

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

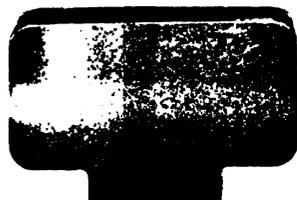


LA GENERACION DE PRODUCTOS  
EN LAS DIFERENTES  
DEPENDENCIAS DEL MAG

IICA  
E 14  
M664prog

San Salvador, El Salvador  
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
14 NOV 1994  
IICA — CIDIA

**LA GENERACION DE PRODUCTOS  
EN LAS DIFERENTES  
DEPENDENCIAS DEL MAG**

---

00004058

0000



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL (PFI)**

**Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador**

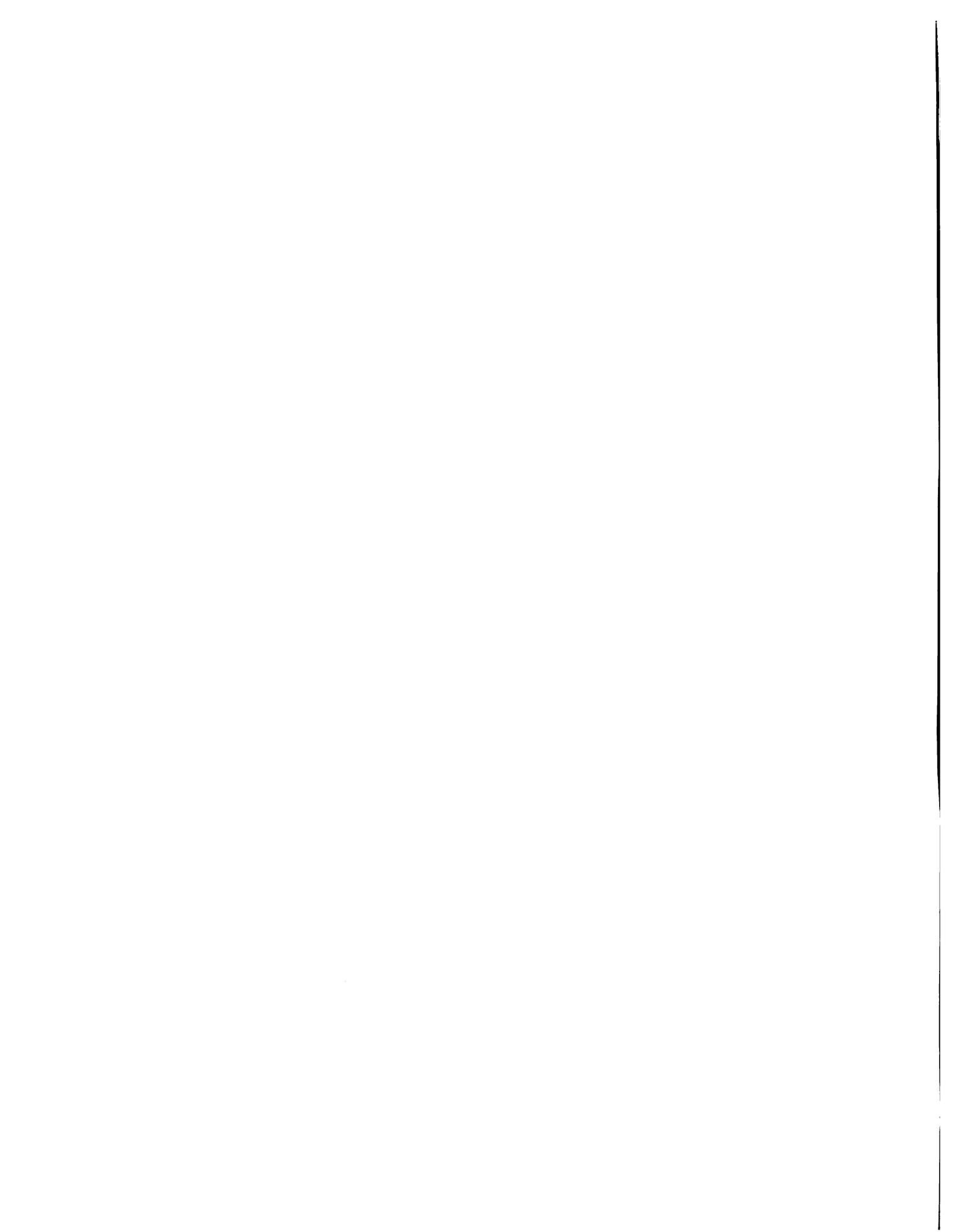
**Instituto Interamericano de Cooperación para la  
Agricultura -IICA-**

**Banco Interamericano de Desarrollo -BID-**

**LA GENERACION DE PRODUCTOS  
EN LAS DIFERENTES  
DEPENDENCIAS DEL MAG**

**Jean Francois Christin  
Consultor**

**San Salvador, El Salvador  
Diciembre de 1993**



## LA GENERACION DE "PRODUCTOS" EN LAS DIFERENTES INSTITUCIONES Y DEPENDENCIAS DEL MAG

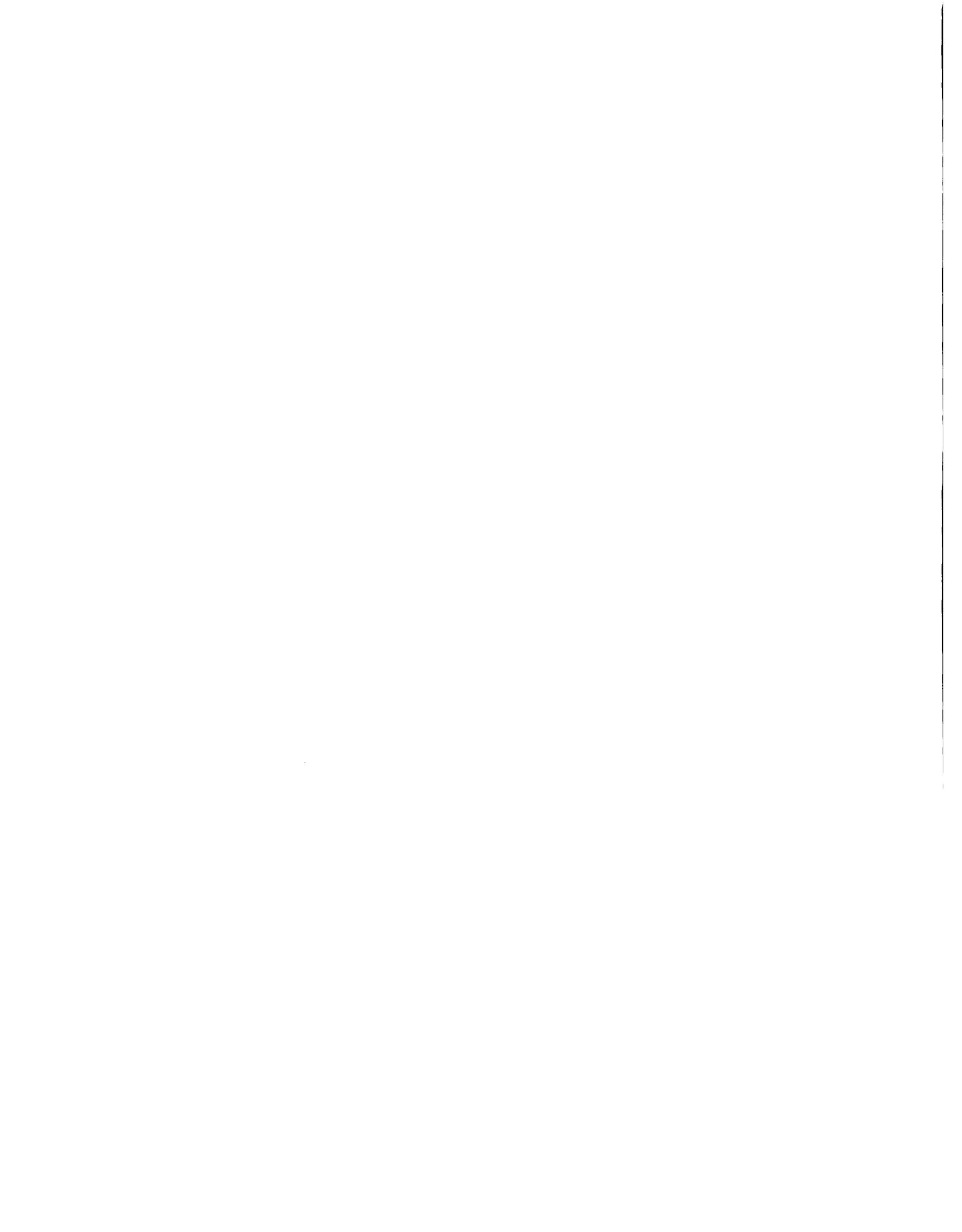
### I. INTRODUCCION

En el transcurso del diagnostico y del diseño referentes al Area Institucional y Gerencial aparecía un factor importante y sensible para el funcionamiento de las diferentes dependencias del Ministerio. Se trata de la "Información", considerada como la sumatoria de todas las clases de elementos, o informaciones. Etimológicamente informar es dar una forma a algo. Es la acción de constatar, de dar a conocer, de suministrar datos sobre una persona, un evento, o cualquier cosa, en el pasado, el presente o el futuro con el fin de comprobar o para asegurar que un hecho es veraz.

Así que la "Información" reúne los elementos, los procesa con el fin de elaborar previsiones, extraer resultados, medir desviaciones y permitir el logro de los objetivos fijados en las mejores condiciones técnicas de tiempo y de economía, conllevando la toma de decisión.

En el segundo semestre del año 1991 se lanzó una encuesta para conocer las actividades del personal del MAG en su conjunto e igualmente la clase de información o "Productos" que generaba este mismo personal.

Esta encuesta se realizó en condiciones difíciles puesto que fue interpretada como una medición del trabajo de cada empleado, en un momento en el cual se rumoraba que se vislumbraba una reducción del personal del MAG, a pesar de que esta reducción se contemplaba no por medio de despidos masivos, sino por el simple juego de las renunciaciones, de las jubilaciones y de los despidos por razones graves, con una congelación de la nómina, y de las plazas vacantes.



Fue necesario un recorrido de todas las dependencias a nivel central y regional por parte del Consultor del Area Institucional y Gerencial, y de su contraparte para explicar los objetivos de dicha encuesta.

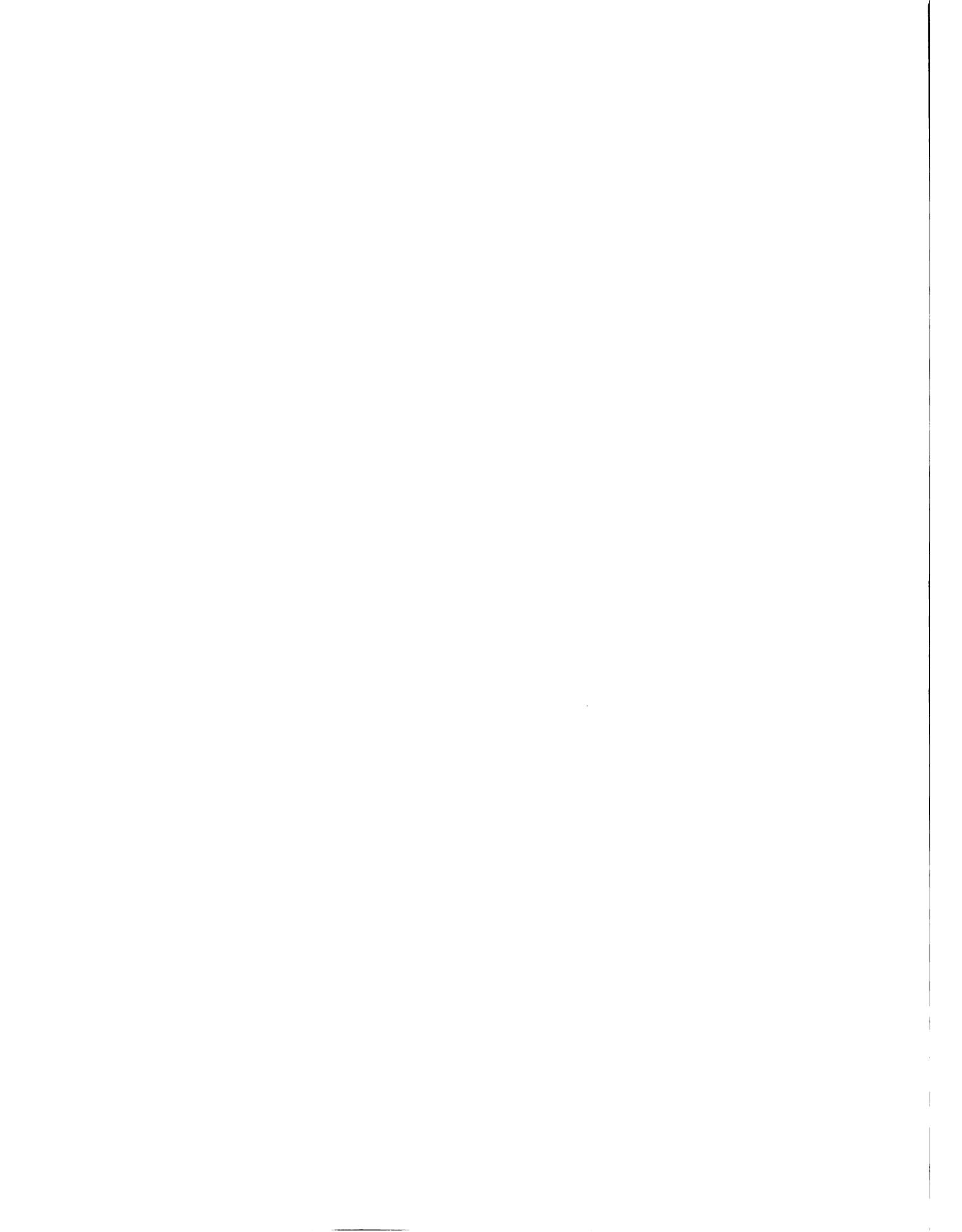
Se hizo énfasis sobre la necesidad de conocer el tipo de información generada y su flujo, en reuniones con los empleados y, los jefes, y responder así a sus preocupaciones. En efecto se sabía por el diagnóstico que las solicitudes de información por parte de los organismos centrales era repetitiva, bajo diferentes presentaciones, quitando tiempo para tareas más constructivas, restando confiabilidad. Las reuniones fueron tranquilizantes lo que permitió recibir un número inesperado de respuestas. (3.744) 73%

Se utilizaron dos boletas, una para las actividades y otra para los productos, única solución para obtener una respuesta masiva, cada empleado llenando sus boletas. Era descartado realizar encuestas individuales por medio de encuestadores. Para mayor comodidad se sugirió que los respectivos jefes llenaran las boletas de sus colaboradores en incapacidad de responder por diferentes motivos.

Cabe anotar que para el tratamiento computarizado de las boletas se eliminaron las de las secretarias, de los motoristas, de los vigilantes y porteros, de los ordenanzas, de los peones, puesto que no generan productos técnicos portadores de información tal como se ha definido al principio. Como se indicó, se pidió a todos los empleados llenar las boletas con el fin de no crear una discriminación que hubiera podido ser mal interpretada.

## II. METODO DE PROCESAMIENTO

La boleta referente a los productos comportaba diferentes renglones y columnas.



En primer lugar el nombre y los apellidos del empleado, la institución y la dependencia a las cuales pertenece. Luego una columna en la cual tenía que indicar el "producto" que estaba generando.

Durante las giras para explicar el alcance de la encuesta, se subrayó la necesidad de mencionar únicamente los "productos" sin actividades, entendiéndose "productos" por elementos de información bajo la forma de cuadros, estadísticas; por supuesto un informe a pesar de contener información no puede considerarse como "Información" puesto que no es cuantificable, y raras veces se puede contestar por SI o NO a las preguntas que pueden existir al respecto, y todavía peor si la descripción menciona solamente "Informes" sin precisar el contenido, la temática. Se tratará más adelante este aspecto.

En columnas anteriores a las de los "productos", debía indicar la procedencia de la información (institución y dependencia) si fuera el caso, y después la frecuencia del suministro y a qué institución y dependencia se enviaban los productos.

Con todos estos datos, se digitaron los soportes computarizables para luego, obtener listados de productos, de insumos/productos, y de flujo de "información", mezclado con actividades, debido a una interpretación errónea.

### III. OBSERVACIONES

En el presente capítulo se relacionarán las observaciones resultantes del estudio de los productos y de su flujo. Por supuesto debido a la magnitud de la encuesta y al número de boletas recibidas, se realizó un muestreo con algunas dependencias claves.

Una primera observación general: a pesar del acuerdo del 6 de febrero que modificaba la estructura del MAG, creando la DGO, la



DSAP, las boletas no hacen mención de estos cambios. La estructura reflejada es la misma que la vigente en 1970. Se puede concluir que no hubo difusión de la nueva estructura.

Los resultados de la encuesta no muestran una calificación de los jefes de dependencias, por lo general; en efecto no se menciona, o muy pocas veces, trabajos de agregación de informaciones. Se señala imlemente "informes" con la misma denominación utilizada por el empleado.

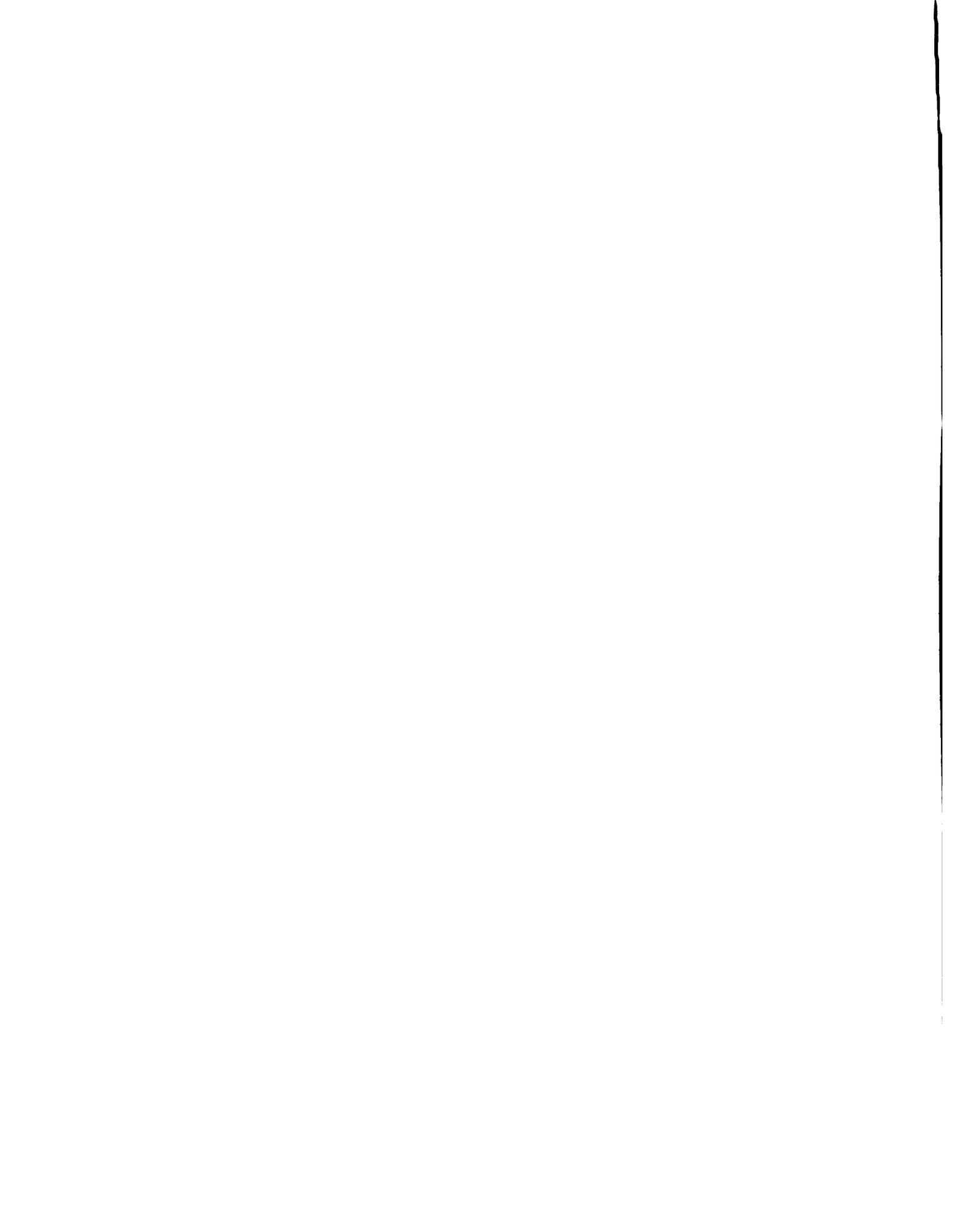
En cuanto a los aspectos administrativos, tales como personal, inventarios, contabilidad, servicios generales, las mencionadas actividades son relacionadas con las normas administrativas vigentes establecidas por otros Ministerios, Hacienda más específicamente, y la Corte de Cuentas.

La División de Recursos Humanos se limita en gran parte a la tramitación de la documentación referente al personal. Por ejemplo existe discrepancia entre el número de personal suministrado por la División y el Centro de Cómputo.

Se observa una cierta lentitud en la recopilación de la información a nivel central. Anivel regional son más frecuentes y sistemáticas. La frecuencia de realización de los informes constituye el indicador de esta tendencia.

Diferentes empleados realizan el mismo trabajo. Se supone que se reparten las tareas. Pero existe el riesgo de repetición, y si no existe una clara delimitación del trabajo, puede ocurrir que se sumen los mismos datos dos veces o más, distorcionando así la información.

Analizando el sistema de programación se observa que ésta misma no es muy rigurosa, y no se ha indicado los dferentes grados de agrupación, o mejor dicho no se nota una síntesis de programas. Por consiguiente, y es normal, no hay un seguimiento y una



evaluación verdaderas, tal como se deduce de las actividades y de los productos de la División de Seguimiento y Evaluación de la OSPA. Otro aspecto que llama la atención, es el estancamiento de la información o si se prefiera la información no fluye, o fluye mal; no es oportuna, pertinente y tal vez poco confiable. Tomando un ejemplo, se puede observar que las informaciones de la Dirección General de Economía Agropecuaria quedan en la Dirección cuando son procesadas a nivel de la misma Dirección y las que procesa el Centro de Cómputo también se quedan en el Centro; no circulan.

Cuando hay suministro de información, es a solicitud de alguna dependencia, y generalmente cuando hay "crisis", la ausencia de un flujo sistemático forzosamente influye sobre la confiabilidad puesto que nada garantiza la actualización de la información o mejor dicho que la información no tenga un cierto grado de obsolescencia. El estudio sistemático de una información actualizada permite prever las crisis y evitarlas.

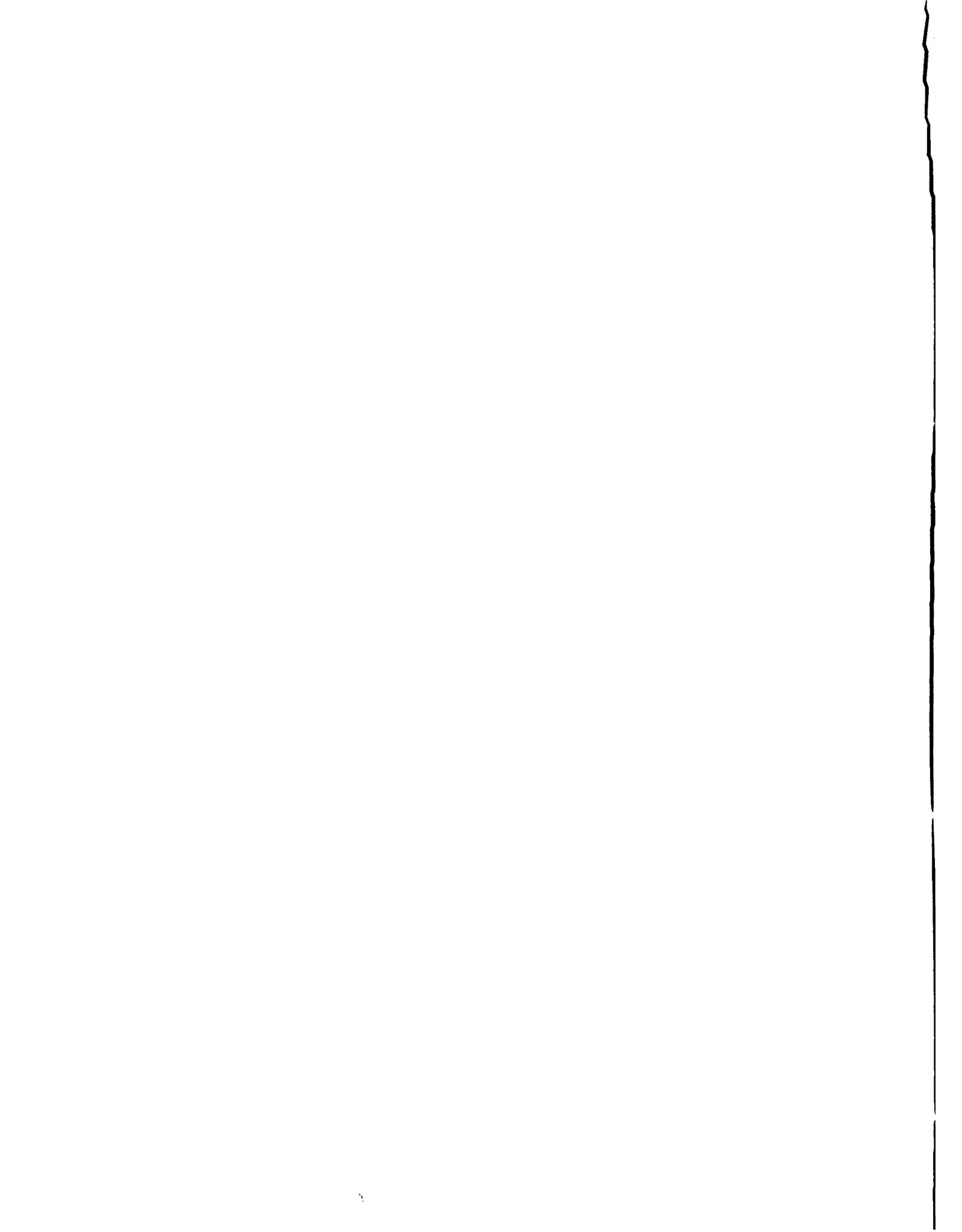
He aquí talvez una explicación racional a los cambios repentinos de programación.

Como última observación existe un exceso de informaciones, a veces repetidas, no filtradas y con un grado de agregación muy débil cuando lo hay.

#### IV. RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones más adelante señaladas pueden tener redundancia en término de informática, con las conclusiones del trabajo sobre la conveniencia de un Sisteam de Información Gerencial.

La información tiene hoy día una importancia tal en las organizaciones que no sobra insistir sobre el tema, y más que todo una información utilizable para la toma de decisión.



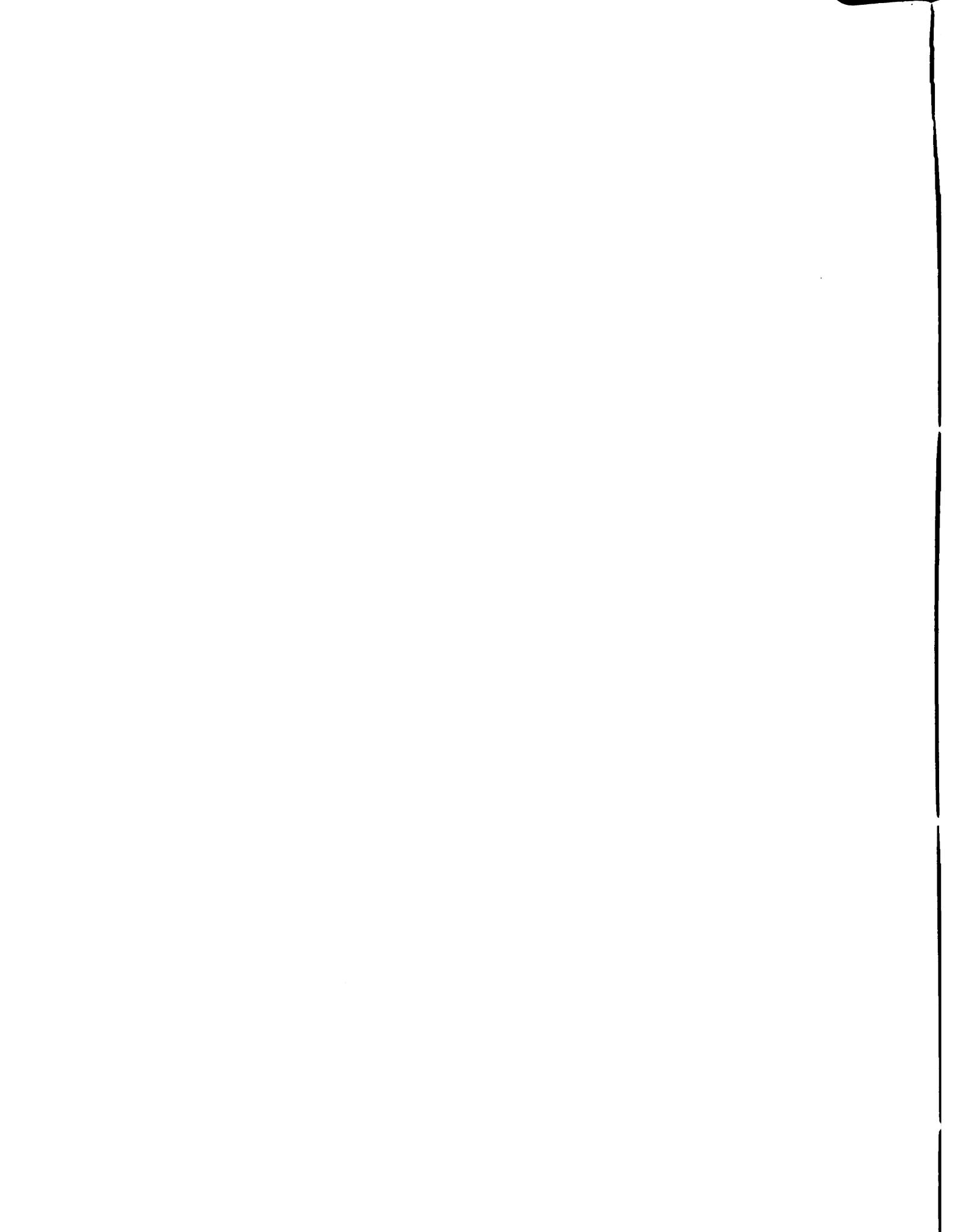
Las organizaciones para lograr una buena gestión deben saber lo que está pasando, estar "informadas" tanto a nivel interno como externo, entorno en el cual se mueven. Por consiguiente el "producto" más importante es la "Información" la cual sirve por supuesto a la toma de decisión como dicho, evaluando los demás productos o servicios del mismo organismo.

Para que pueda existir una sistema de información confiable, oportuno, pertinente se requiere una estructura estabilizada en sus grandes líneas y así lograr una efectividad en el flujo de documentos e informaciones de acuerdo con las funciones. Una estructura estabilizada permite la codificación de los documentos en sí, con códigos especiales de incorporación para saber su grado de utilización y el grado de agregación recibido. Es una labor para el servicio de organización y métodos.

Muchas informaciones deberían tener una frecuencia mayor. A menudo en seis meses puede haber novedades, modificaciones, especialmente en lo que se refiere a la parte administrativa.

La introducción de sistemas de computación debería conllevar una reducción del personal administrativo, si existe una utilización racional, programada y real de las computadoras aún si no están conectadas a una computadora central de gran potencia. Por supuesto lo ideal sería la creación de un banco de datos, central, donde el utilizador podría encontrar la información que requiere y darle la presentación que el necesita.

La creación de un sistema de información en línea en el MAG sería de una gran utilidad, evitando duplicidades, estancamiento de la información, atrasos. Pero antes de llegar a este ideal, sería conveniente de empezar por realizar las agrupaciones y la síntesis de las informaciones, la cual condiciona la calidad de las decisiones, lo que no debería requerir un personal suplementario suponiendo la información jerarquizada. Sería una de las tareas de la Dirección General de Operaciones, velar por el flujo de la



información y su confiabilidad por sondeo.

## V. CONCLUSION

A pesar de todas las imperfecciones de la encuesta se puede obtener una visión aceptable de la situación.

La encuesta que pretende conocer la problemática de la información en el MAG es ella misma víctima de los mismos defectos que aparecen en el sistema de información del MAG. Evidentemente falta precisión, lo que se explica debido a que se utilizaron formularios, pero realizar encuestas individuales para 2.000 personas era imposible por su costo y el tiempo requerido. Además, cuando se menciona "Informes" en la mayoría de los casos no se indica su naturaleza.

La encuesta ha sido bien comprendida en un 65 a 70%, porcentaje suficiente para obtener tendencias generales. Por cierto hubo confusión a menudo entre actividad y producto.

Sea lo que sea los mecanismos para obtener una información de calidad deberían ser objetos de estudios serios y profundos.

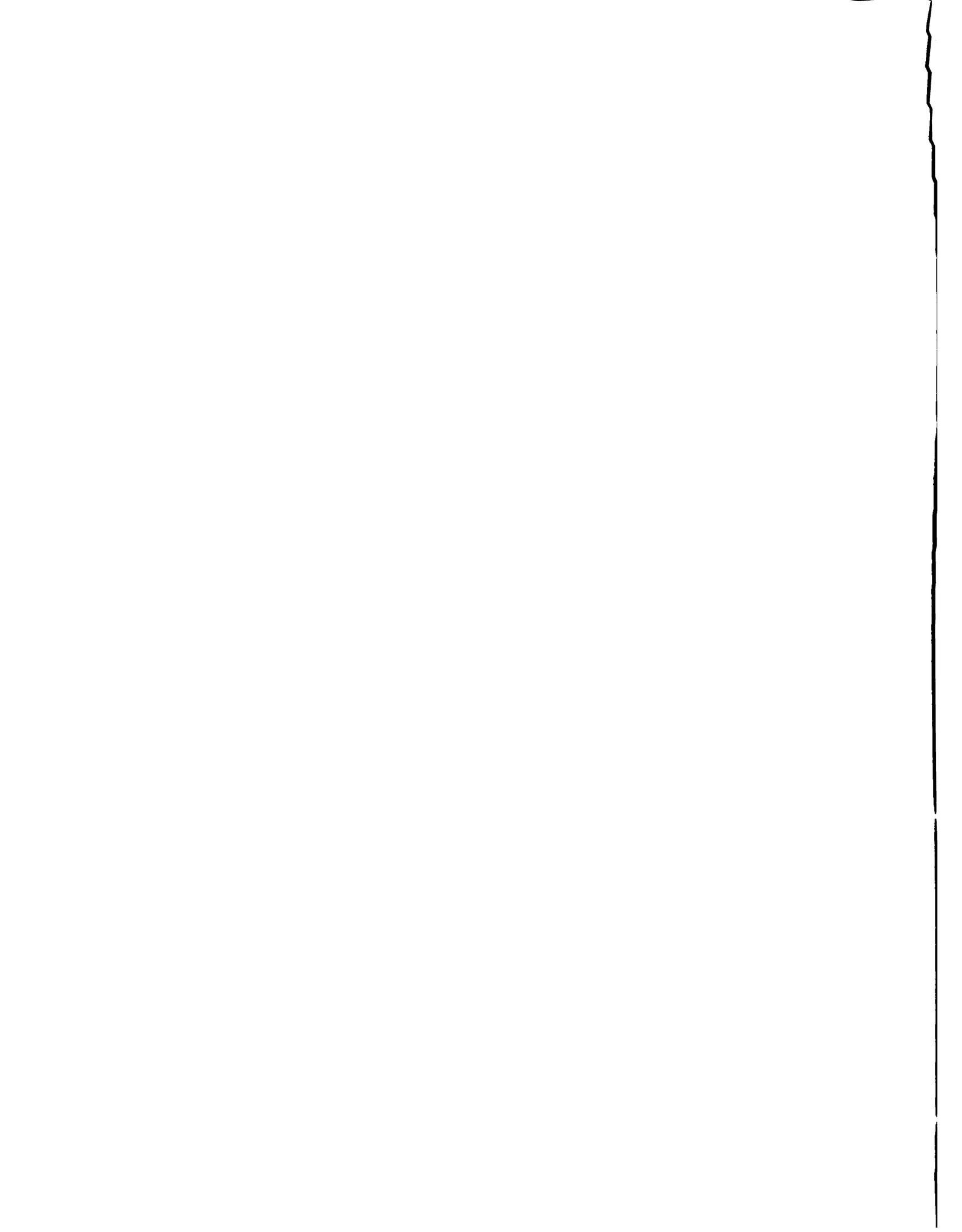
El manejo y la toma de decisión referente a un sector de tanto peso en la economía, como lo es el sector agropecuario, merecen una especial atención.

San Salvador, 29 de febrero de 1992

Jean Francois Christin

PFI

Consultor Area Institucional y Gerencial



## ANEXO

### 1. SECRETARIA DE ESTADO

En esta "institución" según la terminología utilizada aparecen las siguientes dependencias:

#### 1.1 Gerencia General (DGA)

La Gerencia General se transformó en Dirección General Administrativa; comprende como al principio:

##### a) Servicios Generales, Transporte

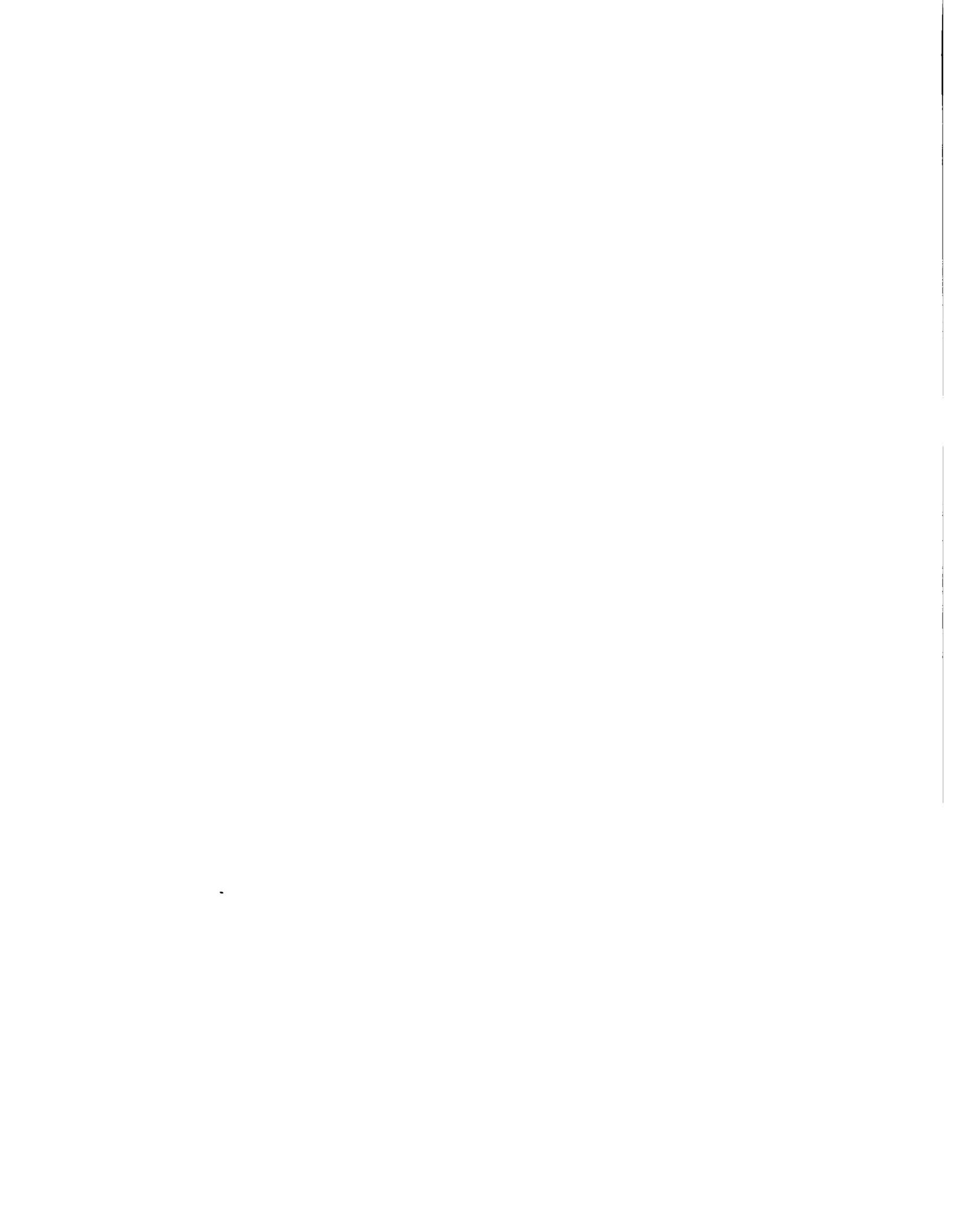
Sobre un total de 23 productos y/o actividades, la dependencia genera 16 productos. De estos 16 productos, 14 van a la Dirección, la mayoría se refieren a trámites administrativos para suministros, compras, vehículos.

No aparecen estudios de costos de mantenimiento de vehículos, de mantenimiento general, de construcciones eventuales de costos de transporte, de costo de adquisición de bienes.

##### b) Recursos Humanos

Sobre un total de 46 productos y/o actividades, 17 son productos. De estos productos uno solo pasa a la Dirección. Se trata de los estudios de personal: número, plazas, vacantes, ausentismo, y otros de tipo puramente administrativos.

La lista de los productos generados muestra que la División de Recursos Humanos se limita en gran parte a la tramitación de asuntos referentes al personal y que los estudios de fondo tales como curva salarial, repartición por edad, tiempo de servicio, calificación, formación, evaluación, no se realizan o cuando se elaboran no obedecen a normas técnicas caso de la evaluación por ejemplo.



En realidad no existe una verdadera "administración de personal". La captura de la información básica ha sido realizada bajo el impulso del Proyecto de Fortalecimiento Institucional, pero queda por depurar los datos y más que todo verificar su confiabilidad, lo que se está realizando a través del Centro de Cómputo.

c) Finanzas

La información suministrada por el Departamento de Finanzas ha sido incompleta. Solo la Sección de Contabilidad llenó las boletas y no todo el personal de contabilidad. Los dos reportes señalados no circulan; se quedan en contabilidad.

d) Suministros, Inventarios

Se observan 14 productos y seis actividades. Son todos de tipo administrativos, de conformidad con las normas, uno solo referente a la compra de bienes y servicios se transmite a la División de Evaluación y Seguimiento donde muere.

No existen rasgos de análisis de compras con alternativas de centralización o descentralización, de cálculos económicos apoyados sobre una real administración de inventarios, análisis de proveedores, etc...

1.2 Departamento Jurídico

Las respuestas han sido escasas, sin embargo la variedad de asuntos tratados impide una clara clasificación de resultados o productos.

Una oficina bien organizada debería estar en condición de suministrar el número de asuntos tratados mensualmente por ejemplo, los grandes temas, las soluciones suministrados que



HAN sido exitosas, etc... Todo lo que permita medir el grado de actividad.

### 1.3 Comunicaciones

Aquí también faltan indicaciones en relación con el número de artículos suministrados a la prensa y los publicados, la numeración por temas para detectar los asuntos sobre los cuales se hizo más énfasis, número de fotografías, número de eventos cubiertos, etc.

### 1.4 Tecnología de riego

Las boletas indican un total de 8 productos y/o actividades, de los cuales 3 productos, según lo indicado, se transmiten al Despacho Ministerial.

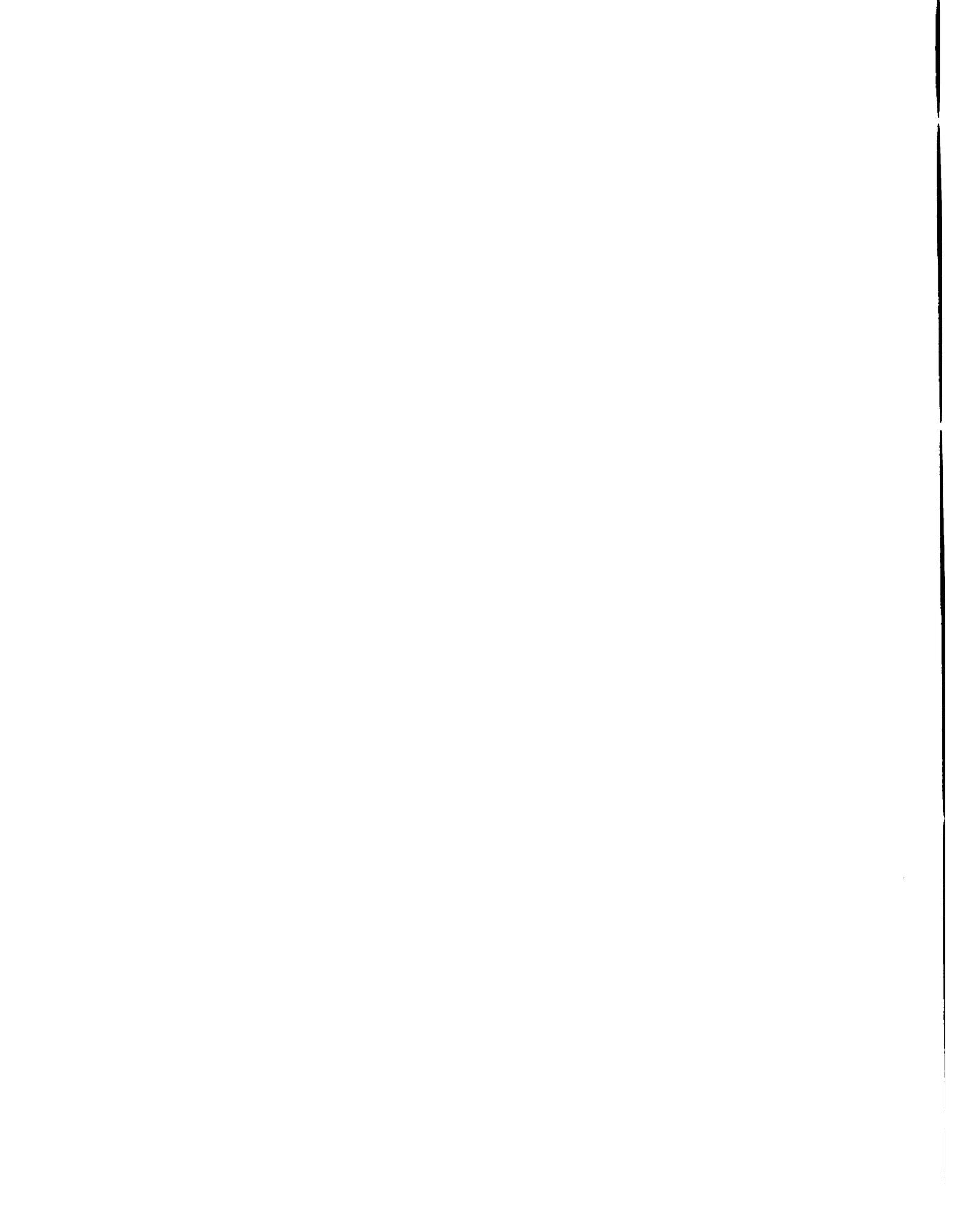
### 1.5 Departamento de Asociaciones Agropecuarias

Para este departamento se indican 5 productos que se quedan en la dependencia. Aquí sería interesante conocer los movimientos de las personerías jurídicas (nuevas, canceladas) y la situación financiera, indicadora de su funcionamiento. Este tipo de información sistemática y periódica permitiría definir políticas al respecto.

## 2. OSPA

### 2.1 División de Seguimiento y Evaluación

Esta División reporta 121 Productos y/o actividades de los cuales 44 son productos intermedios y finales.



Los grandes temas objeto de un seguimiento y una evaluación son: Programa EDO, Proyecto Agroforestal en Chalatenango, PAISON (Programa Agrícola Integral de Sonsonate Norte), Reforma Agraria, censo de cooperativas, producción agrícola, crédito. No aparece en forma clara el Plan Anual Operativo (PAO).

Los estudios referentes a dos grandes temas arriba mencionados son dirigidos a la Dirección de la OSPA.

Si no se nota el seguimiento y la evaluación del PAO, es tal vez porque este control tropieza con dificultades tales como la falta de información precisa y los cambios en la programación.

De todos modos se puede observar una consistencia en los estudios realizados. La División está todavía bajo la influencia de la organización introducida por la AID, organismo que financió los estudios de la División y especialmente de la Reforma Agraria.

Algunos estudios deberían suministrarse a otras dependencias, a la UAF especialmente, sistemáticamente.

## 2.2 Centro de Cómputo

Número de productos y actividades: 31-productos 25

El Centro de Cómputo procesa lo que solicitan otras dependencias por su naturaleza de Centro de servicios.

El análisis de los productos generados es interesante. Se observa que los mayores utilizadores del Centro son: Recursos Humanos en cuanto a personal, Contabilidad, Finanzas, y la Dirección General de Economía Agropecuaria en lo referente a la tabulación de las diversas encuestas.



Las demás instituciones no acude prácticamente al Centro de Cómputo debido en parte a la distancia (Santa Tecla, Soyapango) y porque algunas disponen de un centro de cómputo, el cual en realidad, no cumple con sus funciones por insuficiencia del equipo o de una capacitación para su uso.

### 2.3 División de Cooperación Internacional

Productos y/o actividades 28, Productos 15.

La actividad de dicha División está más bien enfocada hacia todos los aspectos relacionados con las becas y los trámites requeridos.

Los informes referentes a los proyectos en negociación y en ejecución parecen no salir sistemáticamente hacia la Dirección de la OSPFA.

### 2.4 División de Desarrollo Institucional y Presupuesto

Las boletas relatan un total de 35 productos y/o actividades, y 26 productos.

La casi totalidad de los productos se refiere a los asuntos presupuestarios en relación con los fondos ordinarios y extraordinarios, con la consolidación programación/presupuestos (PAO) y con la SETEFE. Se realizan también análisis financieros.

Se hace mención una sola vez de los análisis y estudios administrativos, así como opiniones técnicas.

### 2.5 División de Programación y Proyectos

Son 28 los Productos y/o actividades y 26 Productos.



La División trabaja sobre los programas de las grandes dependencias del MAG, pero igualmente estudia y consolida los programas del ISTA y de FINATA.

De los 26 Productos, son 24 los que se transmiten a otras dependencias y casi la totalidad (21) a la Dirección de la OSPA.

En aquel caso se puede observar que esta fórmula recarga demasiado la Dirección de la OSPA.

La técnica consistiría en suministrar informes de avance cubriendo todos los temas, y los documentos finales, con resúmenes y cuadros-resúmenes, si fuese el caso, con el propósito de disminuir la carga de trabajo de la Dirección de la OSPA, trabajando con el sistema de "excepción", es decir que interviene cuando hay dificultades.

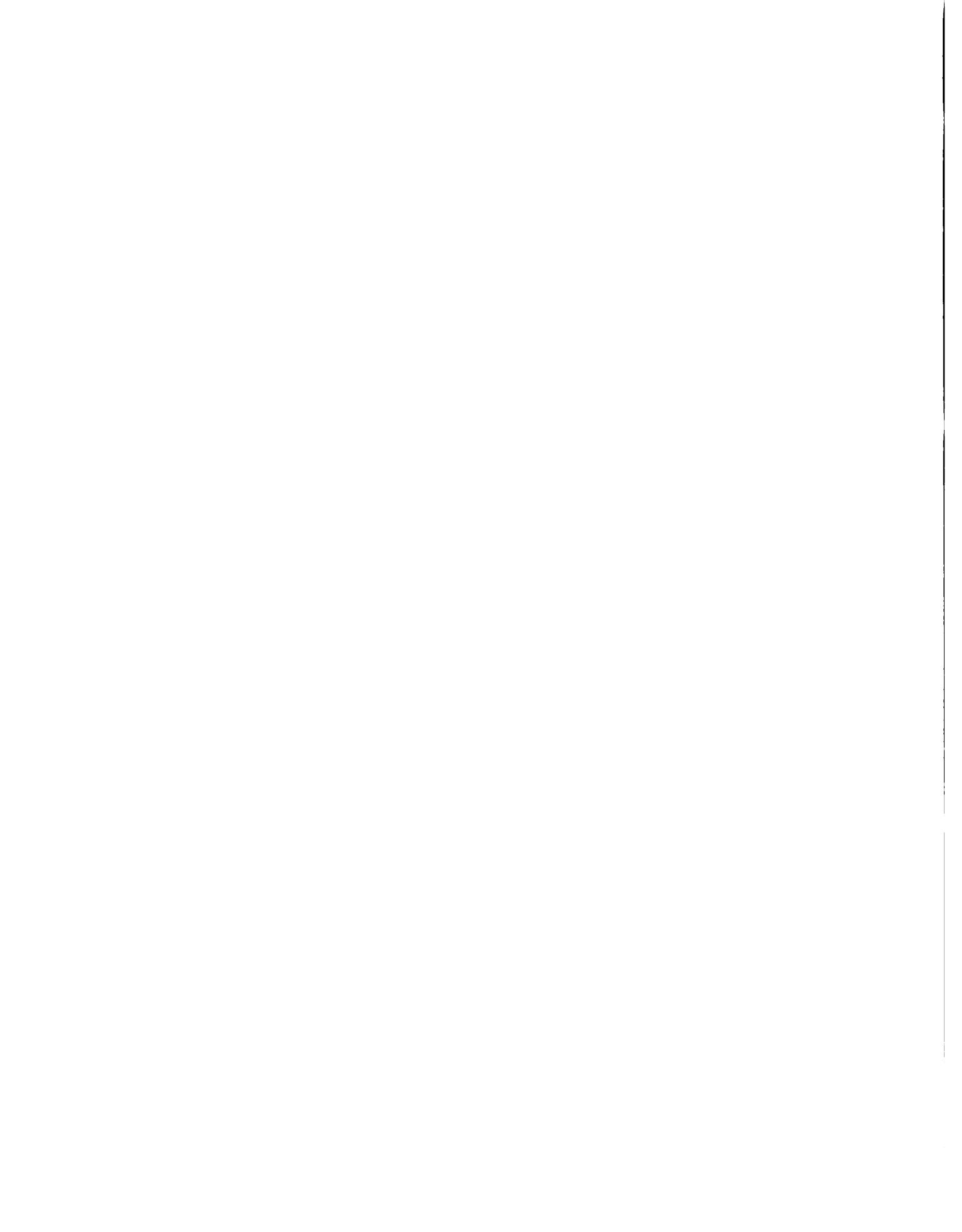
### 3. DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA AGROPECUARIA (DGEA)

#### 3.1 Centro de Cómputo

El Centro de Cómputo de la DGEA procesa una parte de las informaciones básicas, otras son procesadas por el Centro de Cómputo del MAG (OSPA).

#### 3.2 Departamento de Planificación

La División además de planificar las actividades, realiza un resumen de las actividades más relevantes y artículos para la revista trimestral.



### 3.3 División de Estadísticas Agropecuarias

Entre productos y actividades se observan 94, de los cuales 17 son productos elaborados sobre estos tópicos especialmente: Anuario estadístico, Encuesta Avícola, intenciones de siembra, granos básicos, informaciones de precios al productor, algodón, maíz, arroz, maicillo, rendimientos, agricultores y comerciantes, situación general de los cultivos.

Se observa que muchas estadísticas salen hacia "Comunicaciones" y sirven para elaborar el Anuario Estadístico y publicarlo.

Seria necesario que estas estadísticas fueran analizadas, si no es así, y luego suministradas a la OSPA, especialmente a la División de Programación y Proyectos así como a la Unidad de Análisis de Política (UAP).

### 3.4 División de Análisis de Mercado

Esta División relata 30 Productos y/o actividades, y 19 productos, entre los cuales resaltan los análisis sobre los precios de productos agrícolas de los insumos, productos tradicionales de exportación, mercado de las fibras burdas y productos, estudios sobre melaza, harina de semilla de algodón, cacahuete y ajonjolí; precios de granos básicos, de frutas y hortalizas.

Según lo indicado en las boletas, los documentos indicados se quedan en la División. Probablemente no hay un flujo sistemático y los estudios se entregan a solicitud de los usuarios de dicha información.



No se observa tampoco que los precios de los productos agrícolas regresen a nivel regional o zonal para los agricultores. Talvez se trata de un olvido.

### 3.5 División de Estudios Agroeconómicos

La información se limita a tres (3) boletas y no refleja las actividades y los resultados de la División. Es necesario tener en cuenta que en esta División hay un sólo profesional quien asume todo el trabajo; pero solamente los auxiliares contestaron a la encuesta.

### 3.6 Comunicaciones

La labor de "comunicaciones, además de manejar el Centro de Documentación, se encarga de la publicación de los estudios y más que todo del Anuario Estadístico.

Para la información anteriormente suministrada referente a la Secretaría de Estado con sus dependencias adscritas, la OSPA y sus dependencias, así como la Dirección General de Economía Agropecuaria se analizaron el contenido de 1.038 Items.

## 4. REGION II

El análisis de la Región II (Santa Tecla) ha requerido la lectura y la comparación de 696 items. La Región presenta 348 Productos y/o actividades.

### 1. Administración

La Administración suministra 4 productos de tipo permanente administrativo.



2. División de Programación y Proyectos

Todo el personal no ha contestado la encuesta, solamente dos técnicos extensionistas, suministrando 3 productos. El registro de costos de producción no parece salir de la oficina cuando es un elemento importante.

3. Departamento Técnico

El Departamento genera 9 Productos de los cuales 2 son significativos y van a otra dependencia: cumplimiento de metas y avance de la obra DRII.

4. Departamento de Planificación

De los 15 productos elaborados por el Departamento, 7 van a la Oficina Sectorial de Planificación, 1 va a Recursos Humanos de la Sede.

Seria importante que estos productos pasen también a la DGO, sea por ser filtrados y agregados a otros de otras regiones y centros, o para información bajo la forma de copias.

5. Capacitación y Divulgación

El Departamento elabora 4 productos; uno de ellos referente a las necesidades de capacitación es anual; debería ser por lo menos semestral para realizar ajustes. Estas necesidades pueden surgir en el transcurso de las labores.

6. Recursos Humanos

Son 16 productos y/o actividades, de los cuales 1 puede considerarse como información cuantificable. No se nota la existencia de actualización de registro, movimientos, etc.

7. Dirección Departamental

Son 5 Productos que van al Departamento Técnico.



## 5. CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO

Analizando las actividades, los productos y el flujo de información se ha podido observar que CENDEPESCA ha sido una de las grandes dependencias con las Regionales, que ha suministrado la mejor información.

De 113 Actividades y Productos, 41 son verdaderos productos. Pero si estas se transmiten a otras dependencias del mismo centro, muy pocos salen hacia la cúpula, incluyendo la OSPA. Por supuesto existe una gran difusión a nivel de pescadores individuales o agrupados en cooperativas.

Existen numerosos cuadros estadísticos de toda índole desde los referentes a capturas hasta las exportaciones.

Así queda confirmado que este Centro es uno de los que mejor funciona lo que se había detectado en el análisis-diagnóstico inicial.

## 6. CENTRO DE CAPACITACION AGROPECUARIA

Las respuestas han sido pocas y no reflejan las actividades del CENCAP. Además hoy día este Centro ha sido absorbido por el CENTA. El CENCAP, de acuerdo con el reconocimiento que se hizo para la elaboración del diagnóstico del MAG, produce cuñas de radio, spots de TV, videos para otras entidades y aún para el Ministerio de Salud. Además participa en la gestión de los Centros de Capacitación que dependen de las Regionales.



## 7. CENTRO DE RIEGO Y DRENAJE

La información es muy pobre. Los 4 productos señalados merecerían pasar a otras dependencias para su explotación.

No se nota la realización de estadísticas referentes a número de boca tomas reparadas, kilometraje de canales rehabilitados, etc... por zona. Hay poca claridad al respecto.

## 8. CENTRO DE DESARROLLO GANADERO (CDG)

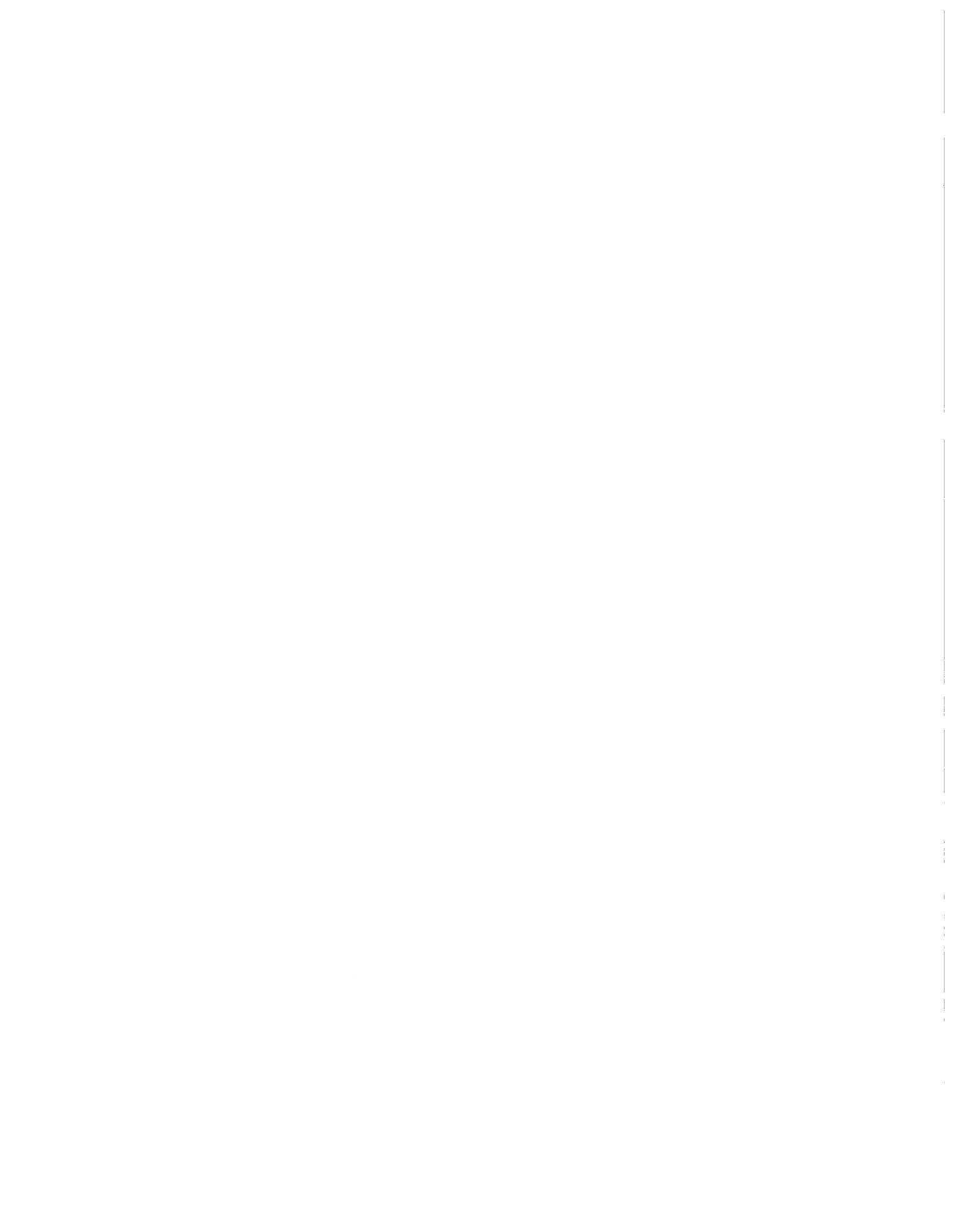
De 48 Actividades y productos, 15 son productos. Es evidente que el CDG posee una gran cantidad de informaciones, pero como ocurre en casi todos los casos, en otras dependencias, estas informaciones quedan estancadas y no fluyen, lo que confirma la respuesta al cuestionario de un Jefe de División: "Datos, informaciones solicitadas"

Para este Centro como en el Centro de Riego y Drenaje las respuestas han sido inferiores en cantidad a las de las demás dependencias. En efecto, se puede atribuir esta merma a las consignas de no contestar difundidas por las organizaciones sindicales.

## 9. CENTA

En el CENTA, teniendo en cuenta las boletas recibidas, se observan 612 actividades y productos, estimandose los productos en un 20%.

El análisis de las actividades y productos conlleva algunas observaciones.



El Departamento de Planificación, salvo errores de lectura del digitador, se dedica a algunas actividades de tipo puramente administrativas.

Recursos Humanos reporta ninguna "información" solo, trámites en relación con el Personal.

Finanzas no presenta ningún cuadro indicador y tampoco una situación financiera relativa a ejecución presupuestaria, o por lo menos relación con Planificación, dependencia que se encarga de dicho trabajo.

Auditoría parece no reportar sistemáticamente a la Oficina Central.

No se trata ninguna valoración de los inventarios; es una característica aplicable a todas las dependencias del MAG.

La División de Investigación Agrícola muestra 286 actividades y productos; hay actividades y productos que son de la incumbencia de Riego, lo que se manifiesta también en el Departamento de Infraestructura, donde todas las actividades (3) son típicamente de Riego.

La independización del CENTA sería una excelente ocasión para poner cada cosa en su sitio y devolver a Riego y Drenaje estas labores.

Se puede arguir que el CENTA se responsabiliza por el manejo de aguas a nivel extensionista. Se supone que los extensionistas recibirán adiestramiento de Riego y Drenaje. Pero aún si el CENTA capacita en este campo, las obras deberían estar a cargo de Riego y Drenaje. Existe una probabilidad grande de duplicidad de funciones, de multiplicación de personal y de ociosidad por falta de proyectos en cantidad suficiente, y aún si los hay, es necesario



que exista una especialización. Más aún si corre el riesgo de no disponer de una planificación homogénea.

#### 10. REGIONES

Una última observación: se confirma por el análisis de los "productos" que las Regiones tienen la tendencia de trabajar en forma independiente sin muchas relaciones con los Centros, las Direcciones y las Oficinas Centrales.

San Salvador, 29 de febrero de 1992  
Proyecto de Fortalecimiento Institucional, PFI  
Area Institucional y Gerencial  
Jean -Francois Christin  
Consultor









INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
OFICINA EN EL SALVADOR

1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.  
Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador