

IICA



Fortalecimiento Institucional del Sector Público Agropecuario Responsable de la Entrega de Servicios a la Población Rural

Proyecto 1NS1 de la
Oficina del IICA en El Salvador

IICA
M-A 1/
V-87
13

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942 cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y las nuevas necesidades del Hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA los de estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 29 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y bienestar rural.

Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una extendida presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 12 Países Observadores, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar importantes recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del Hemisferio.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1991, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional.

Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en cinco áreas fundamentales que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercialización y Agroindustria; y Sanidad Vegetal y Salud Animal.

Estas áreas de acción expresan, de manera simultánea, las necesidades y prioridades fijadas por los mismos países miembros y los ámbitos de trabajo en los que el IICA concentra sus esfuerzos y su capacidad técnica, tanto desde el punto de vista de sus recursos humanos y financieros como de su relación con otros organismos internacionales.

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

16 FEB 1988

IICA — CIBIA



FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL
SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO
RESPONSABLE DE LA ENTREGA DE
SERVICIOS A LA POBLACION RURAL

PROYECTO INS1 DE LA
OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR

San Salvador, El Salvador
Octubre de 1987.

BV-001599 c.1
BV-0015100 c.2

IICA
PM-A1/SV-87-013

SERIE DE PUBLICACIONES

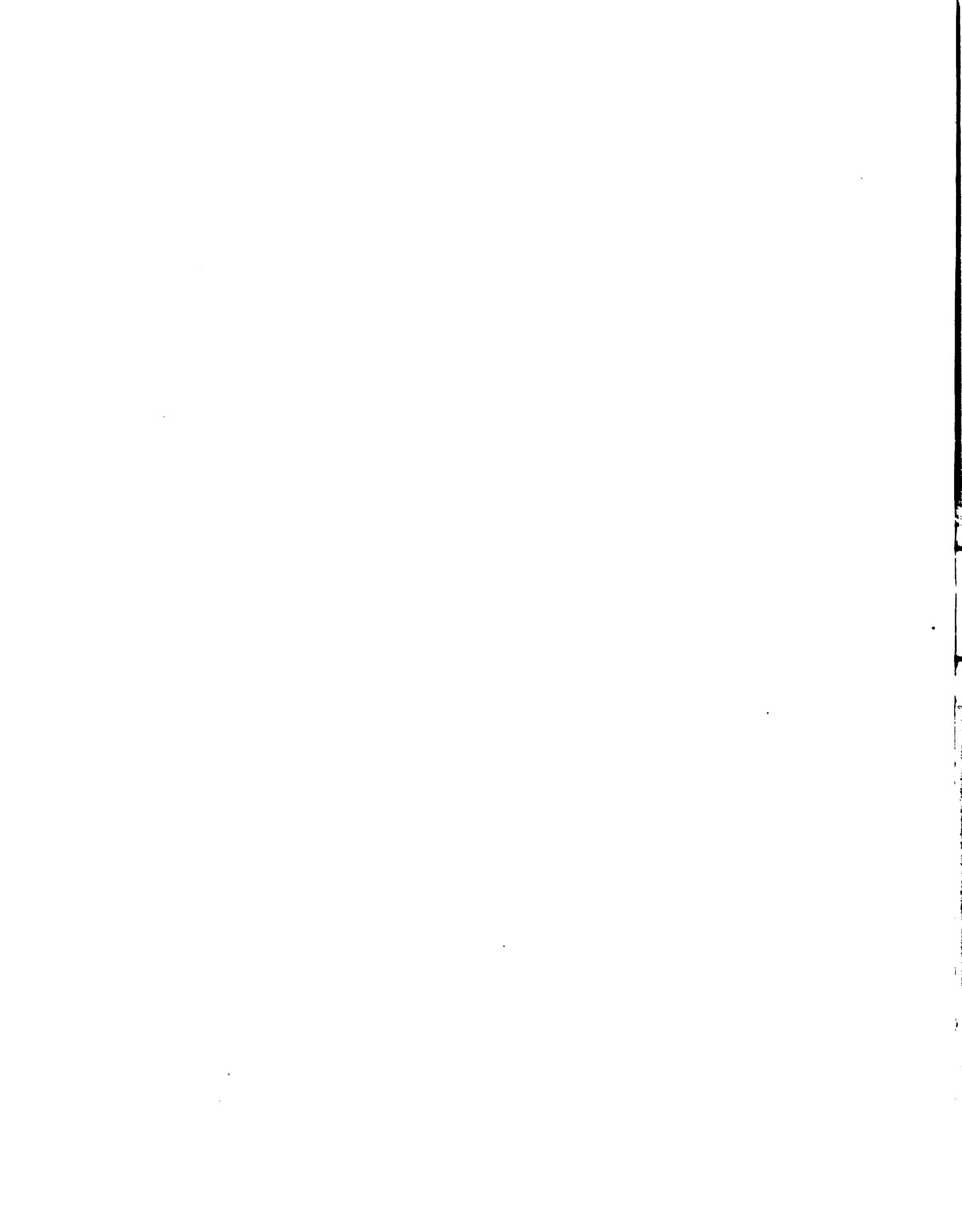
MISCELANEAS N° A1/SV-87-013

ISSN-0534-5391

00000866

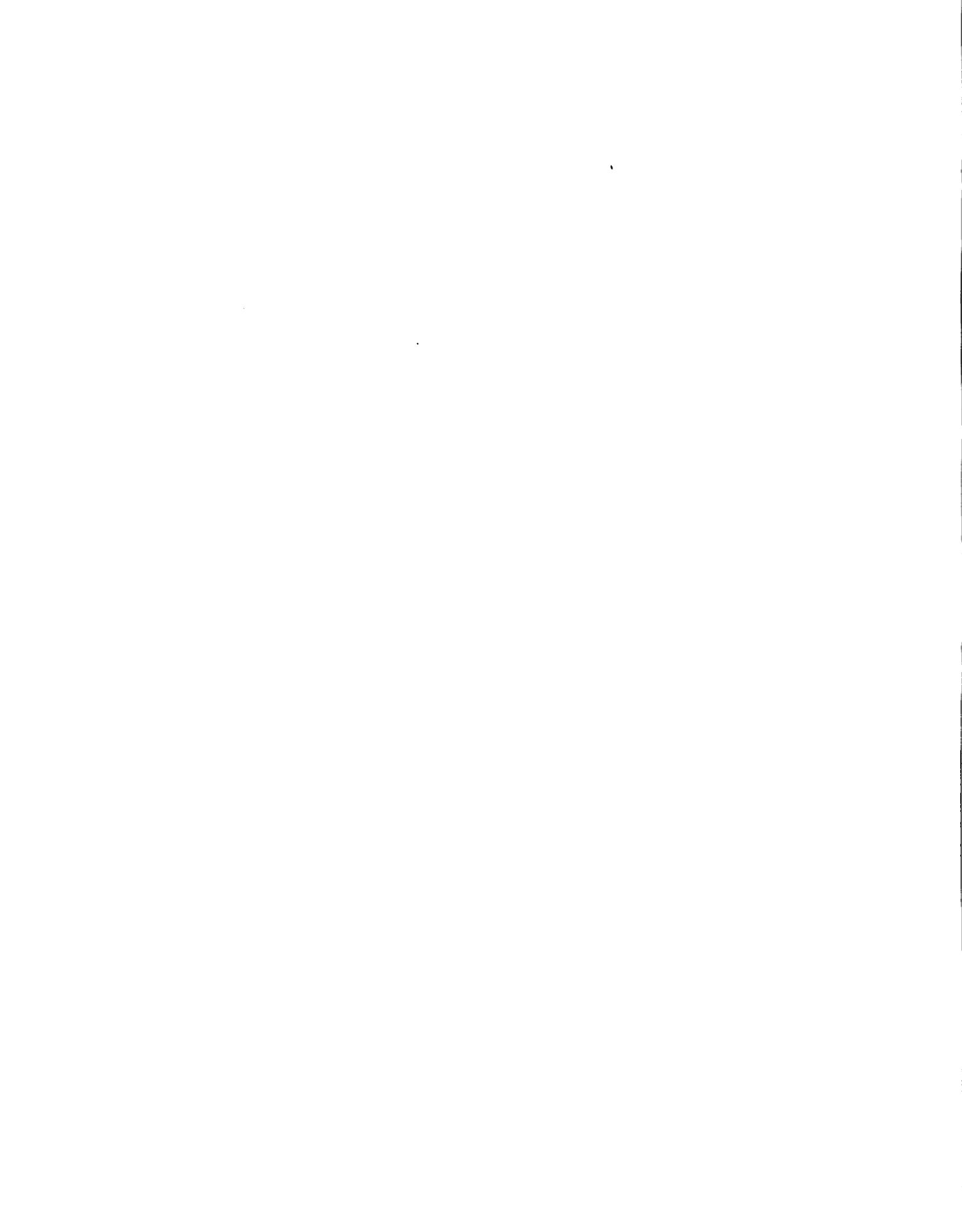
C O N T E N I D O

	<u>Página</u>
SIGLAS UTILIZADAS	i
PRESENTACION	ii
RESUMEN DEL PROYECTO	iii
1. Identificación	1
2. Antecedentes y justificación del Proyecto	2
2.1 Problema específico que intenta resolver el IICA	2
2.2 Problema general	7
2.3 Instituciones relacionadas con la solución del problema específico, acciones que realizan para solucionarlo y limitaciones	9
2.4 Acciones del IICA en relación al problema específico	12
3. Objetivos	17
4. Estrategia general	26
5. Actividades	32
6. Beneficiarios directos, inmediatos y futuros	33
7. Resumen de costos totales	34
8. Observaciones	36
8.1 Sobre la puesta en marcha	36
8.2 Sobre la verificación de logros	37
8.3 Sobre los motivos y propósitos de la revisión del Proyecto	41
ANEXO	
Alternativa 2 - Actividades a ser financiadas con recursos externos	42



SIGLAS UTILIZADAS

AID -	Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional.
BFA -	Banco de Fomento Agropecuario.
BID -	Banco Interamericano de Desarrollo.
CATI -	Costos Administrativos y Técnicos Indirectos.
CCAS -	Consejo Consultivo Agropecuario Sectorial.
CDG -	Centro de Desarrollo Ganadero.
CENCAP -	Centro de Capacitación Agropecuaria.
CENDEPESCA -	Centro de Desarrollo Pesquero.
CENREN -	Centro de Recursos Naturales.
CEPI -	Centro de Proyectos de Inversión.
CORECA -	Consejo Regional de Cooperación Agrícola de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana.
COTER -	Cooperación Técnica Recíproca.
CT/INTRA -	Cooperación Técnica Intra Regional.
DDA -	Dirección de Defensa Agropecuaria.
ENA -	Escuela Nacional de Agricultura.
FINATA -	Financiera Nacional de Tierras Agrícolas.
IICA -	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
IRA -	Instituto Regulador de Abastecimientos.
ISIC -	Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café.
ISTA -	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria.
MAG -	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
MIDA -	Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá.
OEA -	Organización de Estados Americanos.
OSPA -	Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria.
PROPLAN -	Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural en América Latina y el Caribe.
ROG -	Resumen Operativo Gerencial.
SIMPLE -	Sistema Integrador de Micro Planificación - Ejecución.
SPA -	Sector Público Agropecuario.
SPS -	Sistema de Planificación Sectorial.
UPI -	Unidad de Planificación Institucional.
UPR -	Unidad de Planificación Regional.



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

Con esta publicación se retoma y finaliza la serie destinada a presentar los proyectos que la Oficina del IICA en El Salvador comenzó a ejecutar en el transcurso del año 1987.

Las publicaciones misceláneas 87-007 y 87-008, contienen los Proyectos 3NS2 y 3NS3, respectivamente, los que se encuentran en ejecución desde los primeros meses del año en curso.

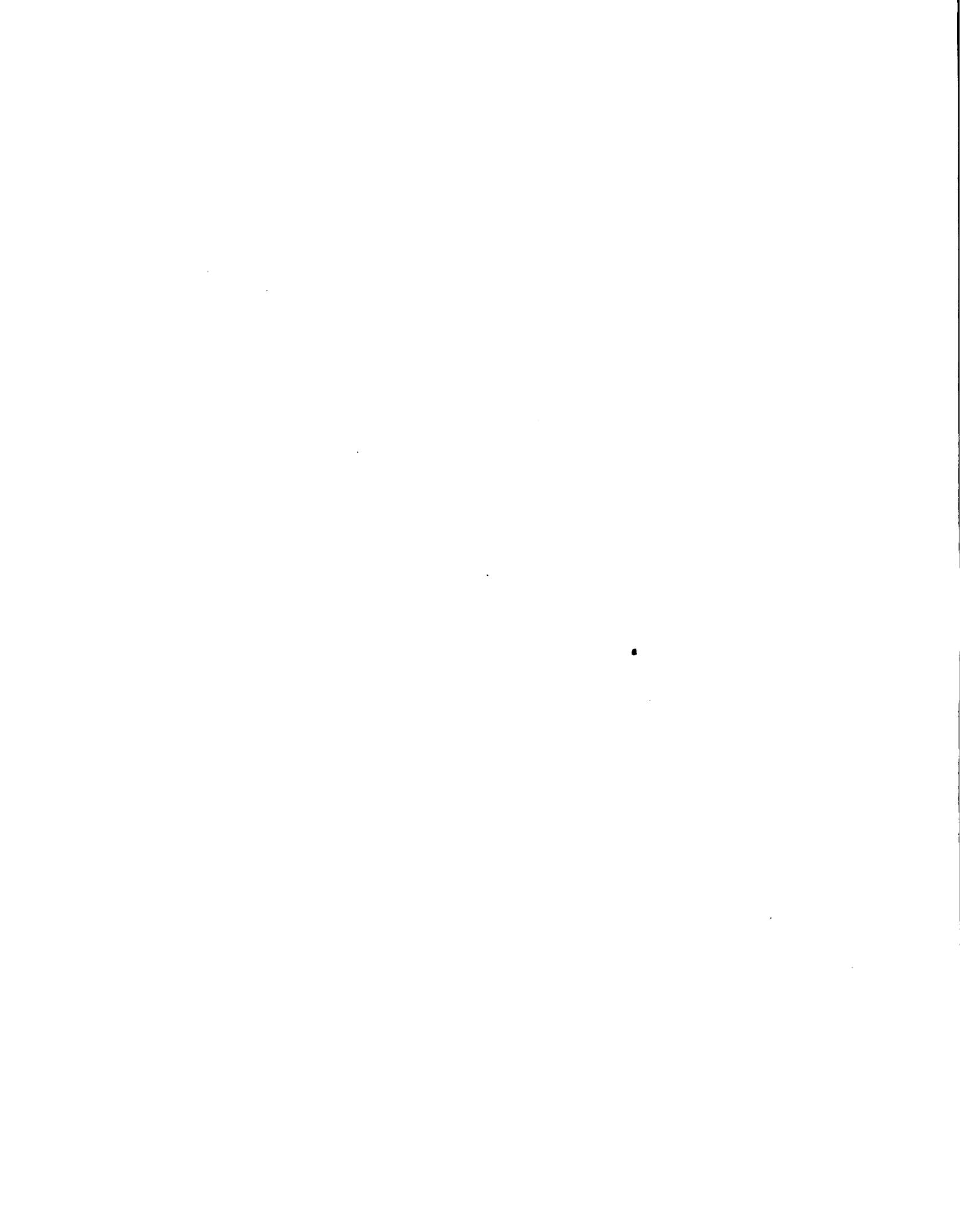
Con la aprobación y la ejecución de este Proyecto, la Oficina del IICA en El Salvador, asume la tarea de apoyar el desarrollo institucional del sector público agropecuario, conformado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y las unidades ejecutoras descentralizadas.

Se trata de contribuir a mejorar los servicios que el sector público entrega a los productores agropecuarios y a la población rural. Para ello será necesario abordar aspectos tales como el análisis y la definición de políticas sectoriales; el establecimiento y la consolidación de un sistema de planificación sectorial; el ajuste de la metodología para la identificación y formulación de proyectos, que permita dinamizar el proceso de inversiones en el sector; la reformulación de los instrumentos de programación operativa; y, la implementación de un programa de capacitación para los técnicos de los diferentes niveles funcionales del sector.

El responsable de este Proyecto es el Licenciado José Eugenio Herrera, Especialista en Gestión para el Desarrollo Agropecuario de la Oficina del IICA en El Salvador.



Carlos Rucks
Representante del IICA en
El Salvador



RESUMEN DEL PROYECTO

Las instituciones del Sector Público Agropecuario de El Salvador, responsables por la entrega de servicios a la población rural, tienen problemas de diversa índole, los que afectan su capacidad para entregar más eficaz y eficientemente sus servicios a sus clientes actuales y potenciales.

Este Proyecto del IICA pretende colaborar con el MAG en la solución de algunos de estos problemas, esto es, de los problemas institucionales que en la estrategia del IICA a nivel de país se señalaron como importantes y en los que el Instituto estima que puede realizar una contribución significativa a su resolución.

Para mejorar la capacidad de las instituciones encargadas de la entrega de servicios a la población rural, el Proyecto apoyará los esfuerzos del Ministerio para trabajar especialmente en tres áreas:

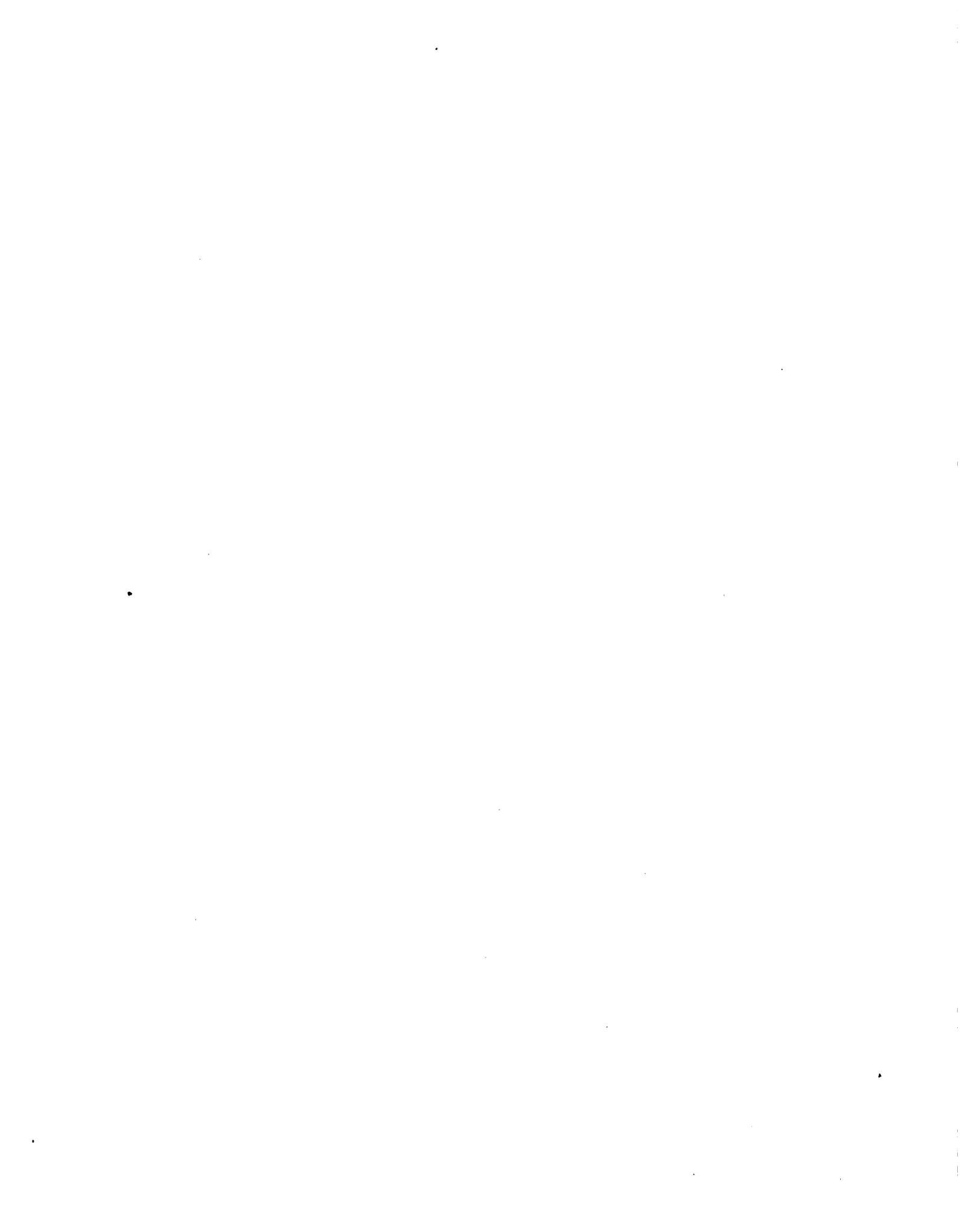
- 1) Mejoramiento de la capacidad del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario, para que éste pueda definir mejor sus políticas, traducirlas en programas y proyectos de inversión coherentes con dichas políticas.
- 2) Fortalecimiento de la capacidad operativa de las unidades del sector, encargadas de ejecutar los proyectos y de llevar los servicios a la población rural meta de los programas de éste; principalmente de las gerencias regionales y agencias de extensión del MAG.
- 3) Fortalecimiento de la capacidad de los gerentes o niveles ejecutivos del sector y del Ministerio, tanto a nivel nacional como regional y de proyectos, para que éstos puedan tomar mejores decisiones y conducir acertadamente el proceso de entrega de servicios a los usuarios.



Para cooperar con el Ministerio en estos objetivos, el IICA apoyará la elaboración y puesta en marcha de metodologías de trabajo en cada una de estas áreas; en las que enfatizará la preocupación por el proceso de entrega y su posterior evaluación, la capacitación del personal involucrado y la búsqueda de recursos adicionales a los del IICA para apoyar estos esfuerzos. El Instituto durante la vigencia de este proyecto dará cooperación técnica permanente al MAG para que éste pueda lograr los resultados esperados.

Los esfuerzos de este Proyecto por mejorar la entrega u oferta de servicios de las instituciones públicas a la población rural están complementados por los otros dos proyectos del Instituto en El Salvador, en los que el énfasis está precisamente en los productores mismos y en las instituciones cooperativas en las que éstos están agrupados.

El Instituto espera que al término del Proyecto, en el lapso de tres años, las instituciones del sector agropecuario habrán mejorado sensiblemente su sistema de entrega de servicios habiendo aumentado por tanto la cantidad y calidad de los mismos.



TITULO DEL PROYECTO IICA:

Fortalecimiento institucional del Sector Público Agropecuario responsable de la entrega de servicios a la población rural.

1. IDENTIFICACION

- | | |
|---|---|
| 1.1 Código: | INS1 |
| Programa: | 1 |
| Area: | Central |
| 1.2 Ambito geográfico: | Nacional |
| Sede: | El Salvador |
| 1.3 Tipo de proyecto: | Nacional |
| 1.4 Inicio del proyecto ^{1/} : | Enero de 1987 |
| Fecha de terminación: | Diciembre de 1989 |
| Duración: | Tres años |
| 1.5 Financiación: | Cuotas
Recursos externos ^{2/} |
| 1.6 Aprobación: | Memorando OC/D01-529 |
| Fecha: | 4 de noviembre de 1987 |
| 1.7 Responsable: | José Eugenio Herrera |
| Cooperador: | Carlos Rucks |

1/ Para efectos de presupuesto se fija como fecha de inicio del Proyecto enero de 1987, no obstante que el mismo fue aprobado en fecha posterior.

2/ Se están haciendo gestiones para captar recursos externos.

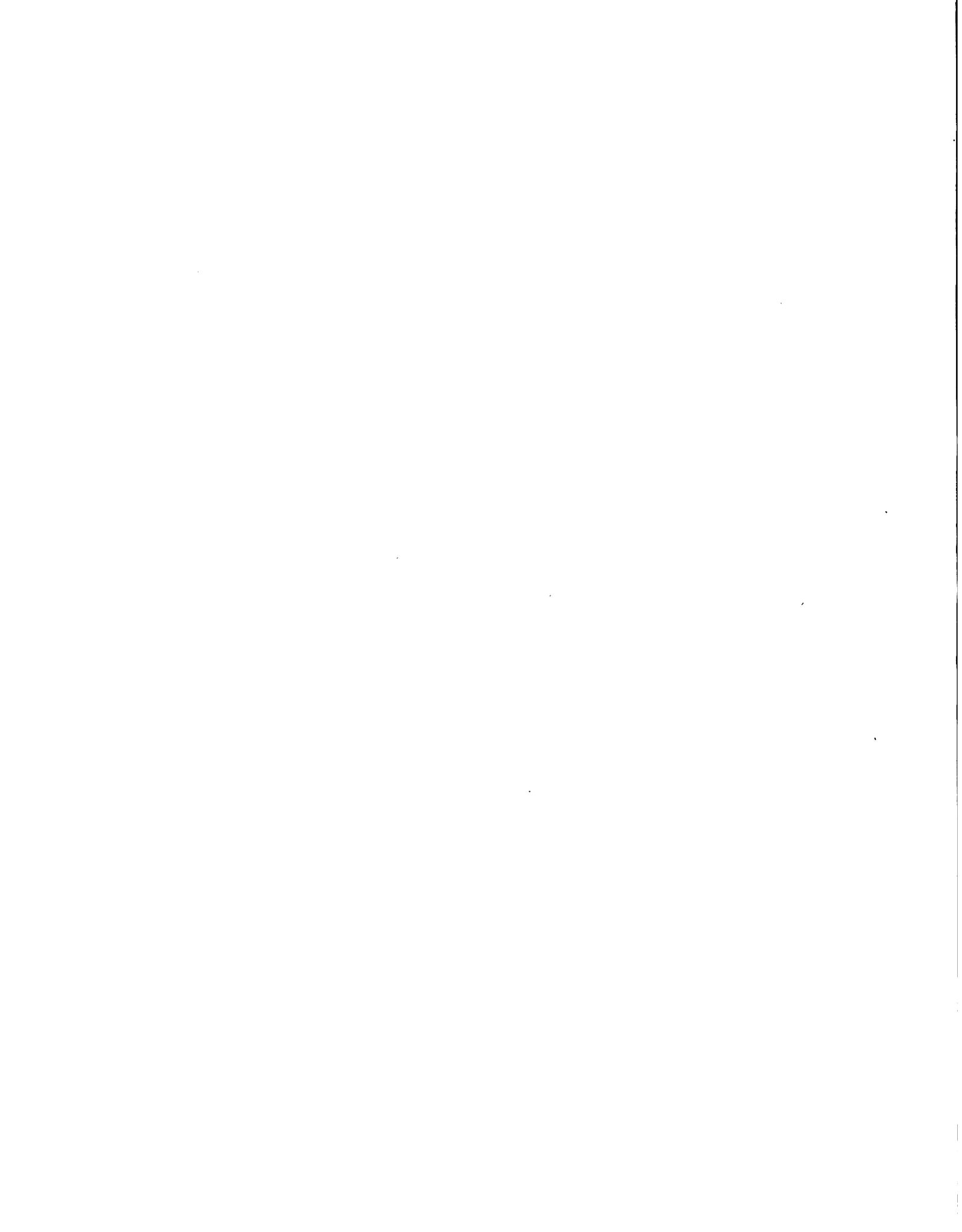
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

2.1 Problema específico que intenta resolver el IICA

Al elaborarse la estrategia del IICA a nivel de país, apareció claramente que el sector público agropecuario (SPA) de El Salvador no había sido capaz de diseñar e implementar un sistema operativo que facilitara a las organizaciones y a los programas del sector, la entrega eficaz y eficiente de servicios agropecuarios a los productores y a la población rural.

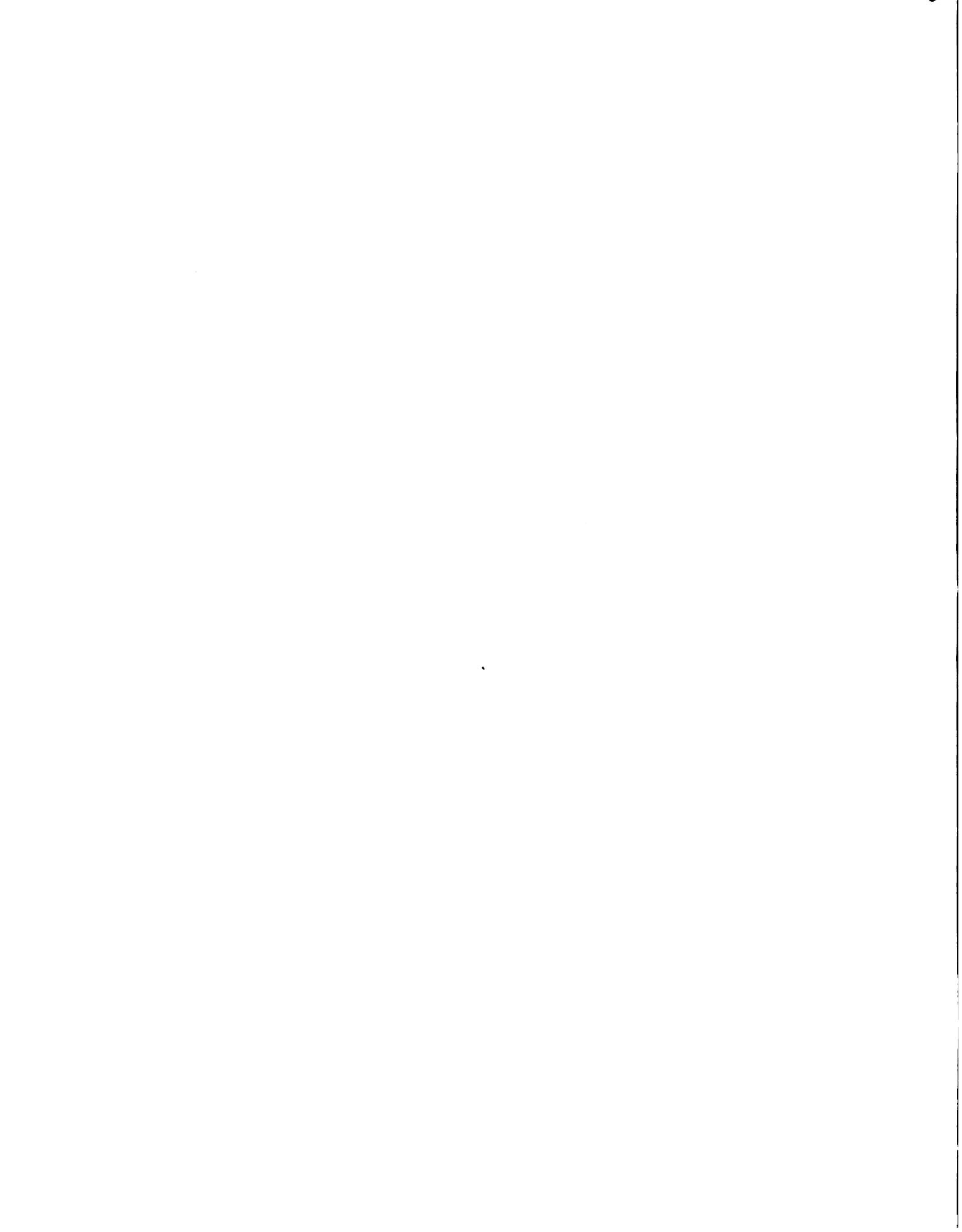
Como consecuencia de la anterior limitación, el sector público ha perdido credibilidad del sector privado, reconocimiento y apoyo del sector público y se debate en un agudo momento de crisis institucional. Esta crisis es más grave y evidente debido a que el sector, no obstante ser el pivote estratégico del gobierno para la recuperación económico-social del país, debe competir activa y agresivamente con los otros sectores por los mismos y decrecientes recursos los que, debido a la situación de guerra civil del país y al terremoto de octubre de 1986, son cada día más difíciles de obtener. Si el sector público agropecuario de El Salvador no es capaz de revertir la situación ya descrita, las posibilidades de recuperación del sector y la producción de efectos beneficiosos sobre la economía del país, serán severamente afectadas.

Según el documento de estrategia del IICA, el mejoramiento que debe experimentar el conjunto de organizaciones y programas que constituyen el SPA se refiere tanto a cuestiones sustantivas (como mejoramiento de sus funciones técnicas de apoyo a la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios), como a cuestiones instrumentales; esto es, la forma en que el referido conjunto de organizaciones y programas están diseñando e implementando las políticas, programas y proyectos de apoyo a los productores y a la entrega misma de los servicios a sus usuarios.



En lo que respecta a la forma en que el SPA está diseñando e implementando las políticas, planes, programas y proyectos, la estrategia del IICA en El Salvador ha identificado, entre otros, los siguientes problemas:

- a. Falta de integralidad entre la planificación global de la nación con la planificación sectorial agropecuaria. En la planificación sectorial no se incorpora la consideración de algunas variables extra-sectoriales como las políticas de precios, tasas de interés, niveles de crédito y otras que, si bien es cierto, son de naturaleza macro o globalista, influyen grandemente en las actividades del sector agropecuario. De otra parte, los que establecen estas políticas globalistas no consideran en forma relevante la participación sectorial y, por tanto, las mismas pueden ser establecidas sin representar significativamente la percepción e intereses del sector agropecuario.
- b. Hacia el interior del sector público agropecuario se detectó falta de participación y coordinación para las actividades de diseño y formulación de políticas y la forma ineficaz como se establecen medidas de interés sectorial, tales como fijación de metas, asignación de recursos y responsabilidades entre los diversos sub-sectores.
- c. Falta de estabilidad de los objetivos prioritarios de desarrollo en las instituciones y, como consecuencia de ello, cambio y revisión constante de los mismos y, por consiguiente, cambios bruscos en la asignación de recursos y organización.
- d. Mecanismos y estilos gerenciales inadecuados para garantizar la eficiente implementación de políticas, planes, programas y proyectos prioritarios para el sector.



- e. Falta de mecanismos de vinculación y participación de las actividades de los agentes del sector público y privado, orientados a la planificación e implementación de los planes, programas y proyectos del sector agropecuario.
- f. La actual organización del sector agropecuario no facilita la entrega oportuna y adecuada de los servicios agropecuarios a la población rural. Existe una gran concentración de recursos y de control sobre el uso de los mismos en la ciudad de San Salvador y, en general, se observa baja calidad de los servicios agropecuarios.
- g. De otra parte, las organizaciones públicas tienen una actitud excesivamente paternalista hacia sus usuarios, lo que no ha favorecido la organización de los mismos y su participación más activa en el proceso de su desarrollo.
- h. Debido al problema de la guerra y el terremoto de octubre de 1986, la escasez del recurso presupuestario de las organizaciones públicas se ha agudizado y ha acentuado la concentración de los mismos en gastos fijos, lo que hace que las organizaciones, para poder continuar funcionando deban depender en forma creciente de donaciones o préstamos de organismos internacionales o extranjeros, lo que les limita la disponibilidad de sus fondos. No obstante lo anterior, el presupuesto del MAG de 1987 es casi la mitad de lo que el mismo MAG utilizó en 1981.
- i. Gran rotación e inestabilidad del personal, lo que priva a las organizaciones de los funcionarios más experimentados y ya capacitados para las tareas que venían desarrollando.

De la problemática descrita se desprende que, efectivamente, las organizaciones y programas que constituyen el sector público

agropecuario de El Salvador han tenido y tienen serios problemas para manejar la entrega eficiente de servicios agropecuarios a los productores agropecuarios y a la población rural. El sistema de planificación sectorial, la gerencia y las gerencias regionales son piezas claves dentro del sector, para facilitar el logro de una mayor eficiencia y se hace necesario por tanto, para fortalecer el sector público agropecuario, tratar de mejorar la capacidad institucional de estas instancias, bajo el supuesto de que a través de este perfeccionamiento se mejorará la referida capacidad operativa de todo el sector público agropecuario.

Hasta el momento, el problema específico de El Salvador ha sido, pues, la inhabilidad del sector público agropecuario para elaborar las políticas, traducirlas en programas y proyectos que, implementados por el aparato institucional, lleguen con servicios a los productores y a la población rural para que éstos, a su vez, puedan aumentar su producción y productividad y mejorar sus niveles de ingreso, empleo y condiciones de vida.

Ahora bien, naturalmente, el gobierno de El Salvador está bastante consciente de esta problemática y ha elaborado una serie de medidas tendientes a tratar la misma. Pero, tal como lo reconoce la estrategia, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el resto de las organizaciones vinculadas a la misma problemática, no han podido aún avanzar significativamente en su resolución, debido, tal vez, a lo complejo del tratamiento integral de la problemática, a la falta de familiaridad del personal con estrategias y modelos de soluciones integrales y también a las distorsiones que producen en el país la situación de guerra que ha vivido éste en los últimos diez años y el terremoto de octubre de 1986, que han utilizado recursos y energías que de no existir, pudieran haberse destinado a resolver la problemática institucional de la administración

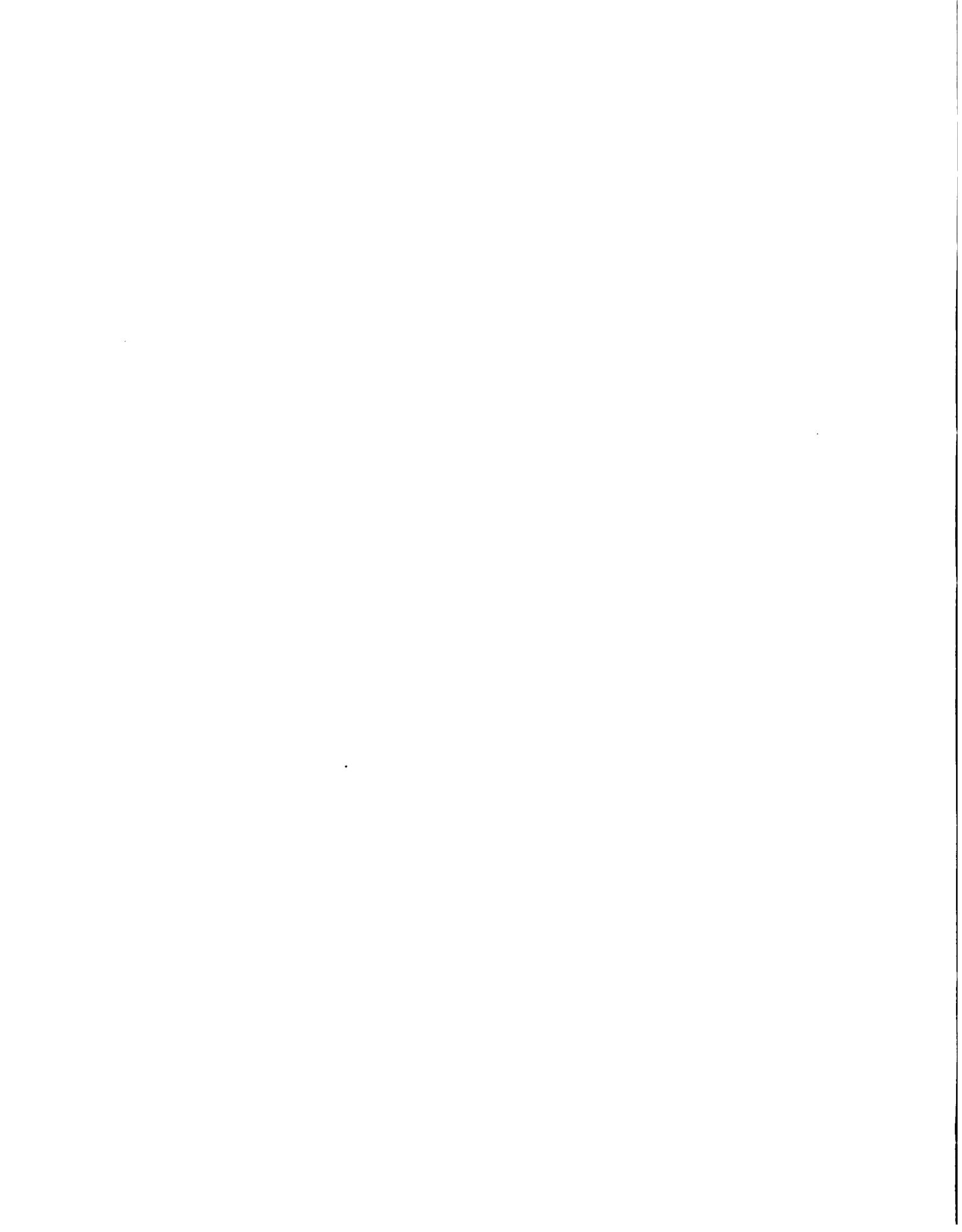


pública en general y, en nuestro caso, del sector agropecuario en particular.

Dentro de las medidas que el MAG ha diseñado para manejar la problemática antes señalada, se encuentran:

- a. Regionalización de los servicios que opera el MAG y asignación de mayor cuota de poder a las gerencias regionales en detrimento de los centros y direcciones generales. Todo ello con el objeto de contribuir a mejorar la cantidad y calidad de los servicios a los productores y a la población rural.
- b. Fortalecimiento del papel del Sistema de Planificación Sectorial (SPS) para que éste apoye mejor, tanto la toma de decisiones del Despacho sobre aspectos de política, como el proceso de regionalización a través de adecuaciones del Sistema de Planificación, que den mayor relevancia a la planificación regional y local.
- c. Fortalecimiento de la capacidad gerencial y de planificación de las autoridades y técnicos del sector y del MAG, para que éstos puedan orientar y conducir mejor el proceso de planificación-ejecución.
- d. En su momento, reorganización del sector público agropecuario para adaptarlo a las necesidades de las políticas y estrategias del gobierno, necesidades operativas y mejoramiento de las vinculaciones y coordinación inter y extra sectoriales y con el sector privado.
- e. Búsqueda y obtención de recursos para el financiamiento de las actividades de ajuste institucional antes descritas.

Es dentro de este contexto, que la estrategia del IICA y el propio Gobierno de El Salvador, han identificado como área de proyecto



para la Oficina del IICA en El Salvador, la de "fortalecimiento institucional del Sector Público Agropecuario de El Salvador, responsable de la entrega de servicios a la población rural y la formulación e implementación de las políticas, planes, programas y proyectos a través de los cuales se apoya dicha entrega de servicios".

Específicamente, el proyecto IICA debería, por tanto, cooperar con el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador en el fortalecimiento de la capacidad operativa de las unidades, tanto nacionales como regionales, responsables de la entrega oportuna de servicios agropecuarios a los productores y a la población rural y en la formulación e implementación de las políticas, planes, programas y proyectos sectoriales.

2.2 Problema general

El Salvador viene confrontando una crisis interna caracterizada por los problemas socio-políticos surgidos a partir del año 1979. Estos problemas han dado origen a una insurgencia que mantiene parcialmente bajo su control y, por algún corto tiempo, porciones del territorio nacional y cuyas actividades se encaminan a la destrucción de la infraestructura física y de servicios, así como al establecimiento de un ambiente de inseguridad para la población en general.

Esta situación ha repercutido directamente en el área rural, produciéndose desplazamientos de población campesina hacia las ciudades y hacia países vecinos, donde han sido aceptados a título de refugiados.

La proclama del 15 de octubre de 1979, se materializó a principios de 1980, con el proceso de reformas estructurales dadas en los decretos de reforma agraria, nacionalización de la banca y del comercio exterior.



Los gobiernos transitorios instalados desde 1979, hicieron grandes esfuerzos por lograr la reactivación económica del país, sin resultados satisfactorios.

Durante 1982, se conformó un gobierno de transición que realizó grandes esfuerzos para que estuvieran representados todos los partidos políticos. Muy pronto, la función de gobierno se vió supeditada a los intereses partidarios antes que a los altos intereses nacionales. Los conflictos de intereses políticos suscitados, son la más clara evidencia de que el gobierno de unidad nacional, no pudiera alcanzar un mayor impacto en la reactivación económica nacional que se propuso desde un principio.

A mediados de 1984, se instaló el Gobierno Constitucional que está en el poder. Uno de los grandes planes que se ha propuesto este gobierno, es el de la estabilización y reactivación económica. A la fecha, es poco lo que se ha logrado, debido a que subsisten los problemas socio-políticos y a la permanente destrucción de la infraestructura física que está causando muchos problemas a la economía en general.

Durante este estado de cosas, la producción y la productividad agropecuaria se han visto disminuidas en algunos renglones desde 1979. El sector público agropecuario ha realizado ciertas acciones para contribuir al sostenimiento de la producción, así, por ejemplo, de 1979 a 1986, se dan cuatro cambios en su estructura organizativa, pasando de un funcionar centralizado a otro regionalizado.

Durante los cambios se abandonaron ciertos sistemas, metodologías e instrumentos técnicos de trabajo porque no se adecúan a las nuevas condiciones de las principales unidades e instituciones del MAG, surgidas de esas reestructuraciones.



Es por todo esto que las decisiones y las acciones se han venido desencadenando en forma aislada, obedeciendo a situaciones coyunturales y sin la proyección necesaria para dar respuesta al actual proceso de desarrollo rural que vive el país.

2.3 Instituciones relacionadas con la solución del problema específico, acciones que realizan para solucionarlo y limitaciones.

La estructura institucional que está operando actualmente dentro del sector público agropecuario, se compone de la forma siguiente: (véase organigrama del sector).

- a. Dirección superior conformada por el Despacho Ministerial.
- b. Nivel de asesoría dentro del cual se encuentra la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA).
- c. Unidades normativas (instituciones centralizadas), las que también cuentan con unidades de planificación institucional (UPI).
- d. Cuatro gerencias regionales y sus agencias (unidades operativas) y que al igual que las anteriores, también cuentan con unidades de planificación (UPR).
- e. Instituciones descentralizadas.

De acuerdo a esta estructura, las regiones son las responsables de brindar los servicios oportunos e integrados a los productores del sector agropecuario. Pero, aún algunas de las instituciones centralizadas, mantienen sus facultades para operar con servicios complementarios, lo que contribuye a confundir el panorama.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

MANUAL DE ORGANIZACION

VIGENTE

01 | 04 | 87

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO 1987

DIRECCION SUPERIOR
UNIDADES ASESORAS
UNIDADES AUXILIARES
UNIDADES CENTRALIZADAS
UNIDADES NORMATIVAS
UNIDADES OPERATIVAS
UNIDADES DESCONCENTRADAS
UNIDADES EJECUTORIAS DESCENTRALIZADAS

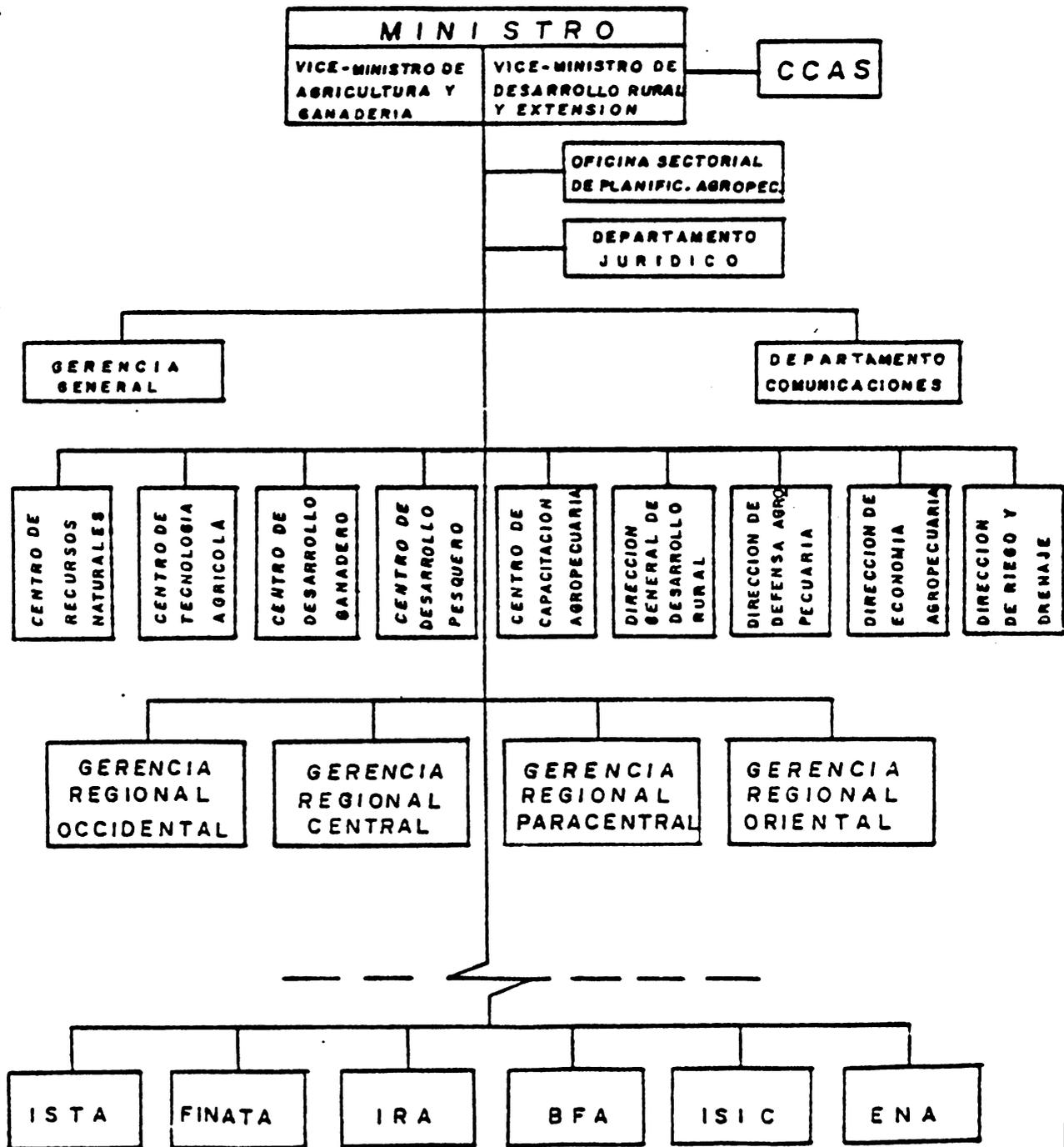


GRAFICO 1



Las instituciones descentralizadas son también responsables por la entrega de algunos servicios.

Uno de los propósitos fundamentales que ha tenido la actual estructuración regional, es la de poder atender en forma eficiente y oportuna con servicios integrados a los pequeños y medianos productores, que han surgido del proceso de la reforma agraria. Dentro de estos esfuerzos por mejorar el sistema de entrega de servicios, la OSPA es supuestamente el organismo encargado de asesorar y orientar al Despacho para el ordenamiento de la situación, pero este papel ha sido cumplido sólo a medias.

Los niveles decisorios del Ministerio de Agricultura y Ganadería han realizado grandes esfuerzos porque el proceso de regionalización se consolide y que, a mediano plazo, se cuente con resultados que produzcan impactos positivos en beneficio del desarrollo rural. No obstante esos esfuerzos, hay factores negativos que actualmente están incidiendo grandemente en la regionalización.

Dentro de los factores limitantes se pueden mencionar los siguientes:

- a. Las regiones están dependiendo presupuestariamente de las instituciones o centros existentes, debido a que no se ha podido cambiar la Ley de Presupuesto. Igualmente, los centros nacionales son las unidades ejecutoras de los proyectos de inversión financiados con recursos externos.
- b. Existe un porcentaje de aproximadamente 70 a 80 por ciento del personal concentrado en la ciudad de San Salvador. Esto hace que se tenga que movilizar cada día, parte del personal hacia las regiones, con las consecuencias de gastos de combustible, pérdidas de tiempo y riesgos.



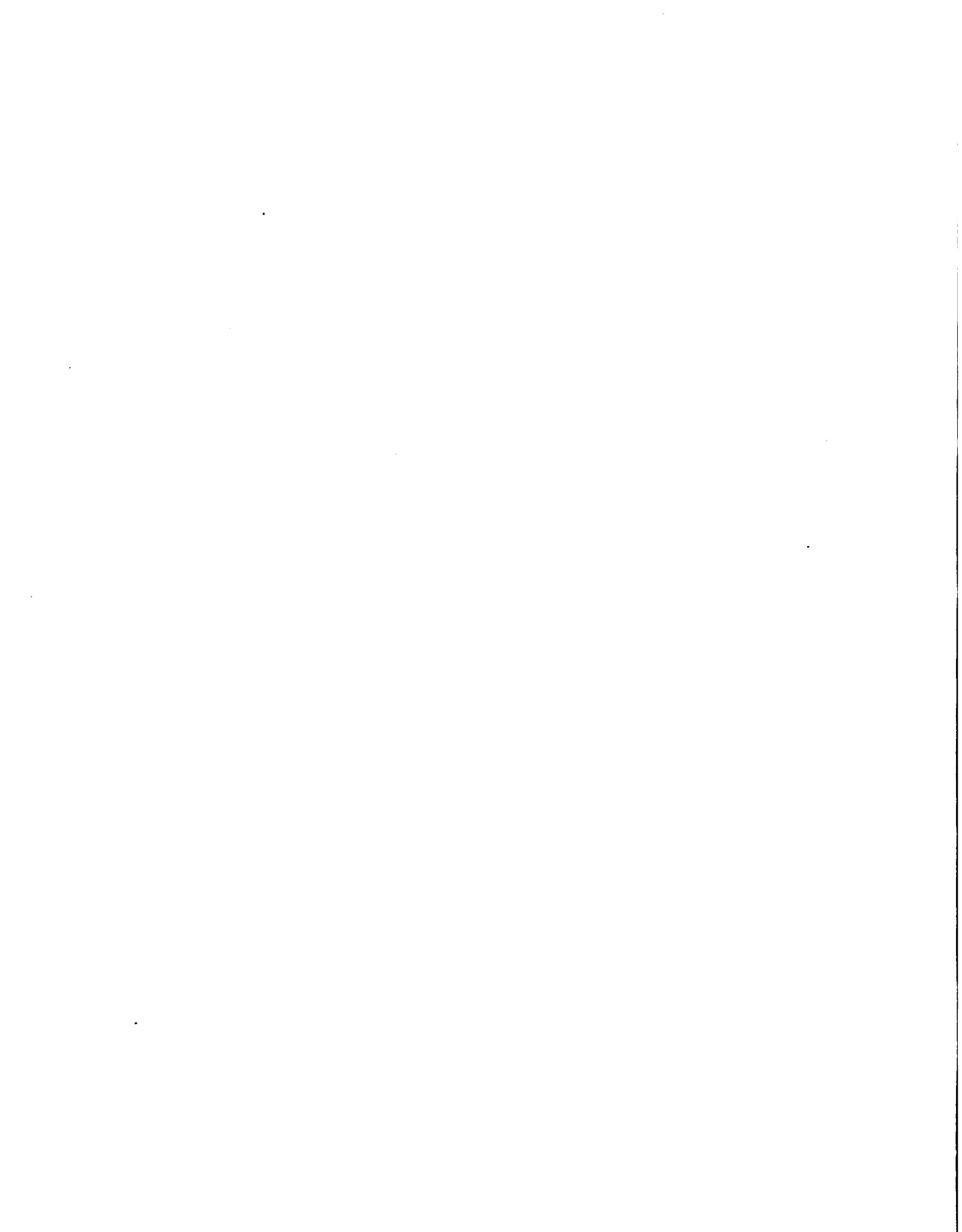
- c. Faltan mecanismos que permitan una adecuada coordinación entre las instituciones centralizadas y las regiones, y entre ambas y la OSPA. También hace falta esa coordinación con las instituciones descentralizadas.
- d. Hacen falta mecanismos que contribuyan a estimular el recurso humano para ubicarse permanentemente en las regiones.

2.4 Acciones del IICA en relación al problema específico.

Las diferentes acciones que el IICA ha logrado realizar en relación a la entrega de servicios oportunos e integrados a los productores del país, han sido diversas. Tal y como se ha manifestado en el acápite 2.1, muchos de esos esfuerzos han desaparecido como consecuencia del problema socio-político que viene atravesando el país, así como por las cuatro reestructuraciones que se han dado en el MAG a partir de 1979.

Los esfuerzos de las acciones del IICA han sido permanentes y han cooperado con las instituciones oficiales para el cumplimiento de las políticas dictadas por el Gobierno Constitucional. El IICA, desarrolla actividades específicas para promover, ensayar e institucionalizar un Sistema Integrador de Micro Planificación-Ejecución, conocido por la sigla SIMPLE, y que es aplicable a nivel de finca, de área y de región. La integración de los servicios del SPA a los productores del país, es una de las acciones que se persiguen con la aplicación de la metodología del SIMPLE.

Esas acciones del IICA no son aisladas, pues, a otros niveles se viene trabajando y concertando con OSPA, con instituciones centralizadas y con las regiones para la preparación de metodologías, normas y procedimientos y otros instrumentos técnicos que permitan una adecuada planificación operativa para la entrega oportuna



y coordinada de los servicios que está demandando el proceso de desarrollo rural.

Sobre esta base y aprovechando los esfuerzos que se hacen a nivel de los agentes de cambio, se está logrando que haya participación de otros niveles de técnicos.

Se cuenta con técnicos y funcionarios de instituciones y de las Regiones I y III motivados en la preparación de instrumentos, metodologías, normas, procedimientos y otros elementos técnicos que permitan una planificación operativa para la entrega de servicios oportunos y en forma coordinada a los productores del país.

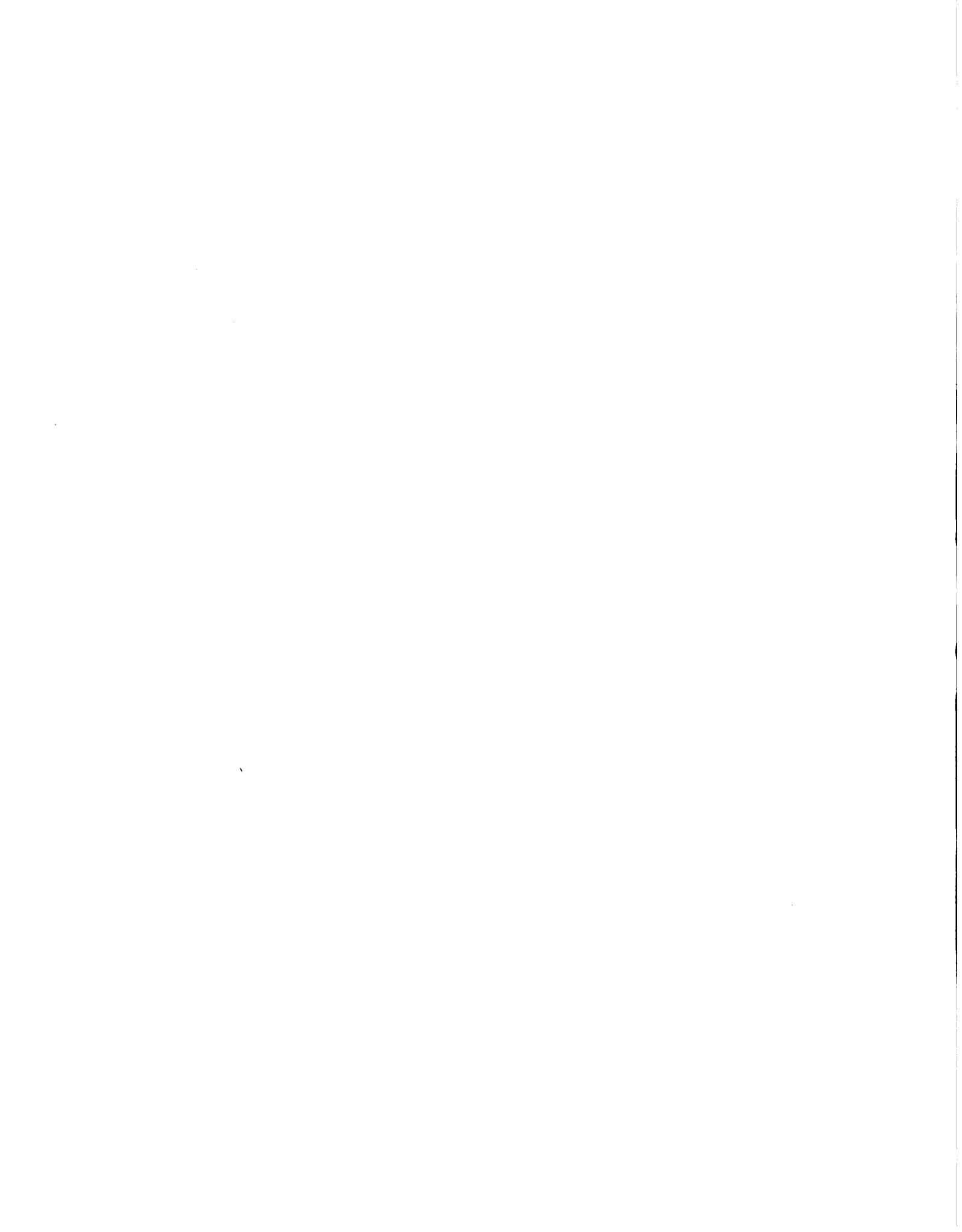
Durante el segundo semestre de 1986, se han realizado esfuerzos conjuntos Regionales MAG-IICA (Oficina en El Salvador). Se ha capacitado a casi todo el personal técnico de las Regiones I y III, para realizar un trabajo conjunto y participativo, con miras a obtener en el más corto plazo posible, un listado de necesidades de la región (diagnóstico participativo) y poder proponer alternativas de solución viables a corto, mediano y largo plazo. En este trabajo se está utilizando la metodología del IICA Resumen Operativo Gerencial (ROG), con muy buenos resultados. Los niveles decisivos y los técnicos de las regiones que han participado en este trabajo, así como líderes y dirigentes campesinos, se encuentran motivados a proseguir hasta lograr resultados finales. También, existe interés y solicitud de las Regiones II y IV y de instituciones como la Dirección de Defensa Agropecuaria (DDA), el Centro de Recursos Naturales (CENREN) y el Centro de Desarrollo Ganadero (CDG), para que se inicie el mismo proceso de trabajo.

Los logros alcanzados durante 1986 son de gran importancia, ya que se cuenta con personal capacitado de la Región I, en un total



de 100 técnicos y de la Región III, 120 técnicos y 15 líderes campesinos que han participado en los eventos. El personal capacitado cubre todas las agencias que brindan servicios dentro de los departamentos de las dos regiones. Dentro de los capacitados hay técnicos con diferentes profesiones y campos de especialidad que aportan su experiencia en la propuesta de soluciones. Se puede mencionar también que se cuenta con listados de necesidades sentidas (problemas) preparados con la información proporcionada por los técnicos y campesinos de las regiones. Los grupos de trabajo que continúan en capacitación en servicio, han iniciado la preparación de seis redes de pertinencia, una por cada departamento y dos de las regiones. Esta información facilitará sentar las bases para la preparación de instrumental técnico adecuado que permita a los grupos de trabajo, proponer alternativas de solución viables y de acuerdo a la situación que vive el país.

En el mes de mayo de 1987, la Oficina del IICA en El Salvador patrocinó y organizó conjuntamente con la OSPA, un Seminario-Taller para analizar el "Sistema Sectorial de Planificación Agropecuaria". A este evento concurren 29 planificadores de todas las instituciones del MAG, del Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social y de todas las regiones del MAG. Las conclusiones del Seminario-Taller fueron las de reconocer el estado crítico en que se encuentra el sector público agropecuario de El Salvador y, especialmente, el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario. Igualmente recomendaron se reforzaran los mecanismos de coordinación inter e intra-sectorial y se desarrollaran los instrumentos metodológicos para mejorar el funcionamiento del sector y de su sistema de planificación. Los planificadores enfatizaron la necesidad de fortalecer los esfuerzos de capacitación de funcionarios en las áreas de planificación, gerencia y especialmente en lo que respecta a la interrelación de las políticas macroeconómicas con la política sectorial.



Este último punto fue altamente relevante, sobre todo teniendo presente las nuevas políticas de ajuste global de la economía que tendrá al sector agropecuario como su pivote. Papel preponderante tuvieron en el seminario los técnicos nacionales que habían participado en los trabajos del IICA en las Regiones I y III y en el Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA).

Podemos concluir, por tanto, que en El Salvador, las acciones del IICA en el área del problema específico del país, han estado recién empezando con las acciones descritas de apoyo a las Regiones I y III, CENDEPESCA y OSPA. Poco se ha hecho en el área de políticas. No obstante, esta misma entrada ha sido la que ha abierto los ojos de los funcionarios de El Salvador sobre las posibilidades de acción del Instituto en este campo y lo mucho que se puede ofrecer, especialmente en el campo del manejo del proceso de fortalecimiento.

"Se hace evidente, entonces, la necesidad de fortalecer la capacidad ejecutiva del sector público agropecuario, para coordinar y ejecutar acciones y así, rescatar la credibilidad ante el sector privado empresarial, promoviendo, en base a la eficiencia, la confiabilidad de la planificación del sector público y asegurarse así, la continua participación de la iniciativa privada con todos sus estratos".^{3/}

De acuerdo a los propósitos del Programa I^{4/}, las acciones iniciadas y que se mantienen con este Proyecto, se continuarán por tres años, para contribuir al fortalecimiento de la organización y administración de los sistemas institucionales de planificación e implementación de la política agraria.

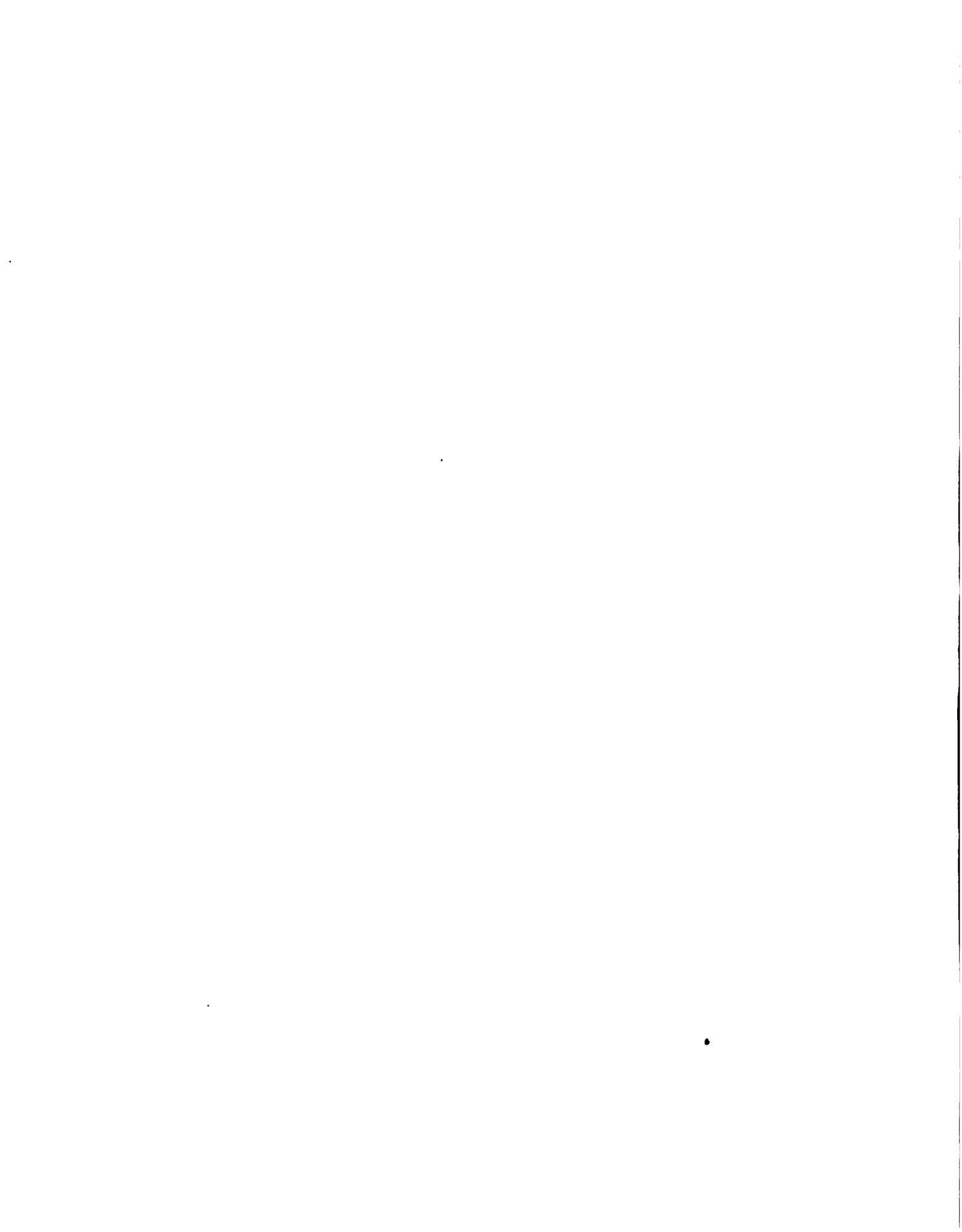
3/ Tomado del documento "Estrategia de Acción del IICA para El Salvador" p. 17.

4/ Plan de Mediano Plazo 1987 - 1991.

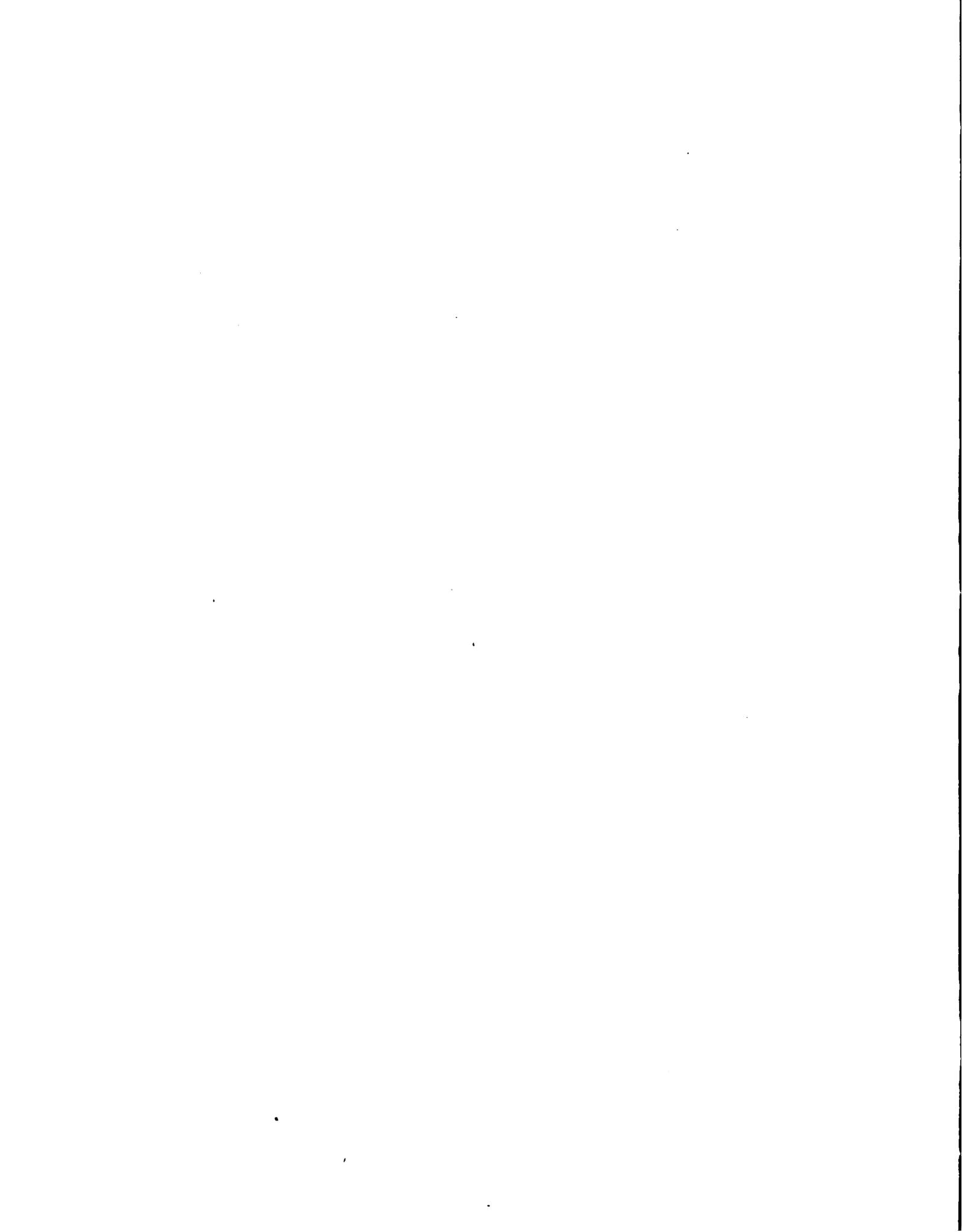


3. OBJETIVOS

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
Objetivo general	Contribuir al fortalecimiento institucional del sector público agropecuario para conducir y ejecutar el proceso de desarrollo agropecuario y de promoción de bienestar rural del país.	<p>A diciembre de 1989, el MAG operará con las características siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tendrá en operación instrumentos técnicos que garanticen un efectivo funcionamiento institucional. 2) Dispondrá de mecanismos que faciliten la conducción del proceso de toma de decisiones. 3) Dispondrá de mayor número de técnicos capacitados en el manejo de la problemática objeto del proyecto. 	
Objetivos específicos	a) Fortalecer el sistema de planificación sectorial respaldable de la asesoría al nivel político administrativo en el área de la formulación e implementación de políticas, planes y proyectos de desarrollo agropecuario y bienestar rural.	<p>A diciembre de 1989, el SPS operará con las características siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vinculado a través de metodologías idóneas a la planificación global nacional. 2) Operación coordinada de la planificación sectorial a todos sus niveles facilitada por la aplicación de instrumentos de planificación que permitan tal coordinación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estabilidad del personal del SPS. 2) Respeto a los roles del SPS y del sistema de conducción y ejecución.



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>b) Fortalecer la capacidad de planificación operativa de las instituciones y de las regiones del MAG, responsables de la entrega oportuna e integrada de servicios.</p>	<p>3) Operación de un sistema de formulación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos que hayan factibilizado el cumplimiento eficaz del Programa de Inversiones del sector.</p> <p>4) Revisión y actualización permanentes de las políticas y estrategias sectoriales de desarrollo, facilitadas por el uso de instrumentos diseñados por el propio SPS.</p> <p>A diciembre de 1989, las instituciones centralizadas y las regiones del MAG contarán con la capacidad para realizar las funciones siguientes:</p> <p>1) Adecuado asesoramiento a los niveles decisivos y de ejecución para conducir el proceso de toma de decisiones.</p> <p>2) Metodologías en uso para conocer y diagnosticar la problemática regional y local.</p> <p>3) Sistematización de los procesos de identificación, preparación y evaluación de proyectos agropecuarios.</p>	<p>3) Disponibilidad, asignación y uso adecuado de los recursos.</p> <p>1) Continuidad del apoyo del sector al proceso de descentralización.</p> <p>2) Estabilidad de las políticas y estrategias de desarrollo agropecuario y rural del país.</p> <p>3) Disponibilidad, asignación y uso adecuado de los recursos.</p>



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>c) Fortalecer la capacidad gerencial del nivel político administrativo responsable de la conducción del proceso de desarrollo agropecuario del país.</p>	<p>4) Formulación de planes de acción, planes operativos y proyectos que contemplan la programación de actividades y recursos para la entrega oportuna e integrada de los servicios a los productores.</p> <p>5) Operación de un sistema de coordinación entre las regiones y el nivel central y entre las regiones y OSPA.</p> <p>6) Operación de un sistema de seguimiento, evaluación y ajuste de los planes, programas, proyectos y actividades.</p> <p>1) Ajuste de la estructura del sector público agropecuario para funcionar de acuerdo a las necesidades de las políticas y estrategias de desarrollo del país; que estimule la participación de los agentes económicos así como los productores y la población rural.</p> <p>2) Mecanismos colegiados de dirección y coordinación en pleno uso y dando el apoyo necesario para la ejecución coordinada de las actividades sectoriales.</p>	<p>1) Aprobación de mecanismos legales de ajuste institucional del sector agropecuario.</p>

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>Objetivo intermedio o producto</p>	<p>Producto para objetivo específico a):</p> <p>1) Han sido diseñadas, probadas y están siendo aplicadas metodologías que permiten la vinculación de la planificación global y la sectorial.</p> <p>2) Se ha identificado y realizado estudios sobre aspectos de políticas, en los que han participado funcionarios del nivel global y sectorial de planificación.</p>	<p>3) Cuerpo directivo del sector capacitado y motivado hacia la orientación y dirección de las tareas sectoriales y utilizando plenamente el SPS y otros mecanismos asesores.</p> <p>4) Programa de desarrollo institucional del sector público agropecuario financiado por agencias externas en pleno desarrollo.</p>	<p>4) Financiamiento externo para el programa de desarrollo institucional y gerencial.</p>
		<p>1.1) Metodologías que permitan la vinculación de la planificación global y la sectorial.</p> <p>1.2) Metodologías para incorporar en la planificación sectorial, la consideración de las variables macroeconómicas y viceversa.</p> <p>2.1) Por lo menos, cuatro estudios de políticas hechos, teniendo presente las metas anteriores.</p>	<p>1.1) Disposición del personal del Ministerio de Planificación (MIPLAN) y de la OSPA a trabajar juntos.</p> <p>1.2) Aptitud del personal de MIPLAN y de la OSPA para absorber la información que se recibe.</p>



	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>3)</p> <p>4)</p>	<p>Se han diseñado, probado y están siendo aplicadas metodologías de planificación y evaluación de la planificación.</p> <p>Se han diseñado, probado y están siendo aplicadas metodologías de formulación y administración de proyectos.</p>	<p>3.1) Metodología para la evaluación de la ejecución del Plan Quinquenal 1985-1989.</p> <p>3.2) Metodología para la formulación del Plan Quinquenal de Desarrollo Agrario y Pesquero 1989-1994.</p> <p>4.1) Metodología para la identificación y formulación de proyectos agropecuarios.</p> <p>4.2) Metodología para la evaluación financiera, económica y social de proyectos agropecuarios.</p> <p>4.3) Metodología para la supervisión y seguimiento de proyectos agropecuarios.</p> <p>4.4) Metodología para el manejo de proyectos.</p> <p>4.5) Asesoría dada a la OSPA, a las UPI institucionales y a las UPR regionales, en la aplicación de las metodologías diseñadas y en la discusión de la problemática del SPS.</p> <p>4.6) Asesoría dada a la OSPA en la revisión y actualización del modelo de planificación sectorial agropecuario.</p>	<p>3.1) Disposición del personal para participar en las actividades enunciadas.</p>

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>3)</p> <p>4)</p>	<p>Se han diseñado, probado y están siendo aplicadas metodologías de planificación y evaluación de la planificación.</p> <p>Se han diseñado, probado y están siendo aplicadas metodologías de formulación y administración de proyectos.</p>	<p>3.1) Metodología para la evaluación de la ejecución del Plan Quinquenal 1985-1989.</p> <p>3.2) Metodología para la formulación del Plan Quinquenal de Desarrollo Agrario y Pesquero 1989-1994.</p> <p>4.1) Metodología para la identificación y formulación de proyectos agropecuarios.</p> <p>4.2) Metodología para la evaluación financiera, económica y social de proyectos agropecuarios.</p> <p>4.3) Metodología para la supervisión y seguimiento de proyectos agropecuarios.</p> <p>4.4) Metodología para el manejo de proyectos.</p> <p>4.5) Asesoría dada a la OSPA, a las UPI institucionales y a las UPR regionales, en la aplicación de las metodologías diseñadas y en la discusión de la problemática del SPS.</p> <p>4.6) Asesoría dada a la OSPA en la revisión y actualización del modelo de planificación sectorial agropecuario.</p>	<p>3.1) Disposición del personal para participar en las actividades enunciadas.</p>



	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
	<p>5) Se ha capacitado al personal en el uso de las metodologías diseñadas.</p> <p>Productos para objetivo específico b):</p> <p>1) Han sido diseñadas, probadas y están siendo utilizadas metodologías que dan relevancia a la función operativa de las gerencias regionales y agencias locales.</p>	<p>5.1) Veinte funcionarios del SPS capacitados en el exterior en el uso de las metodologías diseñadas.</p> <p>1.1) Una metodología de planificación regional en uso en todas las regiones.</p>	<p>5.1) Que el MAG someta al BID y la AID las solicitudes de capacitación que habrá pre-<u>parado</u> el proyecto y que el BID y la AID aprueben las mismas.</p> <p>1.1) Disponibilidad de recursos para operar a nivel regional y local, asignación y uso adecuado de los mismos.</p> <p>1.2) Motivación y estabilidad del personal.</p> <p>1.3) Participación de los gerentes en las actividades de capacitación.</p> <p>1.4) Cooperación de técnicos de fuera del proyecto para participar en actividades del proyecto.</p>

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>2) Asistencia técnica dada a las gerencias regionales para el diseño y aplicación de las metodologías y capacitación del personal.</p> <p>3) Personal de las gerencias regionales y agencias locales ha sido capacitado, tanto en el país como en el extranjero, para el manejo del instrumental diseñado.</p>	<p>2.1) Una metodología de programación operativa anual en uso en todas las regiones y áreas.</p> <p>2.2) Una metodología para evaluar el impacto de los programas, proyectos y acciones a nivel regional y local en uso en las regiones y áreas.</p> <p>2.3) Asesoría dada a todas las gerencias regionales.</p> <p>3.1) Capacitación en el país de 40 funcionarios de las gerencias regionales en el uso y aplicación de las metodologías diseñadas.</p> <p>3.2) Capacitación en el exterior de 16 funcionarios regionales en planificación y ejecución de acciones regionales agropecuarias.</p>	<p>2.1) Que el MAG someta al BID y la AID las solicitudes de capacitación en el exterior que ha preparado el proyecto y que el BID y la AID aprueben éstas.</p> <p>1.1) Participación del personal clave.</p>	
<p>Productos para objetivo específico c):</p> <p>1) Se han diseñado y están siendo utilizadas metodologías para mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones del nivel político-administrativo</p>	<p>1.1) Metodologías para fortalecer la capacidad gerencial de los ejecutivos del MAG y SPA.</p>		

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
	<p>del MAG.</p> <p>2) Se han diseñado y están siendo utilizadas metodologías para mejorar los mecanismos de dirección y motivación utilizados por la gerencia del SPA.</p> <p>3) Se ha diseñado y han sido aplicadas metodologías para establecer y evaluar el comportamiento organizacional del SPA y se han señalado las acciones correctivas pertinentes.</p> <p>4) Se ha diseñado, gestionado y aprobado un programa de desarrollo institucional y gerencial del MAG y del SPA.</p> <p>5) Se ha capacitado el personal en las metodologías y estrategias diseñadas.</p>	<p>1.2) Mecanismos de dirección y coordinación, tales como consejos coordinadores y otros, funcionando y cumpliendo su papel.</p> <p>2) Metodologías de diagnóstico, diseño y corrección de los procedimientos y mecanismos de dirección.</p> <p>3) Metodologías para evaluar el comportamiento organizacional del SPA y del conjunto de organizaciones.</p> <p>4.1) Programa de desarrollo institucional aprobado.</p> <p>4.2) Programa de desarrollo institucional en ejecución.</p> <p>5.1) Ochenta ejecutivos del MAG y del SPA capacitados en temas y habilidades de gerencia.</p> <p>5.2) Veinte ejecutivos del MAG y del SPA han conocido experiencias de otros países sobre la problemática gerencial del sector agropecuario.</p>	<p>1.2) Estabilidad del personal.</p> <p>4.2) Participación preponderante del IICA en el Programa de Desarrollo Institucional.</p> <p>5.2) Que el MAG someta al BID y a la AID las solicitudes de capacitación que habrá preparado el proyecto y que el BID y la AID aprueben las mismas.</p>

CUADRO N° 1. DESGLOSE DE LAS METAS DE CAPACITACION A SER OBTENIDAS CON RECURSOS DE CUOTAS DEL PROYECTO.

	1 9 8 7		1 9 8 8		1 9 8 9		T O T A L	
	TALLERES	PERSONAS CAPACIT.	TALLERES	PERSONAS CAPACIT.	TALLERES	PERSONAS CAPACIT.	TALLERES	PERSONAS CAPACIT.
Capacitación a nivel regional	2	50	4	80	4	80	10	210
Capacitación a nivel central	2	20	4	80	4	40	10	140
Capacitación a SPS	1	30	4	80	4	80	9	190
Capacitación OSPA	2	30	4	30	4	30	10	90
Capacitación Gerencia	2	30	4	30	4	30	10	90
T O T A L	9	160	20	300	20	260	49	720



CUADRO N° 2. DESGLOSE DE LAS METAS DE CAPACITACION EN LAS QUE EL PROYECTO COOPERARA CON LAS INSTITUCIONES A OBTENER RECURSOS EXTERNOS PARA FACILITAR LA OBTENCION DE LAS METAS.

	1 9 8 7		1 9 8 8		1 9 8 9		T O T A L	
	GIRAS EXTERIOR	POST-GRADO						
Capacitación a nivel regional	2	-	4	4	4	4	10	8
Capacitación a nivel central	2	-	6	4	6	4	14	8
Capacitación a SPS	4	-	8	4	8	4	20	8
Capacitación OSPA	4	-	8	4	8	4	20	8
Capacitación Gerencia	4	-	4	-	4	-	12	-
T O T A L	16	-	30	16	30	16	76	32



4. ESTRATEGIA GENERAL

El presente proyecto está basado en la estrategia de acción para la Oficina del IICA en El Salvador, aprobada tanto por el Gobierno de El Salvador como por el Instituto. La mayor parte de las acciones programadas fluyen de dicho documento y cuentan por tanto con el beneplácito de ambas instancias.

Este proyecto está orientado a mejorar la capacidad de las instituciones del sector público agropecuario de El Salvador responsables de la entrega de servicios agropecuarios a los productores agropecuarios y a la población rural del país. El mejoramiento de la capacidad de las instituciones se dará especialmente en cuanto a las funciones de formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo agropecuario y bienestar rural. Para lograr este fortalecimiento sectorial se trabajará prioritariamente con tres componentes del sistema:

- a. El componente regional, o sea, el encargado de llevar los servicios a los productores y a la población rural, apoyando a las gerencias regionales;
- b. El componente sistema de planificación sectorial agropecuario, apoyando a la OSPA en el ejercicio de su papel rector del SPS; y,
- c. El componente gerencial, o sea, el de aquellos que ejercen las funciones político-administrativas, tanto a nivel nacional como regional.

El trabajo que se ejecutará consistirá fundamentalmente en apoyo técnico para el diseño y aplicación de metodologías de planificación y gestión, que se promoverán. Estas metodologías deberán considerar

preponderantemente la verificación del impacto de los servicios a nivel rural y los mecanismos de apoyo de los diversos componentes considerados para que ese impacto sea cada vez más eficaz y eficiente.

Se cooperará asimismo en el diseño y ejecución de estudios y análisis de políticas y problemas específicos.

Se gestionará y cooperará en la ejecución de un programa de capacitación para los funcionarios involucrados en los niveles organizativos relacionados.

El proyecto descansará fuertemente en los avances metodológicos ya logrados por acciones del IICA en el país, tales como el trabajo con las Regiones I y III y CENDEPESCA, en la aplicación del ROG. Se procurará que los funcionarios nacionales que han participado durante 1986 en los estudios mencionados participen activamente en la extensión de la metodología al resto de las regiones e instituciones centralizadas.

Igualmente el proyecto descansará en resultados ya logrados por los Proyectos 3NS2 y 3NS3 de la Oficina del IICA en El Salvador, sobre todo, en lo que respecta a la clarificación de la problemática de la gestión de empresas y organizaciones de productores y población rural.

Otra base metodológica que el proyecto puede utilizar y extender es la metodología de planificación regional, elaborada por la gerencia de la Región III del MAG y la metodología de planificación de área, elaborada por el Centro de Capacitación Agropecuaria (CENCAP).

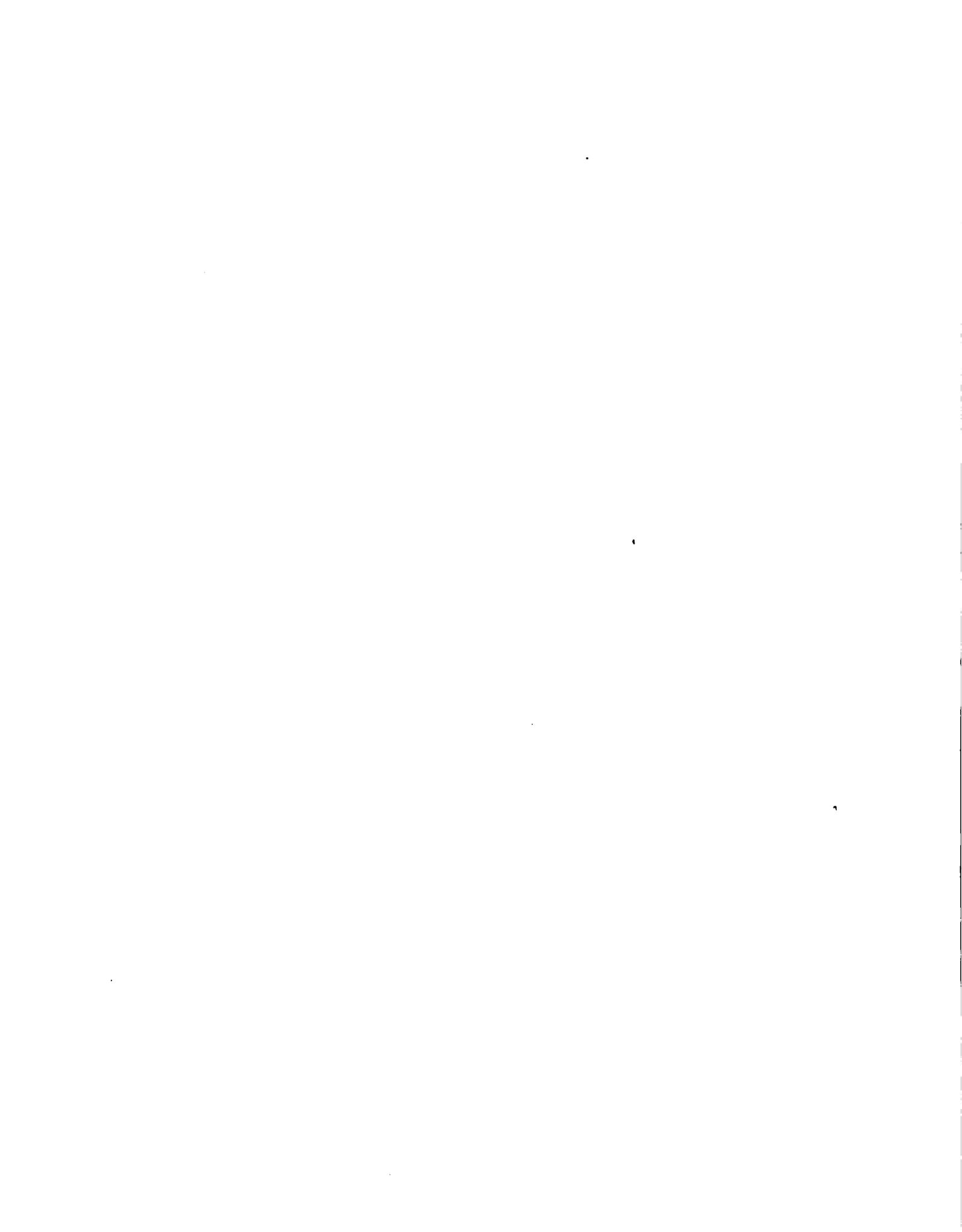
El proyecto espera obtener igualmente, el apoyo de otras unidades del IICA, como PROPLAN, CEPI y COTER-CORECA, para reforzar las acciones programadas.

También se descansará fuertemente en las metodologías e instructivos para el desarrollo institucional que desarrolló el IICA en el Programa de Fortalecimiento Institucional del MIDA de Panamá.

El proyecto procurará orientar hacia los beneficiarios recursos, especialmente en el área de capacitación, que otros organismos y mecanismos externos al IICA ofrecen al Gobierno de El Salvador. Se espera, por ejemplo, captar o canalizar hacia los beneficiarios recursos de capacitación de los programas CT/INTRA del BID; de capacitación para el desarrollo de AID y de otros agentes, tales como los gobiernos de España, Italia y otros. Estos recursos permitirán reforzar la capacitación en el exterior de corto plazo y post-grado.

La capacitación de corto plazo en el país se dará bajo las condiciones en que la oficina del IICA en El Salvador ha venido trabajando; esto es, utilizando instructores, de preferencia del IICA y pagando los gastos de comida y materiales de los participantes. En algunos casos la capacitación se dará en los lugares de capacitación que tiene el MAG, donde los costos de alojamiento y alimentación son muy bajos y pueden ser asumidos con los recursos operativos solicitados. (Véase Cuadro N° 1).

Un esfuerzo considerable del proyecto será realizado para cooperar con el MAG en la preparación, negociación y, si es posible, ejecución de una solicitud de cooperación técnica no reembolsable al BID para la ejecución de un programa de desarrollo institucional para el MAG. Se han hecho ya los primeros contactos con el BID y las autoridades de OSPA y el MAG para ver la factibilidad del financiamiento y se ha encontrado terreno propicio para tal propósito. Por tal razón, se ha cooperado con la OSPA



en la preparación de una carta de intención del Ministerio al BID, donde se diseña el programa a realizarse y se plantea la solicitud de recursos.

Paralelamente, se cooperará con la OSPA y el MAG en la canalización hacia la AID de solicitudes de recursos para apoyar áreas específicas de actuación del proyecto.

El proyecto cooperará igualmente con la OSPA en la gestión de recursos para financiar estudios de factibilidad y formulación de proyectos que están incluidos en el Plan de Inversiones del Plan Quinquenal 1985-1989.

Se espera, naturalmente, que los recursos que el MAG y la OSPA pueden obtener a través de estos apoyos sean contratados con el IICA, para la ejecución de los componentes de asistencia técnica y capacitación.

- a. Ambito geográfico del proyecto: El proyecto tendrá ámbito nacional. En lo que respecta al apoyo a los esfuerzos de regionalización, durante 1987 se centrará en la continuación de las actividades ya iniciadas con las Regiones I y III del MAG.
- b. Ambito institucional: Por definición, el proyecto pretende fortalecer el conjunto de organizaciones y programas comprendidos dentro del sector público agropecuario de El Salvador. Inicialmente, se centrará en el MAG y en los componentes de esta organización vinculados al proyecto (OSPA, Gerencias Regionales, nivel político-administrativo), pero siempre teniendo presente el carácter sistémico

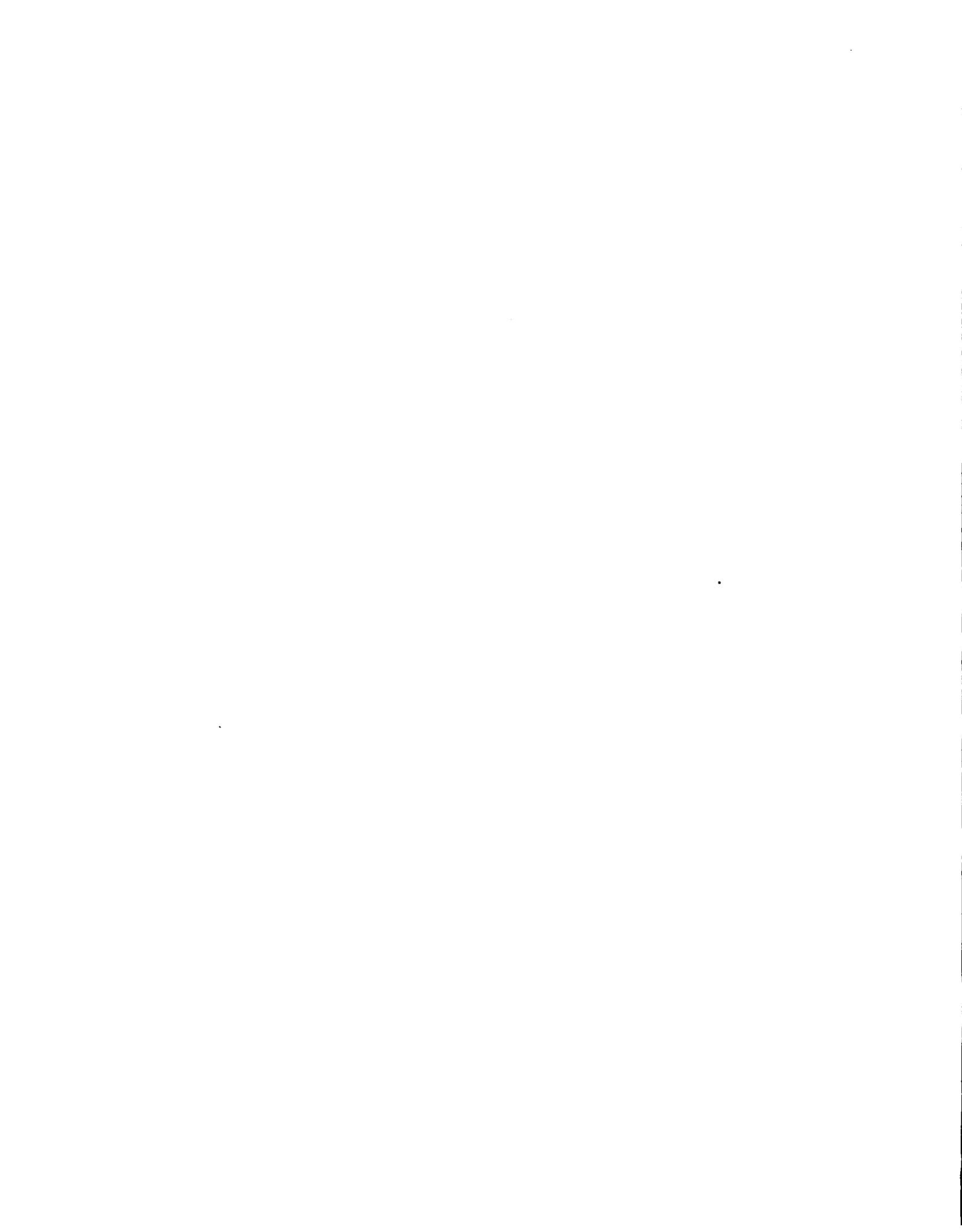
del proyecto. En los años siguientes del proyecto, se reforzará igualmente las acciones de las otras organizaciones del sector, sobre todo en lo que respecta a sus relaciones con el MAG y el sistema de entrega de servicios.

Vale la pena hacer presente que en El Salvador, el Ministerio de Agricultura y Ganadería es el principal responsable para la ejecución de las políticas públicas, tanto en el área del desarrollo rural como en el área de agricultura y ganadería. Lo anterior se refleja en el organigrama del MAG, en el que podemos apreciar que hay dos Viceministerios, de Agricultura y Ganadería, el uno y de Desarrollo Rural y Extensión, el otro.

Lo anterior significa para la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA), que es el órgano asesor del Ministro y de ambos Viceministros, la necesidad de ocuparse, tanto de las funciones de planificación relacionadas con la producción y productividad, así como de las funciones de planificación relacionadas con el desarrollo rural y la extensión.

De ahí que, en este proyecto que es de apoyo al sector público agropecuario responsable por la entrega de servicios a la población rural, que es la clientela-meta de los programas del Ministerio y del sector, comprenda tanto las acciones de apoyo a la entrega de servicios del MAG y del SPA a la población rural como las acciones de apoyo a la entrega de servicios del MAG y del SPA a los productores agropecuarios.

Para efectos del proyecto, la institución de contraparte del mismo será la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria, a través de la cual se canalizarán las acciones de apoyo a los otros componentes

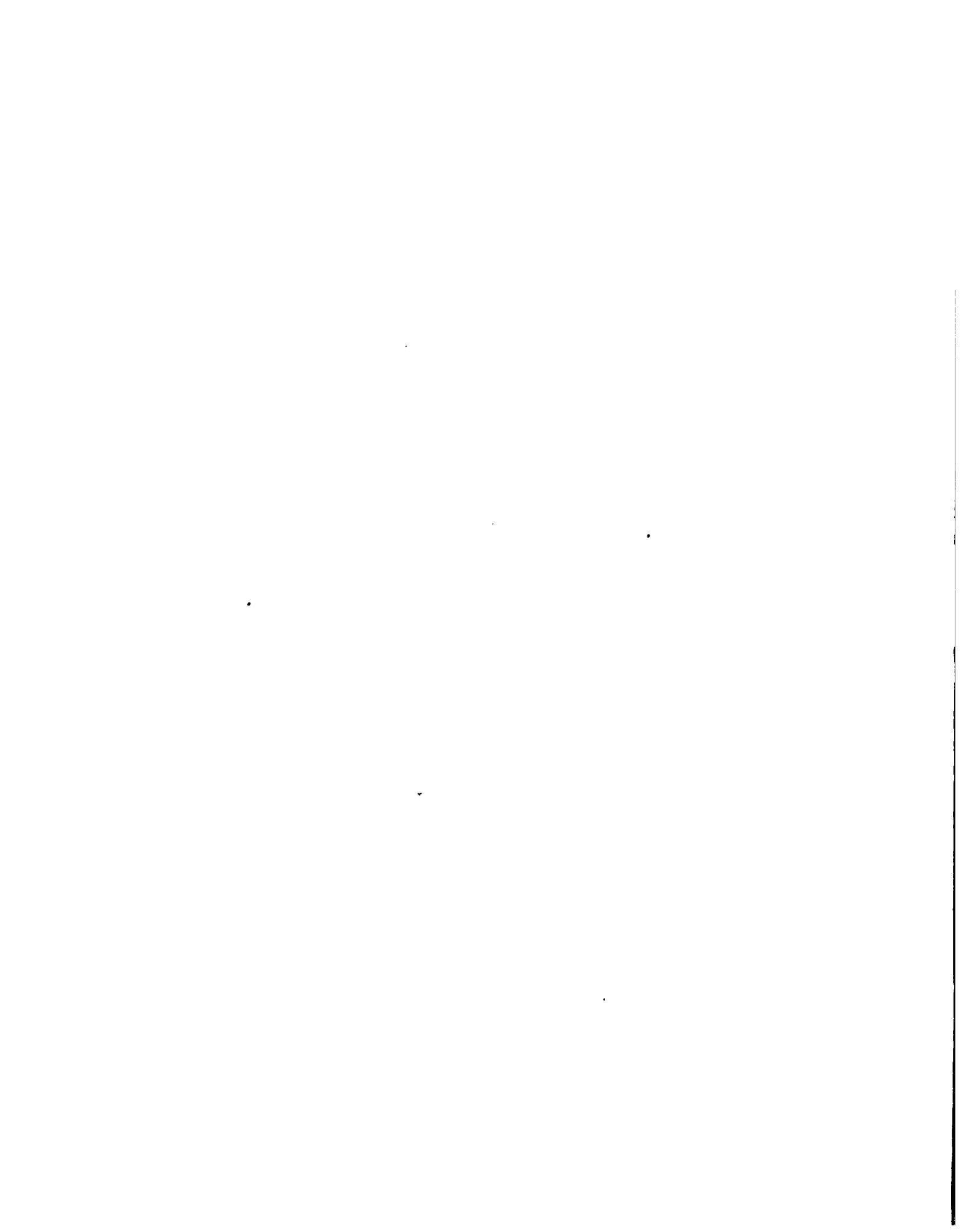


del proyecto. Se procurará que la OSPA constituya un grupo de trabajo integrado por representantes de las unidades vinculadas al proyecto que actúe como asesora, cooperadora y canalizadora de las acciones del proyecto en beneficio de sus unidades.

- c. Aspectos temáticos: El presente es un proyecto de desarrollo institucional del sector público agropecuario de El Salvador, encargado de la entrega de servicios a los productores agropecuarios y a la población rural. Dentro del Programa I, está referido a las áreas de concentración dos y tres.
- d. Dimensión temporal: El proyecto se ha programado para tres años. Se espera que durante el tercer año del proyecto se haya concretado el programa de desarrollo institucional financiado por el BID, que permitirá continuar las acciones del proyecto hasta su plena institucionalización.

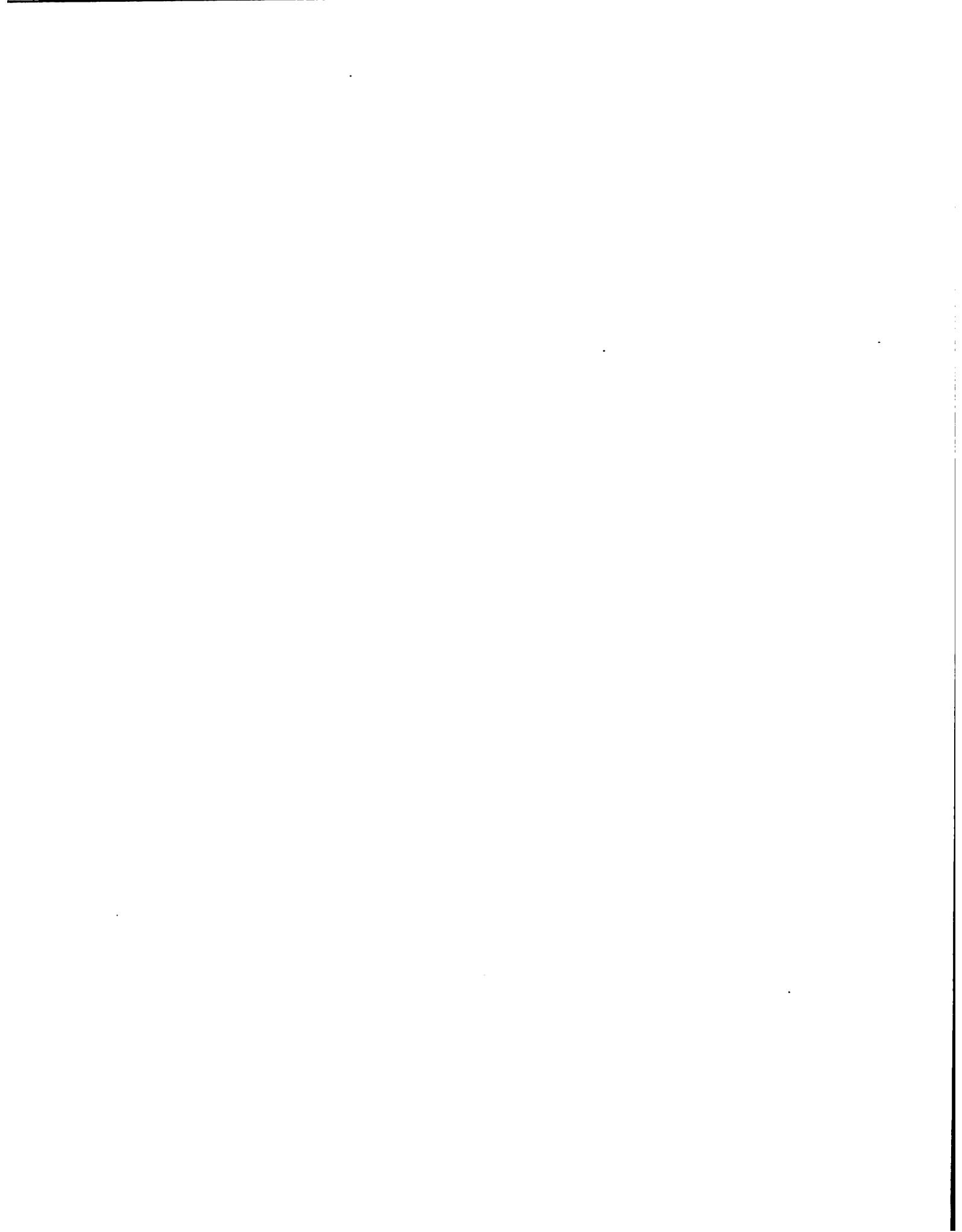
Durante el primer año, el proyecto recopilará el material metodológico disponible en el país y en el IICA, que pueda servir de base para los requerimientos metodológicos del proyecto. Este material será criticado y validado en reuniones técnicas patrocinadas por el proyecto. Se espera que el mismo material esté en condiciones de extenderse durante el año de 1988, para lo cual se realizarán las actividades de capacitación y asesoría que corresponda.

Debido a la tramitación que puede tomar, tanto en el BID como en la AID, la negociación por la obtención de recursos, durante el segundo semestre de 1987 y primer semestre de 1988, se espera que los recursos operativos del proyecto provendrán principalmente del IICA y de la OSPA. La disponibilidad de estos recursos será muy importante para que el proyecto pueda mostrar resultados y ganar credibilidad y apoyo de sus contrapartes.



5. ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	OBJETIVO INTERMEDIO O PRODUCTOS FINALES A LOS QUE CONTRIBUYE	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y LOGROS DE LOS PRODUCTOS FINALES
<p>1. Cooperación técnica para el diseño, prueba y aplicación de metodologías, estudios y proyectos.</p> <p>2. Capacitación de ejecutivos y funcionarios en el país y en el extranjero.</p>	<p>a_1; a_2; a_3; a_4; b_1; b_2; c_1; c_2; c_3; c_4.</p> <p>a_5; b_3; c_5.</p>	<p>Que se mantenga el interés en la temática.</p> <p>Que se disponga de los recursos presupuestarios.</p> <p>Que los funcionarios requeridos participen en los eventos.</p> <p>Que haya relativa estabilidad de los funcionarios.</p> <p>Que se disponga de los recursos.</p>



6. BENEFICIARIOS DIRECTOS, INMEDIATOS Y FUTUROS

Por ser éste un proyecto de tipo institucional en general, sus beneficiarios son las instituciones responsables de la entrega de servicios al productor y, dentro de ellas, las unidades organizativas específicas con que el proyecto trabaja. Naturalmente, como beneficiarios indirectos de la acción del proyecto figuran el resto de funcionarios de las organizaciones y los propios usuarios de los servicios agropecuarios.

Los beneficiarios directos son los siguientes:

- a. Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus 30 funcionarios.
- b. Las cuatro Gerencias Regionales del MAG.
- c. Aproximadamente 50 ejecutivos del MAG y de las organizaciones del sector.
- d. Aproximadamente 40 planificadores de las instituciones del SPA.

Los beneficiarios indirectos son el resto de los casi 1000 profesionales y técnicos del MAG y del SPA que estarán expuestos a los procesos e instrumentos que se elaborarán y aplicarán durante el proyecto.

7. RESUMEN DE COSTOS TOTALES
 Alternativa 1. Sin captación de recursos externos

FUENTE DE FINANCIAMIENTO OBJETO DEL GASTO.	1 9 8 7		1 9 8 8		1 9 8 9		T O T A L
	CUOTAS	OTRAS FUENTES	CUOTAS	OTRAS FUENTES	CUOTAS	OTRAS FUENTES	
1. Costo de personal	<u>55,058</u>		<u>56,213</u>		<u>57,406</u>		<u>168,677</u>
a) Internacional	51,358		52,145		52,932		156,435
b) Nacional y de Servicios Generales	3,700		4,068		4,474		12,242
2. Costos de operación	<u>8,883</u>		<u>11,000</u>		<u>12,000</u>		<u>31,883</u>
a) Becas (3)	4,300		4,000		5,000		13,300
b) Viajes (4)	2,420		4,000*		4,000*		10,420
c) Documentos y materiales de oficina (5)	813		1,000		1,000		2,813
d) Alquiler equipo (6)	-		-		-		-
e) Mantenimiento (7)	300		1,000		1,000		2,300
f) Consult. y Conf. (8)	650		1,000		1,000		2,650
g) Otros costos (9)	400		-		-		400
TOTAL	63,941		67,213		69,406		200,560

* Incluye costos para reclutamiento, viajes a la patria, traslados, repatriaciones.

Alternativa 2. Recursos que el proyecto orientará, explicados y desagregados en Anexo 1

	1988		1989		1990		GRAN TOTAL	
	CUOTAS	OTRAS FUENTES	CUOTAS	OTRAS FUENTES	CUOTAS	OTRAS FUENTES	CUOTAS	OTRAS FUENTES
1. Costo de personal	55,058		57,406		168,677		168,677	
a) Internacional	51,356		52,932		156,435		156,435	
b) Nacional y de Servicios Generales	3,700		4,474		12,242		12,242	
2. Costos de Operación	8,853		12,000		31,853		966,683	
a) Becas	4,300		5,000		13,500		646,500	
b) Viajes	2,420		4,000		10,420		10,420	
c) Doc. y materiales	813		1,000		2,813		42,813	
d) Alquiler y equipo	-		-		-		80,000	
e) Mantenimiento	300		1,000		2,500		10,300	
f) Consult. y Conf.	650		1,000		2,650		153,600	
g) Otros costos	400		-		400		20,400	
TOTAL	63,941		69,406		200,560		936,800	
Misceláneos (101)*							95,680	
Imprevistos (101)*							93,680	
CATI (151)*							168,624	
GRAN TOTAL	63,941		69,406		200,560		1,292,784	

* Sólo de otras fuentes

8. OBSERVACIONES

8.1 Sobre la puesta en marcha

Este proyecto ha venido concertándose desde 1986. Fue específicamente propuesto en la estrategia de acción del IICA para El Salvador y ha sido, en principio, aceptado tanto por el IICA como por el Gobierno de El Salvador. Ha sido precedido por una acción de coyuntura que ha permitido precisar su contenido, culminar la concertación y adelantar gestiones ante el BID, la AID y otras fuentes para atraer recursos adicionales al proyecto.

Serán muy importantes las acciones que el proyecto ha programado para el segundo semestre de 1987, las que permitirán cooperar con las Regiones I y III en la integración de su planificación regional e identificación y formulación de proyectos regionales de servicios.

En la OSPA se cooperará en el diseño y ejecución de actividades de introducción al análisis de políticas; integración de la planificación global y sectorial y organización del sistema de planificación sectorial. Igualmente, se les apoyará en la obtención de recursos del BID para que, a través del Programa CT/INTRA, puedan ellos conocer algunas experiencias importantes en el área de planificación sectorial y gestión institucional del sector agropecuario.

Se les apoyará asimismo en su preparación para la visita de la Misión de Programación del BID, que debería pronunciarse sobre la inclusión en el "pipeline" del Banco del Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Al Representante del IICA en El Salvador le corresponderá llevar el liderazgo de la Oficina en estas gestiones, apoyado por el Especialista del Proyecto.



Para los eventos programados para 1987 y los años siguientes, se espera contar con el apoyo del CEPI, COTER-CORECA y Programa I. El CEPI debería cooperar en la realización de un curso para las Regiones I y III sobre identificación y formulación de proyectos regionales, partiendo de los ejercicios con el ROG que se han adelantado. Se espera que este evento se realice en el mes de septiembre de 1987. El apoyo de COTER se daría en el mes de octubre para cooperar con la OSPA en la programación del Programa Operativo para 1988. Para ello, se solicitará una misión de COTER. El apoyo del Programa I deberá darse en el área de metodologías de relación del nivel nacional con el nivel sectorial. Se espera que esta cooperación se de en el mes de noviembre, aunque puede adelantarse si se consigue adelantar las gestiones en este punto con MIPLAN.

8.2 Sobre la verificación de logros

A diciembre de 1989, aproximadamente 250 ^{5/} funcionarios del MAG y del SPA habrán participado en los diversos eventos de capacitación realizados como consecuencia de la acción del proyecto en las modalidades siguientes:

^{5/} Varios funcionarios del SPA habrán participado en más de una actividad de capacitación.

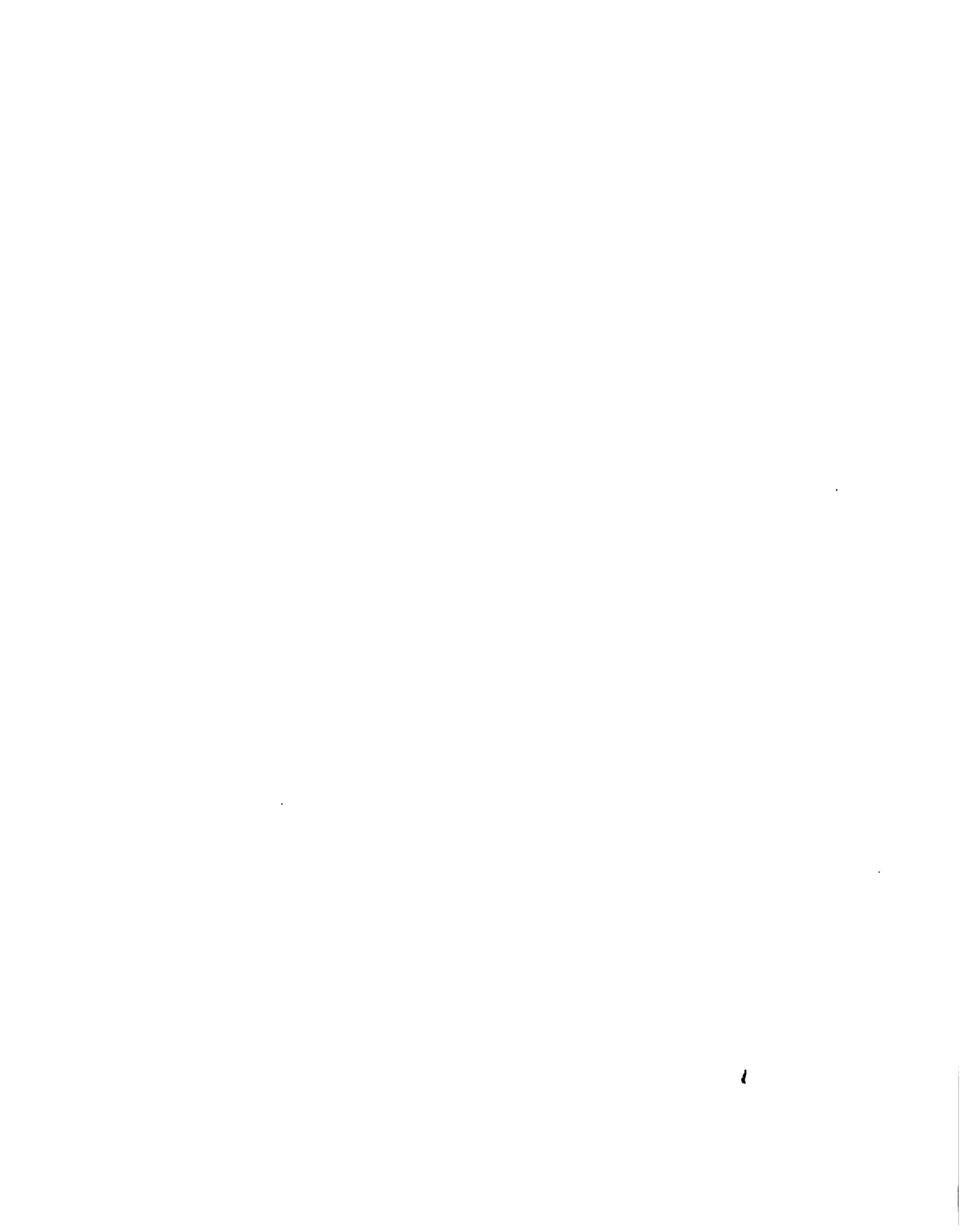
INDICADORES Y METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE
1.1 49 talleres con 730 participantes	Memorias de los talleres	Oficina del IICA en El Salvador.
1.2 72 giras al exterior con 72 participantes. <u>6/</u>	Informe de viaje de los participantes.	Participantes y agencias patrocinadoras.
1.3 32 funcionarios en cursos de post-grado. <u>7/</u>	Informes de los funcionarios.	Participantes y agencias patrocinadoras. Oficina del IICA en El Salvador.

A diciembre de 1989, se habrán adoptado y se estarán aplicando en la OSPA, las instituciones, las regiones y las gerencias del MAG, los si siguientes instrumentos técnicos:

6/ y 7/ El proyecto cooperará con las instituciones en las gestiones ante los organismos donantes para obtener recursos para factibilizar esta capacitación.

INDICADORES Y METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE
2.1 Metodología que permite vinculación entre nivel macro y nivel sectorial e incorporación de variables macro en planificación sectorial.	Publicación metodología	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.2 Cuatro estudios de políticas.	Estudios publicados.	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.3 Metodología para la evaluación del Plan Quinquenal 1985-1989.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.4 Metodología para la formulación Plan Quinquenal 1989-1994.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.5 Metodología de identificación y formulación de proyectos.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.6 Metodología de seguimiento y manejo de proyectos.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.7 Metodología para la evaluación financiera, económica y social de proyectos.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.8 Metodología de planificación regional agropecuaria.	Publicación.	OSPA - Gerencias Regionales Oficina del IICA en El Salvador.
2.9 Metodología de planificación de área.	Publicación	Gerencias Regionales OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.

INDICADORES Y METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE
2.10 Metodología de programación operativa regional.	Publicación	Gerencias Regionales OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.11 Metodología de formulación y administración de proyectos de servicios a nivel regional.	Publicación	Gerencias Regionales OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.12 Metodología para evaluar el impacto de los programas y proyectos a nivel de región y área.	Publicación	Gerencias Regionales OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.13 Metodología para fortalecer la capacidad gerencial de los ejecutivos del MAG y SPA.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.14 Consejos nacionales y regionales de coordinación funcionando.	Actas de los comités y consejos. Reglamentos aprobados.	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.15 Metodología de diagnóstico, diseño y conducción de los procedimientos de dirección.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.16 Metodología para evaluar el comportamiento organizacional del SPA.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.
2.17 Programa de desarrollo institucional y gerencial del MAG y SPA.	Publicación	OSPA - Oficina del IICA en El Salvador.



8.3 Sobre los motivos y propósitos de la revisión del proyecto

El proyecto se presenta en su segunda versión revisada. A la primera versión se le cuestionó la insuficiente relación entre los aspectos de política y planificación y la de servicios a los productores. Los cambios hechos en la segunda versión se refirieron especialmente a estas observaciones.

En relación a la versión anterior, la Sede solicitó un redimensionamiento del documento para adecuarlo a los recursos de cuotas disponibles para la ejecución del proyecto. En esta segunda versión revisada se ha hecho la separación de metas a ser logradas con los recursos de cuotas del IICA y de la metas que será posible obtener con financiamiento adicional. La principal diferencia, por tanto, entre esta versión y la anterior es la separación mencionada que se refleja en los Cuadros 1 y 2, sobre capacitación.

Las metas de cooperación técnica se mantienen ya que su obtención no depende de recursos externos al IICA.

A N E X O

A L T E R N A T I V A 2

ACTIVIDADES A SER FINANCIADAS CON RECURSOS EXTERNOS

1. En estos momentos se están haciendo gestiones tanto de parte del MAG como de la Representación del IICA en El Salvador, para conseguir recursos externos a los del Instituto para reforzar el financiamiento del proyecto y asegurar su continuación al término del actual proyecto del IICA.
2. En las estimaciones de la Alternativa 2, se detallan los seguimientos totales del financiamiento que se negocia. Puede apreciarse que los rubros más importantes de financiamiento son: becas (\$635,200); consultores y conferenciantes (\$153,600) y alquiler y equipo (\$80,000).
3. En el rubro becas, el costo más importante es el de "estudios de post-grado en el exterior", que ocupa \$396,800. El sub-rubro "jiras al exterior" ocupa \$152,000 y el sub-rubro "capacitación en el país" \$86,400. En lo que respecta a las becas para tomar post-grado en el exterior, lo más probable es que el proyecto utilizando los mecanismos de financiamiento de AID, OEA, gobiernos de España, Italia, México, Brasil y otros, pueda facilitar que funcionarios del SPA, MAG y SPS puedan beneficiarse de las disponibilidades de estas becas. Esta actividad no genera CATI, aún cuando la Representación procurará administrar directamente las becas de los donantes, en cuyo caso si cobraría CATI. En el sub-rubro "jiras al exterior", la Representación procurará utilizar los mecanismos de CT/INTRA del BID, de COTER-CORECA, de la AID y de otros donantes, para facilitar que los funcionarios vinculados al proyecto puedan tener acceso a las experiencias de otros países en áreas de trabajo que constituyen su preocupación actual. Lo más probable es que esta acción tampoco genere CATI. En el sub-rubro

"capacitación en el país", la mayor parte de los recursos previstos son para complementar actividades ejecutadas con los recursos de cuotas del IICA que se supone continuarán apoyando el área. Contando con el apoyo de COTER, PROPLAN, CEPI y otros organismos del Instituto y los recursos operativos asignados al proyecto, esta capacitación será posible. En el caso que se consigan recursos externos, los mismos vendrían a reforzar esta actividad, permitirían pagar los servicios del IICA y mejorar las condiciones en que se daría la capacitación. Para los eventos con financiamiento externo se ha estimado un estipendio de \$30 diarios por participante.

4. En el rubro "consultores y conferenciantes" hay presupuestados 40 meses/consultor-instructor, a un costo promedio de \$2,500 mes/consultor. A través de este rubro se financiará la participación de los consultores e instructores que el proyecto requiere. Se supone que instructores o consultores nacionales significarán honorarios menores que el promedio, lo que permitirá contratar consultores externos a honorarios más altos. Se ha incluido también recursos para 21 pasajes aéreos (\$400 promedio), 750 días viáticos (\$60 por día) y \$200 para impuestos de aeropuerto. La Representación espera que el Instituto administre este componente que generaría CATI.
5. El rubro "alquileres y equipo" contempla el arriendo de local para el funcionamiento del proyecto, compra de equipo de transporte, reproducción y capacitación y material de capacitación (películas, libros, revistas).
6. Los demás rubros son de apoyo a las actividades que el proyecto generará y que se imputarán directamente al proyecto.
7. Se ha estimado recursos para misceláneos (10% del total), imprevistos (10%) y CATI (15%).



8. Tal como se decía al comienzo, el Gobierno y la Representación han iniciado ya las gestiones para que los recursos que se requieren puedan estar disponibles lo antes posible. En el intertanto, el proyecto operará sobre la base de la contribución del IICA y los recursos que puedan canalizarse a través de COTER-CORECA y de CT/INTRA. Se iniciarán las gestiones ante diversos centros de enseñanza y de capacitación para obtener información sobre oportunidades de capacitación a los interesados en llenar las formalidades para su aceptación.

FECHA DE DEVOLUCION

04 OCT. 1996

IICA
PM-A1/SV-87-013

Autor

Fortalecimiento institucional
del sector público agropecuario
responsable de la entrega de servi-
cios a la población rural

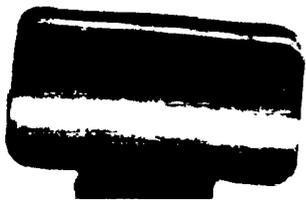
Nombre del solicitante

Fecha
Devolución

04 OCT. 1996

04 OCT. 1996

RTAGRO



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA
APARTADO (01)78, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, TEL. 23-2561, EDIF. BUKELE 61 AV. NORTE
1^a. CALLE PONIENTE, CABLE IICA SAN SALVADOR