

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



**INFORME FINAL
DIAGNOSTICO DE SITUACION DEL AREA DE
PROYECTOS EN OSPA Y LAS UPIS DEL
SECTOR AGROPECUARIO**

CA
4
64prog

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



21
Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NCV 1994
IICA — CIDIA

INFORME FINAL
DIAGNOSTICO DE SITUACION DEL AREA DE
PROYECTOS EN OSPA Y LAS UPIS DEL
SECTOR AGROPECUARIO



**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-

**INFORME FINAL
DIAGNOSTICO DE SITUACION DEL AREA DE
PROYECTOS EN OSPA Y LAS UPIS DEL
SECTOR AGROPECUARIO**

**Víctor Manuel Saavedra
Consultor**

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

00004087

I N D I C E

Sección	P a g i n a s
Glosario -----	i
Introducción -----	ii
Cronograma -----	iii
Término de referencia -----	iv
I. ANTECEDENTES -----	1-4
II. MARCO DE REFERENCIA -----	4-14
III. OBJETIVOS -----	14-15
IV. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SECTOR PUBLICO	
AGROPECUARIO -----	15-16
V. ANALISIS DE LA SITUACION EXISTENTE EN LAS	
DEPENDENCIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA ----	16-23
VI. EVALUACION DE PROYECTOS EN INVENTARIO -----	23-30
VII. RESULTADOS RELEVANTES -----	30-33
VIII. CONCLUSIONES	33-35
IX. RECOMENDACIONES	35-36
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INSTITUCIONES Y DEPENDENCIAS DEL MAG

BFA	BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO
BDT	BANCO DE TIERRAS
CENDEPESCA	CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO
CENREN	CENTRO DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES
CENTA	CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA Y FORESTAL
CONAMA	CONSEJO NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE
CCAS	CONSEJO CONSULTIVO AGRARIO SECTORIAL
CTA	CONSEJO TECNICO ASESOR
DGEA	DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA AGROPECUARIA
DGA	DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
DAIP	DIRECCION DE ADMINISTRACION DE LA INVERSION PUBLICA
DGRNR	DIRECCION GENERAL DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES
DGSVA	DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL
DPP	DIVISION DE PROGRAMACION Y PROYECTOS
ENA	ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA
FINATA	FINANCIERA NACIONAL DE TIERRAS AGRICOLAS
ISTA	INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA
MAG	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
OAI	OFICINA DE AUDITORIA INTERNA
OAJ	OFICINA DE ASESORIA JURIDICA
OCP	OFICINA COORDINADORA DE PROYECTOS
ODC	OFICINA DE COMUNICACIONES
OSPA	OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA
SEMA	SECRETARIA EJECUTIVA DEL MEDIO AMBIENTE
UAP	UNIDAD DE ANALISIS DE POLITICAS AGROPECUARIAS
UEPA	UNIDAD ESPECIALIZADA EN PROYECTOS AGROPECUARIOS
UEP	UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS
UPI'S	UNIDADES DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL

INSTITUCIONES Y ORGANISMOS INTERNACIONALES

ANDA	ASOCIACION NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
AID	AGENCIA INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
BCIE	BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONOMICA
BID	BANCO INIERAMERICANO DE DESARROLLO
BIRF	BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCION Y FOMENTO
BM	BANCO MUNDIAL
CEL	COMISION EJECUTIVA HIDROELECTRICA DEL RIO LEMPA
CEE	COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA
CSC	CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFE
FAO	ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION
FIDA	FONDO INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO AGRICOLA
GOES	GOBIERNO DE EL SALVADOR
IICA	INSTITUTO INIERAMERICANO DE COOPERACION AGRICOLA
MOP	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS
MSPAS	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIAL SOCIAL
SRN	SECRETARIA DE LA RECONSTRUCCION NACIONAL
UTFRA	UNIDAD TECNICA PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA REFORMA AGRARIA

OTRAS

CAI	COMITE ASESOR INTERNACIONAL
CEPPI	CENTRO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSION
ICAPPA	SISTEMA DE INFORMACION BIBLIOGRAFICO PARA LA INVESTIGACION Y LA CAPACITACION EN ANALISIS DE POLITICAS PARA LA AGRICULTURA
EDO	EXTENSION DIRIGIDA A OBJETIVOS
PEC	PROGRAMA ECONOMICO CENTROAMERICANO
GAES	GRUPO ASESOR ECONOMICO SOCIAL
OEA	ORGANIZACION DE ESTADOS AMERICANOS
PFI	PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL ...
PMA	PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS
PNUD	PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
PRAP	PROYECTO DE ANALISIS DE POLITICAS Y PLANIFICACION SECTORIAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
PRESN	PLAN DE RECONSTRUCCION ECONOMICA Y SOCIAL NACIONAL
PRN	PLAN DE RECONSTRUCCION NACIONAL
PRISA	PROGRAMA DE REFORMA E INVERSION SECTORIAL AGRICOLA
PRODERE	PROGRAMA DE DESARROLLO PARA DESPLAZADOS, REFUGIADOS DE REPATRIADOS DE EL SALVADOR
SIAPA	SISTEMA DE INFORMACION PARA ANALISIS DE POLITICAS AGROPECUARIAS
SINCOTEC	SISTEMA NACIONAL DE COOPERACION TECNICA
SINACIP	SISTEMA NACIONAL DE INVERSION PUBLICA
SPA	SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO
SISAP	SISTEMA SALVADOREÑO DE AREAS PROTEGIDAS

INTRODUCCION

Este Informe Final ha sido preparado en cumplimiento a los términos de referencia contenidos en el Contrato suscrito con IICA, en apoyo al Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI).

La asistencia técnica se inicia con la definición de los objetivos del trabajo y la preparación de un cronograma de actividades que más adelante se acompaña.

Dentro de las actividades y acciones programadas, se incluye la revisión y actualización del Inventario de Proyectos de Inversión, que actualmente maneja la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA), del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Esta labor de actualización se realizó conjuntamente con los técnicos de la División de Programación y Proyectos, para lo cual fue preciso examinar la información disponible en el área de proyectos, así como una investigación de campo a las instituciones centralizadas y autónomas del Ministerio.

Como producto final de ésta primera fase de la Consultoría, se levantó un inventario actualizado al 30 de junio de 1993, en el que se incluyen proyectos de importancia para el sector.

Asimismo, éste esfuerzo de equipo dió como resultado la preparación de una ficha técnica conteniendo información suficiente para identificar el proyecto.

Básicamente, el documento contiene un diagnóstico rápido del área de Proyectos de la OSPA, así como una evaluación del funcionamiento de la organización al interior del Ministerio, con especial énfasis en las Unidades de Planificación (UP'S , que son los entes generadores de ideas y perfiles del correspondiente subsector.

Adicionalmente, el informe presenta la metodología utilizada para actualizar el Inventario Inicial (al 30 de noviembre de 1992) y además, señala los criterios e indicadores que servirán de base para la etapa de depuración, selección, jerarquización y priorización. En base a este proceso, se preparó las listas de proyectos que serán incluidos en la Propuesta de Cartera, lo cual se desarrolló como una segunda fase de consultoría.

La Cartera propuesta para Proyectos de Inversión Sectorial se presenta en documento anexo a este informe. Esta propuesta se recomienda como insumo para la Planificación Sectorial de 1994, ya que está enmarcada dentro de la política y estrategia del Sector Agrícola (1991-1994), habiéndose establecido en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social del quinquenio 1989-1994, así como las prioridades del Plan de Reconstrucción Nacional (PRN).

Finalmente, queremos dejar constancia del alto grado de profesionalismo y entusiasmo demostrado por los técnicos de la DPP en el cumplimiento de las funciones y actividades que les fueron encomendadas. Hacemos extensivos los agradecimientos a la Directora de OSPA, Licenciada Silvia Campos de Machuca y al Licenciado Anselmo Renderos Arévalo, Jefe de la División de Programación y Proyectos, por el apoyo proporcionado durante nuestra permanencia en el Ministerio.

Un agradecimiento especial al staff de secretarias de la División y a todas aquellas personas que nos proporcionaron el apoyo logístico, el cual siempre fue oportuno y eficiente.

**TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACION DEL CONSULTOR LOCAL
EN PROYECTOS DENTRO DE LAS ACTIVIDADES CONTEMPLADAS
EN EL AREA DE PLANIFICACION Y PROYECTOS DEL PFI**

TERMINOS DE REFERENCIA:

- 1 - Colaborar con el Consultor Internacional y el equipo de trabajo de proyectos de OSPFA, en la revisión y actualización de los proyectos de inversión identificados por el MAG; así como, en establecimiento de una cartera permanente de proyectos de inversión. Asimismo, colaborar en la identificación de otros proyectos agropecuarios, tomando en cuenta el componente ambiental.
- 2 - Colaborar con el Consultor Internacional, en la revisión y actualización de los costos globales asignados a cada uno de los componentes del Programa de Inversión Sectorial.
- 3 - Revisar los proyectos identificados y otros que puedan ser incorporados dentro del Programa de Inversión Sectorial, para determinar su nivel de elaboración y consistencia, asegurando que las metas y objetivos sean compatibles con las políticas agropecuarias; así como, considerando el componente ambiental en dichos proyectos.
- 4 - Colaborar con el Consultor Internacional y el equipo de proyectos de OSPFA, en la formulación (a nivel de perfil, prefactibilidad y factibilidad) de los proyectos seleccionados, siguiendo el instructivo para la preparación de proyectos del BID.

TIEMPO DE CONTRATACION:

El consultor será contratado por un periodo de tres meses a partir del 30 de marzo y deberá cumplir a satisfacción con los términos de referencia aprobados para esta consultoría por parte del BID.

HONORARIOS:

El consultor percibirá honorarios por US\$1,500.00 mensuales, pagaderos en colones salvadoreños y el último pago estará condicionado a la presentación y aprobación de su informe final de consultoría y al cumplimiento de los términos de referencia.

APOYO LOGISTICO:

El consultor recibirá de la OSFA, el apoyo logístico necesario para la realización de su trabajo.

INFORMES:

Se presentará un informe final de la Consultoría, 15 días antes de concluir el contrato, detallando las actividades realizadas y el cumplimiento de los términos acordados.

I. ANTECEDENTES

Origen del Programa de Fortalecimiento Institucional.

1. Al elaborarse la estrategia del IICA a nivel de país para 1988/89, se evidenció claramente que el sector público agropecuario de El Salvador carecía de un programa de fortalecimiento institucional, que facilitara, por un lado, la entrega de servicios eficientes al productor y por otro, de una capacidad planificadora y orientadora de las políticas, programas y proyectos agropecuarios. Dentro de esta perspectiva y con el apoyo de las autoridades del MAG, se elabora un Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI), el cual contó con el respaldo financiero del BID, del GOES y el IICA. El Convenio de Cooperación Técnica MAG-BID, fue firmado el 12 de enero de 1989, donde se establece que el IICA administrará los recursos de la cooperación y la ejecución del programa; citado del documento PRAP, Sept. 1992.
2. El Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería (PFI), que ya tiene dos años y medio de ejecución, tiene previsto concluir sus actividades programadas el 12 de julio de 1993, cuando habrá cumplido el tercer año efectivo de haberse iniciado; citado del documento PRAP, Sept. 1992.
3. Esta Consultoría corresponde a una de las dos áreas de corto plazo contemplados originalmente en el PFI: PLANIFICACION Y PROYECTOS, cuyo objetivo fundamental está orientado a fortalecer la capacidad técnica del personal asignado a la División de Programación y Proyectos (DPP).
4. La oficina del IICA en El Salvador sustentada en su Estrategia de Acción a nivel de país, para el bienio 92/93, y a fin de cumplir con los términos de referencia preparados para fortalecer el Area de Proyectos de OSPA, ha contratado tres consultorías a partir de la fecha de inicio del PFI. Estas consultorías han desarrollado acciones específicas para el programa cuyos resultados presentan situaciones diferentes y además plantean recomendaciones concretas para reforzar el actual proceso operativo del ciclo de los proyectos de inversión, administrados por el Ministerio.
5. En su orden secuencia IICA, ha contratado los servicios de los siguientes consultores internacionales y locales:

Nombre del consultor		Período de contratación	Fecha de contratación	Area de responsabilidad.
Héctor Medrano Vaquero	(CI)	12 meses	30/06/90	Planific. y Proyectos
Estela Hernández	(CL)	12 meses	30/06/90	Planific. y Proyectos
Jaime Paredes	(CL)	3 meses	31/03/92	Planific. y Proyectos
Víctor Saavedra	(CL)	3 meses	31/03/92	Planific. y Proyectos
Rafael Pietri	(CI)	3 meses	29/03/93	Planific. y Proyectos

Objetivo de las Consultorías que anteceden

6. El objetivo general del documento denominado "Diagnóstico del Sistema de Proyectos y Diseño de Metodología para las Diferentes Fases del Ciclo de Vida de un Proyecto", fue presentar en forma simplificada y concreta el estado de situación de como se generan los proyectos dentro del sector público, desde la idea y formulación, hasta la fase de seguimiento y evaluación de la ejecución.

7. Para cumplir con el objetivo general de la referida Consultoría se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- a) Presentar la situación de los proyectos del sector público desde la perspectiva de la estructura que lo administra, su metodología y su estado actual.
- b) Establecer las condiciones de funcionamiento de la estructura organizativa vinculada a dicho proyecto.
- c) Determinar las necesidades específicas de metodología en las distintas fases del ciclo de vida de los proyectos.
- d) Establecer en base al inventario de proyectos en las distintas fases, cuáles necesitan agilizarse, cuáles deben continuarse, cuáles deben ampliarse y cuáles serán las necesidades futuras de inversión basados en los lineamientos de política pública.

- e) Describir el contexto en que se desenvuelven los proyectos de inversión privada para determinar medidas o acciones que deberían tomar para promover una mayor participación del sector privado.
- f) Determinar las necesidades de entrenamiento de los recursos humanos trabajando en la División de Programación y Proyectos de OSPA, y en las demás instituciones del MAG, para con ello determinar un plan de capacitación.

8. Los servicios del Ingeniero Jaime Paredes fueron contratados para cumplir con los siguientes propósitos:

- a) Asesorar a la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA), y a las unidades de Planificación Institucional (UPIS) del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en la identificación de ideas y formulación de perfiles de Proyectos de Inversión pública.
- b) Asesorar en el establecimiento de un sistema de seguimiento utilizando los conceptos sobre planificación anual operativa del PFI, discutido y aceptado por la OSPA en el año 1991.
- c) Asistir a la Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente (SEMA), en la definición de su estructura organizacional.

Resultados relevantes de ambas Consultorías.

9. El aporte de la Consultoría de largo plazo se plasma en el documento "Informe Específico Planificación y Proyectos", presentado al Ministerio en el mes de enero de 1991. En ese informe se presenta un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones del diagnóstico, una síntesis de los principales hallazgos del estudio se refleja en Anexo 1. Para mayores detalles, referirse al documento original.

10. Otra contribución de importancia de la referida consultoría es el establecimiento de un Plan de Capacitación en el área de Planificación y Proyectos, cuyo objetivo fundamental es dotar al personal vinculado con el sistema de planificación, con herramientas administrativas que les permita:

- a) Identificar la problemática del sector y definir alternativas de solución que demuestren factibilidad y viabilidad.

- b) Conformar un equipo técnico para eficientizar el proceso de planificación sectorial agropecuario.
- c) Incrementar la capacidad del recurso humano para desarrollar de manera eficiente todas y cada una de las etapas de los proyectos de inversión.

En anexo 2, se presenta la programación de módulos de capacitación, según necesidades detectadas en el diagnóstico.

11. En cuanto a la Consultoría de corto plazo, no se dispone de instrumentos que permitan evaluar su impacto en el área de proyectos, así como su contribución al mejoramiento del sistema de planificación actualmente en uso de la DPP. El informe presentado por el Consultor es extremadamente escueto, puesto que únicamente hace una descripción de las actividades realizadas durante el período marzo-junio de 1992.

II- MARCO DE REFERENCIA

El Sector Agropecuario en el período 1980-1989

12. El Salvador sigue siendo un país eminentemente agrícola prueba de ello es que el sector agropecuario además de aportar cerca del 25% del PIB, genera alrededor del 67% del total de divisas y ha contribuido en la década pasada con más del 25% de los ingresos tributarios. Por otra parte, se estima que alrededor del 51% de la población habita en el área rural, derivando su principal fuente de ingreso de la actividad productiva y la comercialización de bienes agropecuarios.

13. Durante los años 60 y 70 el sector mostró un comportamiento satisfactorio expresado en una tasa de crecimiento promedio anual del orden del 4%. Ese comportamiento favorable sin embargo, se revirtió en la década de los 80 cuando el sector empezó a reportar tasas de decrecimiento predominantemente negativas que provocaron que el producto interno bruto real agropecuario de 1988 fuese un 13% más bajo que el de 1979 y, en términos per cápita, 24% menor.

14. En granos básicos la tendencia fue hacia el estancamiento con oscilaciones bastante pronunciadas en superficies cultivadas, producción y rendimientos. Ese estancamiento de la producción aunado a la dinámica poblacional condujo a que las importaciones de maíz amarillo, arroz y frijol se incrementaran fuertemente entre 1983 y 1989.

15. El café, que tradicionalmente ha sido el principal rubro de exportación también redujo su nivel de producción y rendimiento.

En los años anteriores a 1985, la producción regularmente superaba los 3.5 millones de quintales. A partir de 1985 ha oscilado entre 2.0 y 3.5 millones de quintales, con una caída en los rendimientos del 15% promedio.

16. El algodón, que en la década de los 70 generaba el 9% del PIB agropecuario, el 2% del PIB total, el 9.5% de ingresos en divisas y proveía empleo a más de 150,000 personas en la fase agrícola únicamente, es el rubro que ha experimentado la contracción mayor.

17. El caso de la caña de azúcar es diferente, ya que tanto la superficie sembrada de la misma, así como su producción tendieron a crecer hasta 1986-1987, luego experimentó una contracción en las tres siguientes cosechas para nuevamente recuperarse a finales de la década. Las exportaciones mostraron un comportamiento similar al de la producción; éstos fueron de 759,506 quintales en 1980, luego se elevaron a un record de 2.5 millones de quintales en 1985, para luego disminuir a 629,662 quintales en 1989.

18. En cuanto al camarón, el comportamiento de las exportaciones ha sido bastante irregular, con niveles que oscilan entre 10 y 20 millones de dólares anuales. Su tendencia en la década de los ochenta, sin embargo, fue igualmente decreciente hasta alcanzar ventas externas de 10.1 y 14.6 millones de dólares en 1989 y 1990 respectivamente.

19. La ganadería por su parte, experimentó una contracción drástica de 30% en su producción entre 1979 y 1986, pero a partir de 1987 comenzó a recuperarse con tasas anuales de crecimiento que oscilan entre 3% y 6%. Pese a ello en 1989 la producción del subsector aún era menor que la registrada a finales de los años 70. El hato ganadero se ha recuperado a partir de 1985, pero sin llegar al acervo de cabezas de 1979. De igual forma, la producción de leche reporta una recuperación sostenida desde 1984, mientras que la producción de carne bovina sólo alcanzó a mostrar una tímida recuperación a partir de 1988.

NOTA: Del numeral 12 al 19 han sido citados del documento "Estrategias y Políticas para el Desarrollo del Sector Agropecuario. 1991-1994, MAG."

La Agricultura Salvadoreña ante el Proceso de Ajuste Estructural.

20. El actual Gobierno de El Salvador inicia, a partir de 1989, un proceso de ajuste estructural que ha contribuido notablemente a la recuperación del sector agrícola, sin embargo, que el sector logre un desarrollo sostenido se deberá mantener la política estatal, haciendo los cambios que se considere convenientes en el contexto macroeconómico, así como la definición y/o ampliación de políticas específicas para cada sub-sector. El estudio "El Salvador: Una Evaluación del Efecto sobre la Agricultura de los Recientes Cambios de Política" (Diciembre 1991), conducido por Abt Associates, Inc.; (Núñez y Loehr), contiene una referencia actualizada y calificada de las reformas macroeconómicas por lo que citamos a continuación sus principales conclusiones y recomendaciones:

- a) La conducción de la política macroeconómica ha sido buena. El crecimiento real en el PBI es lento pero superior al observado en muchos años. La tasa de inflación se ha reducido. El principal problema que persiste es el déficit fiscal, siendo la eficacia de la administración tributaria el factor clave para incrementar los ingresos impositivos y cerrar la brecha fiscal.
- b) El desempeño en las exportaciones ha sido bueno con excepción de las exportaciones de café. En sentido global, las exportaciones bajaron en 1991, pero los ingresos por exportaciones ajenos al café, se elevaron. Las exportaciones agrícolas, a excepción del café, tanto en Centroamérica como en otras zonas, está aumentando satisfactoriamente.
- c) Las importaciones también están creciendo rápidamente. El patrón de crecimiento de las importaciones es congruente con el tipo de reforma que se han dado en la estructura de protección. El incremento más acelerado entre las categorías de las importaciones se observa en los bienes de capital e intermedios, siendo los insumos agrícolas uno de los rubros importados de más rápido crecimiento.
- d) El tipo de cambio se valorizó en términos reales durante el pasado año hasta en un 14%. Sin embargo, es típica una cierta valorización en esta etapa del proceso de liberalización del tipo de cambio y es inevitable una devaluación real, dadas las tasas de inflación internacionales relativas y la libertad de los controles de cambio. Por último, a inicios de 1991, comenzó a observarse una devaluación nominal. No se debe tomar ninguna acción directa respecto al tipo de cambio y al sistema cambiario.

- c) La reforma de las tasas de interés es el principal factor determinante de la valorización del tipo de cambio. La fórmula para la reforma de las tasas de interés garantiza tasas de cambios positivas en vez de tasas de mercado. Más aún, las tasas reales positivas se han fijado por un tiempo demasiado largo. La reforma de las tasas de interés debiera acelerarse.
- f) La inflación ha disminuido de cerca del 30% por año en 1989 a cerca del 12%-14%. Los cambios en los precios de los productos alimentarios no han afectado a los pobres, con relación a los precios de otros bienes. De hecho, parece que se ha detenido la tendencia previa a junio de 1989 de cambios en los precios relativos de los productos alimentarios que afectaron adversamente a los pobres.
- g) La reforma arancelaria comprimió los aranceles a un rango de valores del 5% al 30%. El rango planeado del 5% al 25% para la reforma arancelaria es demasiado amplio. Sería preferible una tasa arancelaria única, cercana al 15% (dependiendo de los ingresos esperados). Se han eliminado las exenciones arancelarias para muchas importaciones, pero aún quedan importantes excepciones. Deberían eliminarse las exenciones arancelarias para las empresas públicas autónomas, el sector público, las cooperativas, los productos básicos incluidos en la PL-480 y algunas categorías de importaciones secundarias.
- h) La promoción de exportaciones es débil. Se han dado varios pasos para promover las exportaciones, pero las mismas no son integrales y han sido mal administradas. (con excepción del CENTREX que funciona bien).
- i) El otorgamiento de los créditos agrícolas no está bien organizado. El sistema a través del cual se han canalizado dichos créditos depende de tasas de interés subsidiadas, líneas de créditos dirigidas y el acceso al financiamiento del Banco Central. Muchas, para no decir todas, las instituciones que canalizan créditos hacia la agricultura se encuentran técnicamente en bancarrota (con excepción del BFA, cuya deuda externa fue recientemente asumida por el BCR). El crédito agrícola, tal y como se ha venido administrando, es incompatible con las reformas que se están llevando adelante en el sistema bancario del país. Se requiere una evaluación completa de las necesidades crediticias agrícolas y una nueva concepción para los sistemas de entrega de créditos.



- j) El crédito informal es lo que está cubriendo probablemente las necesidades crediticias de muchos empresarios pequeños, incluidos los agricultores. No se debe hacer ningún intento por interferir con los mercados de crédito informal.
- k) Las tasas de protección efectiva en la agricultura, probablemente se han reducido un poco debido a los cambios en la estructura arancelaria sobre productos e insumos agrícolas importados. No obstante, la protección efectiva permanece positiva (cerca del 20%), para la mayoría de los productos básicos. Los cambios en los tipos de cambio reales, han compensado parcialmente la reducción en la protección efectiva causada por los cambios en los aranceles.
- l) En sentido global, las tasas de protección efectiva en la agricultura podrían seguir desalentando la producción de algunos cultivos importantes como el maíz. Es probable que este problema sea causado por una combinación de restricciones comerciales-administrativas, derechos diferenciales, sobre los granos que son sustitutos cercanos los unos de los otros, o el no lograr que todos los granos sustitutos estén regidos por la banda de precios. También son nocivas las importaciones libres de aranceles de los granos contemplados en la PL-480, que o bien compiten directamente con la producción nacional o son sustitutos cercanos de los producidos nacionalmente.
- m) La producción agrícola ha respondido en forma positiva a las reformas de políticas. El valor agregado agrícola se elevó un 7.4% en 1990, debido sobre todo al crecimiento en la producción de café, de los granos básicos y de la caña de azúcar. La producción promedio de los últimos dos años cosechas fue superior a la de los dos años precedentes para todos los cultivos importantes, exceptuando al maíz. También la producción de leche y huevos aumentó en 1990.
- n) Los precios reales al productor se comportaron en una forma diferente para cada producto principal. El maíz y la caña de azúcar fueron los dos únicos cultivos cuyos precios aumentaron en 1989/90 respecto al 1988/89, pero dichas ganancias se perdieron en 1990/91. Los precios reales para otros cultivos declinaron en 1989/90 y aumentaron en 1990/91. El precio del café ha disminuido, sobre todo debido a las declinaciones en los precios internacionales. Los precios de la carne de res aumentaron en 1990, mientras que los precios de la carne de pollo y la leche se mantuvieron más o menos iguales a 1989.

- o) Las inversiones agrícolas que se encontraban en declinación hasta 1988, comenzaron a elevarse en 1989, incrementándose un 25% en 1990.
- p) Ha aumentado la demanda de mano de obra en la agricultura. El empleo se ha ampliado en un valor estimado de 7.7 millones de días/persona desde junio de 1989.
- q) La principal fuente de crecimiento en la producción agrícola han sido más los incrementos en la productividad que la ampliación de la superficie cultivada, cierre de la cita.

Plan de Desarrollo Económico y Social 1989 - 1994

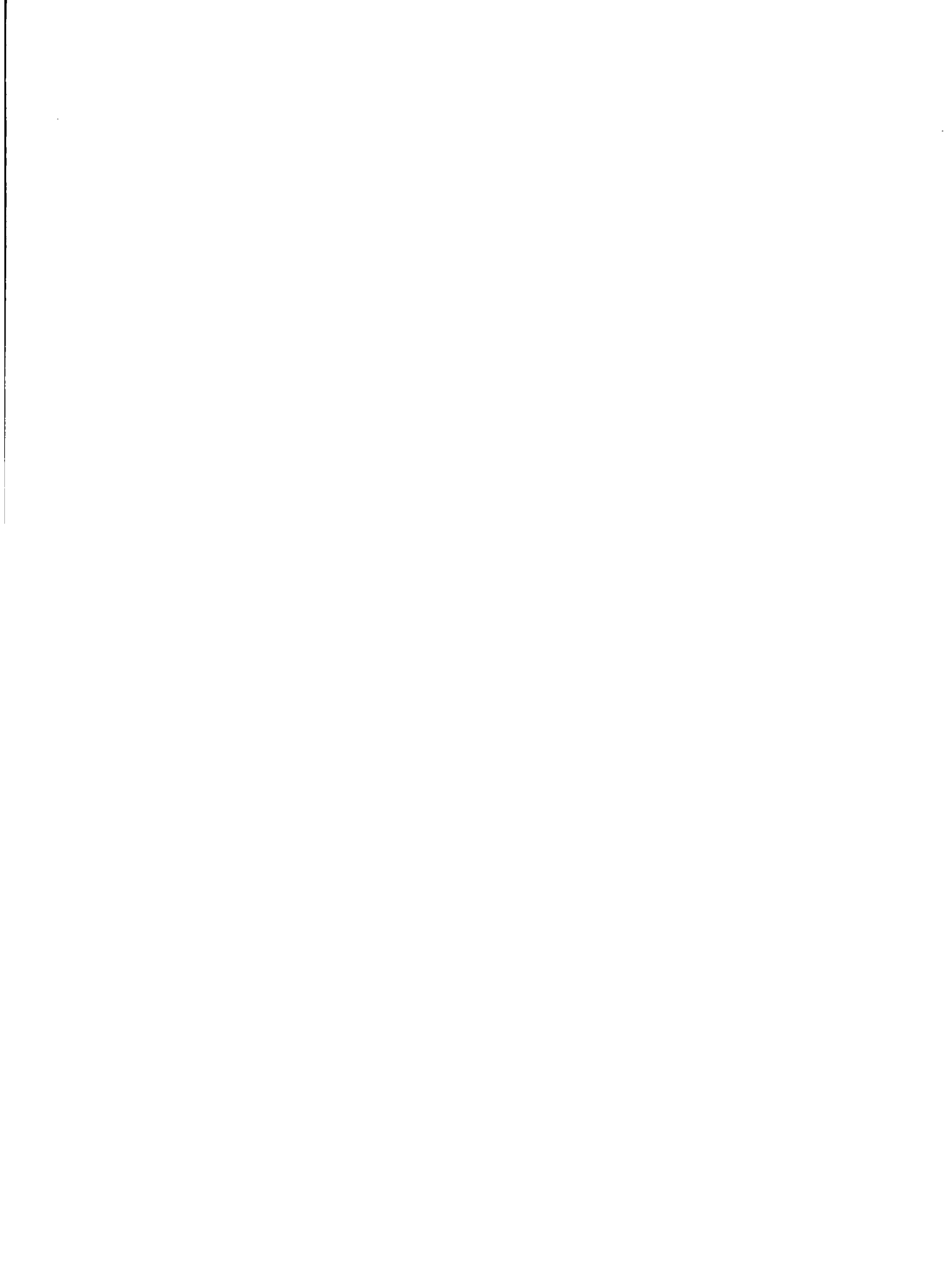
21. Las medidas propuestas por el actual gobierno para superar la crisis del Sector Agropecuario, originada en la década de los 80 y a consecuencia, entre otros factores, del recién finalizado conflicto armado, se enuncian a continuación:

a) En el ámbito macroeconómico:

- Devaluación real de la moneda de aproximadamente 23% y establecimiento de un mercado paralelo.
- Reducción de los niveles de dispersión en la estructura arancelaria al pasar de un rango que oscilaba entre 1% y 290%, a otro que oscila entre 5% y 35%.
- Reducción del déficit del sector público no financiero.
- Se ha avanzado en el establecimiento de un sistema impositivo de base amplia, neutral y basado en pocos impuestos y tasas bajas. En línea con esos nuevos principios, se ha reducido el impuesto a la exportación de café, y se eliminaron los aplicados a la exportación de azúcar y camarón.
- Se eliminaron los controles de precios de más de 200 bienes.

b) A nivel sectorial:

- Se eliminó el monopolio del INCAFE e INAZUCAR
- Se cerraron las operaciones del IRA
- Se mejoraron y ampliaron los servicios crediticios
- Se privatizó ISIC.
- Promulgación de la Ley para el financiamiento de la Pequeña Propiedad Rural (creación del BDT)



- Refinanciamiento de deudas morosas de las cooperativas de la Fase I, en consecuencia se restituyó su calidad de sujetos de crédito.
- Se inició el proceso de reestructuración del MAG
- Ordenamiento del sub-sector pesquero
- Compromiso de todos los Ministerios del Instmo centroamericano para armonizar las políticas agropecuarias en su región.
- Creación del Consejo Nacional del Medio Ambiente.

22. No obstante las acciones positivas desarrolladas por el Gobierno, aún existen ciertos obstáculos que continúan afectando al sector entre otros, se pueden agrupar así:

a) Rigideces macroeconómicas

- Existe aún el Convenio PL-480 título I (importaciones libres de impuestos). No se ha abolido los permisos de importación.

Aún no existe control de precios, y cuotas para azúcar.

- El colón presenta niveles de sobrevaluación que impide una recuperación rápida de los precios reales pagados a los productores agropecuarios.
- Excesiva carga impositiva para el café derivando una desestimulación del rubro.

b) - Obstáculos de carácter sectorial

- Limitación del financiamiento bancario para el sector.
- Servicios de investigación y extensión continúan siendo limitado y algunas veces desvinculados del aparato productivo agropecuario.
- La inversión pública en el sector agropecuario es escasa. De manera especial, se destaca la necesidad de incrementar la inversión en pequeñas obras de riego, así como en caminos rurales y vías de penetración.
- El 10% de las tierras afectadas por la Fase I del proceso de Reforma Agraria, se encuentran ociosas, mientras que un 25% adicional es dedicado a pastizales para una ganadería extensiva, de baja productividad y con poca capacidad de generación de empleo.

Estrategia sectorial agropecuaria 1991-1994

23. El fin esencial de la Estrategia Sectorial Agropecuaria 1991-1994, consiste en dejar sentadas las bases para el

logro de un crecimiento fuerte y sostenido de la producción y productividad agropecuarias, garantizando con ello un mayor empleo e ingreso a la familia rural y la seguridad alimentaria de la población salvadoreña.

La mejoría de la productividad del sector, se pretende lograr mediante:

- a) Acceso a nuevos mercados
- b) Aprovechar ventajas del libre comercio
- c) Incorporar las innovaciones tecnológicas
- d) Articulación entre actividades primarias, manufactureras y de servicios.

24. Para cumplir con los objetivos y postulados de la Estrategia Sectorial Agropecuaria, se definen las siguientes áreas de acción:

- a) Fomento a la producción y productividad que conlleva modificaciones en: Políticas macroeconómicas, políticas agrícolas; marco institucional y legal que sostiene el sector.
- b) Gestión Macroeconómica:
 - Continuación de las reformas en el tipo de cambio
 - Eliminar la desigualdad comercial, arancelaria y las restricciones en el comercio exterior.

25. La Estrategia Sectorial se enmarca en las siguientes políticas emitidas por las autoridades superiores del Ministerio de Agricultura y Ganadería, las cuales están en armonía con el Plan de Desarrollo Económico y Social 1989-1994 y las prioridades establecidas por el Supremo Gobierno para el sector.

- a) Política de Precios y Comercialización Interna
 - Establecer un sistema nacional de información comercial, a fin de disponer de información veraz y oportuna de los precios internos de fertilizantes, insumos y granos básicos, principalmente.
 - Fortalecer la comercialización privada, a fin de asegurar el libre acceso al mercado.
 - Eliminar el control de precios para permitir el libre juego de la oferta y demanda, incentivando de esa manera la producción y productividad del agro salvadoreño.
 - Política de investigación, transferencia de tecnología y asistencia técnica.

- Establecer el Sistema Nacional de Investigación con el apoyo de los centros privados.
- Apoyo al sector privado para que éste realice una acción tecnológica más consistente con las necesidades del país.
- Crear infraestructura estatal de investigación autónoma, eficiente y con un programa de transferencia y asistencia técnica fortalecido.
- Buscar la participación conjunta de usuarios directos e intermediarios (ONG'S, cooperativas, asociaciones, universidades, etc.)

c) Política de Riego

- Rehabilitar y mejorar las instalaciones deterioradas o sub-utilizadas.
- Buscar los mecanismos Ad-hoc que compensen los gastos en infraestructura.
- Impulsar la participación activa de los usuarios individuales y de las asociaciones de regantes en la administración de la infraestructura hidráulica.
- La transferencia de los Distritos de Riego requerirá una amplia labor de apoyo integral (tanto técnico como administrativo).
- En materia de nuevas inversiones, la atención se concentrará en el desarrollo de pequeños proyectos de riego y micro sistemas.

d) Política crediticia

- La banca de fomento agropecuario del país, se especializará en acciones de crédito de capitalización que le permita ampliar la capacidad productiva y el financiamiento a los pequeños y medianos agricultores.
- Se debe retirar de la banca de fomento la comercialización de bienes y la importación de insumos agrícolas.
- Las tasas de interés aplicables a los créditos del sector, serán las de la banca comercial, eliminado con ello, el ineficiente subsidio que se otorgaba por esta vía.
- Reorganizar las instituciones estatales de crédito agropecuario, a fin de asegurar que éste sea ágil, oportuno y con suficiente cobertura.
- Ampliar la cobertura del crédito comercial para la adquisición de la infraestructura que será transferida a los productores y cooperativas.

- e) Políticas de Sanidad Agropecuaria
- La política está orientada a reducir las pérdidas económicas derivadas de factores imputables a problemas fito y zoonosológicos.
 - Los controles de calidad deberán ser aplicables a todos los insumos, a fin de garantizar la inversión que realiza el productor agropecuario.
- f) Política de recuperación, explotación racional y conservación de los Recursos Naturales.
- Es conveniente establecer un Programa de Emergencia Nacional enfocado a cuatro áreas básicas.
 - . Reorganización del Marco Institucional
 - . Revisión del marco legal
 - . Promoción de la investigación básica
 - . Educación Ecológica.
- g) Seguridad alimentaria
- Asegurar una producción adecuada de alimentos para la población salvadoreña.
 - Incremento de los rendimientos agrícolas y reducción de pérdidas post-cosecha, mediante el uso de semillas mejoradas, asistencia técnica y créditos para almacenamiento y comercialización.
 - Ayuda alimentaria dirigida, especialmente a los sectores de extrema pobreza.
- h) Reforma agraria
- La intención de esta política es:
- Consolidar el proceso de reforma agraria, mediante una serie de medidas encaminadas a garantizar jurídicamente la propiedad de la tierra.
 - Ampliar los beneficios a un mayor número de campesinos, a través de la transferencia voluntaria de tierras.
 - Desarrollar nuevos modelos de producción para las cooperativas y beneficiarios de la Reforma Agraria.
- i) Readecuación y Fortalecimiento del Ministerio
- Redefinir las funciones del Ministerio y sus dependencias, a fin de lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos asignados al sector.



- Las acciones de este proceso de readecuación y fortalecimiento limitan dichas funciones a:
 - . Intervenir en el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas macroeconómicas.
 - . Participar en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas económicas y sociales que afecten al sector agropecuario.
 - . Implementar la normatividad legal para la protección, conservación, restauración, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales.
 - . Formular y aplicar el marco regulatorio, adecuando la base legal para el control de calidad, normas, pesos y medidas en la comercialización de los productos e insumos agropecuarios.
 - . Investigar, desarrollar y divulgar tecnologías agropecuarias apropiados para mejorar el nivel de vida de la población rural.
 - . Realizar y promover la inversión pública y privada tanto en obras de infraestructura, como en capital humano, que apoyen el desarrollo sostenido de la agricultura salvadoreña.

III - OBJETIVOS

26. De acuerdo al contexto de los términos de referencia de finidos para la contratación de esta Consultoría, se persigue como fin último contribuir al fortalecimiento de la división de Programación y Proyectos (DPP), a través del análisis del inventario de Proyectos de Inversión identificados a esta fecha por las instituciones centralizadas y descentralizadas del Ministerio.

27. Para cumplir con tal propósito se plantea como OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio analítico del Inventario de Proyectos al 30 de noviembre de 1992, a fin de proponer una Cartera de Proyectos que sirva de base para el establecimiento del Plan Sectorial Agropecuario para 1994, así como para que el Ministerio disponga de un banco actualizado de proyectos, que le permita proyectar la inversión pública del sector a mediano y largo plazo.

28. El objetivo general se pretende lograr mediante la definición de los siguientes objetivos específicos:

- a) Realizar una investigación de campo que permita analizar la situación existente en el área de proyectos de cada una de las dependencias del MAG.
- b) Examinar la información documental de los proyectos incluidos en el inventario al 30 de noviembre de 1992, así como los estudios e investigaciones referidas al área de planificación y Proyectos.



- c) Conocer el estilo de dirección, el proceso de toma de decisiones y la capacidad gerencial de los responsables de cada una de las dependencias del Ministerio.
- d) Confrontar la información documental con la información de campo recabada, a fin de establecer criterios que permitan definir las necesidades y prioridades de cada sub-sector.
- e) Examinar la macro-estructura del MAG y su funcionamiento.
- f) Actualizar el inventario de proyectos.
- g) Sentar las bases para el establecimiento de una cartera permanente de proyectos, que permita al Ministerio proyectar la inversión pública para el corto, mediano y largo plazo.
- h) Dotar a la DPP de un banco actualizado de proyectos, así como los lineamientos básicos para la jerarquización y priorización de proyectos identificados por las dependencias del Ministerio.

IV- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

29. El Sector Público Agropecuario se encuentra estructurado en cuatro tipos de órganos: Unidad Política Decisoria, Unidades Asesoras, Unidades de Línea y Unidades Descentralizadas (véase organigrama Anexo 3, actualizado a mayo de 1993).

30. La alta Dirección comprende el Despacho Ministerial, CONAMA, C.C.R.S. y la C.T.A.

31. Las Unidades Asesoras están representadas por la O.A.I., la O.A.J., la OSPA y la UAP.

32. Los órganos centralizados incluyen cuatro direcciones generales que son: de Recursos Naturales (DGRNR), de estadísticas agropecuarias (D.E.A.), de Sanidad vegetal y animal (DESVA) y de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA). Además, este tramo de control cuenta con tres Unidades de Apoyo que son: la D.G.A., la O.C.P., y la O.D.C.

33. Las instituciones públicas descentralizadas dependen directamente del Ministerio de Agricultura y Ganadería, pero tienen directorios autónomos con cierta independencia administrativa y ejecutiva, ellas son: La Escuela Nacional de Agricultura (ENA), Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA); el Instituto Salvadoreña de Transformación Agraria (ISTA); la Financiera Nacional de Tierras Agrícolas (FINATA); el Banco de Tierras (BDT) y el Banco de Fomento Agropecuario (BFA).

V. ANALISIS DE LA SITUACION EXISTENTE EN LAS DEPENDENCIAS DEL MAG.

Marco Normativo

34. De acuerdo con la investigación realizada, hasta la fecha el Ministerio no ha podido definir en forma adecuada una política para cada subsector o actividad.

35. Dentro del documento de "Estrategias y Políticas para el Desarrollo del Sector Agropecuario", se han sentado algunas bases para la realización de esta labor, sin embargo, dicho documento se queda corto al no definir todos los elementos correspondientes a las políticas allí señaladas; además, no establece lineamientos para encausar el desarrollo de algunos subsectores y actividades tales como: pesca y ganadería, entre otras.

36. Por ello se deduce que la labor de identificación, preparación y evaluación de proyectos no cuenta con el marco de política adecuada, la cual dificulta la priorización de los mismos.

37. De acuerdo con la información recabada, el MAG no cuenta con un Plan de Desarrollo para el Sector, situación que ha prevalecido durante los últimos años y que ha representado una limitante en el manejo de la preinversión e inversión del Sector. La ausencia del marco normativo y programático ha quedado en evidencia al momento de proponer acciones mediante proyectos de inversión, obligando a las instituciones del MAG, ha replantear sus alternativas de inversión. Los programas de preinversión del MAG, no reflejan lo que en la práctica se hace en las instituciones en el área de proyectos.

38. Según la Ley de Creación del Sistema Nacional de Inversión SINACIP, vigente desde noviembre de 1990, el MAG tiene que desarrollar sus acciones correspondientes a esta área dentro del marco normativo y reglamentario exigido por la misma. Sin embargo, algunos proyectos formulados por el MAG, no han contado con el dictamen correspondiente de la DAIP, antes de proceder a las gestiones de financiamiento para las fases de preinversión tal como lo demanda dicha Ley.

Tal requerimiento ha sido cumplido extemporáneamente, tal es el caso del Proyecto FIDA para la Región Paracentral y los componentes del PRISA.

39. Los Programas de Preinversión elaborados, no han sido cumplidos según su contenido debido al cambio constante en las acciones planteadas por las instituciones del MAG.

40. Asimismo, los programas han sido elaborados por la OSPA, estando presente en ello el carácter centralizado de planificación, y no como un producto sustraído de la base, es decir de las instituciones, quienes según las normas vigentes deben detectar las necesidades de inversión y someterlos a consideración de la OSPA.

41. Se ha podido observar que las pautas metodológicas desarrolladas por el SINACIP, correspondientes al MAG, no han cumplido con su propósito de encausar la labor de identificación formulación y evaluación de proyectos, debido a la naturaleza de las mismas; las cuales son orientadas a actividades de carácter productivo, es decir generadoras de ingresos, notándose un gran vacío en cuando a aspectos metodológicos, para las actividades de algunas dependencias como la Dirección de Recursos Naturales, la Dirección General de Sanidad Animal y Vegetal, entre otras, dentro de las que se necesita de metodologías específicas, que permitan evaluar los proyectos desde un criterio de costo-efectividad, más que de costo-beneficio. Es importante señalar que la aplicación de la metodología del SINACIP, ha tropezado con grandes obstáculos al interior del MAG, dentro de los que se pueden mencionar:

- a) La falta de un adecuado banco de información sobre proyectos a nivel de las instituciones del MAG.
- b) La carencia de estudios especializados al alcance de los técnicos responsables del área de proyectos.
- c) La ausencia de un diagnóstico de la situación prevaleciente a nivel de cada uno de los sectores que componen el Ministerio.
- d) La baja capacitación de algunos técnicos de las UPI en el área de proyectos.

42. La OSPA, hasta la fecha no cuenta con todas las herramientas metodológicas necesarias, para encausar el trabajo de las Unidades Ejecutoras, pues no se han definido los requerimientos técnicos de información para la formulación de proyectos, así como los criterios técnicos para la evaluación de los mismos, en todas y cada una de las áreas de responsabilidad del sector.

Disponibilidad de Recursos en las UPI'S

43. En las instituciones ejecutoras centralizadas, existe un total de 16 personas dentro de las Unidades de Planificación Institucional, UPI'S, siendo la DGRNR la que cuenta con el mayor número de técnicos, es decir, 7 personas, mientras que el CENDEPESCA cuenta con sólo 3 personas. De estos 16 técnicos de las UPI'S 10 realizan actividades vinculadas con el área de proyectos, participando en todas las sub-etapas del proceso de preinversión y el apoyo a algunas actividades del proceso de inversión. Sin embargo, no todos los profesionales están involucrados exclusivamente en acciones del área de proyectos, pues además de éstas atienden otras actividades. Como las relacionadas con presupuesto, organización y métodos, capacitación, entre otras que absorben parte del tiempo laboral de dichas personas.

44. Hay que hacer notar que la DGRN posee una Unidad de Coordinación de Proyectos fuera del área de planificación, la cual cuenta con 17 personas, dedicadas a esta labor. Dentro de las Unidades de Planificación de las instituciones descentralizadas, actualmente prestan sus servicios 32 técnicos, siendo el ISTA la dependencia que tiene el mayor número de personal, con 17 técnicos, mientras la ENA cuenta con sólo 2 personas en el área de planificación institucional.

De estos 32 profesionales, solamente 5 trabajan para el área de proyectos. Al igual que en las dependencias centralizadas, la mayoría de este personal no se encuentra dedicado exclusivamente al área de proyectos, siendo designados a otras actividades ajenas a esta área. Esta situación hace que la labor en el área de proyectos pierda efectividad, dado que ésta cuenta con un apoyo parcial por parte del personal de las instituciones, involucrados en el área de proyectos.

45. La OSPA a la que compete la coordinación de las acciones del área de proyectos a nivel del Sector, sólo cuenta con tres profesionales para apoyar las actividades de las diferentes Unidades de Planificación. Tal como sucede en las UPI'S, las personas del área de proyectos son responsabilizados por actividades ajenas al área en cuestión. La OCP Unidad de reciente creación, cuenta con 3 profesionales que apoyan la ejecución de proyectos por parte de las unidades ejecutoras de los mismos.

46. En general, la cantidad de profesionales dentro de las UPI'S dedicados al área de proyectos es reducida, sumándose a esto el hecho de que en su mayoría son responsabilizados por tareas ajenas a esta área. Ello es más acentuado dentro de las instituciones descentralizadas, donde esta labor recibe un

apoyo marginal por parte del personal técnico responsable de esta área.

47. Esta situación es en parte, la causa de que la labor de preparación de estudios a nivel de perfil, no haya sido efectiva, repercutiendo en la calidad de los mismos.

48. Dentro de las instituciones asesoras y de apoyo, OSPa y la OCP, un 60% de los profesionales tienen formación en Economía y Administración de Empresas, mientras que un 40% son profesionales de las ramas de Ingeniería Agronómica e Industrial.

49. En las UPIS'S de las instituciones centralizadas, predomina la existencia de profesionales en economía, en el área de Administración de Empresas, existiendo un pequeño número de técnicos de otras áreas; con formación de trabajadores sociales y Bachilleres Agrícolas.

50. Las UPI'S de las instituciones descentralizadas, el mayor porcentaje de profesionales son Ingenieros Agrónomos y Economistas, seguido de los Administradores de Empresas. EL CENTA es la institución que tiene mayor número de profesionales en el área de Agronomía.

51. Dentro del personal involucrado en el área de proyectos, en las oficinas asesoras y de apoyo, OSPa y OCP, el mayor número de profesionales es del área de Economía, existiendo asimismo, profesionales del área de Agronomía, Ingeniería Industrial, y Administración de Empresas, este último con estudios de Post grado en el área de proyectos.

52. En las instituciones centralizadas, dentro del personal del área de proyectos, predominan los técnicos en Ingeniería Civil y Economistas seguidos de los Ingenieros Civiles y Administradores de Empresas.

53. La concentración de profesionales de determinada disciplina en algunas instituciones como la DGRN y el CENTA, obedece a la naturaleza de sus funciones, así como a otros elementos, como lo es la reorganización del MAG, la cual ha exigido la reubicación constante del personal. Esta situación limita el trabajo en grupos de carácter multidisciplinario para lograr mejores resultados dentro del área de proyectos.

54. Dentro de las instituciones asesoras y de apoyo, OSPa y OCP la mayoría del personal técnico ha recibido capacitación en materia de proyectos y otras disciplinas relacionadas; en especial en lo que respecta a la identificación, preparación de

proyectos y seguimiento y control de los mismos. Sin embargo, en lo que respecta a gestión de proyectos, la capacitación recibida ha sido poca por parte de algunos profesionales que actualmente se encuentran en estas unidades.

55. En las instituciones centralizadas y descentralizadas, el personal técnico relacionado con el área de proyectos ha recibido escasa capacitación sobre identificación, elaboración y evaluación de proyectos y casi ninguna en gestión de proyectos. Esta situación es más acentuada en el ISTA, ENA y CENTA, lo que se traduce en una baja capacidad técnica para desarrollar las actividades del área de proyectos.

56. Según la información recabada gran parte de profesionales que han participado en programas de capacitación dentro del área de proyectos, actualmente ya no prestan sus servicios dentro de dicha área, por la constante rotación de personal que se ha dado dentro del MAG, o por la deserción de algunos profesionales, ante la falta de incentivos. Ello plantea la necesidad de que se garantice la utilización de la capacitación de profesionales, procurando su ubicación posterior en el área de proyectos.

57. Algunas instituciones como las centralizadas, atraviesan por serios problemas para realizar sus actividades de campo y administrativas, por la carencia de unidades de transporte adecuadas. Ello también dificulta las labores de las Unidades de Planificación y/o Proyectos, las que en algunos casos no cuentan con ningún equipo de transporte, como es el caso de CENDEPESCA. En otras Unidades de Planificación centralizada, sólo existe una unidad de transporte, la que en su mayoría es utilizada por la Jefatura de la Unidad. Tal situación, limita las labores de seguimiento y control asignadas a dichas Unidades de Planificación.

58. Esta situación también es similar en las Instituciones descentralizadas, donde las Unidades de Planificación, no cuentan con el soporte en equipo necesario.

59. La situación antes expuesta dificulta la coordinación de acciones con las demás instituciones, como la OSPA y MIPLAN, para ejecutar las labores de seguimiento y control de los programas de preinversión e inversión, desarrolladas en el MAG.

60. Por otro lado, el equipo de oficina disponible para las labores de Planificación es escaso y en algunos casos no existe. Las Unidades de Planificación de las Instituciones centralizadas no cuentan con equipos tales como fotocopiadoras, calculadoras, entre otros, necesarios para el desarrollo de sus funciones dentro del área de proyectos.



61. Esta situación ha llevado a muchas Unidades de Planificación a reducir su eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones, con el consiguiente efecto negativo en el uso de los demás recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.), y en los resultados alcanzados, dentro del área de proyectos.

62. Las unidades de Planificación de las instituciones centralizadas y descentralizadas del MAG, con excepción del CENTA, no cuentan con equipo de cómputo para apoyar las actividades de procesamiento de información, relativa al área de proyectos. Ello hace que las acciones no se desarrollen con la eficiencia requerida y sumado a otras deficiencias, se traduce en resultados poco efectivos para el desarrollo de las acciones de inversión de dichas instituciones. Aún cuando dentro de estas dependencias, existe un centro de informática, éste tiene que atender un sin número de demandas provenientes de los diferentes departamentos de tales instituciones, que en su mayoría representan demandas de carácter administrativo. Por otra parte el recurso humano asignado a labores de informática es escaso y en algunos casos utilizados para otras actividades, dedicando su esfuerzo para dicha área a tiempo parcial.

Organización y Funcionamiento de OSPA y las UPI'S

63. La estructura organizativa de OSPA, está diseñada para cumplir con su función de asesorar la formulación y evaluación de los proyectos identificados por las UPI'S, así como también responde a los objetivos establecidos por las autoridades superiores del Ministerio (La estructura organizativa se adjunta a este informe en Anexo 4).

64. Dentro de la estructura organizativa definida para cada una de las Instituciones Ejecutoras del MAG, se encuentra la Unidad de Planificación, UPI, la cual es encargada de llevar a cabo las labores del área de proyectos. Dentro de la OSPA, esta labor corresponde a la División de Programación y Proyectos (DPP).

65. Con excepción de la OSPA y la Dirección General de Recursos Naturales Renovables (DGRNR), ninguna de las demás instituciones cuenta con una Unidad Especializada en el área de proyectos. Aún en el caso de la DGRNR, ésta unidad especializada prácticamente sólo atiende el área de riego y drenaje, quedando descubierta el área de Recursos Naturales. Esta situación limita la labor de dicha área de trabajo.

65. Según la información recabada, dentro del MAG existió, un Comité de Proyectos integrado por técnicos de la OSPA y de las UPI'S de todas las instituciones del MAG. Por diferentes factores dicho comité dejó de operar razón por la cual la coordinación de las acciones dentro del área de inversiones ha sido más difícil.

66. En las instituciones no existe un mecanismo formal (Comité) que facilite la integración de esfuerzos de las áreas técnicas y la UPI'S, a fin de desarrollar con mayor eficiencia la labor de identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión.

67. Tal como sucede en otras áreas de trabajo del sector, el seguimiento y control de las acciones por parte de la OSPA y las UPI'S dentro del área de proyectos, por no contar con todos los instrumentos necesarios y debido a los limitantes antes expuestas, no se ha desarrollado de acuerdo a lo que establecen las normas y reglamentos del SINACIP, en tanto que dichas acciones no han contemplado todas las variables a controlar y se han llevado a cabo, en algunos casos como el seguimiento a los programas de preinversión e inversión, en forma extemporánea perdiendo sus resultados la validez necesaria según los objetivos definidos por la SINACIP.

68. Uno de los elementos que juega un papel importante en la planificación, programación, ejecución y control de inversión, así como en la priorización de la misma, lo constituye el banco de información de proyectos.

69. La OSPA dispone de una buena base de datos sumamente desactualizada con relación a los proyectos que actualmente se han planteado dentro de las prioridades del MAG. Ello es producto del escaso personal, asignado a ésta área, lo cual ha dificultado, la administración efectiva de esta base de datos. Por otro lado, aún existen vacíos en la definición de las variables a controlar en dicha base de información.

70. Dentro de las instituciones ejecutoras, ésta situación se encuentra en peores condiciones, ya que en la mayoría de aquéllas, las UPI'S no cuentan con una base de información o banco de proyectos, lo cual ha dificultado tener bajo control las diferentes acciones planteadas en el área de proyectos. Instituciones como la DGRNR, no ha podido ordenar su información relativa a los diferentes proyectos debido en parte a la carencia de una adecuada base de datos entre otros factores.

71. Muchas de las decisiones concernientes a la planificación y programación de la inversión se han centralizado en la OSPA, teniendo un papel muy relegado, la participación de las UPI'S. Ello obedece al hecho de que éstas últimas no han respondido con igual efectividad, a los lineamientos de la OSPA, en cuanto a la programación de las acciones dentro del área de proyectos. Dicha oficina se ha encargado de preparar y consolidar los programas de preinversión, incorporando los proyectos que a su criterio se han considerado de más alta prioridad. La situación apuntada, no es generalizada en todas las UPI'S, pues algunas de éstas han respondido a los requerimientos hechos por la OSPA, actuando esta última en concordancia con tales unidades de planificación.

72. Se ha podido observar a nivel de las instituciones que en algunos casos, las decisiones en cuanto a las acciones planteadas dentro del área de proyectos, no son concursuales; ya en algunos casos, no son compartidos por las diferentes instancias de decisión, dirección, UPI'S y unidades técnicas operativas.

73. Según se persibió durante las visitas a las instituciones ejecutoras del MAG, existe un estilo de Dirección centralizada, en algunas de estas; ya que existen UPI'S, que desconocen la posición de los Directores, en cuanto a las propuestas de inversión

74. Dada la carencia de propuestas de inversión, formuladas y evaluadas adecuadamente, las instituciones del MAG, no cuentan con los suficientes elementos, para obtener recursos en forma oportuna y efectiva, bajo condiciones favorables al sector, y al país. Por ello muchas de las acciones ejecutadas se ven condicionadas a los términos planteados por las fuentes de financiamiento.

La carencia de propuestas de inversión, preparadas por el MAG, en forma adecuada, resta capacidad de negociación de recursos financieros, ante dichas fuentes.

75. El resumen de las principales fortalezas y debilidades existentes al interior del MAG, se presenta a continuación en Anexo 5.

VI EVALUACION DE PROYECTOS EN INVENTARIO

Situación Encontrada

76. Al 30 de noviembre de 1992 OSPA disponía de un inventario conformado por 53 proyectos que en conjunto totalizan la cantidad

de 417.8 millones de colones. Estos proyectos han sido identificados por las diferentes instituciones y dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. El inventario actual se representa un insumo para conformar la cartera permanente de Proyectos de Inversión, una vez éste haya sido revisado y actualizado.

77. De los 53 proyectos que se presentan en documento adjunto a este informe, 19 corresponden al Plan de Reconstrucción Nacional, 9 son proyectos para la iniciativa privada y el resto corresponde a otros planes especiales como decir: Riego y Drenaje, Programa de Reforma e Inversión Sectorial Agrícola, etc.

78. La estructura de este inventario por Centro o Dirección es la siguiente:

a) Dirección General de Recursos Naturales	(11.4%)
b) Centro de Recursos Naturales	(18.9%)
c) Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal	(3.8%)
d) Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria	(5.7%)
e) Centro de Desarrollo Pesquero	(18.9%)
f) Banco de Tierras e Ista	(3.8%)
g) Unidad de Política Agropecuaria	(3.8%)
h) Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria	(7.5%)
i) Oficina Coordinadora de Proyectos	(7.5%)
j) Otros Proyectos	(17.0%)

79. En Adición a los proyectos incluidos en el Inventario al 30 de noviembre de 1992, existe en poder de OSPA un Banco de Proyectos identificados con las siglas MIPLAN-DAIP, el cual contiene un listado codificado de proyectos en ejecución, proyectos en preinversión a diferentes niveles de formulación y que se consideran como en reserva, debido principalmente a que no tienen espacio político dentro de las prioridades establecidas por el actual gobierno, sin embargo, podrían ser retomados si eventualmente hay un cambio en la política estatal.

80. En anexo 6, se presenta un resumen del estado en que fueron encontrados los proyectos durante las visitas de campo realizadas a la Direcciones y Centros del Ministerio.

Pautas metodológicas para actualización del inventario

81. La base para la actualización del Inventario de Proyectos al 30 de noviembre de 1992, la constituye el examen de los documentos en poder de OSPA, así como la opinión de las direcciones, complementadas con el apoyo de los técnicos de las Unidades de Planificación (UPI'S).
82. La metodología utilizada para actualizar el inventario se resume seguidamente:
- a) Examen de documentos de perfiles para detectar discrepancias y evaluar su contenido técnico y la profundidad de la información presentada.
 - b) Visitas de campo a las Direcciones y Centros del MAG, a fin de validar los proyectos identificados y establecer la conveniencia de mantenerlos en inventario.
 - c) Reuniones de trabajo con técnicos de las UPI'S asignados al área de proyectos, a fin de analizar las necesidades de inversión actuales y futuras.
 - d) Reuniones con el equipo técnico de la DPP y los Consultores contratados por IICA-BID para el Programa de Fortalecimiento Institucional, con el propósito de definir los mecanismos y criterios de actualización.
 - e) Discusión grupal y análisis de todos y cada uno de los proyectos incluidos en el inventario inicial.
 - f) Preparación de la ficha técnica para cada proyecto seleccionado para el Inventario final.
 - g) Establecimiento del Inventario de Proyectos de Preinversión al 30 de junio de 1993, incluyendo la ficha técnica para cada proyecto seleccionado.
 - h) Los criterios finalmente utilizados en el proceso de depuración fueron los siguientes:
 - i) Eliminar proyectos en etapa de ejecución
 - ii) Eliminar proyectos en negociación final
 - iii) Eliminar proyectos repetidos
 - iv) Integrar proyectos de un mismo sub-sector
 - v) Eliminar proyectos cuyos componentes se encontraban dispersos o formando parte de otros proyectos.
 - vi) Eliminación de proyectos que por su poca cuantía de inversión no resultan atractivos para las fuentes multilaterales de financiamiento.

vii) Incorporar proyectos no incluidos en el inventario original y que se consideren prioritarios para el sub-sector.

83. El producto final de este proceso de actualización se acompaña a este informe en el documento denominado "Inventario de Proyectos de Inversión al 30 de Junio de 1993 (Segunda versión)".

Depuración de Proyectos en Inventario (Segunda versión).

84. Durante las acciones desarrolladas en la etapa de actualización, se incluye la referida al establecimiento de criterios para la depuración (ver numeral 82 literal h de este informe), como resultado final de ésta etapa, se seleccionaron 21 proyectos, cuya clasificación por Dirección y dependencia se presenta en Anexo 7.

85. En adición a los criterios antes señalados, el grupo de trabajo, integrado por ambos Consultores, y la contraparte nacional, discutió y aprobó los siguientes criterios:

86. El número de proyectos es demasiado grande para lograr que todas las propuestas puedan ser llevadas a nivel de perfil tipo A. Sin embargo, las unidades técnicas originadoras de los mismos, deben prepararlos de forma tal que se facilite su evaluación y análisis. Para lograr esto se sugiere usar el formato propuesto e intitulado Modelo de Tabla de Contenido para la Presentación de Proyectos Fase I. Una vez se tome la decisión de incorporarlos a una cartera y luego del análisis correspondiente, se usará el Modelo de Tabla de Contenido Fase II para una actualización final (ver modelos en Anexo 8).

87. Los proyectos deben seleccionarse a tono y de acuerdo a las prioridades y políticas establecidas y/o respaldadas por MIPLAN. Es iluso pensar que la máxima autoridad en materia de planificación no se mantendrá en la trayectoria establecida en prioridades y Políticas de Inversión.

88. Una vez seleccionados se examinarán los proyectos utilizando criterios específicos. En el caso de El Salvador es imposible aplicar los indicadores cuantitativos convencionales usados comúnmente para análisis económicos y financiero de proyectos de inversión. En este momento en El Salvador más bien aplican criterios cualitativos y semi-cuantitativos en la evaluación de los mismos, por supuesto, siempre a lo largo de los lineamientos oficiales de prioridades y políticas, dentro de un concepto claro, de rentabilidad. La selección se enmarcará en los siguientes criterios básicos:

89. Tamaño de los proyectos: Los proyectos pequeños en término del valor de la inversión no aparentan ser atractivos para las agencias externas de financiamiento. Esto se debe al hecho de que llevar un proyecto al nivel de factibilidad, evaluación y aprobación envuelve unos costos que son más o menos de igual cuantía para proyectos pequeños o grandes. La experiencia vivida nos indica que proyectos cuyo monto de inversión es menor de \$US 2.0 millones deben negociarse dentro del marco de cooperación internacional y posiblemente más que todo como asistencia técnica. Un proyecto de menos de US\$2.0 millones no es muy atractivo para agencias financieras multilaterales, aunque se puede encontrar agencias bilaterales que se interesen en proyectos algo menores.

90. Impacto del Proyecto en los beneficiarios: En este aspecto es necesario definir con precisión lo que está envuelto en el término impacto. Tanto cualitativa como cuantitativamente. Veámos algunos componentes que afectan el impacto directo en la población:

- a) Número de beneficiarios: Este aspecto debe evaluarse desde el punto de vista cuantitativo: No solamente el número absoluto de beneficiarios, si no determinando como se afecta la viabilidad operativa relativa al número de beneficiarios. De esta forma detectaríamos exageraciones de parte del formulador del proyecto.
- b) Costo por beneficiario: Con este dato se podría eliminar inequidades numéricas entre un proyecto con un mayor número de beneficiarios que otro con menor pero ambos en la misma categoría de inversión.
- c) Generación de empleo: Este dato nos produce información cuantificada del impacto en la zona, relativo a la disminución de la tasa de desempleo. Sin embargo, para poder comparar proyectos en la misma categoría de inversión necesitaríamos conocer la relación existente entre el número de empleos o jornadas generadas versus población del área.
- d) Participación de los beneficiarios: Este criterio de tipo operativo es importante, ya que permite determinar si la planificación emana de las bases.

91. Viabilidad de las propuestas: Bajo este criterio se debe evaluar no solamente la viabilidad técnica del proyecto, si no la viabilidad de ejecución. La viabilidad de autosustentación para el período "post proyecto", la viabilidad política y la viabilidad de réplica.



92. Vinculación con proyectos de la empresa privada: Cualquier evidencia que hubiese de que un proyecto de inversión gubernamental se fortalecería por proyectos o acciones de la empresa privada deberá recibir trato prioritario.

93. Adecuación de las propuestas a las prioridades de las agencias financieras: El conocer las preferencias de inversión de las agencias externas multi y bilaterales permite preparar una nómina o un menú adecuado a ellas.

94. Criterios económicos o financieros: Esta acción incluye el uso de los llamados indicadores económicos como:

- a) Análisis de Flujo de Fondos
- b) Actualización
- c) Valor Actual neto
- d) Relaciones Beneficio Costo
- e) Tasa Interna de Rendimiento
- f) Matriz de Impacto Incidencia
- g) Análisis de Costo-Beneficio
- h) Análisis de Costo-Eficacia

Estos indicadores no han sido utilizados en el análisis de los proyectos contenidos en el inventario del MAG. El estado de avance de los proyectos no permite su utilización. Los proyectos PEC tenían calculados en su perfil el VAN y el TIR.

95. La aplicación de los criterios y pautas de selección da como resultado el levantamiento de un inventario de proyectos que sirvió de base para definir la propuesta de la Cartera de Proyectos de Inversión del Sector Agropecuario", que se anexa como producto final de esta Consultoría. A su vez, esta cartera así definida se recomienda a fin de que el Ministerio establezca el Plan Sectorial para 1994, y por otro lado, pueda ser presentada a las distintas fuentes de financiamiento, especialmente a la misión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que visitará en breve al señor Ministro.

Jerarquización y Priorización

96. En el documento "La Jerarquización de Proyectos y el Diseño Lógico de un Sistema de Apoyo a la Programación de Inversiones", preparado por Eduardo Aldunate, experto adscrito al Área de Programas de Asesoría del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), se plantean diferentes métodos para la jerarquización y priorización de proyectos entre los cuales se pueden citar los siguientes:
- a) Listas de verificación. Este procedimiento permite juzgar en forma sencilla y rápida si un proyecto cumple o no con objetivos que se hayan fijado en el país o la institución. Sirve principalmente para descartar proyectos que no cumplen ciertas condiciones mínimas.
 - b) Modelos de puntuación. Es prácticamente una extensión del modelo anterior. Se agrega al procedimiento señalado la determinación de ponderaciones para cada objetivo. Se basa en el uso de modelos aditivos, multiplicativos u otras funciones matemáticas. Su principal ventaja es permitir la jerarquización de proyectos según su aporte a objetivos preestablecidos.
 - c) Indicadores económicos. El empleo de indicadores económicos es uno de los métodos más usados para la selección y determinación de prioridades. Indicadores de este tipo son por ejemplo el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la relación beneficio - costo (B/C), el período de recuperación del capital, etc.
 - d) Modelo de aporte a metas. Estos modelos pretenden medir el aporte que realiza un proyecto al logro de determinadas metas.
 - e) Modelos de portafolio. Este tipo de modelos trata de determinar el aporte marginal que significa la inclusión de un nuevo proyecto a un conjunto de proyectos ya seleccionados. Para ello consideran factores tales como la rentabilidad de cada proyecto y la diversificación del riesgo que introduce en el portafolio.
97. A la luz de los métodos planteados por el autor, principalmente a los descritos en el párrafo anterior, ésta Consultoría es de opinión que dada las circunstancias actuales no es posible su aplicación para jerarquizar y priorizar la Cartera Propuesta; razón por la cual se establecen una metodología flexible, basada en indicadores semicualitativos y juicios subjetivos. Además, es importante señalar que los proyectos incluidos en el inventario depurado (véase Anexo 7 de este Informe), no contienen información suficiente, así como tampoco reflejan indicadores de evaluación que permiten un análisis técnico de los mismos. Por otro lado, el cor-

to período de contratación de nuestros servicios no permitió avanzar en la formulación de los perfiles hasta una etapa que permitiese su evaluación y posterior jerarquización.

98. Para resolver el impase antes citado y a la falta de información confiable, ésta Consultoría propone los siguientes indicadores de jerarquización y/o priorización de proyectos.
- a) Contribución al Programa de Reconstrucción Nacional
 - b) Contribución al incremento de la producción y productividad agrícola.
 - c) Contribución a la diversificación agrícola y promoción de exportaciones.
 - d) Contribución a la recuperación y conservación del Medio Ambiente.
 - e) Incorporación de la mujer al desarrollo productivo
 - f) Formación de capital humano
 - g) Generación de empleo
 - h) Contribución a la erradicación de la extrema pobreza en El Salvador.
 - i) Adecuación a política de financiamiento de las fuentes
 - j) Estatus actual del proyecto: Negociación, factibilidad, prefactibilidad, perfil, idea, etc.

99. La casi totalidad de los proyectos seleccionados para la "Cartera Propuesta", cumplen con los requisitos establecidos para su priorización y/o jerarquización; razón por la cual la labor se torna árdua y compleja, ya que para definir una Cartera "ideal", es preciso aplicar métodos basados en modelos matemáticos como los señalados anteriormente. Por ello, propongo un listado de prioridades de acuerdo a la realidad existente en nuestro país basado en la experiencia vivida durante mi permanencia en el Ministerio de Agricultura y Ganadería. En Anexo 9 aparece el listado de los proyectos seleccionados. Conformación de la Cartera se presentará en documento adjunto al Informe de Consultoría. Para efectos comparativos se acompaña al Anexo 9 la propuesta presentada por el Consultor Internacional.

VII RESULTADOS RELEVANTES

Actividades realizadas

100. El detalle de las acciones realizadas, según Cronograma de actividades, se acompaña a este informe en Anexo 10. Este resumen corresponde a dos informes de avance y además, se lista la nómina de funcionarios y técnicos entrevistados, así como las instituciones,

dependencias y organismos vistados.

Cumplimiento de metas

101. A tenor con los términos de referencia y a las cláusulas del Contrato, se cumplió con la estrategia de trabajo indicado en el Cronograma de Actividades, habiéndose obtenido los siguientes resultados:

- a) Colaboración con el Consultor Internacional y el equipo de técnicos de la DPP, en la revisión y actualización de los proyectos de inversión identificados por el MAG. Este término de referencia fue cubierto mediante la revisión y análisis de la información documental de los proyectos en inventario al 30-11-92, asimismo se visitaron las diferentes Direcciones del MAG y se concertaron reuniones de trabajo con los técnicos de las respectivas Unidades de Planificación.
El producto final de esta primera etapa de la Consultoría es el levantamiento de un inventario actualizado. (se adjunta al informe el documento respectivo).
- b) Colaborar con el Consultor Internacional en el establecimiento de una Cartera permanente de proyectos de inversión. Los pasos secuenciales para el cumplimiento de este objetivo fueron los indicados a continuación:
 - i) Depuración del Inventario
 - ii) Selección de proyectos para la propuesta de Cartera
 - iii) Establecimiento de criterios y metodologías
 - iv) Jerarquización y Priorización

Los pasos i, ii, y iii fueron realizados conjuntamente con el Consultor Internacional, no así la jerarquización, la cual fue realizada en forma independiente, a fin de presentar dos enfoques diferentes. Sin embargo, la preparación de la Cartera no se considera contradictoria, ya que se antepone el criterio personal y la óptica de cada Consultor, en el marco de las necesidades más sentidas del sector.

Adjunto al informe se acompaña un documento preparado para tal fin, el cual se identifica con el nombre de "Propuesta de una Cartera de Proyectos de Inversión para el Sector Agrícola de El Salvador".

- c) Colaborar en la identificación de otros proyectos agropecuarios, tomando en cuenta el componente ambiental. En otras actividades vinculadas a este literal, se apoyó al Consultor Internacional en la identificación de varios proyectos nuevos, los cuales incluyen un fuerte componente de medio ambiente. De los nuevos proyectos identificados, cuatro fueron incluidos en la Cartera propuesta por el Consultor Internacional (veáse



lista adjunta al Anexo 9 de este informe).

En forma independiente se revisó información documental y datos estadísticos, así como también se estudió y analizó el contenido del Proyecto FIDA IV; a fin de identificar un proyecto cuya ejecución fuese de mucho beneficio económico y social para el país. Como conclusión se determinó que un proyecto integral como el antes eludido, sería conveniente de proponer ante las autoridades del Ministerio. El Anexo 11 se incluye una ficha técnica para el proyecto identificado y propuesto por esta Consultoría. La ficha del nuevo proyecto, preparada en forma conjunta con el Consultor Internacional, se acompaña en Anexo 12 de este informe.

- d) Colaborar con el Consultor Internacional, en la revisión y actualización de los costos globales asignados a cada uno de los componentes del Programa de Inversión Sectorial. Esta parte de la Consultoría no fue cubierta en su totalidad, debido principalmente a las siguientes causas:
- i) Limitación del tiempo, según cláusulas del Contrato
 - ii) Falta de colaboración de las UPI'S al no presentar oportunamente las ideas y/o perfiles actualizados
 - iii) La documentación en poder de OSPA, fue revisada por esta Consultoría y se comprobó que la información disponible no es suficiente y adecuada, ya que las ideas y perfiles han sido preparados en forma deficiente, especialmente en lo concerniente a costos.
 - iv) No se tiene conocimiento de que la OSPA cuente con un Programa de Inversión Sectorial, definido en algún documento de soporte.
La actividad de mayor relevancia a este respecto, corresponde a la preparación de ficha técnica para cada uno de los proyectos incluidos en el inventario al 30 de junio de 1993.
- e) Revisar los proyectos identificados y otro que puedan ser identificados dentro del Programa de Inversión Sectorial. Se revisó y actualizó el Inventario Inicial (30-06-92). En segunda instancia se establecieron las pautas, criterios y metodologías del proceso de depuración, selección, jerarquización y priorización. Los proyectos seleccionados para la propuesta de Cartera fueron analizados uno a uno a fin de ubicarlos en el marco de la política y estrategia sectorial, la cual a su vez está en armonía con el Plan de Desarrollo Económico y Social

1989-1994. A este respecto, es preciso aclarar que los proyectos para el desarrollo de la acuicultura en El Salvador, no están enmarcados en la política estatal de este momento, sin embargo, por tratarse de proyectos orientados a la recuperación de este subsector, es recomendable su inclusión en la Cartera Propuesta. Más aún, en el futuro la ejecución de estos proyectos podría incentivar y/o fortalecer la exportación de mariscos, particularmente del camarón, rubro que en el pasado se constituyó en una de las principales fuentes de divisas.

- f) Colaborar con el Consultor Internacional y el equipo de proyectos de OSPA, en la formulación (a diferentes niveles), de los proyectos seleccionados.

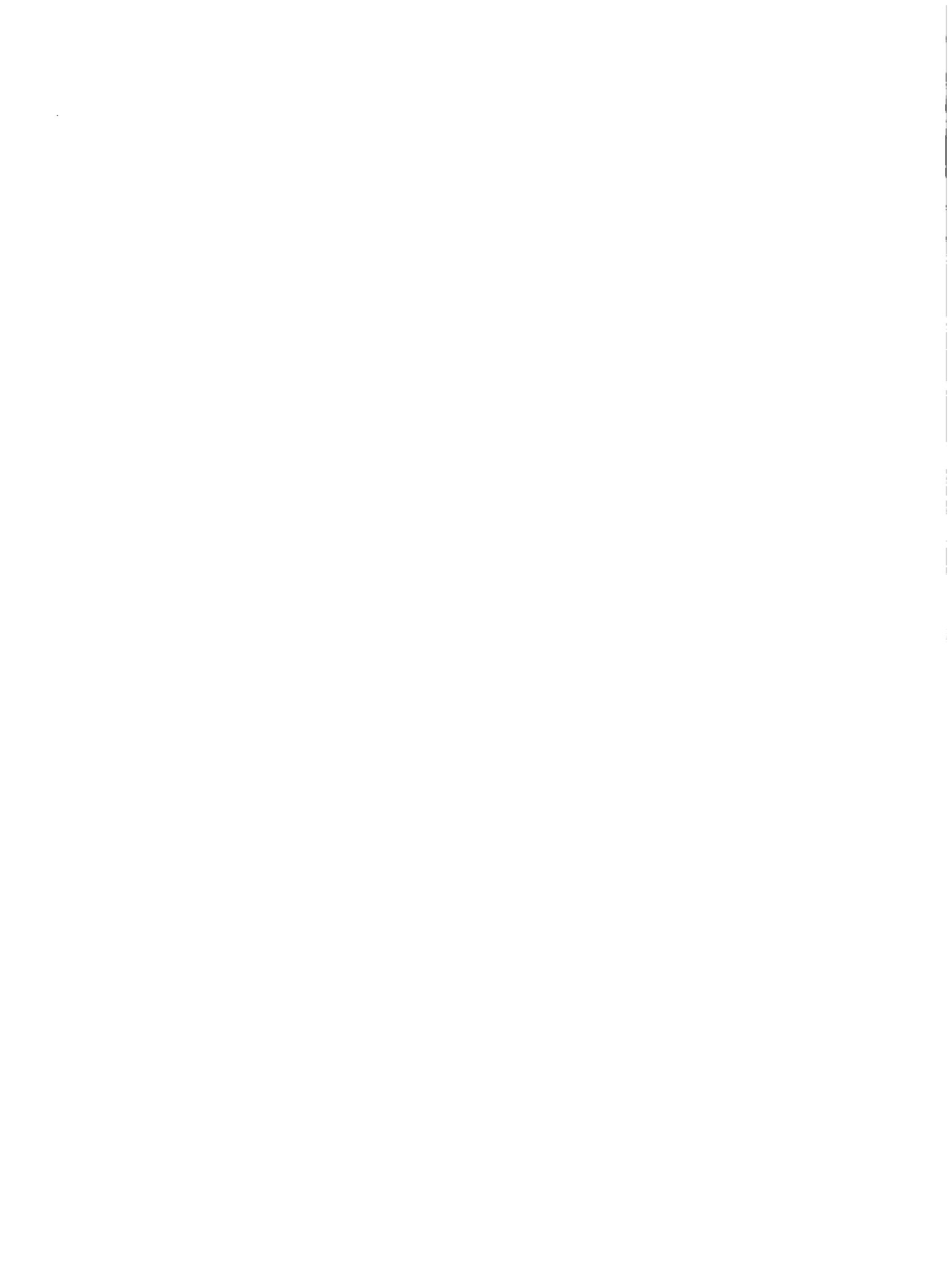
El tiempo de contratación para esta Consultoría quedó establecido en 3 meses. Este período es extremadamente corto para formular 14 o 16 proyectos, sean a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad. Para sustentar lo antes expresado, se revisó el documento del PRAP, habiéndose encontrado que se recomienda un período de 2 ó 3 años para llevar los proyectos seleccionados a una etapa más avanzada.

VIII. CONCLUSIONES

102. El examen de la situación encontrada en el área de proyectos, y el análisis del funcionamiento organizativo al interior del Ministerio, permite puntualizar ciertas conclusiones que al ser tomadas en cuenta por la Autoridad Suprema de éste Despacho Ministerial, fortalecerían la organización a nivel macro, así como también sentarían las bases para el uso óptimo de los recursos asignados y por otro lado, se evitaría el endeudamiento improductivo para el país. Las conclusiones para cada subsector se plantean en la 'Matriz de la problemática Institucional del Ministerio (véase Anexo 5).

A continuación se señalan las principales conclusiones de carácter general:

103. La década de los 80's se caracterizó por un notable deterioro del agro salvadoreño, principalmente de los rubros generadores de fuentes de divisas: Café, azúcar, carne de ganado bovino, recursos marinos, entre otros. Los granos básicos también mostraron una tendencia decreciente, originando un estancamiento en la producción nacional. Esta situación aunada a la dinámica población condujo a que las importaciones de maíz amarillo, arroz y frijol se incrementaran fuertemente en 1983 y 1989.
104. Para paliar esta situación el Gobierno de El Salvador inicia, a partir de 1989, un proceso de ajuste estructural que ha contribuido notablemente a la recuperación del sector agrícola, sin embargo, para que el sector logre un desarrollo sostenido se deberá mantener actual política estatal, haciendo los cambios atinentes en el



contexto microeconomico, así como la definición y/o ampliación de política especificada para cada subsector.

105. Aún existen ciertos desequilibrios macroeconómico que podrían afectar la estabilidad monetaria del país.
106. No se evidencia claramente el efecto medible de las políticas de ajuste en los cambios estructurales. La pobreza sigue siendo el problema más grave de El Salvador y sería importante evaluar su nivel en términos de alimentos y otros servicios para determinar si realmente los procesos de ajustes están favorecidos equitativamente a todos los Sectores.
107. El Ministerio de Agricultura y Ganadería no dispone de un adecuado marco normativo para encausar la inversión pública dentro del sector, específicamente por la ausencia de políticas y estrategias para los subsectores: Ganadería y pesca. Además, se pudo evidenciar la carencia de un plan de desarrollo agropecuario y el establecimiento de un plan de inversión a mediano plazo, que reacionalice y oriente la inversión pública.
108. El área de proyectos no ha contado con el marco normativo y metodológico adecuado, que oriente la labor de planificación, programación y ejecución de la inversión pública agropecuaria. Esta situación, aunada a la deficiencia en la dotación de recursos técnicos, financieros y logísticos, ha restado capacidad a las instituciones y dependencias del MAG, para la identificación y formulación de proyectos, así como para la ejecución, seguimiento y control de los mismos.
109. La OSPA a través de la DPP, debe convertirse en el ente asesor y normador en el área de proyectos de las Unidades de Planificación (UPI'S. Asimismo, consolidar y coordinar el plan anual de necesidades de inversión de los subsectores.
110. La DPP no ha cumplido a cabalidad su función asesora y orientadora de las distintas etapas del ciclo de vida de los proyectos. Esta labor se acentúa debido a la carencia de una adecuada estrategia sectorial, así como por limitaciones de recursos humanos, ya que los técnicos, no obstante su formación y experiencia en esa área, son involucrados en otras actividades que no responden al que hacer de la División.
111. Las UPI'S, encargadas de planificar, programar, dirigir y controlar las acciones del preinversión e inversión, no han desarrollado con eficiencia su rol, lo cual se pone en evidencia al haberse comprobado que no existe un plan estratégico de inversión en dichas unidades, así como por la escasa calidad de las propuestas de proyectos que han sometido a consideración de la OSPA. Más aún, ninguno de los perfiles presentados cuenta con el aval técnico de la DAIP.

112. Instituciones como CENDEPESCA y la ENA disponen de un número reducido de técnicos, quienes además son responsables de actividades ajenas a su área de acción, dedicando un tiempo marginal a la generación de ideas y formulación de perfiles.
113. Se pudo advertir, en términos generales, una limitada capacidad generadora de proyectos en el interior de las distintas Unidades de Planificación investigadas en el transcurso de esta Consultoría. Existe además, una deficiente orientación profesional, especializada en el área de proyectos, lo cual, aunado a la escasa capacitación formal, no permite al Ministerio la formación de capital humano capaz de plantear planes de inversión y preinversión del Sector, acordes a la realidad nacional y en función de los procedimientos y metodologías del SINACIP.
114. Existen graves problemas de coordinación sectorial y falta de coherencia en los objetivos, metas y recursos que se canalizan al productor agropecuario, lo que se traduce en la pérdida de impacto en los servicios ofrecidos.

IX RECOMENDACIONES

115. A fin de superar las debilidades encontradas en el área de Proyectos y mejorar la capacidad generadora de proyectos, a continuación se plantean las recomendaciones más relevantes del diagnóstico institucional realizado recientemente. Al igual que en el romano VIII, las recomendaciones específicas para cada subsector, se resumen en el Anexo 5 de este informe. Las principales recomendaciones generales se puntualizan seguidamente.
116. Ampliar el marco normativo y estratégico del Ministerio, mediante la definición de políticas específicas para cada subsector, especialmente para rubros ganadería y pesca. En este sentido, se debe hacer un esfuerzo por definir al más corto plazo, quien asumirá la responsabilidad de reactivar y desarrollar el sector ganadero.
117. Definir y diseñar un Plan de Inversión Sectorial, a corto y mediano plazo, incluyendo únicamente aquellos proyectos que sean bancables y que en la medida de lo posible sean autosuficientes. Esta medida evitaría una excesiva carga financiera para el país.
118. Los proyectos seleccionados para el plan de corto y mediano plazo deben ser jerarquizados y priorizados a tenor con la política estatal del momento. Además, deben cumplir con las exigencias mínimas del SINACIP, el aval técnico de la DAIP y los criterios señalados por esta Consultoría. En adición, debe tomarse en cuenta que los proyectos seleccionados contribuyan al establecimiento de una agricultura sostenida y a la erradicación de la extrema pobreza.
119. Fortalecer la capacidad generadora de proyectos en las UPI'S, mediante la incorporación de personal especializado en el área de

- proyectos, así como a través de la capacitación formal del personal existente. Para llevar a cabo esta acción, se debe retomar el Plan de Capacitación diseñado para el MAG y evaluar su contenido, a fin de ajustarlo a nuestra realidad institucional (véase Anexo 2).
120. Dotar a las UPI'S de suficiente y adecuado material de apoyo en el área de proyectos, a fin de que sus técnicos dispongan de procedimientos e instructivos actualizados, que les facilite la labor de identificación y formulación de perfiles de inversión.
 121. Crear una Unidad especializada en Proyectos Agropecuarios, adscrita a OSPA o descentralizada, a fin de que ésta coordine y oriente en forma efectiva las acciones en materia de proyectos.
 122. Actualizar el Banco de Proyectos de la OSPA, adecuándolo a las necesidades del Sector y fortaleciendo dicha labor mediante la dotación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios.
 123. Buscar mecanismos de coordinación, a través de la creación de un Comité de Proyectos Institucional, conformado por profesionales de diferentes disciplinas, así como también formando un "Petit Comité", en cada Unidad de Planificación. Naturalmente ambos grupos serían coordinados por la DPP o la Unidad que se forme en cumplimiento al Proyecto PRAP.
 124. Promover e impulsar la preparación de perfiles tipo "A", incluidos en la Cartera propuesta, debiendo tener especial cuidado que las UPI'S observen las recomendaciones señaladas en las respectivas fichas técnicas. Una vez realizado lo anterior se deberá buscar financiamiento no reembolsable para llevar los mismos a una etapa más avanzada (prefactibilidad, factibilidad y diseño).
 125. En adición a lo anterior, los proyectos seleccionados y formulados según los lineamientos de SINACIP, deberán ser evaluados por la DAIP para obtener el correspondiente aval técnico.
 126. La DPP o quien asuma sus funciones en el futuro, debe solicitar anualmente un inventario de ideas y/o perfiles que las UPI'S hayan identificado y/o formulado en el transcurso del año.
 127. Actualizar el inventario de proyectos que ha sido definido por esta Consultoría, incorporando nuevas ideas y perfiles, así como sustituyendo aquellos proyectos en etapa más avanzado.
 128. Mantener una Cartera permanente de proyectos con un mínimo de quince perfiles tipo "A", debidamente evaluados y autorizados por la DAIP.

ANEXO 1

**SINTESIS DE LAS RECOMENDACIONES MAS RELEVANTES
DE LA CONSULTORIA DE LARGO PLAZO**

EN EL CONIEXTO DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

1. Fortalecer el sistema de planificación en los siguientes aspectos:
 - Diseñar e implementar un sistema de información
 - Identificar los grupos de inversionistas actuales y/o potenciales
2. Diseñar una metodología para la identificación de ideas y formulación de perfiles
3. Priorizar las posibles inversiones utilizando una metodología apropiada.
4. Capacitar a los Directores o Coordinadores de proyectos en programación, seguimiento y evaluación de la ejecución

EN LO QUE RESPECTA A LA UNIDAD EJECUTORA

5. Diseñar e implementar una organización permanente para dirigir y administrar la ejecución de los proyectos que no tengan una Unidad Ejecutora
6. Nombrar oportunamente al Director o Coordinador del proyecto a ser ejecutado
7. Seleccionar Directores o Coordinadores con suficiente capacidad gerencial

EN EL CONTEXTO DEL SECTOR PRIVADO

8. Orientar y asesorar a los pequeños y medianos productores en la fase de comercialización para fortalecer su poder de negociación
9. Intensificar la tecnología de producción, manejo y comercialización de productos y su transferencia a los pequeños y medianos agricultores.

EN EL CONTEXTO DE LA POLITICA DE INVERSION

10. Fortalecer el documento titulado "Política de Inversión Pública 1991-1992 e Instrumento para su Operativización"
11. Actualizar el listado de Compañías Consultoras y Consultores individuales, dando prioridad a la contratación de Firms o Consultores Nacionales.
12. Capacitar al personal de OSPA en la selección de Firms y Consultores, como también para realizar el seguimiento y superación de los estudios de prefactibilidad y factibilidad.
13. Establecer una metodología y parámetros específicos que ayuden a medir el impacto de los proyectos.

ANEXO 2
PROGRAMA DE CAPACITACION

PROGRAMACION DE MODULOS DE CAPACITACION: TEMAS, TIEMPO Y FINANCIAMIENTO.

TEMAS	METODO PEDAGOGICO	PARTICIPANTES	DURACION	LUGAR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO												COSTO (US\$)	RECURSO FINANCIERO
					ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.		
Program on Investment Analysis and Management	Curso	1	8 semanas	U.S.A.													11,000.00	AID
Managing the Project: Microcomputers for Project Analysis, Implementation Monitoring	Curso	2	6 semanas	U.S.A.													13,600.00	AID/BID
Teoría y Evaluación de Proyectos	Curso	2	5 semanas	U.S.A. o Costa Rica													7,600.00	AID/BID
Component Project Evaluation	Curso	1	6 semanas	U.S.A.													10,200.00	AID/BID
Cost Management	Curso	1	6 semanas	U.S.A.													10,000.00	AID/BID
Planificación en CIPPI y SEPSA	Entrevista	3	14 días	Costa Rica													2,760.00	BID
Planificación Oficina Planificación Agrícola	Entrevista	3	10 días	Chile													7,450.00	BID/GOIS
Regional de Planificación y Política de Desarrollo Agrícola en América Latina y el Caribe	Curso	2	28 semanas	Argentina													BECA	FAO
Planificación y Administración de Proyectos de Desarrollo	Cursos a Obtener grado	2	8 meses	Costa Rica													15,000.00 BECA	BID
Planificación Administrativa	Cursos	1	24 meses	Fuerto Rico													25000 BECA	AID
Planificación Interamericano de Inversión	Curso	1	12 semanas	México													BECA COMPLETA	OSA
Planificación de Planificación corto plazo	Seminario Taller	25	2 días	San Salv.													625.00	BID
Planificación de Planificación mediano plazo	Seminario Taller	25	1	San Salv.													320.00	BID
Planificación y selección de Proyectos	Seminario Taller	25	1	San Salv.													320.00	BID

PROGRAMACION DE MODULOS DE CAPACITACION: TEMAS, TIEMPO Y FINANCIAMIENTO.

TEMAS	METODO PEDAGOGICO	PARTICIPANTES	DURACION	LUGAR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO												COSTO (US\$)	
					ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.		
ulación de Pro- os	Seminario Taller	25	5											-				1,565.00
iación y Contra- ia	Seminario Taller	25	1															3,200.00
ición de Proyectos	Seminario Taller	25	15															4,608.00
ct Monitoring and ation (ofrece en ol también)	Curso	2	6 semanas	U.S.A.														18,000.00
	Cursos	25	6 semanas	San Salv.		-												1,000.00
el de la planifica- el sector público uario en el marco elo de economía de mercado	Seminario	25	1 día	San Salv.		-												320.00
COSTO TOTAL																	123,468.00	

METODO	PARTICIPACION	DURACION	PEDAGOGICOS	PANTES	DIAS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	COSTO	RECURSO
																		€	FINANC.
Evaluación Factibilidad Financiera																			
Evaluación Factibilidad económica																			
Evaluación Viabilidad política																			
Negociación y Contratación																			
																		2,500.00	
Ejecución de Proyectos																			
Planificación para la Ejecución, seguimiento y evaluación.																			
Gerencia de Proyectos																			

Standard de costes utilizados: día hombre: € 100.00
(es un procedimiento que solo incluye alientación y alojamiento en algunos casos)

ANEXO 3

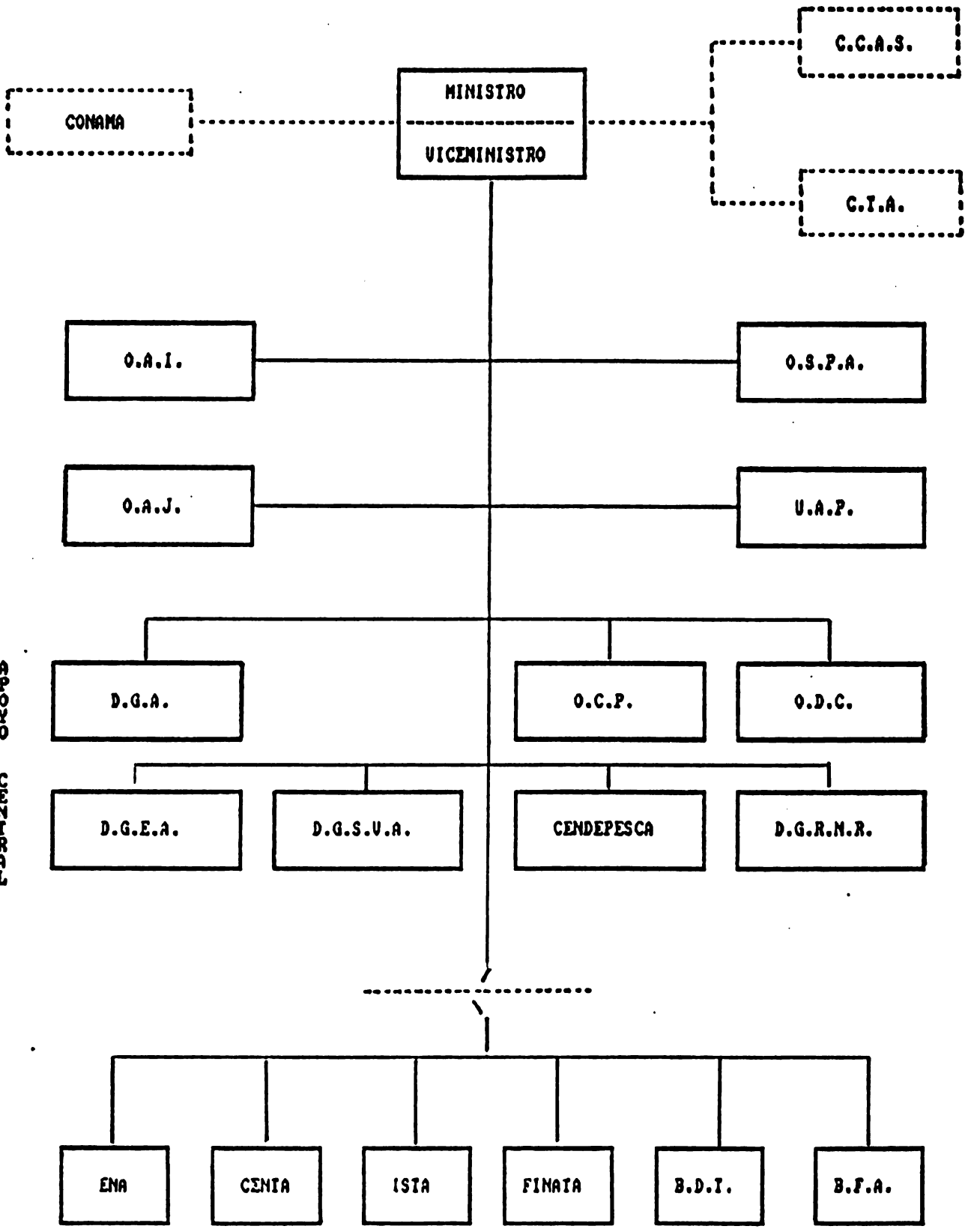
**ORGANIGRAMA DE LA MACRO-ESTRUCTURA
DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG)
(REVISADO Y ACTUALIZADO A MAYO/93)**

ORGANIGRAMA DE LA MACRO-ESTRUCTURA DEL MAG

File: macroe

UNIDADES POLITICAS
 UNIDADES EJECUTIVAS
 UNIDADES CENTRALES
 UNIDADES DE LINEA
 UNIDADES DE SERVICIO

UNIDADES DE SERVICIO
 UNIDADES DE LINEA



**NOMINA DE FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
NOMINA DE FUNCIONARIOS

SECRETARIA DE ESTADO (SEDE)

- Director General Administrativo Lic. Filadelfo Arrazattee Baires
- Director Ejecutivo de REFORMAG Lic. Carlos Enrique Cáceres
- Jefe Oficina Asesoría Jurídica Lic. Mario Orlando Cisneros
- Jefe Oficina de Comunicaciones Lic. Renán Alcides Orellana

OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA (OSPA)

- Dirección Técnica Lic. Silvia Campos de Machuca

DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA AGROPECUARIA (DGEA)

- Director General Ing. Julio César González C.

OFICINA COORDINADORA DE PROYECTOS (OCP)

- Director Ing. Salvador Urrutia Loucel

UNIDAD DE ANALISIS DE POLITICAS AGROPECUARIAS (UAP)

- Director Lic. Ricardo A. Guevara

CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA Y FORESTAL (CENTA)

- Director General Ing. Roberto Rodríguez Sandoval
- Subdirector General Ing. Mario Alvarado

DIRECCION GENERAL DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES (DGRNR)

- Director General Ing. Mario Humberto Zavaleta M.

DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL (DGSVA)

- Director General Ing. Rafael Arévalo

CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO (CENDEPESCA)

- Director General Lic. Ricardo Antonio Ibarra M.

SECRETARIA EJECUTIVA DEL MEDIO AMBIENTE (SEMA)

- Director Ejecutivo Lic. Miguel Eduardo Araujo

INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS

BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO (BFA)

- Presidente Lic. Carlos Borja Letona
- Vicepresidente Lic. Carlos Isaac Escalón
- Gerente General Ing. Benjamín A. García

FINANCIERA NACIONAL DE TIERRAS AGRICOLAS (FINATA)

- Presidente Lic. Raúl García Prieto
- Gerente General Lic. José María Avelar

INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA (ISTA)

- Presidente Arq. José Roberto Molina y Morales

ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA (ENA)

- Director General Ing. Carlos Cruz Ventura
- Subdirector Ing. Angel G. Sermeño Nieto

BANCO DE TIERRAS (BUT)

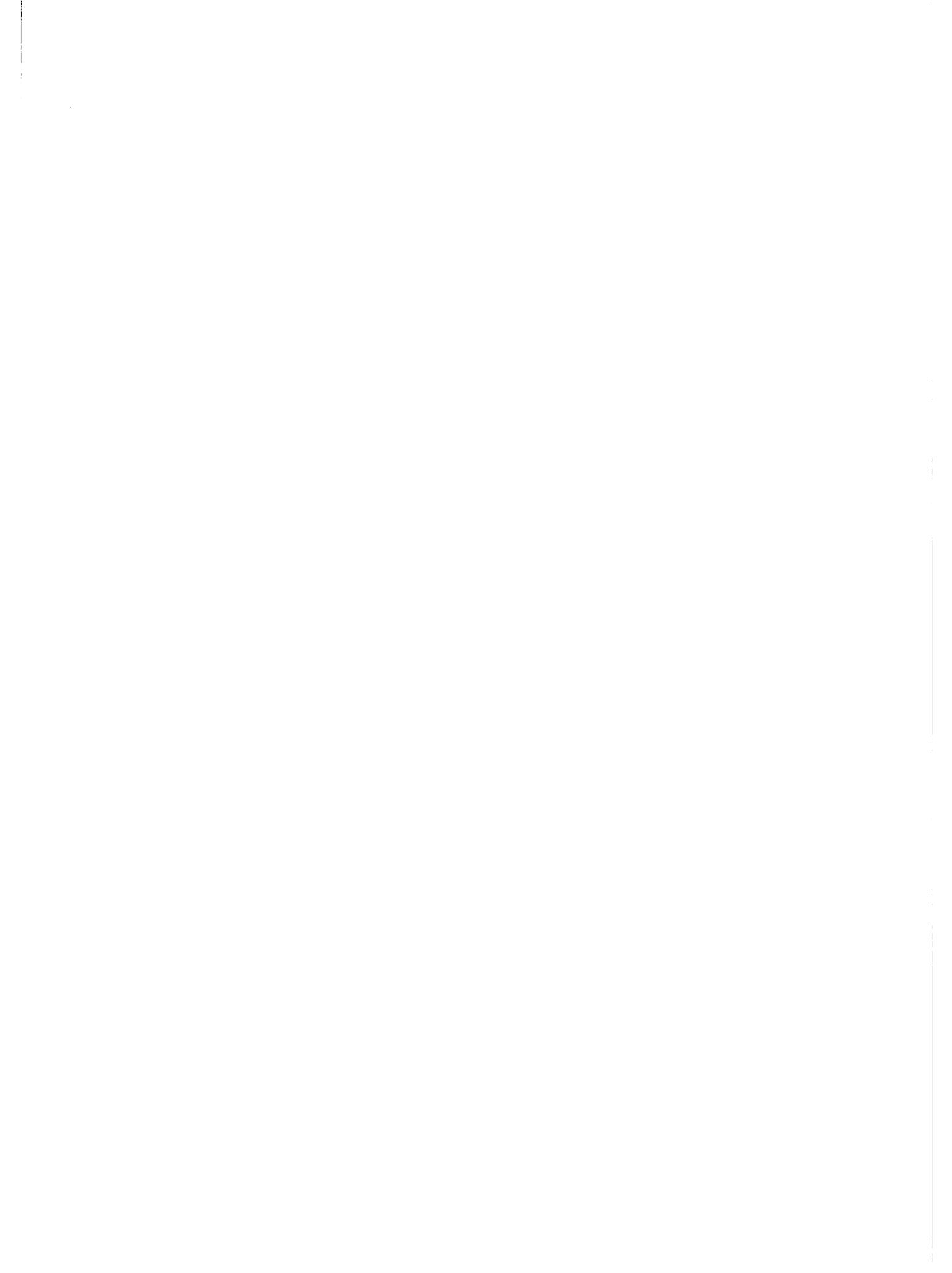
- Presidente Ing. Rafael Montalvo

OFICINA COORDINADORA DEL TEMA AGRARIO (OCTA)

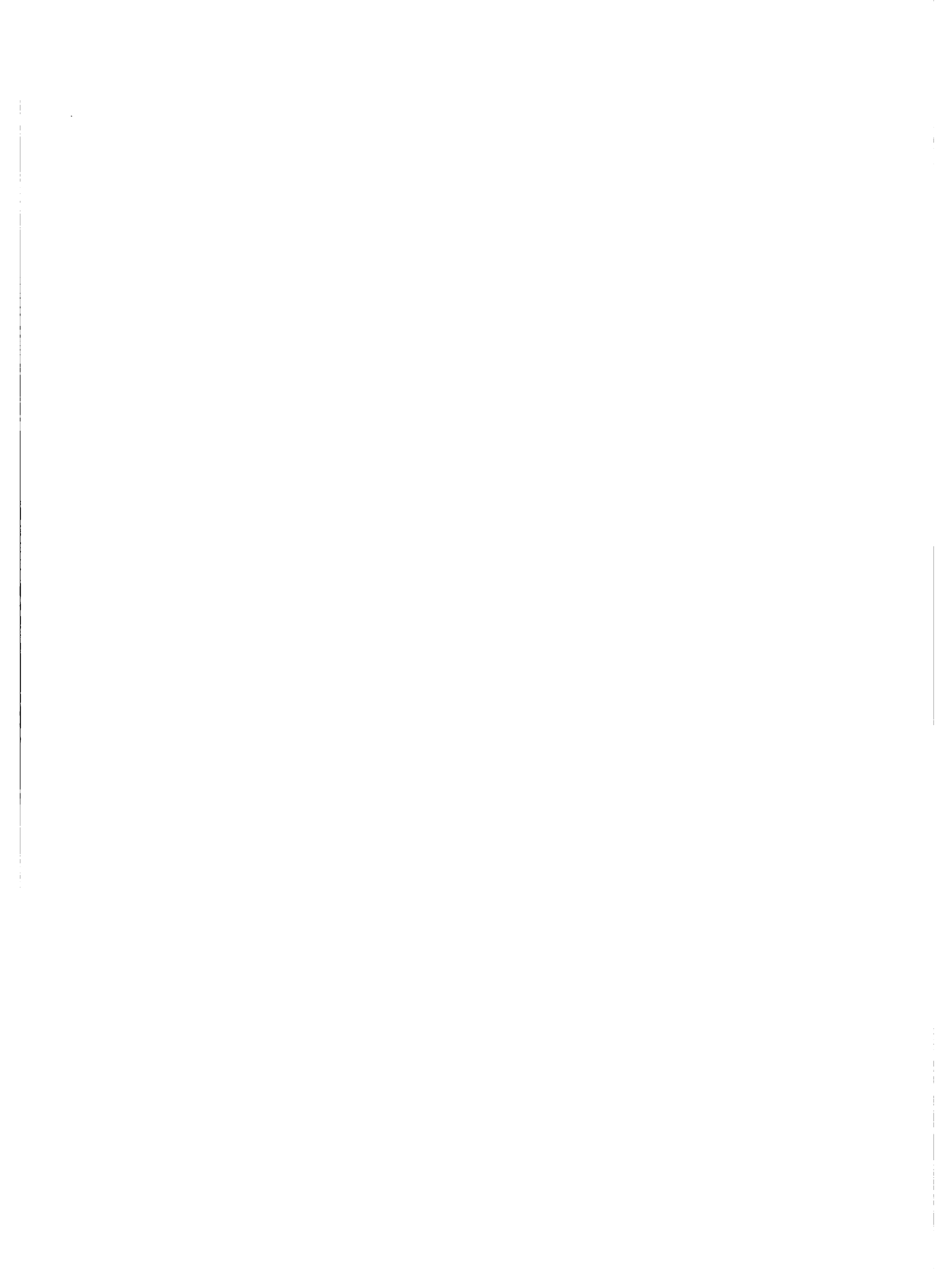
- Comisionado Presidencial del Tema Agrario Dr. Jaime Mauricio Salazar D.
- Gerente de Operaciones Ing. Hernán Ever Amaya

MATRIZ DE OBJETIVOS DE LAS DEPENDENCIAS
DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

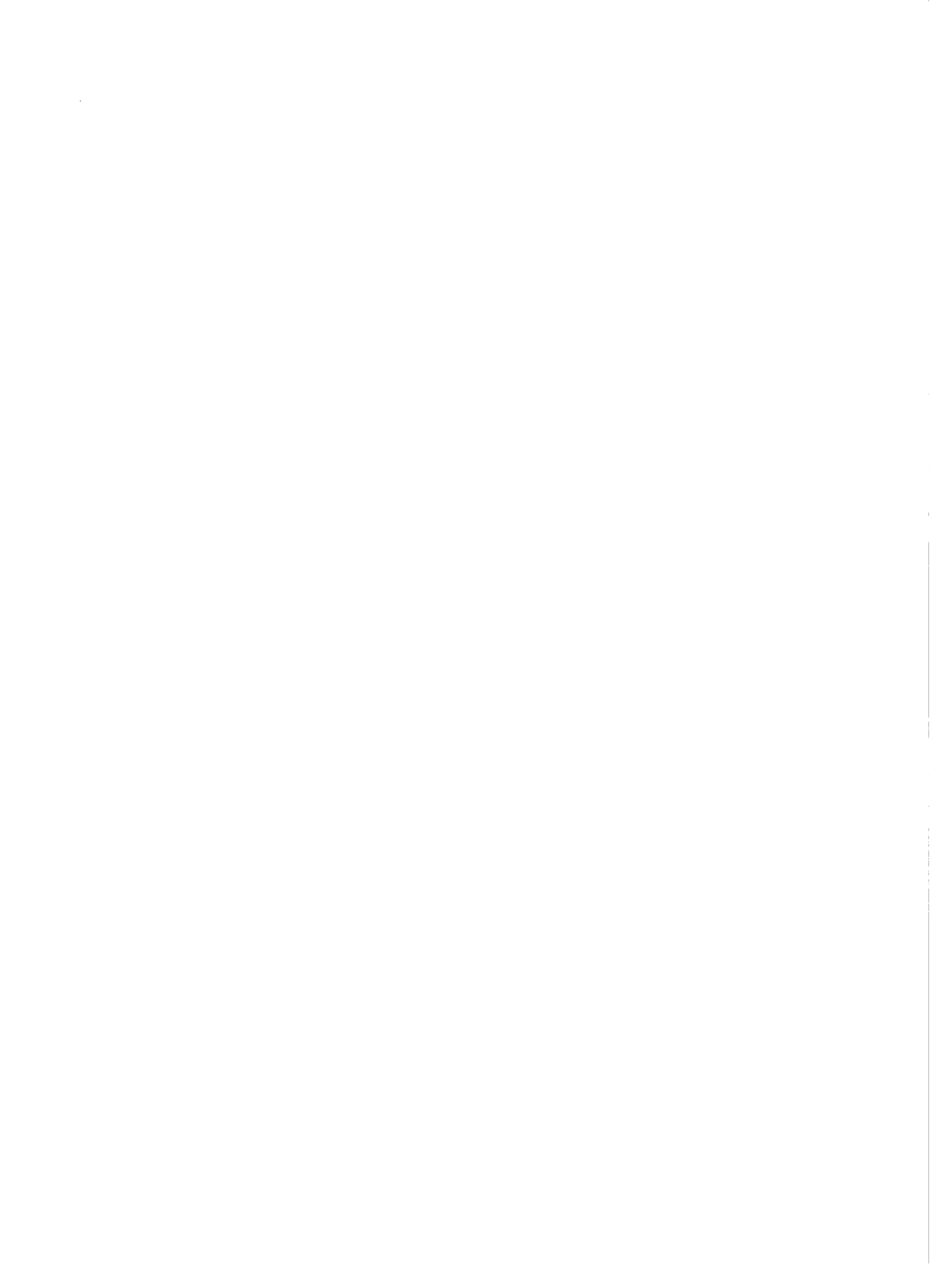
SIGLAS	NIVEL ESTRUCTURAL	OBJETIVO
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA	MAG	<p>LOGRAR UN CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA, EN EL MARCO DE UNA ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO, CUYOS EFECTOS SE TRADUCIRAN EN UN MAYOR EMPLEO E INGRESO A LA FAMILIA RURAL, MEJORAS SUSTANTIVAS EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DE LA POBLACION SALVADOREÑA Y CONDICIONES MAS FAVORABLES EN LA BALANZA COMERCIAL.</p>
CONSEJO NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE	CONAMA	<p>ELEVAR EN FORMA OPTIMA Y RACIONAL LA UTILIZACION DE LOS RECURSOS NATURALES, EL CONTROL DE LA CONTAMINACION AMBIENTAL Y EL RESTABLECIMIENTO DEL EQUILIBRIO ECOLOGICO, A TRAVES DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS QUE PROPICIEN EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LA PROTECCION DE LOS RECURSOS NATURALES Y DEL MEDIO AMBIENTE.</p>
CONSEJO CONSULTIVO AGRARIO SECTORIAL	CCAS	<p>UNIFICAR LOS ELEMENTOS Y LAS POLITICAS QUE AFECTAN AL SECTOR AGROPECUARIO, PARA LOGRAR UN ACCIONAR COORDINADO EN SU FUNCIONAMIENTO.</p>



INSTITUCION	SIGLAS	NIVEL ESTRUCTURAL	OBJETIVO
CONSEJO TECNICO ASESOR	CTA	POLITICO-ASESOR	<p>FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES REFERENTE A LA DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS QUE AFECTAN LA CONDUCCION DEL MAG.</p> <p>INTEGRACION: OSPA UAPA DGO</p>
OFICINA DE AUDITORIA INTERNA	OAI	ASESOR	<p>EVALUAR LOS SISTEMAS CONTABLES Y FINANCIEROS CON QUE CUENTA LA INSTITUCION PARA EL CUMPLIMIENTO EFICAZ DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DEL MAG, Y GARANTIZAR LA ADMINISTRACION EFICIENTE DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES.</p>
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	OAJ	ASESOR	<p>PROPORCIONAR ASESORAMIENTO LEGAL AL DESPACHO MINISTERIAL Y A LAS RESTANTES UNIDADES DEL SECTOR QUE LO REQUIERAN.</p>



INSTITUCION	SIGLAS	NIVEL ESTRUCTURAL	OBJETIVO
OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIAS	OSPA	ASESOR	ASESORAR AL DESPACHO MINISTERIAL Y COORDINAR EL SISTEMA DE PLANIFICACION NACIONAL Y DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO EN CUANTO A LA FORMULACION, EJECUCION, CONTROL Y EVALUACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE REALIZA EL SECTOR EN CONCORDANCIA CON EL DESARROLLO GLOBAL DEL PAIS Y EL PROCESO DE REFORMAS GUBERNAMENTALES.
UNIDAD DE ANALISIS DE POLITICAS AGROPECUARIAS	UAP	ASESOR	ANALIZAR PERMANENTEMENTE LOS EFECTOS DE LAS POLITICAS MACROECONOMICAS Y SECTORIALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR, ASI COMO PROPONER LAS MEDIDAS CORRECTIVAS A LAS POLITICAS ECONOMICAS Y SECTORIALES, A TRAVES DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ESTAS.
DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA	DGA	APOYO	PLANIFICAR, DIRIGIR, SUPERVISAR Y COORDINAR EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DEL MAG DENTRO DE LOS LINEAMIENTOS DE POLITICA ESTABLECIDA POR LOS TITULARES DEL RAMO



INSTITUCION	SIGLAS	NIVEL ESTRUCTURAL	OBJETIVO
OFICINA COORDINADORA DE PROYECTOS	OCP	APOYO	<ul style="list-style-type: none"> - DAR APOYO AL DESARROLLO AGROPECUARIO, COORDINANDO PROYECTOS CUYA EJECUCION SEA EFICIENTE Y EFICAZ. - CONTRIBUIR A LOGRAR QUE LOS PROYECTOS DEL MAG CUMPLAN CON SUS OBJETIVOS, HACIENDO UN USO EFICIENTE DE SUS RECURSOS.
OFICINA DE COMUNICACIONES	ODC	APOYO	LOGRAR UNA EFICAZ ACCION DIVULGATIVA DE LA PARTICIPACION INSTITUCIONALES EN EL DESARROLLO DEL SECTOR.
DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICAS AGROPECUARIAS	DGEA	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - FACILITAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE POLITICAS, SUMINISTRANDO INFORMACION ESTADISTICA CONFIABLE QUE POTENCIE EL DEARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO. - CONTRIBUIR A LA TRANSFERENCIA DE LOS MERCADOS DE BIENES Y SERVICIOS AGROPECUARIOS, EXPONIENDO LA REALIDAD AGRICOLA Y CONSERVACIONAL DEL PAIS.

INSTITUCION	SIGLAS	NIVEL ESTRUCTURAL	OBJETIVO
DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL	DGSVA	OPERATIVO (CENTRALIZADO)	<ul style="list-style-type: none"> - PLANIFICAR, DIRIGIR Y EJECUTAR LOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL, CON EL FIN DE EJERCER EL CONTROL SANITARIO DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL. - APLICAR LOS METODOS DE PREVENCIÓN, CONTROL, DIAGNÓSTICO Y DE MANEJO DE LAS PLAGAS Y ENFERMEDADES DE IMPORTANCIA ECONOMICA Y CUARENTENARIA QUE PUEDIERAN AFECTAR LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION Y LA SALUD PUBLICA.
CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO	CENDEPESCA	OPERATIVO	CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOSTENIBLE Y A LA ORDENACION DEL SUBSECTOR PESQUERO.
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES	DGRNR	OPERATIVO (CENTRALIZADO)	<ul style="list-style-type: none"> - VELAR POR LA RECUPERACION, CONSERVACION Y PROTECCION DEL RECURSO SUELO, BCSQUE FLORA Y FAUNA. - CONTRIBUIR AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PAIS, POR MEDIO DEL FOMENTO DE LA TECNOLOGIA DEL RIEGO Y DRENAJE QUE PERMITA LA UTILIZACION RACIONAL E INTENSIVA DE LOS RECURSOS AGUA-SUELO.

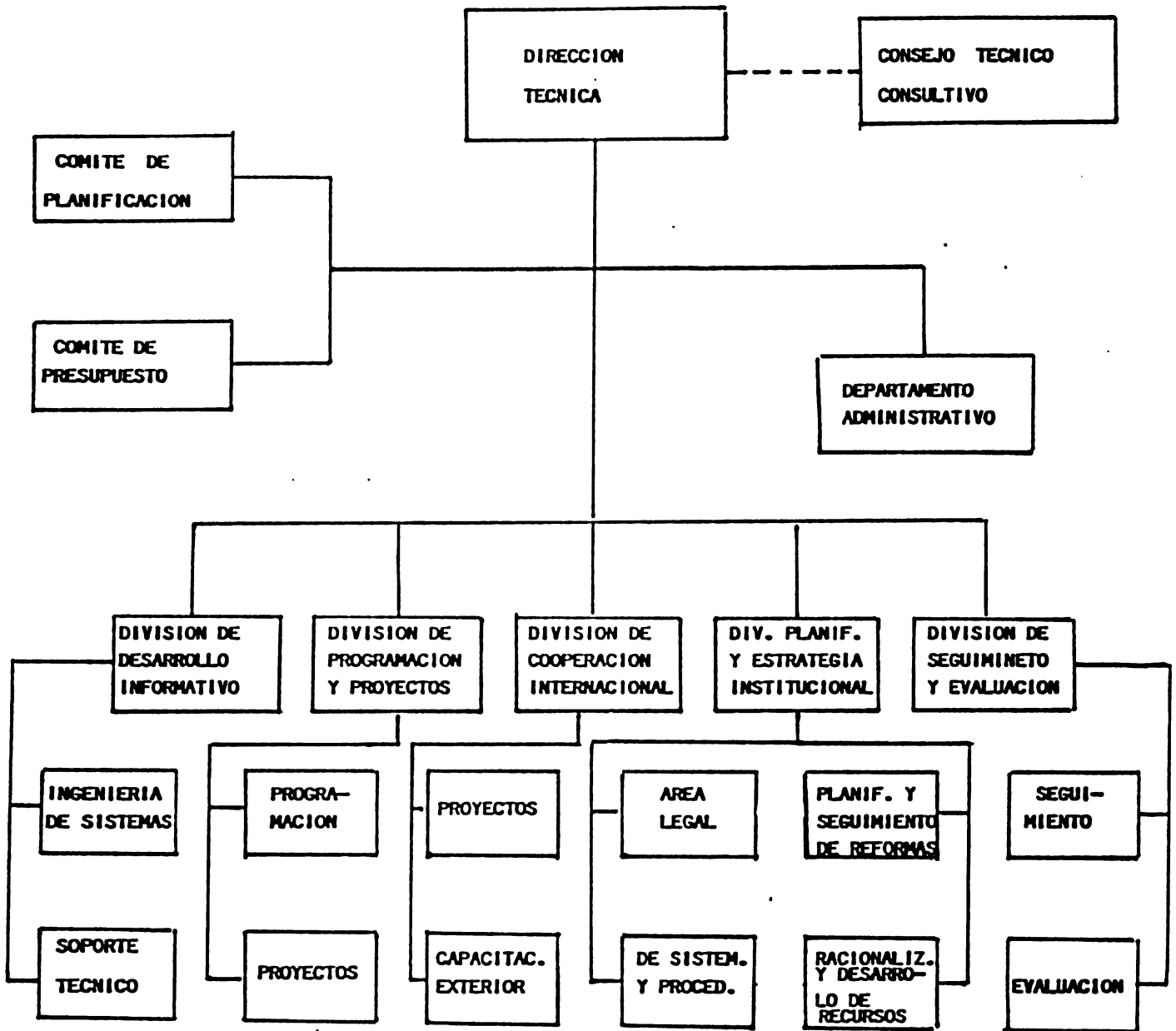
INSTITUCION	SIGLAS	NIVEL ESTRUCTURAL	OBJETIVO
ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA	ENA	DESCENTRALIZADO	FORMAR PROFESIONALES Y TECNICOS A NIVEL SUPERIOR CON ADIESTRAMIENTO TEORICO - PRACTICO DE LA AGRICULTURA.
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA Y FORESTAL	CENTA	DESCENTRALIZADO	CONTRIBUIR AL INCREMENTO DE LA PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR AGROPECUARIO Y FORESTAL, MEDIANTE LA GENERACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA APROPIADA PARA CULTIVOS, ESPECIES, ANIMALES Y RECURSOS NATURALES RENOVABLES.
INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA	ISTA	DESCENTRALIZADO	PROMOVER LA CONSOLIDACION DE LA REPEREIA AGRARIA, GARANTIZANDO LA SEGURIDAD JURIDICA DE LA PROPIEDAD DE LA TIERRA.
FINANCIERA NACIONAL DE TIERRAS AGRICOLAS	FINAVIA	DESCENTRALIZADO	ADJUDICAR Y FINANCIAR LA ADQUISICION DE INMUEBLES RUSTICOS CON VOCACION AGRICOLA A LOS ARRENDATARIOS SIMPLES O CON PROCESA DE VENTA.
BANCO DE TIERRAS	BDT	DESCENTRALIZA	CANALIZAR RECURSOS FINANCIEROS PARA LA ADQUISICION DE INMUEBLES RUSTICOS CON VOCACION AGRICOLA, PECUARIA O FORESTAL A CAMBIOS, AGRICULTORES EN PEQUEÑO Y PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL PAIS.
BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO	BFA	DESCENTRALIZADO	CREAR, FOMENTAR Y MANTENER FACILIDADES FINANCIERAS Y SERVICIOS CONEXOS NECESARIOS PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO AGRICOLA.



ANEXO 4

**ORGANIGRAMA DE LA MICRO-ESTRUCTURA
DE LA OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGRICOLA
(ULTIMA VERSION)**

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
 ORGANIGRAMA DE LA OSPA



ANEXO 5

**MATRIZ DE LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL
DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (MAG)**

MARCO NORMATIVO DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

- Se dispone de un documento que contiene el Marco Normativo del Ministerio, el cual ha sido denominado "Estrategias y Políticas para el Desarrollo del Sector Agropecuario".
- Existen políticas definidas para casi todos los subsectores.

- Ampliar el Marco Normativo del MAG, a fin de disponer de un instrumento que responda al momento político que atraviesa actualmente El Salvador.
- Mejorar la capacidad normativa a través de la ejecución del proyecto conocido con las siglas PRAP

- No se han definido políticas específicas para ganadería y pesca.

- Que no se logre la recuperación y desarrollo de ambos rubros.
- Que las Direcciones responsables de esos subsectores hagan inversiones que no contribuyan a la recuperación de la economía del país.
- Que El Salvador no disponga de productos de exportación que generen importantes cantidades de divisas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO.

- Existe una estructura organizativa que responde a las exigencias técnicas, legales y administrativas.
- La organización formal es congruente con el tamaño y naturaleza de las operaciones.
- Objetivos definidos (ver anexo) para cada institución y dependencia.

- Mejorar la capacidad asesora del MAG para promover la modernización del Sector Agroalimentario.
- Aumentar la eficiencia del Sector Público Agropecuario y el uso racional de los recursos asignados.

- Deficiente capacidad gerencial en algunas de las instituciones descentralizadas y centralizadas.
- Existe un vacío en la estructura organizativa del CENTA.
- No se ha definido aún que institución asumirá la responsabilidad del sector ganadero.
- La ENA se encuentra en proceso de privatización.

- Presentar proyectos de gran importancia que no puedan ser administrados por las Direcciones.
- Que la agricultura y ganadería de nuestro país no logren un desarrollo autosostenible, debido a la limitada oportunidad de formar capital humano de alto nivel (maestría y doctorado).
- Que continúe el deterioro del ecosistema por la falta de proyectos de me-

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
DEL SECTOR PUBLICO AGRO-
PECUARIO.**

**PLANES Y PROGRAMAS DEL
SECTOR**

- El Plan de Desarrollo Económico y Social 1989-1994, contempla acciones específicas para superar la crisis del agro salvadoreño.
- El GOES durante la vigencia del Plan, ha desarrollado acciones concretas para apoyar la recuperación de la agricultura, entre otras se pueden citar:
 - a) Devaluación real de la moneda.
 - b) Reducción de déficit del Sector Público no financiero.
 - c) Mejoras al servicio crediticio.
 - d) Ordenamiento del Subsector.
 - e) Creación del **CORAMA.**

- Que continúe la política del actual Gobierno.
- Que se consolide el proceso de paz y que los Gobiernos amigos continúen apoyando al Sector.

- No se ha definido aún que institución asumirá la responsabilidad de la ejecución de proyectos de medio ambiente.

- El Ministerio no dispone de un Plan de Desarrollo para el Sector.
- Los Programas de Preinversión del MAG no refleja lo que en la práctica se hace en las instituciones en el área de proyectos.
- La mayoría de los proyectos presentados al MAG no cuentan con el dictamen de la DAIP.
- Los Programas de Preinversión no han sido cumplidos según su contenido, debido al cambio constante en las acciones planteadas por las instituciones del MAG.

- Que el Ministerio continúe endeudando al país, debido a la falta de un Programa de Inversión, técnicamente preparado para el corto o mediano plazo.
- Que las Misiones de Organismos Internacionales no dispongan de un paquete de proyectos que sea atractivo desde el punto de vista financiero y social.
- Que las entidades financieras bilaterales o multilaterales pierdan interés por financiar proyectos del Sector Público Agropecuario.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA OFICINA SECTORIAL AGROPECUARIA.

<ul style="list-style-type: none"> - La Dirección Técnica de OSPA está formada por cuatro Divisiones que cubren las funciones de esta Unidad. - Cada División está formada por más de dos departamentos. - La organización interna de OSPA cuenta con dos Comités Asesores y un Consejo Técnico Consultivo. - La División de Programación y Proyectos (DPP), cuenta con tres profesionales de diferentes disciplinas y con especialización a nivel de maestría en formulación de proyectos. - Los Técnicos de la DPP tienen suficiente experiencia en el área de proyectos y conocimiento de la problemática del Sector. - Existe buena disposición de los Técnicos de la DPP por cumplir los objetivos de la OSPA y particularmente los específicos de la División. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la organización interna y fortalecer las Divisiones, en particular la de Programación y Planificación. - Desarrollar una mejor labor de asesorías específicamente en proyectos, para que las instituciones presenten ideas y/o perfiles de viabilidad técnica, económica y política. - Planificar la Inversión Pública de acuerdo a las prioridades del país. - Proporcionar una adecuada asesoría a la UPI'S en cuanto a identificación de proyectos se refiera. - Capacidad de generar ideas de proyectos en las UPI'S. - Formular perfiles Tipo "A", según los lineamientos del SINACIP. - Integrar un Comité de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitado personal técnico en la División de Programación y Proyectos. - Deficiente apoyo logístico (computadoras, vehículos, etc). - Insuficiente herramientas metodológicas para asesorar la labor de las UPI'S. - Personal del área de proyectos desarrolla otras actividades ajenas tales como: Memoria, Presupuesto Institucional, etc. - Se pudo comprobar que el Comité de Proyectos (OSPA-UPI'S) quedó desintegrado. Las UPI'S no están organizadas para cumplir con su papel. - En las UPI'S no existe un mecanismo formal que integre los esfuerzos de las áreas técnicas. - Deficiente coordinación entre OSPA y las UPI'S. - En las UPI'S existe deficiencia en la identificación, formulación y evaluación de proyectos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Saturar al personal de labores que son propias del área - Entorpecer la labor de seguimiento y control de las acciones programadas por la OSPA, en materia de proyectos. - Que los Técnicos de la DPP busquen otras alternativas de trabajo. - Duplicar esfuerzos en la identificación formulación y evaluación de proyectos de inversión. - Que los proyectos identificados por las UPI'S y presentados a la OSPA sean formulados sin contar con el consenso de todas las dependencias del MAG. - Mantener en Cartera proyectos que no respondan a las prioridades del actual Gobierno.
--	---	---	---

<p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA OFICINA SECTORIAL AGROPECUARIA.</p>	<p>- Dentro de la estructura organizativa de cada Unidad Ejecutiva del MAG, se encuentra la Unidad de Planificación (UPI).</p>			
<p>NORMAS, LEYES Y REGLAMENTOS PARA LA UNIDAD DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL (UPI'S)</p>	<p>- El MAG dispone de una Ley de Creación del Sistema Nacional de Inversión (SINACIP) que regula las actividades de las UPI'S.</p> <p>- Dicha Ley data desde noviembre de 1991.</p> <p>- Esta Ley contiene metodologías, procedimientos e instrumentos de trabajo.</p>	<p>- Identificar y formular perfiles de proyectos apegados a la Ley.</p> <p>- Establecer prioridades de inversión para el Sector.</p> <p>- Presentar proyectos a la DAIP, de acuerdo a los procedimientos y metodologías establecidas en la Ley.</p> <p>- Obtener el aval técnico de la DAIP.</p>	<p>- Existen obtáculos al interior del MAG, en la aplicación de la metodología del SINACIP.</p> <p>- No se dispone de metodologías específicas para algunas dependencias (DGRNR y DGSVA).</p> <p>- La evaluación de los proyectos se limita a medir el costo-beneficio de los mismos y no se mide su costo efectividad.</p> <p>- Las instituciones del MAG carecen de un adecuado banco de datos en materia de proyectos.</p> <p>- Se carece de estudios especializados en el área de proyectos.</p> <p>- Ausencia de un diagnóstico para cada subsector.</p>	<p>- Que OSPA mantenga un inventario de proyectos que no presenten viabilidad económica, financiera, política y social.</p> <p>- Que los proyectos identificados y formulados por la DGRNR, DGSVA y CENTA, entre otros no tenga cabida en el escenario político de este momento..</p> <p>- Que las UPI'S identifiquen y formulen perfiles de proyectos sin contar con suficiente y adecuada información.</p> <p>- Ocasionar pérdidas de tiempo a la DAIP, al examinar y evaluar proyectos cuya información sea deficiente</p> <p>- Perder la capacidad de negociación con las Instituciones Financieras por no disponer de proyectos avalados por la DAIP.</p>

SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS.

- Existe en la DPP personal calificado para evaluar los proyectos en todas las etapas del ciclo de vida.
- Existen las bases para realizar una buena labor de seguimiento y control de los proyectos, por parte de la OSPA.

- Completar los criterios técnicos para la evaluación de los proyectos; a fin de cumplir con los objetivos de SINACIP.

- No se han definido todas las variables para evaluar los proyectos.
- La etapa de seguimiento y control de los proyectos no ha sido desarrollada por OSPA y las UPI'S, ya que no se dispone de los instrumentos necesarios

- Evaluar los proyectos sin incluir las variables específicas para cada subsector.
- Obtener resultados sobre el impacto económico y social, que no reflejen la realidad

SISTEMA DE INFORMACION

- La OSPA dispone de una Base de Datos.
- Equipo mecanizado que cumple su cometido en las actuales circunstancias.
- Disponibilidad de recursos humanos con conocimientos de sistemas mecanizados.

- Actualizar la Base de datos, a fin de disponer de información relevante para la priorización de la inversión
- Mantener información actualizada que sirva para retroalimentar a las Unidades de Planificación.
- Capacitar al personal de Cómputo para mejorar el Sistema de Información.

- La información disponible en la Base de Datos de la OSPA, se encuentra desactualizada.
- Existen vacíos en la definición de las variables a controlar en la Base de Datos.
- La mayoría de las UPI'S no cuenta con un Banco de Proyectos.

- Proponer al Despacho proyectos desactualizado.
- Recibir proyectos provenientes de las UPI'S que contengan información fuera de tiempo.

<p>PROCESO TOMA DE DECISIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los Centros y Direcciones del MAG, está bajo la responsabilidad de profesionales con suficiente experiencia en su campo de acción. - Se dispone de una base sólida para la toma de decisiones, ya que el GOES ha definido políticas para casi todos los subsectores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que las Autoridades Superiores del Ministerio respaldan la actuaciones de sus Directores. - Mejorar la eficiencia administrativa en las distintas instituciones y dependencias del MAG. - Desarrollar Programas de Capacitación Gerencial al al máximo nivel de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones en materia de proyectos de inversión no se toman de común acuerdo entre las UPI'S y los respectivos Directores. - Aún no se ha definido a quien corresponde asumir las acciones de los subsectores ganadería y recursos naturales, ya que ambas Direcciones carecen de lineamientos concretos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debilitar la capacidad generadora de los Técnicos de las UPI'S. - Que OSPA asuma la decisión de incluir en el Programa de Inversión para 1994, proyectos de ambas Direcciones (DGRNR y DGSV o CENTA).
<p>ESTILO DE DIRECCION</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de Directores de la Dependencias e Instituciones del MAG actúa según su criterio personal, en consecuencia su estilo de dirección es centralizado. - Este estilo de Dirección provoca descoordinación en la preparación de perfiles por parte de los técnicos de las UPI'S. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que a la falta de orientación, los Técnicos presenten ideas y perfiles que no cuenten con el Vº Bº de la respectiva Dirección.

RECURSOS HUMANOS EN LAS UPI'S

- La mayoría de UPI'S dispone de personal calificado y con buena disposición de trabajo.
- Buena disposición para asumir nuevas responsabilidades.
- Actitud positiva para aceptar cursos y seminarios afines al área de proyectos.

- Desarrollar Programas de Capacitación formal y en servicios que fortalezcan la capacidad de identificar y formular perfiles.
- Presentar a OSPA Periles Tipo "A" que cumplan con los requisitos técnicos y legales de SINACIP.
- Mantener personal calificado y especializado en el área de proyectos.

- No todos los Técnicos asignados en las UPI'S, realizan labores exclusivos al área de proyectos.
- La incorporación de los técnicos a otras áreas de trabajo en las UPI'S, referente en la calidad de los proyectos.
- La mayoría de Técnicos necesitan capacitación en el área de proyectos.
- Existe en la actualidad un elevado índice de rotación.

- Perder la capacidad generadora de ideas y perfiles.
- Retardar el proceso de evaluación de la DAIP.
- Limitar a OSPA en la definición del Plan de Inversión Sectorial.
- Diserción de personal por falta de incentivos.

LOGISTICA

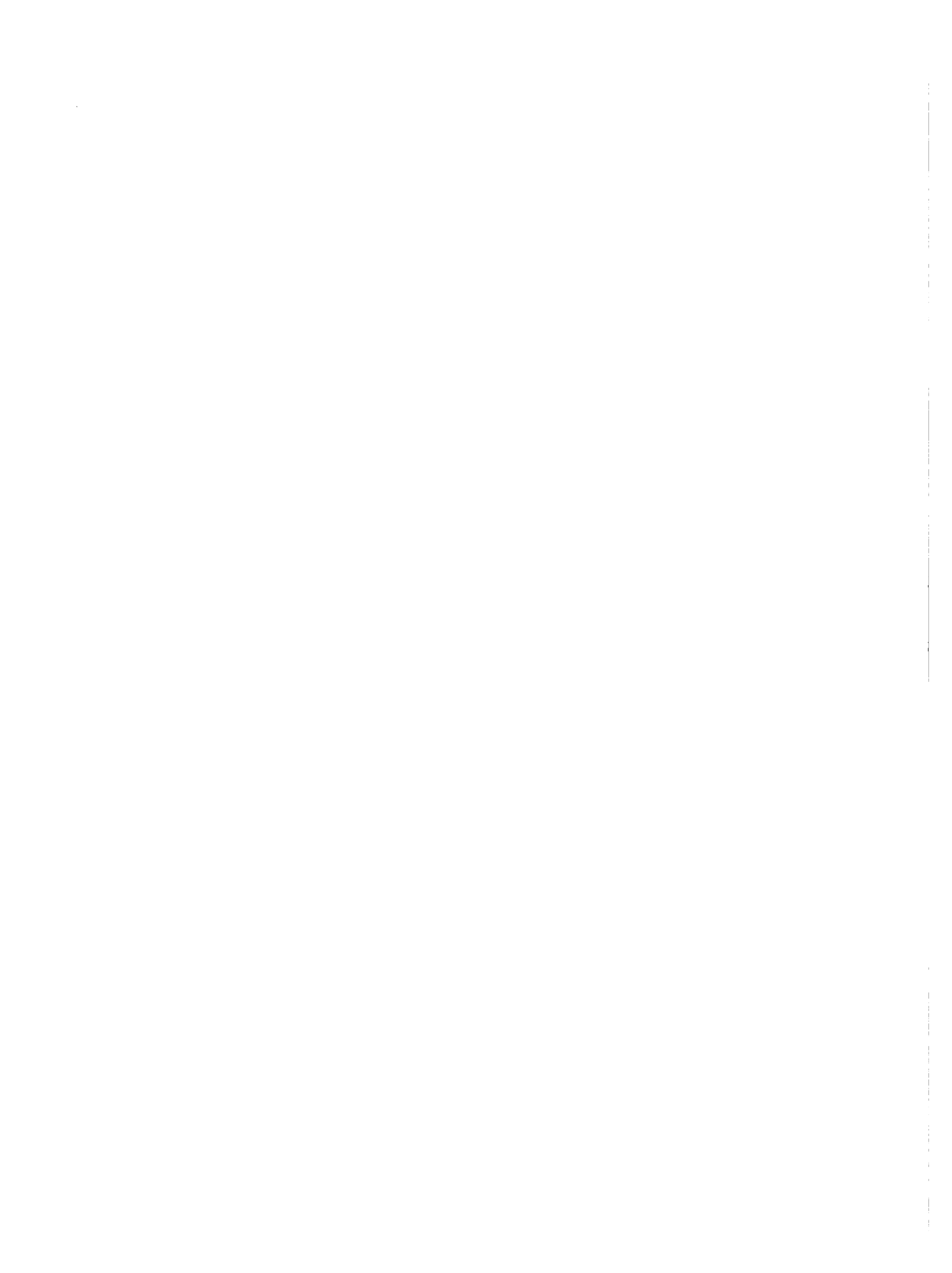
- Existe una marcada deficiencia en la dotación de vehículos para labores de campo.
- Los vehículos actualmente en uso son utilizados para otros fines ajenos al área de proyectos.
- Deficiente dotación de combustible.
- Los vehículos a disposición de OSPA y las UPI'S se encuentran en malas condiciones de financiamiento.

- Presentar proyectos con deficiente formación debido principalmente a la limitada investigación de campo.
- Limitar la coordinación de acciones con OSPA/MIPLAN, en labores de seguimiento y control de los Programas de Preinversión e Inversión desaprobados en el MAG.
- Reducir aún más la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

<ul style="list-style-type: none">- El equipol de oficina disponible para el área de proyectos es escaso y algunos casos no existe.- En algunas UPI'S no se dispone de equipo de apoyo como decir: Fotocopiadoras, calculadoras, etc.- Limitado y deficiente equipo de cómputo.	<ul style="list-style-type: none">- Producir un efecto negativo en el uso de los demás recursos (humanos, financieros y tecnológicos).- Influir negativamente en los resultados obtenidos en el área de proyectos.- No disponer de información actualizada para la formulación de perfiles.	

ANEXO 6

**SITUACION ENCONTRADA EN LOS PROYECTOS DE INVERSION
PRESENTADOS POR LAS DIRECCIONES DEL MAG**



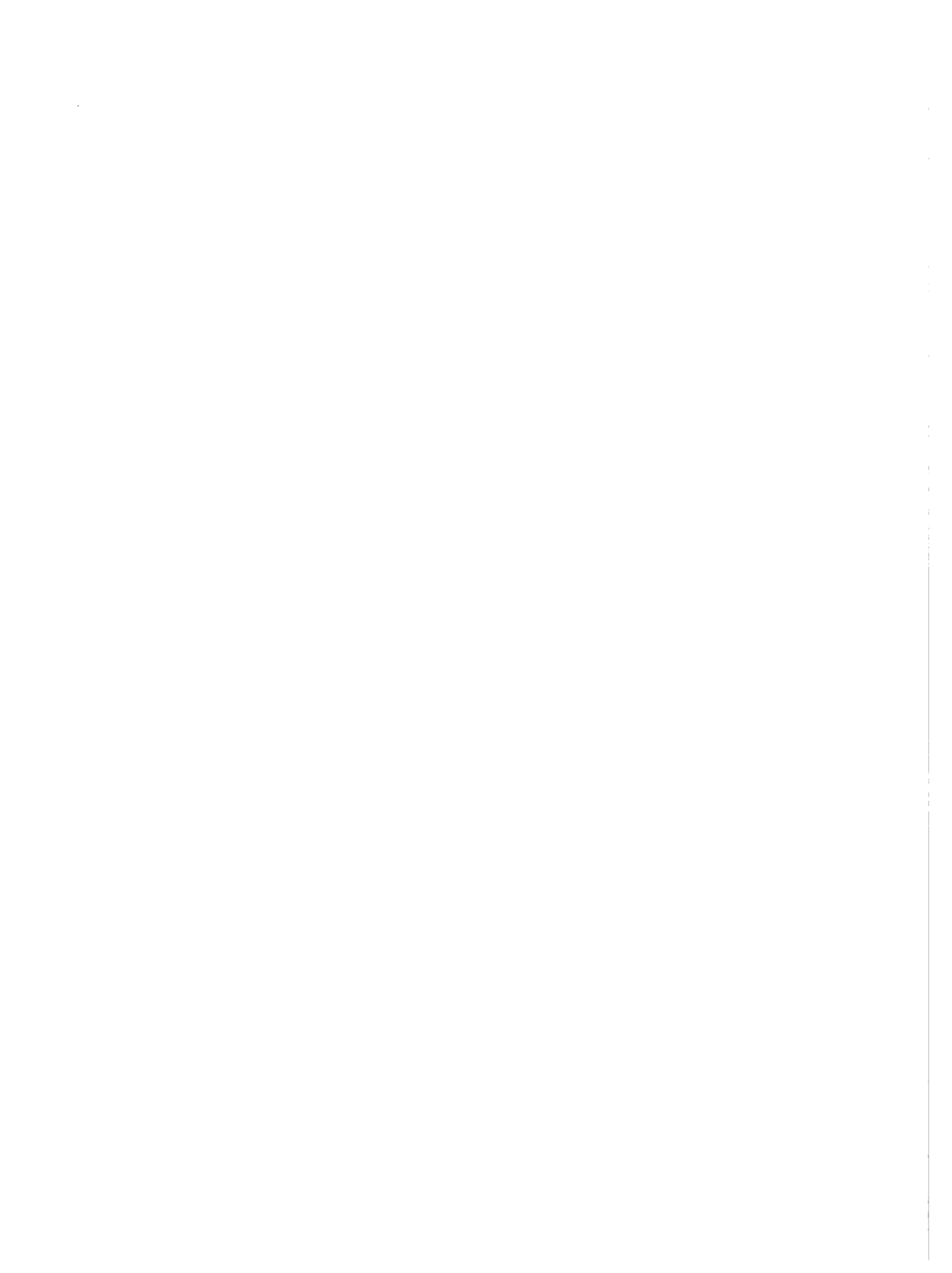
INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
DGRNR	<p>1. De acuerdo al inventario al 30-11-92, ésta Dirección mantiene en Cartera 6 proyectos de inversión. El nivel de avance de los mismos es el siguiente: 2 en negociación ante el BID y el BCIE; a nivel de perfil (3) 1 a nivel de prefactibilidad .</p> <p>2. El proyecto referido al ordenamiento de la cuenca del Río Grande de San Miguel se encuentra en proceso de actualización de costos.</p> <p>3. Del proyecto de construcción de pequeñas obras de riego se encuentran disponibles 4 perfiles. Las áreas que cubrirá el proyecto no han sido identificadas a través de un diagnóstico.</p> <p>4. En cuanto a la rehabilitación de pequeñas obras de riego, se dispone de información para identificar al menos 800 Has.</p>	<p>1. Se pudo evidenciar apatía para la presentación de ideas y formulación de perfiles. Probablemente ello obedezca al clima de tensión y transición en que se encuentra el Ministerio, y particularmente esta Dirección.</p> <p>2. Se pudo notar desorden absoluto en cuanto al manejo de proyectos. La mayoría de técnicos no fue capaz de identificar los proyectos, por ellos identificados.</p> <p>3. A la fecha de este informe, no han presentado el listado de proyectos que les fue solicitado con fecha 5-5-93. Este indicador es más que elocuente del grado de apatía y falta de interés de los responsables.</p> <p>4. Inadecuada coordinación con OSPA u otras instituciones vinculadas con su área de acción. Esto limita su función de OSPA, en lo referente a su rol de coordinadora del Sistema Nacional de Inversión Pública (SINACIP).</p>	<p>1. Capacitar al personal técnico del área de proyectos, a través de cursos sobre, planificación, identificación y formulación de perfiles.</p> <p>2. Dotar al personal asignado al área de proyectos de suficientes y adecuados instrumentos y lineamientos para la formulación y priorización de proyectos.</p> <p>3. Establecer mecanismos de coordinación que contribuyan a eficientizar la labor de OSPA, especialmente de la DPP.</p> <p>4. Fortalecer la Unidad de Planificación mediante la incorporación de técnicos especializados en el área de proyectos y el apoyo logístico necesario.</p>

INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
DGRNR	<p>5. Según opinión del Director, la rehabilitación y transferencia de los Distritos de Riego, procede únicamente al incorporarse la participación de los beneficiarios. La dificultad que se vislumbra para la ejecución de este proyecto, es:</p> <p>a) Limitadas vías de comunicación vial, puesto que las zonas identificadas no cuentan con una red de carreteras y caminos vecinales que faciliten el libre tránsito.</p> <p>b) La comercialización podría convertirse en una limitante para el proyecto, ya que no existen suficientes canales de distribución y centros de acopio, que aseguren precios atractivos para los pequeños agricultores.</p> <p>6. El proyecto de ampliación Lempa-Acahuapa se puede finalizar con ajustes al presupuesto original; razón por la cual no procede lo solicitado al BID.</p> <p>7. El actual Director opina que los proyectos de rehabilitación y construcción de pequeñas obras de riego, no procede en vista de que a esta fecha la Dirección no dispone de un diagnóstico que refleje la problemática de las zonas incluidas en el PRN. Más aún, manifiesta que existen áreas rehabilitadas que nunca fueron utilizadas para fines productivos.</p>	<p>5. No se dispone de capacidad Gerencial para ejecutar y administrar proyectos de gran envergadura.</p> <p>6. Existe una marcada limitación de recursos humanos, materiales y financieros.</p> <p>7. El Distrito de Atiococho cuenta con el respaldo del BID.</p>	<p>5. Preparar perfiles tipo A, para todos aquellos proyectos que hayan incluidos en el inventario al 30-6-93, incorporando las recomendaciones señaladas en la respectiva ficha técnica.</p> <p>6. Buscar cooperación no reembolsable para la preparación de estudios de factibilidad de los proyectos incorporados a la cartera propuesta.</p> <p>7. Girar instrucciones a fin de que sean corregidas las deficiencias administrativas detectadas, principalmente al manejo y custodia de los documentos de perfil existentes.</p>

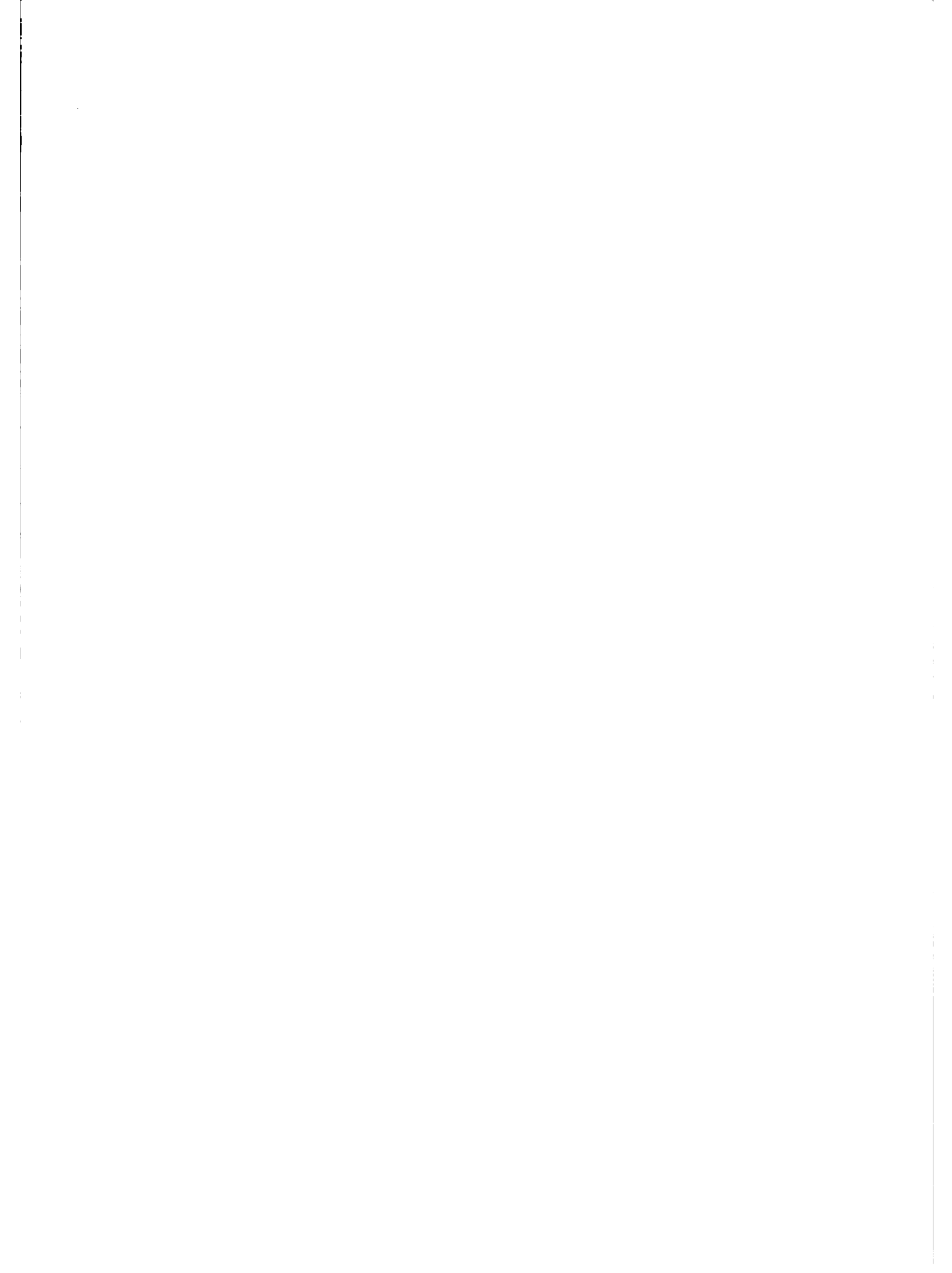
INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
DGRNR	<p>8. En su opinión los principales problemas de esa dirección son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Excesiva rotación de personal técnico b) Limitada capacidad técnica y administrativa. c) Falta de apoyo logístico d) Limitación de presupuesto operativo y administrativo e) Necesidad de ampliar el marco normativo del Sub-sector. f) Deficiente marco estratégico sectorial, específicamente del Sub-sector. 		<p>8. Se deberá tomar una decisión política para ejecutar la transferencia del Distrito de Zapotitlán.</p>

INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
C E N R E N	<p>1. A este momento, la Dirección está ejecutando un proyecto piloto " Proyecto Agroforestal", cuyos componentes y sub-componentes son de suma importancia para lograr el desarrollo sostenido de la agricultura, así como para la diversificación y conservación de suelos.</p> <p>2. Esta Dirección mantiene en el inventario de OSPA (al 30-11-92), diez proyectos de inversión, cuyo nivel de avance es el siguiente: 5 a nivel de idea y 5 a nivel de perfil.</p> <p>3. El proyecto "Establecimiento de Viveros Comunales", está diseñado para ser ejecutado conjuntamente con CENTA, sin embargo, no existe una definición clara en cuanto a la definición de los componentes que cubrirá cada institución.</p> <p>4. El Proyecto de Apoyo a la Forestación incluye la formación de un Centro de Desarrollo Forestal, cuyo objetivo está orientado a lo siguiente:</p> <p>a) Lograr el uso racional de los recursos forestales.</p> <p>b) Aprovechar el recurso maderable y buscar los mecanismos adecuados para su comercialización.</p> <p>Este plan piloto puede ser replicado una vez se evalúe su impacto. Debe sustituirse la idea reforestación por la de arborización, especialmente de árboles frutales.</p>	<p>1. Existe un vacío en cuanto a la definición de los objetivos y funcionamiento de esta Dirección.</p> <p>2. Se pudo advertir incertidumbre del personal técnico y administrativo, debido principalmente al proceso de reorganización del MAG.</p> <p>3. La responsabilidad de identificar proyectos no está definido a nivel de este sub-sector.</p> <p>4. Deficiente coordinación con CENTA, lo cual podría influir negativamente en la preparación de los proyectos de inversión.</p>	<p>1. Integrar un equipo multidisciplinario para identificar formular y priorizar proyectos de inversión que sean viables y autofinanciables.</p> <p>2. Definir las atribuciones, funciones y responsabilidades de esta Dirección, a fin de armonizar su rol en el proceso de reorganización del Ministerio.</p> <p>3. Proporcionar los instrumentos y procedimientos para la formulación de proyectos.</p> <p>4. Capacitar los niveles de dirección a fin de mejorar y fortalecer la capacidad gerencial.</p> <p>5. Preparar los perfiles tipo A de los proyectos incorporados en la Cartera Propuesta.</p>

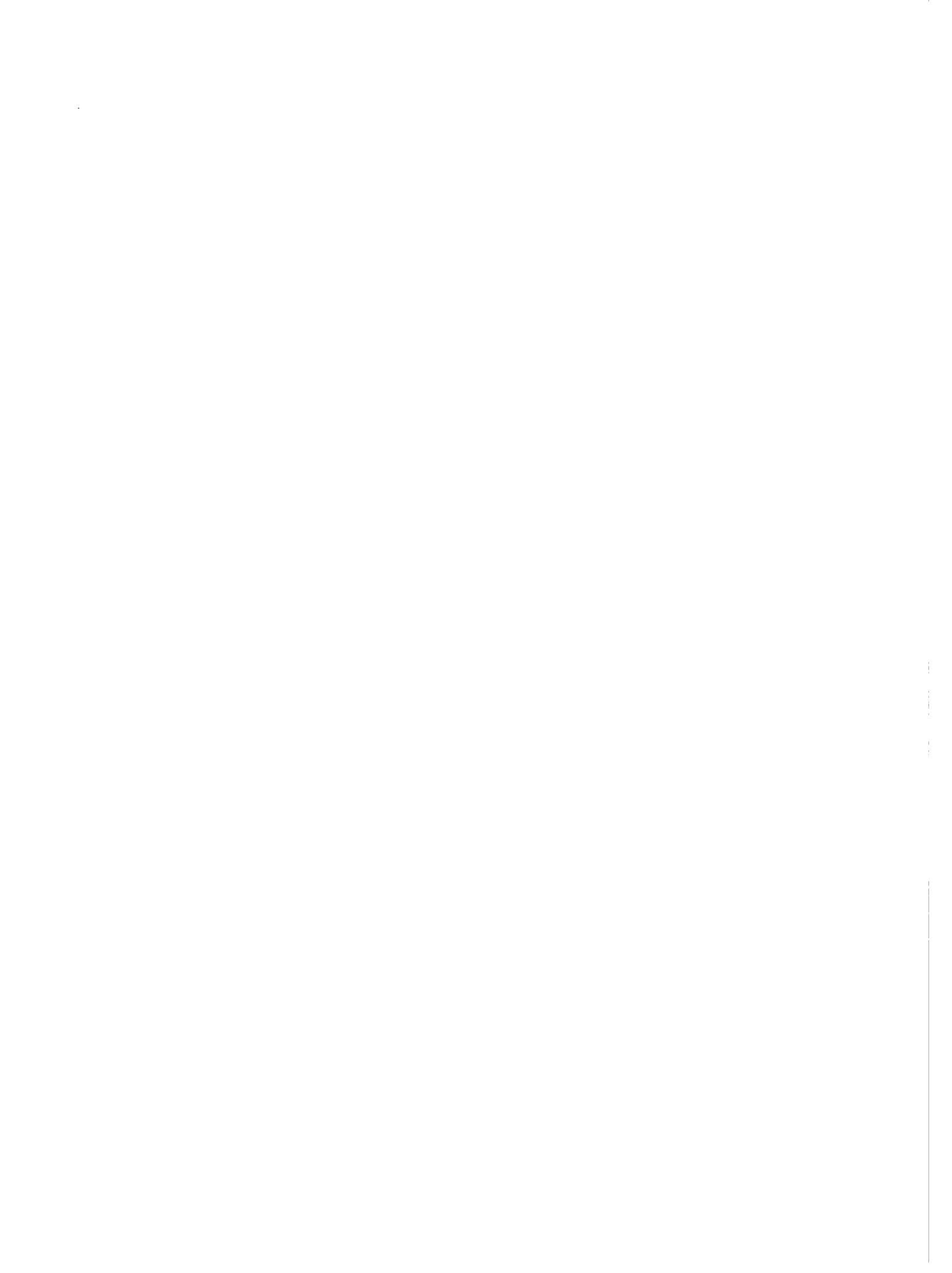
INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
C E N R E N			<p>6. Definir mecanismos de coordinación para la ejecución de proyectos cuya naturaleza sea afín con los objetivos del CENTA y SENA.</p> <p>7. Fortalecer el equipo técnico de la Unidad de Planificación.</p>
D G S V A	<p>1. De acuerdo al inventario inicial, ésta Dirección tiene en Cartera únicamente dos proyectos:</p> <p>a) Sanidad vegetal y animal. Se encuentra a nivel de factibilidad y se asume que será financiado por el BID.</p> <p>b) Programa fitozoozanitario. Nivel perfil avanzado. Se ha solicitado cooperación no reembolsable para efectuar un diagnóstico de situación y con base a ello definir las áreas más afectadas, para desarrollar las campañas.</p> <p>2. En adición, ésta Dirección presentó una lista de proyectos a diferentes niveles (se anexa al inventario actualizado con fecha 30-6-93). La estructura de los mismos es la siguiente:</p>	<p>1. Existe disponibilidad y buena voluntad del jefe y su equipo técnico para cumplir con los objetivos de la Unidad.</p> <p>2. No se dispone de información actualizada para la preparación de perfiles.</p>	<p>1. Realizar un diagnóstico para detectar las necesidades de campañas y ubicar las zonas más afectadas.</p> <p>2. Definir quién asumirá la responsabilidad del sub-sector ganadero, especialmente en lo referente a reactivación y desarrollo.</p>



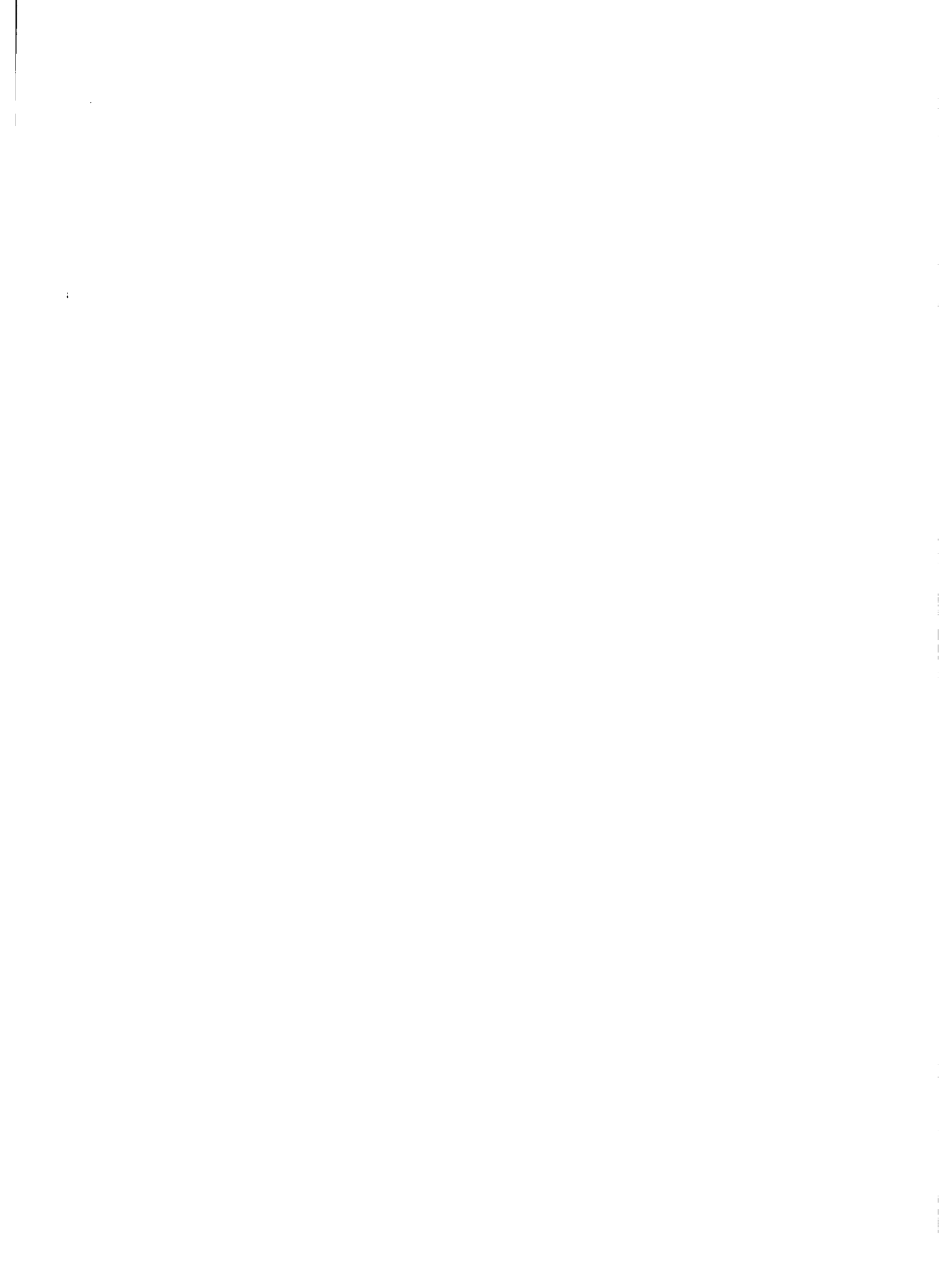
INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES																					
D G S V A	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="215 286 369 470">Nivel de avance</th> <th data-bbox="215 470 369 654">Número</th> <th data-bbox="215 654 369 838">Inv. estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="215 470 369 572">Idea</td> <td data-bbox="215 572 369 654">25</td> <td data-bbox="215 654 369 735">\$ 14.8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="215 572 369 674">Perfil</td> <td data-bbox="215 674 369 756">5</td> <td data-bbox="215 756 369 838">8.3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="215 674 369 776">Pre-factibilidad</td> <td data-bbox="215 776 369 858">2</td> <td data-bbox="215 858 369 940">0.3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="215 776 369 878">Factibilidad</td> <td data-bbox="215 878 369 960">3</td> <td data-bbox="215 960 369 1042">3.0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="215 878 369 981">Diseño</td> <td data-bbox="215 981 369 1062">3</td> <td data-bbox="215 1062 369 1144">8.1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="215 981 369 1083"></td> <td data-bbox="215 1083 369 1165">38</td> <td data-bbox="215 1165 369 1246">\$ 34.5 millones</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de avance	Número	Inv. estimada	Idea	25	\$ 14.8	Perfil	5	8.3	Pre-factibilidad	2	0.3	Factibilidad	3	3.0	Diseño	3	8.1		38	\$ 34.5 millones	<p>3. Limitando apoyo logístico</p> <p>4. Escaso recurso humano en el área de proyectos.</p>	<p>3. Sugerir a las Autoridades supremas del Ministerio, la definición de políticas y estrategias para el sub-sector.</p> <p>4. Dotar a la Unidad de Planificación de apoyo logístico y personal calificado en el área de proyectos.</p>
Nivel de avance	Número	Inv. estimada																						
Idea	25	\$ 14.8																						
Perfil	5	8.3																						
Pre-factibilidad	2	0.3																						
Factibilidad	3	3.0																						
Diseño	3	8.1																						
	38	\$ 34.5 millones																						



INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
CENTA	<p>1. El proyecto de mayor importancia de esta Dirección es el de "Investigación y Extensión Agropecuaria", cuyos componentes están orientadas para cubrir lo que a continuación citamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rehabilitación y equipamiento del laboratorio. b) Formación de Capital humano c) Asistencia técnica d) Prácticas conservacionistas <p>El proyecto se encuentra gestionado ante el BID, sin embargo en vista del vacío de poder, no se ha desarrollado labor de seguimiento.</p> <p>La inversión estimada se calcula en Ø53.2 millones de dólares.</p> <p>2. Los otros dos proyectos identificados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Asistencia técnica para el desarrollo Agropecuario, forestal y pesquero. b) Producción artesanal de semilla mejorada de frijol <p>El primeramente citado (literal a), se perfila como un proyecto de gran impacto nacional, pues habría que eliminar los componentes forestal y pesquero, debiéndose asignar a CENREN Y CENDEPESCA respectivamente.</p>	<p>1. Por lo investigado, se pudo comprobar que el proyecto de Asistencia Técnica no fue formulado en esta Dirección, razón por la cual no se dispone de información documental.</p> <p>2. Los técnicos entrevistados expresaron sus inquietudes en el sentido de buscar proyectos de cooperación, internacional en sustitución de los orientados a la inversión pública.</p> <p>3. Los entrevistados opinaron que CENTA no está en condiciones de asumir responsabilidad por nuevas inversiones.</p>	<p>1. Nombrar oficialmente al Director Ejecutivo, a fin de que a la brevedad posible oriente el trabajo y asuma la responsabilidad ante OSPA.</p> <p>2. Definir el campo de acción de esta Dirección y establecer a quién corresponde el desarrollo del sub-sector pesquero.</p> <p>3. Proporcionar al personal técnico de lineamientos para la identificación de ideas y la formulación de perfiles.</p>



INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
C E N T A		<p>4. Los esfuerzos que CENTA está realizando se orientan a proporcionar apoyo a las dependencias del MAG y de manera especial a pequeños y medianos agricultores.</p> <p>5. Para lograr lo antes señalado se dispone de 637 técnicos extensionistas.</p> <p>6. Existe entusiasmo por desarrollar de manera eficiente la labor de identificación y formulación de proyectos, no obstante el clima de incertidumbre que prevalece al interior de la Dirección.</p>	<p>4. Exigir la presentación de los documentos prometidos en la visita del día 22-04-93</p> <p>5. Coordinar y apoyar todos aquéllos proyectos ejecutados por las distintas dependencias, que incluyan un componente de capacitación.</p>



INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ENDEPESCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen diez proyectos identificados de los cuales 6 corresponden al PRN, sin embargo, la mayoría son de poca inversión. 2. Estos proyectos tienen como propósito el fortalecimiento de la acuicultura en El Salvador. 3. A través de las entrevistas con funcionarios y técnicos, se pudo comprobar que el BID apoyó un modelo para la pesca artesanal, el cual puede ser replicado a otras zonas luego de evaluar su impacto. 4. El proyecto de construir 4 terminales pesquera se considera viable técnica y económicamente, además, cuenta con el aval del BID (ya fue presentado a una misión). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Unidad de Planificación dispone de información actualizada a 1991. 2. Se cuenta con un diagnóstico de situación (1990), el cual está en proceso de actualización, 3. Se dispone de un Censo de Pescadores Artesanales a nivel nacional (1989-1990), 4. Existe un inventario que se está actualizando. 5. Se ha elaborado un Manual de Tarifas por los servicios ha ofrecer. 6. Se dispone de escaso personal en el área de proyectos. 7. El personal técnico actualmente disponible mantiene una actitud positiva para el desempeño de sus labores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar los proyectos de poca inversión en un nuevo proyecto de Desarrollo de la agricultura. 2. Fortalecer la Unidad de Planificación. 3. Definir políticas y estrategias para el sub-sector. 4. Preparar los perfiles tipo A de todos los proyectos propuestos en la Cartera.

INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>ENDEPESCA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen diez proyectos identificados de los cuales 6 corresponden al PRN, sin embargo, la mayoría son de poca inversión. 2. Estos proyectos tienen como propósito el fortalecimiento de la acuicultura en El Salvador. 3. A través de las entrevistas con funcionarios y técnicos, se pudo comprobar que el BID apoyó un modelo para la pesca artesanal, el cual puede ser replicado a otras zonas luego de evaluar su impacto. 4. El proyecto de construir 4 terminales pesquera se considera viable técnica y económicamente, además, cuenta con el aval del BID (ya fue presentado a una misión). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Unidad de Planificación dispone de información actualizada a 1991. 2. Se cuenta con un diagnóstico de situación (1990), el cual está en proceso de actualización, 3. Se dispone de un Censo de Pescadores Artesanales a nivel nacional (1989-1990), 4. Existe un inventario que se está actualizando. 5. Se ha elaborado un Manual de Tarifas por los servicios ha ofrecer. 6. Se dispone de escaso personal en el área de proyectos. 7. El personal técnico actualmente disponible mantiene una actitud positiva para el desempeño de sus labores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar los proyectos de poca inversión en un nuevo proyecto de Desarrollo de la agricultura. 2. Fortalecer la Unidad de Planificación. 3. Definir políticas y estrategias para el sub-sector. 4. Preparar los perfiles tipo A de todos los proyectos propuestos en la Cartera.

SITUACION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
B D T	<p>1. Esta Dirección únicamente está manejando un proyecto, el cual se identifica con el nombre "Financiamiento a la Pequeña Propiedad Rural". Este proyecto se plantea por una inversión de \$ 33.0 millones.</p> <p>2. Se están negociando en la actualidad dos proyectos de importancia, para la reconstrucción del país, entre ambos suman \$45.0 millones.</p> <p>Sus componentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Transferencia de tierras b) Crédito a la producción c) Capacitación d) Asistencia técnica 	<p>1. Se dispone de dos planes de acción a ser financiados con recursos AID-GOES.</p> <p>2. Los proyectos identificados buscan cubrir áreas prioritarios del PRN.</p>	<p>1. Agilizar los trámites correspondientes a la negociación de los proyectos en Cartera de la Dirección.</p>
I S T A	<p>1. En la investigación de campo se pudo comprobar que el proyecto incorporado en el inventario inicial, se encuentra en ejecución con recursos del presupuesto ordinario de esa institución (PL-480)</p> <p>2. Esta institución está negociando un proyecto de capacitación y Asistencia Técnica para los beneficiarios del Sector Reformado. Ha sido canalizado a través de UIFRA-BCR. Sus principales componentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Asistencia técnica administrativo-Contable. b) Comercialización c) Desarrollo Social 	<p>1. El proyecto planteado se considera de mucho beneficio social y económico, ya que busca desarrollar integralmente a las cooperativas.</p>	<p>1. Agilizar los trámites para iniciar la ejecución del proyecto a la mayor brevedad posible, dada la urgencia de reactivar el agro-salvadoreño.</p> <p>2. Buscar el apoyo de CENIA, para la extensión a través de la metodología EDO.</p>

INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
I S T A	<p>d) Desarrollo productivo</p> <p>e) Otorgamiento de créditos</p>		
I A P	<p>Ambos proyectos que aparecen en el inventario al 30-11-92, están incluidos como componentes del Proyecto de Análisis de Políticas y Planificación Sectorial (PRAP).</p>	<p>Este proyecto es la respuesta a una de las múltiples debilidades del Sector, por lo que su ejecución es oportuna en este momento político.</p>	<p>Aunar esfuerzos con OSPA a fin de hacer realidad la ejecución de este proyecto a la mayor brevedad posible.</p>
S P A	<p>De los proyectos manejados por esta oficina, dos ya fueron gestionados ante el Banco Mundial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Proyecto "Apoyo a la Comercialización", es de importancia para el país, especialmente si se quiere fomentar la exportación de productos no tradicionales. - El proyecto listado con el número 1 se encuentra en ejecución (ver inventario al 30-6-92). 		
O C P	<p>Esta oficina mantiene en inventario dos proyectos en etapa de ejecución:</p> <p>a) FIDA II y b) Privatización de Empresas y Servicios Agropecuarios.</p> <p>Los dos proyectos restantes FIDA III y FIDA IV se consideran prioritarios dado su carácter de desarrollo integral.</p>	<p>El proyecto FIDA II ya fue evaluado por un grupo de Consultores Internacionales.</p> <p>El FIDA IV está en negociación.</p>	

INSTITUCION	SITUACION ENCONTRADA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
P E C	<p>Estos proyectos, en un total de 9, corresponden a la iniciativa privada: Su nivel de avance es perfil "A", que incluye la VAN y la TIR para cada uno.</p> <p>De acuerdo al análisis de la información documental y a la evaluación económico financiero, pueden ser susceptibles de financiamiento privado.</p>	<p>Actualizar costos e indicadores de evaluación.</p>	<p>Promocionar estos proyectos a nivel de empresa privada.</p>

ANEXO 7

INVENTARIO DEPURADO DE PROYECTOS DE INVERSION
CLASIFICADOS POR DIRECCION

INVENTARIO DEPURADO DE PROYECTOS DE INVERSION
CLASIFICADOS POR DIRECCION

- A. Dirección General de Recursos Naturales (DGRNR)
 - 1. Ordenamiento del cauce del Río Grande de San Miguel
 - 2. Construcción y rehabilitación de pequeñas Obras de Riego en Zonas de Reconstrucción Nacional.
 - 3. Rehabilitación de los Distritos de Riego (Zapotitán)
 - 4. Programa Nacional de Riego II Fase.

- B. Centro de Recursos Naturales (CENREN)
 - 1. Conservación de Suelos en Areas Críticas de Erosión
 - 2. Control de Inundaciones y Estabilización de Drenajes en zonas de Reconstrucción Nacional.
 - 3. Protección, Restauración y Manejo de un Sistema Mínimo de Areas Naturales.
 - 4. Control de Inundaciones y Estabilización de Suelos
 - 5. Establecimiento de Sistemas Agroforestales en El Salvador.
 - 6. Establecimiento de viveros comunales
 - 7. Protección Hidrológico forestal en áreas críticas de la Cuenca Hidrográfica del Río Lempá.
 - 8. Reforestación de 13,500 Has en Areas Prioritarias del PRN.

- C. Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA)
 - 1. Sanidad Vegetal y Animal
 - 2. Programa Fitozoosanitario contra plagas y enfermedades de influencia económica en zonas de Reconstrucción Nacional.
Forestal y Pesquero.

- D. Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA)
 - 1. Apoyo al Desarrollo de la Agricultura en El Salvador
 - 2. Adecuación y modernización de las Inspectorías Pesqueras y del control de calidad.

3. Desarrollo, fortalecimiento y modernización de la
Producción Pesquera.

- E. Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria
 - 1. Proyecto de apoyo al Análisis de Política e Inversión sectorial del MAG (PRAP).
- F. Oficina Coordinadora de Proyectos
 - 1. Apoyo a la comercialización
- G. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
 - 1. Desarrollo Agrícola de Pequeños Agricultores del Departamento de la Paz (FIDA III)
- H. Centro de Tecnología Agropecuaria (CENTA)
 - 1. Producción Artesanal de Semilla Mejorada de Frijol.

ANEXO 8

**DIFERENTES TABLAS DE CONTENIDO PARA LA PREPARACION
DE UN PERFIL TIPO A
(SINACIP, RUTA II, CONSULTORIA)**

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION PARA PROYECTOS Y PROGRAMAS MAYORES DE TRES MILLONES DE COLONES.

Para proyectos de este monto de inversión se deberá tomar en cuenta que los proyectos y programas deberán ser formulados, evaluados y presentados como mínimo a nivel de "Perfil A", utilizando para ellos la pautas metodológicas que por tipología de proyecto ha institucionalizado la DAIP.

En aquellos casos donde la unidad ejecutora no disponga de la pauta respectiva, podrá orientar y adaptar el estudio apoyándose en el contenido general que debe cubrir un perfil nivel A, que se indica a continuación

CONTENIDO TIPICO DE UN PERFIL

INTRODUCCION

I. INFORME EJECUTIVO

II. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

1. Identificación del proyecto
2. Diagnóstico (situación actual)
 - a. Area de influencia
 - b. Aspectos generales del área de influencia
 - c. Demanda
 - d. Oferta
3. Situación Base Optimizada
4. Planteamiento del Problema

III. Situación con Proyecto.

1. Demanda y Oferta con Proyecto
2. Déficit
3. Tamaño del Proyecto
4. Estudio de Alternativa de Proyecto

IV. EVALUCION

1. Beneficios por Alternativas
2. Costo por Alternativa
3. Indicadores de Evaluación

V. ORGANIZACION

VI. FINANCIAMIENTO

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII. ANEXOS

IX. BIBLIOGRAFIA

MODELO DE CONTENIDO FASE I.

PRESENTACION DEL DOCUMENTO DE PERFIL "TIPO A" PARA EL SECTOR AGROPECUARIO

Para que el documento del perfil sea congruente con los lineamientos del SINACIP, así como para la preparación de los proyectos PRN, se recomienda seguir el índice de contenido siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Justificación del proyecto
 - a. El problema y sus antecedentes
 - b. El área afectada por el proyecto
 - Características físicas
 - Aspectos sociales
 - Infraestructura
 - Organizaciones e instituciones presentes
3. Beneficiarios del proyecto
4. Situación base optimizada
5. Descripción del proyecto
 - a. Objetivos y metas
 - b. Descripción de componentes o subproyectos
 - c. Costos del proyecto y posibles fuentes de financiamiento
 - d. Producción y mercado del producto
 - e. Estudio de alternativas y justificación de selección
 - f. Evaluación:
 - Beneficios estimados
 - Indicadores de evaluación utilizados
 - g. Riesgos e impacto ambiental
6. Organización encargada de la ejecución
7. Posibles fuentes de financiamiento
8. Conclusiones y recomendaciones
9. Mapas y Anexos
10. Fuentes bibliográficas y de datos utilizados

El documento debe contener toda la información pertinente, sin recargarlo con datos y descripciones que no agregan en forma importante al conocimiento requerido para tomar una decisión. Es preferible resumir la información y conclusiones en el texto, dejando los detalles (cuadros estadísticos extensos, etc.), para los anexos,

La inclusión de uno o más mapas indicando el área de proyecto, especialmente si contienen información sobre topografía, suelos, población etc., es de mucha utilidad para conceptualizar proyectos del sector agropecuario. Se recomienda incluir mapas en el documento del perfil.

Finalmente, se elaborará un "Resumen Ejecutivo" del proyecto, conteniendo las principales características, conclusiones y recomendaciones. El texto total, incluyendo el resumen ejecutivo sin los anexos, no debe exceder de 25-30 páginas.

MODELO DE CONTENIDO FASE II

PRESENTACION DEL DOCUMENTO DE PERFIL DE PROYECTOS "TIPO A" PARA EL SECTOR AGROPECUARIO

TABLA DE CONTENIDO

INDICE

INTRODUCCION

RESUMEN EJECUTIVO

1. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

1. Diagnostico

a) Caracterización del Area de Influencia del Proyecto.

- i) Descripción del Area de Influencia.
- ii) Características físicas.
- iii) Características Sociales.
- iv) Características Productivas.
- v) Características Económicas.
- vi) Infraestructura Existente.
- vii) Organizaciones e Instituciones Presentes.
- viii) Demanda de los Bienes y/o Servicios.
(Necesidades potenciales)
- ix) Oferta de los Bienes y/o Servicios.
(Recursos Potenciales)
- x) Balance entre Demanda y Oferta. .

2. Planteamiento del Problema.

- a) Descripción del Problema.
- b) Componentes del problema.

3. Situación Base Optimizada.

4. Beneficiarios del Proyecto.

II. DESCRIPCION DEL PROYECTO.

1. Objetivos.

- a) Generales.
- b) Específicos.

2. Metas.

3 Demanda y Oferta de los Bienes y/o Servicios (Con Proyecto).

- a) Demanda
- b) Oferta
- c) Balance entre Demanda y Oferta.

4. Descripción de Componentes.

5. Estudio de Alternativas Técnicas de Proyecto.

III. EVALUCION.

1. Beneficios estimados por alternativa (Netos).
2. Costos Estimados por Alternativa.
3. Indicadores de Evaluación.
4. Alternativa Recomendada.

IV. IMPACTO AMBIENTAL ESPERADO.

V. ORGANIZACION PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO.

VI. FINANCIAMIENTO PROPUESTO.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

IX. BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ANEXO 9
PROYECTOS PROPUESTOS PARA LA CARTERA
(EN ORDEN DE PRIORIDAD)

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
 OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA
 DIVISION DE PROGRAMACION Y PROYECTOS

INVENTARIO DE PROYECTOS DE INVERSION PARA LA PROPUESTA DE CARTERA
 POR ORDEN DE PRIORIDAD

A JUNIO DE 1993

ESTADO: PREINVERSION

COD.	NOMBRE DEL PROYECTO	ETAPA	PLAN ESPECIAL	INST. RESP.	MONTO INVERSION (MILLONES US \$)	FUENTE FINANCIAMIENTO
27	Ordenamiento del Cause del Rio Grande de San Miguel.	Perfil		DGRNR	22.9	Present. al BID
29	Sanidad Animal y Vegetal.	Factibilidad		DGSVA	7	Present. al BID
38	Programa Nacional de Riego II Fase. (Construcción de Pequeñas y Medianas Obras de Riego)	Idea		DGRNR	9	No identificada
23	Capacitación para el Sector Agroalimentario	Idea		MAG	2.7	Present. al BID
33	Desarrollo Agrícola para Pequeños Agricultores del Departamento de la Paz.	Factibilidad		MAG/OCP	15.3	Neg. ante FIDA
17	Establecimiento de Sistemas Agroforestales.	Idea	PRN	DGRNR	12	Present. al BID
31	Sistema Itinerante de Control de Calidad de Productos Hidrobiológicos, mediante la Implementación de Laboratorios y Planta Piloto, así como la Adecuación de los Servicios de Inspección pesquera. (Adecuación y Modernización de la Inspectoría Pesquera y Control de Calidad)	Idea		CENDEPESCA	1.3	Present. al BID
3	Rehabilitación y Manejo de Estanques para Piscicultura Comunal y Adiestramiento a Usuarios. (Apoyo al Desarrollo de la Acuicultura en El Salvador: Incluye 6 proyectos presentados a la Secretaria de Reconstrucción Nacional y el proyecto Cultivo de Ostras)	Idea	PRN	CENDEPESCA	3.9766	No identificada

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
 OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA
 DIVISION DE PROGRAMACION Y PROYECTOS

INVENTARIO DE PROYECTOS DE INVERSION PARA LA PROPUESTA DE CARTERA
 POR ORDEN DE PRIORIDAD

A JUNIO DE 1993

ESTADO: PREINVERSION

COD.	NOMBRE DEL PROYECTO	ETAPA	PLAN ESPECIAL	INST. RESP.	MONTO INVERSION (MILLONES US \$)	FUENTE FINANCIAMIENTO
25	Promoción a la Diversificación Agrícola y Desarrollo Agroind.	Idea		OSPA	1.5	Present. al BID
2	Rehabilitación de Pequeñas Obras de Riego en Zonas PRN.	Idea	PRN	DGRNR	9.409	No identificada
28	Protección Hidrológico Forestal en la Cuenca Hidrográfica del Rio Lempa.	Idea		DGRNR	5.9	Present. al BID
14	Reforestacion de 13.500 ha. en Áreas Prioritarias de Reconstrucción Nacional.	Idea	PRN	DGRNR	18	No identificada
30	Construcción de 4 Terminales Pesqueras Artesanales en Guija, Cerrón Grande y Olomega. (Desarrollo, Fortalecimiento y Modernización de la Actividad Pesquera)	Idea		CENDEPESCA	6	Present. al BID
15	Conservación de Suelos en Áreas Críticas de Erosión.	Idea	PRN	DGRNR	3	No identificada

PROYECTOS PROPUESTOS PARA CONFORMAR LA CARTERA DE INVERSION
DEL SECTOR AGROPECUARIO

PROYECTO: "SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL"

ETAPA: FACTIBILIDAD

INVERSION: US\$ 7.0 MILLONES

PROYECTO: "DESARROLLO AGRICOLA PARA PEQUENOS AGRICULTORES DE LA PAZ"

ETAPA: FACTIBILIDAD

INVERSION: US\$ 15.3 MILLONES

PROYECTO: "ORDENAMIENTO DEL CAUCE DEL RIO GRANDE DE SAN MIGUEL"

ETAPA: PERFIL

INVERSION: US\$ 22.9 MILLONES

PROYECTO: "CONSTRUCCION DE MICROSISTEMAS DE RIEGO"

ETAPA: PERFIL

INVERSION: US\$ 8.282 MILLONES

PROYECTO: "ADECUACION Y MODERNIZACION DE LA INSPECCION PESQUERA Y CONTROL DE CALIDAD".

ETAPA: IDEA

INVERSION: US\$ 1.3 MILLONES

*
PROYECTO:*"AGRICULTURA SOSTENIBLE Y ARBORIZACION EN LAS CUENCAS DE LOS RIOS JIOTIQUE Y VILLERIAS"

ETAPA: PRE-FACTIBILIDAD

INVERSION: VER EL PROXIMO

*
PROYECTO:*"AGRICULTURA SOSTENIBLE Y ARBORIZACION EN LA CUENCA DEL RIO TORCLA (ALTA CUENCA DEL RIO LEMPA)"

ETAPA: PRE-FACTIBILIDAD

*
INVERSION: US\$ 27.968 MILLONES*
* AMBOS PROYECTOS FUERON ESTUDIADOS DENTRO DE UNA SOLA IDEA Y FUE FINANCIADA PNUD/FAO Y DE AHI UN SOLO PRESUPUESTO. LO HEMOS CONVERTIDO EN DOS PUES SON DOS CUENCAS DISTINTAS.

PROYECTO: "PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION PARA EL SECTOR AGROALIMENTARIO"

ETAPA: PERFIL

INVERSION: US\$ 4.0 MILLONES

PROYECTO: "ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS AGROFORESTALES BAJO CRITERIOS DE PRODUCTIVIDAD SOSTENIDA, CONSERVACION DE SUELOS Y DIVERSIFICACION DE CULTIVOS EN LADERAS, DENTRO DEL TERRITORIO DEL PRN"

ETAPA: IDEA

INVERSION: US\$ 12.0 MILLONES

PROYECTO: "DESARROLLO AGRICOLA Y SOCIAL EN EL BAJO LEMPA MEDIANTE EL CONTROL DE INUNDACIONES"

ETAPA: PRE-FACTIBILIDAD

INVERSION: US\$ 9.087411 MILLONES

PROYECTO: "DESARROLLO, FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACION DE LA PRODUCCION PESQUERA"

ETAPA: IDEA

INVERSION: US\$ 6.0 MILLONES

PROYECTO: "APOYO AL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA"

ETAPA: IDEA

INVERSION: US\$ 3.98 MILLONES

PROYECTO: "RECUPERACION Y ESTABILIZACION DE LA ACTIVIDAD AGROSOCIOECONOMICA EN ZONAS DEL PRN"

ETAPA: IDEA

INVERSION: US\$ 3.58 MILLONES

PROYECTO: "REACTIVACION DE LA PRODUCCION AGRICOLA PRODUCTIVA EN LADERAS MEDIANTE PRACTICAS DE CONSERVACION DE SUELOS EN AREAS CRITICAS DE EROSION EN ZONAS DEL PRN"

ETAPA: IDEA

INVERSION US\$ 3.0 MILLONES

PROYECTO: "REFORESTACION DE 13.500 HAS. EN AREAS PRIORITARIAS
DEL PLAN DE RECONSTRUCCION NACIONAL"

ETAPA: IDEA

INVERSION: US\$ 18.0 MILLONES

INVERSION TOTAL:..... US\$ 142.39741 M.

*
INVERSION ESTIMADA*..... US\$ 170.87689 M.*

*

*La inversion total estimada como ya se explico en la
introduccion solo puede calcularse aplicando un factor
estimado por inflacion. En este caso se uso un indice de 1.2.

ANEXO 10
PRIMERO Y SEGUNDO INFORME DE AVANCE

RESUMEN DE ACCIONES EFECTUADAS
POR LA CONSULTORIA
(PRIMERO Y SEGUNDO INFORME DE AVANCE)

RESUMEN DE ACCIONES EFECTUADAS AL
23 DE ABRIL DE 1993

Las actividades programadas y descritas en los Términos de Referencia comenzaron el lunes 29 de marzo de 1993.

De esa fecha a esta parte (hoy lunes 26 de abril), hemos tenido 14 días laborales y 28 días calendario.

ACTIVIDADES REALIZADAS

Durante los primeros dos días laborales, se sostuvieron reuniones con el Dr. José Lois Malcun en IICA y con la Lic. Silvia Campos de Machuca Directora Técnica de OSPA. En la reunión con la Lic. de Machuca estaban presentes: Dr. José Lois Malcun; Lic. Victor Manuel Saavedra (contraparte nacional), el Jefe de la Unidad de Programación y Proyectos, Lic. Anselmo Renderos Arévalo, los técnicos Lic. Juan Santos Fuentes y Lic. Nelson Francisco Leiva y el Ing. Rafael Pietri Oms (CI).

Desde el primer día laborable se comenzó a examinar documentos oficiales para conocer en el mayor detalle posible:

- a) La situación de El Salvador en la década de 1980
- b) El Plan de Reconstrucción Nacional preparado por MIPLAN para el cuatrienio 1991-1994
- c) El Plan de Reconstrucción Nacional preparado con posterioridad a la firma oficial de cese de hostilidades (1992)
- d) Las "Estrategias y Políticas para el Desarrollo del Sector Agropecuario" preparadas por MAG
- e) Las prioridades de inversión pública y las necesidades de asistencia técnica delineadas y/o establecidas por el GOES y/o sus instrumentalidades
- f) Los proyectos específicos de inversión y/o de asistencia técnica (cooperación) para identificar en cada uno de ellos:
 - (1) Nombre del Proyecto
 - (2) Breve descripción
 - (3) Nivel
 - (4) Cobertura
 - (5) Beneficiarios
 - (6) Período de ejecución
 - (7) Costo estimado
 - (8) Unidad Ejecutora

g) Los Planes Sectoriales Agropecuarios 1992 y 1993-MAG

Se examinaron 81 documentos originados por distintas instrumentalidades de gobierno y sector privado. En estos documentos se identifican y describen a distintos niveles desde ejecución hasta idea - 122 proyectos, tanto de inversión como de cooperación.

Es menester señalar que para lograr cumplir con esta meta que nos habíamos impuesto dejar terminada para el miércoles 14 de abril (transcurridos 7 días laborales) laboramos durante todos los días calendario - los 11 días calendario de período vacacional de verano.

Una vez terminado el examen de los documentos el plan de trabajo contempla visitas y reuniones a las direcciones técnicas, unidades técnicas y/o instrumentalidades donde se han originado los proyectos identificados como de inversión.

Mediante estas visitas se intenta comparar lo encontrado en los documentos examinados con la realidad vigente y conocer con exactitud en que etapa se encuentran los proyectos, así como, los criterios usados en la priorización.

El jueves 15 de abril visitamos la Dirección de Recursos Naturales Renovables, y nos reunimos con el Ing. Mario Humberto Zavaleta, la Ing. Ana Elsie López de Cárcamo y el Lic. Arnoldo Flores Jefe de Planificación de la DGRNR. Se examinó en particular el Proyecto "Ordenamiento de la Cuenca del Río San Miguel". El proyecto de rehabilitación de obras de riego será reevaluado. Existe serias dudas con el proyecto de transferencia de los distritos de riego.

Por la tarde visitamos la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal, así como, también el CENREN. En DCSVA nos reunimos con el Dr. José Humberto Soriano, Director; Lic. Aristides Magaña, Jefe de Planificación; y el Lic. Gabriel Pérez, técnico de Planificación. En CENREN con el Ing. José Roberto Denys, Director. Se nos informó de la canalización de Recursos Humanos y Proyectos a otras Unidades con motivo de la reestructuración del MAG

El viernes 16 regresamos a DCSVA y nos atendió la Sra. Elsa Edith Bernal Silva, Técnico de Planificación. El lunes 19 estuvimos reunidos con el Director de la Unidad de Programas y Proyectos. Se planificó una reunión para el lunes 26 de abril a las 9:30 con la Lic. Silvia Campos de Machuca.

Por la tarde (2:00 p.m.) estuvimos en SEMA. Se obtuvo su inventario de proyectos. Nos atendió el Ing. Fidel Antonio Ramos, Gerente de Planificación. Se examinaron los proyectos:

- a) Reforestación de 15,500 has. en áreas prioritarias del PRN
- b) Protección, restauración y manejo de un sistema mínimo de áreas naturales
- c) Control de inundaciones y estabilización de suelos
- d) Establecimiento de viveros comunales

La Secretaría seguirá en el diseño y formulación de estos proyectos en coordinación con Recursos Naturales Renovables.

Se nos informó que la próxima semana comienzan los estudios de factibilidad para el proyecto Manejo de la Alta Cuenca del Río Lenpa.

El martes 20 de abril visitamos CENDEPESCA donde fuimos atendidos por el Lic. Ricardo Antonio Ibarra Manzanares. Estaba presente el Lic. Oscar Rodríguez, Jefe de Planificación. Se nos presentaron varias ideas encaminadas a ir modernizando lo que hoy es Pesca Artesanal para envolver a los pescadores en un nuevo tipo de pesca. Se nos pidió tiempo para prepararnos en claro y actualizado un inventario de proyectos. Cabe señalar que en el Plan de Desarrollo Sectorial para 1993 no se presenta política pesquera alguna del MAG.

El miércoles 21 en la mañana visitamos la Dirección de Economía Agropecuaria. Nos atendió el Ing. Julio César González, su Director. Estuvo presente el Lic. Salvador Centeno Rivera, Jefe de la Unidad Técnica. Se nos informó que la Dirección cuenta con una asignación que proviene de los fondos PL-480 con los cuales próximamente se iniciará un estudio para examinar la factibilidad de crear una institución que genere toda clase de información de suerte que salga a la luz una sola estadística con validez.

La institución deberá ser diseñada de tal forma que se convierta en una unidad autosuficiente y rentable.

En la tarde de ese día visitamos la Oficina Coordinadora de Proyectos y estuvimos reunidos con el Ing. Salvador Urrutia Loucel, Director. Se nos explicó los proyectos FIDA y PRISA que son coordinados por dicha Oficina. El día 27 de abril, martes y a las 8:00 a.m. habrá una actividad en el Auditorio de CENDEPESCA para explicar los alcances y objetivos de la política de fortalecimiento y modernización del MAG.

El jueves 23 de abril visitamos el CENIA. El Director Ing. Roberto Rodríguez Sandoval tuvo unos compromisos de emergencia por lo que fuimos atendidos por el Jefe de Planificación, Ing. Marlene Benavides de Elías. Fue una reunión muy reveladora.

Se hicieron las siguientes aseveraciones:

- a) Tenemos que caminar despacio con los proyectos que tenemos
- b) No podemos tomar responsabilidades nuevas
- c) No sabemos como nos impactaría un proyecto de inversión

Como consecuencia de la situación prevalecte en CENTA urge identificar un mecanismo para desarrollar y proponer proyectos de inversión en las áreas de desarrollo agroforestal y desarrollo de la fase pecuaria, áreas donde aparenta haber un vacío.

Nos resta visitar: UAP, SRN, BFA, ISTA, RUTA II, FAO, FORESTAL, IICA, DAIP, ENA.

Por haber quedado incompletas las visitas anteriores, nos proponemos regresar a : CENDEPESCA, SEMA, CENTA, CENREN y RIEGO. Todas las acciones esperamos terminarlas la última semana de abril.

De ahí en adelante seguiremos el plan de trabajo de acuerdo al cronograma preparado.

RESUMEN DE ACCIONES EFECTUADAS AL
26 DE MAYO DE 1995

- Las actividades contenidas en este resumen, corresponden al segundo Informe de Avance presentado por esta Consultoría.
- Las acciones descritas se desarrollaron conforme al cronograma de actividades preparado para cumplir con los Términos de Referencia del Contrato de Prestación de Servicios con IICA.
- El resumen de actividades abarca desde el 24 de abril hasta el 26 de mayo de 1995. En este período hemos tenido 23 días laborales y 33 días calendario.

ACTIVIDADES REALIZADAS

El día lunes 26 de abril se sostuvo una reunión de trabajo con la Lic. Silvia Campos de Machuca, Directora Técnica de OSPA. A esta reunión asistieron: el Dr. José Lois Malcun; el Jefe de la Unidad de Programación y Proyectos, Lic. Anselmo Renderos Arévalo; los técnicos Lic. Juan Santos Fuentes, Lic. Nelson Francisco Leiva y Lic. José Rosa Martínez; el Dr. Rafael Pietri OMS (CI) y el Lic. Victor Manuel Saavedra (contraparte nacional).

El objetivo principal de esta reunión fue la presentación del Primer Informe de Avance, en el cual se expresó la metodología de trabajo de la Consultoría, así como, una descripción de los resultados de las visitas efectuadas a las distintas Dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Una vez presentado el Informe, la Lic. de Machuca procedió a explicar con amplios detalles la intención de OSPA con respecto al trabajo que se está desarrollando y a los productos que se esperan obtener al final del período contractual.

Además, dió respuesta a las inquietudes planteadas por el Dr. OMS en lo referente a la situación particular que a este momento prevalece en CENTA y otras Direcciones del Ministerio.

Asimismo, hizo alusión a las prioridades del Ministerio en materia de proyectos de inversión; haciendo énfasis en la clientela del Sector, representada por los pequeños y medianos productores.

El martes 27 se examinaron los proyectos PRN presentados por las distintas Dependencias. En conjunto se dispone de un total de 19 proyectos identificados y con soporte de un documento que a nuestro juicio corresponde al nivel de Idea Avanzada.

La inversión total de estos proyectos asciende a US \$100.59 millones.

Por la importancia de su ejecución, es recomendable que se prepare un estudio más avanzado de los mismos, como mínimo a un nivel de Perfil Tipo A.

El día 28 se analizó el documento denominado "Proyecto de Análisis de Políticas Sectorial del MAG", (PRAP).

A media mañana se visitó la Oficina del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SINACIP), a fin de conocer los instrumentos y manuales existentes para la identificación y formulación de perfiles.

Por la tarde se continuó con la reunión de trabajo del día 26. Asistieron las mismas personas, con excepción del Lic. José Rosa Martínez, quien se ausentó para atender otras actividades de su cargo.

La parte medular de la reunión, la cual tuvo el concenso de los presentes, se orientó al fortalecimiento y desarrollo del subsector ganadero.

El Dr. Lois informó que existe buena disposición del BID por atender proyectos específicos orientados a la reactivación de la ganadería, siempre que estos sean presentados de acuerdo a la metodología del SINACIP y cuenten con el correspondiente aval técnico.

El jueves 29 de abril visitamos la Secretaría de Reconstrucción Nacional donde fuimos atendidos por el Ing. Fabio Mejía, Encargado de Proyectos del Sector Agropecuario y el Lic. Guillermo García, Asistente Técnico. Ambos funcionarios nos informaron acerca de la intención e importancia del Plan de Reconstrucción Nacional (PRN). Se puntualizaron las siguientes prioridades del Plan:

- a) Otorgamiento de tierra para desmovilizados
- b) Concesión de Crédito para cultivos tradicionales o de exportación
- c) Adquisición de viviendas
- d) Programas de capacitación para los beneficiarios de los proyectos

Señalaron las principales deficiencias técnicas detectadas en los mismos y la escasa información presentada. Como un aporte de la Secretaría, nos proporcionaron una copia del Volumen III D - Sector Medio Ambiente y del Volumen II C - Proyectos y Programas del Sector Productivo del mencionado Plan.

En la tarde de ese día visitamos la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Fuimos atendidos por la Sra. María Consuelo Miranda, Asistente del Representante, quien explicó con amplios detalles el proyecto de desarrollo agroforestal recién finalizado. Nos informa que se está trabajando en la formulación de una política orientada al desarrollo agrícola sostenido; este proyecto será financiado por ellos.

El día 30 se visitaron las instalaciones del ISTA, en donde fuimos atendidos por el Lic. Tito Blanco, Jefe del Departamento de Programación y Evaluación.

Entre los proyectos identificados por esta Institución se mencionan los siguientes.

- a) Proyectos de parcelación en Cooperativas del Sector Reformado (actualmente en ejecución con recursos de AID-PL-480/92)
- b) Capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios del Sector Reformado (en negociación con UIFRA-BCR)
- c) Programa de Entrenamiento y Asistencia Técnica al Sector Reformado y Oficiales Bancarios.

Durante los primeros tres días hábiles del mes de mayo, se realizaron visitas de retroalimentación a las siguientes Dependencias:

- a) Centro de Desarrollo Pesquero
- b) Dirección General de Recursos Naturales Renovables
- c) Centro de Recursos Naturales
- d) Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente

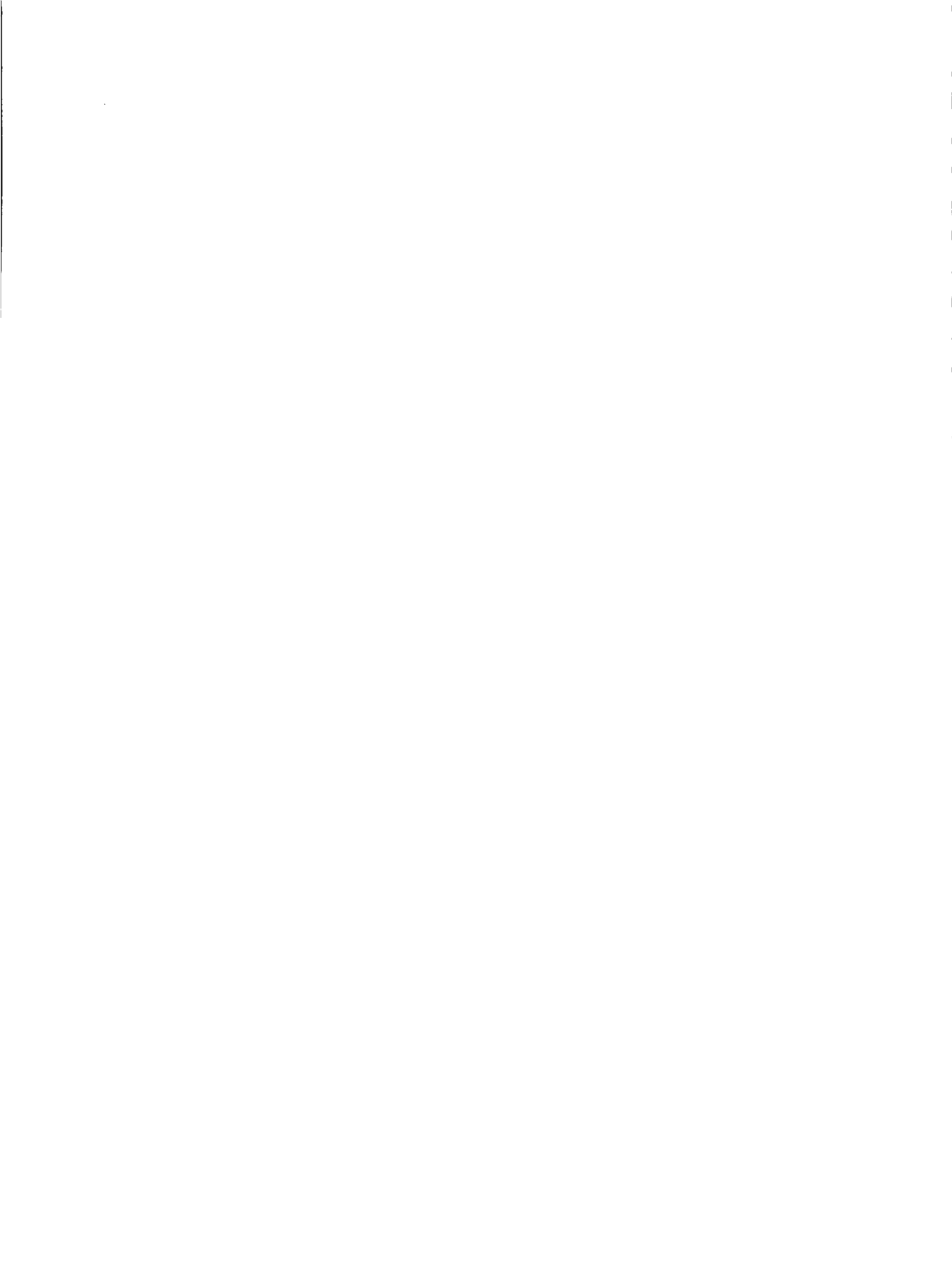
En CENDEPESCA, pudimos comprobar que existe un avance notorio en la preparación y actualización de perfiles e incluso se identificaron nuevos proyectos.

Los proyectos presentados por la DGRNR, aún continúan a nivel de Idea es decir, no se advierte que exista preocupación por parte de los funcionarios y los técnicos asignados al área de proyectos.

En SEMA, fuimos informados de un Seminario Taller a ser desarrollado del 07 al 22 de junio y cuyo objetivo es obtener un Perfil "A" de todos y cada uno de los proyectos de medio ambiente incluidos en el PRN.

Por la tarde de ese mismo día visitamos el BDT, en donde fuimos atendidos por el Lic. José Guillermo Mita, Jefe del Departamento de Planificación. Esta Oficina tiene en ejecución un proyecto, cuyo propósito es dotar de tierra con vocación agrícola a los desmovilizados de guerra. El convenio fue firmado con fecha 29 de julio de 1992 y tiene una duración de dos años. Existen dos proyectos adicionales, a los cuales se le preparó el correspondiente Plan de Acción. En conjunto suman 45.0 millones de dólares.

Del 11 al 21 de mayo se desarrolló el numeral 8 del cronograma de actividades, es decir, se analizó la información de campo comparándola con la información documental. Este análisis permitió el establecimiento de un Inventario Preliminar, así como la preparación de una Ficha Técnica para cada uno de ellos.



Las últimas visitas de campo fueron realizadas los días 12 y 24 siendo las Instituciones visitadas las siguientes : DGSVA, DGRNR, BFA, AIDE y SEMA.

Los días 25 y 26 se continuó con la labor de la depuración y actualización del Inventario Preliminar para de ahí seleccionar los proyectos de mayor prioridad para el Sector.

SECUENCIA CRONOLOGICA
DE ACTIVIDADES
REALIZADAS POR LA CONSULTORIA

DIA	MES	ACTIVIDAD
29	MARZO	REUNION CON LIC. ANSELMO RENDEROS AREVALO (DPP)
30	MARZO	REUNION CON LIC. SILVIA CAMPOS DE MACHUCA (DIREC./OSPA)
31	MARZO	REUNION CON DR. JOSE LOIS (IICA)
01	ABRIL	REVISION DE INVENTARIO DE PROYECTOS (AL 30-11-92)
02	ABRIL	ANALISIS DE DOCUMENTOS VARIOS
05	ABRIL	REVISION Y ANALISIS DE PROYECTOS DE COOPERACION
06	ABRIL	REVISION Y ANALISIS DE PROYECTOS DE COOPERACION
07	ABRIL	REVISION Y ANALISIS DE PROYECTOS DE COOPERACION
08	ABRIL	REVISION Y ANALISIS DE PROYECTOS DE COOPERACION
12	ABRIL	ANALISIS DE DOCUMENTOS VARIOS
13	ABRIL	ANALISIS DE DOCUMENTOS VARIOS
14	ABRIL	ANALISIS DE DOCUMENTOS VARIOS
15	ABRIL	VISITAS A DIRECCIONES DEL MAG (DGRNR)
16	ABRIL	VISITA A DGSVA Y SEMA
19	ABRIL	REUNION CON LIC. ANSELMO RENDEROS PARA INFORME DE AVANCE
20	ABRIL	VISITA AL CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO (CENDEPESCA)
21	ABRIL	VISITA A UNIDADES DE APOYO DEL MAG
22	ABRIL	ANALISIS DE DOCUMENTOS VARIOS
23	ABRIL	VISITA A CENTA Y ENA
26	ABRIL	REUNION DE AVANCE CON LIC. DE MACHUCA
27	ABRIL	ANALISIS DE PROYECTOS PRN
28	ABRIL	CONTINUACION DE REUNION CON LIC. DE MACHUCA
29	ABRIL	VISITA A FAO Y SIRN
30	ABRIL	VISITA AL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA
03	MAYO	VISITA AL BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO
04	MAYO	VISITA AL CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO (CENDEPESCA)
05	MAYO	VISITA A LA DIRECCION DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES
06	MAYO	VISITA A SEMA Y BANCO DE TIERRAS
07	MAYO	ANALISIS E INTERPRETACION DE INFORMACION DE CAMPO
10	MAYO	ASUETO OFICIAL
11	MAYO	ANALISIS E INTERPRETACION DE INFORMACION DE CAMPO
12	MAYO	VISITA A DGSVA Y DGRNR

DIA	MES	ACTIVIDAD
13	MAYO	ACTUALIZACION DEL INVENTARIO
14	MAYO	PREPARACION DE TERMINOS DE REFERENCIA PARA PERFIL "A"
17	MAYO	PREPARACION DE FICHA TECNICA DE PROYECTOS EN INVERSION
18	MAYO	PREPARACION DE FICHA TECNICA DE PROYECTOS EN INVERSION
19	MAYO	PREPARACION DE FICHA TECNICA DE PROYECTOS EN INVERSION
20	MAYO	PREPARACION DE FICHA TECNICA DE PROYECTOS EN INVERSION
21	MAYO	PREPARACION DE FICHA TECNICA DE PROYECTOS EN INVERSION
24	MAYO	VISITAS AL BFA, AID Y SEMA
25	MAYO	ANALISIS DE PROYECTOS Y PREPARACION DE FICHAS TECNICAS
26	MAYO	ANALISIS DE PROYECTOS Y PREPARACION DE FICHAS TECNICAS
27	MAYO	REUNION CON LIC. DE MACHIUCA - INFORME DE AVANCE
28	MAYO	ANALISIS DE PROYECTOS Y PREPARACION DE FICHAS
31	MAYO	ANALISIS DE PROYECTOS Y PREPARACION DE FICHAS
01	JUNIO	ANALISIS DE PROYECTOS Y PREPARACION DE FICHAS
02	JUNIO	ESTABLECIMIENTO DE INVENTARIO PRELIMINAR
03	JUNIO	DEPURACION DE INVENTARIO PRELIMINAR
04	JUNIO	DEPURACION DE INVENTARIO PRELIMINAR
07	JUNIO	ACTUALIZACION DE PROYECTOS SELECCIONADOS
08	JUNIO	ACTUALIZACION DE PROYECTOS SELECCIONADOS
09	JUNIO	ACTUALIZACION DE PROYECTOS SELECCIONADOS
10	JUNIO	ACTUALIZACION DE PROYECTOS SELECCIONADOS
11	JUNIO	ACTUALIZACION DE PROYECTOS SELECCIONADOS
14	JUNIO	ACTUALIZACION DE PROYECTOS SELECCIONADOS
15	JUNIO	ACTUALIZACION DE PROYECTOS SELECCIONADOS
16	JUNIO	ACTUALIZACION DE PROYECTOS SELECCIONADOS
17	JUNIO	ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS METODOLOGICOS PARA LA PRIORIZACION DE PROYECTOS
18	JUNIO	ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS METODOLOGICOS PARA LA PRIORIZACION DE PROYECTOS
21	JUNIO	PRIORIZACION Y JERARQUIZACION DE PROYECTOS
22	JUNIO	ENTREGA INFORME PRELIMINAR
23	JUNIO	PRIORIZACION Y JERARQUIZACION DE PROYECTOS
24	JUNIO	DEFINICION Y ESTABLECIMIENTO DE LA CARTERA DE PROYECTOS

* DIA	MES	ACTIVIDAD
25	JUNIO	DEFINICION Y ESTABLECIMIENTO DE LA CARTERA DE PROYECTOS
28	JUNIO	REPRESENTACION GRAFICA DE LA CARIERA
29	JUNIO	AJUSTES AL INFORME PRELIMINAR
30	JUNIO	ENTREGA INFORME FINAL DE LA CONSULTORIA

INSTITUCIONES, DEPENDENCIAS Y
ORGANISMOS INTERNACIONALES VISITADOS

LISTADO DE INSTITUCIONES Y ORGANISMOS INTERNACIONALES
VISITADOS DURANTE EL DESARROLLO DE LA CONSULTORIA

1. DIRECCION GENERAL DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES
2. DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL
3. DIRECCION DE ADMINISTRACION DE LA INVERSION PUBLICA
4. DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICAS AGROPECUARIAS
5. CENTRO DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES
6. CENTRO NACIONAL DE DESARROLLO PESQUERO
7. SECRETARIA EJECUTIVA DEL MEDIO AMBIENTE
8. OFICINA COORDINADORA DE PROYECTOS
9. CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA Y FORESTAL
10. SECRETARIA DE RECONSTRUCCION NACIONAL
11. SECRETARIA TECNICA DE FINANCIAMIENTO EXTERNO
12. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION
13. INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA
14. BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO
15. BANCO DE TIERRAS
16. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
17. COMISION EJECUTIVA HIDROELECTRICA DEL RIO LEMPA
18. MINISTERIO DE PLANIFICACION
19. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION AGRICOLA
20. OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA

FUNCIONARIOS Y TECNICOS ENTREVISTADOS

LISTADO DE FUNCIONARIOS Y TECNICOS ENTREVISTADOS DURANTE LAS VISITAS

No	NOMBRE	CARGO	INSTITUCION
1	ING. MARIO HUMBERTO ZAVALETA	DIRECTOR GENERAL	DGRNR
2	LIC. ARNOLDO FLORES	JEFE DEPTO. PLANIFICACION	DGRNR
3	LIC. ANA ELSY LOPEZ DE CARCAMO	ASISTENTE TECNICO	DGRNR
4	ING. RAMON GARCIA VASQUEZ	ASISTENTE TECNICO	DGRNR
5	DR. JOSE HUMBERTO SORIANO M.	DIRECTOR GENERAL	DGSVA
6	LIC. ARISTIDES MAGAÑA	JEFE DEPTO. PLANIFICACION	DGSVA
7	LIC. GABRIEL PEREZ	ASISTENTE TECNICO	DGSVA
8	LIC. ELSA EDITH BERNAL SILVA	ASISTENTE TECNICO	DGSVA
9	ING. JOSE ROBERTO DENYS	DIRECTOR	CENREN
10	ING. FIDEL ANTONIO RAMOS	GIE. PLANIF. AMBIENTAL	SEMA
11	LIC. RICARDO ANTONIO IBARRA M.	DIRECTOR GENERAL	CENDEPESCA
12	LIC. OSCAR RODRIGUEZ	JEFE DEPTO. PLANIFICACION	CENDEPESCA
13	ING. JULIO CESAR GONZALEZ	DIRECTOR GENERAL	DGEA
14	LIC. SALVADOR CENIENO	JEFE UNIDAD TECNICA	DGEA
15	ING. SALVADOR URRUTIA LOUCEL	DIRECTOR	OCP
16	ING. ROBERTO RODRIGUEZ SANDOVAL	DIRECTOR GENERAL	CENTA
17	ING. MARLENE BENAVIDES DE ELIAS	JEFE DEPTO. DE PLANIFIC.	CENTA
18	ING. FABIO MEJIA	ENCARGADO SECTOR AGROP.	SRN
19	LIC. GUILLERMO GARCIA	ASISTENTE TECNICO	SRN
20	LIC. MARIA CONSUELO DE MIRANDA	ASISTENTE	FAO
21	LIC. RAFAEL HERNANDEZ	JEFE DEPTO. PLANIFICACION	ISTA
22	LIC. TITO BLANCO	JEFE DEPTO. PROGRAMACION Y EVALUACION	ISTA
23	SRA. CARMEN ARACELY DE ESCALANTE	ASISTENTE TECNICO	BFA
24	LIC. FIDELINA VELASQUEZ	ASISTENTE TECNICO	DGRNR
25	SR. SANTIAGO MILIAN	ASISTENTE TECNICO	DGRNR
26	SR. FAFAEL LAZO MELENDEZ	ASISTENTE TECNICO	DGRNR
27	SR. JULIO OLANO	ASISTENTE TECNICO	DGRNR
28	SR. FERMIN VALLADARES	ASISTENTE TECNICO	DGRNR
29	ING. JORGE HUMBERTO LOPEZ LOPEZ	ASISTENTE TECNICO	DGRNR

LISTADO DE FUNCIONARIOS Y TECNICOS ENTREVISTADOS DURANTE LAS VISITAS

No	NOMBRE	CARGO	INSTITUCION
30	LIC. OSCAR ALBERTO MARTINEZ	ASISTENTE TECNICO	DGRNR
31	LIC. RENE GUILLERMO MATA	JEFE DEPTO. PLANIFICACION	BDT
32	ING. VICTOR MANUEL MENDOZA	DIRECTOR PROYECTO AGROFORESTAL	CENTA
33	ING. LUIS BALMORE AMAYA	ASISTENTE TECNICO	CEL
34	ING. FRANCISCO ANTONIO LINO	JEFE DIV. AGROFORESTERIA	CEL
35	LIC. ELIZABETH DE FUENTES	ASISTENTE TECNICO	SETEFE
36	LIC. ALCIDES MOLINA	ASISTENTE TECNICO	SEMA
37	ING. LUIS OBERTI	REPRESENTANTE	BID
38	ING. ALFONSO VALLE SOMOLA	ASISTENTE TECNICO	DAIP
39	ING. EDUARDO MONTES UMAÑA	COORDINADOR	RUTA II
40	LIC. LOURDES DE SANDOVAL	GRUPO ASESOR	GAES
41	LIC. SALVADOR MONGE AYALA	ASESOR DE PLANIFICACION	BFA
42	LIC. CARLOS ARMANDO RIVERA	ASISTENTE TECNICO	SINACIP

ANEXO 11
FICHA TECNICA PARA NUEVO PROYECTO DE
INVERSION IDENTIFICADO POR LA CONSULTORIA

FIGIA TECNICA

1. NOMBRE DEL PROYECTO : Desarrollo Agrícola para pequeños Productores de la Región Oriental.
2. ENTIDAD RESPONSABLE : Oficina Coordinadora de Proyectos (OCP)/
Unidad Ejecutora (UE).
3. PERIODO DE EJECUCION : 6 años
4. OBJETIVOS :
 - : Fortalecer el Sistema de Generación y Validación de Tecnología.
 - : Fortalecer el Sistema de Extensión dentro de la Región Oriental
 - : Implementar el Modelo de Agricultura Conservacionista, mediante la promoción de Obras de Conservación de suelos.
 - : Dotar de créditos a pequeños productores, mediante la creación y manejo de un fondo de crédito, para fomentar la producción Agropecuaria de la Zona.
 - : Fortalecer el sistema de comercialización, mediante apoyo organizativo y la dotación de infraestructura de almacenamiento.
 - : Apoyo al desarrollo de las actividades de esta naturaleza.
 - : Promover la incorporación de la mujer rural al desarrollo de actividades productivas.
 - : Promover la diversificación agrícola, mediante la introducción de nuevos sistemas de producción, modificando la cartera de cultivos.
5. DESCRIPCION : Comprende acciones encaminados a incrementar la producción y productividad y la diversificación agrícola de la zona, mediante la implementación de un modelo de agricultura conservacionista e introducción de cultivos rentables, lo cual estará apoyado por el fortalecimiento de los sistemas de investigación y extensión agroprimaria, la dotación de crédito y fortalecimiento del Sistema de Comercialización.

6. COMPONENTES : Los principales componentes del proyecto son:
- Investigación y Extensión
 - Crédito Agropecuario
 - Capacitación
 - Asistencia Técnica
 - Comercialización
 - Actividades de Apoyo a la Mujer
7. BENEFICIARIOS : Pequeños Agricultores
8. LOCALIZACION : Departamentos de Morazán, San Miguel, Usulután y La Unión
9. COSTO : No definido
10. FUENTE DE FINANCIAMIENTO PROPUESTO : Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

ANEXO 12

FICHA TECNICA PREPARADA PARA PROYECTO
DE INVERSION IDENTIFICADO POR EL
CONSULTOR INTERNACIONAL

FICHA TECNICA 000

1. PROGRAMA:
2. NOMBRE DEL PROYECTO: AGRICULTURA SOSTENIBLE Y ARBORIZACION EN LAS CUENCAS HIDROGRAFICAS DE LOS RIOS JIOTIQUE, VILLERIAS Y TOROLA.
3. ENTIDAD RESPONSABLE: CENREN
4. PERIODO DE EJECUCION: 5 ANOS
5. OBJETIVOS:

Establecer sistemas de producción agrícolas forestales que incrementen los ingresos del campesino mediante un aumento en producción como consecuencia de la adopción y uso de prácticas agronómicas de conservación de suelos y agua mediante un uso racional de los recursos naturales.
6. METAS

Explotar productivamente 4560 has. con un sistema de producción que contiene todos los elementos de la agricultura en laderas.

Diversificación agrícolas:

 - 1630 has....Cítricos
 - 1630 has....Cítricos
 - 1630 has....Musáceas
 - 815 has....Otras frutas
 - 100 has....Hortalizas

Plantar 9500 has. de rodales y bosquetes con una densidad de 2500 árboles/ha. (24 millones de árboles en total en 5 años).

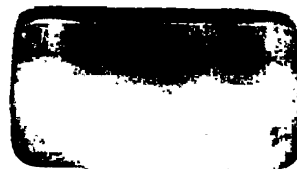
Instalar 130 viveros comunales para producir los árboles in situ.

Generación de empleo

Capacitación a los productores y a la mujer en prácticas productivas asistir en la obtención de crédito del BFA. El 60% de los productores son dueños de sus tierras.

Para la mujer:

 - 870 grupos de 20 mujeres/grupo
 - 220 demostraciones
 - 540 giras educativas



FICHA TECNICA 000

1. PROGRAMA:
2. NOMBRE DEL PROYECTO: AGRICULTURA SOSTENIBLE Y ARBORIZACION EN LAS CUENCAS HIDROGRAFICAS DE LOS RIOS JIOTIQUE, VILLERIAS Y TOROLA.
3. ENTIDAD RESPONSABLE: CENREN
4. PERIODO DE EJECUCION: 5 ANOS
5. OBJETIVOS: Establecer sistemas de producción agrícolas y forestales que incrementen los ingresos del campesino mediante un aumento en producción como consecuencia de la adopción y uso de prácticas agronómicas de conservación de suelos y agua mediante un uso racional de los recursos naturales.
6. METAS
Explotar productivamente 4560 has. con un sistema de producción que contiene todos los elementos de la agricultura en laderas.

Diversificación agrícolas:
 - 1630 has....Cítricos
 - 1630 has....Cítricos
 - 1630 has....Musáceas
 - 815 has....Otras frutas
 - 100 has....HortalizasPlantar 9500 has. de rodales y bosquetes con una densidad de 2500 árboles/ha. (24 millones de árboles en total en 5 años).

Instalar 130 viveros comunales para producir los árboles in situ.

Generación de empleo

Capacitación a los productores y a la mujer en prácticas productivas asistir en la obtención de crédito del BFA. El 60% de los productores son dueños de sus tierras.

Para la mujer:
 - 870 grupos de 20 mujeres/grupo
 - 220 demostraciones
 - 540 giras educativas

Capacitación a los técnicos en todas las prácticas agronómicas y forestales a utilizarse en el Proyecto.

Construir con los beneficiarios 10,865 estufas (Lorena o Chefita)

Al finalizar el proyecto, se habrá cubierto por lo menos 15,000 has. con prácticas de producción agroecológicas.

7. DESCRIPCIÓN

El proyecto se basa en el uso de las modalidades validadas por Proyecto Agroforestal identificado como PNUD/FAO/86/005, las cuales han sido aceptadas en el territorio nacional por cerca de 6,300 agricultores, cubriendo el sistema con sus extensiones a 170 comunidades rurales ubicadas en 108,700 has. Como área de influencia. Se pretende por tanto incrementar los ingresos de los productores del área reduciendo los niveles de pobreza y así estimulando el desarrollo de nuevo capital rural familiar (patrimonio familiar). El área de las cuencas objetivo ocupa el 8.11% de la superficie del país.

8. COMPONENTES

- Sistemas Agroeconómicos
- Sistemas Forestales
- Capacitación
- Crédito
- Conservación de Suelos y Agua
- Incorporación de la Mujer
- Construcción de Estufas

9. BENEFICIARIOS

10,865 Familias Campesinas

10. LOCALIZACIÓN

Cuencas de los Ríos Torola, Villerías y Jiotique en los departamentos de Morazán y San Miguel.

11. COSTOS (EN US\$)

US\$ 27,168 miles

TASA US\$ 1=8.50 colones

12. FINANCIAMIENTO

INTERNO: US\$ 5,409.97 miles

C 45,984.7 miles

EXTERNO: US\$ 21,758.03 miles

C 181,948.00 miles

FIGIA TECNICA

1. NOMBRE DEL PROYECTO : Desarrollo Agrícola para pequeños Productores de la Región Oriental.
2. ENTIDAD RESPONSABLE : Oficina Coordinadora de Proyectos (OCP)/ Unidad Ejecutora (UE).
3. PERIODO DE EJECUCION : 6 años
4. OBJETIVOS :
 - : Fortalecer el Sistema de Generación y Validación de Tecnología.
 - : Fortalecer el Sistema de Extensión dentro de la Región Oriental
 - : Implementar el Modelo de Agricultura Conservacionista, mediante la promoción de Obras de Conservación de suelos.
 - : Dotar de créditos a pequeños productores, mediante la creación y manejo de un fondo de crédito, para fomentar la producción Agropecuaria de la Zona.
 - : Fortalecer el sistema de comercialización, mediante apoyo organizativo y la dotación de infraestructura de almacenamiento.
 - : Apoyo al desarrollo de las actividades de esta naturaleza.
 - : Promover la incorporación de la mujer rural al desarrollo de actividades productivas.
 - : Promover la diversificación agrícola, mediante la introducción de nuevos sistemas de producción, modificando la cartera de cultivos.
5. DESCRIPCION : Comprende acciones encaminados a incrementar la producción y productividad y la diversificación agrícola de la zona, mediante la implementación de un modelo de agricultura conservacionista e introducción de cultivos rentables, lo cual estará apoyado por el fortalecimiento de los sistemas de investigación y extensión agroprimaria, la dotación de crédito y fortalecimiento del Sistema de Comercialización.

6. COMPONENTES : Los principales componentes del proyecto son:
- Investigación y Extensión
 - Crédito Agropecuario
 - Capacitación
 - Asistencia Técnica
 - Comercialización
 - Actividades de Apoyo a la Mujer
7. BENEFICIARIOS : Pequeños Agricultores
8. LOCALIZACION : Departamentos de Morazán, San Miguel, Usulután y La Unión
9. COSTO : No definido
10. FUENTE DE FINANCIAMIENTO PROPUESTO : Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

ANEXO 12

FICHA TECNICA PREPARADA PARA PROYECTO
DE INVERSION IDENTIFICADO POR EL
CONSULTOR INTERNACIONAL

FICHA TECNICA 000

1. PROGRAMA:
2. NOMBRE DEL PROYECTO: AGRICULTURA SOSTENIBLE Y ARBORIZACION EN LAS CUENCAS HIDROGRAFICAS DE LOS RIOS JIOTIQUE, VILLERIAS Y TOROLA.
3. ENTIDAD RESPONSABLE: CENREN
4. PERIODO DE EJECUCION: 5 ANOS
5. OBJETIVOS:

Establecer sistemas de producción agrícolas y forestales que incrementen los ingresos del campesino mediante un aumento en producción como consecuencia de la adopción y uso de prácticas agronómicas de conservación de suelos y agua mediante un uso racional de los recursos naturales.
6. METAS

Explotar productivamente 4560 has. con un sistema de producción que contiene todos los elementos de la agricultura en laderas.

Diversificación agrícolas:

 - 1630 has....Cítricos
 - 1630 has....Cítricos
 - 1630 has....Musáceas
 - 815 has....Otras frutas
 - 100 has....Hortalizas

Plantar 9500 has. de rodales y bosquetes con una densidad de 2500 árboles/ha. (24 millones de árboles en total en 5 años).

Instalar 130 viveros comunales para producir los árboles in situ.

Generación de empleo

Capacitación a los productores y a la mujer en prácticas productivas asistir en la obtención de crédito del BFA. El 60% de los productores son dueños de sus tierras.

Para la mujer:

 - 870 grupos de 20 mujeres/grupo
 - 220 demostraciones
 - 540 giras educativas

Capacitación a los técnicos en todas las prácticas agronómicas y forestales a utilizarse en el Proyecto.

Construir con los beneficiarios 10,865 estufas (Lorena o Chefita)

Al finalizar el proyecto, se habra cubierto por lo menos 15,000 has. con prácticas de producción agroecológicas.

7. DESCRIPCION

El proyecto se basa en el uso de las modalidades validadas por Proyecto Agroforestal identificado como PNUD/FAO/86/005, las cuales han sido aceptadas en el territorio nacional por cerca de 6,300 agricultores, cubriendo el sistema con sus extensiones a 170 comunidades rurales ubicadas en 108,700 has. Como área de influencia. Se pretende por tanto incrementar los ingresos de los productores del área reduciendo los niveles de pobreza y así estimulando el desarrollo de nuevo capital rural familiar (patrimonio familiar). El área de las cuencas objetivo ocupa el 8.11% de la superficie del país.

8. COMPONENTES

- Sistemas Agroeconómicos
- Sistemas Forestales
- Capacitación
- Crédito
- Conservación de Suelos y Agua
- Incorporación de la Mujer
- Construcción de Estufas

9. BENEFICIARIOS

10,865 Familias Campesinas

10. LOCALIZACION

Cuencas de los Ríos Torola, Villerias y Jiotique en los departamentos de Morazán y San Miguel.

11. COSTOS (EN US\$)

US\$ 27,168 miles

TASA US\$ 1=8.50 colones

12. FINANCIAMIENTO

INTERNO: US\$ 5,409.97 miles

C 45,984.7 miles

EXTERNO: US\$21,758.03 miles

C 181,948.00 miles

13. FUENTE DE FINANCIAMIENTO NO IDENTIFICADA

14. NIVEL DE AVANCE *Pre-factibilidad*

OBSERVACIONES

- 1- Actualizar todos los costos de los componentes del proyecto.
- 2- Separar los costos y las acciones a llevarse a cabo en las cuencas del Torola de las otras dos cuencas.
- 3- Presentar los dos estudios separados pero como dos componentes del proyecto.
- 4- Actualizar y computar las secciones "SITUACION SIN PROYECTO" y "SITUACION CON PROYECTO".
- 5- En base a los costos y a la nueva información obtenida, calcular el VAN y el TIR.
- 6- Preparar un Perfil Tipo "A" siguiendo la Tabla de Contenido Modelo elaborada por OSPA.
- 7- Evaluar la cobertura del proyecto pues 38,025 has. en 5 años nos parece exagerado.

BIBLIOGRAFIA .

A CONTINUACION SE PRESENTA EL LISTADO DE DOCUMENTOS Y MATERIAL DE APOYO CONSULTADO PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO DE CONSULTORIA CONTRATADO POR IICA, EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA -PROYECTO BID/IICA/SF-3201-ES.

1. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Nómina de Proyectos de Inversión a ser presentados a consideración de la Misión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
2. Logros de Proyectos Ejecutados al 31 de Diciembre de 1992.
3. Inventario de Proyectos de Inversión Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA) División de Programas y Proyectos. Agosto 1991.
4. Inventario de Proyectos de Inversión Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA) División de Programación y Proyectos. Nov. 1992.
5. El CENTA Autónomo. Enero 1993.
6. CENDEPESCA Apoyo al Desarrollo del Cultivo del Camarón en el Salvador. Marzo 1992.
7. ISTA Privatización de los Distritos de Riego y Avenamiento de Atiocoyo y Zapotitán.
8. Fomento a la Producción de Granos Básicos. Junio 1992.
9. Perfiles de Proyectos Presentados al Gobierno de Japón por el MAG. Agosto 1992.
10. Perfiles de Proyectos Presentados al BID para su financiamiento. Noviembre 1992.
11. FIDA Proyecto de Desarrollo para Poblaciones Afectadas por el conflicto: Departamento de Chalatenango. Informe No. 0342-ES Vols. I y II julio de 1992.
12. Consejo Regional de Cooperación Agrícola (CORECA) Programa Regional: Desarrollo Alimentario, Proyecto de Reactivación Integral de la Actividad Lechera. PEC/SA/9173 1991.
13. Programa Regional: Desarrollo de Biotecnología, Proyecto de Micropropagación para la Producción Comercial de Papa y Platano. PEC/SA/91/5 1991.
14. Programa Regional: Comercio Intraregional y Exportaciones

Hacia Terceros Países, PEC/SA/91/6 1991.

A. Cultivo, Procesamiento y Exportación de la Nuez de
Marañón.

B. Producción de Banano e Instalación de Plantas Empacadoras
en Lempa-Acahuapa.

C. Producción de Melon e Instalación de Plantas Empacadoras en
Comalapa.

D. Producción, Procesamiento y Exportación de Cítricos.

15. Programa Regional: Desarrollo Agroindustrial PEC/SA/91.

A. Fomento del Cultivo y Procesamiento de la Soya.

B. Fomento del Cultivo y Procesamiento de la Yuca.

16. Programa Regional: Desarrollo Fronterizo PEC/SA/91.

A. Apoyo al Desarrollo del Campesino en la Región del
Trifinio.

17. FIDA III Desarrollo Agrícola de Pequeños Agricultores del
Departamento de la Paz.

18. PRISA Reorganización y Fortalecimiento del MAG.

19. PRISA Privatización de Empresas y Servicios Agropecuarios.

20. PRISA Modernización y Fortalecimiento de los Sistemas y
Programas de Sanidad Vegetal y Animal.

21. PRN Programa Fitozoosanitario contra plagas y enfermedades de
influencia económica.

22. PRN Asistencia Técnica para el Desarrollo Agropecuario,
Forestal y Pesquero.

23. PRN Financiamiento para la Pequeña Propiedad Rural.

24. PRN Contratación de Firmas para la Adquisición y/o
adjudicación de los excedentes de tierra en propiedades
mayores de 245 has.

25. PRN Producción Artesanal de Semilla Mejorada de Frijol.

26. PRN Rehabilitación y manejo de estanques para piscicultura
Comunal y adiestramiento de usuarios.

27. PRN Construcción de Infraestructura para Producción de Semilla
de Peces y Crias de Camarones para Repoblación del Embalse del
Cerron Gande.

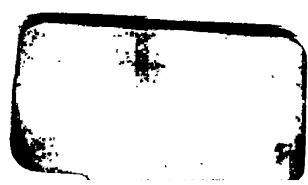
28. PRN Rehabilitación de Infraestructura para el Cultivo de Camarón Marino.
29. PRN Establecimiento de Modulos de cultivo para la producción Sostenida de Curiles en Bahía de Jiquilisco.
30. PRN Construcción de Instalaciones y Manejo para el aprovechamiento Integral de la Tilapia en Cerron Grande.
31. PRN Construcción y Manejo de Jaulas y Corrales para el cultivo de Peces y Adiestramiento a Usuarios.
32. PRN Rehabilitación de Pequeñas Obras de Riego.
33. PRN Establecimiento de Sistema Agroforestales.
34. PRN Establecimiento de Viveros Forestales Cumunales.
35. PRN Reforestación de 13,500 has. en Areas Prioritarias del Plan de Reconstrucción Nacional.
36. PRN Conservación de Suelos en Areas Criticas de Erosión en Areas Prioritarias del PRN.
37. PRN Control de Inundaciones y Estabilización de Drenajes en Zonas de Reconstrucción Nacional.
38. PRN. Protección, Restauración y Manejo de un Sistema Minimo de Areas Naturales.
39. PRN Control de Inundaciones y Estabilización de Suelos.
40. CENDEPESCA Construcción de Terminales Pesqueras Artesanales.
41. Apoyo a la Comercialización.
42. Protección hidrológico-Forestal en Areas Críticas de la Cuenca Hidrográfica del Rio Lempa.
43. Conservación de Suelos en Areas Críticas de Erosión en el Salvador.
44. Establecimiento de Sistemas Agroforestales en 50,000 has. de El Salvador en Seis Sub-cuencas del Rio Lempa.
45. Apoyo a la Reforestación, Centro de Desarrollo Forstal.
46. Modernización de Inspectorias de Pesca.
47. Fortalecimiento a la Planificación Agropecuaria y Generación de Proyectos.
48. Desarrollo y Modernización del Cultivo de Ostras.

49. Programa Nacional de Capacitación para el Sector Agroalimentario .
50. Ordenamiento del Cauce del Rio Grande de San Miguel.
51. Rehabilitación de Pequeñas Obras de Riego en Zonas de Reconstrucción Nacional.
52. Rehabilitación y Transferencia de los Distritos de Riego.
53. Fortalecimiento de la Unidad de Análisis de Políticas.
54. Rehabilitación de la Infraestructura para el cultivo de Camrón Marino.
55. Análisis de Políticas y Planificación Sectorial del MAG (PRAP).
56. Proyectos de Cooperación Internacional del Sector Público Agropecuario. Febrero 1993.
57. Proyectos de Cooperación Internacional del Sector Público en Ejecución a Febrero de 1993.
58. Comisión Económica para America Latina y El Caribe, Naciones Unidas. Elementos para Seleccionar y Jerarquizar Proyectos de Inversión en Centro America. Sept. 1992.
59. Rodriguez Sandoval, Roberto, Por una Agricultura Sostenible, con un Enfoque de Sistemas de Producción Trabaja el Nuevo Centa. Oct. 1992.
60. Fondo de Inversión Social (FIS), Manual de Aprobación de Proyectos. Marzo 1991.
61. Plan de Operaciones Convenido entre el GOES y el Programa Mundial de Alimento (PMA) Naciones Unidas/FAO. Julio 1992.
62. MIPLAN Prioridades de Inversión Pública y Necesidades de Asistencia Técnica. Vols. I y II Abril. 1991.
63. Dirección de Administración de la Inversión Pública (DAIP) Instrucivos 1 y 2 de la Ley y Reglamento del SINASIP. Mayo 1991.
64. Lois Malkun, José Reflexiones sobre la agricultura salvadoreña Feb. 1991.
65. Marroquín Víctor Rene, manual de Ecomomía Agrícola Salvadoreña. San Salvador 1992.
66. Banco de Fomento Agropecuario, Memoria 1991.
67. Informe Anual de Labores Junio 1991-Mayo 1992 MAG.

68. Delp, Peter y otros, Análisis de Proyectos ICAP 1987.
69. UTN RUTA II, MAG-DPP-OSPA, Pautas para la Preparación de Perfiles de Proyectos Agícolas, mayo 1992.
70. Estrategia y Políticas para el Desarrollo del Sector Agropecuario. (1991-1994) MAG.
71. Plan de Desarrollo Económico y Social, (1989-1994) MIPLAN.
72. Apoyo Agroforestal a Comunidades Rurales de Escasos Recursos. Proyecto PNUD/FAO/ELS/86-005.
73. Apoyo al Ministerio de Agricultura y Ganadería en Medioambiente. PNUD.
74. Apoyo al Desarrollo y Ordenación Territorial en El Salvador. PNUD.
75. Rehabilitación y Desarrollo de la Infraestructura Básica y Diversificación de la Producción Agrícola. OSPA.
76. Política Forstal. MAG.
77. Plan Sectorial Agropecuario. 1992, MAG/OSPA.
78. Plan Sectorial Agropecuario, 1993, MAG/OSPA.
79. Plan de Reconstrucción Nacional Vol. II-C MIPLAN.
80. Plan de Reconstrucción Nacional Vol. III-D MIPLAN.
81. Informe de la Misión de Evaluación. Ex-Ante FIDA II.
82. Informe Específico Planificación y Proyectos. OSPA.
83. MAG/UAP Política Forestal. Febrero 1993.
84. Unidad de Recursos Naturales y Medio Ambiente/CEL. Perfil de Proyecto "Control de Inundaciones y Desarrollo Agrícola y Social en el Bajo Lempa." CEL Febrero 1993.
85. MAG/SEMA/CONAMA. Política para la Conservación y Manejo de Áreas Naturales Protegidas. Febrero 1993.
86. MAG/SEMA/CONAMA. Sistema Salvadoreño de Áreas Protegidas-Sistema Mínimo de Áreas Protegidas-Áreas Prioritarias. Marzo 1993.
87. MAG. Proyecto de Apoyo al Análisis de Políticas e Inversión Sectorial del MAG (PRAP). Septiembre 1992.
88. MAG/DGEA. Estadísticas de Producción de Granos Básicos. Oct. 1992.

89. MAG/DGEA. Estadísticas de Producción Pecuaria. Mayo 1991.
90. MAG/DGEA. Revista Semestral Economica Agropecuaria . Julio 1992.
91. Altieri. Miguel A. Alli donde termina la Retorica de la Sostenibilidad Cominza la Agroecología. CERES #134 Marzo-Abril 1992.
92. IICA/MAG. Estrategia de Capacitación para el Sector Agropecuario. Octubre 1992.
93. MIPLAN. Direccion General de Población y Desarrollo Territorial. "Diagnostico Territorial de la República de El Salvador". Marzo 1993.
94. Eduardo Aldunate, La Jerarquizaci de Proyectos y El Diseño Logico de un Sistema de Apoyo a la Programación de Inversión.





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