ya que reconocen la importancia de las acciones que son construidas desde una perspectiva participativa e interdisciplinaria.

Dentro de las consideraciones relevantes durante esta etapa, se encuentra el reto que significó la construcción de indicadores sociales, esto porque a pesar de la relevancia que poseen para asegurar la calidad en la prestación de servicios sociales, proyectos o programas, es posible afirmar que, en el marco de la formación académica recibida en la carrera de Trabajo Social, la sustentante no tuvo una experiencia previa vinculada con la puesta en práctica de insumos técnico-operativos afines a dicha temática, lo cual implicó la necesidad de realizar una revisión exhaustiva de material bibliográfico que en conjunto con el apoyo de la Directora del TFG, permitió la conclusión con éxito de una propuesta de indicadores sociales para darles seguimiento.

### **Etapa 8: Redacción de conclusiones, recomendaciones y los aspectos introductorios**

Se efectuó en el II Ciclo 2019 una vez concluido el desarrollo de la propuesta de proyecto, implicó la realización de un análisis retrospectivo para la identificación de los aprendizajes obtenidos durante el proceso, así como algunas consideraciones finales derivadas de los objetivos planteados en el presente TFG.

La realización del TFG modalidad proyecto se constituye en una opción a través de la cual más allá del cumplimiento con un requisito académico, se puede contribuir con un producto concreto que sea de utilidad técnico-operativa que aporte a la resolución de un problema o necesidad determinada, en este caso particular, se logró el diseño de un sistema de seguimiento en el ámbito social que fortalezca la gestión que realiza la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, la Dirección de Desarrollo Central Sur del MAG y el INDER, en zonas agro-rurales, como lo es el cantón de Puriscal.

### **Etapa 9: Redacción del proceso metodológico del trabajo final de graduación bajo la modalidad de proyecto**

Se efectuó en el II Ciclo 2019, una vez concluida la redacción del proyecto se procedió a la reconstrucción de las etapas desarrolladas, significó un esfuerzo importante por sintetizar lo realizado, dado que se caracterizó por ser un proceso de construcción y deconstrucción, cuyo eje transversal fue el aprendizaje por retroalimentaciones, siendo que en ocasiones resultó necesario regresarse a unas etapas y realizar cambios pertinentes, esto se debió al hecho de que la realidad es dinámica, desde el enfoque optado en el presente TFG es posible afirmar que los proyectos son sistemas abiertos que están en constante relación con el contexto, que deben poseer la capacidad de adaptarse a los cambios ocurridos.

### **Etapa 10: Sesiones de trabajo con la directora del TFG y Comité Asesor**

Esta etapa se caracterizó por ser un proceso que se desarrolló desde el inicio hasta el final de la elaboración del proyecto final de graduación, este espacio de retroalimentación se efectuó de manera presencial y virtual, durante el I y II Ciclo 2019. Para efectos de las reuniones presenciales se acordó la construcción por parte de la sustentante del TFG de bitácoras para cada una de las sesiones, las mismas incluyen entre otros aspectos la agenda del día, los acuerdos tomados y las tareas por realizar para concretar el proyecto del TFG.

## **Capítulo I: Origen del proyecto “Necesidad y solución propuesta”**

El presente apartado explica el origen del proyecto, por lo tanto, en un primer momento se realiza una descripción del origen del proyecto; un segundo momento explica la necesidad a la que se intenta responder; el tercer momento desarrolla las posibilidades de solución a dicha necesidad. En un cuarto momento se justifica el porqué de la opción seleccionada; y finalmente, el quinto momento detalla las principales categorías analíticas para la comprensión teórica de la necesidad identificada.

### **1.1 Descripción del origen del proyecto**

Aguirre (2009) refiere que todo proyecto independientemente de su naturaleza, tiene su origen cuando se identifica un problema, al surgir una idea para resolver una problemática o necesidad de satisfacer una demanda, o bien, para modificar una realidad que está causando algún tipo de afectación, y por ello es necesario transformarla.

En correspondencia con lo anterior, el origen del presente proyecto está configurado a partir de tres puntos: a) contribuir con un proyecto que dé respuesta a una necesidad específica identificada en el sector agropecuario de Puriscal, a partir de la vinculación con la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur del Ministerio de Agricultura y Ganadería; b) poner en práctica los conocimientos aprehendidos en la Carrera de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio, particularmente los relacionados con la gestión social, en cuanto a la realización de proyectos sociales; y c) generar una reflexión en la contraparte institucional acerca de los aportes que puede brindar la profesión de Trabajo Social en el sector agropecuario, específicamente en la visibilización de posibles mejoras en la calidad de vida de la población usuaria de los servicios en el cantón de Puriscal.

En cuanto al primer punto, la iniciativa del presente proyecto surge por la afinidad que posee la estudiante con la temática del sector agropecuario y la posibilidad de inserción en un espacio socio-laboral actualmente poco investigado y abordado por el Trabajo Social, a pesar de que, un alto porcentaje de la población económicamente activa del país depende de la actividad productiva proveniente del sector agropecuario. Por ejemplo, en el año 2018 un 12,3% de la población costarricense, es decir, 260.923 personas se encontraban ocupadas en alguna actividad agroproductiva, de cuyos ingresos depende la satisfacción de necesidades humanas personales y familiares (SEPSA, 2019, p.130).

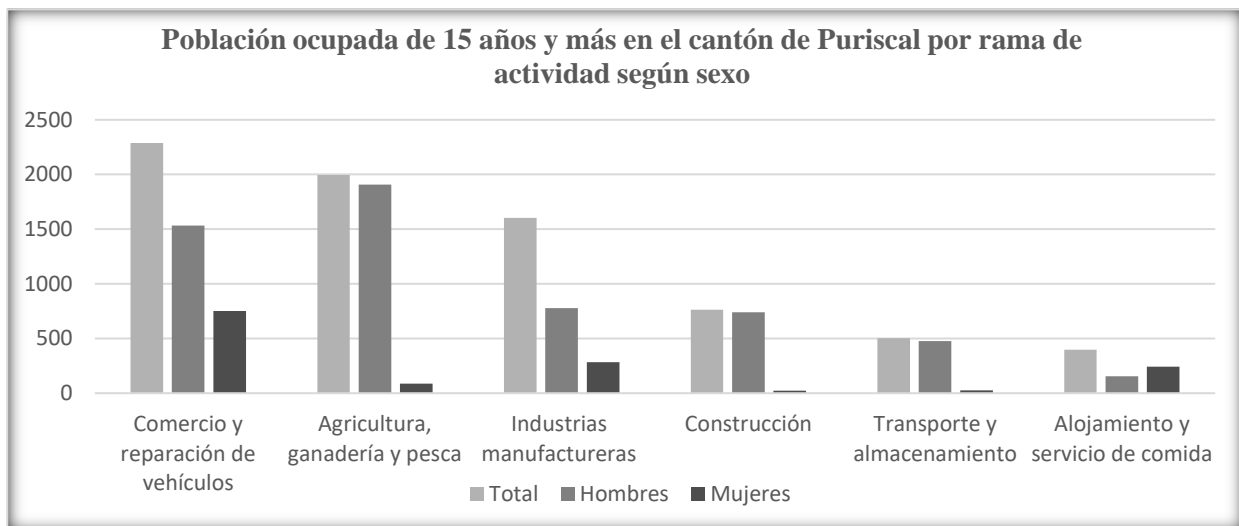
Además, resulta importante indicar que la producción de este sector representó 1.589.163,00 de colones de Valor Agregado Agropecuario, en el año 2018, lo cual se traduce en una participación de 4,6% en el Producto Interno Bruto (PIB); por su parte, la producción pecuaria obtuvo un valor agregado de 290991 millones de colones, representando el 0,8% en el PIB del país (SEPSA, 2019, p.4).

Ahora bien, con respecto a la vinculación de la profesión de Trabajo Social con el sector agropecuario rural, lo explica claramente Villalobos (2011) en la siguiente cita:

Es entonces, en primera instancia el proletariado agrícola quien es objeto de los procesos de Trabajo profesional, (...), y por ende quienes viven las manifestaciones de la “cuestión social”, siendo esta el principal objeto de trabajo de la profesión, la relación del Trabajo social con esta clase social. Como fracción del campesinado- es innegable. Ahora bien, en segunda instancia, las condiciones sociales, económicas y políticas hacen que determinadas fracciones de las “clases en transición” también sean víctimas de esta desigualdad material y por ende objeto de trabajo en la profesión (p. 69).

A partir de lo expuesto, surge el interés profesional de efectuar este TFG, específicamente en el cantón de Puriscal.

Cantón, que según el INEC (2012), 1995 personas se ubican en la rama de actividad económica: “agricultura, ganadería y pesca”, del total de la población ocupada con un rango de edad de 15 años y más, es decir, de 12.656 personas para el año 2011, por lo cual, se ubicaba como la segunda opción de actividad ocupacional. Por consiguiente, el 16% de la población ocupada en Puriscal se dedica a la agricultura, ganadería y pesca, sólo por debajo del “comercio y reparación de vehículos”.



**Figura 1. Principales actividades económicas cantón de Puriscal**

Fuente: Elaboración propia con base en INEC, 2012, p.222.

Lo cual valida lo expuesto por Fallas y Quesada (2013) al indicar que históricamente, uno de los principales medios de producción y subsistencia de este cantón ha sido, el agropecuario:

Fue formado gracias a un proceso de colonización agrícola desde el Valle Central a partir siglo XIX, por lo que la zona ha sido de una fuerte vocación agraria, en especial de productos para el mercado interno (...) el cantón se tipificaba como el granero de Costa Rica, por su alta producción y productividad en granos básicos (p.71).

No obstante, este cantón también se ha visto afectado negativamente, por el modelo de desarrollo económico neoliberal implementado en Costa Rica desde los años 1980 a la fecha, lo



que ha ocasionado la pauperización y precarización de la producción agropecuaria destinada al mercado interno, abandonando el rumbo de este sector en manos de la competencia de mercados, producto de la lógica de globalización de la economía (Fallas y Quesada, 2013, p.74), enmarcada en los denominados Programas de Ajuste Estructural y posteriormente, Tratados de Libre Comercio.

Producto de lo anterior, es posible afirmar que “la existencia de un mercado laboral precario e insuficiente ha convertido a Santiago de Puriscal y sus alrededores en una ciudad dormitorio” (Fallas y Quesada, 2013, p.76).

Aunado a lo anterior, MIDEPLAN (2012) refiere que, en relación al desempeño de cada uno de los 82 cantones del país, el cantón de Puriscal posee una tasa de desempleo abierto de 3,1%, un 18,9%, de hogares en situación de pobreza y un 4,8% de hogares en situación de pobreza extrema. Realidad cantonal que la sustentante del TFG es testigo de ello, debido a que es oriunda y vive en dicho cantón; y como profesional en Trabajo Social, le preocupa y desea contribuir a mejorar las condiciones de vida de las y los habitantes de su zona de origen y residencia.

Lo anteriormente expuesto, propició que la investigadora coordinara con el Ing. Iván Quesada Monge, Director Regional y la Licda. Joarline Mata Mata encargada del Área de Planificación de la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur, del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), así como con el Ing. Jorge Fallas Fernández responsable de la Jefatura de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal.

A partir de ello, Fallas (comunicación personal, 4 de abril, 2018) refiere que los servicios brindados desde la institución tienen como objetivo final, el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de pequeños y medianos productores, lo cual evidencia la sintonía con el interés expresado por la investigadora; en cuyo caso reconocen que a lo interno de la Dirección

Regional de Desarrollo Central Sur y de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, no cuentan con una herramienta que permita dar seguimiento a los proyectos derivados del plan estratégico, a partir de la verificación periódica de lo ejecutado, de tal modo que puedan medir el alcance de las acciones e incorporar las acciones de mejora o correctivas requeridas para lograr ese objetivo final o valor de impacto de los proyectos.

Por tal motivo es que se considera que esta investigación y, por ende, propuesta de creación de un sistema de seguimiento, permitirá a los(as) funcionarios(as) valorar si uno de sus proyectos esenciales genera los resultados esperados.

De manera puntual, el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2018) sugieren realizar un sistema de seguimiento social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, el cual fue diseñado, a partir del diagnóstico socio - económico realizado por la UPAP, organización gremial de trabajadores del sector agropecuario (que funciona bajo la figura jurídica de un sindicato) con el apoyo profesional del estudiante Steven Chan Navarro de la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios de la UCR, durante los años 2016 y 2017 (INDER, UPAP y MAG, 2018).

Proyecto que cuenta con el aval y apoyo no sólo del MAG sino del INDER, el cual en resumen pretende:

a) Ofrecer una alternativa, al sistema de producción de ganadería bovina actual que se basa en un enfoque extensivo, es decir, en unidades productivas de pequeños y medianos productores (as), lo cual genera resultados negativos, en el mediano y largo plazo. Entre ellos, la baja adopción de tecnología, limitados rendimientos, producto de baja calidad, alta intermediación, bajos ingresos, escasa organización de productores(as) y difícil acceso a recursos

financieros, que según división territorial del MAG, no sólo afecta a este cantón sino a la Región Central Sur.

b) Abarcar una población meta, aproximadamente, de 520 ganaderas y ganaderos de la zona, al visualizar que este proyecto propiciará mejoras en los ingresos económicos de las personas ganaderas y sus familias, generando un encadenamiento laboral, mediante la apertura de empleos para personal jornalero y peones de finca, tales como la consecución de labores de mantenimiento, cuidado del hato<sup>2</sup>, entre otras, lo cual aumentaría la cantidad de población beneficiada de manera indirecta del proyecto en cuestión (INDER, UPAP y MAG, 2018, p.12).

c) Construir y equipar un local que cumpla con la legislación vigente en materia ambiental e inocuidad en los alimentos, para realizar el proceso de deshuese de carne principalmente de res, con el fin de ofrecer diferentes cortes de calidad empacados al vacío.

d) Promover la venta de productos a las instituciones de enseñanza públicas: escuelas y colegios de los cantones de Puriscal y Mora (INDER, UPAP y MAG, 2018), mediante la coordinación con el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) perteneciente al Consejo Nacional de Producción (CNP).

Por consiguiente, la iniciativa de una planta de procesamiento de carne surge de la necesidad de añadir un eslabón más, a la agrocadena de ganadería en la Región Central Sur; al tomar en cuenta que el MAG, en coordinación con las otras instituciones del sector agropecuario nacional, como ejemplo el CNP y el INDER, han logrado trabajar con los(as) productores de carne de esta zona desde hace aproximadamente 12 años, lo cual les ha permitido generar experticia, sostenibilidad y capacidad productiva, en las actividades ganaderas del territorio (INDER, UPAP y MAG, 2018).

---

<sup>2</sup> En correspondencia con la Real Academia Española (2018), la palabra hato responde a la porción de ganado mayor o menor.

En concordancia con lo anterior, el INDER, UPAP y MAG (2018) considera que se ha realizado un fuerte avance en la agrocadena ganadera en el territorio de la Región Central Sur. Sin embargo, los Tratados de Libre Comercio y otras características del mercado actual, hacen que sea primordial e indispensable añadir valor a la agrocadena, abarcar mayor mercado y buscar mejores precios; necesidades que buscan ser resueltas, mediante la implementación de este proyecto.

Llama la atención como la lectura de este proyecto y el contexto macro económico en el cual se inserta, es decir, en la mundialización del capital<sup>3</sup>, coincide con lo analizado en la formación académica, cuando Molina y Morera (1999) afirman que “el proceso de acumulación del capital establece con la internacionalización de la producción, del financiamiento y de la comercialización, la globalización y la interdependencia de relaciones asimétricas entre países y bloques, y hacia adentro de los países se reproduce tal asimetría” (p.64).

Tal como lo reconocen directa e indirectamente, los y las funcionarias de dichas instituciones, se presenta la necesidad de ofrecer alternativas innovadoras a los pequeños y medianos productores agropecuarios, principalmente para afrontar las condiciones desiguales de competitividad, a nivel de mercado interno e internacional.

Es por estas razones, que la investigadora escoge este proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, por el valor de impacto que pretende generar, al contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores del cantón y por ende, al propiciar el desarrollo socioeconómico de la zona de Puriscal, principalmente en cuanto a la generación de empleo agropecuario, reducción de migraciones rural-urbana, disminución de la pobreza; tal es

---

<sup>3</sup> Se entiende por mundialización del capital al: “proceso histórico, desigual en el tiempo y la intensidad, aún inacabado, de extensión territorial en el planeta y profundización social de las relaciones capitalistas de producción e intercambio mercantil y monetario” (Márquez y Pradilla, 2016, p.25)

así que este proyecto es incluido, con carácter prioritario en el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022 (INDER, 2017, p.98).

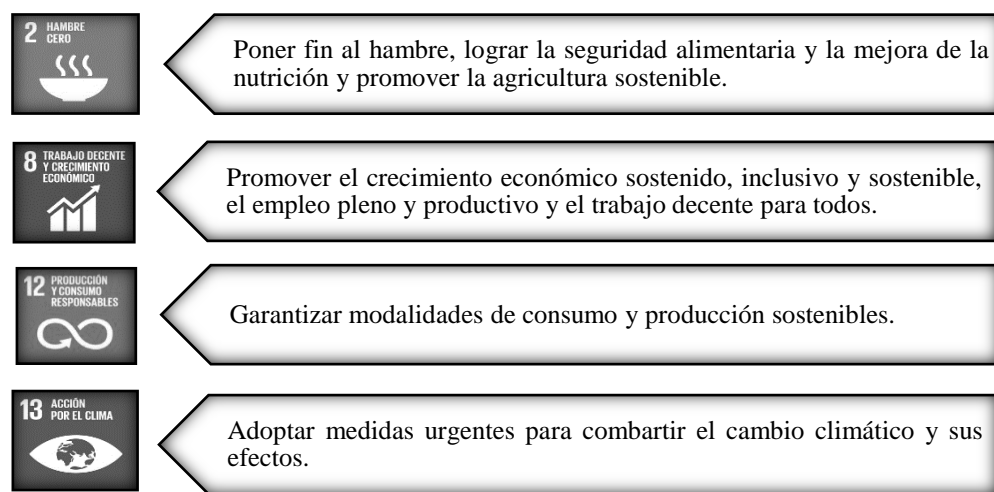
Aunado a ello, la sustentante considera que los contenidos teórico metodológicos y técnico – operativos, abordados en la carrera, especialmente en los cursos correspondientes al nivel V de Licenciatura en Trabajo Social, cuyo eje temático es la Gerencia Social en los procesos de planeación, gestión, monitoreo, seguimiento y evaluación de programas y proyectos sociales y de desarrollo, permiten elaborar el sistema de seguimiento social al proyecto en cuestión. Tal como lo reafirma la MSc. Ana Monge Campos (comunicación personal, 29 de mayo, 2018) especialista en evaluación de proyectos y docente de los cursos de Investigación Evaluativa I y II, en la formación académica de la investigadora en cuestión.

De ahí que la selección de la modalidad proyecto encuentra respuesta en la intención de poner en práctica los conocimientos aprehendidos en los cursos: Administración de Programas Sociales en Trabajo Social, Investigación Evaluativa I y II, y Planificación y Programación Social I y II, entre otros, así como con el proyecto ético-político de la sustentante, es decir, su interés de contribuir a mejorar las condiciones de vida en este caso particular, de los medianos y pequeños productores y sus familias, específicamente del cantón de Puriscal.

En síntesis, la propuesta de TFG se orienta a formular un sistema de seguimiento en el ámbito social de ese proyecto socioproductivo. Herramienta metodológica innovadora desde la profesión de Trabajo Social para el fortalecimiento, reorientación o transformación de proyectos sociales o de desarrollo.

A partir de ello, la propuesta de diseñar un sistema de seguimiento pretende, en el micro contexto, medir, periódicamente, los procesos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos; de modo tal que se logre generar el valor de impacto establecido, es decir, el mejoramiento de las condiciones de vida de los y las productoras, sus familias e indirectamente

del cantón de Puriscal. Desde un enfoque de desarrollo sostenible, es decir, alineado a la Agenda 2030 para el Desarrollo sostenible aprobada en el 2015 (CEPAL, 2016, p.5), en cuyo caso Costa Rica como país miembro de la Asamblea General de la ONU, la ratifica y por lo tanto debe velar y realizar todos los esfuerzos para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) establecidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), específicamente de los 17 ODS, se vinculan al sector agropecuario los siguientes:



**Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados al sector agropecuario**

Fuente: Elaboración propia con base en Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016.

Objetivos que la administración Alvarado Quesada (2018-2021) ha incluido en su planificación nacional, plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) correspondiente al periodo 2019-2022 (MIDEPLAN, 2018b).

Finalmente, es importante indicar que este TFG pretende posicionar el Trabajo Social en una de las Direcciones Regionales del MAG, mediante su aporte en los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos, dirigidos a pequeños y medianos productores agropecuarios y sus familias. Máxime que la revisión documental y entrevistas

realizadas, permitieron identificar que las mismas autoridades y personal del MAG de la Regional y de la Agencia reconocen la necesidad de un sistema de seguimiento desde lo social, con la finalidad de visibilizar y medir el valor de impacto mencionado anteriormente.

En ese sentido, este proyecto permitirá beneficiar a una población determinada, mediante la puesta en práctica de los fundamentos teóricos-metodológicos y técnico-operativos de la Gerencia Social, con lo cual se puede contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones en situación de desigualdad, pobreza, exclusión y/o vulnerabilidad social del cantón, mediante la participación en un proyecto liderado por instituciones estatales, con el apoyo de una profesional en Trabajo Social, cuya participación en el ámbito de la gestión social de proyectos socioproductivos es medular, específicamente al crear un sistema de seguimiento social que permita identificar de modo eficiente y eficaz las acciones de mejora o correctivas que deben irse implementando durante la ejecución del proyecto para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **1.2 Planteamiento y explicación de la necesidad identificada**

La necesidad de un sistema de seguimiento se sustenta en concebir los sistemas evaluativos de corto, mediano y largo plazo como herramientas eficaces para la valoración de los resultados e impactos de los respectivos proyectos, programas y políticas en diversos sectores; asimismo al ser un instrumento esencial para la toma de decisiones (Di Virgilio, 2012; Molina y Morera, 1999).

Tal como indica, Monge (comunicación personal, 29 de mayo, 2018), es posible afirmar que la existencia de un sistema de seguimiento es un requisito esencial para efectuar un proceso evaluativo eficaz; es decir, no es posible lograr una cultura de evaluación en las instituciones públicas costarricenses, sin que antes no exista un arraigo en la gestión de seguimiento de los procesos de trabajo desarrollados en función de los servicios del Estado, en este caso del MAG,

materializados en programas y proyectos direccionados a atender las necesidades y demandas de poblaciones específicas.

Sin embargo, la experiencia evaluativa en Costa Rica ha privilegiado procesos evaluativos direccionados a la rendición de cuentas de las metas incluidas en los respectivos planes nacionales de desarrollo, que son elaborados cada cuatro años por los gobiernos electos Hernández (2016).

Aunado a esta idea, Álvarez (2014) afirma que, por la falta de un arraigo en una cultura de evaluación orientada a la generación de resultados, se obtiene que los programas y proyectos estatales están enfatizados en el mero desempeño de las respectivas actividades, midiendo aspectos puntuales que no se articulan con resultados de desarrollo más amplios, es decir, que no incluyen indicadores de medición integrales que faciliten el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo tanto, para lograr el cambio cultural, la evaluación debe ser vista como una fortaleza y oportunidad, no como una amenaza, para lo cual se requiere trascender la mera rendición de cuentas y optar por un compromiso real de realizar procesos evaluativos integrales y sostenibles que implican sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación.

En correspondencia con Chelimsky (2006) recuperado en Meyer y Stockmann (2016), la evaluación cumple una función de información - concientización, pero para ello es fundamental que los actores involucrados con los programas, proyectos o políticas persigan una cultura de aprendizaje conjunto, acerca de los impactos reales, logrados con la gestión efectuada, y que dicho aprendizaje sea puesto en práctica.

De ahí, que al tomar en cuenta que el proyecto de “*Centro de Procesamiento de Carnes UPAP*” no había diseñado el sistema de seguimiento que permita medir periódicamente el cumplimiento de los objetivos y detectar de manera proactiva, problemas, inconvenientes y



riesgos; se considera crucial y necesario el aporte de este TFG, debido a que elabora un diseño de un sistema de seguimiento, en coordinación con los grupos de interés, el cual permitirá no sólo valorar el logro de objetivos, mediante el establecimiento de metas e indicadores sociales oportunos, sino de promover la identificación y ejecución de las acciones correctivas y de mejora requeridas.

Al respecto, un sistema de seguimiento brinda información objetiva, expedita, confiable y pertinente para retroalimentar la toma de decisiones de las personas que lideran, ejecutan y supervisan el proyecto; y con ello aseguran que los esfuerzos cotidianos se direccionen al cumplimiento de los objetivos, con el fin último de propiciar el valor de impacto, en este caso, el mejoramiento de las condiciones de vida, así como el desarrollo sostenible de los pequeños y medianos productores agropecuarios de la zona, sus familias y el cantón de Puriscal.

Tal como expresa Monge (comunicación personal, 29 de mayo, 2018) para que un determinado programa o proyecto sea susceptible de evaluar es fundamental que exista una línea base de información que permita analizar el estado de situación antes y durante la implementación de dicho programa o proyecto, esta “línea base” se define mediante la puesta en práctica de un sistema de seguimiento, el cual retroalimenta la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad de los servicios que se brindan y con ello, propiciar un mayor impacto social en la mejora de la calidad de vida de las respectivas poblaciones objetivo. Es decir, a través del presente TFG se está aportando a la posibilidad de que, al finalizar la implementación del proyecto, el MAG evalúe el impacto socioeconómico, partiendo de la “línea base” elaborada en el sistema de seguimiento.

Asimismo, es posible afirmar que Trabajo Social es una profesión promotora y defensora de los derechos humanos, principalmente de aquellas poblaciones en condición de exclusión, pobreza, desigualdad y/o vulnerabilidad social; por lo cual, el desarrollo de una propuesta de

seguimiento social en un proyecto socioproductivo, es viable y pertinente desde los aportes de la gestión social de proyectos, al facilitar el diseño de una propuesta donde se procure que los recursos y servicios brindados, como derechos a las y los ganaderos de Puriscal, sean gestionados oportunamente y con el soporte profesional requerido.

Además, porque se reconoce que, a lo interno del MAG el seguimiento a los procesos de trabajo y al cumplimiento de los objetivos planteados, generará un efecto multiplicador en el bienestar integral de los pequeños y medianos productores agropecuarios y sus familias, así como de la zona y el país en general.

Por lo tanto, es posible afirmar que la situación problema que sustenta el presente TFG modalidad proyecto, es la siguiente:

*¿Cuáles son los intereses y necesidades de información en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” que permitan la gestión de acciones de mejora, preventivas o correctivas que contribuyan al logro de las metas y objetivos de mejoramiento de las condiciones de vida de la población de productores de carne atendidos por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección Regional Central Sur?*

Respuesta que se operacionalizará con la implementación del diseño de un sistema de seguimiento.

Decisión que se tomó, de manera conjunta, con los grupos de interés, a partir del planteamiento y elección de la mejor alternativa de solución identificada, con el propósito de propiciar el desarrollo sostenible de un sector importante de la economía en el cantón de Puriscal, particularmente de la población específica constituida por las y los pequeños y medianos productores de carne afiliados a la UPAP.

### **1.3 Opciones de solución a la necesidad identificada**

Ante un análisis de la importancia que representan los diversos programas o proyectos socioproductivos para el mejoramiento de la calidad de vida de las distintas poblaciones en desigualdad, vulnerabilidad, pobreza y/o exclusión social, es fundamental que se logren alcanzar las finalidades para lo cual surgieron. El proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” está dirigido a pequeños y medianos productores de carne que necesitan mejorar sus condiciones de vida y las de sus respectivas familias. Por consiguiente, se consideraron tres opciones de solución:

#### **1.3.1 Opción 1**

Realizar una evaluación de tipo ex-post o retrospectiva, para conocer la verdadera dimensión de los impactos logrados con la ejecución del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas beneficiarias del mismo, así como en el desarrollo socio-económico territorial en el área de influencia del proyecto.

#### **1.3.2 Opción 2**

Gerenciar un Departamento de Trabajo Social en la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que se encargue de brindar seguimiento a las familias de pequeños y medianos productores agropecuarios, así como de ser necesario, realizar referencias a otras instituciones y desarrollar procesos de promoción social con las organizaciones y personas beneficiarias del área de influencia de la dirección.

#### **1.3.3 Opción 3**

Construir una propuesta de seguimiento en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” a partir de los fundamentos teóricos y metodológicos de la Gerencia Social, esto con el fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos planteados en el

proyecto de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y de la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur del MAG.

#### **1.4 Opción seleccionada**

A continuación, se detalla la justificación del porqué de las tres posibles opciones de solución mencionadas anteriormente, se optó por la *opción 3*.

##### **1.4.1 Opción 1: rechazada**

La realización de una evaluación ex-post o de retrospectiva es la alternativa más oportuna para conocer los impactos reales de un determinado proyecto; sin embargo, esta es una opción a largo plazo, dado que “estas evaluaciones suelen realizarse entre tres y seis años después de la conclusión de la etapa de ejecución” (Gómez y Sainz, 2003, p.100).

Además, de la temporalidad no se recomienda elegir esta opción por los siguientes argumentos: a) para la realización de una evaluación de este tipo es necesario que exista una línea base del proyecto, b) en caso de realizarse este tipo de evaluación es necesario contar con un(a) profesional experto(a) en el tema de evaluación, una contratación para este fin según Monge (2017) suelen ser costosas, c) es fundamental que exista el arraigo de una cultura de evaluación en la institucionalidad para que se cuente con el apoyo político para la realización de la misma y d) al realizarse posterior a la ejecución del proyecto no es posible la retroalimentación constante durante los procesos de trabajo realizados, sino que sería útil únicamente para la toma de decisiones posteriores a la implementación del proyecto.

##### **1.4.2 Opción 2: rechazada**

La contratación inmediata de un profesional en Trabajo Social resulta ser la opción más pertinente para lograr que los procesos de trabajo sean efectuados de manera interdisciplinaria y expedita, ya que se fortalecería el trabajo interinstitucional y se fomentaría un seguimiento

continuo de las organizaciones y personas beneficiarias de los diversos proyectos incluidos en la agenda programática de la dirección. Sin embargo, lograr la contratación de un profesional en Trabajo Social, en el corto plazo, es difícil. A partir de un análisis de la realidad contextual de la institucionalidad pública costarricense actual, el congelamiento de plazas profesionales y un limitado presupuesto para el sector agropecuario, se concluye que la contratación de este tipo de profesional es posible a un mediano plazo.

### **1.4.3 Opción 3: aprobada**

Se recomendó optar por la formulación de un sistema de seguimiento social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” de manera participativa y bajo un enfoque interdisciplinario, porque puede ser realizado a corto plazo y necesita de pocos recursos financieros, en comparación con las otras dos opciones mencionadas.

Aunado a ello, esta opción es factible porque se cuenta con los insumos teórico y metodológicos para elaborar dicho sistema, el cual facilita un seguimiento del grado de ejecución de las actividades planteadas en el proyecto, el nivel de participación, satisfacción y los cambios en la calidad de vida de la población beneficiaria. Además, permite valorar el nivel de logro de los objetivos desde el ámbito social, así como delimitar la línea base de información correspondiente al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, específicamente en el ámbito del impacto social, requerida para su posterior evaluación.

Por su parte, se constituirá en un proyecto “piloto” que de resultar exitoso se puede reproducir en otras zonas rurales del país, especialmente dedicadas a la producción agropecuaria, en donde cabe destacar que en el I trimestre del año 2019, se encontraban 66 mil personas desocupadas, con una tasa de desempleo de 10,5 % (INEC, 2019, p.14). Con relación a la situación de pobreza, esta zona concentraba 25,1% hogares en pobreza y 8,3%, de pobreza extrema en el año 2018 (INEC, 2018, pp.45-46). También, podría aportar a reducir la migración

del campo a la ciudad de dichas poblaciones e impactar la situación social, económica, ambiental, política y cultural del país.

## **Capítulo II: Justificación y metodología de la propuesta de proyecto**

El presente apartado detalla la justificación de la propuesta de proyecto, así como la metodología optada para la consecución del mismo; por lo cual, en un primer momento se presenta la justificación de la formulación del proyecto de sistema de seguimiento social, participativo e interdisciplinario para el “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, el segundo y tercer momento abarca la presentación del objetivo general y los objetivos específicos respectivamente; un cuarto momento responde a la programación de los objetivos. En un quinto momento se expone la población directa e indirecta de la propuesta de proyecto, finalmente, el sexto momento corresponde al marco institucional en el cual se circunscribe el proyecto.

### **2.1 Justificación de formulación del proyecto: sistema de seguimiento social, participativo e interdisciplinario para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”**

Una forma a través de la cual es posible obtener información sistemática, pertinente y precisa sobre la etapa de ejecución de proyectos o programas es, a través, del seguimiento, es decir, mediante un

Proceso continuo y sistemático de recolección de datos, basado en indicadores y metas, que permite comparar los resultados programados, con lo alcanzado en un período determinado, brindando información oportuna y fidedigna necesaria para la toma de decisiones y en consecuencia que contribuya en el mejoramiento de la gestión pública, al aprendizaje, la transparencia y la rendición de cuentas, en beneficio de los ciudadanos (MIDEPLAN, 2018b, p.316).

Por lo tanto, el seguimiento es un sistema de información y análisis fundamental en el marco de los proyectos socioproductivos, debido a que posee una finalidad en dos vías, la primera es permitir el conocimiento y la recolección de información referente a la evolución del

proyecto, al identificar a su vez posibles obstáculos o áreas de mejora en las acciones implementadas para lograr los objetivos planteados. La segunda es la posibilidad de proponer alternativas o cambios durante la ejecución del proyecto, cuando aún hay tiempo de incorporar las acciones correctivas y/o las reorientaciones técnicas de las gestiones en el proyecto (Aguirre, 2009, p.57 y Gómez y Sainz, 2003, p.75).

En correspondencia con Camisón, Cruz y González (2006), desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad<sup>4</sup>, ampliamente desarrollado a nivel de empresas, existe la concepción de sistemas, dentro de los cuales el sistema de control cumple un papel fundamental en cuanto a la medición de los procesos.

Específicamente, al proponer un diseño de proyecto de seguimiento, en el ámbito agropecuario, es posible afirmar que, se han realizado esfuerzos por superar los sistemas de control tradicionales, los cuales se caracterizan por centrar la atención en medir aquellas variables de carácter económico - financiero, por sistemas de control integrales, que además de tomar en cuenta dichas variables, también consideren medidas e indicadores igualmente importantes en el ámbito social que “proporcionarán información útil para la toma de decisiones, que conducirá al desarrollo de acciones proactivas, y no sólo reactivas, como ocurre con el sistema de control tradicional” (Camisón, Cruz y González, 2006, p.869), máxime si el fin último del MAG y del INDER es promover proyectos socioproductivos sostenibles en zonas rurales.

A partir de ello, es posible interpretar que la acción de medir los procesos de un proyecto o programa posee dos razones principales: “(1) mantenerlos bajo control, de forma que se evite la variabilidad no deseada o planificada, (2) recoger información para gestionarlos correctamente,

---

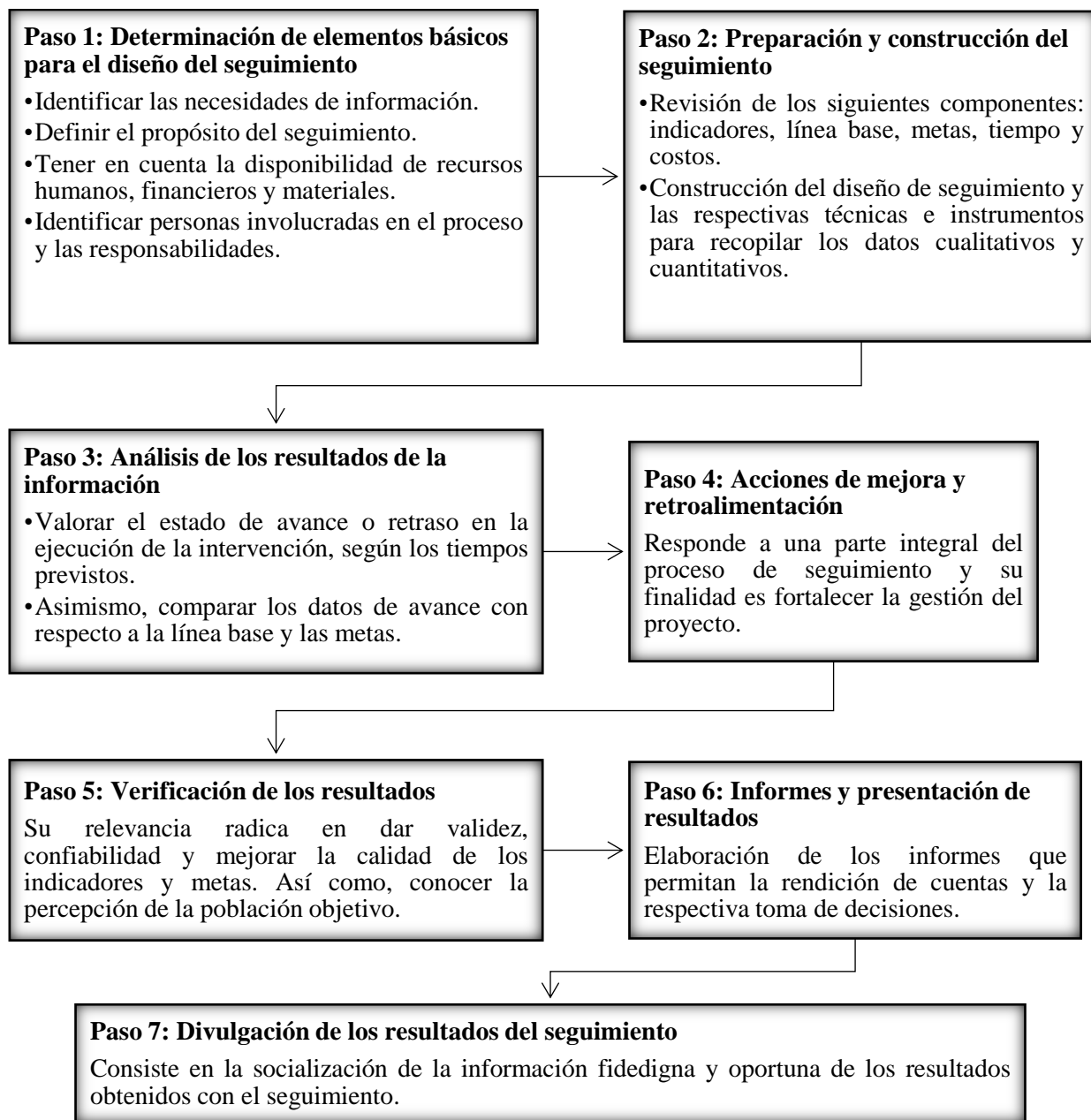
<sup>4</sup> Según la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015) se entiende por Sistema de Gestión de la Calidad, al conjunto de elementos de una organización interrelacionados para establecer políticas, objetivos y procesos, con el fin de lograr que un objeto cumpla con el grado de características necesarias dentro de un marco de requisitos de calidad.



de manera que se consigan los objetivos previstos y se puedan mejorar” (Camisón, Cruz y González, 2006, p.869).

Sumando a esta idea, dentro de la perspectiva de mejoramiento continuo de la calidad con la cual se brindan los diversos servicios, en este caso socio productivos, Hernández (comunicación personal, 30 de abril, 2019) argumenta que, el sistema de seguimiento permite la gestión de tres tipos de acciones: 1) *Acciones de mejora*, se incorporan cuando de ser necesario se requiere fortalecer durante el proceso, la implementación de diversas acciones, que no implican modificaciones radicales en los procesos efectuados; 2) *Acciones correctivas*, responden a la identificación de aspectos que deben ser totalmente cambiados-modificados en el corto plazo, con el fin de subsanar riesgos de alto impacto en el cumplimiento de los objetivos propuestos y 3) *Acciones preventivas*, cuando se analiza que el proyecto o programa marcha bien porque se han implementado ciertas acciones específicas, por lo cual, a partir de las lecciones aprendidas se realiza la recomendación de continuar con dichas acciones tomando en cuenta algunas sugerencias que aseguren su sostenibilidad.

Al respecto, en Costa Rica el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) ha realizado importantes esfuerzos por brindar lineamientos para fortalecer los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de carácter público, es por ello que a continuación se retoma la propuesta construida por dicho Ministerio para la gestión de sistemas de seguimiento.



**Figura 3. Pasos para construir un sistema de seguimiento**

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN, 2018a y MIDEPLAN, 2018b.

En síntesis, es posible afirmar que la esencia de un sistema de seguimiento consiste en “reportar los avances (la situación) de los objetivos de cara a los resultados, comparando el deber

ser (avance programado), con lo que es (avance real), mediante indicadores y metas” (MIDEPLAN, 2018a, p.39).

Desde esta perspectiva, el proyecto apoyado por el MAG y el INDER que conlleva aportes significativos en cuanto al desarrollo sostenible para la zona de Puriscal, demanda de elaborar e implementar un sistema de seguimiento en el ámbito social, que permita valorar y medir los resultados referentes al mejoramiento en la situación socioeconómica de la población productora de carne, según los alcances establecidos en el mismo.

Ahora bien, particularmente resulta importante comprender la forma mediante la cual se desarrollan los procesos y servicios brindados por el MAG, ya que este se constituye en la institución que tiene injerencia directa con la propuesta del diseño de seguimiento desarrollado.

El MAG fue creado como institución estatal rectora del sector agropecuario costarricense, en 1965. Además, brinda diversos servicios socioeconómicos en el ámbito agropecuario, que buscan la dignificación de las familias de pequeños y medianos productores agropecuarios de los territorios rurales, para ello, cuenta con profesionales que están altamente calificados para la prestación de dichos servicios (MAG, 2014b).

Para atender a esta población meta el MAG cuenta con diversos servicios, entre ellos, el de **Extensión Agropecuaria**, el cual se encarga del “proceso de educación participativa, de construcción de conocimiento, donde los productores asumen un rol protagónico en la toma de decisiones para sus procesos productivos, para desarrollar sus propias habilidades y prácticas técnicas, organizacionales y de gerencia” (Christoplos, 2010 retomado en MAG, 2015, p.8).

Aunado a ello, es posible identificar la existencia de aspectos particulares que caracterizan al servicio de Extensión Agropecuaria, en correspondencia con MAG (2015) cabe destacar los siguientes (p.8):

- ✓ Parte de una comunicación dialógica.

- ✓ Brinda servicios de información, capacitación, asistencia técnica y gestión de proyectos y recursos.
- ✓ Utiliza tecnologías de información y comunicación.
- ✓ Promueve las innovaciones tecnológicas en los sistemas de producción.
- ✓ Se fundamenta en el concurso de diferentes ciencias, disciplinas e instancias públicas y privadas.

Debido a las características expuestas, la finalidad del servicio de Extensión Agropecuaria es “contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores agropecuarios, y sus familias por medio de servicios de información, capacitación y asistencia técnica oportunos y de calidad, para la toma de decisiones” (MAG, 2015, p.13).

A partir de ello, el marco conceptual para el servicio de Extensión Agropecuaria, se configura mediante insumos teóricos-conceptuales provenientes de enfoques tales como: el Desarrollo Rural Territorial, el Mejoramiento de la Calidad de Vida, la Participación y el Sistémico. Estos insumos se incorporaron a partir del apoyo brindado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), debido a la decisión del Estado costarricense, de formar parte de la Red de Centro América, República Dominicana y México para el Desarrollo Rural Participativo (REDCAM-drp), desde el 2005, (MAG y JICA, 2012, p.13).

Con respecto al enfoque de Desarrollo Rural Territorial, este responde al “proceso integral de transformación paralelo y entrelazado de las dimensiones económica, institucional, social, cultural y ambiental de los territorios rurales, en función de políticas públicas concertadas y del esfuerzo mancomunado entre las diversas organizaciones de la sociedad civil e instancias públicas nacionales y locales” (MAG y JICA, 2012, p.18).

La finalidad que busca alcanzar el enfoque de Desarrollo Rural Territorial se vincula, a su vez, con el enfoque de Mejoramiento de la Calidad de Vida, al apostar por: “mejorar la calidad de

vida en los territorios rurales, tanto humana como de los ecosistemas de los cuales forman parte. Impulsa el desarrollo sostenible en sus dimensiones y la construcción de territorios de calidad (...) en la producción y en las cadenas de valor” (MAG y JICA, 2012, p.19).

El enfoque de Mejoramiento de la Calidad de Vida, responde a la acción estratégica diseñada e implementada exitosamente por el gobierno japonés, para combatir la pobreza en el área rural y reconstruir el país, posterior a la Segunda Guerra Mundial. El éxito ha sido tal que en la actualidad se continúa aplicando como política pública en los territorios rurales (MAG y JICA, 2012, p.20).

Por su parte, el enfoque de Mejoramiento de la Calidad de Vida también se vincula con el enfoque de Participación, esto porque el primero se caracteriza por la búsqueda de

(...) la participación ciudadana en la identificación de sus necesidades o problemas y la solución de forma participativa de los mismos, con lo que se logra el autodesarrollo de las comunidades u organizaciones de productores, bajo un enfoque donde el desarrollo de las personas es lo más importante y donde los procesos tengan sostenibilidad y la mejora sea continua (MAG y JICA, 2012, p.8).

Al respecto, el enfoque Participativo presente en la Extensión Agropecuaria, abarca el desarrollo de diagnósticos rurales con la participación de la población meta. Es decir, se definen como diagnósticos participativos al “conjunto de técnicas y herramientas que permite que las comunidades hagan su propio diagnóstico y auto-gestión, mediante la planeación” (MAG y JICA, 2012, p.34).

Entre las principales características de este tipo de diagnóstico se encuentran (MAG y JICA, 2012, p.35):

- ✓ Respeto a la sabiduría del grupo objetivo.
- ✓ Analizar y entender las diferentes percepciones.

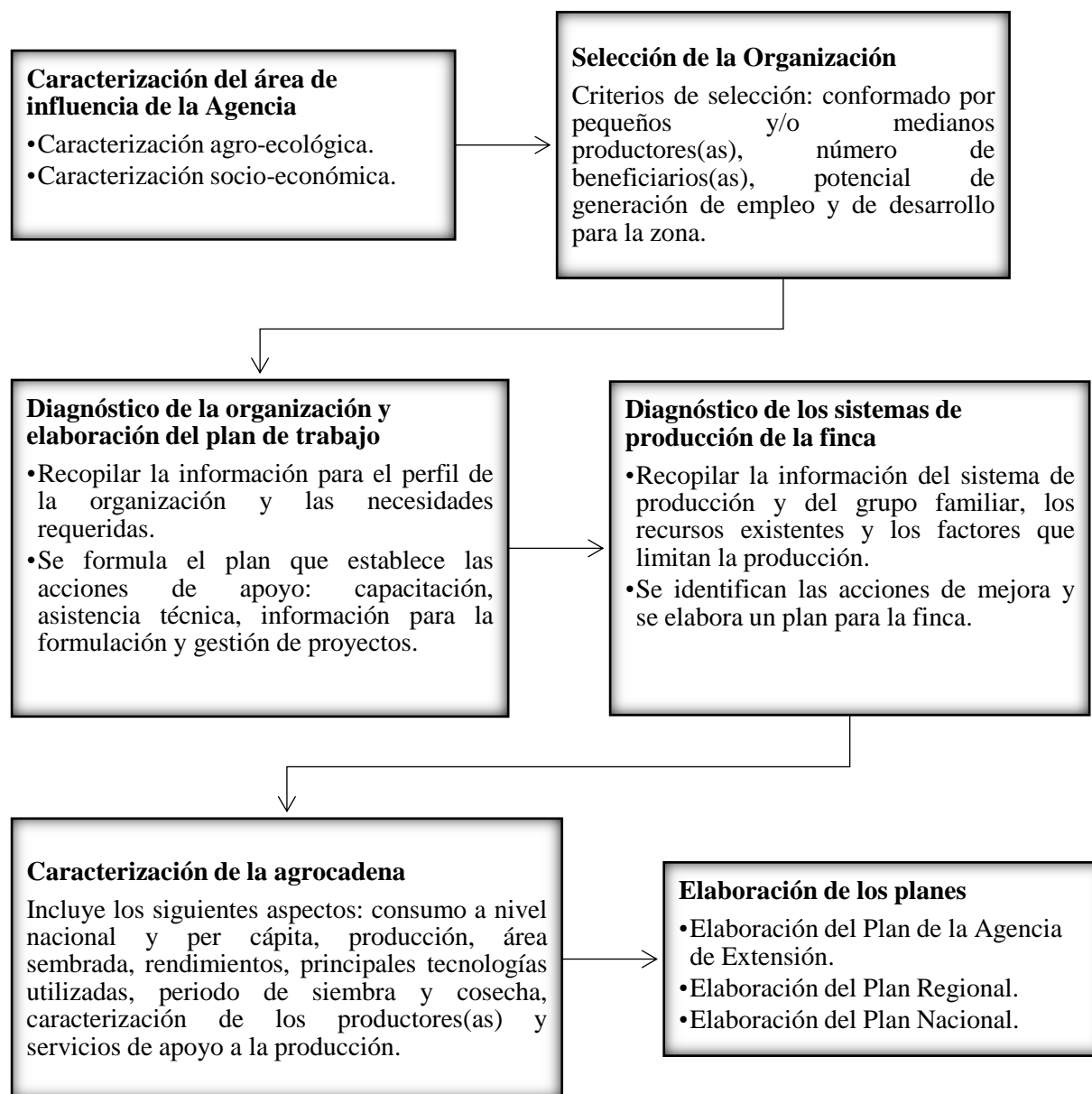
- ✓ Visualización de las acciones para solucionar problemas.
- ✓ Recolección de la información para la toma de decisiones

En relación al Enfoque Sistémico es incorporado dentro del marco teórico-conceptual del servicio de Extensión Agropecuaria efectuado por el MAG, en tanto se

concibe al Sistema de Producción como el conjunto formado por el productor y/o productora, su familia y los recursos disponibles, relacionados entre sí y en continua interacción con diversas formas de agroindustria, comercialización y consumo de productos intermedios y finales, de origen agropecuario, generando una compleja red de relaciones sociales (MAG, 2015, p.9).

Por su parte, el Enfoque Sistémico a su vez se articula con la perspectiva de Participación mencionada, ya que se establece el conocimiento de la realidad como la base de la intervención para la Extensión Agropecuaria, en donde la realización de diagnósticos participativos, facilita la identificación de los recursos, las capacidades y los conocimientos de las personas productoras agropecuarias, sus respectivas familias y/u organizaciones a las cuales pertenecen (MAG, 2015).

De manera resumida, el procedimiento para brindar el servicio de Extensión Agropecuaria, desde los enfoques anteriormente mencionados considera:



**Figura 4. Procedimientos servicio de Extensión Agropecuaria**

Fuente: Elaboración propia con base en MAG, 2015, pp.19-24.

Lo anterior denota que el MAG utiliza un enfoque sistémico para la comprensión de la realidad institucional, asimismo lo es a nivel operativo, esto porque se establece que “...el Servicio de Extensión Agropecuaria orientará sus servicios focalizados en la agricultura familiar, mediante un enfoque y abordaje sistémico a la familia rural y sus sistemas productivos y en el

fomento de organizaciones de productores y productoras y jóvenes rurales...” (MAG, 2014a, p.30).

En lo referente al contexto internacional en el cual están inmersos las personas productoras agropecuarias atendidas por las instituciones del sector agropecuario costarricense, entre ellas el MAG, cabe mencionar lo analizado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (en adelante UNCTAD) en el año 2015, en cuanto a la dicotomía existente entre la producción agropecuaria a pequeña y gran escala, la cual es sintetizada en los siguientes cuatro puntos: 1) la fuerte competencia entre países ha dificultado la participación de pequeños y medianos productores agropecuarios en el comercio internacional, 2) existencia de un aumento relativo en el número de explotaciones de gran tamaño cada vez son más mecanizadas, 3) la disponibilidad de mano de obra está alcanzando su límite, lo cual produce un aumento en el costo de oportunidad, dificultando la supervivencia de las pequeñas y medianas actividades agropecuarias y 4) la adquisición de amplias extensiones de tierra por parte de inversores extranjeros amenaza con acrecentar la marginación de pequeños y medianos productores agropecuarios en el marco del sistema comercial multilateral (UNCTAD, 2015, p.5).

Lo anterior denota un contexto internacional marcado por la **desigualdad en el acceso y permanencia de pequeños y medianos productores** en los mercados destinados al comercio de productos agropecuarios; al respecto, en lo correspondiente al contexto sociohistórico costarricense, Le Coq, Sáenz y Faure (2014) afirman que, a partir de la década de 1980 se empezó a transitar en el cambio del esquema de sustitución de importaciones por uno de economía más vinculada con mercados internacionales, lo cual implicó la existencia de oportunidades y amenazas para el sector agropecuario en Costa Rica (p.16).

Sin embargo, en lo que respecta al conjunto de pequeños y medianos productores agropecuarios, estos han permanecido en una vulnerabilidad económica y social sostenida



durante las últimas 3 décadas, esto a pesar de los programas y proyectos impulsados por los diferentes gobiernos en apoyo a esta población específica, sin embargo los resultados han sido insuficientes, puesto que las personas pequeñas y medianas productoras costarricenses manifiestan problemas de información, de acceso a tecnología e innovación, y de coordinación y acceso a mercados (Le Coq, Sáenz y Faure, 2014, p.16).

En resumen, muchas de las personas productoras agropecuarias del país que producen a pequeña y mediana escala, se ven afectadas por la existencia de un sector agropecuario desarticulado, con limitaciones en el acceso a mercados y creación de valor agregado, además la desigualdad en la generación de conocimiento, mercados, tecnología, organización e innovación, conlleva a que una parte importante de los actores sociales productivos del país no puedan acceder a dichas condiciones, según Le Coq, Sáenz y Faure (2014), dicho contexto particularmente afecta a muchos pequeños y medianos productores costarricenses (p.18).

Tales consecuencias antes mencionadas producto de la dinámica del desarrollo desigual internacional y costarricense, pueden ser identificadas a lo interno del cantón de Puriscal, al respecto Fallas y Quesada (2013) afirman que, el cantón se encuentra en polos geográficos y sociales de precarización y pauperización, como una de las consecuencias del modelo de desarrollo seguido por Costa Rica, que ha debilitado enormemente la producción agropecuaria para el mercado interno, dejando este componente socioeconómico a la suerte de la competencia global en mercados internacionales (Fallas y Quesada, 2013, p.74).

Debido a lo anteriormente expuesto, es que entidades como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) han manifestado la necesidad expresa de invertir en los grupos poblaciones de pequeños(as) y medianos(as) campesinos(as), agricultores(as) familiares, pescadores(as),

ganaderos(as), usuarios(as) de los bosques, trabajadores(as) rurales y pueblos indígenas con la finalidad de promover el crecimiento y el desarrollo en las zonas rurales (CEPAL, FAO, IICA, 2017, p.8).

En función de lo expuesto, particularmente en lo referente a las **pequeñas y medianas personas productoras pecuarias** se consideran a estas como actores sociales centrales y estratégicos para el logro de la seguridad alimentaria, nutricional y el desarrollo en el sector rural, a través de la integración de estas en los mercados “contribuirá no solo a satisfacer la demanda futura de alimentos de origen animal de alta calidad, sino también a generar oportunidades para que los productores avancen en la escala social y, eventualmente, salgan de la pobreza” (CEPAL FAO IICA, 2017, p.8).

Aunado a lo anterior, la importancia de invertir en programas y proyectos orientados a la inclusión del micro y mediano sector ganadero radica en los siguientes cuatro aspectos (Díaz, 2012 recuperado en CEPAL, FAO, IICA, 2017, p.98) como:

- a) fuente de alimentos de alta calidad para la nutrición y la salud; b) aporte a los medios de vida de los habitantes rurales y, por tanto, al avance económico global de los países en desarrollo; c) elemento que contribuye a la sostenibilidad social, puesto que los pequeños productores son altamente dependientes de los animales para su sobrevivencia; y d) factor que favorece el mantenimiento de los ecosistemas.

Como parte de la respuesta por el cumplimiento de los derechos humanos de la población de pequeños y medianos productores agropecuarios, se visibiliza la importancia de la existencia de programas, servicios y proyectos a lo interno de cada país y/o de cooperación internacional, que busquen fomentar la capacidad y oportunidades de resiliencia de esta población ante la dinámica propia del contexto macroeconómico de mundialización del capital. Para ello es fundamental que sean copartícipes de las iniciativas como sujetos activos y no pasivos de los

proyectos, programas y servicios que son la materialización de las Políticas Públicas, por lo cual, es que se justifica la relevancia de que, el presente proyecto de seguimiento fue diseñado de manera participativa, es decir, se incluyeron aportes de algunas personas productoras de carne del Cantón de Puriscal.

Además del rol protagónico de las personas usuarias de los servicios, es importante reconocer la importancia que cumplen las personas profesionales que componen la organización, quienes desde el **Modelo Ecosistémico - Estratégico de Gerencia** se les denomina el subsistema de recurso humano, afirmando que son “las personas que hacen dinámica una estructura organizativa y que, con la combinación de sus inteligencias, experiencias y disponibilidad de recursos materiales, financieros y de información, producen subproductos o resultados” (Molina y Morera, 1999, p.75).

Por su parte, Senge (citado en Berrío, 2014) considera que desde un modelo sistémico se apuesta por el trabajo en equipo, un aprendizaje permanente, participativo e integral, aspectos que dinamizan la organización. No obstante, dicho trabajo en equipo adquiere un componente de **interdisciplinariedad** relevante, entendiéndose como una propuesta que busca analizar y abordar problemas complejos a través del diálogo y la colaboración de diversas disciplinas, lográndose así una comprensión y soluciones más profundas e integrales (Muñoz citado en Solana, 2016, Jiménez, Pallares y Bustamante, 2005).

Finalmente, en cuanto a la necesidad de que el proyecto sea interdisciplinario, cuya relevancia, según Jiménez, Pallares y Bustamante (2005) surge ante la necesidad de brindar un abordaje y análisis integral de fenómenos sociales, en tanto se parte de la premisa que, ante la naturaleza compleja del mundo humano es imposible que una determinada disciplina pueda dar cuenta por sí sola de él (Sánchez, 2004). Es por ello que, desde la interdisciplinariedad se

propone la conjunción de “metodologías y lenguajes de más de una disciplina para examinar o resolver un problema” (Fernández, 2003 citado en Acosta, 2016, p.152).

Según Carvajal (2010) desde un enfoque integral e interdisciplinario, se reconoce necesaria la utilización de todas las potencialidades del conocimiento humano, de tal modo que el abordaje contemple las diversas y complejas problemáticas que enfrenta la humanidad. Sumando a esta idea, Jiménez, Pallares y Bustamante (2005) afirman que las personas profesionales “deben ser capaces de interpretar y argumentar en los distintos contextos, trabajo que se logra eficazmente en la capacidad de integrar grupos de trabajo interdisciplinarios que permitan y propicien diálogos de saberes y abordajes holísticos” (p.124). Además, Acebo 1992 (citado en Rodríguez, 2015) alega que a través de la interdisciplinariedad se “garantiza que cada profesional, en su intervención concreta, es capaz de considerar la complejidad de lo social”. (p.48)

Por tanto, se exige que las personas profesionales posean un determinado conjunto de habilidades y actitudes que permitan la consecución de un verdadero trabajo interdisciplinario, según Muñoz (citado en Solana, 2016) en cuyo caso, se identifican los siguientes elementos: “compromiso, disposición a trabajar con otros, capacidad de reflexión, trato respetuoso y dialogante, respeto y reconocimiento mutuo entre los miembros del equipo, comunicación fluida, confianza en la capacidad profesional del otro, voluntad de compartir conocimientos (...) buen manejo de su disciplina” (p.10).

A partir de ello, se reconoce que esta forma de trabajo se constituye en una opción desde la cual la profesión de Trabajo Social puede aportar conocimientos a los servicios sociales brindados por el MAG. Esta idea es compartida por Jiménez, Pallares y Bustamante (2005) dado que consideran que “en el Trabajo Social la interdisciplinariedad supone integralidad, entender que las situaciones sociales y humanas son multifactoriales y multicausales” (p.125).

Aunado a lo anterior, es posible afirmar que Trabajo Social considera la multidimensionalidad de los fenómenos y problemas sociales, cuando se abordan servicios sociales que responden a políticas de bienestar y desarrollo humano y social, debido a que la realidad social coloca un grado de complejidad tal, que resulta necesario una intervención de tipo interdisciplinaria (Jiménez, Pallares y Bustamante, 2005, p.121).

Por su parte, Berrío (2014) considera esencial la participación de la profesión de Trabajo Social, específicamente en el ámbito de la Gerencia Social, debido a que esta profesión posee la “capacidad de realizar una lectura de la realidad social y simultáneamente proponer intervenciones sociales, metodológicas pertinentes para mejorar la gestión de las organizaciones, dentro y fuera de ellas” (p.433).

Rodríguez (2015) argumenta que en el ámbito de los servicios sociales en los cuales está presente el Trabajo Social, resulta fundamental un abordaje interdisciplinar, pues se constituye en una fuente de enriquecimiento de los resultados del trabajo, brindando una respuesta integral a los problemas sociales multidimensionales, y principalmente, se logra una efectiva articulación del instrumental práctico.

Por tanto, es posible afirmar que el rol del Trabajo Social es fundamental en los equipos interdisciplinarios, porque a partir de los insumos teórico-metodológicos, técnico-operativos y el proyecto ético-político, direccionados a contribuir en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones en desventaja socioeconómica, se puede contribuir en la investigación, la identificación y/o el análisis de las problemáticas que obstaculizan el desarrollo sostenible en las comunidades, organizaciones, familias y/o personas, con la finalidad de aportar en la construcción participativa de posibles estrategias de solución integrales, viables, acordes con la exigibilidad de los derechos humanos. Por lo cual, es necesario visibilizar la importancia de la gestión social en las instituciones, como un medio para operacionalizar acciones y dar

seguimiento a las mismas, en pro de los objetivos planteados y de la exigibilidad, protección y defensa de los derechos humanos de las diferentes poblaciones metas.

A modo de cierre del apartado, la justificación de la propuesta de seguimiento, se sustenta en la relevancia de un instrumento para la retroalimentación continua de la etapa de ejecución de los proyectos bajo un enfoque sostenible, que a su vez integra el carácter participativo e interdisciplinario que permita de manera integral la identificación de posibles acciones de mejora, correctivas o preventivas, que aseguren el cumplimiento de los objetivos que instituciones como el INDER y el MAG buscan apoyar en los territorios rurales.

La justificación brindada se materializa en el planteamiento de un objetivo general y tres específicos, que sirvieron de guía metodológica para la realización del presente trabajo final de graduación modalidad proyecto. Además, seguidamente se incluye la programación de los objetivos específicos según las respectivas actividades, los productos esperados y las fechas programadas.

## **2.2 Objetivo General**

Diseñar un sistema de seguimiento en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que contribuya al fortalecimiento de los procesos de trabajo orientados a la mejora de las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores de carne de Puriscal.

## **2.3 Objetivos Específicos**

2.3.1. Analizar la situación actual del contexto externo del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” para la identificación de los intereses de las personas

funcionarias, de los actores sociales involucrados y las necesidades objeto de atención en materia de seguimiento en el ámbito social.

2.3.2. Analizar la situación actual del contexto interno para la definición de los recursos financieros, humanos y técnicos que requerirá la Agencia y la Dirección para la implementación del sistema de seguimiento desde lo social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

2.3.3. Brindar herramientas técnico-operativas para el seguimiento desde lo social de los objetivos del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” a iniciarse en el 2019 en la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal en coordinación con la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur.

## 2.4 Programación

**Tabla 1**

**Programación según objetivos específicos**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Producto</b>	<b>Fecha</b>
Analizar la situación actual del contexto externo del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” para la identificación de los intereses de las personas funcionarias, de los actores sociales involucrados y las necesidades objeto de atención en materia de seguimiento en el ámbito social.	✓ Realización de entrevistas para la obtención de información necesaria para el estudio de contexto.	✓ Entrevistas realizadas y analizadas con información para el estudio de contexto.	✓ Para agosto 2019.
	✓ Redacción del estudio correspondiente al contexto externo que integre los intereses y necesidades en materia de seguimiento de las personas involucradas.	✓ Estudio de contexto.	✓ Para septiembre 2019.

Objetivo específico	Actividades	Producto	Fecha
Analizar la situación actual del contexto interno para la definición de los recursos financieros, humanos y técnicos que requerirá la Agencia y la Dirección para la implementación del sistema de seguimiento desde lo social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.	✓ Realización de entrevistas para la obtención de información necesaria para el estudio técnico.	✓ Entrevistas realizadas y analizadas para el estudio técnico.	✓ Para agosto 2019
	✓ Redacción del estudio con la información de la viabilidad técnica del proyecto.	✓ Estudio técnico.	✓ Para septiembre 2019.
Brindar herramientas técnico-operativas para el seguimiento desde lo social de los objetivos del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” a iniciarse en el 2019 en la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal en coordinación con la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur.	✓ Coordinación y realización de las reuniones de trabajo.	✓ Reuniones de trabajo efectuadas.	✓ Octubre 2019.
	✓ Construcción de al menos 3 indicadores para el sistema de seguimiento.	✓ Indicadores sociales para el sistema de seguimiento.	✓ Octubre 2019.
	✓ Construcción de los componentes logísticos del sistema de seguimiento.	✓ Instrumentos diseñados para la implementación del sistema de seguimiento.	✓ Para noviembre 2019.
	✓ Redacción del diseño de sistema de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.	✓ Diseño de sistema de seguimiento.	✓ Para diciembre 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El cumplimiento de los objetivos específicos permitió la consecución del producto final de un diseño de sistema de seguimiento en el ámbito social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que contribuirá al fortalecimiento de los procesos de trabajo orientados a la mejora de las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores de carne de Puriscal.



## 2.5 Población objetivo

Este apartado responde a la caracterización de la población objetivo que el presente TFG busca atender, en cuyo caso es dividida en dos subpoblaciones: directa e indirecta.

La población **directa** está conformada por los(as) funcionarios(as) de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y de la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur del MAG, que están encargados(as) del servicio de Extensión Agropecuaria para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

La participación de esta población es fundamental en tanto se constituyen en informantes claves para la comprensión de las particularidades de los procesos de trabajo, que serán realizados bajo el servicio de Extensión Agropecuaria para la consecución de los objetivos del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”. Así como también de las características de la dinámica organizacional de la agencia y de la dirección.

Además, el desarrollo de la presente propuesta se plantea desde un proceso de construcción participativa e interdisciplinaria, por lo cual, contar con el criterio experto de estas personas es fundamental.

En lo referente a la población **indirecta**, ésta responde a las personas productoras de carne que pertenecen a la UPAP y que formarán parte del proyecto propuesto por la Agencia. Esta población históricamente ha sido excluida de los procesos de mercado, en el cual existen condiciones desiguales para competir por la colocación de las mercancías en el mercado local, son familias que se caracterizan por estar en condición de pobreza y/o vulnerabilidad social, que necesitan del derecho al acceso de recursos y de capacitación técnica para mejorar sus capacidades productivas y por ende el mejoramiento de sus respectivas calidades de vida (Mata, comunicación personal, 27 de noviembre, 2018).

Ante lo cual cabe mencionar que, la incorporación de las y los productores de carne al proyecto será efectuado de manera gradual y es responsabilidad exclusiva de la agencia la selección de dichos productores, por lo cual, se propone un muestreo no probabilístico por conveniencia, el mismo se caracteriza por la selección de las muestras más disponibles o que resultan más convenientes para la persona investigadora por razones de tiempo y menos costo (Hernández, 2012, p.21). Es así como, se determina una muestra de al menos 15 productores de carne que hasta el momento formen parte de la UPAP y que de manera voluntaria acepten participar de la presente propuesta.

Resulta necesario recalcar que la relevancia de contar con la participación de la población indirecta, se fundamenta en la necesidad de conocer cuáles son las demandas de las personas productoras de carne, en relación con el seguimiento del proyecto por parte de las personas funcionarias de la agencia y de la dirección.

A continuación, se presenta una tabla que enuncia los criterios de selección de las poblaciones objetivo.

**Tabla 2**  
**Criterios de selección para la población objetivo**

<b>Población</b>	<b>Personas conformantes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Criterios de selección</b>
<b>Directa</b>	Funcionarios(as) del MAG	Al menos 5 personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laboran en la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal o en la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur del MAG.</li> <li>✓ Voluntariedad para participar del proceso.</li> <li>✓ Poseen un vínculo directo con el proyecto en su fase de diseño y/o implementación.</li> </ul>
<b>Indirecta</b>	Productores(as)	Al menos 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forman parte de la UPAP.</li> </ul>

Población	Personas conformantes	Cantidad	Criterios de selección
	de carne pertenecientes a la UPAP	personas	✓ Voluntariedad para participar del proceso.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

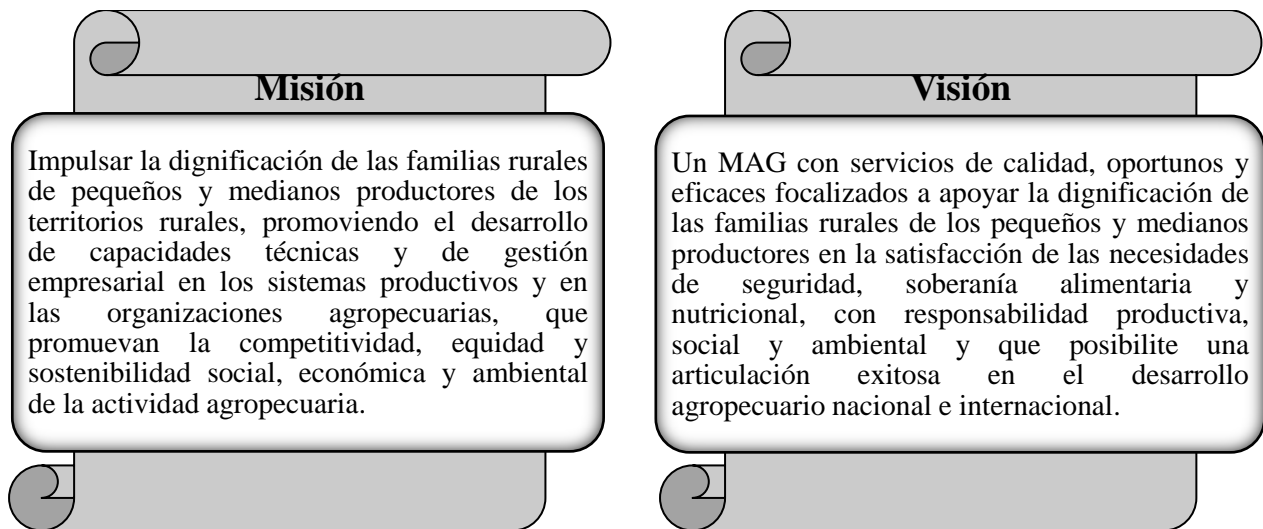
A modo de cierre, el efectivo involucramiento de la población directa e indirecta en el presente TFG cumple un papel fundamental para lograr la puesta en práctica de las perspectivas de trabajo en equipos interdisciplinarios y de participación ampliamente desarrollados en el apartado referente a la justificación de la propuesta de seguimiento social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

## 2.6 Marco institucional del proyecto

En este apartado se describe la institución ejecutante del proyecto, el sector al cual corresponde y los lineamientos de política pública que permiten ubicar ha dicho actor institucional como el ente ejecutante de la propuesta.

Para iniciar, en el año 1965 se crea formalmente el MAG por medio de la Ley de Presupuesto 2656; posteriormente, en 1997 a través de la Ley de Fomento del Desarrollo Agropecuario, también conocida como Ley FODEA o Ley Orgánica del MAG, se establece normativamente la rectoría del Despacho Ministerial sobre las demás instituciones públicas del sector agropecuario; es decir, se crea al MAG como ente rector del sector agropecuario costarricense (MAG, 2014b).

Sumado a lo anterior, toda institución además de poseer un fundamento jurídico-normativo que respalde y legitime su accionar, debe contar con un marco filosófico que describa la razón de ser de la organización. En el caso del MAG son las siguientes:



**Figura 5. Misión y Visión del MAG**

Fuente: Elaboración propia con base en MAG, 2014c.

Aunado a lo anterior, dentro del marco filosófico institucional, es importante el establecimiento de valores. Al respecto los valores del MAG son los siguientes:

<b>Respeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es el reconocimiento del bienestar de las personas en ocasión del servicio que se brinda, demostrando empatía y tolerancia, permitiendo así la convivencia social pacífica.</li> <li>•Implica escuchar, aceptar y tomar en cuenta las opiniones de los otros, estableciendo límites en el actuar, contribuyendo con un ambiente laboral propicio.</li> </ul>
<b>Responsabilidad y transparencia en la gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se refiere a evidenciar los actos con claridad, lo cual proporciona al ciudadano seguridad, confianza y credibilidad de lo actuado.</li> <li>•Se evidencia presentado informes, rindiendo cuentas, abriendo espacios para la participación ciudadana y el libre acceso a la información de interés público.</li> </ul>
<b>Eficiencia en el uso de los recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implica hacer uso racional de los recursos institucionales para el desempeño de las funciones en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos bajo un enfoque de excelencia.</li> </ul>
<b>Servicios oportunos y de calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acción institucional que permite satisfacer las necesidades del usuario(a) mediante el buen trato, un servicio eficiente, de calidad, acorde con la normativa vigente.</li> </ul>

## **Figura 6. Valores institucionales del MAG**

Fuente: Elaboración propia con base en MAG, 2014a.

Con respecto a la estructura organizativa orientada a dar respuesta a dicho marco filosófico, el MAG posee una estructura combinada centralizada y descentralizada.

Por un lado, se encuentra la Dirección Nacional, desde donde se construyen los lineamientos para las ocho direcciones regionales de desarrollo: Central Occidental, Central Oriental, Central Sur, Chorotega, Huetar Caribe, Huetar Norte, Pacífico Central y una subregión en Sarapiquí, las cuales se desagregan en Agencias de Servicios Agropecuarios (MAG, 2014d).

Por lo tanto, para efectos de la presente propuesta, la ubicación específica corresponde a la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, ubicada estructuralmente en la Región Central Sur. En términos geográficos, se localiza en El Estero de San Antonio de Puriscal, espacio físico que comparte con la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur del MAG; lo cual, cabe mencionar, facilita la comunicación y coordinación entre ambas instancias.

Ahora bien, como ente rector del sector agropecuario, el MAG alinea sus planes estratégicos institucionales a los lineamientos establecidos por cada administración de gobierno para el sector agropecuario. En el caso de la administración Alvarado Quesada (2018-2022) se construyeron dos instrumentos con lineamientos del sector agropecuario: el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022 (PNDIP) y los Lineamientos de Política 2019-2022 para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural (en adelante Lineamientos).

Aunado a lo anterior, durante la administración Chinchilla Miranda (2010-2014) se promulgó un instrumento de Política que a la fecha se encuentra vigente, el mismo se titula “Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021”, conocido como: “Política de Estado”; por consiguiente, la elaboración de los instrumentos

de la administración actual, tomó en cuenta los principales compromisos adquiridos a nivel país en esa Política de Estado, así como otras propuestas que buscan el cumplimiento de metas específicas para el desarrollo y fortalecimiento del sector agropecuario.

Es así como, en dichos documentos se ubican diagnósticos de los principales retos, desafíos y oportunidades que permiten construir una imagen del contexto económico-social-ambiental-jurídico-político característico, para el sector agropecuario costarricense. Datos que han servido de información situacional en la construcción de las acciones, estrategias, programas y proyectos de este sector.

Lo anteriormente expuesto devela un contexto agropecuario costarricense con desafíos en el ámbito productivo, en cuanto a competitividad desigual, obstáculos para la comercialización, necesidad de innovación y desarrollo tecnológico; también denota una marcada preocupación por el ambiente, una búsqueda por legitimar la soberanía alimentaria de nuestro país y la necesidad de estrategias enfocadas al desarrollo rural territorial, que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de las personas de estos territorios, bajo el enfoque de desarrollo sostenible. Además, se identifica una marcada focalización de los servicios hacia las poblaciones en condición de mayor vulnerabilidad social, jóvenes, mujeres y personas adultas mayores.

Precisamente, estos desafíos responden también a un contexto internacional, tal como se mencionó en apartados anteriores, específicamente, la proclamación de la Agenda 2030 en el año 2015, estrategia que plasma los deseos, aspiraciones y prioridades de la comunidad internacional para los próximos 15 años, la cual incluye 17 Objetivos y 169 metas, que en conjunto representan una visión ambiciosa de *desarrollo sostenible*, al integrar las dimensiones económica, social y ambiental (CEPAL, 2016, p.7).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), la Agenda 2030 con sus respectivos ODS es “un compromiso universal adquirido tanto por países

desarrollados como en desarrollo, en el marco de una alianza mundial reforzada, que toma en cuenta los medios de implementación para realizar el cambio y la prevención de desastres por eventos naturales extremos, así como la mitigación y adaptación al cambio climático” (CEPAL, 2016, p.7).

Por lo cual, Costa Rica al ser parte de los estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y al haber ratificado la Agenda 2030, asume el compromiso de alinear las políticas públicas en el marco de los ODS, tal como quedó plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (2019-2022), que definió un único objetivo: “generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad” (MIDEPLAN, 2018b, p.45); bajo la lógica del enfoque de desarrollo sostenible, que integra los ámbitos social, económico y ambiental, con el fin de dar respuesta a las tendencias, necesidades y desafíos del contexto internacional y nacional.

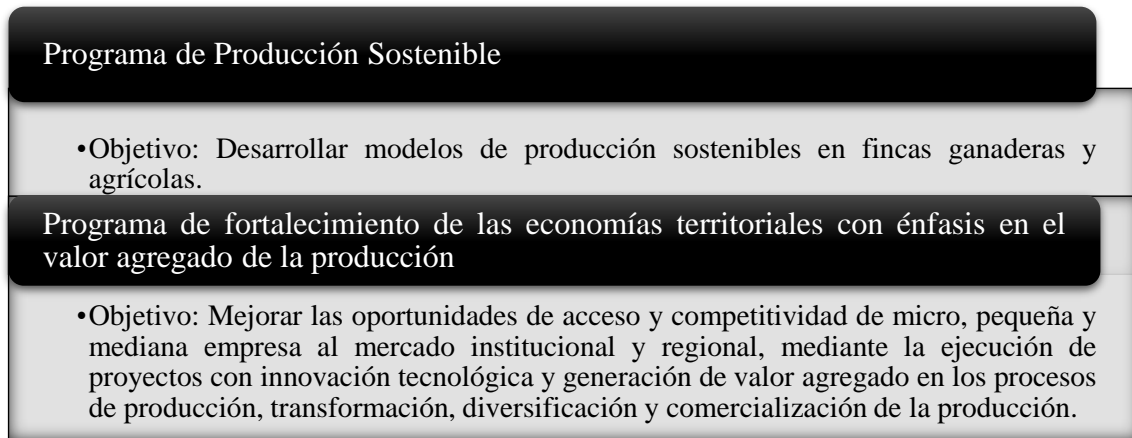
A partir de ello, el PNDIP define siete áreas estratégicas de articulación: 1) Innovación y Competitividad para el crecimiento inclusivo, 2) Infraestructura y Ordenamiento Territorial y Movilidad, 3) Seguridad Humana, 4) Salud y Seguridad Social, 5) Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia, 6) Estabilidad macroeconómica y 7) Desarrollo Territorial.

La intencionalidad de crear siete ejes articulados, es propiciar la organización y coordinación del trabajo interinstitucional e intersectorial, con el fin de que, las instituciones que tienen injerencia en cada área estratégica aborden de manera integral los desafíos complejos, cambiantes, multidimensionales y multifactoriales que les competen (MIDEPLAN, 2018b, p.46).

De las siete áreas citadas, según lo establecido en el instrumento de Intervenciones Estratégicas (SEPSA, 2018) es posible afirmar que el MAG y el INDER tiene injerencia en dos áreas estratégicas de articulación, a saber: Innovación y Competitividad para el crecimiento

inclusivo y Desarrollo Territorial (p.15), en cuyo caso, cada área se subdivide en intervenciones estratégicas.

Particularmente, en el marco del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, de interés para el presente trabajo final de graduación, se vinculan dos intervenciones estratégicas:



*Figura 7. Intervenciones estratégicas vinculadas al proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP"*

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN, 2018b.

Por lo anterior, según Fallas (comunicación personal, 23 de abril, 2019) el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” encaja en las dos intervenciones estratégicas citadas, en tanto existe una proyección de 15 fincas que operan bajo el modelo de Acción de Mitigación Nacionalmente Apropriado (NAMA) en ganadería que proveerán al proyecto. Asimismo, con la puesta en práctica del proyecto socioproductivo se espera agregar valor a la producción de carne, así como la respectiva comercialización en el mercado regional y la incorporación al Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), que pretende garantizar la participación de personas y grupos de productores en encadenamientos productivos, incluyendo



los procesos de producción primaria, transformación agroindustrial, acopio, distribución y comercialización de productos dirigidos a mercados agroalimentarios (CNP, 2018).

Tales condiciones permiten visualizar y reconocer la multidimensionalidad de la realidad, fundamentalmente en cuanto a la indivisibilidad existente entre lo político, lo económico, lo ambiental y lo social. Por tanto, para el cumplimiento del objetivo nacional se establecieron una serie de indicadores vinculados a las siguientes dimensiones: “producción, empleo, pobreza, desigualdad y descarbonización de las actividades productivas nacionales” (MIDEPLAN, 2018b, p.45).

Al respecto, se proyecta avanzar en la creación de una cultura de planificación, gestión, seguimiento y evaluación en el país, que ha sido impulsada desde organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la cual a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) ha desarrollado asesorías, cursos y talleres en países de la región de influencia, entre ellos Costa Rica, según Armijo (2009) con la misión de que dichos procesos de formación robustezcan “los procesos innovadores de la región en materia de gestión por resultados, insistiendo en una perspectiva multianual y participativa, para rescatar la importancia de la planificación en la gestión pública” (p.4).

Debido a lo mencionado, es posible comprender el porqué de la existencia de un capítulo en el PDNIP denominado “Seguimiento y Evaluación”, el cual establece la obligatoriedad por parte de cada sector de realizar informes de seguimiento semestral y anual, con la finalidad de alinear las planificaciones de los niveles nacional, intersectorial (Áreas Estratégicas de Articulación), sectorial, regional e institucional, con las intervenciones de carácter público, es decir las políticas, programas y proyectos (MIDEPLAN, 2018b, p.318).

Recapitulando, el escenario descrito devela que la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección de Desarrollo Central Sur del MAG, son las instancias encargadas, en coordinación con la participación y los aportes que brinden otras instituciones del sector agropecuario y de desarrollo rural, de asegurar que el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” logre contribuir con la finalidad para lo cual surgió, es decir, se espera que a partir del incremento en los ingresos económicos de la población meta, esto sea traducido en posibilidades de acceso para la mejora en las condiciones socioeconómicas de la población productora de carne y sus respectivas familias, con el efecto multiplicador en la zona de Puriscal y el país en general.

Como ya fue mencionado, aunque en apariencia el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” se ubica dentro del marco de una iniciativa meramente productiva, los instrumentos de política y el análisis de la realidad, muestran la relevancia de comprender este proyecto dentro de la lógica del enfoque de desarrollo sostenible, es decir, mediante la integración de las dimensiones económica, social y ambiental.

Por lo cual, el presente TFG se constituye en un aporte desde el cual se busca fortalecer uno de los componentes mencionados, esto porque se propone un sistema de seguimiento, que toma en cuenta la participación y aportes teórico-metodológicos, técnico-operativos, en coordinación permanente con el equipo interdisciplinario responsable de la ejecución del proyecto, de la población meta y de quienes se ubican en los puestos de toma de decisiones.

## **Capítulo III: Marco teórico – metodológico del diseño del proyecto**

Este capítulo comprende el marco teórico-metodológico referente al diseño del proyecto, por lo cual, en un primer apartado se desarrolla la Teoría General de Sistemas y su respectivo Enfoque de Sistemas; seguidamente el segundo apartado detalla la concepción de Gerencia Social, así como el Modelo Ecosistémico-Estratégico de Gerencia. Un tercer apartado engloba la conceptualización de los Proyectos de Desarrollo, asimismo se incluye el Enfoque de Desarrollo Sostenible que sustenta a dichos proyectos.

Finalmente, el cuarto apartado desarrolla la Metodología de Marco Lógico y el Estudio de Factibilidad del proyecto, para lo cual en un primer momento se describen los pasos metodológicos de la propuesta de Marco Lógico y en un segundo momento se detallan los requerimientos para los estudios de contexto y el técnico, que en su conjunto permitieron determinar la factibilidad de la presente propuesta.

### **3.1 Enfoque de Sistemas y Teoría General de Sistemas**

Al respecto, se entiende por enfoque sistémico la capacidad de analizar las configuraciones presentes en la realidad social a partir de los principios derivados de la Teoría General de Sistemas, en adelante TGS.

La TGS se ha profundizado a través de la historia, tanto en sus explicaciones teóricas como en diversas áreas de conocimiento (Johansen, 1982); en sus inicios, el padre de esta teoría Ludwing von Bertalanffy, desarrolló la noción de TGS en los años treinta y posterior a la Primera Guerra Mundial, realizó investigaciones que recopiló a través de manuscritos (von Bertalanffy, 1982) que contienen esfuerzos por vincular los presupuestos de dicha teoría, en áreas como arte, cultura, biología, medicina, física, entre otros.

En función de lo expuesto, Johansen (1982) afirma que uno de los principales argumentos que desde la TGS se configura para la comprensión de la realidad es que:

La realidad es única, y es una totalidad que se comporta de acuerdo con una determinada conducta (...) la realidad ha sido dividida y sus partes han sido explicadas por diferentes ciencias; es como si la realidad, tomada como un sistema, hubiese sido dividida en un cierto número de subsistemas (...) y cada uno de ellos hubiese pasado a constituir la unidad de análisis de una determinada rama del saber humano (p.14).

De esta manera, las áreas de estudio donde la TGS ha liderado, es la Administración, destacándose las explicaciones analíticas que se hacen de las organizaciones humanas, por ejemplo, las empresas (Johansen, 1982). Concepciones teóricas que dieron cabida a profesionales de otras disciplinas, como Trabajo Social, quienes tomaron la TGS como base para el análisis de las organizaciones productoras de servicios sociales (Molina y Morera, 1999).

Ahora bien, la perspectiva sistémica, posibilita realizar un análisis de la realidad “como un todo, y no como el resultado de una agregación o suma de partes, aspectos o sectores, que tendrían precedencia sobre aquel para efectos de estudio” (Olivera, 1984, p.3). Es decir, el enfoque sistémico reconoce la complejidad existente en la dinámica relacional entre las partes, afirmando que esta es más compleja que una simple sumatoria de partes.

Lo señalado, permite ubicar la necesidad de conceptualizar qué se entiende por sistema, máxime la correspondencia entre autores en establecer que se refiere a un conjunto de elementos, partes o componentes que se encuentran relacionados entre sí, para el logro de un propósito, objetivo, producto o resultado, que puede ser funcional o estructural y debe ser claramente identificable (Córdoba, 1988; Leñero, 1988a; Olivera, 1984; Rey, 1988 y Soto, 1984).

Se devela entonces que la conceptualización brindada posee tres componentes básicos que caracterizan a un sistema: “el objetivo, los elementos y las interrelaciones entre ellas” (Leñero,

1988a, p.29). El primero responde a “la finalidad o razón de ser del sistema, en otras palabras, es el producto que se desea como resultado de la acción de los elementos” (Leñero, 1988a, p.29).

Por lo tanto, cuando se analiza una institución como un sistema, esta adquiere importancia en tanto sea capaz de entregar productos, sean estos bienes o servicios, que son útiles para el ambiente del cual forma parte, cuyos **elementos** de interés en dicho ambiente son las demás instituciones y/o las personas (Leñero, 1988b, p.107). Esto permite visualizar que el MAG puede ser analizado como un sistema, que forma parte del ambiente compuesto por las instituciones del sector agropecuario (ver figura 7).

El objetivo del MAG es la oferta de servicios en asistencia técnica agropecuaria que son demandados por la población meta compuesta por pequeños y medianos productores agropecuarios, que a su vez forman parte del macroambiente.

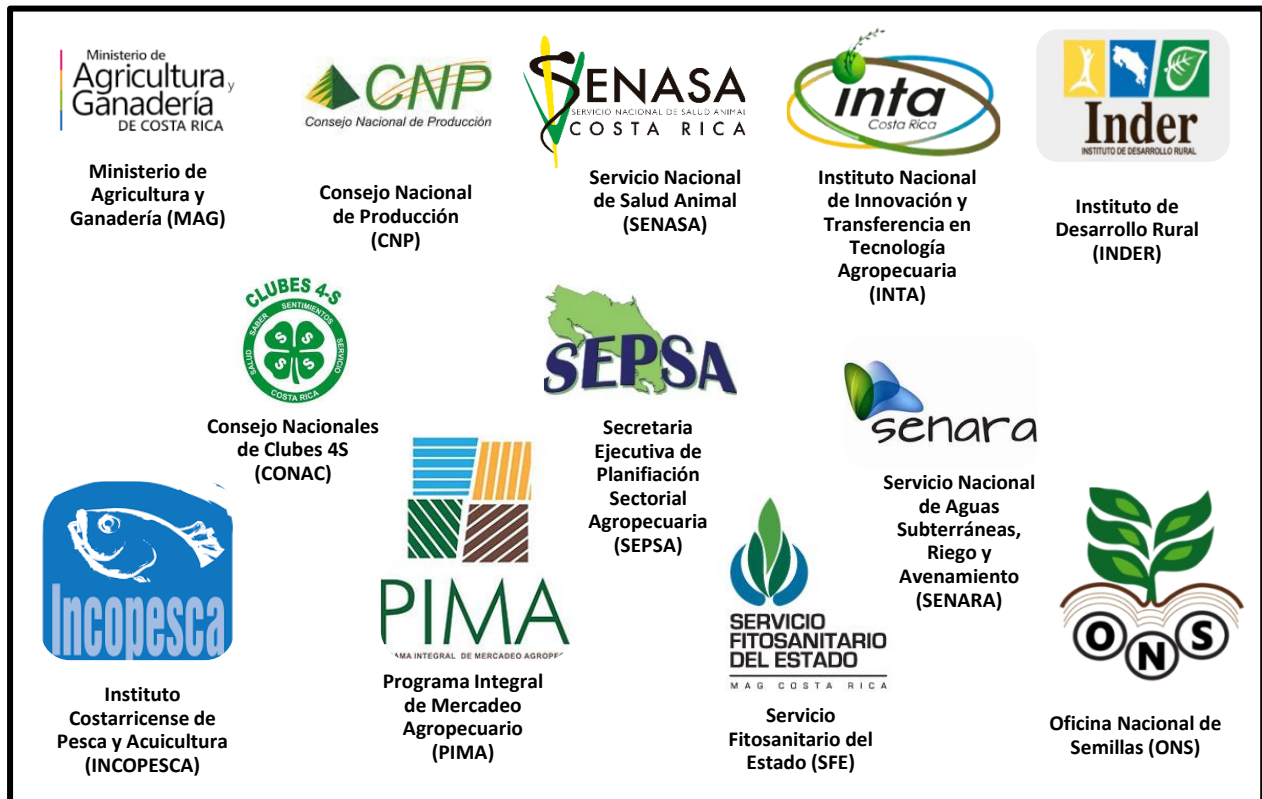


Figura 8. Instituciones que componen el sector agropecuario costarricense

Fuente: Elaboración propia con base en SEPSA, 2017.

Con respecto al segundo componente, según Leñero (1988a) se entiende por elementos a los “entes capaces de producir las acciones que debidamente combinadas pueden lograr el objetivo” (p.29). Si se comprende al MAG como sistema, es posible afirmar que los elementos que lo conforman son los nueve despachos y las dos direcciones nacionales ubicadas en las oficinas centrales, las ocho direcciones regionales de desarrollo con sus respectivas agencias de servicios agropecuarios ubicadas en el territorio nacional y las 6 dependencias adscritas (MAG, 2014d); que en conjunto deben ser capaces de producir servicios agropecuarios de calidad, dirigidos a la población conformada por productoras y productores agropecuarios, así como sus familias.

Asimismo, por el efecto en la cadena de valor, el MAG a través de sus “elementos” beneficia a la población costarricense en general. Para más detalle de la estructura organizativa del MAG ver anexo 1 correspondiente al organigrama del MAG.

Finalmente, el tercer componente denominado las interacciones son “las transacciones entre “los elementos” de modo que sus acciones o disposiciones conduzcan al objetivo deseado” (Leñero, 1988a, p.29). Este aspecto propone comprender que no todas las posibles relaciones que se establecen entre los elementos cumplen la misma relevancia en cuanto al logro del objetivo asignado al sistema (Leñero, 1988a, p.29). Es decir, cuando se aplica este principio al MAG, se concluye que, por lo general, las coordinaciones entre “los elementos” son de carácter jerárquico, impactando positivamente aquellas interacciones que de alguna manera aportan a la consecución de servicios agropecuarios de calidad, según las demandas de la población objetivo, del país en general e inclusive del contexto internacional agropecuario.

Recapitulando, una lectura de la realidad desde una perspectiva sistémica implica que: “el todo es más que la sumatoria de sus partes”, el cual guarda estrecha relación con otro argumento, que desde la TGS se establece para la comprensión de la realidad: la existencia de subsistemas y macrosistemas encadenados en interacciones. En palabras de Córdoba (1988), existe una constante en el esquema relacional de tal manera que los “subsistemas incluidos dentro de sistemas que a su vez no son más que subsistemas de otros mayores” (p.23).

Básicamente, la TGS permite la comprensión de la realidad en términos de sistemas encadenados, por lo cual la aplicabilidad del principio citado permite comprender que el MAG forma parte de un sistema mayor: **Sector Agropecuario**, que a su vez responde a otro macrosistema: Estado Costarricense.

Este análisis también puede ser aplicado en unidades más pequeñas, ejemplo la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, la cual forma parte un sistema mayor: la Dirección de Desarrollo Regional Central Sur, agencia compuesta por subsistemas: Jefatura, Departamento de Extensión Agropecuaria y Secretaría.

Lo anterior permite visualizar que la TGS no propone el análisis de los sistemas de manera aislada, sino que reconoce la indispensabilidad “de ver esa realidad total en relación de intercambio o interacción con su entorno, es decir con otros sistemas,” (Olivera, 1984, p.3). La relevancia del análisis de las interacciones con el entorno encuentra su significado en tanto permite una comprensión integral de los sistemas y también porque estos se “constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia” (Luhmann, 1998, p.40).

Un análisis en el ámbito agropecuario desde este enfoque permite, entre otros aspectos, lograr la obtención de ciertos resultados, tal y como lo plantea López (1999) cuando argumenta que:

(...) la situación del desempleo rural y la migración son problemas que deben ser atacados regionalmente y no cuando la masa de migrantes se ha agrupado en las zonas urbanas. Por tanto, el enfoque sistémico busca que el reconocimiento de las condiciones que han dado origen a esos problemas y el reconocimiento de las condiciones actuales en que se desarrollan los sistemas productivos, permitan generar, en discusiones multidisciplinarias, propuestas de desarrollo regional tendientes a la creación de empleos y retención de la población en las diferentes zonas (p.216).

La capacidad de investigar y analizar el entorno o contexto de una institución, para la posterior construcción de propuestas en el nivel de proyectos, guarda estrecha relación con otro de los principios para el análisis desde el enfoque sistémico: la morfogénesis. Según Olivera (1984) ésta responde a la capacidad que poseen los sistemas para adaptarse a los cambios ocurridos, es decir, el estudio de una institución implica la identificación del nivel de desarrollo en los mecanismos o procedimientos adaptativos que posee, la morfogénesis es importante porque de lo contrario: “el sistema corre peligro de desfasarse cada vez más de su entorno, y de desaparecer o llevar simplemente una vida “vegetativa” (Olivera, 1984, p.16).

La capacidad de adaptarse a los cambios, no es una cuestión sólo en relación con el entorno, sino también a lo interno de cada sistema. De acuerdo con Olivera (1984) desde los aportes de la Cibernética Social, se han desarrollado importantes esfuerzos por caracterizar el subsistema de conducción necesario en las instituciones, el cual debe ser capaz de brindar:

(...) no sólo una retroalimentación de los resultados obtenidos y del funcionamiento de las partes del sistema que los producen (...) sino que necesita además algún mecanismo o subsistema “sensor” de las tendencias (no sólo los cambios) del entorno; y por encima de todo, una capacidad de imaginar, elaborar y propulsar iniciativas más allá de los resultados y de las tendencias ajenas (p.31).



Lo señalado, permite enlazar ciertos aportes que desde la TGS se han desarrollado en cuanto a la caracterización de los sistemas administrativos, fundamentalmente en lo referente a los subsistemas de control e información propios en las diversas instituciones. Al respecto Córdoba (1988) refiere que, en los sistemas administrativos, dichas unidades deben establecer interacciones en el ámbito de la comunicación en una doble vía: por un lado, la circulación de datos e informaciones sobre la marcha del proceso y, por otro lado, la circulación de órdenes que resulten de las decisiones que se tomen (Córdoba, 1988, pp.21-22).

Por lo tanto, según Rey (1988) un determinado sistema de control “tiene por finalidad comandar, dirigir o regular otro sistema o a sí mismo” (p.74), mientras que en lo referente a la unidad de información-decisión responde a un subsistema del primero que tiene como función principal “generar la información necesaria para la toma de decisiones en el proceso de control” (Rey, 1988, p.74).

Al respecto cabe mencionar que, el subsistema de información-decisión cumple un papel importante en las instituciones, al punto que Soto (1984) afirma que los procesos de planificación, control y decisión se basan en información, por lo cual se constituye en un elemento rigurosamente vital y esencial para cualquier organización humana (p.58).

Cabe aclarar que el subsistema de información-decisión “no es una superestructura que maneje las decisiones, sino un subsistema dentro de un sistema general de control que ayude a (...) asegurar la mejor regulación de sus operaciones” (Rey, 1988, p.74).

A modo de cierre, lo expuesto hasta el momento no posee razón de ser sino comprende que las personas, presentes en los diversos sistemas, son las responsables de las interacciones entre sistemas e internamente, según sus respectivos “elementos”, debido a que son las que poseen información y toman las decisiones.

Por lo tanto, las acciones humanas son “piedras angulares de los sistemas sociales. Sin acciones humanas no habría sistemas sociales; y, por el contrario, el ser humano sólo pudo adquirir la capacidad de acción en los sistemas sociales” (Luhmann, 1998, p.203), de ahí la importancia de la participación de un(a) profesional en Trabajo Social, cuya pericia técnica le permita promover los procesos participativos, de mediación y coordinación requeridos para diseñar e implementar un sistema de seguimiento, con objetivos que proyecten un impacto social en un grupo poblacional del país.

### **3.2 Gerencia Social y el Modelo Ecosistémico - Estratégico de Gerencia**

Para comprender las características de las organizaciones productoras de servicios, existen diferentes perspectivas. Según Berrío (2014) el estudio de las organizaciones ha sido objeto de disciplinas como “...la Economía, la Sociología, la Psicología, las Ciencias Políticas, la Antropología, el Psicoanálisis, la Administración y, por supuesto, el Trabajo Social” (p.435).

Dentro del contexto costarricense los planteamientos de Berrío (2014) concuerdan con la existencia de una perspectiva de gerencia social denominada “Modelo Ecosistémico-Estratégico de Gerencia” (Molina y Morera, 1999). Desde este modelo, la **gerencia social** se concibe como

una forma de conducción de los servicios sociales, derivada de la integración de aportes esenciales de las ciencias sociales y de la administración, cuyo objeto es, en primer término, estudiar la producción y la distribución de dichos servicios, en tanto que éstos son la traducción de las políticas sociales en planes, programas y proyectos y, en segundo término, definir, reorientar y/o fortalecer un proceso que busca la efectividad en el uso de recursos para atender carencias sociales desde una perspectiva humanista del desarrollo social (Molina y Morera, 1999, p.84)

De esta manera, es posible afirmar que desde el “Modelo Ecosistémico - Estratégico de Gerencia” se reconoce la importancia que posee la acción de analizar los diversos servicios socioeconómicos como derechos ciudadanos y que dicho análisis sea traducido en alternativas que procuren el fortalecimiento de los procesos de trabajo que se realizan en las instituciones gubernamentales, esto con el fin de coadyuvar a la responsabilidad que posee el Estado de promover el desarrollo integral con equidad (Molina y Morera, 1999, p.94).

Para la comprensión y análisis de los servicios socioeconómicos el “Modelo Ecosistémico-Estratégico de Gerencia” conceptualiza a estos como “...sistemas abiertos conformados por subsistemas, con una interacción permanente con entornos complejos, diferenciados y cambiantes” (Molina y Morera, 1999, p.81); lo cual permite visualizar que este modelo incorpora aportes significativos provenientes de la Teoría General de Sistemas, resaltando la interrelación de los sistemas y la importancia que posee el contexto o entorno en la configuración de las dinámicas en la producción de los servicios socioeconómicos.

Sumando a ello, Kast y Rosenzweig (1986) (recuperado en Molina y Morera, 1999) afirman que, los servicios sociales pueden ser estudiados, mediante la comprensión de cinco subsistemas básicos a saber (p.82):

- a) Metas y valores: misión, objetivos, función para la sociedad, valores que sustenta.
- b) Técnico: conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas de transformación de insumos en productos.
- c) Psicosocial: compuesto por individuos y grupos en interacción, por ejemplo: conducta individual y motivación, relaciones de status y papel.
- d) Estructural: se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización.

e) Administrativo: involucra a todos los otros subsistemas y relaciona la organización con el contexto.

De esta forma, es posible afirmar que el contexto o entorno de los servicios sociales puede ser diferenciado en ambiente general y ambiente específico. El primero constituido por “la interacción de un conjunto de elementos tales como condiciones económicas, sociales, políticas, legales, sociológico-culturales, tecnológicas y financieras, que influyen en el comportamiento de las organizaciones” (Molina y Morera, 1999, p.63). El segundo “conformado por las interacciones más cercanas de la organización con actores individuales y colectivos que desempeñan diversos papeles” (Molina y Morera, 1999, p.63), entre ellos: usuarios, proveedores, competidores o colaboradores y reguladores-evaluadores (Molina y Morera, 1999).

Desde este modelo, se posiciona a las personas como un subsistema relevante del servicio social, principalmente en lo referente a las personas usuarias, ya que se defiende la necesidad de que la gestión de los servicios sociales sea participativa, ante lo cual se afirma: “para que los ciudadanos sean copartícipes, además de tener acceso a la información, requieren ser considerados en acciones de ejecución y de control de resultados de los proyectos” (Molina y Morera, 1999, p.67).

Aunado a lo anterior, según Molina y Morera (1999) dentro del contexto de las políticas neoliberales se ha instaurado una lógica de cuestionamiento a la calidad con la que se prestan los servicios socioeconómicos, posicionando a su vez la relevancia de desarrollar procesos mediante los cuales sea posible documentar el respectivo impacto social de programas y proyectos, esto con la finalidad de “determinar la necesidad de ciertas políticas, controlar sistemáticamente el desarrollo y los resultados de las mismas, y producir información oportuna para que los administradores y ejecutores involucrados puedan maximizar esfuerzos, a fin de manejar adecuadamente la multiplicidad de problemas sociales existentes” (Molina y Morera, 1999, p.20).

### 3.3 Proyectos de Desarrollo y el Enfoque de Desarrollo Sostenible

Existe una gran variedad de proyectos cuya clasificación depende de aspectos como la naturaleza o finalidad, el sector al cual pertenece o el tamaño del mismo. Por lo cual, en el presente apartado se brinda una conceptualización general de qué se entiende por proyecto, así como específicamente la concepción de proyectos de desarrollo, seguidamente se describe de manera sintética las fases identificadas para un proyecto indiferentemente de su tipología.

En correspondencia con Rosales (1999), se puede definir como proyecto a:

(...) una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requiere la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de un país (p.19).

Al respecto, Guevara y Barboza (2008) acotan que, una situación problema o una determinada necesidad, no necesariamente es un proyecto, lo que lo hace ser reconocido como tal, son los cursos de acción, que se originan para dar respuesta a un determinado problema de manera racional, lo cual implica la utilización eficiente y eficaz de recursos disponibles (p.21).

Por lo cual, los proyectos de desarrollo se caracterizan por la generación de “capacidades y oportunidades de, por y para la gente, con las que la equidad se acreciente para las actuales y futuras generaciones” (MIDEPLAN, 2016b, p.17). Dentro de esta perspectiva, cabe mencionar que el contexto actual impulsado por la ONU gracias a la proclamación de la Agenda 2030 en el año 2015, la cual incluye 17 Objetivos y 169 metas, que en conjunto representa una visión de

desarrollo con el adjetivo de sostenible, que visibiliza la importancia de que los proyectos integren las dimensiones económica, social y ambiental (CEPAL, 2016, p.7).

De esta forma, resulta importante retomar qué implica el Enfoque de Desarrollo Sostenible en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo, puntualmente considera la interdependencia y coherencia entre las dimensiones social, ambiental y económica, por lo cual “no puede darse un desarrollo sostenible si al pretender alcanzar una de las dimensiones se aleja de cumplir la otra” (MIDEPLAN, 2016b, p.17).

Bajo esta perspectiva, es posible indicar que los proyectos de desarrollo buscan la solución de problemas, mejorar una determinada situación o incluso satisfacer una necesidad, y de esta manera “lograr el mayor bienestar de toda la población, creando riqueza con una distribución más equitativa y permanente, abriendo oportunidades a las generaciones actuales y futuras, para atender sus necesidades” (MIDEPLAN, 2016b, p.18).

Ahora bien, según Rosales (1999), independientemente de la forma de conceptualización o de la naturaleza del proyecto, es posible identificar cinco fases o etapas sucesivas, las cuales se le ha denominado “Ciclo de vida” de un proyecto. Ver figura 9.



### *Figura 9. Ciclo de vida de un proyecto*

Fuente: Elaboración propia con base en Rosales, 1999, p.23.

En función de lo expuesto, las características particulares en cada etapa o fase son:

*Primera fase: identificación del problema o necesidad*, Guevara y Barboza (2008, p.28)

manifiestan que esta fase consiste en, el reconocimiento del problema o necesidad que se busca atender o solucionar, para ello es imprescindible la identificación de los principales aspectos que rodean a este, es decir, las causas y los efectos que conllevan la existencia de la situación problema, así como la caracterización de la población afectada. Esta etapa también implica la proposición de soluciones, que culmina con la escogencia de la mejor alternativa que responda al problema planteado.

Particularmente, esta primera fase fue efectuada durante el proceso de diseño de la propuesta de TFG, durante el año 2018, para la consecución de tal fin, se utilizó la Metodología de Marco Lógico (MML), que permitió la construcción del proyecto a nivel del perfil, mismo que fue retroalimentado a lo largo de la construcción del TFG.

Posterior a la descripción de las fases que componen el “ciclo de vida” de un proyecto, se explica en qué consiste la MML y se detallan los pasos metodológicos propuestos desde esta perspectiva, de modo que, se visibiliza el por qué dicha metodología es utilizada para la fase de “*identificación del problema o necesidad*”.

*Segunda fase: preinversión*, en correspondencia con Rosales (1999), también se le conoce con otros nombres, a saber: fase de planificación, de estudios o de elaboración del documento de proyecto. Se especializa por ser la etapa donde se realizan los estudios y estimaciones tendientes a determinar la factibilidad y viabilidad de los proyectos, además se identifican los “elementos

necesarios y suficientes para la toma de decisiones referidas al futuro del proyecto” (Rosales, 1992 recuperado en Rosales, 1999, p.26).

La fase de preinversión se fundamenta en la elaboración de estudios específicos que permiten en su conjunto facilitar la toma de decisiones. La escogencia de los estudios necesarios, depende exclusivamente de las características particulares de cada proyecto, seguidamente se presenta la figura 10 que contiene una tipología de estudios que pueden ser recurridos durante la etapa de preinversión.



**Figura 10. Tipos de estudios en la fase de preinversión de un proyecto**

Fuente: Elaboración propia con base Barrantes, 2017e.

En las referencias bibliográficas consultadas: Solanet, Cozzetti y Rapetti, 1984; Rosales, 1999; Miranda, 2005; Rosales, 2005; Córdoba, 2006; Vivas, 2008; Guevara y Barboza, 2008; y Baca, 2010; existe una correspondencia en privilegiar la implementación de los primeros tres estudios: de mercado o contexto, el técnico y el financiero o económico.



Sin embargo, en lo referente al presente TFG se efectuaron los estudios de tipo “Contexto” y el “Técnico”<sup>5</sup>, esto se justifica porque a partir de la exhaustiva revisión documental efectuada, se logró identificar que el estudio de tipo financiero se enfoca en estimar la rentabilidad del proyecto, para lo cual se comparan los costos de operación y la inversión de capital versus los egresos que potencialmente podrá generar el proyecto, utilizando indicadores como: el “valor actual neto” –VAN-, la “tasa interna de retorno” –TIR- y la “relación beneficio-costos” –R-B/C- entre otros” (Rosales, 2005, p.51). Dichos indicadores son necesarios cuando los proyectos son productivos, por lo cual, la presente propuesta de seguimiento social, no requirió la realización del estudio económico.

*Tercera fase: promoción, negociación y financiamiento*, según Rosales (1999) esta etapa comprende los aspectos relacionados con la negociación de los recursos imprescindibles para la realización del proyecto, asimismo, aquellas acciones necesarias para la promoción y divulgación del proyecto en cuestión, ante las autoridades y entidades vinculadas al mismo, que de alguna manera son responsables de brindar las aprobaciones correspondientes para hacer realidad el proyecto. Es así como “el resultado básico de esta fase es la viabilidad del proyecto y la aprobación del financiamiento” (Rosales, 1999, p.29).

*Cuarta fase: inversión o ejecución*, abarca la realización de las acciones necesarias para ejecutar físicamente el proyecto, tal y como fue especificado en la fase de la preinversión, a fin de concretar los objetivos específicos propuestos en el proyecto, el producto de esta etapa, es el proyecto listo para entrar en operación o funcionamiento (Rosales, 1999, p.40).

*Quinta fase: operación o funcionamiento*, consiste en la puesta en marcha del proyecto, lo cual genera la concreción de los bienes o servicios durante la vida útil del proyecto, es decir, esta etapa “permite lograr los objetivos intermedios y final del proyecto, es decir, resolver el problema

---

<sup>5</sup> Más adelante en el presente apartado se detallan los componentes requeridos en cada estudio.

o satisfacer la necesidad, una vez logrado esto el ciclo de vida del proyecto se cierra” (Rosales, 1999, p.48).

Ahora bien, una vez expuesta la lógica del “ciclo de vida” del proyecto, se procede a caracterizar la metodología que se utilizó en una primera fase del ciclo del proyecto: Fase de identificación del problema o necesidad.

### **3.4 Metodología de Marco Lógico y el Estudio de Factibilidad del proyecto**

En este apartado se caracteriza la metodología elegida para el diseño del proyecto, la cual responde a la Metodología del Marco Lógico (MML), para ello se incluye la descripción de qué es y en qué consiste la misma. Posteriormente, se explican los pasos metodológicos propuestos.

Además, con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la situación problema que buscó responder el presente TFG, se optó por complementar la MML con la realización de los estudios de contexto y técnico. Dicha combinación permitió contar con la información necesaria para la construcción del apartado denominado “diagnóstico”.

Por tanto, posterior a la caracterización de los pasos metodológicos propuestos desde la perspectiva de la MML, se desarrolló una breve descripción de los componentes contemplados en cada uno de los estudios en cuestión, identificándolos como la “tercera etapa” de la metodología.

Ortegón, Pacheco y Prieto (2015) afirman que la MML es una herramienta utilizada para “facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (p.13).

Precisamente, es posible afirmar que la MML surge como respuesta a la necesidad de solucionar tres problemas comunes identificados en el ámbito de proyectos, a saber (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015, p.14):

- ✓ Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- ✓ Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- ✓ Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

En ese sentido, Gómez y Cámara (2003) argumentan que, la MML es un método de planificación por objetivos que ha adquirido legitimidad práctica ante las principales agencias nacionales y organismos internacionales de cooperación al desarrollo, aceptación que se debe a la posibilidad de identificar y diseñar las intervenciones a lo largo del ciclo de vida de un proyecto (p.9).

Por su parte, Aldunate y Córdoba (2011) alegan que la popularidad en el uso de la MML se debe a la funcionalidad que posee la metodología, en cuanto propone la presentación de la información en forma resumida y estructurada, lo cual propicia que la información básica y esencial correspondiente a la lógica del proyecto o programa a realizar, sea entendida con facilidad (p.32).

En función de lo expuesto, la MML recomienda el tránsito por dos etapas fundamentales.

**Primera etapa:** la identificación del problema y las respectivas alternativas de solución, esta etapa incluye la realización de cuatro análisis:

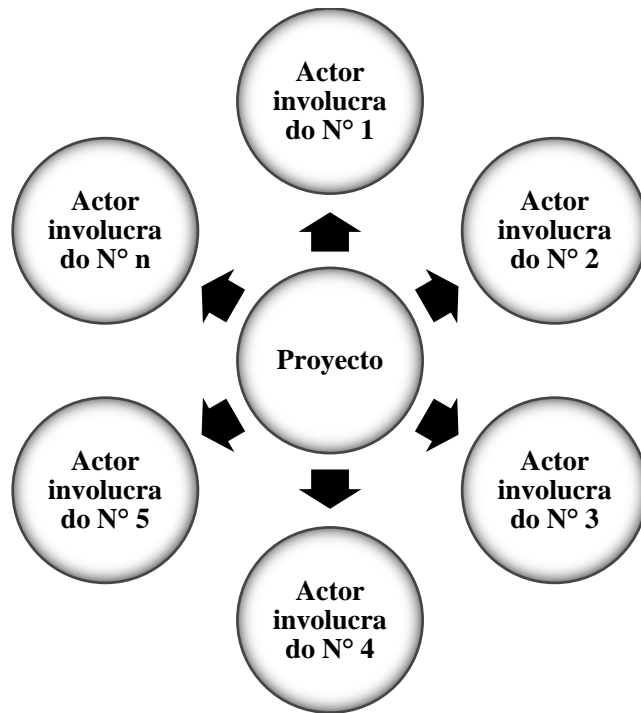
En primer lugar, el análisis de involucrados, consiste en la identificación de las personas u instituciones que susceptiblemente pueden tener un vínculo con el proyecto o programa a realizar. El objetivo es analizar los intereses y expectativas de cada uno de los actores involucrados, para así “aprovechar y potenciar el apoyo de involucrados, con intereses

coincidentes o complementarios al programa, disminuir la oposición de involucrados con intereses opuestos al programa y conseguir el apoyo de los indiferentes” (Aldunate y Córdoba, 2011, p.45).

Por tanto, Ortegón, Pacheco y Prieto (2015) consideran que el análisis de involucrados implica (p.16):

- ✓ Identificar todos aquellos actores sociales que pueden tener interés o que se pueden beneficiar directa e indirectamente, ubicados en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional.
- ✓ Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- ✓ Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias, con relación a dichos conflictos.
- ✓ Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

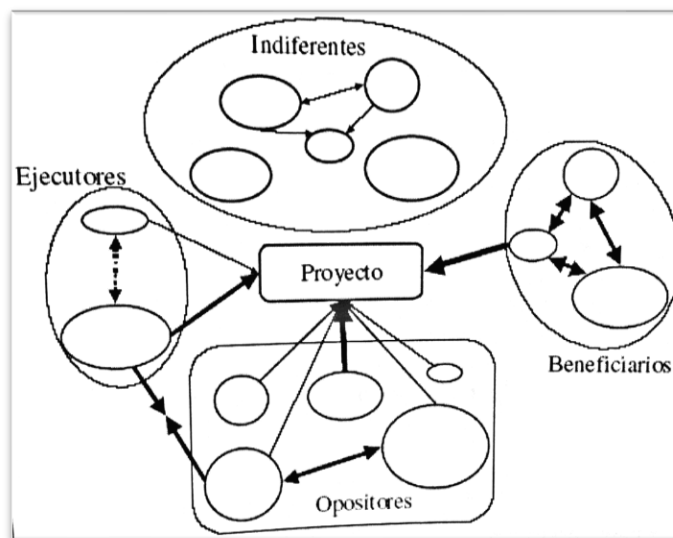
Dicho análisis puede ser registrado a través de un diagrama de actores, un mapa o mediante una tabla. Seguidamente, se visualiza la figura 11, que presenta una propuesta de diagrama de actores involucrados.



**Figura 11. Propuesta de diagrama de actores involucrados**

Fuente: Elaboración propia con base en Guevara y Barboza, 2008, p.176.

Un ejemplo correspondiente a la alternativa de mapeo de actores involucrados, se ilustra en la Figura 12.



### Figura 12. Propuesta mapa de actores involucrados

Fuente: Recuperado de Aldunate y Córdoba, 2011, p.46.

En el caso del presente TFG se retoma la adaptación efectuada por Monge (2017a), que consiste en la identificación, para cada uno de los actores involucrados, de los problemas que buscan resolver, los intereses que defienden y los recursos que poseen, según corresponda, en relación con un determinado proyecto.

**Tabla 3**

#### Propuesta de registro para el análisis de actores involucrados

Actores involucrados	Problema	Interés	Recursos
Identificación de los actores involucrados, pueden ser personas o instituciones, se organizan por niveles o categorías operativas, las cuales dependen de las características del proyecto. Ejemplo: local, regional, nacional; públicos o privados; financiadores, ejecutores, directores, población meta; entre otros.	Caracterización de la problemática que en la sociedad deben resolver, particularmente en vinculación con las características del proyecto en cuestión.	Determinación de los intereses o aspectos específicos que cada actor involucrado posee en referencia al proyecto.	Definición de los recursos que cada actor involucrado posee y que podrían aportar para la consecución del proyecto, pueden ser clasificados según el tipo de recurso: financiero, material, humano, legislación o mandato institucional.

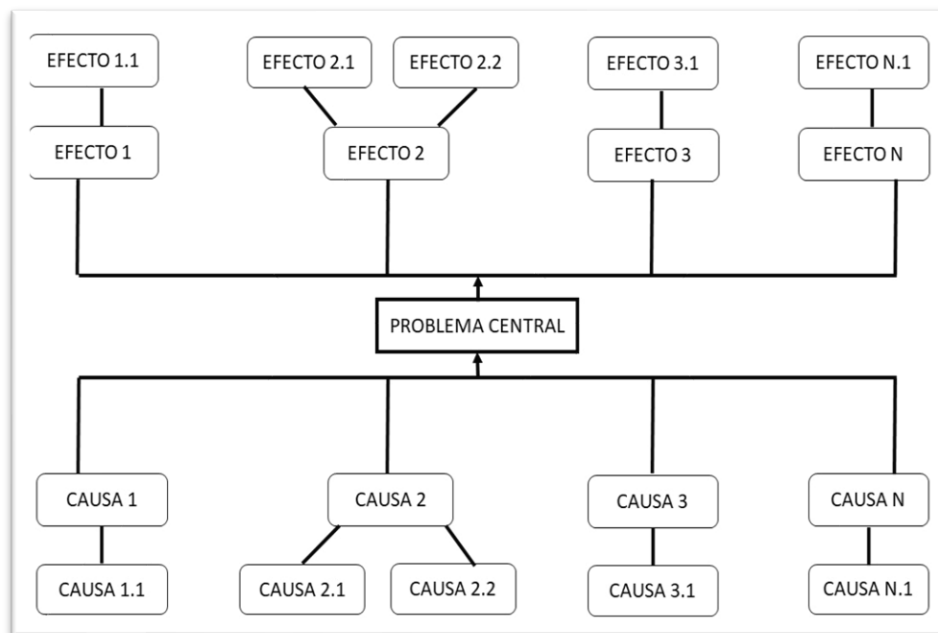
Fuente: Elaboración propia con base en Monge, 2017a.

En segundo lugar, el análisis de problemas, también conocido en su forma gráfica como “árbol de problemas”, proceso que “implica la habilidad para considerar la situación desde distintos puntos de vista, que den una perspectiva equilibrada del conjunto de factores que están presentes y que han impedido que ella se resuelva” (Aldunate y Córdoba, 2011, p.36).

De manera sintética el análisis de problemas contempla la realización de los siguientes pasos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015, p.16):

- a) Identificar los problemas principales de la situación a abordar.
- b) Analizar los problemas identificados aplicando criterios de prioridad y selectividad, con el fin de establecer el problema central.
- c) Definir los efectos más importantes que conlleva el problema central.
- d) Establecer las causas del problema central detectado, es decir, identificar los posibles elementos que provocan el problema.

Por lo tanto, construir el árbol de problemas permite obtener una imagen de la situación existente, en términos negativos, la estructura desde una perspectiva vertical es causas, problema central y efectos. Ver figura 13.



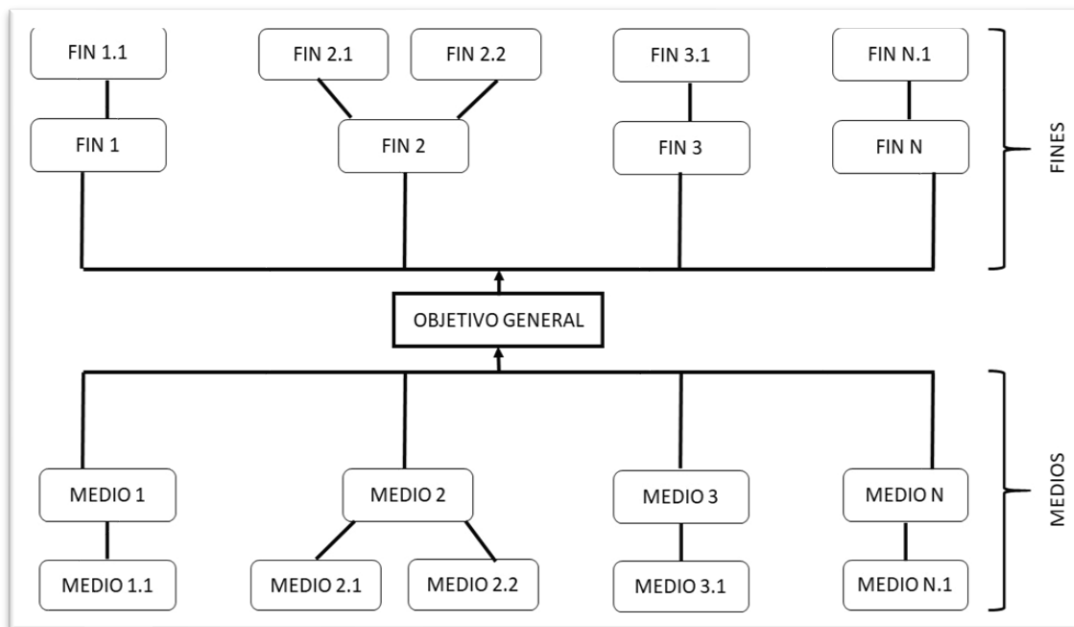
**Figura 13. Propuesta para graficar el árbol de problemas**

Fuente: Elaboración propia con base en Aldunate y Córdoba, 2011.

En tercer lugar, el análisis de los objetivos o árbol de objetivos, para lo cual Ortegón, Pacheco y Prieto (2015) afirman que el mismo responde a un análisis que permite “describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos” (p.17).

Además, la construcción del árbol de objetivos requiere partir del árbol de problemas previamente construido, procedimiento consistirá en buscar “para cada uno de los recuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas. Si algo faltaba, ahora existirá, si un bien estaba deteriorado, ahora estará en buenas condiciones” (Aldunate y Córdoba, 2011, p.53).

Por ende, cuando se grafica los objetivos a manera de árbol, desde la lógica vertical se observa que las causas se convierten en “medios”, el problema central en “objetivo general” y los efectos se traducen en los “fines”.



**Figura 14. Propuesta para graficar el árbol de objetivos**

Fuente: Elaboración propia con base en Aldunate y Córdoba, 2011.



Finalmente, corresponde al análisis de las estrategias, éste se caracteriza porque “a partir de los medios que están más abajo, en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015, p.18).

Además, es necesaria “la selección de una alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados (...), en cuyo caso se determinan los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015, p.18).

Para seleccionar los objetivos, Ortegón, Pacheco y Prieto (2015) indican que se requiere efectuar tres momentos (p.19) los cuales no se constituyen en pasos lineales, por el contrario, se desarrollan de manera interrelacionada, al respecto, el primer momento es la identificación de las estrategias posibles para alcanzar los objetivos; el segundo momento, el establecimiento de criterios precisos que permitan elegir las estrategias, y el tercer momento<sup>6</sup>, la selección de la estrategia que será aplicable en el proyecto o programa.

Aunado a lo anterior, Córdoba (2006) plantea que la alternativa o estrategia seleccionada para la implementación debe satisfacer tres requerimientos fundamentales, a saber (p.119): desde el punto de vista económico, priva la alternativa con el mínimo costo, desde la visión técnica se privilegia la alternativa óptima, y desde el ámbito institucional se prioriza la alternativa pertinente en cuanto a la misión y los objetivos de la organización o institución ejecutora.

***Segunda etapa:*** la planificación, que se caracteriza por ser “una sencilla tabla (matriz) de cuatro filas por cuatro columnas en la cual se registra, en forma resumida, información sobre un

---

<sup>6</sup> Específicamente, los resultados de este tercer momento, fue desarrollado en el apartado: “*Opciones de solución a la necesidad identificada*” (ver página 22) con el fin de dar una solución viable al problema planteado en el presente TFG.

programa. Las filas de la matriz presentan información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos llamados Fin, Propósito, Componentes y Actividades” (Aldunate y Córdoba, 2011, p.66).

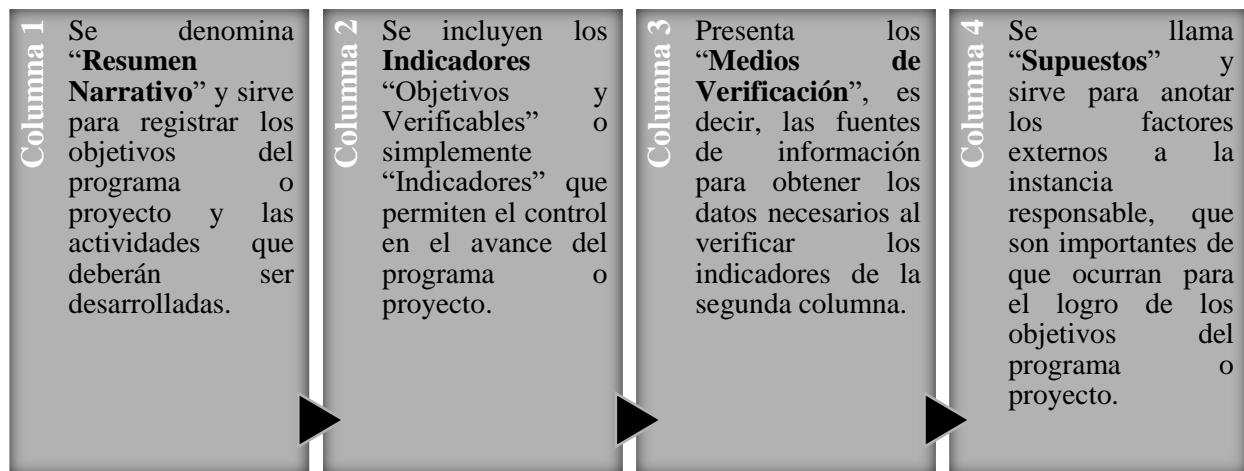
A continuación, la figura 15 enuncia la información correspondiente a las filas en la matriz de marco lógico:

Fila 1	Fila 2	Fila 3	Fila 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde al “<b>Fin</b>” del programa, es la justificación social del proyecto.</li> <li>• Implica un objetivo de desarrollo de nivel superior, es decir, a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde al “<b>Propósito</b>”, el mismo es la situación esperada en la población objetivo, una vez que finalizó la ejecución del proyecto.</li> <li>• Es el resultado de la utilización de los componentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica los “<b>Componentes</b>” del programa, es decir, lo que será entregado durante la ejecución del proyecto.</li> <li>• Los componentes son necesarios para el logro del propósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye las “<b>Actividades</b>” o tareas que deberán ser realizadas durante la ejecución del proyecto para el logro de los componentes.</li> </ul>

*Figura 15. Contenido de las filas en matriz de marco lógico*

Fuente: Elaboración propia con base en Córdoba, 2006, p.99; Guevara y Barboza, 2011, p.38 y Aldunate y Córdoba, 2011, p.66.

Así como en la figura 16, se brinda la información correspondiente a las columnas de la matriz del marco lógico, a saber:



*Figura 16. Contenido de las columnas en matriz de marco lógico*

Fuente: Elaboración propia con base en Aldunate y Córdoba, 2011, p.66 y Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015, pp.25-27.

Por lo anterior, la MML es una herramienta útil para la gestión de proyectos o programas, fundamentalmente en lo referente a la identificación y análisis de problemáticas, así como la solución de estas. Además, permite el análisis de la coherencia en la estructura de un proyecto desde dos perspectivas, por un lado, la “Lógica Vertical”, la cual parte de la premisa de que la matriz de marco lógico permite examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, lo cual posibilita validar las siguientes condiciones (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015, p.24):

- ✓ Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- ✓ Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- ✓ No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- ✓ Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- ✓ Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- ✓ El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

Por otro lado, se tiene la “Lógica Horizontal” que responde al análisis del conjunto “Resumen Narrativo de Objetivos – Indicadores - Medios de Verificación - Supuestos” en la matriz del marco lógico, permite la verificación de los siguientes puntos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015, p.26):

- ✓ Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- ✓ Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

Sin embargo, según Aldunate y Córdoba (2011, p.33) la MML presenta ciertas debilidades como, la insuficiencia para garantizar una buena programación en el nivel de ejecución o un efectivo y eficiente control de este, tampoco asegura que el proyecto contará con el apoyo de la comunidad y de las autoridades involucradas en el mismo; por lo cual, se afirma que, esta metodología debe ser implementada junto con otros métodos, técnicas y herramientas de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, que la complementen.

**Tercera etapa:** incluye el proceso necesario para el estudio de factibilidad de la propuesta, el mismo se entiende como el “estudio completo con toda la información y análisis sobre las variables y los posibles escenarios en que podría actuar el proyecto analizado” (MIDEPLAN, 2010, p.80); para la consecución del mismo, es necesario la realización de ciertos estudios específicos, en este caso los estudios de contexto y el técnico, los cuales permiten determinar la factibilidad y viabilidad del sistema de seguimiento propuesto.

A continuación, se brinda la caracterización de los aspectos requeridos en cada estudio.

El *primer estudio*, es el **estudio de contexto**, que también recibe el nombre de **estudio de mercado**, según ICAP (2006) a través de este estudio se logra la identificación de las necesidades

de un determinado bien o servicio, así como las respectivas posibilidades del proyecto de atender dichas necesidades.

Aunado a lo anterior, en correspondencia con Barrantes (2017a), a través de la realización de un estudio de contexto, se logra la triangulación de los intereses de las personas o instituciones proveedoras de servicios y los intereses de las personas usuarias potenciales del proyecto.

Según Córdoba (2006, p.22), el objetivo de un estudio de mercado es la demostración de la existencia de la necesidad en la población objetivo por el bien, producto o servicio que se pretende producir/construir, es decir, proporciona los elementos de juicio necesarios para la identificación de la demanda, así como la forma oportuna, eficaz y eficiente para brindar dicho bien, producto o servicio a la población objetivo. En conclusión, la finalidad del estudio de contexto es proporcionar la información correspondiente para determinar la oferta y demanda de un determinado proyecto o programa (Barrantes, 2017a).

Cabe acotar que, según Rosales (2005, p.90) el establecimiento de los objetivos y los componentes de un estudio de contexto dependerá exclusivamente de las características, la naturaleza y la magnitud del proyecto que se está formulando. Por lo cual, y a partir de los aportes de Barrantes (2017), Rosales (2005) y Miranda (2005), seguidamente se brinda una tabla que sintetiza algunos de los componentes requeridos para la realización de un estudio de contexto.

**Tabla 4**

**Componentes del estudio de contexto**

<b>Componente</b>	<b>Aspectos que aborda</b>	<b>Interrogantes a esclarecer</b>
Oferta	Determinar el tipo de bien, producto o servicio que va a producir o generar con	¿Qué bienes, productos o servicios se van a producir, entregar o generar con el proyecto?

Componente	Aspectos que aborda	Interrogantes a esclarecer
	el proyecto y las características del mismo.	¿Cuáles son las características del bien, producto o servicio requerido?
Demanda	Caracterizar la población objetivo Identificar los gustos, preferencias y necesidades de la población objetivo acerca de las características del bien, producto o servicio a producir o generar. Identificar la necesidad del bien, servicio o producto que se busca ofrecer.	¿Quién es la población objetivo? ¿Cuáles son los gustos, preferencias y las necesidades de la respectiva población objetivo para con el servicio, producto o bien? ¿Por qué existe demanda del bien, producto o servicio que se ofrece?
Costo o valor público	Establecer la relación entre los costos de producir el bien, producto o servicio y el costo de entrega de ese bien, producto o servicio.	¿Cuál es la importancia del proyecto para la población objetivo? ¿Por qué es importante generar ese bien, producto o servicio a nivel de valor público?
Estrategia de entrega	Determinar la forma en cómo la población objetivo va a recibir el producto, bien o servicio.	¿Cómo se va a producir o generar el bien, producto o servicio? ¿Qué metodología se va a utilizar? ¿Quién o quiénes serán responsables?

Fuente: Elaboración propia con base en Barrantes 2017a, 2017d; Rosales, 2005 y Miranda 2005.

El *segundo estudio*, es el **estudio técnico**, según MIDEPLAN (2010) el mismo “permite analizar y proponer las diferentes opciones tecnológicas para producir el bien o servicio que se requiere, verificando la factibilidad técnica de cada una de ellas” (p.29). Lo cual, posibilita la elección de la mejor alternativa técnica en correspondencia con la “perspectiva de la localización, el tamaño, la tecnología, la ingeniería, y los aspectos administrativos y legales del proyecto” (Rosales, 2005, p.23).

En correspondencia con Vivas (2008) el objetivo general de un estudio técnico es:

demostrar la factibilidad técnica del proyecto, justificando además, las posibilidades económicas, organizativas y tecnológicas; la selección de la mejor alternativa en cuanto a

tamaño, localización y proceso productivo (...) Todo ello en función de la disponibilidad y/o restricción de los recursos y factores productivos tales como: insumos, materias primas, fuentes de abastecimiento, alternativas tecnológicas accesibles al proyecto, disponibilidad de los recursos humanos necesarios, costos y factores exógenos al proyecto (p.37).

A continuación, se ilustran los componentes necesarios en un estudio que permita establecer la viabilidad técnica de un determinado proyecto.

#### **Tamaño del proyecto**

- Determinar la cantidad de la población objetivo que será incluida en el proyecto, en correspondencia con los resultados del estudio de mercado, el proceso tecnológico definido, los costos, la disponibilidad de insumos y de recursos.

#### **Ubicación**

- Establecer la ubicación más idónea para el proyecto, en función de la población objetivo, del grupo gestor, la localización de los insumos, recursos o facilidades existentes, de las restricciones de financiamiento y acceso o disponibilidad.

#### **Análisis de viabilidad**

- Plantear premisas de aquellas situaciones a nivel interno o externo que podrían obstaculizar la realización del proyecto y las respectivas estrategias para enfrentar cada premisa.

#### **Planificación organizativa**

- Seleccionar la estructura organizativa del proyecto, el organigrama y los diferentes puestos en relación al respectivo funcionamiento del proyecto.

#### **Planificación del sistema de información**

- A partir de la estructura organizativa plantear las formas de intercambio de la información y los puntos de control que tendrá el proyecto.

*Figura 17. Componentes del estudio técnico*

Fuente: Elaboración propia con base en Barrantes, 2017c; Rosales, 2005; Guevara y Barboza, 2008; y MIDEPLAN, 2010.

A modo de cierre, la metodología elegida para la elaboración del presente TFG permite el resultado de un proyecto con información pertinente, estructurado según la lógica de “ciclo de vida”, coherente internamente, viable y factible, cuyo fin es lograr la solución a la situación problema identificada, según los requerimientos y necesidades específicas de la población objetivo.



## **Capítulo IV: Diagnóstico**

El presente capítulo responde al desarrollo del diagnóstico efectuado, que permitió determinar las particularidades necesarias para brindar respuesta a la situación problema que sustentó el presente TFG modalidad proyecto.

Para ello en un primer momento, se presentan los resultados correspondientes a la aplicación de la MML, específicamente tres de los cuatro análisis requeridos: de actores involucrados, problemas y objetivos; esto porque, el cuarto análisis denominado de estrategias, fue desarrollado en la etapa de diseño de la propuesta, con el fin de brindar una solución viable al problema planteado en el presente TFG, por lo cual es posible visualizarlo en el apartado “Opciones de solución a la necesidad identificada” (ver página 29). Finalmente, según los pasos metodológicos, se incluye la Matriz de Marco Lógico.

Posteriormente, en un segundo momento se exponen los resultados correspondientes a la realización de los estudios de contexto y técnico, mismos que permitieron determinar la factibilidad y viabilidad del sistema de seguimiento social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

### **4.1 Resultados de la Metodología del Marco Lógico**

A continuación, se presentan los resultados construidos para el presente TFG, que surgieron a partir de la implementación de los pasos metodológicos correspondientes a la MML.

Primeramente, se explicita una tabla con el análisis de los actores involucrados en el proyecto, según la siguiente clasificación: directivos, financieros, ejecutores y población meta. Para cada uno de los actores, se identificó el problema que deben resolver, el interés o finalidad de las acciones y los recursos que pueden aportar al proyecto.

**Tabla 5**

**Análisis de actores involucrados**

Actores Sociales		Problema a resolver	Interés o fin de las acciones	Recursos que aportan
Directivos	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA).	Poca eficacia y eficiencia en la planificación del sector agropecuario a nivel nacional.	Fortalecer el sector agropecuario y rural costarricense, mediante el diseño, implementación de herramientas idóneas de planificación y evaluación de proyectos.	Políticas, directrices, normativas, lineamientos en materia de planificación.
	Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA).	Ineficacia e ineficiencia en el servicio de extensión agropecuaria a nivel nacional.	Asegurarse de que el servicio de extensión agropecuaria genere el valor de impacto a los y las productores(as).	Políticas, directrices, normativas, lineamientos sobre extensión agropecuaria.
Financieros	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).	Poca respuesta de servicios socioeconómicos agropecuarios que contribuyen a la dignificación de las familias de pequeños y medianos productores(as).	Que los servicios socioeconómicos contribuyan a la mejorar las condiciones de vida, y al desarrollo socioproductivo de las familias de pequeños y medianos productores(as) agropecuarios.	Políticas, directrices y normativas. Recursos.
	Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER).	Insuficientes recursos destinados a servicios socioeconómicos que impacten en el desarrollo de los territorios rurales.	Direccionar recursos públicos a proyectos de desarrollo rural, debidamente planificados y evaluados.	Recursos financieros.
Ejecutores	Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal.	Limitada ejecución de servicios socioeconómicos que aporten al mejoramiento de las condiciones de vida de la población meta.	Implementar un sistema de seguimiento que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos e incorporar las acciones correctivas y de mejora de manera expedita.	Recurso humano (3 Ingenieros Agrónomos, 1 Secretaria) materiales, de equipo y logístico. Insumos de información y metodologías.
	Dirección Regional de	Poca capacidad gerencial en	Contar con un sistema de seguimiento	Recurso humano,

Actores Sociales		Problema a resolver	Interés o fin de las acciones	Recursos que aportan
	Desarrollo Central Sur.	procesos de trabajo que permitan visualizar los aportes de los servicios socioeconómicos en la región.	que brinde insumos para los procesos de rendición de cuentas a instancias de jerarquía mayor, así como facilite medir valor de impacto de los proyectos de desarrollo.	materiales, de equipo y logístico. Insumos de información y metodologías.
<b>Población meta</b>	Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal (UPAP).	Limitados servicios socioeconómicos de calidad.	Que la asesoría y acompañamiento técnico recibido por parte de del MAG contribuya a mejorar sus condiciones de vida en el corto y mediano plazo.	Disposición y tiempo de brindar información útil para el seguimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental.

A partir de lo expuesto, se realiza el análisis de problemas.

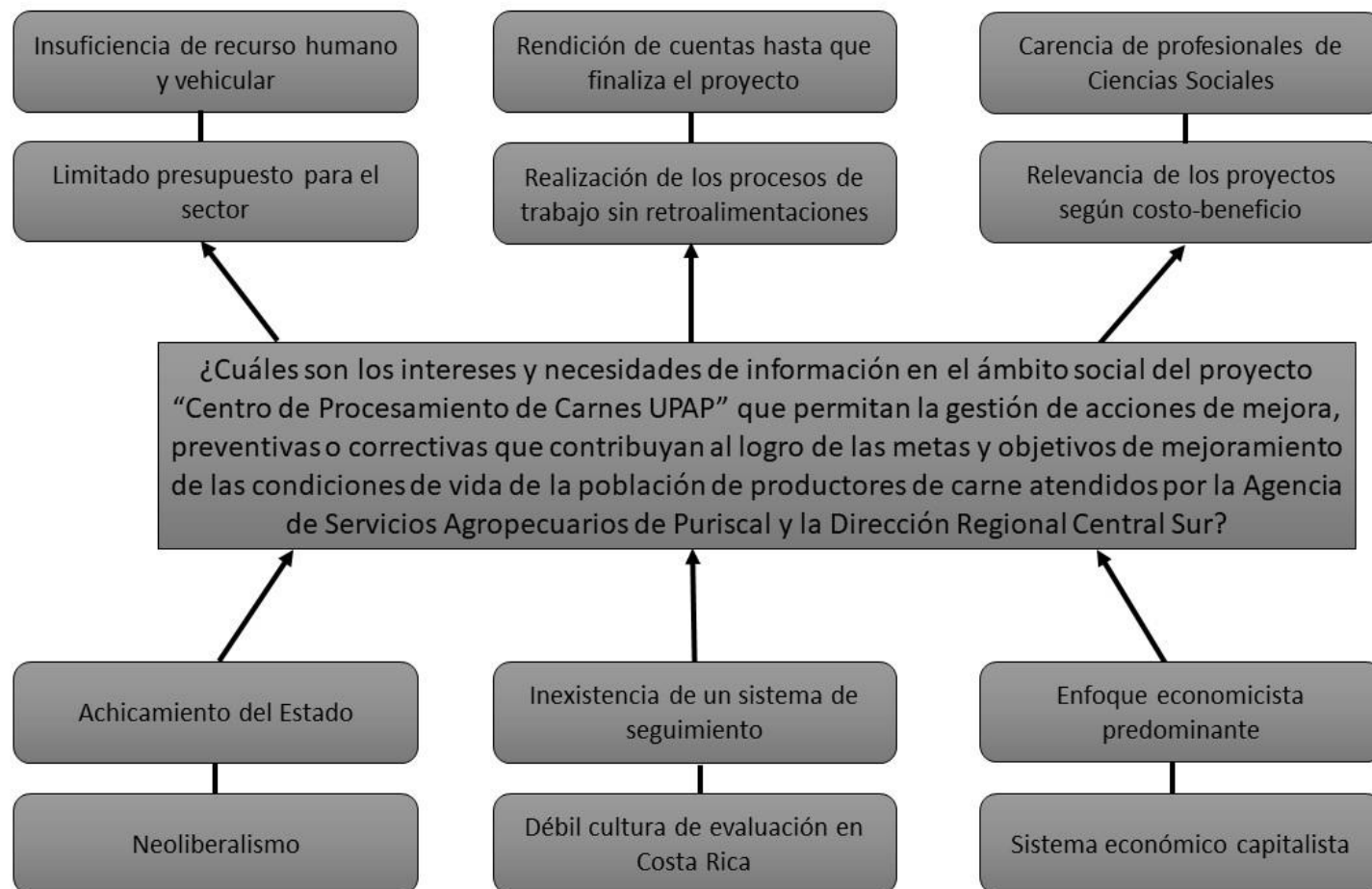


Figura 18. **Árbol de Problemas**

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

Identificados los principales problemas, se procede a la construcción del análisis de soluciones.

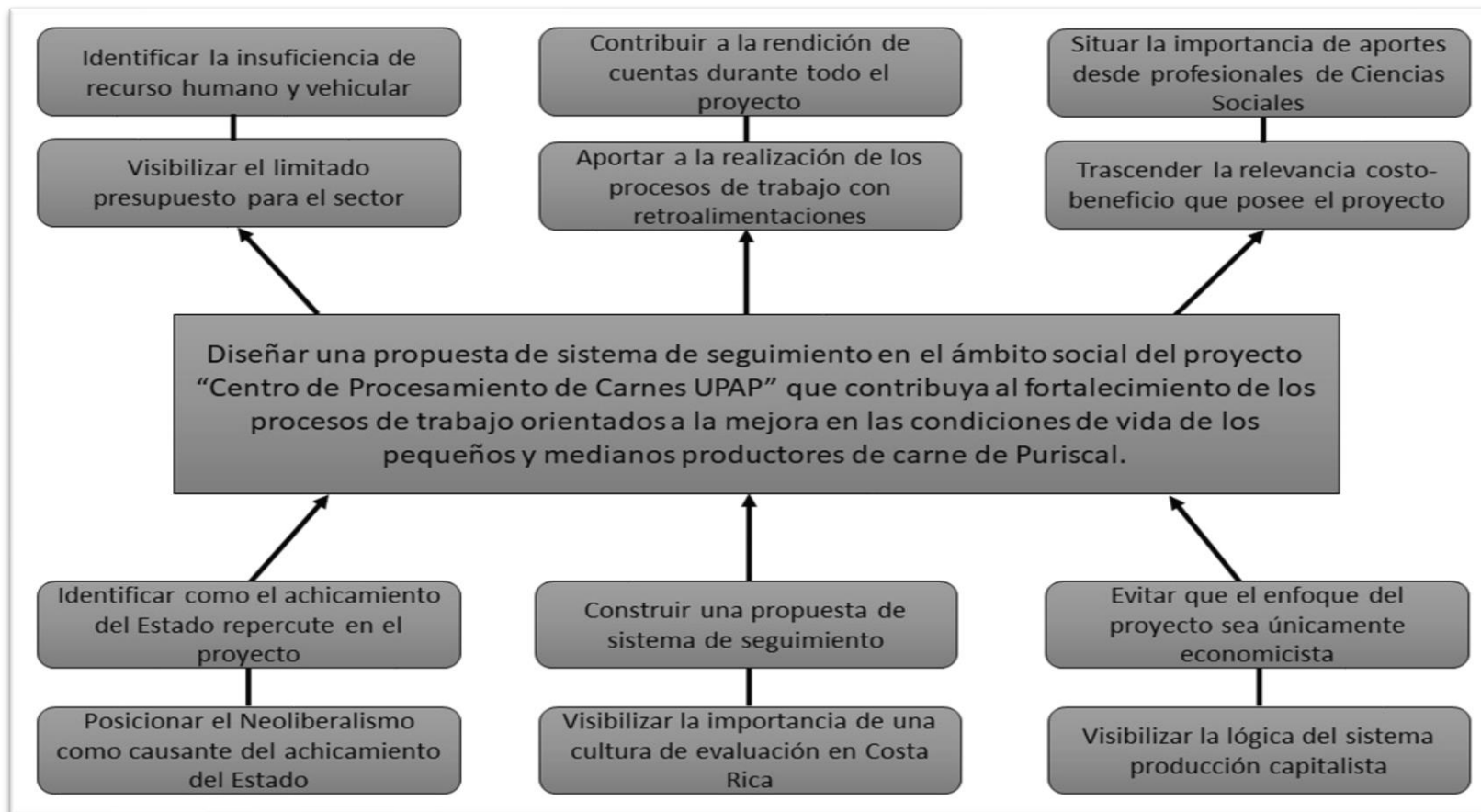


Figura 19. **Árbol de Objetivos**

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

A partir del “árbol de objetivos” expuesto, se procedió al ordenamiento de los mismos, en los cuatro niveles establecidos en la MML: fin, propósito, componentes y actividades, a saber:

**Tabla 6**  
**Resumen narrativo de objetivos**

Nivel	Resumen narrativo de objetivos		
<b>Fin</b>	Contribuir al fortalecimiento de los procesos de trabajo orientados a la mejora de las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores de carne de Puriscal.		
<b>Propósito</b>	Diseñar un sistema de seguimiento en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que contribuya a incorporar las acciones de mejora y correctivas de manera oportuna y periódica.		
<b>Componentes</b>	1. Analizar la situación del contexto externo para la construcción del estudio de contexto.	2. Analizar la situación del contexto interno para la construcción del estudio técnico.	3. Brindar herramientas técnico-operativas para el seguimiento desde lo social.
<b>Actividades</b>	1.1. Construir las herramientas: guía estudio de contexto y guías de entrevistas a funcionarios(as) del MAG y encuesta a productores(as) de la zona de Puriscal. 1.2. Realizar las entrevistas. 1.3. Triangular la información. 1.4. Redactar el estudio de contexto.	2.1. Construir las herramientas: guía estudio técnico y guías de entrevistas a funcionarios(as) del MAG. 2.2. Efectuar revisión documental de inventarios, informes de labores. 2.3. Realizar las entrevistas. 2.4. Procesar y analizar la información. 2.5. Redactar el estudio técnico.	3.1. Construir las guías para las jornadas de trabajo con funcionarios del MAG. 3.2. Realizar al menos una jornada. 3.3. Construir los componentes del sistema de seguimiento social: indicadores, mecanismos, estrategias, instrumentos para informes, fechas, responsables. 3.4. Negociar y validar el sistema de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En correspondencia con una lectura de lo que es técnicamente una Matriz de Marco Lógico, caracterizado por ubicar en las columnas: “resumen narrativo de objetivos”, “indicadores”, “medios de verificación” y “supuestos”, y en las filas: “fin”, propósito”, “componentes” y “actividades”. La sustentante basándose en las particularidades del proyecto socioproductivo, al cual se le dará seguimiento, hizo la siguiente propuesta:

**Tabla 7**

**Matriz de Marco Lógico**

<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores<sup>7</sup></b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos para gestionar riesgos</b>
<b>Fin:</b> Contribuir al fortalecimiento de los procesos de trabajo orientados a la mejora de las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores de carne de Puriscal.	Grado de satisfacción de las personas funcionarias en cuanto a la propuesta de diseño de sistema de seguimiento social, según nivel establecido.	Cuestionario evaluativo aplicado a las personas funcionarias, referente a la propuesta de seguimiento social.	Se visualiza la importancia de contar con herramientas técnico-operativas para el seguimiento en el ámbito social, mediante la elaboración de indicadores sociales que permitan trascender la medición costo-beneficio económico.
<b>Propósito:</b> Diseñar un sistema de seguimiento en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que contribuya a incorporar las acciones de mejora y correctivas de manera oportuna y periódica.	Nivel de avance en el diseño completo de la propuesta de seguimiento social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, según el calendario construido.	Documentos elaborados para finiquitar la propuesta de diseño de seguimiento social.	Se logra administrar el tiempo y se cuenta con el aval y apoyo del Comité Asesor, la Agencia y la Dirección hacia este proyecto.
<b>Componentes:</b> 1) Analizar la situación del contexto externo para la construcción del	1.1. Cantidad de componentes teóricos-conceptuales abordados en relación a los establecidos en la Guía	1.1.1. Documento de Estudio de Contexto. 1.2.1. Listado de entrevistas	El proceso de coordinación para la realización de las entrevistas y de las encuestas es óptimo y efectivo según

<sup>7</sup> Según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), “para el caso de las actividades, la columna de indicadores se ocupa del presupuesto de cada actividad” (p.29).

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores <sup>7</sup>	Medios de Verificación	Supuestos para gestionar riesgos
<p>estudio de contexto.</p> <p>2) Analizar la situación del contexto interno para la construcción del estudio técnico.</p> <p>3) Brindar herramientas técnico-operativas para el seguimiento desde lo social.</p>	<p>de Estudio de Contexto.</p> <p>1.2. Cantidad de entrevistas realizadas durante el mes de julio 2019, respecto al total de entrevistas programadas.</p> <p>1.3. Porcentaje de encuestas realizadas durante el mes de julio 2019, respecto al total de encuestas propuestas.</p> <p>2.1. Cantidad de componentes teóricos-conceptuales abordados, en relación a la Guía de Estudio Técnico.</p> <p>2.2. Cantidad de entrevistas realizadas, respecto al total de entrevistas programadas.</p> <p>3.1. Cantidad de indicadores sociales construidos, en relación a la cantidad requerida para cada objetivo propuesto en el proyecto.</p> <p>3.2. Porcentaje de jornadas efectuadas en relación a las programadas.</p>	<p>efectuadas.</p> <p>1.2.2. Transcripciones de las entrevistas ejecutadas.</p> <p>1.3.1. Encuestas llenadas.</p> <p>1.3.2. Listado de encuestas efectuadas.</p> <p>2.1.1. Documento de Estudio Técnico que contiene los componentes.</p> <p>2.2.1. Transcripciones de las entrevistas ejecutadas.</p> <p>3.1.1. Matriz de indicadores sociales según objetivos sociales.</p> <p>3.2.1. Documento diseño de seguimiento social.</p>	<p>lo calendarizado.</p> <p>Se cuenta con la información necesaria y pertinente para la construcción de los estudios de contexto y técnico, según cronograma de actividades.</p> <p>Se cuenta con el apoyo del Comité Asesor del TFG, de funcionarios(as) del MAG, de productores(as) pertenecientes a la UPAP, con el fin de asegurar la participación de los mismos en el diseño del sistema de seguimiento de tal modo que se promueva su implementación futura.</p>
<p><b>Actividades:</b></p> <p>1.1. Construir las herramientas: guía estudio de contexto y guías de entrevistas a funcionarios(as) y encuesta a productores(as).</p> <p>1.2. Realizar las entrevistas.</p> <p>1.3. Realizar las encuestas.</p>	<p>1.1.1. €193 380<sup>8</sup></p> <p>1.2.1. €34 080</p> <p>1.3.1. €8 130</p> <p>1.4.1. €192 00</p> <p>1.5.1 €320 000</p> <p>2.1.1. €128 150</p> <p>2.2.1. €197 680</p> <p>2.3.1. €17 040</p>	<p>Documentos elaborados con estudio técnico y estudio de contexto.</p> <p>Guías técnicas para la elaboración de estudios.</p> <p>Guías de entrevistas.</p> <p>Instrumento de encuestas.</p> <p>Documentos y matrices con</p>	<p>Se cuenta con el apoyo del Comité Asesor del TFG, de funcionarios(as) del MAG, de productores(as) pertenecientes a la UPAP, con el fin de contar con el acceso a la información requerida y, por ende, la realización efectiva de las actividades, según el cronograma</p>

<sup>8</sup> Para ver el detalle del presupuesto, ir al anexo 6.



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores <sup>7</sup>	Medios de Verificación	Supuestos para gestionar riesgos
1.4. Triangular la información. 1.5. Redactar el estudio de contexto. 2.1. Construir las herramientas: guía estudio técnico y guías de entrevistas a funcionarios(as). 2.2. Efectuar revisión documental de inventarios, informes de labores. 2.3. Realizar las entrevistas. 2.4. Redactar el estudio técnico. 3.1. Construir las guías para las jornadas. 3.2. Realizar las jornadas. 3.3. Construir los componentes logísticos: indicadores, mecanismos, estrategias, instrumentos para informes, fechas, responsables. 3.4. Negociar y validar el sistema de seguimiento.	2.4.1. ¢320 000 3.1.1. ¢64 150 3.2.1. ¢107 360 3.3.1. ¢497 040 3.4.1. ¢5 680	la propuesta de seguimiento. Documento final de diseño de seguimiento aprobado.	planteado.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la aplicación de los pasos metodológicos del Marco Lógico, permitió obtener la identificación del proyecto a nivel de perfil, el cual se basó en el reconocimiento del problema, los principales aspectos o características vinculadas a dicha problemática, es decir, las causas y los efectos producto de la carencia de un sistema de seguimiento.

Lo anterior, posibilitó el planteamiento de posibles alternativas de solución, que una vez realizado el análisis respectivo, se obtuvo la escogencia de una alternativa de solución al problema planteado, es decir, la consecución de una propuesta a nivel de diseño de un sistema de seguimiento social, que permita un proceso continuo de recolección y análisis de información oportuna, necesaria y confiable, que facilite la gestión de las acciones de mejora, correctivas o preventivas necesarias para asegurar que los objetivos sociales planteados en el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” sean alcanzados.

Finalmente, la implementación de la MML, permitió verificar la causalidad y la coherencia de la estructura del proyecto, desde dos perspectiva lógicas: 1) la Lógica Vertical, que permite examinar la vinculación causal de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos; y 2) la Lógica Horizontal, que se basa en el principio de correspondencia de cada uno de los niveles de objetivos, con los respectivos indicadores, medios de verificación y supuestos que puedan afectar la ejecución del proyecto.

## **4.2 Resultados Estudio de Contexto**

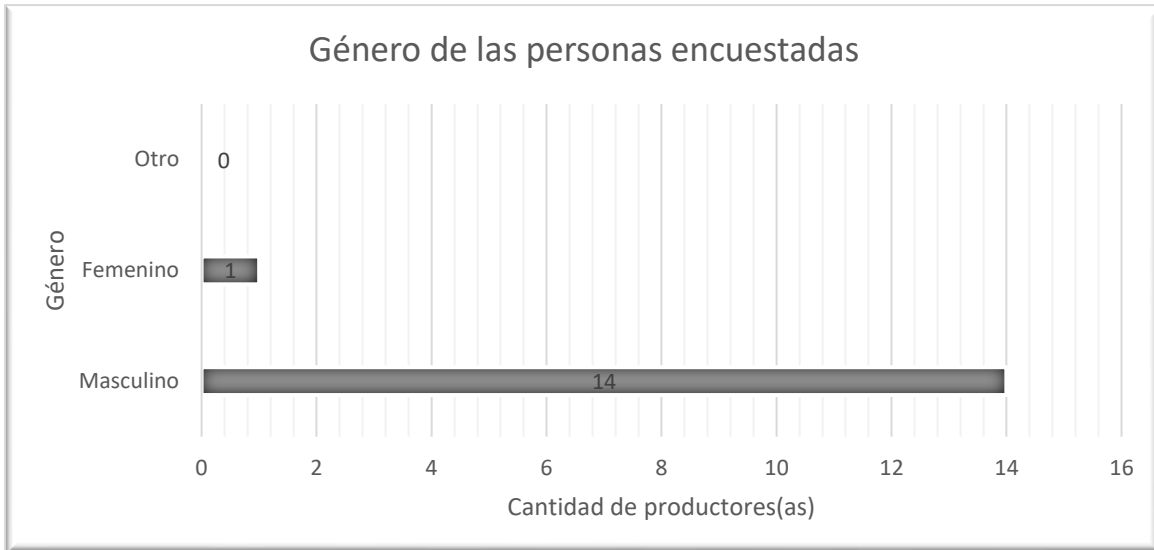
En este apartado se presentan los resultados correspondientes al estudio de contexto efectuado, motivo por el cual, en un primer momento se realiza una caracterización de la demanda identificada; un segundo momento se identifica el valor público que posee la propuesta; el tercer momento desarrolla la estrategia de entrega que se recomienda efectuar; y finalmente, el cuarto momento detalla las principales características de la oferta identificada.

### **4.2.1 Demanda**

En correspondencia con Córdoba (2006, p.22), el objetivo del componente “demanda” en un estudio de mercado es la demostración de la existencia por parte de la población objetivo de la necesidad del bien, producto o servicio que se pretende producir/construir con un determinado proyecto.

- ✓ Caracterización de las personas productoras de carne encuestadas.

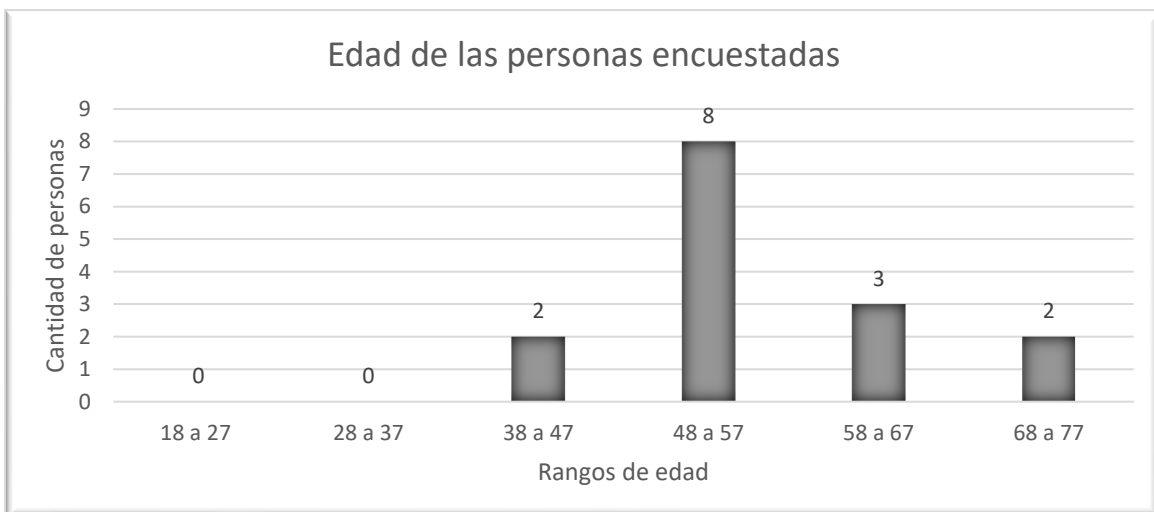
En el instrumento de la encuesta, se incluyó un apartado con información de carácter sociodemográfico, específicamente género, edad, estado civil, tamaño del núcleo familiar; esto permitió obtener la siguiente caracterización de las 15 personas productoras de carne.



**Figura 20. Género de las personas productoras encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

Del total de las personas productoras de carne encuestadas, el 93% corresponden a ganaderos, sólo una de ellas es una productora de carne.

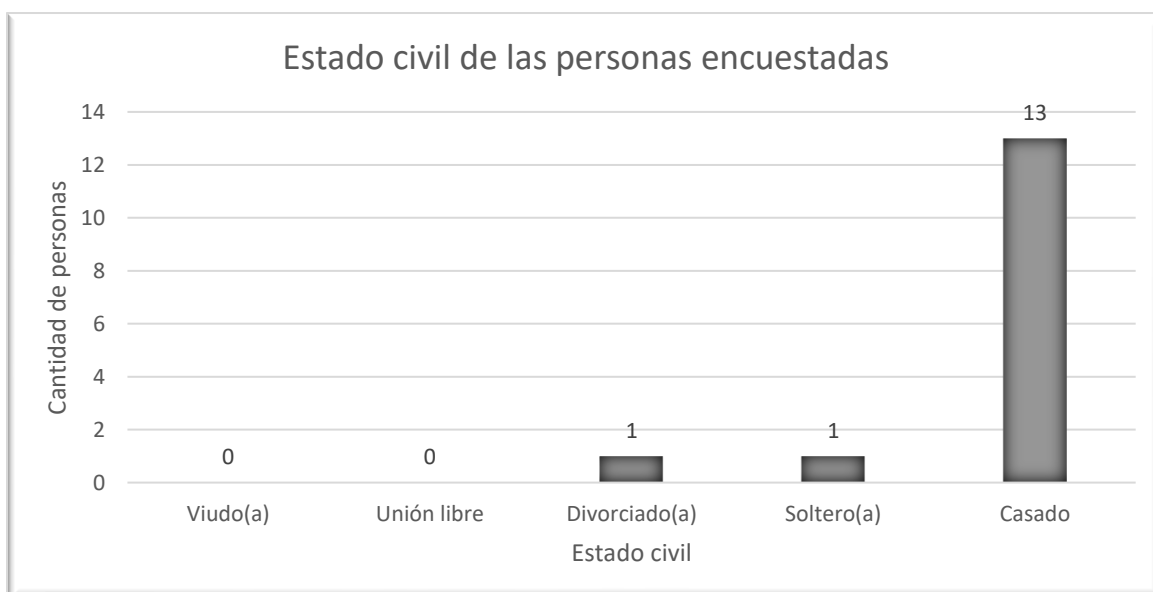


**Figura 21. Edad de las personas productoras encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a la edad de las personas entrevistadas, es posible visualizar que la mitad de las personas productoras se ubican en un rango de edad entre los 48 y 57 años de edad.

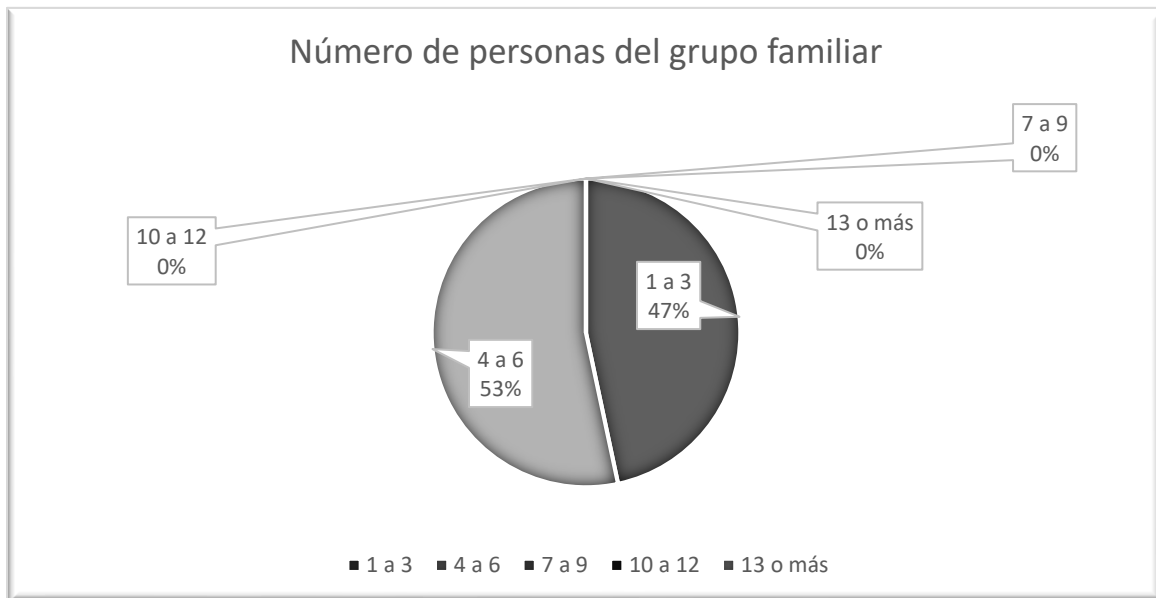
Llama la atención que no fue posible identificar personas productoras de carne dentro del rango 18 a 37 años de edad, esto puede encontrar respuesta en las características actuales del mercado laboral y las preferencias de la población costarricense por trasladarse al cantón central de San José en búsqueda de trabajos en otras actividades económicas como la comercial y de servicios. Al respecto es importante rescatar lo expresado por las personas funcionarias del MAG entrevistadas, al mencionar la necesidad de un relevo generacional que presenta la actividad económica de la ganadería en la zona de Puriscal y, por ende, de procesos de sensibilización, organización y promoción de emprendimientos en esta actividad económica.



**Figura 22. Estado civil de las personas productoras encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

La figura 22, permite visualizar como una mayoría de las personas encuestadas se encontraban casadas, lo cual podría reflejar la importancia de este grupo de personas en generar ingresos asociados no sólo a satisfacer necesidades individuales sino familiares.



**Figura 23. Número de personas del grupo familiar**

Fuente: Elaboración propia.

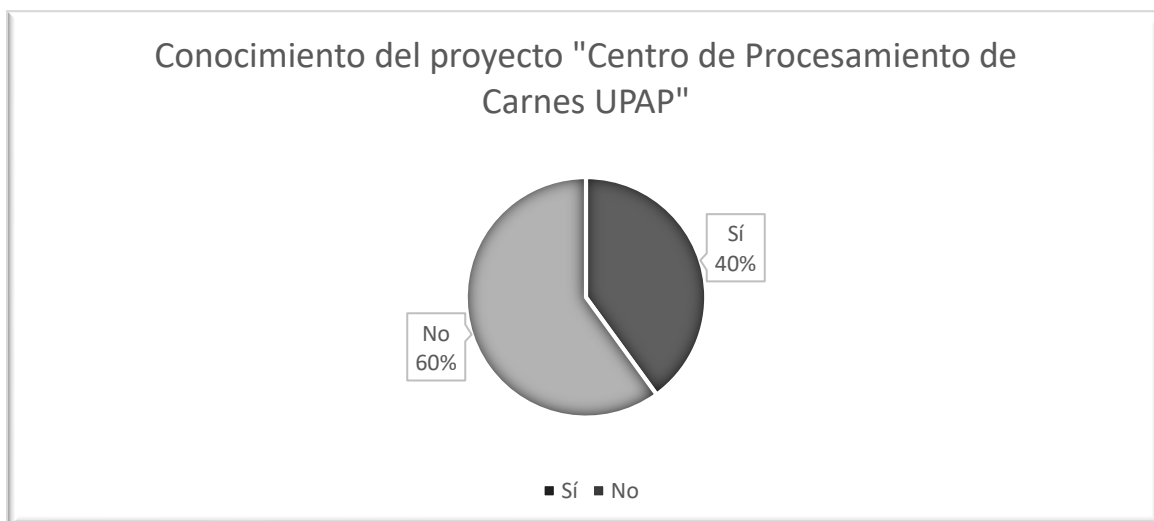
En lo referente al tamaño del núcleo familiar de las personas encuestadas, un 53% se encontraban en el rango de 4 a 6 personas, mientras que un 47% pertenecían al intervalo comprendido entre de 1 a 3 personas; es decir, se valida lo expuesto en la figura anterior, de la necesidad existe de estas personas productoras en generar mayores ingresos económicos para sufragar las necesidades humanas y básicas de sus grupos familiares, y la necesidad de que el MAG pueda ir generando procesos de promoción y sensibilización de las nuevas generaciones para que dicha actividad se constituya en una fuente de ingreso no solo en el corto plazo, sino en el mediano y largo plazo, de tal modo que con ello se disminuya la migración de zonas rurales a zonas urbanas, ya colapsadas, y con un mercado laboral saturado, cuando en la producción de

ganadería se puede encontrar una real alternativa de solución para el desarrollo social y económico de dichas familias y del cantón como un todo.

- ✓ Gustos, preferencias y necesidades respecto al sistema de seguimiento por parte de las personas productoras de carne encuestadas.

En la segunda sección del instrumento de encuesta, se incluyó interrogantes que permitieran la identificación de aspectos puntuales relacionados con gustos, preferencias y necesidades de las personas productoras de carne encuestadas, en relación con la propuesta de sistema de seguimiento social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

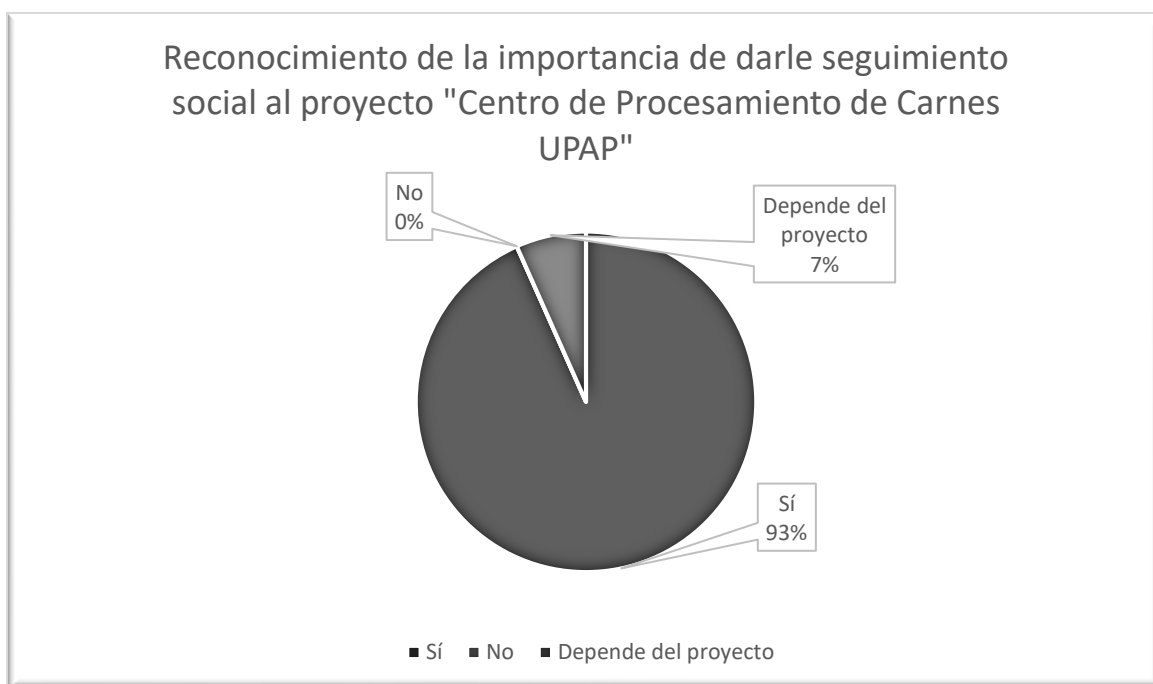
Por lo cual, como primer punto en cuestión, se consultó acerca del conocimiento que tenían acerca de la existencia del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, al respecto un 60% de las personas encuestadas afirmaron no conocer el proyecto.



**Figura 24. Conocimiento del proyecto de la UPAP por parte de las personas productoras encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

A las personas que respondieron no conocer sobre el proyecto, se les brindó una breve contextualización de la propuesta “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, así como una corta explicación de los objetivos del mismo, no sólo con el fin de continuar con la encuesta, sino con el objetivo de sensibilizarlos acerca del impacto que tendrá este proyecto en sus condiciones de vida. Por lo cual, cuando se les consultó si consideran que es importante darle seguimiento social al proyecto de la UPAP, se obtuvo que un 93% de las personas contestaron que sí.



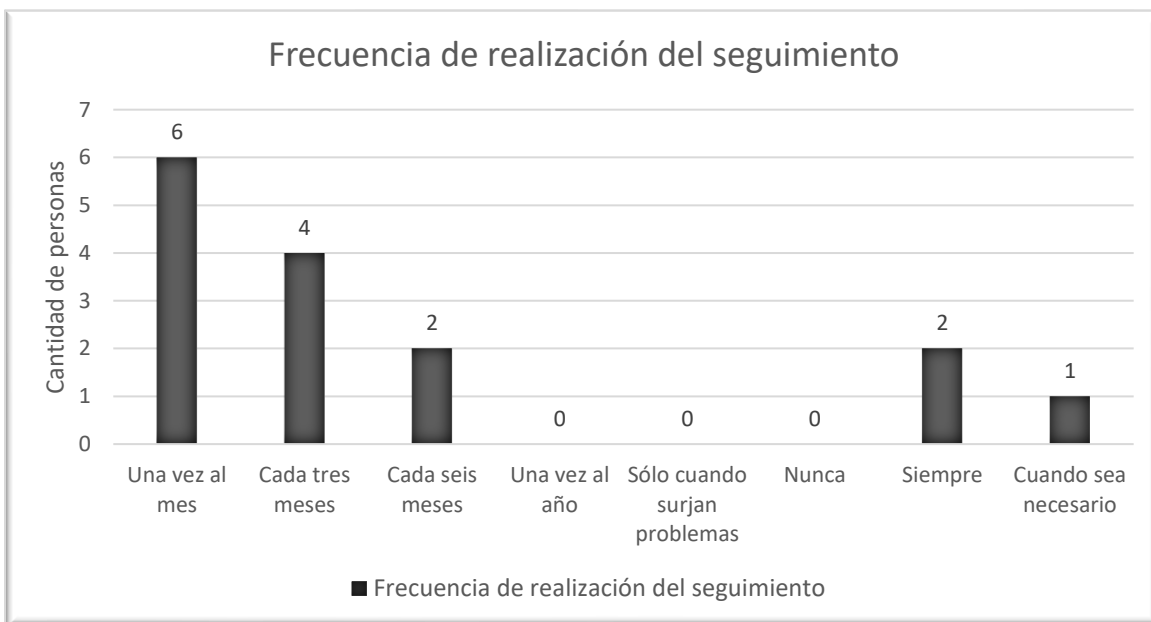
**Figura 25. Reconocimiento de la importancia del seguimiento social por parte de las personas productoras encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

Referente a la frecuencia del seguimiento al proyecto, la mayoría (6) considera que es necesario una vez al mes, seguido por las personas que indican cada tres meses (4) y cada seis (2). Lo cual podría reflejar que las personas consultadas visualizan la importancia de la periodicidad del seguimiento, sin embargo, impresiona que se identifica al mismo como un



ejercicio de fiscalización, sin tener en cuenta la rigurosidad y el análisis que debe poseer el mismo, lo cual dificulta que pueda ser efectuado de manera mensual, aunque es posible hacerlo si se contara con el recurso humano necesario y una cultura de planificación, seguimiento y evaluación consolidada en las instituciones públicas del país.



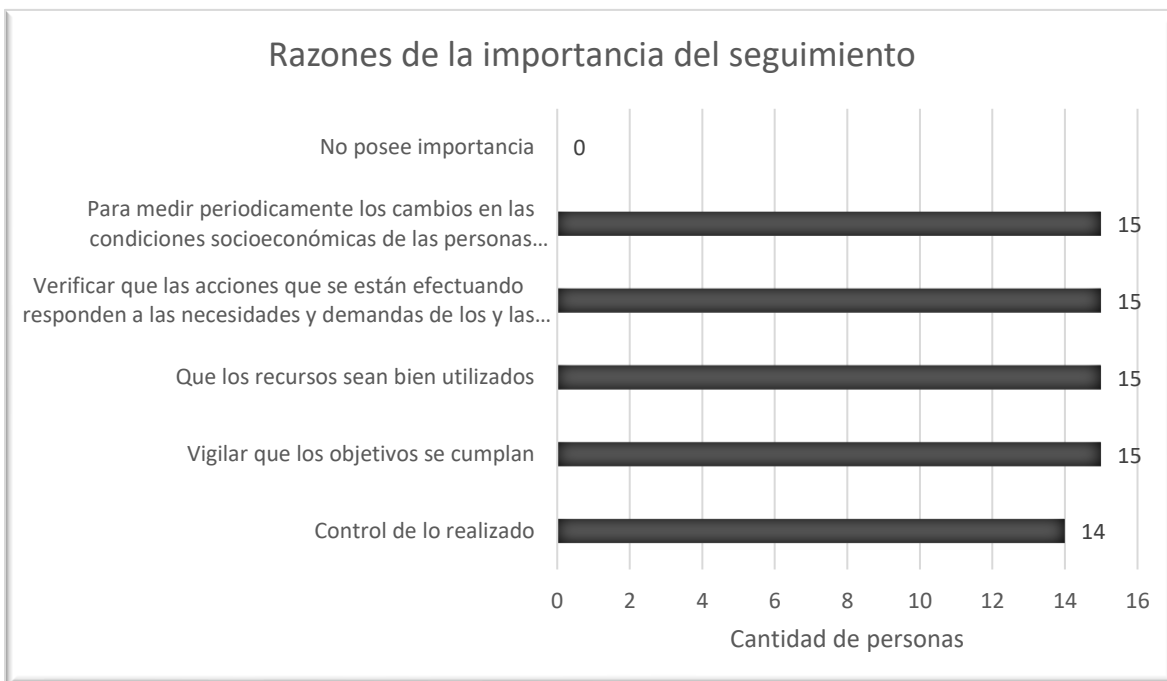
**Figura 26. Opiniones sobre la frecuencia en la realización del seguimiento por parte de las personas encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las razones por las cuales es importante realizar el seguimiento social, un 100% de las personas productoras consultadas consideran que es útil porque permite: vigilar que los objetivos se cumplan, que los recursos sean bien utilizados, verificar que las acciones que se están efectuando respondan a las necesidades y demandas de los productores(as) y para medir periódicamente los cambios en las condiciones socioeconómicas de las personas productoras y sus familias.

Llama la atención que un 93,3% de las personas encuestadas consideran que el sistema de seguimiento sirve para controlar lo realizado, es decir se valida lo expuesto en el párrafo anterior, referente a la identificación del seguimiento como sinónimo de fiscalización, y no como una herramienta de mejora continua durante la ejecución del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que potencie el resultado de los objetivos y metas propuestas en dicho proyecto.

Para visualizar de manera gráfica los resultados mencionados, ver la figura a continuación.



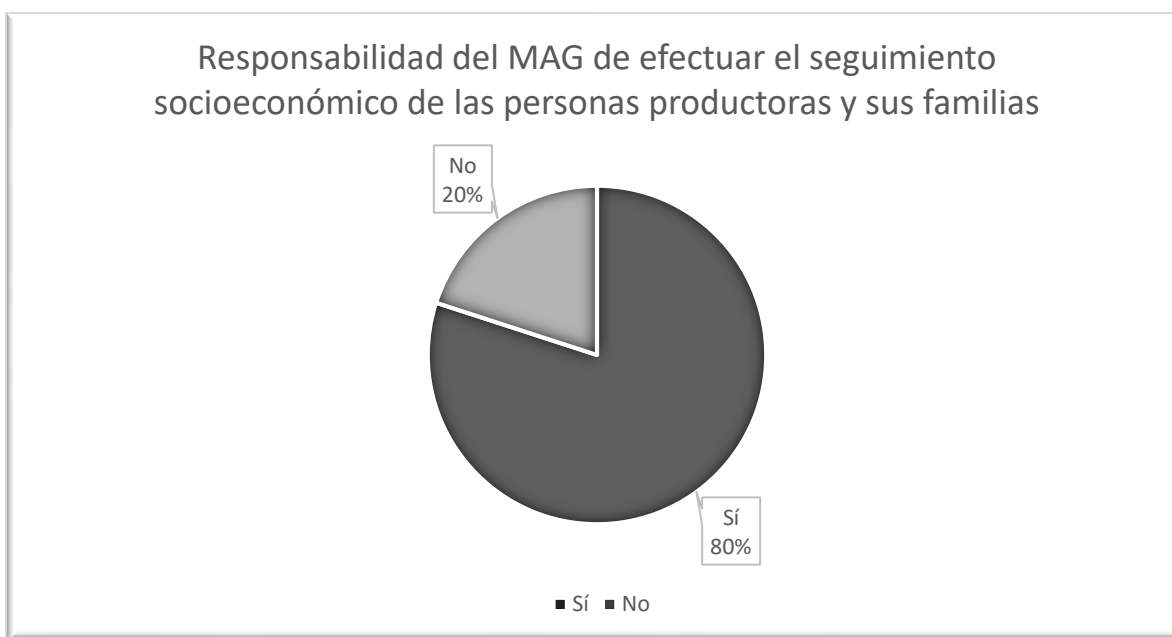
**Figura 27. Razones de la importancia del seguimiento para las personas encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

Indiferentemente de las razones seleccionadas, un aspecto que fue validado por la totalidad de las personas encuestadas, es el hecho de que un 0% indicó que no posee importancia el sistema de seguimiento, por lo cual, es posible afirmar que de parte de la población consultada

se reconoce la relevancia de efectuar un sistema de seguimiento social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carne UPAP”.

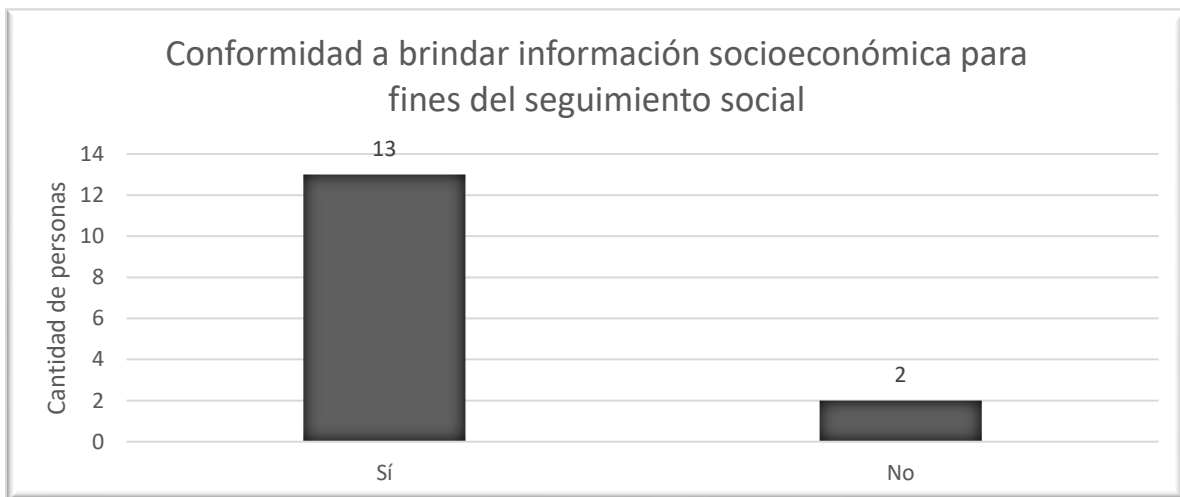
Al interrogarles acerca de su anuencia de que el MAG sea la institución encargada de implementarlo, un 80% de las personas productoras estaban de acuerdo (ver figura 28). Al respecto, la mayoría de los(as) productores(as) encuestados consideran que la implementación del sistema de seguimiento se convierte en una opción real que le permite al MAG dar el acompañamiento y seguimiento requerido por ellos, así como trabajar de manera conjunta en la construcción de alternativas de solución que permitan subsanar áreas de mejora o corregir acciones, que podrían impactar negativamente en el logro de los objetivos, en relación con la actividad de ganadería, y a las expectativas de mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias, y de la promoción del desarrollo socioproductivo de la zona.



**Figura 28. Reconocimiento del MAG como ente responsable de realizar el seguimiento social**

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la conformidad a brindar información socioeconómica para fines del seguimiento social por parte de los(as) productores(as), se obtuvo que el 86,6% de las personas encuestadas están dispuestos a brindar información y un 13,3% indicaron que no están dispuestos a brindar información socioeconómica para fines exclusivos del sistema de seguimiento al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”. Lo cual es muy positivo porque dicha anuencia se puede traducir en participación de la población objetivo, no sólo como informantes sino como actores claves en el desarrollo del proyecto, como sujetos de derechos con voz y voto.

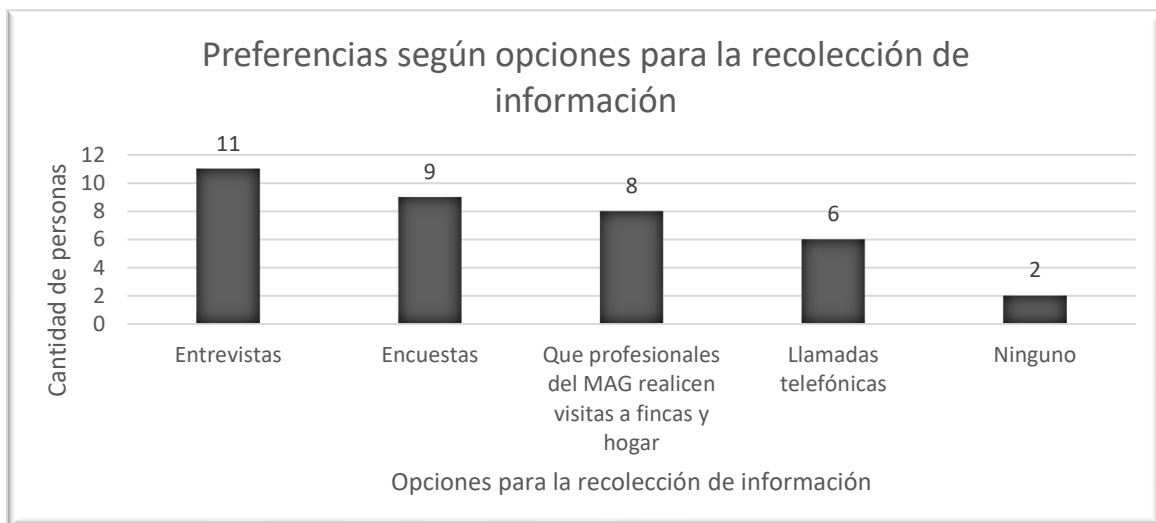


**Figura 29. Conformidad por parte de las personas productoras para brindar información socioeconómica**

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, de las personas consultadas dispuestas a brindar información socioeconómica para fines del sistema de seguimiento, un 73,3% prefieren las entrevistas, el 60% de los(as) productores(as) optan por las encuestas, un 53,3% están de acuerdo con la opción de que profesionales del MAG realicen visitas a fincas y hogares, y finalmente menos de la mitad (40%) seleccionaron la opción de llamadas telefónicas. Ante la diversidad de respuestas, se le

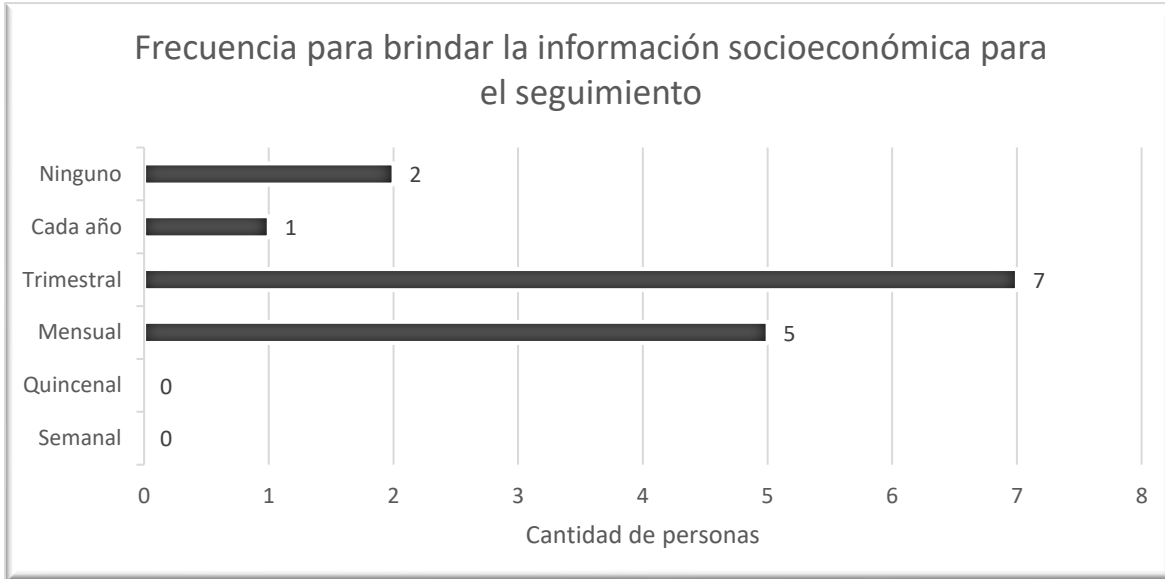
sugiere al MAG dar mayor énfasis a las entrevistas y encuestas, lo cual refleja la necesidad de las personas productoras por una mayor comunicación con las personas funcionarias de las instituciones del sector agropecuario en el cantón de Puriscal, esto para un fortalecimiento del conocimiento de las demandas y necesidades que presentan los pequeños y medianos sujetos de atención de instituciones como el MAG y el INDER.



**Figura 30. Preferencias de medios para la recolección de información por parte de las personas productoras encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto con cuanta periodicidad están dispuestos(as) a brindar la información socioeconómica para fines del sistema de seguimiento, se obtuvo que un 46,6% de las personas encuestadas participarían de manera trimestral y el 33,3% optan por brindar la información una vez al mes. Por lo tanto, se sugiere al MAG que la recolección de la informacin sea efectuada cada tres meses y que los informes de seguimiento sean redactados cada seis meses, lo cual permitiría contar con dos momentos de información para cada informe, así como con dos informes de seguimiento al año.



**Figura 31. Frecuencia para brindar información socioeconómica por parte de las personas encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

Recapitulando, es posible afirmar que existe una validación y reconocimiento de la importancia que posee la realización de procesos de seguimiento, visualizándose más allá del control de los recursos, incluyéndose el ámbito social, es decir que se dé seguimiento a los cambios que perciben las personas productoras y sus familias, producto de la implementación del proyecto de la UPAP. Así como, la existencia de anuencia por parte de las personas productoras a brindar información socioeconómica para fines del seguimiento y que esto pueda contribuir a la toma de decisiones en favor de la población productora de carne de la zona.

- ✓ Características del control interno en el MAG.

En Costa Rica la obligatoriedad de las instituciones públicas de realizar procesos de control interno está dado en la Ley N°8292 “Ley General de Control Interno” publicada el 4 de

setiembre del 2002; por tanto, el MAG al ser una institución pública costarricense, debe acatar los lineamientos establecidos en dicha ley.

Al respecto, en el artículo 1 se establecen “los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno”. Por lo cual, el MAG es fiscalizado por la Contraloría General de la República, esto con la pretensión de controlar, fiscalizar y verificar que los recursos públicos están siendo bien administrados en las diversas instituciones del Estado.

Además, en el artículo 7 de la Ley N°8292, se establece la obligatoriedad por parte de los entes y órganos sujetos a dicha ley de disponer de sistemas de control interno que sean “aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales”. Es decir, las características de cada sistema de control dependerán de las particularidades de cada institución.

A partir de lo manifestado por las personas funcionarias entrevistadas, el proceso de control interno en el MAG se caracteriza por la realización de ejercicios anuales de autoevaluación, en línea y a través de indicadores propios del sistema de control interno, orientados más hacia el control de los recursos institucionales y los fondos públicos financieros; invisibilizándose el seguimiento de los cambios en las condiciones de vida de las personas productoras, las demandas, problemáticas o necesidades, que a lo mejor las personas funcionarias desconocen y que están afectando las agrocadenas productivas, las personas productoras, sus respectivas familias y el desarrollo sostenible del territorio; incluso este tipo de control omite la valoración de los resultados e impactos que generan en la población meta los servicios brindados por la institución.

Un componente importante de los sistemas de control interno son los ejercicios de valoración del riesgo institucional, al respecto, en el artículo 18 de la Ley N°8292 se indica la obligatoriedad de que todo ente u órgano cuente con un sistema específico para la valoración del riesgo institucional según “áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo”.

Por tanto, el artículo 14 de la Ley N°8292, define que las siguientes afirmaciones son deberes del jerarca y los titulares subordinados en materia de valoración de riesgos:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

En relación con lo manifestado por las personas funcionarias entrevistadas, en el MAG tanto las Agencias, como las Direcciones Regionales y en Oficinas Centrales, realizan ejercicios de análisis o valoración de riesgos, que consisten en extraer del Plan Operativo Institucional



aquellos riesgos o puntos críticos que son imprescindibles de realizarles seguimiento, con el fin de evitar o prevenir resultados negativos en los objetivos o metas institucionales.

En síntesis, según la información brindada por las personas funcionarias del MAG entrevistadas, se puede interpretar como aparentemente los procesos de control interno se enfatizan en verificar el uso responsable de los recursos financieros, humanos, materiales, tiempo, no así en el impacto o efectos que aportan las acciones, proyectos o programas a las poblaciones a las cuales están dirigidos dichos servicios.

- ✓ Existencia de mandatos relacionados con seguimiento que permitan establecer la necesidad del sistema de seguimiento en el ámbito social.

Con relación a la existencia de mandatos relacionados con seguimiento, existen dos sustentos jurídicos normativos, por un lado, el Decreto Ejecutivo 35755 publicado el 13 de enero del año 2010, el cual establece en el artículo 1 la creación del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), con el fin de que se efectúe “la evaluación de la gestión gubernamental en relación con el desempeño institucional, el desarrollo del país y el bienestar ciudadano, por medio de un procedimiento de análisis, monitoreo y evaluación de los resultados de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en otros instrumentos de planificación”.

Por consiguiente, en el artículo 7 se indica que el SINE busca la promoción y el fortalecimiento de la capacidad gerencial del sector público, esto por medio de:

- a) La medición y promoción de la calidad y la oportunidad en los resultados de la gestión gubernamental.
- b) La generación de información de calidad, fidedigna y oportuna que permita utilizar los recursos mediante una prestación eficaz y eficiente del servicio público para garantizar un

desarrollo sostenible en lo económico, lo social y lo ambiental, en el corto, mediano y largo plazos.

c) La disponibilidad de información sobre el monitoreo y la evaluación de políticas públicas y sobre la ejecución de planes, programas y proyectos gubernamentales asociados.

d) La emisión de estrategias, lineamientos y metodologías de evaluación al sector público, así como el asesoramiento respectivo.

Al respecto, el Decreto Ejecutivo N°35755 es el que promueve la inclusión del capítulo V en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022 (PNDIP), el cual se denomina “Seguimiento y Evaluación”. Por ende, en el marco del SINE se determina que el seguimiento y la evaluación de las intervenciones públicas son conceptos complementarios, el primero “se centra en conocer el avance de las metas establecidas en el PNDIP, comparando los resultados de las metas programadas con lo alcanzado” (MIDEPLAN, 2018b, p.316) y el segundo, es decir la evaluación “se aplica a intervenciones públicas de carácter estratégico y consiste en una valoración sistemática sobre algún aspecto (diseño, gestión, resultados) basada en un conjunto de criterios preestablecidos (MIDEPLAN, 2018b, p.316).

Con respecto a la periodicidad del seguimiento a las metas del PNDIP se determinó que los informes se entreguen en dos momentos específicos: semestral y anual, además en ambos casos se contempla el análisis de “las metas de programas y proyectos regionales, de inversión pública y las relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que contribuyen al logro del objetivo del PNDIP, así como el análisis de la relación entre la estimación y la ejecución presupuestaria correspondiente” (MIDEPLAN, 2018b, p.320).

Sumado a lo anterior, existe un segundo mandato relacionado con seguimiento, específicamente el artículo 16 de la Ley N°8292 “Ley General de Control Interno” donde se afirma la obligatoriedad e importancia de los sistemas de información documental institucional, al respecto, la ley concibe dichos sistemas como *“el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados”*.

Asimismo, en el artículo 16 de la Ley N°8292, se indica que las personas responsables del buen funcionamiento del sistema de información, deben cumplir los siguientes deberes:

- a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.
- b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficiente de los recursos públicos.
- c) Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico.

Sin embargo, dichos sistemas de información se encuentran en el marco del control interno, por lo cual se centralizan en la revisión de la eficacia y eficiencia en la respectiva utilización de los recursos institucionales, no así en el seguimiento social de los proyectos o programas. Por lo cual, a pesar de que los sistemas de información y seguimiento no son sinónimos, estos sí son complementarios, en tanto uno brinda información relevante para el otro,

entonces la complementariedad de la información obtenida en ambos sistemas permitiría una comprensión más integral de la gestión pública en la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y en la Dirección de Desarrollo Central Sur.

En síntesis, no existen mandatos jurídicos institucionales relacionados específicamente con el seguimiento social, sin embargo, como Costa Rica forma parte de los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y, además, se ha suscrito a la Agenda 2030 con sus respectivos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para lo cual se busca que los países, de manera integral y equilibrada, aborden las tres dimensiones: social, económica y ambiental. Se considera que, esta situación visibiliza la relevancia de que la institucionalidad del MAG cuente con instrumentos técnico-operativos para demostrar que las acciones efectuadas por las personas funcionarias están generando un valor de impacto, en el marco del desarrollo sostenible.

- ✓ Caracterización de las instancias o personas a las cuales les debe brindar información la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección de Desarrollo Central Sur del MAG.

En relación con los aportes dados por las personas funcionarias del MAG entrevistadas, las instancias o personas a las cuales la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección de Desarrollo Central Sur del MAG, deben brindarles información sobre su respectiva gestión, desde una perspectiva jerárquica es dividida en dos grupos: aquellas ubicadas en el ámbito regional; y las instancias o personas ubicadas en un nivel superior. Seguidamente se brinda una tabla que resume la información recabada.

**Tabla 8**

**Personas o instancias que el MAG debe brindarles información**

<b>Nivel Regional</b>	<b>Nivel superior</b>
✓ Comité Sectorial Local.	✓ Oficinas Centrales del MAG. ✓ Dirección de Extensión Agropecuaria. ✓ Departamento de Planificación del Sector.
✓ Dirección Regional de Desarrollo Central Sur.	✓ Despachos • Ministro de Agricultura y Ganadería. • 2 Viceministros del ramo.
✓ Comité Sectorial Regional Agropecuario.	✓ Contraloría General de la República.

Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por las personas entrevistadas.

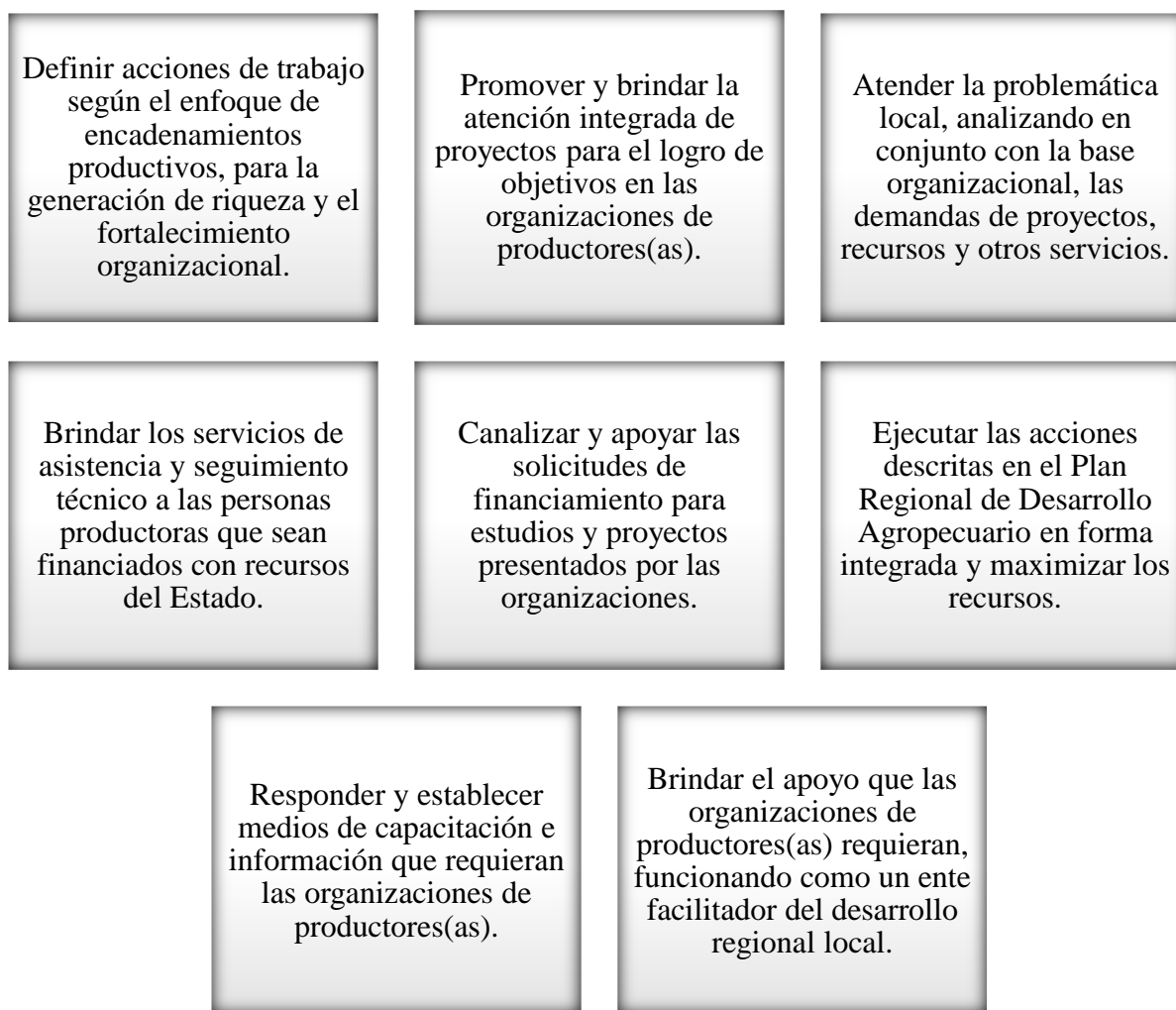
Por consiguiente, en el ámbito regional se encuentran tres instancias: el Comité Sectorial Local (COSEL), la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur y el Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSRA). Específicamente, el COSEL y el CSRA están establecidos desde el año 2005 mediante el Decreto ejecutivo N° 32488.

El artículo 6 del Decreto N° 32488 establece que el COSEL es la instancia de mayor operatividad dentro del sistema de planificación sectorial, la cual se relaciona directamente con el desarrollo del sector agropecuario y del medio rural. En ese sentido, pretenden que los servicios que brindan las instituciones públicas mantengan una relación más directa con las personas productoras y sus respectivas organizaciones; por ejemplo, el COSEL está constituido por las personas funcionarias del sector agropecuario que laboran en el ámbito local, esto según el área geográfica determinada por el Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSRA).

En lo referente al ámbito local de interés para el presente TFG, según la información brindada por las personas funcionarias del MAG entrevistadas, el COSEL en Puriscal está conformado por una persona representante de las siguientes instituciones: de la Agencia de

Servicios Agropecuarios de Puriscal, del INDER, del CNP, de SENARA, del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

Aunado a lo anterior, la figura 32 sintetiza lo establecido en el artículo 7 referente a las funciones que posee el COSEL.

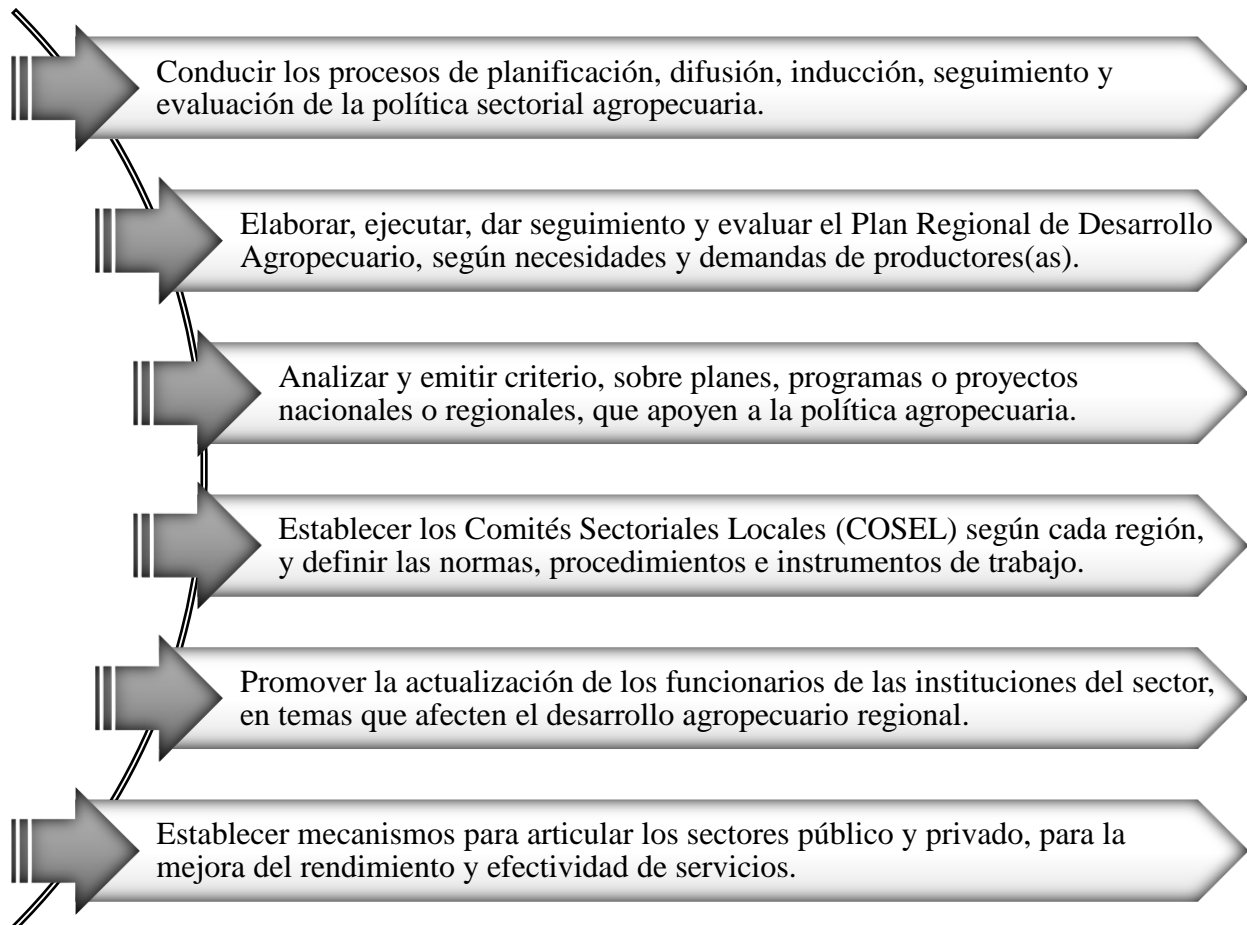


**Figura 32. Funciones del COSEL**

Fuente: Elaboración propia con base en el artículo 7 del Decreto N°32488.

Como ya fue mencionado la otra instancia establecida por el Decreto ejecutivo N° 32488, es el Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSRA), al respecto en el artículo 1 se indica que

debe estar integrado por los directores regionales o representantes institucionales del MAG, CNP, INDER, SENARA, Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA), Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), Oficina Nacional de Semillas (ONS); además, representantes regionales de las siguientes instituciones vinculadas con el sector agropecuario: INA, Ministerio Nacional de Ambiente y Energía (MINAE) y el IMAS. Con respecto a las funciones del CSRA, la figura 33 resume lo establecido en el artículo 3.



**Figura 33. Funciones del CSRA**

Fuente: Elaboración propia con base en el artículo 3 del Decreto N°32488.

Según la información brindada por las personas funcionarias del MAG entrevistadas, el CSRA en la Región Central Sur está conformado por las personas directoras regionales de las siguientes instituciones: MAG, CNP, INDER, SENARA, INCOPECA, INTA, INA, MINAE, IMAS, el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) y Sistema Nacional de Salud Animal (SENASA).

Ahora bien, con relación a las instancias o personas ubicadas en el nivel superior, es posible mencionar las siguientes: las Oficinas Centrales del MAG, específicamente la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA) y el Departamento de Planificación del sector agropecuario, a estas instancias deben entregarle toda la información vinculada con la gestión institucional, cada año se hace una planificación, la cual debe ser cumplida, por lo cual, como parte de la verificación de dicha planificación, las personas funcionarias deben hacer informes trimestrales con la respectiva información, los mismos son unificados para la redacción de un informe final, el cual debe ser entregado a las Oficinas Centrales.

Sumado a lo anterior, también deben brindarles información sobre la gestión institucional a los despachos del Ministro de Agricultura y Ganadería, y los dos Viceministros del ramo. Finalmente, por ser una institución pública del Estado costarricense, deben brindarle información a la Contraloría General de la República.

En síntesis, desde un ámbito formal, se puede interpretar como aparentemente se busca una transparencia en la gestión pública, de manera tal que las personas encargadas de los puestos políticos y posicionados en los eslabones más altos desde una perspectiva jerárquica, puedan estar enterados de las acciones efectuadas en las instancias más operativas del MAG, como lo son las Agencias y los COSELES. Además, llama la atención que las personas funcionarias entrevistadas reconocen la relevancia que posee la construcción y generación de información,



esto como fuente para la toma de decisiones. Lo cual se traduce en que se respalda la necesidad de contar con un sistema de seguimiento, que permita la obtención de información y la generación de informes con información expedita y confiable, asimismo se constituye en una herramienta que fortalece la transparencia pública en la institucionalidad del MAG en la Región Central Sur.

- ✓ Caracterización de los mecanismos y/o estrategias para la toma de decisiones.

A partir de lo manifestado por las personas entrevistadas, se identificaron dos tipos de decisiones: las de carácter administrativo y las decisiones técnicas. Las primeras se fundamentan en la legislación costarricense atinentes al MAG, dentro de las cuales cabe mencionar: la Constitución Política de la República de Costa Rica promulgada en 1949, Ley N°6227 “Ley General de la Administración Pública” del año 1978, Ley N°7064 “Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG publicada en el año 1987, Decreto N°40863 “Reglamento Orgánico del Ministerio de Agricultura y Ganadería” del año 2018, el Decreto N° 36765 “Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus Órganos Adscritos de Desconcentración Máxima y Mínima” vigente desde el año 2011 y la Ley N°8990 “Modificación de la Ley N°8220, protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos” promulgada en el año 2011.

En relación con la información brindada por las personas funcionarias entrevistadas, es posible afirmar que las decisiones de tipo administrativas están comúnmente asociadas a las personas que ocupan cargos de jefatura, los cuales deben enmarcar sus decisiones en las leyes y decretos previamente establecidos; las personas funcionarias de instituciones públicas en general, sin importar el cargo que ocupen, deben actuar bajo el principio de legalidad contenido en el artículo 11 de la Ley N°6227 que establece lo siguiente: “la Administración Pública actuará

sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes. Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa”.

Con respecto a las decisiones técnicas, según la información brindada por las personas funcionarias entrevistadas, se identificaron dos marcos orientadores para este tipo de decisiones, por un lado, la extensión agropecuaria y, por otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo.

Al respecto, la totalidad de las personas entrevistadas refieren que las personas extensionistas toman decisiones técnicas al momento de trabajar con las y los productores(as) y/o las organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios. Ejemplo de ello, es en el proceso de diagnóstico participativo, que concluye con la redacción de una propuesta de trabajo; y en el caso individual en el diseño del plan de finca. Cuando es un proyecto grupal se elabora un plan a nivel de organización, en donde se establecen metas a corto y mediano plazo.

Para la construcción de los planes de trabajo individuales y grupales, las personas extensionistas deben visitar a las y los productores en sus fincas, con la finalidad de brindarles asesoría técnica en la parte productiva, también asisten a las reuniones de las organizaciones donde les apoyan en la elaboración de proyectos. Estas actividades implican la toma de decisiones en conjunto con las personas productoras, ya que son quienes dominan la actividad productiva, pero requieren del asesoramiento técnico por parte de los funcionarios del MAG, para mejorar sus respectivas producciones.

La segunda fase de toma de decisiones se da en el proceso de valoración del logro de la meta o de los objetivos propuestos en los planes de trabajo individuales y grupales, para ello

anualmente, la Dirección determina si un proyecto o un programa necesita ser reforzado o cambiársele objetivos, ampliarlo o reducirlo, o bien, asignarle más recurso humano; principalmente estas decisiones son tomadas según la necesidad que existe del proyecto en relación con la oferta y demanda del rubro agropecuario que se esté abordando.

A partir de lo expresado por las personas entrevistadas, el otro marco orientador de la toma de decisiones técnicas, son los Planes Nacionales de Desarrollo construidos por cada gobierno de turno, por lo cual, las asistencias técnicas grupales o individuales deben ser justificadas, a partir de la vinculación que poseen con los objetivos y metas establecidos para el sector agropecuario rural en un determinado Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Particularmente, dentro de los aspectos vinculantes del actual “Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022” destacan: la generación de valor agregado, el componente ambiental, fortalecimiento de la asociatividad entre productores para producir, incentivación de la agricultura familiar, estos componentes les permiten a las personas funcionarias decidir si una persona o un proyecto califican para que se les brinde el apoyo por parte de las instituciones del sector agro-rural.

En síntesis, se puede interpretar como las personas que laboren en instituciones públicas del Estado costarricense deben basar los procesos de toma de decisiones respetando la legislación vigente y vinculándolos a su vez, con las metas y los objetivos que, en un determinado contexto, el país aspire a alcanzar. Además, se visualiza como la información documental cumple un importante rol como fuente de verificación de las decisiones tomadas. Sin embargo, el 100% de las personas entrevistadas afirman que desafortunadamente no cuentan con un instrumento operativo que les permita tener información a nivel social de los pequeños y medianos productores agropecuarios, que sirva de fundamento para la toma de decisiones técnicas.

- ✓ Caracterización de las instancias de coordinación interna y externa.

En relación con los aportes dados por las personas funcionarias del MAG entrevistadas, las instancias de coordinación interna y externa vinculadas con la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección de Desarrollo Central Sur del MAG, desde una perspectiva jerárquica es dividida en tres grupos: 1) aquellas ubicadas en el ámbito local, 2) las instancias a nivel sectorial y 3) las instancias de carácter nacional. Seguidamente se brinda una tabla que resume la información obtenida.

**Tabla 9**

**Instancias de coordinación interna y externa en el MAG**

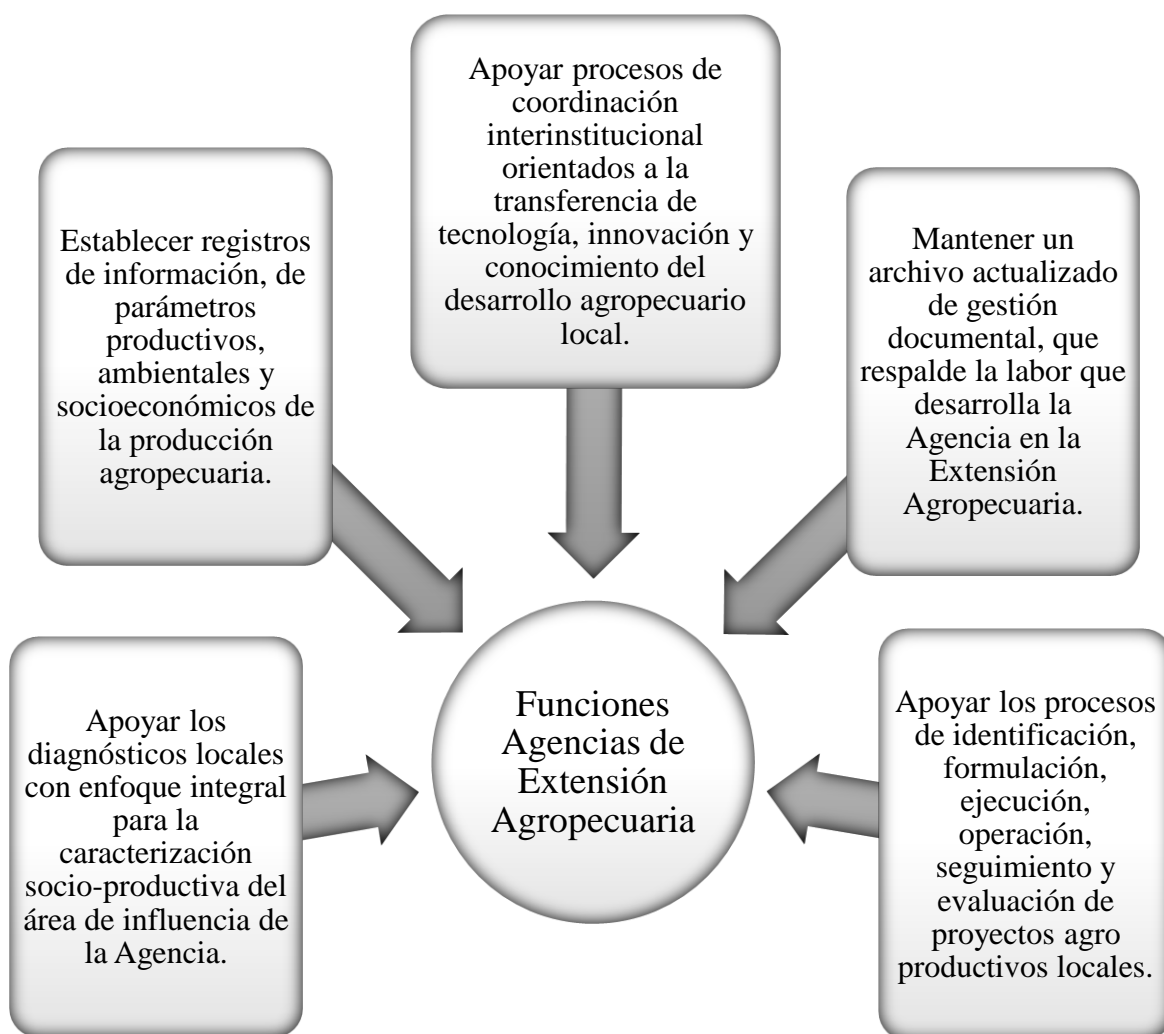
Nivel	Internas	Externas
Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agencia de Extensión Agropecuaria.</li> <li>✓ Equipo Regional de Extensión Agropecuaria (EREA).</li> <li>✓ Equipo Regional de Investigación y Extensión Agropecuaria (ERIEA).</li> <li>✓ Comité Sectorial Local (COSEL).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comité de Coordinación Cantonal Interinstitucional (CCCI).</li> </ul>
Sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSRA).</li> <li>✓ Comité Técnico Regional Agropecuario (COTER).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consejo Regional de Desarrollo Rural.</li> </ul>
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comisión Nacional de Extensión Agropecuaria (CONEA).</li> <li>✓ Comisión Nacional de Directores Regionales (CONADIRE).</li> <li>✓ Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CNSA).</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por las personas entrevistadas.

A partir de la opinión dada en las entrevistas, a lo interno del MAG existen cuatro instancias de coordinación a nivel local, *la primera* es la más básica, es decir, las Agencias de Extensión Agropecuaria, o también conocidas como Agencias de Servicios Agropecuarios, al respecto el Decreto N°40863 “Reglamento Orgánico del Ministerio de Agricultura y Ganadería” publicado en el año 2018, establece que el objetivo de las agencias es “apoyar y direccionar el servicio de extensión agropecuaria en el ámbito local, mediante la atención de los productores,

sus familias, las organizaciones y la integración e intervención de otras instancias institucionales y privadas del sector agropecuario y del ámbito local y territorial”.

Aunado a ello, entre las funciones expresas de las agencias contenidas en el Decreto Ejecutivo N°40863, particularmente las vinculadas con procesos de seguimiento, diagnóstico, información, coordinación, se encuentran las siguientes:



**Figura 34. Funciones de las Agencias de Extensión Agropecuaria**

Fuente: Elaboración propia con base en el artículo 9 del Decreto Ejecutivo N°40863.

En segundo lugar, se cuenta con el denominada Equipo Regional de Extensión Agropecuaria (EREA), el cual está conformado por “el Director Regional, Jefe Regional de Extensión, Agentes de Extensión, el planificador (a) y especialistas. Su principal función es el análisis técnico de la ejecución del Servicio de Extensión” (MAG, 2015, p.17).

Suma una *tercera* figura que es el Equipo Regional de Investigación y Extensión Agropecuaria (ERIEA), en ella están los jefes de programas, el área administrativa, el área de extensión y una persona representante de los agentes, esta instancia de coordinación funciona solo cuando el Director Regional lo convoque, sirve como ente auxiliar del director. Finalmente, la *cuarta* instancia es el Comité Sectorial Local (COSEL)<sup>9</sup>.

Con respecto a las instancias en el nivel sectorial, las personas entrevistadas mencionaron dos figuras. En *primer lugar*, el Comité Técnico Regional Agropecuario (COTER) el cual está integrado por “Director (a) Regional, Jefe(a) Regional de Extensión, Planificador (a), Administrador (a). El COTER es un equipo estratégico de apoyo al Director” (MAG, 2015, p.17), en el caso de la Dirección de Desarrollo Central Sur también cuenta con la participación de la persona encargada de la unidad de información y divulgación. En *segundo lugar*, cabe mencionar el Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSRA)<sup>10</sup>.

En lo correspondiente a las instancias en el nivel nacional a lo interno del MAG, las personas entrevistadas mencionaron tres figuras. La *primera* de ellas, se llama Comisión

---

<sup>9</sup> La conformación y las respectivas funciones del COSEL se abordaron en el apartado “Caracterización de las instancias o personas a las cuales les debe brindar información la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección de Desarrollo Central Sur del MAG”.

<sup>10</sup> La conformación y las respectivas funciones del CSRA se abordaron en el apartado “Caracterización de las instancias o personas a las cuales les debe brindar información la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección de Desarrollo Central Sur del MAG”.

Nacional de Extensión Agropecuaria (CONEA), la cual está conformada por “el Director Nacional de Extensión Agropecuaria del MAG, quien la preside, los jefes de Departamento de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, los Jefes Regionales de Extensión Agropecuaria, la Unidad de Planificación de la Dirección Nacional que actuará como secretaría técnica de la misma” (MAG, 2015, pp.15-16).

Además, es posible indicar que la principal función del CONEA es “mantener consenso y compromiso sobre los problemas por resolver y las soluciones por adoptar para una efectiva conducción de los programas, proyectos y acciones de Extensión” (MAG, 2015, pp.15-16). La *segunda* instancia, se denomina Comisión Nacional de Directores Regionales (CONADIRE) y es “el máximo órgano asesor de la Dirección Nacional y está conformado por el Director de la Dirección de Extensión, los Directores Regionales y los Jefes de Departamento de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria” (MAG, 2015, p.15). Esta figura sesiona una vez al mes ordinariamente, sin embargo, de manera extraordinaria cuando el director nacional o alguno de los despachos lo soliciten.

Finalmente, la *tercera* instancia a nivel nacional es el Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CNSA), al respecto el artículo 33 de la Ley N°7064 “Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG”, publicada en el año 1987, determina que el MAG en “su calidad de Ministro sectorial y de rector del Sector Agropecuario, contará con un cuerpo asesor denominado Consejo Nacional Sectorial Agropecuario, que será un organismo de coordinación, consulta e información”.

Esta figura está conformada por el Ministro del MAG, los dos viceministros, el presidente ejecutivo del INDER, el presidente ejecutivo del CNP, el presidente ejecutivo de INCOPECA, el director ejecutivo del Consejo Nacionales de Clubes 4S (CONAC), así como también, lo serán

el Presidente Ejecutivo del Banco Central de Costa Rica, el Ministro de Planificación Nacional y política Económica y el Gerente General del Banco Nacional de Costa Rica.

En relación con las instancias de coordinación externas, según la información brindada por las personas entrevistadas, existen dos figuras, el Comité de Coordinación Cantonal Interinstitucional (CCCI), la cual posee carácter interinstitucional debido a que está conformada por una persona representante de cada una de las instituciones públicas del cantón y está coordinado por el Alcalde Municipal del respectivo cantón.

Y, el Consejo Regional de Desarrollo Rural, al respecto en el artículo 3 de la Ley N° 9036 “Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER)” se define como la “instancia regional de coordinación del desarrollo rural territorial en las regiones de planificación establecidas por el INDER, cuya coordinación será facilitada por este instituto”.

En resumen, con respecto a las instancias de coordinación internas y externas con las que cuenta el MAG para la realización de sus gestiones, se puede interpretar como aparentemente se busca una labor conjunta entre las instituciones del sector, de manera tal que los esfuerzos y recursos puedan ser utilizados de una manera más eficiente, eficaz y pertinente según las necesidades de la población del sector agropecuario y rural. Además, llama la atención que las personas funcionarias entrevistadas, reconocen la relevancia que posee la participación en las diversas instancias de coordinación, esto como fuente para el trabajo en equipo a lo interno del MAG, así como, a nivel interinstitucional. Lo cual, se visualiza como una fortaleza para la ejecución del sistema de seguimiento, puesto que contaría con la participación interinstitucional e interdisciplinaria para robustecer las estrategias y/o acciones de mejora, correctivas o preventivas construidas en el marco de ejecución del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.



#### **4.2.2 Valor público**

En correspondencia con la Contraloría General de la República (2019) se entiende por valor público al “valor esencial generado por las entidades y órganos del Estado mediante servicios, resultados, confianza y legitimidad” (p.7); además, según MIDEPLAN (2016a) este es definido como “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (p.18).

- ✓ Importancia del sistema de seguimiento para el MAG.

En relación con los aportes dados por las personas funcionarias del MAG entrevistadas, es posible indicar que la mayoría considera que la importancia del sistema de seguimiento para el MAG, radica en contar con un instrumento hasta el momento inexistente, fundamentalmente porque permitirá implementar una estrategia de seguimiento en el aspecto social a un proyecto específico, que de resultar exitoso puede servir como modelo para ser aplicado a otros proyectos.

Aunado a lo anterior, la mayoría de las personas entrevistadas afirman que para la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, así como para la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur, contar con una propuesta de seguimiento es de gran importancia porque permitiría demostrar que la inversión pública realizada al proyecto de “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” y los recursos del Estado que se destinan a este tipo de proyectos van a tener un beneficio para los(as) productores(as) y así se exponga un Estado de gestión, de transparencia, de eficiencia en el manejo de los recursos.

Aunado a ello, el 100% de las personas entrevistadas opinan que la posibilidad de poder demostrar que los esfuerzos realizados desde el MAG están produciendo un impacto positivo en

la población costarricense, en este caso a los(as) productores(as) ganaderos de carne de la zona, es de relevancia porque permitiría demostrar que trabajar de manera integral es importante.

A modo de conclusión, podría decirse que las personas entrevistadas reconocen que la relevancia del sistema de seguimiento para el MAG es significativo, en tanto permite tener un instrumento con el cual visibilizar los cambios logrados con el proyecto, sin embargo, parece que no se visualiza el valor que posee el sistema de seguimiento como un proceso que acompañará la ejecución del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, de manera tal que brinde información confiable y oportuna sobre el estado en que se están realizando las acciones y si con estas, se están alcanzando los resultados y objetivos previamente planteados.

- ✓ Importancia del sistema de seguimiento para la UPAP.

A partir de lo manifestado por las personas entrevistadas, se reafirma que la UPAP como organización de productores(as) funciona bajo la figura de un sindicato, por lo cual posee una misión más social que financiera o económica, por tanto, tener la posibilidad de conocer qué está pasando en la organización a nivel social, representa una relevancia significativa para identificar si verdaderamente ha habido un cambio o no en la población objetivo, y la UPAP no cuenta con una manera de medirlo, nunca lo han hecho.

Por ende, si bien es cierto el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” busca un beneficio económico, porque se busca generar un espacio de comercialización de la carne con mejores condiciones, entonces poder demostrar que aparte de ese beneficio económico genera mejoras a nivel social, también le permite a la UPAP generar credibilidad, de qué es lo que están haciendo con los proyectos e incluso la existencia de un sistema de seguimiento, también les permite tener una carta de recomendación para futuros proyectos y/o inversiones.

Sumado a lo anterior, las personas entrevistadas afirman que el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” representa una opción para dinamizar la economía local, sin embargo, al carecerse de un sistema de seguimiento imposibilita visibilizar los cambios logrados a partir de la implementación de un proyecto, por lo tanto, la propuesta de seguimiento es importante en tanto se tendría información real y documentada de los cambios sociales que están teniendo las personas productoras y sus familias.

Un aspecto importante que se busca lograr con el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” es el fortalecimiento organizacional, es decir, que sus respectivos(as) afiliados(as) creen una identidad con la organización, que tengan un sentido de pertenencia hacia la organización, que puedan reconocer que a través de esa organización van a haber mejoras en sus condiciones de vida, que se logren reconocer dueños(as) de la organización y que por lo tanto, todo lo que hagan para fortalecer la organización producirá mejores condiciones a sus afiliados(as), es necesario que las y los productores logren sentir que la organización es parte de su vida; en consecuencia, la implementación de un sistema de seguimiento le permitiría a la organización ir verificando si ese fortalecimiento organizacional se está logrando, y si no se está consiguiendo se tendría la información necesaria para construir estrategias de mejora.

Recapitulando, las personas entrevistadas reconocen que, el sistema de seguimiento es pertinente para la UPAP en tanto permite tener un instrumento con el cual visibilizar los cambios logrados con el proyecto, sin embargo, parece que no se visualiza la importancia que posee el sistema de seguimiento como fuente de información para la toma de decisiones en función de que la organización pueda ir adecuando las acciones según las necesidades reales de sus afiliados(as). Lo cual debe revisarse porque es relevante que la organización y sus respectivos afiliados(as) mantengan una comunicación efectiva entre sí, dado que este aspecto es fundamental para la

adecuada implementación del sistema de seguimiento, lo cual a su vez beneficia para el fortalecimiento organizacional de la UPAP, puesto que en la medida en que se tomen decisiones coherente con las necesidades de las personas afiliadas, es posible que aumente el sentido de pertenencia hacia la organización y la participación en la misma dentro de un contexto democrático.

- ✓ Caracterización del valor público que posee la propuesta de sistema de seguimiento.

Para empezar, según Morales (2005) el valor público es considerado como “una teoría que se orienta a la manera estratégica de accionar el aparato público de gobierno para producir bienes y servicios mediante el diálogo comunitario, la participación social y el respeto a los valores normativos y democráticos” (p.109). Por lo cual, al ser el MAG una institución pública del Estado costarricense, este debe producir bienes y servicios que puedan ser traducidos en valor público hacia el medio rural-agropecuario.

De la totalidad de las personas entrevistadas, la mayoría afirma que, la propuesta de sistema de seguimiento sí posee valor público, en tanto se reconoce que el MAG es una de las instituciones de origen público a la que se le atribuye responsabilidad social en el medio rural-agropecuario. Por lo cual, debe de trabajar con las poblaciones de productores que se han visto afectadas por la presión que genera la Globalización, que prácticamente busca acabar con los micro, pequeños y medianos productores(as) agropecuarios, al respecto el Estado ha tomado decisiones que históricamente han deteriorado los medios de trabajo necesarios para estas poblaciones, por consiguiente, el Estado genera y/o apoya programas y proyectos que aporten a compensar dichas decisiones.

Lo señalado, permite comprender que, se “agrega a las actuaciones técnicas y eficientes del gobierno, la satisfacción de necesidades colectivas que se traducen en atender a las

comunidades con equidad y justicia” (Morales, 2005, p.109) con lo cual se estaría obteniendo un aumento en el valor público.

A partir de lo expresado por las personas funcionarias entrevistadas, es posible indicar que el 100% consideran que, existe un valor público como tal en el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, porque es financiado a través de fondos públicos del Estado costarricense, por lo tanto, la generación de cualquier información por concepto de la implementación de un proceso de seguimiento a la ejecución de dicho proyecto, será de conocimiento público, convirtiéndose en una oportunidad para aumentar ese valor público.

Al respecto, Conejero (2014) manifiesta que el análisis del valor público debe ser ubicado dentro de un contexto complejo, en el cual las administraciones públicas están atravesando por una marcada dinámica de constante esfuerzo para “satisfacer las crecientes demandas, necesidades y preferencias de una ciudadanía más informada y que exige que la provisión de bienes públicos respondan a criterios de calidad efectividad, eficiencia y eficacia, junto con una mayor transparencia y equidad en el ejercicio de la acción pública” (Conejero, 2014, p.39).

Por ende, el valor público va más allá de que se inviertan recursos financieros, materiales o profesionales, sino que esas acciones deben ser efectuadas según parámetros de calidad, para la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de los derechos humanos; sin embargo, para determinar si efectivamente con un servicio, proyecto o programa se puede obtener valor público, resulta necesario la ejecución de un proceso de seguimiento que permita valorar la situación antes, la condición durante y los resultados finales; al respecto se debe tener en “consideración que el valor público debe de ir más allá de un enfoque de impactos monetarios y debe de incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos” (Conejero, 2014, p.35).

Sumado a lo anterior, algunas de las personas entrevistadas manifestaron que, el valor público que posee la propuesta de seguimiento social está vinculado más en el ámbito de la construcción de programas o proyectos en instituciones, esto ubicado en el marco del Plan Nacional de Desarrollo actual implica que las acciones, servicios, programas o proyectos aporten a dinamizar la economía, generar mejores indicadores de empleo, disminuir los niveles de pobreza, es decir, los Planes Nacionales de Desarrollo de alguna forma impactan la producción de programas, en donde el seguimiento social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” es una forma de asegurar la sostenibilidad y garantía de que las inversiones efectuadas serán direccionadas de tal manera que se propicien el desarrollo sostenible del país, según lo esperado.

En síntesis, se puede concluir que efectivamente existe el reconocimiento de un valor público en la propuesta de sistema de seguimiento social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, principalmente asociado con la oportunidad de que se pueda verificar que los recursos invertidos están siendo utilizados de manera tal que, los objetivos y metas propuestos se están logrando según lo programado, lo cual contribuye a que ese valor público generado por concepto de confianza, legitimidad y transparencia del Estado aumente. Además, es importante recordar que el valor público está asociado a la capacidad del Estado para contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida en la población dentro de un contexto de desarrollo sostenible, por lo cual, la existencia e implementación de un sistema de seguimiento permitirá la identificación de esos aportes cualitativos y cuantitativos del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” y que han sido apoyados desde una perspectiva gubernamental en el sector agropecuario.

### 4.2.3 Estrategia de entrega

Con respecto al componente “estrategia de entrega”, se contempla la descripción de la forma identificada como la más adecuada y pertinente para que la población objetivo reciba el diseño de propuesta de seguimiento social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”. Por lo cual, en un primer momento se plantea la forma de construcción del producto, seguidamente, se encuentra una caracterización breve de la metodología, luego se explicitan las responsabilidades y funciones de la sustentante del TFG, y finalmente, se describe la forma elegida para la entrega de la propuesta de diseño.

Para empezar, en coordinación con las personas funcionarias entrevistadas se validó que la forma oportuna para la construcción del diseño de sistema de seguimiento es de manera participativa, donde tanto la sustentante del TFG como las personas funcionarias de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y de la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur, puedan compartir los conocimientos, opiniones y criterios necesarios para la consecución de una propuesta acorde con las necesidades y posibilidades reales del MAG.

Al respecto, las entrevistas realizadas en el marco del estudio de contexto a las personas funcionarias, permitieron validar que la herramienta “jornadas”<sup>11</sup> es oportuna para la recuperación de las opiniones y criterios necesarios para la construcción del diseño de seguimiento, esto porque permite la identificación y análisis de los argumentos profesionales, que

---

<sup>11</sup> Según Barrantes (2016) las jornadas se caracterizan por constituirse en una serie de reuniones que principalmente se utilizan en el ámbito laboral; además, la finalidad de las jornadas “puede ser identificar, analizar o resolver problemas, con el objetivo de inspirar a las personas hacia la acción” (p.309).

posteriormente son retomados para la elaboración de las principales conclusiones, es decir, se logra consensuar las propuestas a incluir en el sistema de seguimiento.

Por consiguiente, dentro de las responsabilidades y funciones identificadas hacia la Bach. Valverde, se encuentran la coordinación de la jornada y la preparación del material necesario para la facilitación de la misma. En lo referente a las personas funcionarias, dentro del instrumento de encuesta se incluyó una interrogante para saber la disponibilidad a participar de la sesión de trabajo, al respecto se obtuvo que el 100% de los funcionarios afirmaron la voluntariedad para asistir.

Sumado a lo anterior, de acuerdo con lo manifestado por las personas funcionarias entrevistadas, se concluye que la mejor forma de entrega del diseño de sistema de seguimiento social, es a través de una exposición formal de la propuesta por parte de la sustentante del TFG, la cual puede ser efectuada en el marco de una reunión del COSEL o de un EREA.

A partir de tales sugerencias, se opta por efectivamente por realizar una presentación oral con las personas funcionarias que participaron en las sesiones de trabajo, en las entrevistas y aquellas que poseen algún tipo de vínculo con el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, por lo cual se determinó que se hará en una reunión de COSAL ampliado, es decir, invitando a aquellas personas que conocen del tema y participaron en el proceso de diseño de la del sistema de seguimiento. Finalmente, se acordó que las herramientas construidas en el marco de la propuesta de seguimiento, serán entregados vía correo electrónico al Director Regional, al Jefe de Extensión y al Jefe de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal.



#### 4.2.4 Oferta

En relación con el componente “oferta”, este consiste en el establecimiento claro y conciso de si la propuesta de seguimiento responde a un bien, servicio o producto, seguidamente se incluyen las características que debe poseer el sistema de seguimiento en función de los resultados detallados en el componente “demanda”; y finalmente, se especifican los elementos dentro del ámbito social que se consideran prioritarios darle seguimiento.

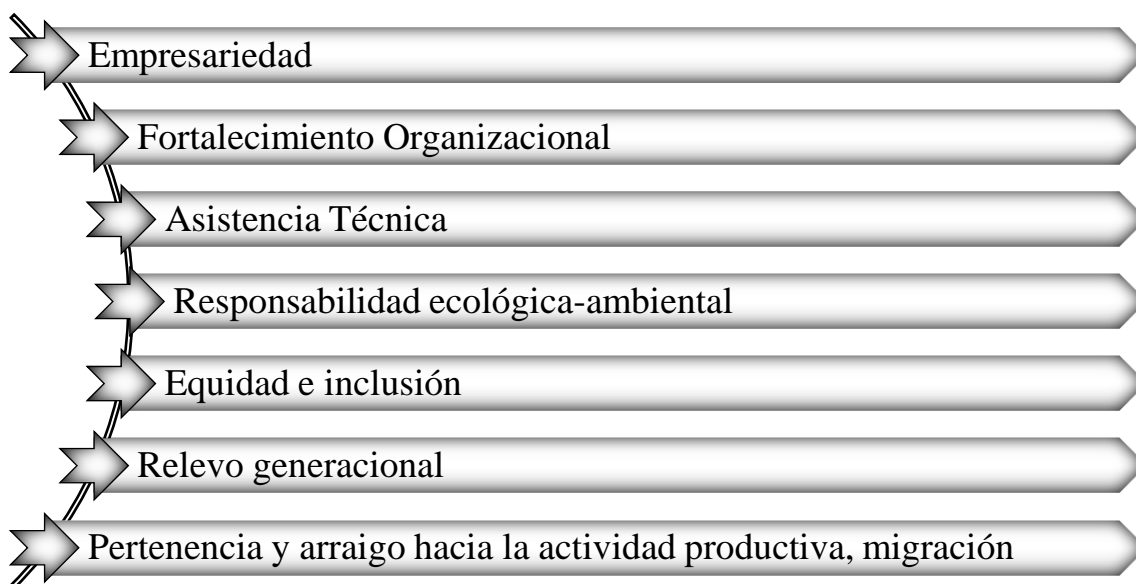
De esta manera, es posible afirmar que, a través del presente TFG se oferta un diseño de sistema de seguimiento social, una herramienta técnico-operativa que le permita a la institucionalidad del MAG efectuar un seguimiento a la ejecución del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, es decir, la propuesta consiste en un **producto** específico.

Dentro de las características que debe poseer el sistema de seguimiento en función de los resultados detallados en el componente “demanda”, se identifican las siguientes:

- ✓ Debe estar acorde con la normativa institucional.
- ✓ Corresponder a los ODS y al PNDIP 2019-2022.
- ✓ Incluir un componente de mejora al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que incluya una propuesta de objetivos sociales y una estrategia metodológica para la construcción de la “línea base de información”.
- ✓ Debe contener una propuesta de indicadores sociales según las prioridades de información previamente acordadas por las personas funcionarias, mismos que serán los medios para la realización del seguimiento.
- ✓ Propuesta de instrumentos para la recogida de información para efectos del seguimiento.
- ✓ Idea de una posible estructura de los “Informes de Seguimiento”.

Aunado a lo anterior, se realizó un esfuerzo por especificar aquellos elementos dentro del ámbito social que son prioritarios de darle seguimiento, esto en función de los resultados obtenidos en las entrevistas efectuadas y en correspondencia con los requerimientos incluidos en el PNDIP, que a su vez busca dar respuesta al compromiso adquirido por el país en función de los ODS.

Por tanto, seguidamente se brinda una figura que permite visualizar los aspectos o ejes que las personas entrevistadas consideran que son fundamentales de incluir dentro del sistema de seguimiento al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.



**Figura 35. Posibles aspectos a incluir en el sistema de seguimiento**

Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por las personas entrevistadas.

En función de la figura 35, es posible visualizar como los aspectos son variados, algunos son a nivel singular del productor(a), otros están vinculados con la relación productor(a) y la organización UPAP, también algunos responden al ámbito familiar y otros son en función de las acciones desarrolladas por las y los funcionarios(as).

Por lo cual, seguidamente se brinda una tabla construida a partir de la información brindada por las 7 personas entrevistadas, con el objetivo de especificar cada uno de los aspectos sugeridos, así como el porcentaje de funcionarios(as) que los mencionaron y el rol de cada persona: productor(a), productor(a)-organización, familiar y funcionarios(as); cabe mencionarse que los niveles no se consideran mutuamente excluyentes.

**Tabla 10****Caracterización de posibles aspectos a incluir en el sistema de seguimiento**

Aspecto	Caracterización	Porcentaje de funcionarios(as)	Rol
Empresariedad	<p>Concierne a la capacidad de la persona para fortalecer su actividad productiva, en el caso de la ganadería es necesario que tengan al día el Certificado Veterinario de Operación, poseer un registro básico o también conocido como “un cuaderno de fincas” en el cual se detallen los datos de qué y cómo producen.</p> <p>También incluye el compromiso ético de producir un producto de calidad, que cumpla con la normativa sanitaria vigente, en este caso sería una carne de calidad, que pueda ser competitivamente demandada.</p>	42,8%	Productor(a) Familiar
Pertenencia y arraigo hacia la actividad productiva, migración.	<p>Responde al vínculo que establece la persona productora con la actividad ganadera, se espera que exista una satisfacción en el trabajo que desempeña y pueda suplir las necesidades propias y familiares.</p> <p>En lo referente a la migración, se busca aportar en la reducción de la migración de personas productoras de carne hacia otras regiones, e inclusive de la zona rural a la urbana.</p>	42,8%	Productor(a) Familiar
Asistencia técnica	Se entiende por asistencia técnica a los servicios realizados por los(as) funcionarios(as) del MAG en el marco de la extensión agropecuaria, tanto para la producción, mejoramiento y transformación de productos agropecuarios, como también para la gestión organizacional y empresarial; en este caso aquellas acciones en la temática de la ganadería bovina.	42,8%	Funcionario(a)
Fortalecimiento organizacional	Radica en que las y los afiliados(as) puedan crear identidad y sentido de pertenencia con la organización, que se logren reconocer dueños(as) de la organización y que, por lo tanto, trabajen en conjunto para lograr producir mejores condiciones a sus afiliados(as).	28,5%	Productor(a) y organización

Aspecto	Caracterización	Porcentaje de funcionarios(as)	Rol
	También se vincula a la credibilidad, legitimidad y confianza que pueda lograr la UPAP con respecto a sus afiliados(as).		
Equidad e inclusión	Se contempla la equidad a lo interno de la familia, que los ingresos percibidos sean redistribuidos en la satisfacción de las necesidades de las personas que componen la familia. Con respecto a la inclusión, se direcciona hacia la participación de mujeres como parte fundamental en la producción agropecuaria.	28,5%	Familiar
Relevo generacional	Refiere a la necesidad de incluir a la población joven dentro de la actividad ganadera, puesto que en su mayoría los(as) productores(as) tienen 60 años o más, si bien es cierto la población adulta tiene el conocimiento experto en la actividad, pero la población joven puede manejar aspectos tecnológicos y utilizar herramientas, técnicas o mecanismos que permitan una intensificación en la unidad productiva.	28,5%	Familiar
Responsabilidad ecológica-ambiental	Se vincula al fortalecimiento de las fincas que producen bajo el modelo de NAMA ganadería y a la inclusión de más fincas en dicha línea de producción.	14,2%	Productor(a) Familiar

Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por las personas entrevistadas.

Se devela entonces que, los aspectos que mayoritariamente se mencionaron son: la capacidad empresarial, la pertenencia y arraigo hacia la actividad productiva ganadera y la migración a otras regiones; minoritariamente la responsabilidad ecológica-ambiental. Además, la mayoría de los aspectos mencionados se vinculan propiamente con la persona productora y su respectiva familia.

De esta manera, las propuestas brindadas por las personas funcionarias, son complejas de medir para la respectiva verificación de los cambios logrados, esto porque son de carácter más cultural o poblacional, y para lograr un cambio a dicho nivel es a muy largo plazo, además implica más de una variable que se interrelacionan, tal es el caso de la responsabilidad ecológica-ambiental, la equidad e inclusión, la migración y el relevo generacional.

Por lo cual, en el proceso de realización de las jornadas, resultó necesaria la priorización de los aspectos o ejes que son accesibles, viables y que poseen mayor vinculación con la naturaleza y los objetivos que se pretenden alcanzar con el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

### 4.3 Resultados Estudio Técnico

En este apartado se presentan los resultados correspondientes al estudio técnico efectuado, motivo por el cual, en un primer momento se identifica la ubicación geográfica tanto a nivel macro y micro; el segundo momento corresponde al tamaño del proyecto. En el tercer momento se presenta el análisis de viabilidad, un cuarto momento se contempla la planificación organizativa; y finalmente, el quinto momento detalla la planificación del sistema de información.

#### 4.3.1 Ubicación geográfica del proyecto

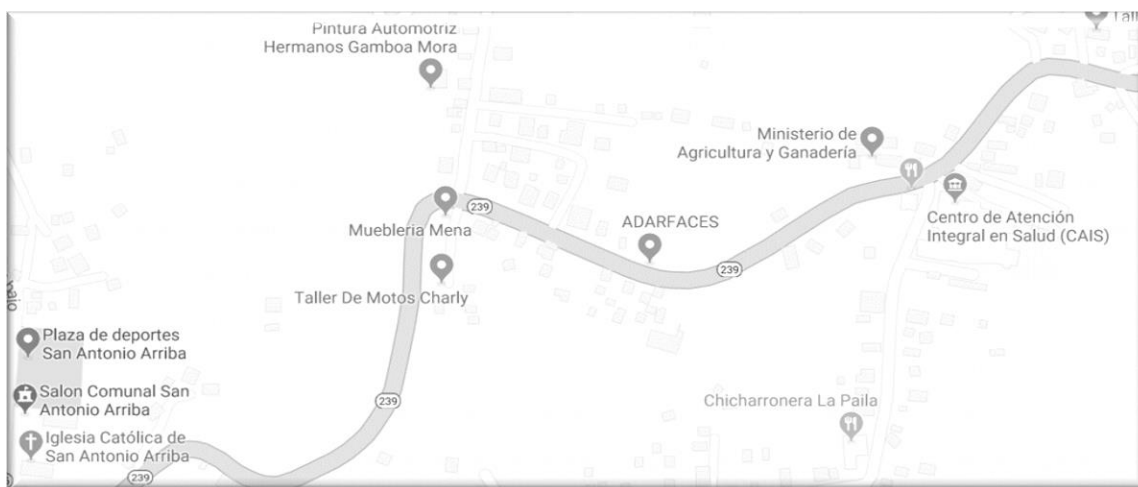
En lo referente al macro nivel, el espacio geográfico en el que se ubicará el sistema de seguimiento es el cantón de Puriscal, el mismo responde al cuarto cantón de la provincia de San José, Costa Rica. Seguidamente se presenta la figura 36, en la cual se puede visualizar de color rojo el cantón de Puriscal y en el recuadro superior derecho, en rojo la representación de la provincia de San José.



*Figura 36. Ubicación cantón de Puriscal y provincia de San José*

Fuente: Google.

Respecto al micro nivel, el mismo se ubica en las instalaciones de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal perteneciente al MAG, ubicada en El Estero, del distrito San Antonio del cantón de Puriscal, específicamente diagonal al Centro de Atención Integral en Salud. La infraestructura consta de tres oficinas, una sala de reuniones, dos baños y una sala de espera. En la siguiente figura 37 se visualiza la localización física del MAG.



**Figura 37. Ubicación Dirección Regional de Desarrollo Central Sur y Agencia de Extensión Agropecuaria de Puriscal**

Fuente: Google maps.

Las actividades relacionadas con el procesamiento y análisis de la información, así como la redacción de los informes de seguimiento, se llevarán a cabo en las instalaciones de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal. Ahora bien, algunas actividades como la recolección de información, será necesario que las personas funcionarias se trasladen a espacios con una localización distinta a la mencionada. Al respecto, según la información brindada por las personas entrevistadas, la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal cubre un área de 332.57 km<sup>2</sup> y abarca los siguientes distritos: Santiago, Mercedes Sur, Barbacoas, Grifo Alto, San Rafael, Candelarita, Desamparaditos y San Antonio.



### 4.3.2 Tamaño del proyecto

Con respecto al componente “tamaño del proyecto”, este consiste en la determinación de la cantidad de población objetivo que será incluida en la propuesta de sistema de seguimiento, esto en función de los resultados del estudio de contexto y la disponibilidad de insumos y recursos identificados en la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal.

Por lo cual, en un primer momento se brinda una caracterización de los servicios que se brindan desde la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal a pequeños y medianos productores agropecuarios, seguidamente, el segundo momento incluye la descripción de los insumos y recursos existentes para efectuar dichos servicios. Un tercer momento describe la población beneficiaria del proyecto “Centro de Procesamiento de Carne UPAP”, así, finalmente, en el cuarto momento se concreta el tamaño del sistema de seguimiento en el ámbito social.

A partir del Informe de avance correspondiente al I semestre del 2019, se identificaron los principales servicios brindados desde la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal a los pequeños y medianos productores(as) del agro-rural; los cuales se detallan a continuación:

- ✓ *Coordinación interinstitucional*: responde a la representación de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal en diversos entes de coordinación a nivel del cantón, dentro de los cuales cabe mencionar la Comisión Municipal de Emergencias para atender la fragilidad del territorio a condiciones climáticas, tectónicas y antrópicas, esto en función de la Ley N°8488 “Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos”.

Además, la participación en el Comité Cantonal de Coordinación Interinstitucional con el fin de integrar los esfuerzos interinstitucionales para el desarrollo del cantón de Puriscal, así dar cumplimiento al Decreto Ejecutivo 36004 “Reglamento a la ley general de transferencia de competencias del poder ejecutivo a las municipalidades”.

Aunado a lo anterior, la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal debe participar en la gestión de la salud pública para la anticipación de riesgos sanitarios en las personas del cantón, esto a través del Comité Cantonal de Salud, mismo que responde a la Ley N°5395 “Ley General de Salud”. Finalmente, la coordinación del Comité Sectorial Local, que se constituye en el ente básico para la atención interinstitucional de las organizaciones y sus agremiados(as), esto en función del cumplimiento al Decreto 32488-MAG.

- ✓ *Atención de productores(as) en oficina:* corresponde a la respuesta efectuada por las personas funcionarias de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal hacia las demandas originadas a partir de la Ley N°9071 y el Decreto Ejecutivo N°37911-MAG, concerniente a las certificaciones de pequeño y mediano productor (PYMPA). Además, el otorgamiento de las acreditaciones de RITEVE, ello en cumplimiento de los Decretos 30709-MAG-MOPT y 36750-MOPT-MAG.
- ✓ *Asistencia técnica a productores(as) agropecuarios:* refiere a las acciones ejecutadas por las personas funcionarias de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal en el marco de la Extensión Agropecuaria, es desarrollada de manera individual y/o grupal, entre las actividades realizadas están charlas, talleres, días de campo, visitas a fincas, asesorías para la presentación de perfiles de proyectos tanto a nivel de productor(a) como en organizaciones.

En función de lo expuesto, seguidamente se presenta una tabla para la identificación cuantitativa de los servicios brindados por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal durante el I Semestre 2019.

**Tabla 11**

**Servicios brindados por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal**

Tipo de servicio	Detalle de actividades	Cantidad de intervenciones
Coordinación interinstitucional.	Asistencia a reuniones.	25
Atención de productores(as) en oficina.	Emitir las solicitudes de certificaciones de RITEVE o PYMPA.	270
Asistencia técnica a productores(as) agropecuarios.	Charlas, talleres, días de campo, visitas a fincas, asesorías.	105
		Total: 400

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe de avance I semestre del 2019, Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, 2019.

A partir de lo manifestado por las personas entrevistadas, es posible afirmar que, para la realización de los servicios antes descritos, las personas funcionarias de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal cuentan con tres vehículos, tres computadoras de escritorio y una portátil, dos impresoras, un video beam y una pantalla portátil. Con respecto al recurso humano, se cuenta con una secretaria y tres ingenieros agrónomos. La plaza de Promoción Social se encuentra congelada desde el año 2017 cuando se pensionó la persona que ocupaba este puesto.

Respecto al tamaño de la población beneficiaria del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, según la información brindada por INDER, MAG y UPAP (2018), se establece como beneficiarios(as) directos(as) a 520 personas productoras de carne de los territorios de Turrubares, Mora y Puriscal.

De esta manera es necesario aclarar que, las personas a las cuales se le realizará el seguimiento social deben residir en el área de influencia de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, la cual corresponde a los distritos: Santiago, Mercedes Sur, Barbacoas, Grifo Alto, San Rafael, Candelarita, Desamparaditos y San Antonio.

A partir de lo manifestado por las personas funcionarias entrevistadas, de las 520 personas productoras de carne que venden sus productos en la Subasta de la UPAP, aproximadamente un 70% de ellas residen en el cantón de Puriscal, es decir, cerca de 364 productores son puriscaleños. Considerando que la Dirección de Desarrollo Regional Central Sur también posee Agencia de Extensión Agropecuaria tanto en Turrubares como en Mora, se recomienda la posibilidad de que el sistema de seguimiento social también sea implementado en dichas agencias, con el fin de poder abarcar mayor cantidad de población.

Ahora bien, con respecto a la cantidad de productores(as) incluidos para fines del seguimiento social, se recomienda optar por una muestra del 30%, es decir 110 personas productoras de carne residentes en el cantón de Puriscal y sus respectivas familias. Por lo tanto, el tamaño del proyecto de seguimiento es relativamente pequeño, considerando que se focaliza en un cantón y un proyecto productivo específico.

#### **4.3.3 Análisis de viabilidad**

En este apartado se plantean las premisas de aquellas situaciones a nivel interno o externo que podrían obstaculizar la realización del proyecto y las respectivas estrategias para enfrentar cada una de ellas, para lo cual, seguidamente se presenta una tabla donde se desarrolla las propuestas, con el fin de darle viabilidad al sistema de seguimiento.

**Tabla 12**

#### **Análisis de viabilidad**

Nivel	Premisas	Estrategia de mitigación
Interno	Limitaciones por sobrecarga laboral de las personas funcionarias del MAG y escaso tiempo para la realización de las acciones de seguimiento.	Coordinaciones con las jefaturas correspondientes para planificar con anticipación las actividades y tareas que requiere el sistema de seguimiento.
	Dificultad para llevar a cabo un trabajo en	Potenciar la comunicación y coordinación

Nivel	Premisas	Estrategia de mitigación
	articulado entre la UPAP y el MAG, con mecanismos de coordinación y comunicación pertinentes.	entre la UPAP y el MAG, de manera tal que se dé una gestión eficaz.
Externo	Escasa o nula aceptación por parte de las personas productoras para brindar la información necesaria para fines del sistema de seguimiento.	Elaborar una estrategia de información que permita posicionar la relevancia que posee el seguimiento al proyecto y como a raíz de este proceso se pueden ser beneficiados.
	Contexto político y económico del MAG que limite la cantidad del recurso humano.	Reforzar la pertinencia e importancia del sistema de seguimiento, mismo que se encuentra dentro del accionar institucional y del PNDIP.

Fuente: Elaboración propia.

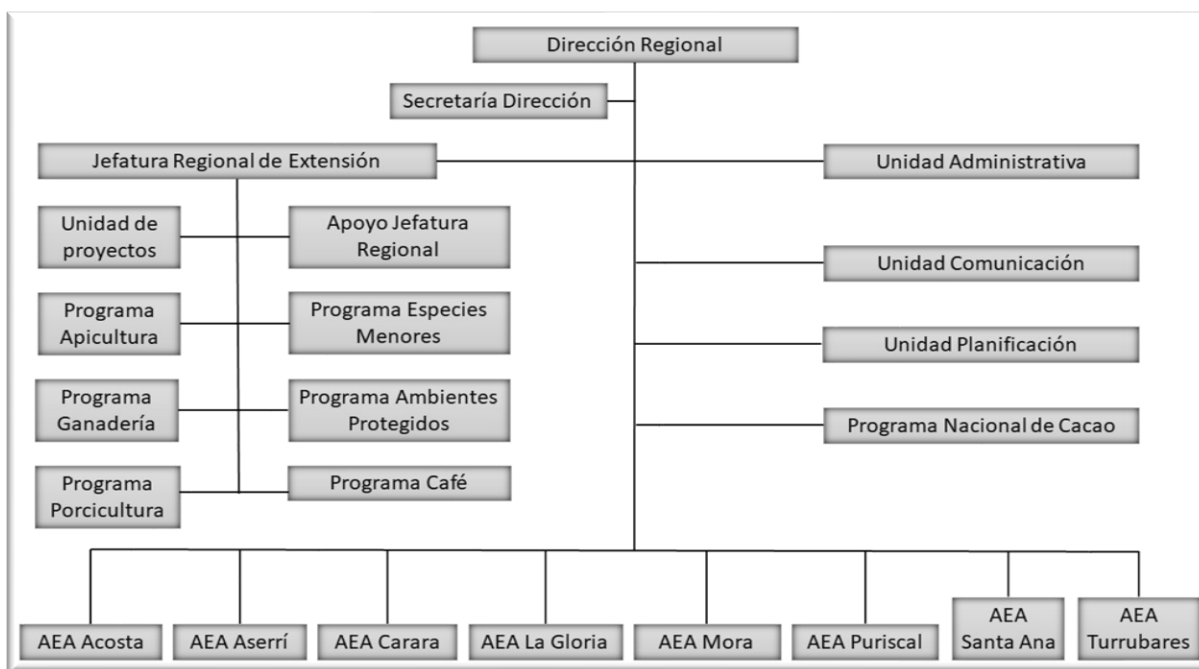
A partir de la identificación de las premisas internas y externas que potencialmente pueden afectar el desarrollo de la propuesta de sistema de seguimiento, se reconoce la importancia de velar porque los procesos de comunicación y coordinación entre los actores claves se efectúen de manera óptima, ya que, el trabajo en conjunto, interinstitucional e interdisciplinario es fundamental para el logro de una intervención integral.

#### **4.3.4 Planificación organizativa**

Para la presentación de los resultados correspondientes a la planificación organizativa, en primer lugar, se presenta el organigrama de la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur, seguidamente, en segundo lugar, es posible visualizar el organigrama de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal; un tercer lugar, incluye la estructura organizacional de la UPAP. Finalmente, se expone la propuesta de modelo organizativo para la ejecución y operación del sistema de seguimiento, esta última, en función de los recursos humanos, materiales y organizacionales previamente identificados.

Cabe mencionarse que, el MAG como institución rectora del sector agropecuario, cuenta con un modelo organizacional por niveles jerárquicos, dentro de los cuales están los niveles: político, asesor, directivo y el operativo por departamentos y unidades; al respecto, el organigrama es posible visualizarlo en el anexo 2.

Con respecto al organigrama de la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur, se identifica que posee un nivel directivo, jefatura y operativo; por ende, la figura 38 permite la comprensión visual del modelo organizativo.



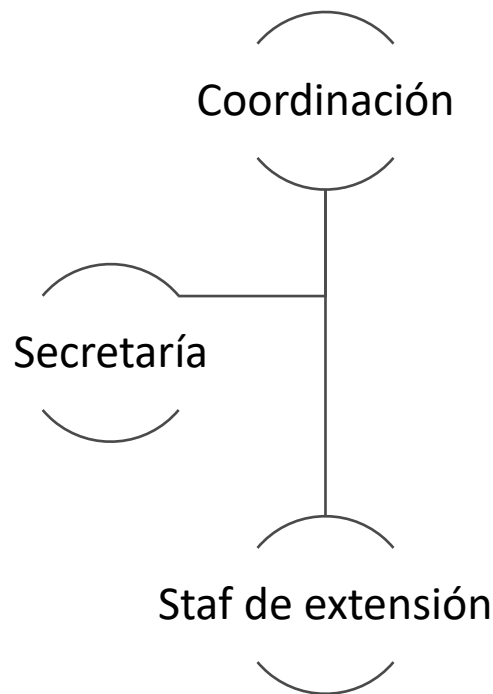
**Figura 38. Organigrama Dirección Regional de Desarrollo Central Sur**

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

De esta manera, se observa como la línea entre el nivel de dirección y las agencias encargadas de operacionalizar el servicio de extensión agropecuaria, es directa; por lo cual, la Jefatura Regional de Extensión con sus respectivos programas, entre ellos el de Ganadería y las

demás Unidades: Planificación, Administrativa y Comunicación, son instancias de coordinación para las agencias.

En relación con el nivel de operacionalización, en el cual se ubica la presente propuesta de seguimiento, se caracteriza por estar constituido por ocho agencias, por lo que, la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal es una de las instancias encargadas de brindar servicios dentro del marco de la Extensión Agropecuaria. A continuación, se muestra el organigrama de dicha agencia.



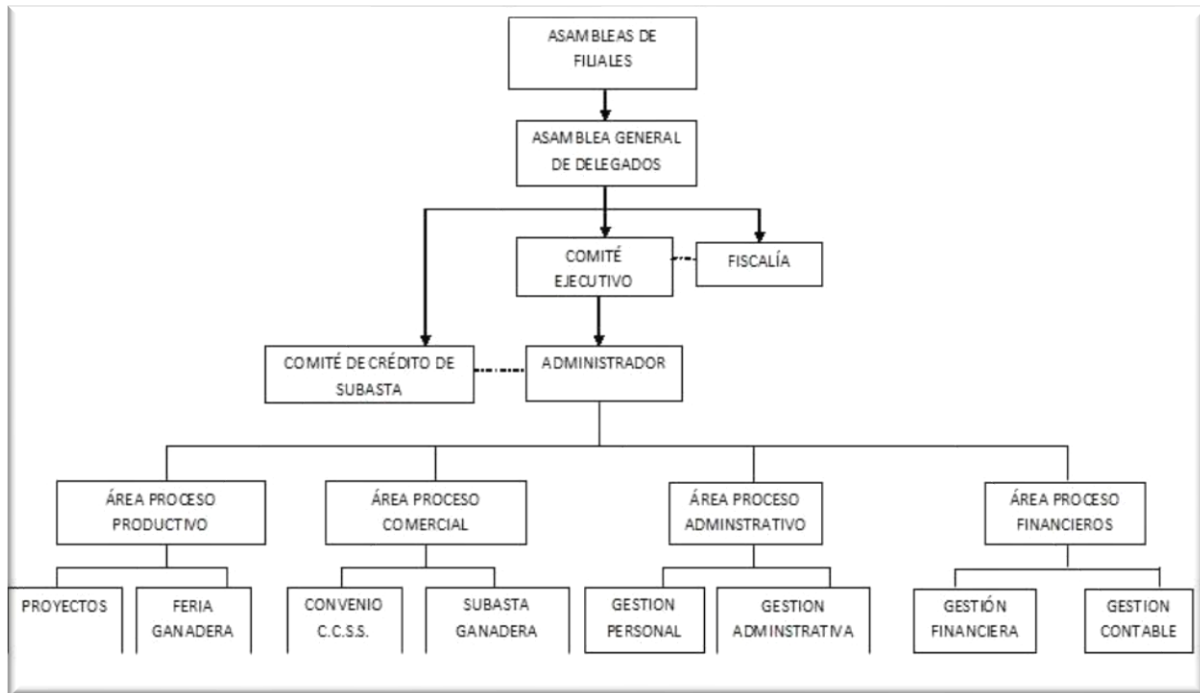
**Figura 39. Organigrama Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal**

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.

Con respecto a la forma de operacionalizar la Extensión Agropecuaria, las Agencias pueden desarrollar los procesos a través de dos formas, por un lado, de manera individual con cada productor(a), y, por otro lado, de forma grupal con las organizaciones de productores(as). De esta forma, la presente propuesta de sistema de seguimiento se ubica dentro de la modalidad

de intervención grupal, siendo que la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal apoya el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes” que pertenece a la UPAP.

Por lo anterior, a continuación, se muestra la estructura organizacional de la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal (UPAP).



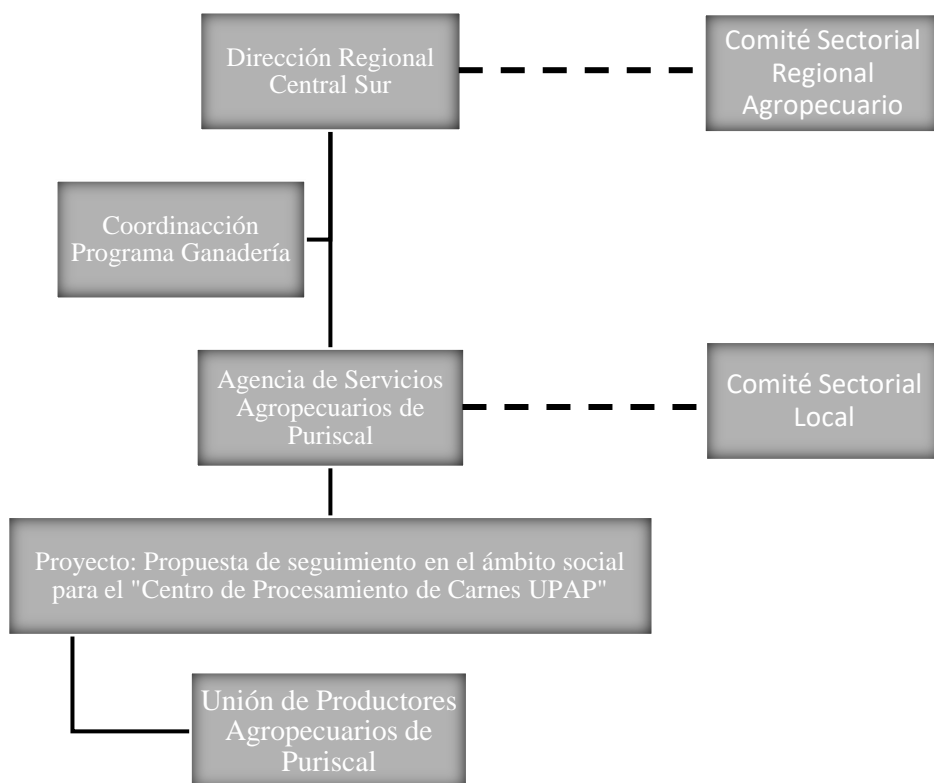
**Figura 40. Organigrama de la UPAP**

Fuente: Tomado de INDER, UPAP y MAG (2018).

A partir de la Figura 40 se plasma la estructura organizativa de la UPAP. Aunado a ello, según la información brindada en las entrevistas, la UPAP cuenta con una Asamblea formal que es dividida en dos, una se llama Asambleas de Filiales que se realizan cada dos años, y la otra se denomina Asamblea de Delegados, la cual está conformada por las personas representantes elegidas en las Asambleas de Filiales, aproximadamente está compuesta por el 15% de todos los afiliados(as) y se realiza cada año.



De esta manera, se opta por mantener el vínculo de autoridad, responsabilidad, coordinación y colaboración entre la Dirección, la Agencia y la UPAP para concretar la propuesta de sistema de seguimiento al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes”. Por lo que, seguidamente se presenta el organigrama para la operacionalización del proyecto.



**Figura 41. Estructura Organizacional del proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, la responsabilidad de operacionalizar el proyecto es asignado a la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, en coordinación con los Comités y el Programa de Ganadería, así como la colaboración de la UPAP. Finalmente, el puesto de autoridad se le atribuye a la persona ubicada en el puesto de dirección regional.

#### 4.3.5 Planificación del sistema de información

Para la presentación de los resultados correspondientes a la planificación del sistema de información, se parte de la estructura organizativa propuesta anteriormente, para así plantear las formas de intercambio de la información que tendrá el proyecto.

Se recomienda que la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal implemente una serie de estrategias de comunicación que permitan fortalecer los procesos de coordinación y/o colaboración entre los niveles incluidos en la estructura organizacional del sistema de seguimiento. Por lo cual, a partir de los aportes de Llacuna y Pujol (2005) se sugiere lo siguiente:

- ✓ *Comunicación en sentido descendente*: este va desde la dirección o jefatura hacia las personas funcionarias ubicadas en niveles operativos, se caracteriza por la transmisión de información específica y concreta, puede tratarse de órdenes, instrucciones, decisiones, peticiones, acciones, medidas y/o estrategias relacionadas con el buen funcionamiento del sistema de seguimiento.
- ✓ *Comunicación en sentido ascendente*: se refiere a la comunicación entre las personas funcionarias ubicadas en los niveles operativos hacia la dirección o jefatura, incluye la sugerencia de ideas, propuestas, consultas, estrategias, criterios profesionales necesarios para el buen desarrollo del sistema de seguimiento. Además, la comunicación ascendente posee la cualidad de convertirse en una herramienta para retroalimentar la comunicación descendente.
- ✓ *Comunicación en sentido horizontal*: este sentido de comunicación se efectúa entre personas ubicadas en un mismo nivel jerárquico, dentro de las bondades que posee se encuentra la posibilidad de “compartir información, coordinar y resolver problemas

entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas” (Llacuna y Pujol, 2005, p.4).

Al respecto, cabe aclarar que, los sentidos de comunicación no son mutuamente excluyentes, sino que, para la existencia de una comunicación efectiva es relevante y necesario que la comunicación se realice en todos los sentidos, tal y como se muestra en la siguiente figura:



*Figura 42. Sentidos de la comunicación*

Fuente: Tomado de Llacuna y Pujol, 2005, p.4.

Ahora bien, con respecto al tipo de comunicación se reconocen dos tipos, por un lado, la comunicación verbal, que consiste en la interacción cara a cara en donde participan dos o más personas, se privilegia en las reuniones y llamadas telefónicas. Por otro lado, la comunicación escrita, que puede incluir documentos impresos y/o digitales, con respecto a este último se recomienda la utilización de la herramienta “correo institucional” habilitado para cada funcionario(a) del MAG.

Finalmente, con relación a los puntos de control, se recomienda contemplar dentro de la estructura organizativa al Comité Sectorial Local (COSEL) y el Comité Sectorial Regional

Agropecuario (CSRA), como las instancias de seguimiento y acompañamiento con respecto a la ejecución y operacionalización del sistema de seguimiento.

A modo de cierre del capítulo de diagnóstico, es posible afirmar que la realización de los estudios técnico y de contexto, así como la implementación de la Metodología de Marco Lógico, permitieron obtener una perspectiva amplia e integral de la necesidad de un sistema de seguimiento social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, validando la inexistencia del mismo, así como la relevancia de contar con una propuesta de este tipo.

Se concluye que existe una anuencia hacia el desarrollo de un sistema de seguimiento social tanto por parte de las personas productoras encuestadas como de las personas funcionarias del MAG, INDER y CNP entrevistadas, se logró identificar las posibilidades, capacidades y limitaciones tanto de la institucionalidad del MAG como de la organización UPAP, para la implementación del sistema de seguimiento, lo cual permitió concluir que existe factibilidad y viabilidad del sistema de seguimiento social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”; fundamentalmente porque dentro del contexto de la Agenda 2030 con sus respectivos Objetivos de Desarrollo Sostenible propuesto por la ONU, resulta imprescindible la generación de información pertinente para la toma de decisiones que apoyen la generación de valor público en los ámbitos social, económico y ambiental.

## **Capítulo V: Propuesta del proyecto**

El presente capítulo responde al desarrollo de la propuesta de proyecto para responder a la necesidad identificada, para ello se divide la propuesta en tres momentos, en el primer momento, se incluye la ficha de identificación del proyecto, seguidamente una breve contextualización del surgimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, así como un resumen del proyecto en cuestión.

Posteriormente, en un segundo momento se expone el apartado de fortalecimiento al proyecto, que incluye los objetivos sociales y la definición teórico-conceptual de los componentes. Finalmente, en el tercer momento se desarrolla la propuesta logística del diseño de sistema de seguimiento en el ámbito social, donde se incluye la justificación del mismo, los objetivos del diseño de seguimiento, los momentos de este según el ciclo de vida del proyecto, la propuesta de indicadores sociales con sus respectivas fichas de identificación, los instrumentos construidos para la recolección y registro de la información correspondiente y finalmente la propuesta de formato para los informes de seguimiento.

## 5.1 Ficha de identificación del proyecto diseño de propuesta de seguimiento

**Tabla 13**

### **Ficha identificación del proyecto de seguimiento en el ámbito social**

Nombre del proyecto: Diseño de propuesta de seguimiento en el ámbito social para el proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP" apoyado por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, 2018-2020.
Objetivo del proyecto: Diseñar un sistema de seguimiento en el ámbito social para el proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP" que contribuya al fortalecimiento de los procesos de trabajo orientados a la mejora en las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores de carne de Puriscal.
Sectores a los cuales corresponde: Sector Agropecuario.
Ubicación geográfica: Cantón de Puriscal.
Nombre de la persona proponente: Bach. Alejandra Valverde.
Nombre de las organizaciones ejecutantes: Ministerio de Agricultura y Ganadería, y el Instituto de Desarrollo Rural.
Nombre de las instituciones u organizaciones cooperantes: Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio, Escuela de Trabajo Social (Diseño del Proyecto).
Nombre de las personas responsables: Bach. Alejandra Valverde.
Fecha de inicio del proyecto: marzo 2019.
Fecha de finalización del proyecto: diciembre 2019.
Estimación del presupuesto: ₡2 293 159.

Fuente: Elaboración propia.

## **5.2 Contextualización y surgimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.**

En relación con la información brindada por las personas entrevistadas, es posible identificar que el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” posee su razón de surgimiento a partir de la necesidad existente por fortalecer la agrocadena de ganadería en la Región Central Sur. Se conoce que, históricamente el cantón de Puriscal se dedicó al cultivo extensivo del tabaco lo cual a su vez es asociado a la génesis de la UPAP, debido a que esta organización nació con productores tabacaleros. Cuando coyunturalmente el cultivo de tabaco fue desplazado, las personas productoras quedaron con sus fincas desocupadas, por lo cual se empezó a pensar en otras opciones de producción agropecuaria (Quesada, comunicación personal, 16 de agosto, 2019).

Dentro de las producciones por las cuales se optó fue, el café, hortalizas y la ganadería, este contexto propició que la UPAP empezara a visualizar el ámbito ganadero, entonces con el apoyo del CNP y el MAG se logró la adquisición del terreno donde actualmente opera la Subasta Ganadera; sin embargo, se identificó que la producción de ganado en la zona no era suficiente, en tanto para el año 2000 fue necesario la implementación del proyecto denominado “Reconversión de la Ganadería” que consistió en el trabajo con las personas productoras para la adopción de tecnologías en los sistemas de producción ganadera, que permitieran el cambio de una ganadería extensiva a una de tipo intensiva (INDER, MAG y UPAP, 2018, p.3).

En el año 2005, por medio del Programa de Reconversión Productiva se logró el financiamiento de 100 productores para que mejoraran las unidades productivas familiares, esto permitió la instauración de un mercado de mayor oferta en cantidad y calidad, además en el año 2006 se instala la Subasta Ganadera en la finca de la UPAP ubicada en la Legua de Puriscal, la

cual opera dos veces a la semana y consiste en un espacio de compra-venta de ganado para las personas afiliadas de los territorios de Puriscal, Mora y Turrubares, este espacio ha contribuido a que, las personas productoras ganaderas obtengan un precio más equitativo y los clientes la adquisición de ganado de calidad (INDER, MAG y UPAP, 2018, p.3).

Actualmente, según la información brindada por las personas entrevistadas, se presenta la necesidad de dar valor agregado a la producción ganadera, a través de la construcción y funcionamiento de una planta cárnica para desarrollar todo tipo de cortes de res para la venta. Esto permitirá que las personas productoras que vendan la materia prima en la Subasta Ganadera, tengan mejores precios, porque se le va a transferir a las personas afiliadas un porcentaje del valor agregado generado.

### **5.3 Resumen del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.**

El proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” pertenece a la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal, organización gremial de trabajadores del sector agropecuario que funciona bajo la figura jurídica de un sindicato, la misma con el apoyo de las instituciones del sector agropecuario que tienen injerencia en el territorio: Instituto de Desarrollo Rural, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Consejo Nacional de Producción, se propone la construcción y equipamiento de un local que posea las condiciones adecuadas de inocuidad y en cumplimiento con la legislación vigente, que permita el proceso de deshuese de carne principalmente de res, con el fin de ofrecer un producto en diferentes cortes empacado al vacío (INDER, MAG y UPAP, 2018, p.7).

El origen del proyecto surge a partir de la necesidad específica de fortalecer la agrocadena de ganadería en la Región Central Sur, debido a que los sistemas de producción de la ganadería



bovina se han desarrollado bajo el enfoque extensivo, es decir en unidades productivas de pequeños y medianos productores(as) caracterizados por: baja adopción de tecnología, limitados rendimientos, producto de baja calidad, alta intermediación, bajos ingresos, escasa organización de productores(as) y difícil acceso a recursos financieros (INDER, MAG y UPAP, 2018, p.4).

Dichos factores han incidido en la capacidad de encadenamiento de la agrocadena, afectando el desarrollo integral de la ganadería bovina de la región, sin embargo, tanto instituciones del Estado costarricense como organizaciones de la sociedad civil, han apoyado a las personas productoras de la zona, lográndose un importante avance dentro del territorio, pero el contexto actual producto de los Tratados de Libre Comercio y otras amenazas de mercado, colocan la necesidad primordial e indispensable de generar valor agregado a la materia prima que maneja y desarrolla la UPAP por medio de las subastas (INDER, MAG y UPAP, 2018, p.4).

Por lo cual, la finalidad del proyecto es brindar valor agregado a la materia prima cárnica, a través de una planta para desarrollar todo tipo de cortes de res empacados al vacío para su respectiva venta. La población beneficiaria son 520 personas entre hombres, mujeres y jóvenes, así como las personas beneficiarias indirectas, es decir los núcleos familiares de las personas productoras, es de aproximadamente 3900 personas (INDER, MAG y UPAP, 2018, p.7).

Con respecto a los objetivos del proyecto, es posible indicar que el objetivo general es “Dar valor agregado a la producción pecuaria de los afiliados de la UPAP, mediante el establecimiento de una planta de deshuese, empaque y la comercialización de cortes de carne en la finca de la UPAP” (INDER, MAG y UPAP, 2018, p.6).

En lo referente a los objetivos específicos se plantearon cuatro, los cuales son (INDER, MAG y UPAP, 2018, p.6):

1. Construir una planta en la finca de la UPAP, para el deshuese, empaque al vacío y distribución de cortes de carne.
2. Equipar la planta para su puesta en marcha aplicando técnicas de producción y manejo de los cárnicos de tal forma que los productos cumplan con las normas de sanidad y se garantice la óptima higiene y calidad del mismo.
3. Mejorar los precios de compra venta en la subasta ganadera de la UPAP mediante la adquisición del ganado para la planta en dicho punto de comercialización.
4. Comercializar la producción de la planta mediante contratos y distribuciones establecidas con el PAI, el resto se comercializará mediante carnicerías y otros negocios comerciales de la zona y a nivel nacional.

Finalmente, cabe mencionarse que, más allá de buscar el fortalecimiento de la agrocadena ganadera en la región, se busca el favorecimiento con mejores precios a los pequeños y medianos productores agropecuarios pertenecientes a la UPAP, esto a través de la generación de valor agregado, que posteriormente pueda ser traducido en posibilidades para el mejoramiento de las condiciones de vida de estas personas productoras y sus respectivas familias.

#### **5.4 Misión y visión de la UPAP**

Con respecto al marco filosófico que describe la razón de ser de la UPAP como organización sindical, es el siguiente:



*Figura 43. Marco filosófico de la UPAP*

Fuente: Elaboración propia con base en INDER, MAG y UPAP, 2018.

Se devela entonces que, la UPAP dentro de su marco filosófico contempla la realización de acciones que coadyuven al mejoramiento de las condiciones productivas de sus respectivas personas afiliadas desde una perspectiva integral, incluyendo no solo la parte económica sino también la social y ambiental.

Sin embargo, dentro de la formulación del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” no se contempló la inclusión del ámbito social, según la información brindada en las entrevistas, la UPAP no cuenta con recurso profesional del área de las Ciencias Sociales, lo cual les ha dificultado la inclusión del componente social en los diversos proyectos que administran,

asimismo, desde la institucionalidad del MAG, específicamente en la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal tampoco cuentan con el recurso humano en el área de Promoción Social, por lo cual, dentro de los aportes que se incluyen en el presente TFG se brinda el siguiente apartado de fortalecimiento al proyecto en cuestión.

## **5.5 Algunas consideraciones del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.**

El presente apartado comprende los aspectos construidos para el fortalecimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, se justifica a partir de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico, donde fue posible identificar la carencia en la incorporación del ámbito social. Por lo cual, en primer lugar, se incorporan los objetivos sociales para dicho proyecto y, en segundo lugar, se resaltan los componentes del proyecto, dado que en el perfil del mismo se encuentran dispersos y sin fundamentación teórico-conceptual que lo respalde.

### **5.5.1 Inclusión objetivos sociales**

Seguidamente se presenta la propuesta de objetivos sociales, los cuales se circunscriben en el marco del desarrollo sostenible, es decir se incluyen aspectos en los ámbitos social, económico y ambiental.

**Tabla 14**

**Propuesta de objetivos sociales para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”**

General
Fortalecer el trabajo asociativo de las personas afiliadas a la UPAP a través de la asistencia técnica en producción ganadera que contribuya al desarrollo de las personas y en el desarrollo sostenible de la

Región Central Sur.	
Específicos	
Dimensión Económica	1- Fortalecer los emprendimientos y la capacidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas ganaderas, a través de un aumento equitativo en las microeconomías de las unidades productivas y de la organización, para el mejoramiento de las estructuras productivas y el precio de venta del ganado en pie.
Dimensión Ambiental	2- Desarrollar modelos de producción sostenibles en cada eslabón de la agrocadena de ganadería de la Región Central Sur, para la obtención de cárnicos de calidad responsables con el ambiente.
Dimensión Social	3- Incidir en la economía local por medio de la venta de productos de calidad, que permitan una generación de empleo y arraigo hacia la actividad productiva ganadera en la zona rural.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.2 Componentes del proyecto

En lo referente a los componentes, se identificaron cinco: 1. Producción en la agrocadena de ganadería e incorporación de valor agregado, 2. Fortalecimiento organizacional, 3. Comercialización, 4. Mejoramiento de la calidad de vida de las personas afiliadas y 5. Desarrollo territorial sostenible. Seguidamente se detallan los aspectos teóricos-conceptuales para cada uno de ellos.

#### 5.5.2.1 Producción en la agrocadena de ganadería e incorporación de valor agregado

Con respecto a la producción en la agrocadena de ganadería se enfoca en el fortalecimiento de la misma a través de la eficiencia en la productividad en las fincas ganaderas, lo cual se puede lograr cambiando de la modalidad extensiva por la ganadería intensiva. Para ello, resulta prescindible que las personas productoras puedan recibir la asistencia técnica en

investigación y transferencia de tecnologías, en temas como nutrición, mejoramiento genético y salud del hato.

Aunado a lo anterior, este componente implica el mejoramiento de la empresariedad de la persona ganadera, lo cual significa la capacidad del o la productora de desarrollar la ganadería de manera tal que pueda determinar la rentabilidad y potencializar la misma, para ello, es imprescindible el uso de registros de fincas. Al respecto, resulta importante la incentivación del relevo generacional, es decir la inclusión de la población joven en la actividad ganadera, dado que, a las generaciones actuales se les facilita más la utilización de la tecnología.

En lo referente al valor agregado, según Riveros y Wienke (2014) en el marco de proyectos y programas que buscan la agregación de valor a productos de origen agropecuario, estas acciones se relacionan con “el interés en que los productores primarios y los territorios incrementen sus ingresos y su participación en la formación de los precios finales de bienes y servicios” (Riveros y Wienke, 2014, p.1).

En función de lo expuesto, resulta importante no confundir la concepción de valor agregado y el aumento de precio, según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) el precio puede aumentar por diversas razones y no precisamente se dé un aumento del valor agregado de un determinado producto, sin embargo el valor agregado sí se ve reflejado en el precio; además, es importante la diferenciación entre “valor agregado” y “agregación de valor”, en tanto el valor agregado es “el resultado de la aplicación de estrategias o mecanismos de agregación de valor. La agregación de valor es el proceso mediante el cual se agrega valor a un producto” (IICA, 2014, p.7).

#### **5.5.2.2 Fortalecimiento organizacional**

Este componente refiere a la necesidad de que se generen procesos por los cuales una determinada organización de productores agropecuarios, pueda reconocer y apropiarse de “su propio cambio o desarrollo, logrando que se empodere respecto de su propio proceso y se convierta en la generadora de sus propias acciones de mejora” (Valle, 2012, p.10). Es decir, el fortalecimiento organizacional se direcciona en dos vías, por un lado, en el trabajo asociativo entre las personas productoras que componen la organización y, por otro lado, en el trabajo a nivel de estructura y la gestión de proyectos para el cumplimiento del marco filosófico que sustenta la organización.

De esta manera, el componente organizacional está estrechamente relacionado con la generación de capacidades no sólo en el ámbito técnico-productivo agropecuario, sino que también integra acciones para “el desarrollo de capacidades que favorezcan las relaciones sociales dentro de la propia organización y, con ello, contribuyan a potencializar las actividades de cada uno de sus miembros” (Valle, 2012, p.10).

Aunado a lo anterior, el fortalecimiento organizacional entre las personas que conforman la organización propicia el aumento del sentido de pertenencia y arraigo hacia la actividad productiva, visualizando que -en tanto se procure que la organización potencie sus fortalezas y minimice las debilidades- se obtiene el progreso en el tiempo de la misma, así como el aumento de la identidad organizacional, reconociendo que son parte y codueños(as) de la organización.

### **5.5.2.3 Comercialización**

El componente de comercialización cárnica se direcciona en dos vías, por un lado, el fortalecimiento del proyecto “Subasta Ganadera” que también pertenece a la UPAP, en tanto se espera que los precios de venta del ganado en las subastas realizadas dos veces por semana

aumenten, esto como resultado de la relación de oferta y demanda de las reses en pie. Por otro lado, la comercialización de cortes cárnicos empacados al vacío, permitirá el cumplimiento de la “legislación vigente sobre etiquetado, sanitaria, ambiental, de bienestar animal y la reglamentación sobre la comercialización de ganado en pie” (SEPSA, 2010, p.7). Además, cabe mencionar que, se constituyen en productos originados en la región y que serán comercializados dentro de la misma, potenciando el arraigo hacia la ruralidad y hacia la demanda de cárnicos propios de la región.

La comercialización de los cortes de carne empacados al vacío, se constituye en un eslabón más en la agrocadena de ganadería para la Región Central Sur, para lo cual es importante que se propicien acuerdos y alianzas estratégicas entre los eslabones de la cadena productiva con el fin de posicionar el desarrollo de los productos cárnicos (SEPSA, 2010). Respecto al proyecto en cuestión, dentro de las alianzas estratégicas está la inclusión de la UPAP como suplidor de alimentos cárnicos dentro del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) que pertenece al Consejo Nacional de Producción (CNP), abarcando las escuelas y colegios circunscritos en el área de influencia, el resto de productos serán colocados mediante contratos estratégicos con carnicerías y demás puntos de venta en la región.

Aunado a lo anterior, dentro de las acciones contempladas en el componente de comercialización de productos cárnicos, se encuentra el “desarrollo y uso de marcas, con empaques que contengan información del producto, indicando su origen y destacando las prácticas de producción amigables con el ambiente y el bienestar animal” (SEPSA, 2010, p.7), lo cual a su vez contribuye a la trazabilidad de la producción bovina en la región.



#### **5.5.2.4 Mejoramiento de las condiciones de vida de las personas afiliadas**

Este componente se constituye en un eje transversal para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, el cual desde un enfoque de economía social es posible indicar que las condiciones de vida son “aquellas que requieren todas las personas para su pleno desarrollo, las condiciones que permiten un nivel de calidad de vida que genere la autorrealización y la satisfacción plena de necesidades” (Meneses, 2012, p.21).

Este mejoramiento en las condiciones se asocia al aumento en la calidad de vida de las personas, al respecto se sabe que, este refiere a un “concepto multidimensional, compuesto por las mismas dimensiones para todas las personas, que está influido por factores tanto ambientales como personales, así como por su interacción, y que se mejora a través de la autodeterminación, los recursos, la inclusión y las metas en la vida” (Verdugo, Arias, Gómez y Shalok; 2009, p.18).

A pesar de la transversalidad del componente en el desarrollo del proyecto, los resultados en cuanto al mejoramiento de las condiciones de vida son a largo plazo, por lo cual, sería necesaria una evaluación de impactos para lograr determinar la efectividad del proyecto en cuestión. Además, dentro de este componente se contempla las variables de equidad e inclusión de mujeres y jóvenes, donde se procure el respeto por los derechos de estas poblaciones.

#### **5.5.2.5 Desarrollo rural sostenible**

En correspondencia con SEPSA (2015) este componente refiere al “proceso de cambio integral con la participación de todos los actores del territorio, en armonía con el ambiente y conforme a la dinámica propia del medio natural” (p.29). Por lo cual, uno de los principales ejes estratégicos dentro de los ecosistemas territoriales rurales es “fomentar acciones que coadyuven a

la producción amigable con el ambiente, la adaptación, la mitigación y la gestión del riesgo, orientadas al uso sostenible e integral de los recursos naturales” (p.33).

Es decir, este componente de responsabilidad ecológica ambiental se refleja en el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” en tanto se logre el aumento de fincas aplicando el modelo de NAMA ganadería y en el desarrollo de Buenas Prácticas Pecuarias dentro de las mismas. Así como, la planta de procesamiento de carne cumplirá con las normativas respectivas para la minimización del impacto ambiental que pueda generar la actividad agroindustrial.

A manera de síntesis, el conjunto de los componentes descritos pretende la consecución de los siguientes resultados.

**Tabla 15**

**Marco de resultados esperados con el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”**

Insumos	Actividades	Productos	Resultados	Impactos
Finca perteneciente a la UPAP.	Subasta Ganadera dos veces por semana.	Espacio de comercialización del ganado en pie.	Condiciones en el precio de venta más justo.	Aumento en la microeconomía de las personas productoras.
	Planta de procesamiento de carnes.	Cortes de carne empacados al vacío que cumplen con las normas sanitarias.	Comercialización de productos cárnicos producidos en la región dentro de la misma.	Mayor trazabilidad de la carne producida en la región.
Fincas pecuarias en el cantón.	Producción de ganado de engorde.	Carne de calidad.	Experticia y sostenibilidad de la actividad ganadera.	Desarrollo económico local.
	Aplicación del modelo NAMA ganadería.	Acciones pertinentes para la prevención, mitigación o atención del riesgo y cambio climático.	Contribución a reducir las emisiones de CO2 en la actividad de la ganadería.	Sostenibilidad ambiental.
Presencia de Instituciones Gubernamentales	Investigación y transferencia tecnológica en	Participación en congresos y talleres de capacitación.	Profesionales actualizados y capacitados.	Personas productoras con conocimiento de

Insumos	Actividades	Productos	Resultados	Impactos
del sector agropecuario en el cantón, específicamente MAG, SENASA, CNP e INDER.	ganadería.			nuevas tecnologías en ganadería.
	Capacitación en asistencia técnica para la producción ganadera.	Asesoramiento para el fortalecimiento empresarial a las personas productoras.	Personas productoras con experticia y resiliencia en la producción ganadera.	Alta empresariedad de personas productoras ganaderas.
	Recursos financieros.	Acceso a créditos o transferencias económicas para la producción ganadera.	Productores con estabilidad económica.	Disminución de pobreza.
	Apoyo para el fortalecimiento organizacional.	Asesoramiento para el fortalecimiento organizacional a las organizaciones de productores.	Fidelidad, sentido de pertenencia y legitimidad por parte de las personas productoras afiliadas.	UPAP fortalecida.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.6. Diseño logístico del sistema de seguimiento al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”

El presente punto corresponde al desarrollo de la propuesta logística del sistema de seguimiento en el ámbito social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, por lo cual, un primer apartado se incluye la justificación del mismo, el segundo apartado abarca los objetivos general y específicos; un cuarto apartado especifica la ubicación que tendrá el seguimiento según el “ciclo de vida” del proyecto.

El quinto apartado incluye la propuesta de indicadores sociales con sus respectivas fichas de identificación, posteriormente el sexto apartado incluye la propuesta de calendarización para el seguimiento, en un séptimo apartado se incorporan los instrumentos construidos para la

recolección y el registro de la información correspondiente y finalmente, el octavo apartado define la propuesta de formato para los informes de seguimiento.

### **5.6.1 Justificación del sistema de seguimiento**

La implementación de un sistema de seguimiento se constituye en una herramienta imprescindible en la etapa de ejecución de un determinado proyecto, permite la obtención de la información pertinente para la construcción de diferentes tipos de acciones que aumenten la probabilidad en el logro de los objetivos y metas propuestos. Partiendo de la relevancia que posee el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes de la UPAP” para el desarrollo sostenible del cantón de Puriscal, la Región Central Sur y el resto del país, se justifica la importancia de contar con este proceso no de control sino de continua retroalimentación de las actividades y procesos desarrollados.

Esencialmente, el presente sistema de seguimiento permitirá la consecución de reportes o informes de seguimiento correspondiente a los avances de los objetivos sociales del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, para lo cual se compara lo programado con el avance real, esto a través de la utilización de indicadores y metas oportunamente contruidos.

### **5.6.2 Objetivos del sistema de seguimiento**

Seguidamente se presenta la propuesta de objetivo general y los objetivos específicos contruidos para la propuesta de diseño de sistema de seguimiento en el ámbito social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

### **5.6.2.1 General**

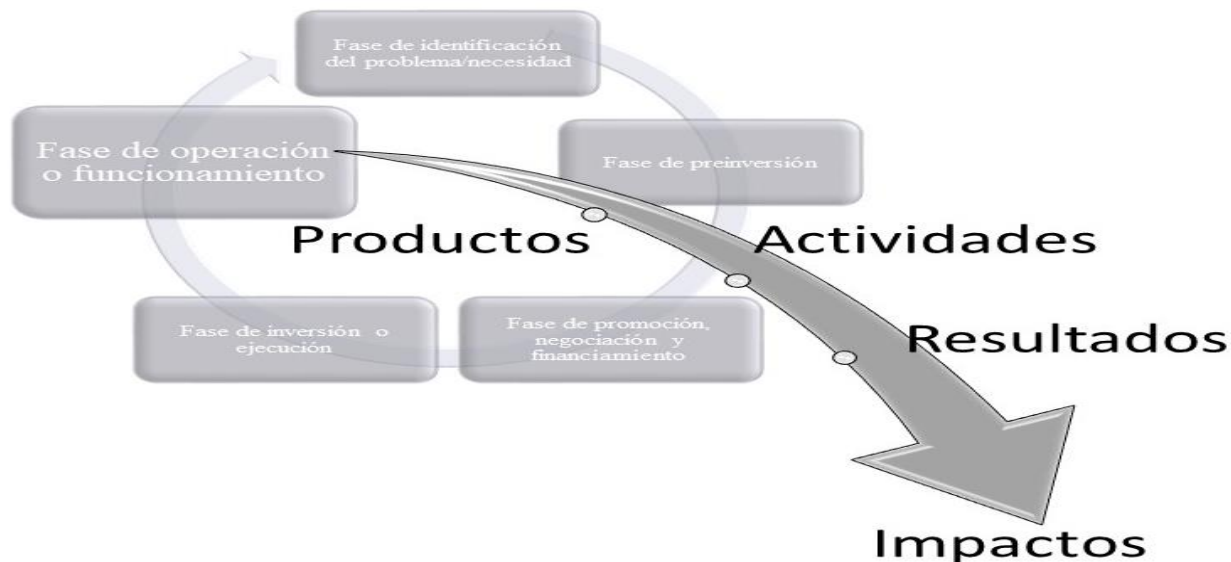
Dar seguimiento a la ejecución del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” para la identificación de los elementos que están afectando, ya sea limitando o favoreciendo la marcha del proyecto, con el propósito de incorporar las acciones correctivas, preventivas o de mejora durante la ejecución del mismo.

### **5.6.2.2 Específicos**

1. Diseñar la metodología para la construcción de la línea base de información requerido para la realización del seguimiento.
2. Construir los indicadores para el seguimiento de los objetivos sociales.
3. Crear los instrumentos técnico-operativos requeridos para la recolección de la información en el seguimiento.
4. Esbozar el formato para los informes de seguimiento al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

### **5.6.3 Momento del sistema de seguimiento según el ciclo de vida del proyecto**

Partiendo del ciclo de vida de un proyecto, es posible indicar que las acciones de seguimiento se enmarcan dentro de la etapa denominada “fase de operación o funcionamiento”, es así como la consecución oportuna, eficaz y eficiente de dicha etapa permitirá la obtención del marco de resultados propuesto en el apartado anterior (ver página 175). Para una representación visual de dicha relación, a continuación, se brinda la figura 44.



**Figura 44. Ubicación del seguimiento en el ciclo de vida del proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, es posible afirmar que, el sistema de seguimiento permite obtener información para la verificación del cumplimiento de los *productos*, *actividades* y *resultados* del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, no así de los impactos del mismo, dado que para la medición de los impactos es ámbito de intervención para una evaluación de tipo *ex-post*.

### **5.7. Metodología para la creación de la línea base de información**

Una debilidad encontrada durante el desarrollo del presente diseño fue la inexistencia de una línea base de información, sin embargo, este hecho puede ser resuelto en el año 2020 sí el MAG aprovecha el tiempo mientras se construyen las instalaciones de la planta de procesamiento cárnico en la finca de la UPAP ubicada en La Legua de Puriscal, para la recolección de la

información necesaria que permita la construcción de una línea base de información correspondiente a la situación antes de la ejecución del proyecto.

Por consiguiente, la metodología recomendada para la creación de la línea base de información es:

#### **5.7.1. Paso 1: Construir el marco muestral**

El mismo debe contener el total de las personas productoras de ganado para carne del cantón de Puriscal, organizado según los respectivos distritos, estas personas deberán ser proveedoras de materia prima a la planta de procesamiento cárnico, esto con el fin de desarrollar un muestreo al azar que permita la selección de las personas a las cuales se les dará el seguimiento.

#### **5.7.2. Paso 2: Definición del tamaño de la muestra**

Según la información brindada por funcionarios y funcionarias de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, la última proyección realizada referente a la cantidad de productores y productoras que proveerán de materia prima a la planta de procesamiento cárnico es de 60 personas, de las cuales aproximadamente la mitad pertenecen al cantón de Puriscal, por lo cual, se recomienda que el tamaño de la muestra sea de 16 familias, esto en función de los resultados obtenidos en el capítulo de “diagnóstico”, donde se detalla que la capacidad institucional instalada en la Agencia, no permitiría el seguimiento continuo, riguroso y de calidad a la respectiva totalidad de personas productoras de carne que proveerán de materia prima a la planta cárnica, al respecto una muestra de 16 personas fue validada como viable de brindarle seguimiento.

Aunado a lo anterior, se recomienda que las 16 familias incluidas en la muestra estén distribuidas proporcionalmente en los distritos que componen el cantón: Santiago, Mercedes Sur, Barbacoas, Grifo Alto, San Rafael, Candelarita, Desamparaditos y San Antonio, en todos ellos se desarrolla la actividad de ganadería, por lo tanto, se considera relevante la generación de información sobre la condiciones de vida de las personas productoras según el distrito donde realizan la actividad de ganadería.

### 5.7.3. Paso 3: Recolección de la información

Una vez seleccionada la muestra, es necesaria la recolección de la información, para ello se sugiere la aplicación de un cuestionario donde al menos dos de las personas funcionarias de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal visiten a las personas seleccionadas, esto porque al ser el primer acercamiento entre la población a la cual se le brindará el seguimiento y las personas funcionarias del MAG, es fundamental que se dé un encuentro personal funcionario-productor donde sea posible la contextualización de las implicaciones del seguimiento y la importancia de contar con la participación como informantes durante el proceso. A continuación, se presenta el cuestionario diseñado.

**Tabla 16**

#### **Cuestionario para la obtención de la información correspondiente a la línea base**

Ministerio de Agricultura y Ganadería Dirección de Desarrollo Central Sur Agencia de Extensión Agropecuaria de Puriscal	
Nombre del o la encuestador(a):	
Nombre del o la encuestado(a):	



Hora de comienzo:					
Hora de finalización:					
Nº de encuesta:					
Presentación de la persona encuestadora					
<p>Buenos días/tardes,  Mi nombre es (Nombre completo). Yo trabajo como encuestador(a) para el sistema de seguimiento al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” y quisiera hacerle una entrevista, ya que usted salió seleccionado(a) en la muestra estadística de la Agencia de Extensión Agropecuaria de Puriscal.  El objetivo de la encuesta es: <i>Identificar las condiciones socioeconómicas de las unidades productivas que brindan materia prima al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” para la construcción de una línea base para el seguimiento de los resultados de dicho proyecto en la población beneficiaria.</i>  La información que brinde es confidencial y su finalidad está orientada hacia el seguimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” por parte de funcionarios de la Agencia de Extensión Agropecuaria de Puriscal.</p>					
Información sociodemográfica de la persona encuestada					
Edad cumplida en años					
Género		Hombre		Mujer	Otro
Estado civil		Soltero(a)	Casado(a)	Unión libre	Divorciado
					Viudo(a)
Desarrollo del cuestionario					
1.- ¿Su finca cuenta con el Certificado de Operación Veterinario al día?		Sí			No
2.- ¿Realiza registros sobre la actividad ganadera que realiza?		Sí			No
<input type="checkbox"/> Sí (por favor, especifique qué registra)					
3.- ¿Cuál es el ingreso neto que aproximadamente genera con la actividad de ganadería?					
4.- ¿Cuáles de las siguientes mejoras productivas ha implementado en su finca? (puede seleccionar una o varias), favor marcar con “x”.					
Productivas	Ambientales				
( ) Mejoramiento genético. ( ) Mejoramiento en forrajes y pastos. ( ) Mejoramiento en infraestructuras.	( ) Mejoramiento de cercas para que el ganado no invada áreas destinadas a la conservación. ( ) Inclusión de cercas vivas (árboles).				

( ) Mejoramiento nutricional.	( ) Siembra de árboles en áreas destinadas a la conservación o cerca de ríos y nacientes. ( ) Rotación en el uso de terrenos donde está el ganado, para evitar la compactación de suelos. ( ) Uso adecuado de plaguicidas y desechos de uso veterinario. ( ) Manejo del estiércol.				
5.- ¿En su finca aplica el Modelo NAMA ganadería?		Sí			No
<input type="checkbox"/> Sí (por favor, especifique cuáles acciones realiza)					
6.- ¿Usted realiza buenas prácticas pecuarias en su finca?		Sí			No
¿Cuáles? Marque con "x", puede seleccionar una o varias. ( ) Ubicación de los establecimientos ( ) Autorización de operación de los establecimientos ( ) Alojamiento e instalaciones de los animales ( ) Origen de los animales, identificación y rastreabilidad ( ) Agua y alimento de los animales ( ) Salud de los animales ( ) Medicamentos veterinarios y productos afines ( ) Mantenimiento y limpieza ( ) Control de plagas ( ) Higiene y salud del personal ( ) Transporte					
7.- ¿Cuántas personas realizan trabajos en su finca?					
8.- ¿Cuántas de esas personas tienen entre 15 a 35 años de edad?					
9.- De esas personas ¿Cuántas son mujeres?					
10.- ¿Cuántos años tiene de desarrollar la actividad de ganadería de engorde?					
11.- En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio. ¿Cómo se siente de satisfecho con la actividad ganadera que realiza?	1	2	3	4	5
12.- ¿Ha pensado dejar de desarrollar la ganadería?		Sí			No
Explique su respuesta					
13.- En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada de pertenencia e identificación y 5 mucha pertenencia e identificación. ¿Cuál es su sentido de pertenencia e identificación hacia la UPAP?	1	2	3	4	5
14.- ¿Cuál o cuáles son las razones por las que vende su ganado en la UPAP? Marque con "x", puede seleccionar una o varias.	( ) Por el precio. ( ) Por la distancia respecto a la finca. ( ) Por las instalaciones. ( ) Por la dinámica propia de las subastas.				

	( ) Por ser afiliado a la UPAP, se tiene beneficios . ( ) Porque no hay otra opción de venta.
15.- ¿Cuál o cuáles son las razones por las que usted está afiliado a la UPAP? Marque con “x”, puede seleccionar una o varias.	( ) Por los beneficios que se recibe al ser afiliado. ( ) Por la legitimidad y confianza hacia la organización. ( ) Porque la asociatividad entre productores es importante para el desarrollo local. ( ) Porque no hay otra opción de organización.
¡Muchas gracias!	

Fuente: Elaboración propia con base en insumos de SENASA 2018.

#### 5.7.4. Paso 4: Establecer las metas

Una vez construida la información correspondiente a la línea base, es imprescindible que se definan las metas para cada año, para la realización de este ejercicio se recomienda el uso de la siguiente tabla.

**Tabla 17**

#### **Registro de las metas según indicadores por periodo**

Indicador	Metas según años					
	Línea base (2020)	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Cantidad de fincas con Certificado Veterinario de Operación al día en relación con el total de fincas.						
Cantidad de fincas con “registros” de la actividad productiva según el total de fincas.						
Porcentaje de aumento en los ingresos percibidos en las unidades productivas según la línea base.						
Cantidad de fincas que han incorporado mejoras en las estructuras productivas según el total de fincas (ámbito de producción).						
Promedio de mejoras en las estructuras productivas en las fincas que han incorporado mejoras según tipo de mejoramiento (ámbito de producción).						
Porcentaje de aumento en el precio de venta del ganado en pie según el promedio del año anterior.						
Cantidad de fincas produciendo bajo el modelo de NAMA ganadería en el cantón de Puriscal en relación con el total de fincas en dicho cantón.						
Cantidad de fincas que han incorporado mejoras en las estructuras productivas según el total de						

Indicador	Metas según años					
	Línea base (2020)	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
fincas (ámbito ambiental).						
Promedio de mejoras en las estructuras productivas en las fincas que han incorporado mejoras según tipo de mejoramiento (ámbito ambiental).						
Cantidad de productores que incorporan buenas prácticas pecuarias versus el total de fincas.						
Promedio de buenas prácticas pecuarias por finca según el total de fincas que incorporan buenas prácticas pecuarias.						
Cantidad de nuevas fuentes de trabajo generados en fincas en relación con el año anterior.						
Cantidad de nuevos empleos generados por la organización UPAP en relación con el año anterior.						
Cantidad de personas de 15-35 años de edad que se integran a la actividad ganadera versus la línea base.						
Cantidad de mujeres que se integran a la actividad ganadera versus la línea base.						
Nivel de satisfacción de la persona productora de carne con la actividad ganadera.						
Nivel de pertenencia de las personas afiliadas hacia la UPAP.						

Fuente: Elaboración propia.

## 5.8. Logística del seguimiento

Posterior, a la construcción de la línea base, es posible iniciar con la implementación del sistema de seguimiento, a continuación, se brinda la logística diseñada.

### Paso 1: Definición de los indicadores a los cuales se les dará seguimiento

Seguidamente se presenta una tabla que integra la propuesta de indicadores según objetivos específicos, además, se indica la respectiva unidad de medida y el medio de verificación correspondiente.

**Tabla 18**

**Indicadores para el seguimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”**

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Medio de verificación
Fortalecer los emprendimientos y la capacidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas ganaderas, a través de un aumento equitativo en las microeconomías de las unidades productivas y de la organización, para el mejoramiento de las estructuras productivas y el precio de venta del ganado en pie.	Cantidad de fincas con Certificado Veterinario de Operación al día en relación con el total de fincas.	N° fincas	Registros de SENASA.
	Cantidad de fincas con “registros” de la actividad productiva según el total de fincas.	N° fincas	Información de la línea base. Matriz de productores
	Porcentaje de aumento en los ingresos percibidos en las unidades productivas según la línea base.	Monto de Ingresos	Información de la línea base. Matriz de productores
	Cantidad de fincas que han incorporado mejoras en las estructuras productivas según el total de fincas (ámbito de producción).	N° de fincas	Información de la línea base. Matriz de productores
	Promedio de mejoras en las estructuras productivas en las fincas que han incorporado mejoras según tipo de mejoramiento (ámbito de producción).	N° de mejoras productivas	Matriz de productores por tipo de mejoramiento
	Porcentaje de aumento en el precio de venta del ganado en pie según el promedio del año anterior.	Precio de ganado en pie.	Registros contables de la UPAP
Desarrollar modelos de producción sostenibles en cada eslabón de la agrocadena de ganadería en la Región Central Sur, para la obtención de cárnicos de calidad responsables con el ambiente.	Cantidad de fincas produciendo bajo el modelo de NAMA ganadería en el cantón de Puriscal en relación con el total de fincas en dicho cantón.	N° de fincas	Información de la línea base. Matriz de productores
	Cantidad de fincas que han incorporado mejoras en las estructuras productivas según el total de fincas (ámbito ambiental).	N° de fincas	Información de la línea base. Matriz de productores
	Promedio de mejoras en las estructuras productivas en las fincas que han incorporado mejoras según tipo de mejoramiento (ámbito ambiental).	N° de mejoras productivas	Matriz de productores por tipo de mejoramiento
	Cantidad de productores que incorporan buenas prácticas pecuarias versus el total de fincas.	N° de productores	Información de la línea base. Matriz de productores
	Promedio de buenas prácticas pecuarias por finca según el total de fincas que incorporan buenas prácticas pecuarias.	N° de Buenas Prácticas Pecuarias	Información de la línea base. Matriz de productores.
Impactar en la economía local por	Cantidad de nuevas fuentes de trabajo generados en fincas en relación con el año	N° empleos	Información de la línea base.

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Medio de verificación
medio de la venta de productos de calidad, que permitan una generación de empleo y arraigo hacia la actividad productiva ganadera en la zona rural.	anterior.		Matriz de productores.
	Cantidad de nuevos empleos generados por la organización UPAP en relación con el año anterior.	N° empleos	Registros e informes de la UPAP.
	Cantidad de personas de 15-35 años de edad que se integran a la actividad ganadera versus la línea base.	N° de personas	Información de la línea base. Matriz de productores
	Cantidad de mujeres que se integran a la actividad ganadera versus la línea base.	N° de mujeres	Información de la línea base. Matriz de productores
	Nivel de satisfacción de la persona productora de carne con la actividad ganadera.	Escala de Satisfacción	Información de la línea base. Matriz de productores
	Nivel de pertenencia de las personas afiliadas hacia la UPAP.	Escala de Pertenencia	Información de la línea base.

Fuente: Elaboración propia.

## Paso 2: Definición y caracterización de cada uno de los indicadores

Para la consecución de este paso se construyó una ficha de identificación con base en la propuesta del MIDEPLAN (2019b), seguidamente se presentan los resultados.

**Tabla 19**

### Ficha 1, Objetivo específico dimensión económica, indicador 1

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de fincas con Certificado Veterinario de Operación al día en relación con el total de fincas.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como Certificado Veterinario de Operación al documento emitido por SENASA que autoriza el desarrollo de la actividad ganadera.
	Según SENASA, las personas productoras que desarrollen su actividad productiva relacionada con animales, productos, derivados o subproductos de origen animal deben contar con la autorización de SENASA, para lo cual se realiza a través de la solicitud del Certificado Veterinario de Operación emitido por esta entidad.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de fincas que cuentan con el CVO al día.

<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de fincas
<b>Interpretación</b>	Se refiere a los productores que cuentan con el CVO emitido por SENASA que autoriza la actividad ganadera que desarrolla.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son en primera instancia la base de datos del SENASA y en segunda instancia las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de la base de datos del SENASA y de las encuestas efectuadas a la muestra seleccionada.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 20**

**Ficha 2, Objetivo específico dimensión económica, indicador 2**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de fincas con “registros” de la actividad productiva según el total de fincas.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como "registros" a las acciones de documentación de las acciones desarrolladas en la finca correspondiente a la actividad ganadera.
	Refleja la capacidad del o la productora de desarrollar la ganadería de manera tal que pueda determinar la rentabilidad y potencializar la misma, para ello, es imprescindible el uso de registros de fincas, donde registre las acciones desarrolladas y los resultados obtenidos en el marco de la producción de carne.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de fincas que cuentan con "registros de finca" de la actividad ganadera.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de fincas
<b>Interpretación</b>	Se refiere a documentos escritos o digitales donde recopile la información de la producción en la finca.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.

<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 21**

**Ficha 3, Objetivo específico dimensión económica, indicador 3**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Porcentaje de aumento en los ingresos percibidos en las unidades productivas según la línea base.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como ingresos al monto económico obtenido por la venta del ganado en la Subasta Ganadera de la UPAP.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Variable ingreso a medir en el periodo de interés dividido entre la variable ingreso obtenido en el periodo anterior, por cien.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Dinero obtenido por la venta de la materia prima cárnica.
<b>Unidad de medida</b>	Ingresos en colones
<b>Interpretación</b>	Se refiere al monto económico obtenido en la Subasta Ganadera.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, y los registros contables de la Subasta Ganadera de la UPAP.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.



**Tabla 22**

**Ficha 4, Objetivo específico dimensión económica, indicador 4**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de fincas que han incorporado mejoras en las estructuras productivas según el total de fincas (ámbito de producción).</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como mejoras en las estructuras productivas a las acciones desarrolladas para obtener mejores resultados en la producción cárnica. Las mejoras pueden ser: en genética, forrajes y pasturas, infraestructuras, nutrición.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de fincas que cuentan con "Mejoras en las estructuras productivas".
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de fincas
<b>Interpretación</b>	Se refiere a las acciones desarrolladas por las personas productoras cuya finalidad es la obtención de mejores resultados en la producción de carne en calidad y cantidad.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 23**

**Ficha 5, Objetivo específico dimensión económica, indicador 5**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Promedio de mejoras en las estructuras productivas en las fincas que han incorporado mejoras según tipo de mejoramiento (ámbito de producción).</b>
-----------------------------	--

<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como mejoras en las estructuras productivas a las acciones desarrolladas para obtener mejores resultados en la producción cárnica. Las mejoras pueden ser: en genética, forrajes y pasturas, infraestructuras, nutrición.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de las mejoras productivas dividido entre el total de fincas que han incorporado mejoras en las estructuras productivas.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de mejoras
<b>Interpretación</b>	Se refiere a la medida que permite determinar la cantidad aproximada de mejoras en las estructuras productivas por finca.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 24**

**Ficha 6, Objetivo específico dimensión económica, indicador 6**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Porcentaje de aumento en el precio de venta del ganado en pie según el promedio del año anterior.</b>
<b>Definición conceptual</b>	El precio de venta de la res en pie en el marco de la Subasta Ganadera es determinado por la oferta y la demanda, es decir depende del peso del animal y de la oferta que las personas oferentes efectúen hacia el animal subastado.
	Según la UPAP, la subasta es realizada dos veces por semana (martes y jueves), por lo cual al mes se realizan aproximadamente 8 subastas.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Para la obtención de la variable precio de venta es necesario en una primera instancia obtener el promedio de venta por semestre. Luego se realiza la operación: Variable precio promedio en el periodo de interés dividido entre la

	variable precio promedio en el periodo anterior, por cien.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Subasta Ganadera
<b>Unidad de medida</b>	Precio por kilo
<b>Interpretación</b>	Se refiere al monto económico obtenido en la Subasta Ganadera.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son el área administrativa y contable de la UPAP.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de los registros contables de la Subasta Ganadera de la UPAP.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 25**

**Ficha 7: Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 1.**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de fincas produciendo bajo el modelo de NAMA ganadería en el cantón de Puriscal en relación con el total de fincas en dicho cantón.</b>
<b>Definición conceptual</b>	El indicador se refiere a las fincas ganaderas que utilizan tecnologías que promueven la reducción de emisiones de carbono y la eficiencia económica. El modelo NAMA permite la aplicación en forma integral de prácticas para la producción sostenibles, tales como: Pastos mejorados, aumento de la arborización de potreros, pastoreo rotacional, mejor uso de fertilizantes, entre otros.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de fincas que aplican el modelo NAMA ganadería en el cantón de Puriscal.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de fincas
<b>Interpretación</b>	Se refiere a las fincas ganaderas con la aplicación de tecnologías según el modelo NAMA para la producción sostenible.

<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	( ) Impacto
	( ) Efecto
	(X) Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 26**

**Ficha 8, Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 2**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de fincas que han incorporado mejoras en las estructuras productivas según el total de fincas (ámbito ambiental).</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como mejoras en las estructuras productivas en el ámbito ambiental a las acciones desarrolladas para la protección o mitigación ambiental.
	Las mejoras en el ámbito ambiental pueden ser: Mejoramiento de cercas para que el ganado no invada áreas destinadas a la conservación, inclusión de cercas vivas, siembra de árboles dentro de la finca que sean destinados para la conservación o cerca de ríos y nacientes, rotación periódica en el uso de terrenos donde está el ganado, para evitar la compactación de suelos, uso adecuado de plaguicidas y desechos de uso veterinario, manejo del estiércol.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de fincas que ha incorporado mejoras en las estructuras en el ámbito ambiental.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de fincas
<b>Interpretación</b>	Se refiere a las acciones desarrolladas por las personas productoras cuya finalidad es la protección o mitigación de los efectos provocados por la actividad ganadera.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.

<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 27**

**Ficha 9, Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 3**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Promedio de mejoras en las estructuras productivas en las fincas que han incorporado mejoras según tipo de mejoramiento (ámbito ambiental).</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como mejoras en las estructuras productivas en el ámbito ambiental a las acciones desarrolladas para la protección o mitigación ambiental.
	Las mejoras en el ámbito ambiental pueden ser: Mejoramiento de cercas para que el ganado no invada áreas destinadas a la conservación, inclusión de cercas vivas, siembra de árboles dentro de la finca que sean destinados para la conservación o cerca de ríos y nacientes, rotación periódica en el uso de terrenos donde está el ganado, para evitar la compactación de suelos, uso adecuado de plaguicidas y desechos de uso veterinario, manejo del estiércol.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de las mejoras productivas dividido entre el total de fincas que han incorporado mejoras en las estructuras productivas en el ámbito ambiental.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de mejoras productivas
<b>Interpretación</b>	Se refiere a la medida que permite determinar la cantidad aproximada de mejoras en el ámbito ambiental en las estructuras productivas por finca.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto

<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.
--------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 28**

**Ficha 10: Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 4.**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de productores que incorporan buenas prácticas pecuarias versus el total de fincas.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Según SENASA se entiende por buenas prácticas pecuarias a una serie de normas de estricto cumplimiento, que buscan garantizar la salud de los bovinos y de las personas que interactúan con ellos y consecuentemente la obtención de productos sanos e inocuos para el consumidor. las acciones dentro de la actividad ganadera.
	Las buenas prácticas pecuarias pueden ser en los ámbitos de: ubicación de los establecimientos y su debida autorización de operación, el alojamiento e instalaciones de los animales, la identificación y rastreabilidad de los animales, el agua y alimento de las reses, la vigilancia de la salud de los animales a través del uso adecuado de medicamentos veterinarios y productos afines, las prácticas de mantenimiento y limpieza, el respectivo control de plagas, así como la higiene y salud del personal, y el transporte destinado a los animales.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de productores que incorporan Buenas Prácticas Pecuarias en sus fincas.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de productores
<b>Interpretación</b>	Se refiere a las acciones desarrolladas por las personas productoras cuya finalidad es la protección de la salud del ganado y de las personas que están en contacto con el hato.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son en primera instancia la base de datos del SENASA y en segunda instancia las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG que serán entrevistadas periódicamente.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto

<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG en coordinación con SENASA cuando sea necesario.
--------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d, SENASA y IICA 2018.

**Tabla 29**

**Ficha 11, Objetivo específico dimensión ambiental, indicador 5**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Promedio de buenas prácticas pecuarias por finca según el total de fincas que incorporan buenas prácticas pecuarias.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Según SENASA se entiende por buenas prácticas pecuarias a una serie de normas de estricto cumplimiento, que buscan garantizar la salud de los bovinos y de las personas que interactúan con ellos y consecuentemente la obtención de productos sanos e inocuos para el consumidor. las acciones dentro de la actividad ganadera.
	Las buenas prácticas pecuarias pueden ser en los ámbitos: de ubicación de los establecimientos y su debida autorización de operación, el alojamiento e instalaciones de los animales, la identificación y rastreabilidad de los animales, el agua y alimento de las reses, la vigilancia de la salud de los animales a través del uso adecuado de medicamentos veterinarios y productos afines, las prácticas de mantenimiento y limpieza, el respectivo control de plagas, así como la higiene y salud del personal, y el transporte destinado a los animales.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria del total de buenas prácticas pecuarias dividido entre el total de fincas que han incorporado las buenas prácticas pecuarias.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de buenas prácticas pecuarias
<b>Interpretación</b>	Se refiere a la medida que permite determinar la cantidad aproximada de buenas prácticas pecuarias por finca.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2019.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son la base de datos del SENASA y las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG que serán entrevistadas periódicamente.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Efecto
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto

<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG y en caso necesario la coordinación con SENASA.
--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d, SENASA y IICA 2018.

**Tabla 30**

**Ficha 12, Objetivo específico dimensión social, indicador 1**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de nuevas fuentes de trabajo generados en fincas en relación con el año anterior.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Refiere al encadenamiento laboral que puede generar la ejecución del proyecto en el ámbito de las fincas, esto se debe a la apertura de nuevas fuentes de trabajo como personal jornalero y peones de finca, tales como la consecución de labores de mantenimiento, cuidado del hato entre otras.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de nuevas fuentes de trabajo según el total de fincas por año.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de fuentes de trabajo
<b>Interpretación</b>	Se refiere a las nuevas fuentes de trabajo vinculadas con la actividad ganadera en las fincas.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	( ) Impacto
	(x) Efecto
	( ) Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 31**

**Ficha 13, Objetivo específico dimensión social, indicador 2**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de nuevos empleos generados por la organización UPAP en relación con el año anterior.</b>
-----------------------------	---



<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como nuevos empleos a la contratación formal de recurso humano que realice la UPAP a partir de la ejecución del proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP". Estos pueden estar vinculados al procesamiento de la carne, a la comercialización, distribución, mantenimiento, contabilidad, logística, publicidad, entre otros. Además, permitirá verificar si los empleos generados son ocupados por personas del cantón.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de nuevos empleos generados por la UPAP.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Relaciones laborales
<b>Unidad de medida</b>	Número de empleos
<b>Interpretación</b>	Se refiere a los nuevos empleos que la UPAP genere a partir de la puesta en ejecución del proyecto.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información es el área administrativa de la UPAP y vinculada con la gestión del proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP".
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input checked="" type="checkbox"/> Efecto
	<input type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará a partir de comunicaciones con el área administrativa de la UPAP y a partir de la revisión de los informes generados por la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 32**

**Ficha 14, Objetivo específico dimensión social, indicador 3**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de personas de 15-35 años de edad que se integran a la actividad ganadera versus la línea base.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se sabe la necesidad en la incentivación del relevo generacional en el sector agropecuario, es decir la inclusión de la población joven en este caso específicamente en la actividad ganadera, dado que a las población joven domina mejor la utilización de la tecnología, lo cual permite obtener una ganadería de precisión, es preciso que la población joven se integre en las actividades productivas del sector, fortaleciendo así el conocimiento experto que han construido la población adulta joven y adulta mayor en el ámbito de la ganadería, por lo cual, se visualiza la importancia de identificar ya sea a nivel de la organización o en el espacio de las fincas ganaderas la inclusión de la población joven en el desarrollo de la actividad ganadera.

<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de personas involucradas con la actividad ganadera que tienen entre 15 y 35 años de edad.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de personas
<b>Interpretación</b>	Se refiere a las personas entre 15 y 35 años de edad que se involucran con el desarrollo de la actividad ganadera.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas; y también, el área administrativa de la UPAP y vinculada con la gestión del proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP".
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto <input checked="" type="checkbox"/> Efecto <input type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG. Así como la revisión de informes elaborados por la UPAP.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 33**

**Ficha 15, Objetivo específico dimensión social, indicador 4**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cantidad de mujeres que se integran a la actividad ganadera versus la línea base.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se reconoce la necesidad por la inclusión de poblaciones que históricamente han sido excluidas, en desventaja social y/o vulnerabilizadas, dentro de estas se incluyen a las mujeres, por lo cual, se visualiza la importancia de identificar ya sea a nivel de la organización o en el espacio de las fincas ganaderas la inclusión de mujeres en el desarrollo de la actividad ganadera.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de mujeres involucradas con la actividad ganadera.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Sistemas productivos pecuarios
<b>Unidad de medida</b>	Número de mujeres
<b>Interpretación</b>	Se refiere a la identificación de mujeres que se involucren con el desarrollo de la actividad ganadera.

<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG, que serán entrevistadas; y también, el área administrativa de la UPAP y vinculada con la gestión del proyecto "Centro de Procesamiento de Carnes UPAP".
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input checked="" type="checkbox"/> Efecto
	<input type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG. Así como la revisión de informes elaborados por la UPAP.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 34**

**Ficha 16, Objetivo específico dimensión social, indicador 5**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Nivel de satisfacción de la persona productora de carne con la actividad ganadera.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como satisfacción al criterio emitido por la persona productora entrevistada en cuanto a la conformidad, autorrealización, adhesión hacia la realización de la actividad ganadera, implica la oportunidad de la persona productora de poder obtener los medios económicos para la satisfacción de las necesidades personales y familiares.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Escala de valoración de 1 a 5, donde 1 es nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Subjetividades y criterios personales.
<b>Unidad de medida</b>	Puntaje según escala.
<b>Interpretación</b>	Se refiere a la oportunidad de las personas productoras de expresar la satisfacción que poseen hacia el trabajo que desarrolla.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral

<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input checked="" type="checkbox"/> Efecto
	<input type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

**Tabla 35**

**Ficha 17, Objetivo específico dimensión social, indicador 6**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Nivel de pertenencia e identificación de las personas afiliadas hacia la UPAP.</b>
<b>Definición conceptual</b>	Se entenderá como pertenencia e identificación al criterio emitido por la persona productora entrevistada en cuanto a la identificación y fidelidad hacia la organización, implica el sentimiento de formar parte de la misma, la confianza y legitimidad que representa la organización, así como la participación para el logro del fortalecimiento de la organización.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Escala de valoración de 1 a 5, donde 1 es nada de pertenencia y 5 mucha pertenencia.
<b>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</b>	Subjetividades y criterios personales
<b>Unidad de medida</b>	Puntaje según escala
<b>Interpretación</b>	Se refiere a la posibilidad de conocer la partencia que las personas afiliadas tienen hacia la UPAP, así como las razones por las cuales forman parte de la organización.
<b>Desagregación</b>	El indicador se distribuye geográficamente por distritos en el Cantón de Puriscal.
<b>Línea de base</b>	Por definir en el año 2020.
<b>Meta</b>	Por definir de acuerdo a los resultados de la línea base.
<b>Periodicidad</b>	La periodicidad con que se suministrará la información del indicador citado es semestral
<b>Fuentes de información</b>	Las fuentes de información son las personas productoras ganaderas atendidas por la AEA-Puriscal del MAG que serán entrevistadas.
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input checked="" type="checkbox"/> Efecto
	<input type="checkbox"/> Producto
<b>Tipo de operación estadística</b>	La información se recopilará de las entrevistas efectuadas y del trabajo de campo que realizan las personas funcionarias del MAG.

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN 2019d.

### Paso 3: Calendarización del sistema de seguimiento.

Al respecto, es importante que durante el año 2020 se construya la línea base de información, por lo cual, ese primer año se realizará un único informe que incluye los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios y la revisión documental brindada por la UPAP.

Además, durante cinco años se recomienda la elaboración de informes de seguimiento cada cuatro meses, para lo cual se insta a que, durante dos meses se recolecte la información, un mes se analice, procese y construyan las acciones de prevención, mejora o correctivas pertinentes para el debido cumplimiento de los objetivos sociales del proyecto, finalmente, el mes restante se utilizaría para la redacción de los informes de seguimiento y la divulgación de los resultados. Para ver la representación gráfica de la propuesta de calendarización y las fechas de posibles entregas de productos ver figura 45.

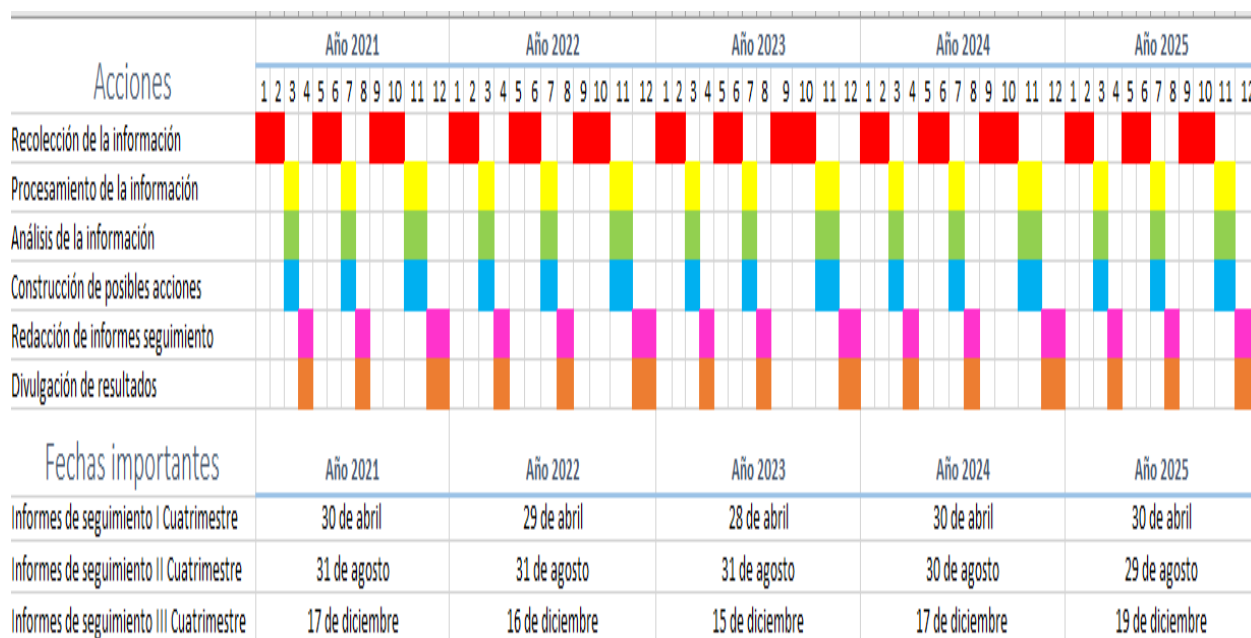


Figura 45. Calendarización del seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

#### Paso 4: Registro y tabulación de la información

La información recolectada de forma cuatrimestral debe ser registrada y tabulada para su posterior análisis, por lo cual, consecutivamente se presentan las herramientas construidas para tal finalidad.

**Tabla 36**

**Registro de resultados por indicadores según cuatrimestre**

Indicador	Resultado por periodo															
	Línea base (2020)	I Cuat 2021	II Cuat 2021	III Cuat 2021	I Cuat 2022	II Cuat 2022	III Cuat 2022	I Cuat 2023	II Cuat 2023	III Cuat 2023	I Cuat 2024	II Cuat 2024	III Cuat 2024	I Cuat 2025	II Cuat 2025	III Cuat 2025

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 37**

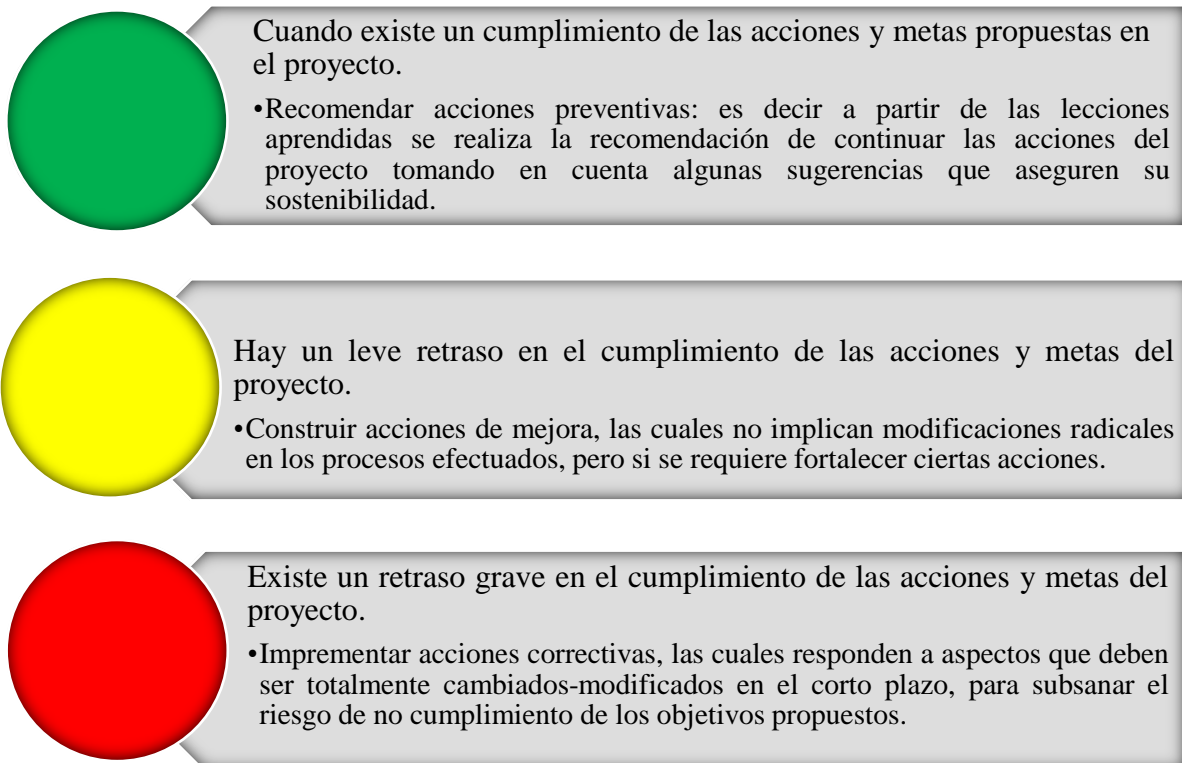
**Registro de resultados por indicadores según fincas**

# de finca	Ubicación (distrito)	Nombre persona propietaria	Resultados por indicadores __ Cuatrimestre Año __														
			CVO Sí=1 No=0	Registros actividad Sí=1 No=0	Ingresos en colones	Mejoras productivas Sí=1 No=0	Mejoras productivas (cantidad)	Aplica modelo NAMA Sí=1 No=0	Mejoras ámbito ambiental Sí=1 No=0	Mejoras ámbito ambiental (cantidad)	Buenas Prácticas Pecuarias Sí=1 No=0	Buenas Prácticas Pecuarias (cantidad)	Nuevos trabajos	Personas de 15-35 años	Mujeres en la actividad	Nivel satisfacción	Nivel pertenencia

Fuente: Elaboración propia.

## Paso 5: Análisis de la información

A partir de la información recolectada cada cuatrimestre, es imprescindible que esta sea analizada para determinar el nivel de avance del proyecto, así como la construcción, recomendación e implementación de las acciones preventivas, de mejora o correctivas. Para la realización de tal finalidad se propone la utilización de la siguiente herramienta.



*Figura 46. Semáforo para el análisis de los resultados del seguimiento*

Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández (comunicación personal, 30 abril, 2019).

## Paso 6: Guía para la redacción de los informes de seguimiento

Los informes de seguimiento responden a la herramienta que permite la comunicación por escrita del grado de evolución en la ejecución del proyecto. Es por esta razón, que se recomienda la siguiente estructura para la redacción de los informes.

- ✓ Datos de presentación del proyecto:
  - Titulo.
  - Ubicación geográfica.
  - Instituciones cooperantes.
- ✓ Descripción de la metodología utilizada para la recolección de la información del informe:
  - Fuentes de información.
  - Instrumentos utilizados.
- ✓ Inclusión de los objetivos sociales según grado de cumplimiento:
  - Detalle de las acciones/actividades desarrolladas hasta el momento.
  - Resultados según indicadores.
  - Comparación de los resultados obtenidos en comparación con las metas propuestas.
- ✓ Análisis de la información recopilada:
  - Resultados del semáforo para la construcción de acciones preventivas, de mejora o correctivas.
  - Descripción de lecciones aprendidas.
- ✓ Fecha y autor(a) del informe.
- ✓ Anexos (opcional).

### **Paso 7: Divulgación de los resultados**

Una vez construido los informes de seguimiento es necesario la comunicación de los resultados al Comité Sectorial Agropecuario Local, a la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur y a la UPAP.



## **Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Uno de los principales resultados que se obtuvo con el presente Trabajo Final de Graduación modalidad proyecto, fue el poner en práctica las teorías, metodologías e instrumentos técnico operativos, adquiridos en la formación académica de la Carrera de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio, principalmente los insumos recibidos en el V nivel cuyo eje temático es la Gerencia Social en los procesos de planeación, gestión, monitoreo, seguimiento y evaluación de programas y proyectos sociales y de desarrollo, los cuales permitieron concluir con éxito el diseño del sistema de seguimiento social al proyecto en cuestión. Además, al incursionarse en un espacio poco abordado actualmente en la academia, como lo es el sector agropecuario, permitió validar la posibilidad de diversificación que posee la profesión de Trabajo Social, visibilizando que, sin importar el sector de intervención lo que priva son las necesidades y demandas de las personas sujetas de atención y el cumplimiento de sus respectivos derechos humanos.

Aunado a lo anterior, es posible concluir que, la integración de los insumos teórico-conceptuales incluidos como marco orientador para el análisis y comprensión de la realidad, se constituyeron en pilares necesarios para la realización del diagnóstico y la propuesta de diseño de sistema de seguimiento, obteniéndose así una respuesta a la necesidad identificada: ¿Cuáles son los intereses y necesidades de información en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” que permitan la gestión de acciones de mejora, preventivas o correctivas que contribuyan al logro de las metas y objetivos de mejoramiento de las condiciones

de vida de la población de productores de carne, atendidos por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección Regional Central Sur?

Con respecto a los resultados obtenidos vinculados a los objetivos específicos establecidos en el presente TFG, en primer lugar es posible afirmar que el análisis del contexto externo del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” permitió la identificación de los intereses y necesidades en materia de seguimiento social de los actores sociales involucrados con la propuesta: personas productoras, funcionarios y funcionarias de las instituciones MAG, INDER Y CNP, así como representantes de la organización de base UPAP; resultados que resultaron ser variados, pero que poseían un aspecto en común: la validación de la importancia de que se realicen procesos de seguimiento que superen la mera rendición de cuentas.

Vinculado a lo anterior, la realización del diagnóstico permitió visibilizar la importancia del diálogo entre la institucionalidad estatal y la sociedad civil, esto como parte fundamental en la generación de proyectos que sean viables, factibles y que logren un impacto real desde la perspectiva del desarrollo sostenible; es decir, es imprescindible que las institucionalidades se trasladen a las comunidades, que efectivamente realicen diagnósticos participativos a través de los cuales obtengan la información necesaria que sustente las propuestas de proyectos y programas orientados a transformar realidades.

En segundo lugar, la realización del análisis del contexto interno correspondiente a la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur, permitió la identificación de los recursos humanos y técnicos institucionales que brindaron la viabilidad y factibilidad necesaria para la futura implementación del sistema de seguimiento desde lo social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, puesto que se estableció concretamente a qué se le dará seguimiento, dónde se realizará el mismo, los tiempos requeridos

y el para qué efectuarlo; lo cual no imposibilita la inclusión de modificaciones, porque se parte de una comprensión no estática de la realidad.

Además, el análisis contextual realizado permitió verificar como efectivamente el achicamiento del Estado y la reducción de presupuestos han afectado al sector agropecuario, no sólo en cuanto a la generación de proyectos y programas, sino en el acompañamiento y apoyo a la población en vulnerabilidad, desventaja o exclusión, es decir, fue posible identificar la dificultad del Estado costarricense por cumplir con su respectiva función social.

En tercer lugar, uno de los principales resultados obtenidos fue la consecución de herramientas técnico-operativas viables y factibles para el seguimiento desde lo social al proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, las cuales fueron construidas desde una perspectiva de participación e interdisciplinariedad, asimismo, están acordes con lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022, así como con el marco estratégico promovido por la Organización de la Naciones Unidas dentro del contexto de la Agenda 2030 con sus respectivos Objetivos de Desarrollo Sostenible, es decir, la propuesta de seguimiento obtenida facilita la obtención de información en las tres dimensiones del desarrollo: social, económico y ambiental.

Ahora bien, es posible afirmar que a través del uso de la Metodología del Marco Lógico articulada con los estudios de contexto y técnico, permitió el desarrollo de un análisis integral e interrelacionado de las principales necesidades e intereses en materia de seguimiento social, tanto por parte de las personas productoras de carne como de los(as) funcionarios(as) del MAG, INDER, CNP y UPAP entrevistados, lo cual desde una perspectiva integral, el éxito del proyecto puede representar un efecto multiplicador en otras comunidades de vocación ganadera, claro está incorporándose las respectivas particularidades de estas, gracias a la presente propuesta ya se

contarían con aspectos generales básicos que pueden ser implementados por un equipo interdisciplinario conformado según los diferentes ámbitos de interés, por ejemplo: Ingeniería Agrónoma, Zootecnia, Trabajo Social, Administración, Planificación, Sociología.

Como parte del análisis contextual realizado y gracias al acercamiento a las personas productoras, es posible concluir que de una u otra manera los pequeños y medianos productores agropecuarios costarricenses tienen que coexistir con el modelo de producción agropecuario dominante, existen ciertas manifestaciones de conflictividad que los sectores micro y medianos denuncian, puesto que las condiciones de acceso y permanencia en el mercado son desiguales, al respecto, al Estado costarricense le ha costado darle respuesta a esas conflictividades, lo cual se ha acentuado con la firma y puesta en práctica de los Programas de Ajuste Estructural y los Tratados de Libre Comercio, por lo cual, el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” se constituye en una opción de inversión estatal a través de la cual se pueda reducir la vulnerabilidad y exclusión de estos sectores.

En correspondencia con lo anterior, se identificó la necesidad de construir estrategias que propicien un relevo generacional en la actividad ganadera, esto porque en el diagnóstico se confirmó como el cantón de Puriscal puede ser caracterizado como una “ciudad dormitorio”, la población joven se ve forzada a trasladarse a la Gran Área Metropolitana por motivos de estudio o trabajo, lo cual refleja un importante reto la inclusión y permanencia de las nuevas generaciones en el sector agropecuario, en este caso específicamente en la actividad ganadera.

Otra conclusión obtenida es que la construcción participativa e interdisciplinaria de la propuesta de seguimiento, le permitió a la sustentante colaborar con los procesos de trabajo orientados a la mejora de las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores de carne de Puriscal, posicionando así la importancia de contar con equipos interdisciplinarios que

incluyan a la profesión de Trabajo Social. Asimismo, fue posible la explicitación de los aportes que desde el Trabajo Social se pueden brindar en el ámbito agrario, particularmente con los procesos vinculados a la Gerencia Social, no sólo en el diseño de sistemas de seguimiento, sino también la posibilidad de operacionalizar indicadores de medición en lo social, esto dentro del marco de desarrollo sostenible que contempla la integralidad e interconexión de las dimensiones social, económica y ambiental, dichos indicadores son importantes para verificar y validar la existencia de cambios en las condiciones de vida en diversas poblaciones, lo cual se puede lograr a través de la conformación de equipos de trabajo interdisciplinario.

Aunado a lo anterior, la presente propuesta de diseño de un sistema de seguimiento, permitirá a los(as) funcionarios(as) de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y de la Dirección de Desarrollo Central Sur del MAG, contar con una línea base de información referente a los resultados logrados con uno de los proyectos que se consideran esenciales para el desarrollo sostenible del cantón de Puriscal, permitiendo así una rendición de cuentas que va más allá de la descripción de los recursos financieros invertidos, sino que incluye la posibilidad de determinar los aportes al mejoramiento de las condiciones de vida en la población productora de carne.

También cabe mencionar que, es importante visibilizar las demandas y necesidades de las poblaciones usuarias de los servicios, puesto que desde la perspectiva cuando se construyen los objetivos que tendrán los proyectos o programas, es fundamental que estas poblaciones posean voz, lo cual implica reconocer que son sujetos activos y no pasivos, es tomar en cuenta la opinión, el sentir, las necesidades y demandas desde su propia voz, no desde nuestra interpretación, al respecto es posible afirmar que la construcción del sistema de seguimiento fue

gracias a las entrevistas y encuestas a personas productoras de carne del cantón de Puriscal que brindaron la información pertinente para definir las prioridades y objetivos del seguimiento.

Además, el presente diseño de sistema de seguimiento se constituye en una herramienta metodológica innovadora desde la profesión de Trabajo Social que permitirá el fortalecimiento, reorientación o transformación del proyecto de desarrollo “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” donde se procure que los recursos y servicios brindados en el marco de dicho proyecto, como derechos de las y los ganaderos de Puriscal, sean gestionados oportunamente y con el soporte profesional requerido, incorporando las acciones de mejora, correctivas o preventivas necesarias para asegurar que efectivamente las condiciones de vida de esta población sean mejoradas.

Finalmente, es posible afirmar que Trabajo Social es una profesión promotora y defensora de los derechos humanos, principalmente de aquellas poblaciones en condición de exclusión, pobreza, desigualdad y/o vulnerabilidad social; por lo cual, la presente propuesta de sistema de seguimiento se constituye en una herramienta construida participativamente e interdisciplinariamente, que permitirá la identificación de modo eficiente y eficaz, las posibles acciones de mejora, preventivas o correctivas que deben irse implementando durante la ejecución del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos referentes al desarrollo sostenible del cantón de Puriscal así como el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias productoras de carne.

## **Recomendaciones**

Hacia la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, se recomienda que flexibilice la rúbrica de evaluación de las propuestas de diseños, de tal manera que permita utilizar otras metodologías de diseño de proyectos adicionales a la Metodología del Marco Lógico, mismo que parte de un enfoque sistémico, lo cual imposibilita al estudiante poder innovar con otras metodologías usadas según distintos enfoques epistemológicos, como la Teoría del Cambio.

Hacia la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, se recomienda la efectiva implementación de la propuesta de seguimiento, como parte del compromiso de brindar servicios de calidad a la población objetivo. También se sugiere la implementación de un expediente digital para cada una de las personas productoras seleccionadas en la muestra, para lo cual a su vez se recomienda la contratación de una persona profesional en Trabajo Social que facilite la implementación tanto del sistema de seguimiento como la construcción del expediente digital donde se pueda realizar un seguimiento más personalizado y cercano entre la institución MAG y las familias agroproductoras.

Hacia la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur, se recomienda extender la implementación de la propuesta de sistema de seguimiento en las Agencias: Turrubares, Acosta y Mora, lo cual permitiría obtener información representativa del área de influencia que posee la UPAP en la región. Además, este tipo de proyectos le permitirá a la institucionalidad pública (MAG-INDER-CNP) acercarse a las realidades de las organizaciones de base conformadas por pequeños y medianos productores agropecuarios, como es el caso de la UPAP.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, J. (2016). Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad: perspectivas para la concepción de la universidad por venir. *Alteridad*, 11(2), 148-156. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5981036>
- Aldunate, E y Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología del marco lógico*. Santiago, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5507>
- Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal. (2019). *Informe de Avance I Semestre 2019*. Dirección Regional de Desarrollo Central Sur.
- Aguirre, E. (2009). *Formulación de proyectos en el área educativa, social y cultural: texto básico para una autoinstrucción*. San José, Costa Rica: URUK Editores.
- Álvarez, J. (2014). *Gestión Pública y cultura de evaluación*. San José, Costa Rica: Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. Recuperado de: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/gestion-publica-y-cultura-de-evaluacion/>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Asamblea Legislativa. (30 de mayo de 1978). *Ley General de la Administración Pública*. [Ley N. 6227]. DO: La Gaceta No.102 de 1978.
- Asamblea Legislativa. (4 de setiembre de 2002). *Ley General de Control Interno*. [Ley N. 8292]. DO: La Gaceta No.169 de 2002.
- Asamblea Legislativa. (8 de mayo de 1987). *Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG*. [Ley N.7064]. DO: La Gaceta No.87 de 1987.



Asamblea Legislativa. (03 de octubre de 2011). *Modificación de la Ley N°8220, protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos*. [Ley N.8990]. DO: La Gaceta No. 189 de 2011.

Asamblea Legislativa. (29 de mayo de 2012). *Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER)*. [Ley N. 9036]. DO: La Gaceta No. 103 de 2012.

Asamblea Legislativa. (11 de enero de 2006). *Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos*. [Ley N. 8488]. DO: La Gaceta No. 8 de 2006.

Asamblea Legislativa. (24 de noviembre de 1973). *Ley General de Salud*. [Ley N.5395]. DO: La Gaceta No. 222 de 1973.

Asamblea Legislativa. (15 de noviembre de 2013). *Reglamento a la Ley de Regulaciones Especiales sobre la aplicación de la ley N° 7509, "Ley de Impuesto sobre Bienes Inmuebles", del 9 de mayo de 1995, para Terrenos de uso Agropecuario*. [Ley N.9071]. DO: La Gaceta No. 221 de 2013.

Asamblea Legislativa. (29 de julio 2005). *De los Comités Sectoriales Agropecuarios (CSRA) y de los Comités Sectoriales Locales (COSEL), de su constitución y funciones*. [Decreto N. 32488]. DO: La Gaceta No. 146 de 2005.

Asamblea Legislativa. (22 de febrero 2010). *Sistema Nacional de Evaluación (SINE)*. [Decreto N. 35755]. DO: La Gaceta No. 36 de 2010.

Asamblea Legislativa. (14 de febrero 2018). *Reglamento Orgánico del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. [Decreto N. 40863]. DO: La Gaceta No. 28 de 2018.

Asamblea Legislativa. (23 de setiembre de 2011). *Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus Órganos Adscritos de Desconcentración Máxima y Mínima*. [Decreto N. 36765]. DO: La Gaceta No. 183 de 2011.

Asamblea Legislativa. (13 de mayo de 2010). *Reglamento a la ley general de transferencia de competencias del poder ejecutivo a las municipalidades*. [Decreto N. 36004]. DO: La Gaceta 92 de 2010.

Asamblea Legislativa. (16 de setiembre de 2013). *Sistema de Registro del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para Certificar la condición de pequeño y mediano productor agropecuario (PYMPA)*. [Decreto N. 37911]. DO: La Gaceta No. 177 de 2013.

Asamblea Legislativa. (19 de setiembre de 2002). *Procedimiento Transitorio para la Revisión Técnica Vehicular de los Pequeños y Medianos productores agropecuarios*. [Decreto N. 30709]. DO: La Gaceta No. 180 de 2002.

Asamblea Legislativa. (13 de diciembre de 2016). *Reforma Procedimiento Transitorio para la Revisión Técnica Vehicular de los Pequeños y Medianos productores agropecuarios*. [Decreto N. 36750]. DO: La Gaceta No. 239 de 2016.

Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. Distrito Federal, México: McGrawHill.

Barrantes, L. (2017a). Estudio de mercado o contexto. Presentación Power Point en el marco del Curso TS-5108 Planificación y Programación Social II. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.

Barrantes, L. (2017b). Estudio financiero del proyecto. Presentación Power Point en el marco del Curso TS-5108 Planificación y Programación Social II. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.

- Barrantes, L. (2017c). Guía del Estudio Técnico. Curso TS-5108 Planificación y Programación Social II. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.
- Barrantes, L. (2017d). Guía de trabajo estudio de contexto o estudio de mercado. Curso TS-5108 Planificación y Programación Social II. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.
- Barrantes, L. (2017e). Apuntes de clase. Curso TS-5108 Planificación y Programación Social II. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.
- Barrantes, R (2016) *Investigación: un camino, al conocimiento Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Berrío, O. (2014). Conversaciones entre la Administración y el Trabajo Social. *Prospectiva*, (19), 417-439. Recuperado de: <http://revistapropectiva.univalle.edu.co/index.php/prospectiva/article/view/980/1099>
- Camisón, C; Cruz, S y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: PEARSON EDUCACION, S.A. Recuperado de: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Campos, A. (2008). Una aproximación al concepto de “lo social” desde trabajo social. *Tendencias & Retos*, 13, 55-70. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/revistas/co/rev-co-tendencias-0013-05.pdf>
- Carvajal, Y. (2010). Interdisciplinariedad: desafío para la educación superior y la investigación. *Revista Luna Azul*, (31), 156-169. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n31/n31a11.pdf>
- Cerda, H. (1991). *Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información*. En: Los elementos de la Investigación. Bogotá: El Buho. Recuperado de: <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: ONU. Recuperado de: <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2017). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2017-2018*. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado de: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/6143/1/BVE17109365e.pdf>

Conejero, E. (2014). Valor Público: Una aproximación conceptual. *3C Empresa*, 3(1), 30-41. Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2015). *El papel de los pequeños agricultores en la producción y el comercio sostenibles de los productos básicos*. Recuperado de: [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/tdb62d9\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/tdb62d9_es.pdf)

Consejo Nacional de Producción. (2018). Programa de Abastecimiento Institucional. Mercado institucional. Recuperado: <https://www.cnp.go.cr/pai/index.html>

Contraloría General de la República (2019). *Desafíos en la creación de valor público de las Universidades Estatales*. Recuperado de: [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2019/SIGYD\\_D\\_2019001730.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2019/SIGYD_D_2019001730.pdf)

Constitución Política de la República de Costa Rica. (7 de noviembre de 1949).

Córdoba, J. (1988). *El enfoque de sistemas para la administración*. En Córdoba, J; Leñero, J y Rey, P. (Ed.) *Teoría General de Sistemas* (pp.15-23). San José, Costa Rica: ICAP.

Córdoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Di Virgilio, M. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC. Recuperado de: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>
- Fallas, J. Consulta personal realizada el día 04 de abril, 2018.
- Fallas, J. Consulta personal realizada el día 23 de abril, 2019.
- Fallas, R y Quesada, F. (2013). El Desarrollo Regional y sus limitantes: el caso del cantón de Puriscal (Costa Rica). *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 71-84. Recuperado de: <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/534/436>
- Guevara, S y Barboza, R. (2008). *Guía Metodológica para la realización de estudios de identificación, mercado, técnico y legal de proyectos en la Etapa de Preinversión en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados* (Tesis de maestría). Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP, San José, Costa Rica.
- Gómez, M y Cámara, L. (2003). *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. Madrid, España: CIDEAL.
- Gómez, M y Sainz, H. (2003). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. Madrid: Fundación CIDEAL.
- Gutiérrez, I y Kikut, L. (2018). Seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas 2011-2013 de las universidades costarricenses. San José, Costa Rica: CONARE, OPES. Recuperado de: <http://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/2353>
- Hernández, G. Consulta personal realizada el día 30 de abril, 2019.
- Hernández, O. (2012). *Estadística elemental para Ciencias Sociales*. San José, Costa Rica: Editorial UCR.
- Hernández, S. (14 de febrero de 2016). El nuevo enfoque de evaluación de políticas públicas en Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/opinion/el-nuevo-enfoque-de-evaluacion-de-politicas-publicas-en-costarica/WLAO5VUUN5HW3LJ4FNTE6SBMNA/story/>

Instituto Centroamericano de Administración Pública. (2006). *Guías para Elaborar el Documento de Proyecto. Fase de Preinversión. La Formulación del Proyecto*. Guías No. 1,2,3 y 4. San José. Costa Rica.

Instituto de Desarrollo Rural. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017 – 2022*. San José, Costa Rica: INDER. Recuperado de: [https://www.inder.go.cr/acerca\\_del\\_inder/politicas\\_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf](https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf)

Instituto de Desarrollo Rural, Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal y Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Perfil del proyecto Centro de Procesamiento de Carnes UPAP*.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2014). *Manual de capacitación: agregación de valor a productos de origen agropecuario: elementos para la formulación e implementación de políticas públicas*. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado de: <https://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/B3639e.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011: Características Económicas*. San José, Costa Rica: INEC. Recuperado de: [http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec\\_institucional/estadisticas/resultados/reeconomcenso2011-08.pdf.pdf](http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/estadisticas/resultados/reeconomcenso2011-08.pdf.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Encuesta Nacional de Hogares Julio 2018, Resultados generales*. San José, Costa Rica: INEC. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/enaho-2018.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Encuesta Continua de Empleo al primer trimestre de 2019, Resultados generales*. San José, Costa Rica: INEC. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/receit2019.pdf>

Jiménez, J., Pallares, D. y Bustamante, M. (2005). Interdisciplinariedad y formación en Trabajo Social. *Tendencias & Retos*, (10), 115-127. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/385000>

- Johansen, O. (1982). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Editorial Limusa.
- Márquez, L y Pradilla, C. (2016). Los territorios latinoamericanos en la mundialización del capital. *Territorios*, (34), 17-34. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/terri/n34/n34a02.pdf>
- Mata, J. Consulta personal realizada el día 27 de noviembre, 2018.
- Meneses, A. (2012). Evaluación de efectos en las condiciones de vida de las y los productores orgánicos de la Feria El Trueque, a doce años de su formación (tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Meyer, W y Stockmann, R. (2016). *Evaluación: una introducción teórico-metodológica*. San José, Costa Rica: Editorial UCR.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2015). *Orientaciones metodológicas para la extensión Agropecuaria*. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/C20-10890.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014a). *Plan estratégico 2015-2018 Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/e14-10870.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014b). *Historia del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado de: [http://www.mag.go.cr/acerca\\_del\\_mag/historia/index.html](http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/historia/index.html)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014c). *Acerca del MAG*. Recuperado de: [http://www.mag.go.cr/acerca\\_del\\_mag/index.html](http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/index.html)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014d). *Estructura Institucional*. Recuperado de: [http://www.mag.go.cr/acerca\\_del\\_mag/estructura.html](http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/estructura.html)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería y Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (2012). *Guía Metodológica para el Mejoramiento de Vida Rural bajo el Enfoque Seikatsu Kaizen*. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E50-10054.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2010). *Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*: Costa

Rica. Recuperado de:  
<https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/675e5398-bdb9-4186-ae85-6d0b1e072d7f/978-9977-73-040-0.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2012). *Objetivos de desarrollo del milenio (ODM) censo 2011: una aproximación cantonal*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. Recuperado de:  
<http://sistemas.inec.cr:8080/redcri/indicadores/ODM/InformeODMCantonal2013.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018a). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. Recuperado de:  
[https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo\\_UHSqRHKHP9pWkyjMRA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018b). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022*. Recuperado de:  
[https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC\\_BylVRHGgrA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC_BylVRHGgrA)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016a). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN-MINHAC. Recuperado de:  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rkliQTGLxHPcfq7Uxw>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016b). *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. Recuperado de:  
[https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8\\_jBSxdI8Q](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdI8Q)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018c). *Fichas de indicadores de Objetivos de Área e Intervenciones Estratégicas*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. Recuperado de: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/KdFfsf2QS2yRMbg2\\_g\\_Wtg](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/KdFfsf2QS2yRMbg2_g_Wtg)

Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación-formulación-evaluación financiera-económica-social-ambiental*. Bogotá, Colombia: MM editores.



- Molina, M. y Morera, N. (1999). *La gerencia de servicios sociales*. Buenos Aires, Argentina: Lumen Hvmanitas.
- Monge, A. (2017). Apuntes de clase. Curso TS 5106 Investigación Evaluativa II. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.
- Monge, A. (2017a). *Análisis de involucrados*. Curso TS 2028 Investigación Evaluativa I. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.
- Monge, A. Consulta personal realizada el día 29 de mayo, 2018.
- Morales, J. (2005). El capital social y el valor público como ejes de acción para el desarrollo social. *Espacios Públicos*, 8(15), 92-112. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67681507>
- Le Coq, J; Sáenz, F y Faure, G. (2014). *Globalización y desafíos para la pequeña agricultura en Costa Rica: experiencia de organización y generación de servicios para el acceso a mercados*. Heredia, Costa Rica: EUNA. Recuperado de: <http://www.cinpe.una.ac.cr/images/pdf/libros/Le-Coq-et-al---2014---libro-EUNA.pdf>
- Leñero, J. (1988a). Teoría General de Sistemas. En Córdoba, J; Leñero, J y Rey, P. (Ed.) *Teoría General de Sistemas* (pp.29-39). San José, Costa Rica: ICAP.
- Leñero, J. (1988b). Elementos para planificar la ejecución de proyectos. En Córdoba, J; Leñero, J y Rey, P. (Ed.) *Teoría General de Sistemas* (pp.99-111). San José, Costa Rica: ICAP.
- Llacuna, J y Pujol, L. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)

- López, M. (1999). *El impacto de la modernización del agro en el empleo y los procesos migratorios de Costa Rica. Estudio de caso a partir del enfoque sistémico. León Cortés. 1955-1997* (tesis de maestría). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona, España: Anthropos Editorial.
- Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito. (2018). *Gestión Basada en Resultados (RBM) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Viena, Austria: ONUDC. Recuperado de: [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)
- Olivera, C. (1984). *El enfoque sistémico en la planificación*. San José, Costa Rica: ICSAP.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.3.4>
- Ortegón, E., Pacheco, J y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago, Chile: CEPAL. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Quesada, N. Consulta personal realizada el día 16 de agosto, 2019.
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=K36zJt3>
- Rey, P. (1988). Conceptos generales de informática. En Córdoba, J; Leñero, J y Rey, P. (Ed.) *Teoría General de Sistemas* (pp.57-83). San José, Costa Rica: ICAP.

- Riveros, H y Wienke, H. (2014). *Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos*. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado de: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3069/1/BVE17069003e.pdf>
- Rodríguez, M. (2015). Redes profesionales e interdisciplinariedad en trabajo social comunitario: una respuesta integral a problemas sociales multidimensionales. *Revista de Servicios Sociales* (58), 41-50. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5170660>
- Rosales, R. (1999). *Formulación y evaluación de proyectos. Guía a nivel de perfiles*. San José, Costa Rica: ICAP.
- Rosales, R. (2005). *La formulación y la evaluación de proyectos con énfasis en el sector agrícola*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Sánchez, S. (2004). *La intervención del Trabajador Social desde una perspectiva interdisciplinaria* (tesis de maestría). Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/2106>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2019). *Boletín Estadístico Agropecuario N°29, serie cronológica 2015-2018*. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/BEA-0029.PDF>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas 2019-2022: intervenciones estratégicas. Sector de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Rural*. Recuperado de: [http://www.sepsa.go.cr/docs/2018-025-PND-IP\\_2019-2022.pdf](http://www.sepsa.go.cr/docs/2018-025-PND-IP_2019-2022.pdf)
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2017). *Informe de gestión del sector agropecuario y de desarrollo Rural (mayo 2016 – abril 2017)*. Recuperado de: [http://www.sepsa.go.cr/DOCS/2017-008-Inf\\_Gestion\\_Sector\\_Mayo2016-Abril2017.pdf](http://www.sepsa.go.cr/DOCS/2017-008-Inf_Gestion_Sector_Mayo2016-Abril2017.pdf)
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2015). *Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015 -2030*. San José, Costa Rica:

SEPSA. Recuperado de: [http://www.sepsa.go.cr/PRODUCTOS/2016-APAR\\_PEDRT%202015-2030.pdf](http://www.sepsa.go.cr/PRODUCTOS/2016-APAR_PEDRT%202015-2030.pdf)

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2010). *Políticas y acciones para la cadena productiva de ganadería bovina de carne*. San José, Costa Rica: SEPSA.

Recuperado de:

[http://www.sepsa.go.cr/PRODUCTOS/2010\\_Portada%20y%20politica%20ganadera.pdf](http://www.sepsa.go.cr/PRODUCTOS/2010_Portada%20y%20politica%20ganadera.pdf)

Servicio Nacional de Salud Animal e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). Buenas prácticas pecuarias en la producción de ganado bovino. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado de: <http://proleche.com/wp-content/uploads/2019/02/ManualProduccio%CC%81nGanadoBovino.pdf>

Solana, J. (2016). Interdisciplinariedad y Complejidad en el Trabajo Social: una revisión y sistematización de las teorizaciones sobre este tema. En Universidad de La Rioja. (Ed), *Respuestas transdisciplinarias en una sociedad global: Aportaciones desde el Trabajo Social* (pp.1-14). Logroño, España: Universidad de La Rioja. Recuperado de: [https://publicaciones.unirioja.es/catalogo/online/CIFETS\\_2016/Monografia/pdf/TC372.pdf](https://publicaciones.unirioja.es/catalogo/online/CIFETS_2016/Monografia/pdf/TC372.pdf)

Solanet, M; Cozzetti, A y Rapetti, E. (1984). Evaluación económica de proyectos de inversión. Buenos Aires, Argentina: EL ATENEO.

Soto, E. (1984). *Organización y programación*. Enfoque sistémico. San José, Costa Rica: ICAP.

Valle, R. (2012). Fortalecimiento organizacional. *LEISA revista de agroecología*. 28(3), 9-11.

Recuperado de: <http://www.leisa-al.org/web/images/stories/revistapdf/vol28n3.pdf>

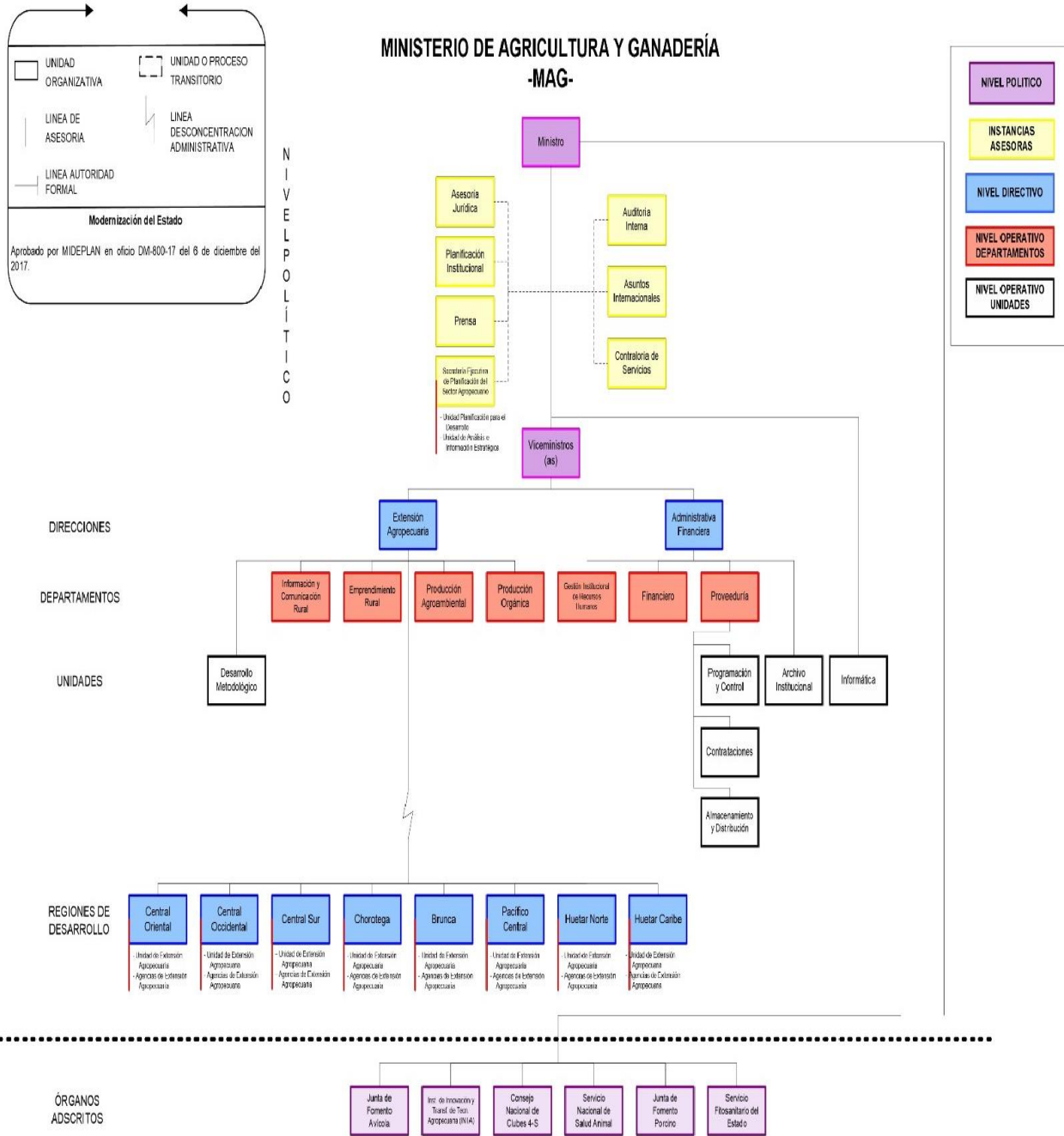
Verdugo, M; Arias, B; Gómez, L y Shalok, R. (2009). Escala GENCAT: manual de aplicación de la Escala GENCAT de Calidad de vida. Recuperado de: <https://inico.usal.es/documentos/EscalaGencatManualCAST.pdf>

- Villalobos, M. (2012). Cuestión social, trabajo social y el campesinado: Breves notas para su aproximación. *Revista Reflexiones* 91(2), 61-70. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/28250>
- Vivas, E. (2008). *Guía para la formulación y evaluación de proyectos con énfasis en el sector agrario*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Agraria.
- Von Bertalanffy, L. (1982). *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas. Estudios científico-filosóficos*. Madrid, España: Alianza Editorial.

# Anexos

## Anexo 1

### Organigrama Ministerio de Agricultura y Ganadería



Fuente: MAG, 2014d.

**Anexo 2**  
**INSTRUMENTO DE ENTREVISTA**  
**PERSONAS FUNCIONARIAS**

**Entrevista para estudio de contexto**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora Finalización: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Nombre del(a) profesional y puesto: \_\_\_\_\_

Entrevistadora: Bach. Alejandra Valverde

**Contextualización:** Esta entrevista es de carácter informativo y se realiza con fines académicos en el marco del Trabajo Final de Graduación: Diseño de propuesta de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” apoyado por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, 2018-2020. Se garantiza el manejo responsable y confidencial de la información.

Se entiende por seguimiento el proceso de recolección de datos, que se basa en indicadores y metas que permiten comparar los resultados alcanzados en función de los objetivos planteados, el seguimiento brinda información oportuna y necesaria para el proceso de toma de decisiones en el ámbito de la gestión pública. En este caso, la propuesta se delimitará al seguimiento de los indicadores en el ámbito social del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

**Objetivo de la entrevista:** Recuperar información sobre los intereses y necesidades en materia de seguimiento, para la construcción de una propuesta de sistema de seguimiento en el ámbito social para el proyecto “Centro de procesamiento de Carnes UPAP”.

**Preguntas:**

### Demanda

1. ¿A cuáles instancias o personas les deben brindar información el MAG? Explique
2. ¿Conoce usted cuáles son los procedimientos utilizados por los funcionarios del MAG para la toma de decisiones? Si \_\_\_(explique) No\_\_\_
3. ¿Cuáles son las instancias de coordinación a lo interno de la institución, así como con otras instituciones estatales del sector agropecuario? Explique
4. ¿Conoce usted cómo se efectúa la comunicación relacionada con proyectos entre el MAG y la UPAP? Si \_\_\_(explique) No\_\_\_
5. ¿Existe algún tipo de mandato legal-institucional que responsabilice a la UPAP de brindarle información al MAG, si este lo solicita? Si \_\_\_(explique) No\_\_\_

### Valor público

1. ¿Considera que dar seguimiento a aspectos sociales como los cambios en la calidad de vida de las y los productores, es importante? Justifique su respuesta.
2. Como funcionario de la institución ¿Por qué es importante la existencia del sistema de seguimiento a los objetivos sociales planteados en el proyecto: “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, ¿tanto a nivel de Agencia, como para la Dirección?
3. ¿Cuál es la importancia que usted visualiza posee el sistema de seguimiento para la UPAP? Explique
4. Como funcionario de la institución ¿Cuáles aspectos en el ámbito social relacionados con el proyecto considera usted que son fundamentales que sean incluidos para medir los cambios en la calidad de vida de los productores y sus familias? Explique
5. ¿Cuáles son los recursos institucionales y humanos que posee el MAG para implementar el sistema de seguimiento social? Explique



6. ¿Considera que la construcción de un sistema de seguimiento social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” posee valor público? (Se entiende por valor público al valor creado por el Estado, por ejemplo: a través de servicios, leyes, regulaciones, dichas acciones deben garantizar derechos, satisfacer demandas y ser brindados con calidad) Si \_\_\_\_ (explique) No\_\_\_\_.

Estrategia de entrega

7. ¿Está dispuesto a participar en sesiones de grupo de máximo una hora, para la construcción del sistema de seguimiento social?
8. ¿Quién o quiénes considera usted que deben ser responsables de realizar el seguimiento social? Explique
9. ¿Cuál considera usted que es la mejor forma para entregar el diseño del sistema de seguimiento a la institución?

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

### Anexo 3

#### FORMUARIO PARA ENCUESTA A PRODUCTORES(AS)

#### Encuesta sobre el seguimiento que necesita la UPAP por parte del MAG

Esta encuesta es de carácter informativo y se realiza con fines académicos en el marco del Trabajo Final de Graduación: Diseño de propuesta de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” apoyado por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, 2018-2020. Se garantiza el manejo discrecional y confidencial de la información.

#### Sección 1

##### 1. Género

*Marca con “x” la respuesta de su preferencia*

- Mujer
- Hombre
- Otro

##### 2. Edad

*Marca con “x” la respuesta de su preferencia*

- 18 a 27
- 28 a 37
- 38 a 47
- 48 a 57
- 58 a 67
- 68 a 77

##### 3. Estado civil

*Marca con “x” la respuesta de su preferencia*

- Soltero(a)
- Casado(a)
- Unión libre

Divorciado(a)

Viudo(a)

**4. Cantidad de personas de su grupo familiar**

*Marca con "x" la respuesta de su preferencia*

1 a 3

4 a 6

7 a 9

10 a 12

13 o más

**5. ¿Conoce usted el posible proyecto de una Planta de Procesamiento de Carnes en el terreno de la UPAP?**

*Marca con "x" la respuesta de su preferencia*

Sí (Pasa a la pregunta 6)

No (Deja de rellenar este formulario)

Otro: \_\_\_\_\_ (Deja de rellenar este formulario)

Sección 2

**6. ¿Considera usted que es importante dar seguimiento a los proyectos de la UPAP?**

*Marca con "x" la respuesta de su preferencia*

Sí

No

Justifique respuesta

**7. ¿Con cuál frecuencia usted considera que se debería de realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos en el Proyecto?**

*Marca con "x" la respuesta de su preferencia*

Una vez al mes

- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Una vez al año
- Sólo cuando surjan problemas
- Nunca

**8. Para usted como productor ¿Cuál cree que sería la importancia del seguimiento al cumplimiento de objetivos del proyecto?**

*Marca con “x” la respuesta de su preferencia (puede escoger una, varias, todas, o ninguna)*

- Control de lo realizado
- Vigilar que los objetivos se cumplan
- Que los recursos sean bien utilizados
- Verificar que las acciones que se está efectuando respondan a las necesidades y demandas de los y las productores(as)
- Para medir periódicamente los cambios en las condiciones socioeconómicas de las de los productores y sus familias
- No posee importancia
- Otro

**9. ¿Considera que el MAG debería dar seguimiento social con el fin de medir los cambios en las condiciones socioeconómicas de las y los productores y sus familias?**

*Marca con “x” la respuesta de su preferencia*

- Sí
- No
- Justifique su respuesta

**10. ¿Estaría usted dispuesto(a) a brindar información socio-económica sobre usted y su familia para poder medir la mejora en la situación socioeconómica de su familia, a partir de la implementación de este proyecto, y así implementar acciones correctivas de tal modo que el proyecto realmente contribuya a satisfacer sus necesidades y demandas?**

*Marca con “x” la respuesta de su preferencia*

- Sí
- No
- Justifique su respuesta

**11. ¿Cuáles mecanismos estaría dispuesto a participar con el fin de brindar información para dar seguimiento a que sus necesidades y demandas están siendo atendidas a partir de la implementación de este proyecto?**

*Marca con "x" la respuesta de su preferencia (puede escoger una, varias, todas, o ninguna)*

- Encuestas
- Entrevistas
- Que profesionales del MAG realicen visitas a su hogar
- Llamadas telefónicas
- Ninguno
- Otro:

**12. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a brindar información socio-económica de usted y su familia para que se dé el seguimiento respectivo?**

*Marca con "x" la respuesta de su preferencia*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Otro: \_\_\_\_\_

**13. Si tiene algún comentario relacionado con la propuesta de seguimiento social a proyectos de la UPAP que realicen las personas funcionarias del MAG, por favor use el siguiente espacio**

---

---

---

---

Muchas gracias por su tiempo.

**Anexo 4**  
**INSTRUMENTO DE ENTREVISTA**  
**PERSONAS FUNCIONARIAS**

**Entrevista para estudio técnico**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora Finalización: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Nombre del(a) profesional y puesto: \_\_\_\_\_

Entrevistadora: Bach. Alejandra Valverde Valverde

**Contextualización:** Esta entrevista es de carácter informativo y se realiza con fines académicos en el marco del Trabajo Final de Graduación: Diseño de propuesta de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP” apoyado por la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal, 2018-2020. Se garantiza el manejo responsable y confidencial de la información.

**Objetivo de la entrevista:** Recuperar información sobre los recursos humanos y técnicos que requerirá la Agencia y la Dirección para la implementación del sistema de seguimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

**Preguntas:**

1. ¿Cuáles son los recursos técnicos, materiales y/o tecnológicos disponibles para la consecución de la propuesta de seguimiento?
2. ¿Cuáles son los recursos humanos disponibles y sus respectivas funciones para la consecución de la propuesta de seguimiento?

3. ¿Cuáles serían las posibles formas de intercambiar la información que se obtenga a través del seguimiento con la respectiva población objetivo de productores(as)?
4. ¿Cuáles considera usted que son los factores internos y externos que podrían obstaculizar la realización del sistema de seguimiento?
5. ¿Cuáles considera usted que son los factores internos y externos que podrían facilitar la realización del sistema de seguimiento?

Muchas gracias.

## Anexo 5

### Presupuesto construcción del TFG

Actividad	Rubro	Cantidad	Costo unitario	Costo total por rubro
Construir las herramientas: guía estudio de contexto y guías de entrevistas a funcionarios(as) y encuesta a productores(as).	Horas profesionales	6	¢ 32 000	¢192 000
	Impresiones	92	¢ 15	¢1 380
Subtotal actividad: ¢193 380				
Realizar las entrevistas.	Transporte (pases ida y vuelta)			
	Ruta 150: Puriscal-Barbacoas:	12	¢ 340	¢4 080
	Ruta 102: Puriscal-San Antonio:	12	¢ 250	¢3 000
	Alimentación	6	¢4 500	¢27 000
Subtotal actividad: ¢34 080				
Realizar las encuestas	Transporte (litros diésel)	15	¢ 542	¢8 130
Subtotal actividad: ¢8 130				
Triangular la información.	Horas profesionales	6	¢ 32 000	¢ 192 000
Subtotal actividad: ¢192 000				
Redactar el estudio de contexto.	Horas profesionales	10	¢ 32 000	¢320 000
Subtotal actividad: ¢320 000				
Construir las herramientas: guía estudio técnico y guías de entrevistas a funcionarios(as).	Horas profesionales	4	¢ 32 000	¢128 000
	Impresiones	10	¢ 15	¢150
Subtotal actividad: ¢128 150				
Efectuar revisión documental de inventarios, informes de labores.	Horas profesionales	6	¢ 32 000	¢192 000



Actividad	Rubro	Cantidad	Costo unitario	Costo total por rubro
	Transporte (pases)			
	Ruta 150: Puriscal-Barbacoas:	2	₡ 340	₡ 680
	Ruta 102: Puriscal-San Antonio:	2	₡ 250	₡ 500
	Alimentación	1	₡4500	₡4500
Subtotal actividad: ₡197 680				
Realizar las entrevistas.	Transporte (pases ida y vuelta)			
	Ruta 150: Puriscal-Barbacoas:	6	₡ 340	₡2 040
	Ruta 102: Puriscal-San Antonio:	6	₡ 250	₡1 500
	Alimentación	3	₡4500	₡13 500
Subtotal actividad: ₡17 040				
Redactar el estudio técnico.	Horas profesionales	10	₡ 32 000	₡320 000
Subtotal actividad: ₡320 000				
Construir las guías para las jornadas.	Horas profesionales	2	₡ 32 000	₡64 000
	Impresiones	10	₡ 15	₡150
Subtotal actividad: ₡64 150				
Realizar las jornadas.	Horas profesionales	3	₡ 32 000	₡96 000
	Transporte (pases)			
	Ruta 150: Puriscal-Barbacoas:	4	₡ 340	₡1 360
	Ruta 102: Puriscal-San Antonio:	4	₡ 250	₡1 000
	Alimentación	2	₡4 500	₡9 000
Subtotal actividad: ₡107 360				
Construir los componentes logísticos: indicadores, mecanismos, estrategias, instrumentos para informes, fechas, responsables.	Horas profesionales	15	₡ 32 000	₡480 000
	Transporte (pases)			
	Ruta 150: Puriscal-Barbacoas:	6	₡ 340	₡2 040
	Ruta 102: Puriscal-San Antonio:	6	₡ 250	₡1 500
	Alimentación	3	₡ 4 500	₡13 500
Subtotal actividad: ₡497 040				

Actividad	Rubro	Cantidad	Costo unitario	Costo total por rubro
Negociar y validar el sistema de seguimiento.	Transporte (pases)			
	Ruta 150: Puriscal-Barbacoas:	2	₡ 340	₡680
	Ruta 102: Puriscal-San Antonio:	2	₡ 250	₡500
	Impresiones	300	₡ 15	₡4 500
Subtotal actividad: ₡5 680				
10% imprevistos sobre el total: ₡208 469				
Total del presupuesto: ₡2 293 159				

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 6

### Consentimiento informado para profesionales a entrevistar



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

**Escuela de Trabajo Social**  
**Sede Rodrigo Facio**

#### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### **“Diseño de propuesta de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”**

Nombre de Investigadora Principal: Bach. Alejandra Valverde Valverde

Nombre de la persona participante: \_\_\_\_\_

#### **A. PROPÓSITO DEL PROYECTO**

Este proyecto tiene como principal objetivo construir una propuesta de sistema de seguimiento social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que contribuya al cumplimiento de los objetivos sociales propuestos en este. Lo anterior como parte del Trabajo Final de Graduación de la Bach. Alejandra Valverde Valverde, bajo la modalidad proyecto para obtener el grado de Licenciatura de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica sede Rodrigo Facio.

#### **B. ¿QUÉ SE HARÁ?**

Si usted acepta participar se realizarán entrevistas y una sesión de trabajo donde se harán diferentes técnicas para recopilar la información necesaria para la construcción de un sistema de seguimiento social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que parta desde las experiencias y necesidades de las personas funcionarias de la agencia y de la dirección, así como de la población de productores(as) cárnicos incorporados como beneficiarios del proyecto y que pertenecen a la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal.

Primero: se le realizará una entrevista para conocer sus intereses y necesidades en materia de seguimiento, lo cual me permitirá la construcción del estudio de contexto del proyecto.

Segundo: se le realizará una entrevista para conocer los recursos financieros, humanos y técnicos que requerirá la Agencia y la Dirección para la implementación del sistema de seguimiento del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP “, lo cual me permitirá determinar la viabilidad técnica y la factibilidad del proyecto.

Tercero: se llevará a cabo una sesión de trabajo para la construcción del sistema de seguimiento, donde participarán las personas funcionarias de la agencia y de la dirección que tienen vinculación directa con el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, esto con el fin de construir interdisciplinariamente los indicadores, los instrumentos y los aspectos logísticos de la propuesta de seguimiento.

Cuarto: las entrevistas y la sesión de trabajo en las cuales usted participará serán grabadas, con el fin de registrar de manera fidedigna las opiniones brindadas, grabaciones que serán analizadas por la investigadora para la posterior redacción del documento.

Quinto: los datos recolectados a partir de la aplicación de los instrumentos (documentos físicos, la grabación y transcripción de las entrevistas y la sesión de trabajo), se utilizarán exclusivamente para cumplir con los objetivos de esta investigación, por lo tanto, no se utilizarán para investigaciones futuras.

### **C. RIESGOS**

1. La participación en este estudio no representa o identifica ningún riesgo para la salud física y mental, incluyendo el riesgo de pérdida de privacidad o ansiedad.
2. No obstante, tengo en cuenta que su salud integral es esencial, en caso de que sufriera algún daño o molestia como consecuencia de las características de la sesión de trabajo (donde se le solicita brindar opiniones dentro del grupo de compañeros(as) de trabajo, acerca del tema en cuestión), la investigadora realizará una referencia al Comité Asesor de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Trabajo Social, para que se le brinde las respuesta necesarias, que sean de su total conformidad personal o profesional.

### **D. BENEFICIOS**

Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que como resultado de su participación se logre la construcción de una propuesta de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

La investigadora redactará un documento que será entregado al jefe de la Dirección Regional Central Sur, con el fin de que este eventualmente sea puesto en ejecución para la mejora de los procesos de trabajo destinados al cumplimiento de los objetivos del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

Además, en la redacción del documento escrito con la propuesta del sistema de seguimiento, su nombre será mencionado como colaborador(a) en el estudio. Y, finalmente se entregará a la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio una copia del documento finalizado.

#### **E. VOLUNTARIEDAD**

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a retirarse de participar en cualquier momento, no será castigado(a) de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

#### **F. CONFIDENCIALIDAD**

Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en el documento del Trabajo Final de Graduación, pero sin que sea comprometido su integridad.

#### **G. INFORMACIÓN**

Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Alejandra Valverde Valverde, ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puede obtenerla llamando a Alejandra Valverde Valverde al teléfono 86837044 o al correo [valverde.alejandra6@gmail.com](mailto:valverde.alejandra6@gmail.com) en el horario de lunes a viernes de 8:00am a 5:00pm.

**H.** Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

**I.** No perderá ningún derecho legal por firmar este documento

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

---

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

---

Lugar, fecha y hora

---

Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento

---

Lugar, fecha y hora

Versión junio 2017

Formulario aprobado en sesión ordinaria N° 63 del Comité Ético Científico, realizada el 07 de junio del 2017.

## Anexo 7

### Consentimiento informado para productores(as) a encuestar



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

**Escuela de Trabajo Social**  
**Sede Rodrigo Facio**

Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

#### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

### **“Diseño de propuesta de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”**

Nombre de Investigadora Principal: Bach. Alejandra Valverde Valverde

Nombre de la persona participante: \_\_\_\_\_

#### **A. PROPÓSITO DEL PROYECTO**

Este proyecto tiene como principal objetivo construir una propuesta de sistema de seguimiento social para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que contribuya al cumplimiento de los objetivos sociales propuestos en este. Lo anterior como parte del Trabajo Final de Graduación de la Bach. Alejandra Valverde Valverde, bajo la modalidad proyecto para obtener el grado de Licenciatura de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica sede Rodrigo Facio.

#### **B. ¿QUÉ SE HARÁ?**

Si usted acepta participar se le realizará una encuesta para recopilar la información necesaria para la construcción de un sistema de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”, que parta desde las experiencias y necesidades de las personas funcionarias de la agencia y de la dirección, así como de la población de productores(as) cárnicos incorporados como beneficiarios del proyecto y que pertenecen a la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal.

Primero: se le realizará una encuesta para conocer sus intereses y necesidades en materia de seguimiento que esperan recibir por parte de los funcionarios de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Puriscal y de la Dirección Regional Central Sur, lo cual me permitirá la construcción del estudio de contexto del proyecto.

Segundo: los datos recolectados a partir de la aplicación de las encuestas, se utilizarán exclusivamente para cumplir con los objetivos de esta investigación, por lo tanto, no se utilizarán para investigaciones futuras.

### **C. RIESGOS**

1. La participación en este estudio no representa o identifica ningún riesgo para la salud física y mental, incluyendo el riesgo de pérdida de privacidad o ansiedad.
2. No obstante, tengo en cuenta que su salud integral es esencial, en caso de que sufriera algún daño o molestia como consecuencia de las características de las encuestas (donde se le solicita brindar opiniones acerca del tema en cuestión), la investigadora realizará una referencia al Comité Asesor de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Trabajo Social, para que se le brinde las respuestas necesarias, que sean de su total conformidad personal o profesional.

### **D. BENEFICIOS**

Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que como resultado de su participación se logre la construcción de una propuesta de seguimiento para el proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”.

La investigadora redactará un documento que será entregado al jefe de la Dirección Regional de Desarrollo Central Sur, con el fin de que este eventualmente sea puesto en ejecución para la mejora de los procesos de trabajo destinados al cumplimiento de los objetivos del proyecto “Centro de Procesamiento de Carnes UPAP”. Y, finalmente se entregará a la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio una copia del documento finalizado.

### **E. VOLUNTARIEDAD**



Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a retirarse de participar en cualquier momento, no será castigado(a) de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## **F. CONFIDENCIALIDAD**

Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en el documento del Trabajo Final de Graduación, pero de una manera anónima.

## **G. INFORMACIÓN**

Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Alejandra Valverde Valverde, ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puede obtenerla llamando a Alejandra Valverde Valverde al teléfono 86837044 o al correo valverde.alejandra6@gmail.com en el horario de lunes a viernes de 8:00am a 5:00pm.

**H.** Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

**I.** No perderá ningún derecho legal por firmar este documento

## **CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

---

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

---

Lugar, fecha y hora

---

Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento

---

Lugar, fecha y hora

**Versión Junio 2017**

Formulario aprobado en sesión ordinaria N° 63 del Comité Ético Científico, realizada el 07 de junio del 2017.