

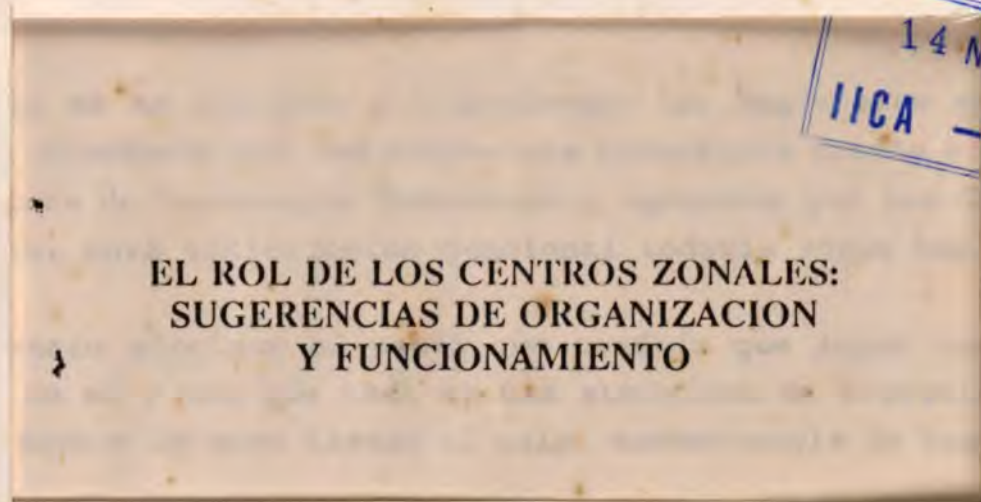
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NOV 1994
IICA - CIDA



IICA
E 14
M664prog

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



30

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

14 N
IICA —

**EL ROL DE LOS CENTROS ZONALES:
SUGERENCIAS DE ORGANIZACION
Y FUNCIONAMIENTO**

1947



**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-



**EL ROL DE LOS CENTROS ZONALES:
SUGERENCIAS DE ORGANIZACION
Y FUNCIONAMIENTO**

**Jean Francois Christin
Consultor**

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

00004092

EL ROL DE LOS CENTROS ZONALES

SUGERENCIAS DE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

I. INTRODUCCION

El acuerdo 894 del 25 de septiembre de 1991 no menciona en ninguna parte la suerte reservada a las Regionales dejando así un vacío en la organización del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre otros tales como la Dirección General de Operaciones hoy día prácticamente acéfala cuya presencia se hace notar únicamente en el organigrama.

El cambio se ha limitado a transformar las Regionales en Centros Zonales, diseñando así una estructura homotética frente a los cinco (5) Centros de Desarrollo Tecnológico, apoyados por los Centros de Ganadería, cuya articulación funcional todavía sigue borrosa.

Es necesario plantear el papel que tendrán que jugar los Centros Zonales en sí y más que todo en una atmósfera de tranquilidad que llegará dentro de poco tiempo al país, consecuencia de los acuerdos de paz.

Esta nueva situación obligará a replantear las estrategias del desarrollo agropecuario y agroindustrial, extendiéndolas a zonas hasta ahora de difícil acceso, apoyándose sobre mecanismos de verdadera acción a nivel de campo, reduciendo los órganos normativos a nivel central a su exacta proporción en beneficio de resultados concretos para los actuales y futuros pequeños y medianos agricultores y ganaderos.

Es precisamente el momento, en este contexto, de diseñar el papel que deberían asumir los Centros Zonales.

El presente trabajo no tiene la pretensión de agotar el tema, sino sencillamente enfocar la organización de los Centros Zonales hacia su verdadero rol, insertados en la macroestructura, llenando los vacíos existentes y que pueden surgir a raíz de las nuevas circunstancias.

II. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LOS CENTROS ZONALES

1. Los actores del desarrollo agropecuario

Las dependencias, a nivel central, que propugnan por el desarrollo agropecuario son diversas y definen las normas adecuadas en sus respectivos campos.

El CENTA debido a su proyectada autonomía, tendrá su propia organización apoyada sobre sus cinco (5) Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT) y sus tres (3) Centros de Ganadería (CEGAS). Salvo error los Centros de Capacitación estarán también dependientes del CENTA.

Prácticamente todas las dependencias en el nivel central tienen sus ramificaciones a nivel de campo y por consiguiente a nivel de Centro Zonal:

- Las dependencias de staff: Oficina de Planificación Sectorial (OSPA) a través de las UPIs, sobre las cuales todavía no hay una definición clara en cuanto a su existencia y a su funcionamiento.
 - . Auditoría
 - . Oficina Jurídica
 - . Oficina de Comunicaciones
- Las dependencias de apoyo: Dirección General Administrativa y la Dirección General de Economía Agropecuaria.



- Las demás dependencias:
 - . La Dirección de Sanidad Vegetal y Animal, la Dirección de Recursos Naturales y el Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA) bajo el mando de la Dirección General de Operaciones.
 - . Los Centros de Recursos Naturales, de Riego y Drenaje, y de Meteorología e Hidrografía bajo el mando de la Dirección de Recursos Naturales, dependiendo también de la DGO.

Todas las dependencias enumeradas disponen de su organización a nivel de Centro Zonal (ex-Regional) sea en forma directa por medio de "representantes", o bien sea integrada en el Centro Zonal caso por ejemplo de la Dirección General Administrativa.

Cabe recordar brevemente los aspectos principales tratados por las dependencias:

- OSPA: PAO y Presupuesto, Seguimiento y Evaluación, Planificación Estratégica, Cooperación Técnica Internacional, Centro de Cómputo.
- Auditoría: controles administrativos
- Oficina Jurídica: a nivel central lo referente a los aspectos legales macro; cada Dirección y cada Centro tienen su Oficina Jurídica la cual se preocupa por la parte específica. Se había sugerido crear a nivel de la Dirección de Recursos Naturales una única Oficina Jurídica agrupando al personal de los Centros adscritos (CENREN y CRD especialmente) debido a las estrechas interrelaciones entre ambos centros.
- Oficina de Comunicaciones: esta Oficina debería ser la única responsables de divulgar las realizaciones del MAG,

evitando así, errores y divulgaciones contraproducentes. Podría disponer de un "corresponsal" en los Centros, Direcciones y Centros Zonales encargado de suministrar las informaciones relevantes. Se trataría de centralizar las comunicaciones.

- Dirección General Administrativa:

Esta Dirección administra los asuntos enumerados más adelante a nivel de lo que se suele llamar Secretaría de Estado y para sí misma, y define, las normas de funcionamiento, asegurando el control general de dichos asuntos: Personal, Finanzas, incluyendo contabilidad y tesorería, Suministros, Servicios Generales, Transporte incluyendo los talleres.

- Dirección General de Economía Agropecuaria

Esta Dirección esencialmente recopila la información y las estadísticas de toda naturaleza en asuntos agropecuarios. Suministra las informaciones a las dependencias que las necesitan y especialmente a la OSPA.

- Dirección de Sanidad Vegetal y Animal.

Esta Dirección realiza los diagnósticos fitosanitarios y zoonosanitarias, la vigilancia epidemiológica, y las campañas de concientización. En segundo lugar, por el sistema de registros controla los productos químicos destinados a la agricultura y a la ganadería, así como las drogas, por medio del sistema de muestreo.

Existen 14 puestos de cuarentena dependiendo directamente de la Dirección sin intervención de los Centros Zonales. Además actualiza las marcas y los fierros para la Ganadería. En la actualidad las actividades enfocadas hacia Sanidad Vegetal no se realizan por medio de un

personal fijo en el campo, lo que está previsto una vez que haya alguna confiabilidad en cuanto a los recursos obtenidos de los registros (productos químicos y drogas).

- Centro de Recursos Naturales

Las actividades del Centro requieren una presencia permanente en el campo en lo que se refiere a la ordenación de cuencas, a los aspectos forestales así como a los parques nacionales y vida silvestre.

- Centro de Riego y Drenaje

De la misma manera se requiere una presencia en el campo. Algunas actividades se realizan en asocio con el CENREN, y otras con el Centro Zonal y el CENTA. Si los extensionistas se encargan de difundir entre sus "clientes" agricultores las técnicas de manejo de agua, se hará necesario una supervisión. Más aún si prosperan las asociaciones de regantes, será indispensable una supervisión de los distritos de riego en lo que se refiere al mantenimiento de las boca-tomas, y de los canales primarios y secundarios; los canales terciarios están normalmente a cargo de los regantes.

Será igualmente imprescindible una colaboración muy estrecha entre el Proyecto de Manejo de Agua, el CENTA y el Centro de Riego y Drenaje.

Debido a las nuevas circunstancias generadas por el proceso de paz se requerirán:

- a) Nuevos asentamientos y el suministro de agua para riego en áreas que no podrán producir sin este elemento esencial.

- b) reactivar el programa de pequeños reservorios a nivel de finca para contrarrestar los efectos de las sequias.
- c) Una política de riego enfocada hacia:
 - i Una extensión de los distritos y la creación de reservorios como dicho
 - ii Una mayor productividad
 - iii Una comercialización de la producción
- d) Una asistencia técnica eficaz

- Centro de Meteorología e Hidrología

La red existente debe forzosamente recibir un apoyo de los Centros Zonales.

- Centro de Desarrollo Pesquero

Las actividades del Centro, si son normativas y planificadoras a nivel central, son ejecutoras a nivel de campo.

La supervisión, la asistencia técnica, la realización de los programas exigen una presencia permanente en las costas y en el interior donde hay criaderos con el fin de preservar el equilibrio ecológico en colaboración con el CENREN.

2. La estructura y la organización de los Centros Zonales

En primer lugar conviene plantear algunas observaciones.

Al principio, de acuerdo con la fórmula EDO, el extensionista debía dedicarse a realizar la transferencia tecnológica y la asistencia técnica en materia de agricultura, lo que le permitía visitar sistemáticamente un número relativamente alto de agricultores. Luego se convino que el mismo extensionista se encargaría de dar asistencia técnica sencilla en materia de ganadería. Hoy día se observa que le tocará guiar al agricultor en asuntos de recursos naturales (conservación, reforestación), de uso de agua y otros aspectos.

Esta situación que fue subrayada por el Consultor del Area Institucional y Gerencial en diferentes oportunidades y documentos (análisis-diagnóstico, addenda y otras notas técnicas) conlleva forzosamente una merma en el número de agricultores atendidos, el extensionista dedicando mayor tiempo a sus visitas muy naturalmente. Por tanto se requerirá un mayor número de extensionistas.

Ahora bien. El proceso de paz permitirá ampliar las áreas atendidas hasta el momento de difícil acceso y se requerirá todavía de un número mayor de extensionistas si se quiere mantener la asistencia técnica a los pequeños y medianos agricultores y ganaderos tal como está previsto en el plan EDO. En aquellos casos se requerirá un incremento del presupuesto del CENTA y del MAG.

En segundo lugar la diversidad de actividades exigirá a nivel de campo una seria coordinación.

No se puede concebir organizaciones paralelas e independiente y a menudo superpuestas debido a los costos que se generarían. Debe existir una organización, tal como se ha dicho, que coordine las actividades, sin inmiscuirse en los aspectos técnicos que son responsabilidad de las Direcciones y de los Centros a través de sus planes y programas.



Se puede imaginar el Centro de Recursos Naturales, o CENDEPESCA, o el Centro de Riego y Drenaje, con sus propios servicios administrativos (contabilidad, finanzas, servicios generales, taller, etc.) a nivel de campo, pero con el riesgo de "burocratizar" más la organización, con un sistema de "control remoto" por lo general inoperante.

A. EL ROL DEL CENTRO ZONAL

El Centro Zonal debe tener un triple papel:

1. Un papel logístico: suministrar a todos los profesionales y técnicos que pertenecen funcionalmente a una Dirección o un Centro, todo lo que requieren para trabajar.

Esta fórmula permitiría a los servicios de toda naturaleza dedicarse de pleno a sus actividades fundamentales, liberándolos en un 90% de los problemas de logística, el Centro Zonal, asumiendo la responsabilidad de los aspectos administrativos.

2. Un papel coordinador: el Centro Zonal asegura la coordinación de las actividades técnicas, siguiendo las instrucciones recibidas de las Direcciones y de los Centros.

3. Un papel de control: el Centro Zonal sería en el campo el "ojo" de cada Dirección y cada Centro, verificando que los planes y programas se realicen tal como están previstos o comunicando sus observaciones para mejorar los resultados, velando por la disciplina y el cumplimiento.

Así los técnicos y profesionales dependerán funcionalmente de sus respectivas dependencias centrales

pero jerárquicamente estarán sometidos al control, a la supervisión de los jefes de dependencias del Centro Zonal.

Esta dicotomía entre función y jerarquía amerita unas explicaciones en cuanto al mecanismo. Tomando un ejemplo se obtendrá mayor claridad; el ejemplo tomado del sector privado es aplicable al sector público.

Existe en San Salvador una cadena de supermercados (Super Selectos). Cada supermercado tiene un administrador y diferentes departamentos: ventas, inventarios, contabilidad, cajas.

El responsable de las ventas (merchandising, precios, promociones, etc...) recibe sus instrucciones de la Central; los métodos de arqueo de cajas, depósitos en bancos, son normas de la central; cada responsable recibe sus instrucciones. Cual es el papel del Administrador? Sencillamente hacer ejecutar dichas instrucciones.

Funcionalmente, cada responsable de departamento, depende de la Sede Central, pero jerárquicamente depende del Administrador; el mismo depende del Director de sucursales, quien a su vez está en contacto permanente con los demás Directores: de Ventas, Financiero y Contable, etc.

B. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION

El Centro Zonal comprenderá:

1. Cuatro (4) Departamentos en Staff:

- Departamento Jurídico.

Este Departamento agrupa todos los abogados del Centro Zonal. Su trabajo, en el terreno, se realiza de acuerdo con los requerimientos de las Direcciones y de los Centros (CRN, CRD Y CMN). El jefe del Departamento distribuye el trabajo en función de la especialización de los abogados. Si un abogado no alcanza para realizar el trabajo, en su especialidad, se le da el apoyo de otro abogado; éste aprenderá trabajando en colaboración con el especialista y así, extenderá sus conocimientos.

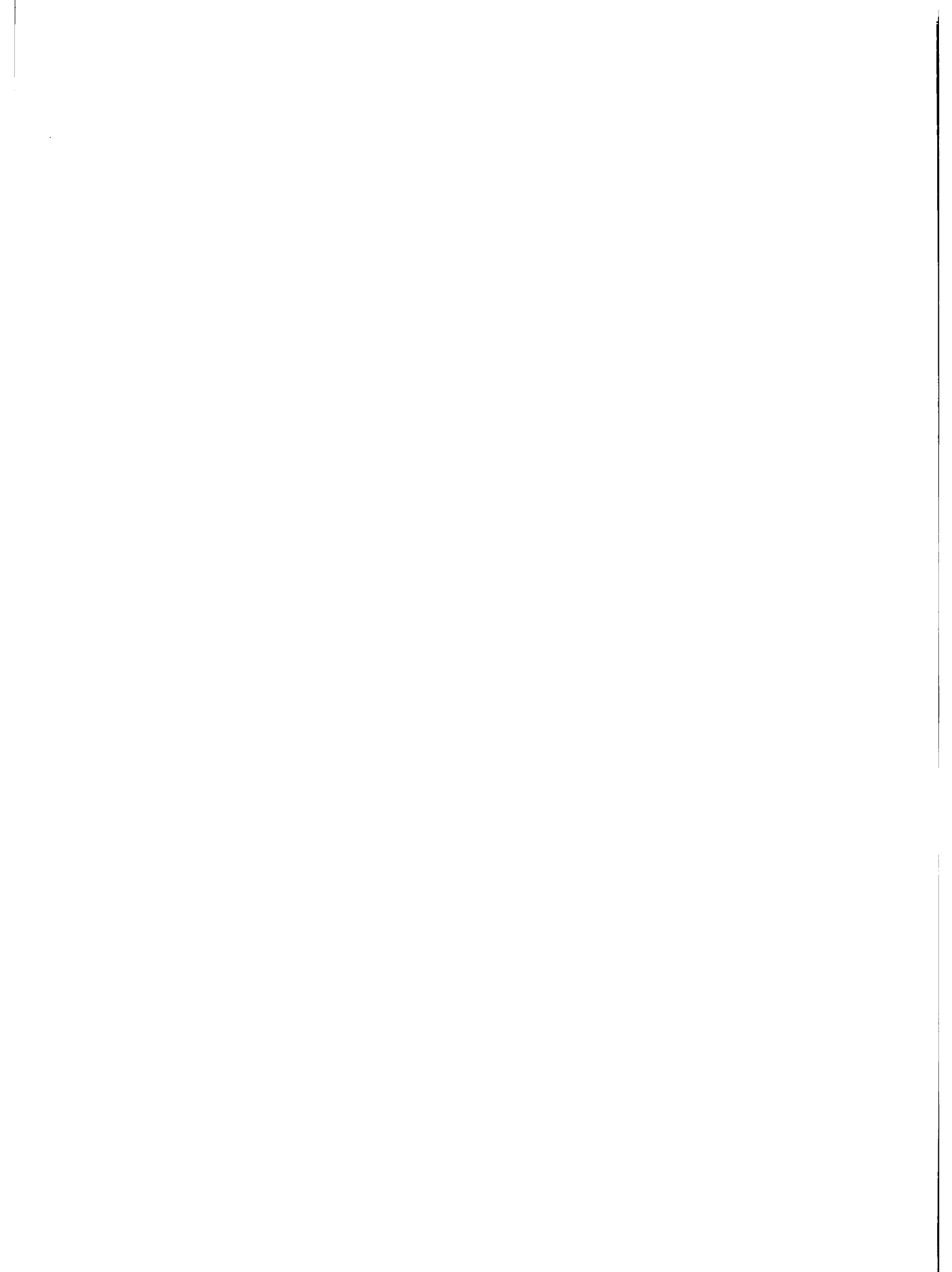
- Departamento de Comunicaciones.

El rol del Departamento de Comunicación sería doble:

- a) Colaborar en las campañas según instrucciones de las Direcciones y de los Centros: CENREN, CENDEPESCA, SANIDAD VEGETAL y ANIMAL principalmente.
- b) Suministrar las informaciones relativas a lo anterior, y a resultados productivos y económicos, a la Oficina Central de Comunicaciones del MAG, la cual, luego de la decisión del Ministro, divulga a los medios informativos.

- Departamento de Auditoría

Este Departamento cumple con las instrucciones que emanan de la Oficina Central del MAG.



- Departamento de Planificación

Este Departamento reemplazaría a la UPI^o en cada Centro Zonal. Sus funciones serían:

- a) Elaborar el PAO y el Presupuesto de funcionamiento del Centro Zonal mismo.
- b) Revisar los PAOs y presupuestos de los Servicios dependientes funcionalmente de las Direcciones y de los Centros, sugiriendo eventualmente modificaciones y mejoras, consolidando luego el conjunto.

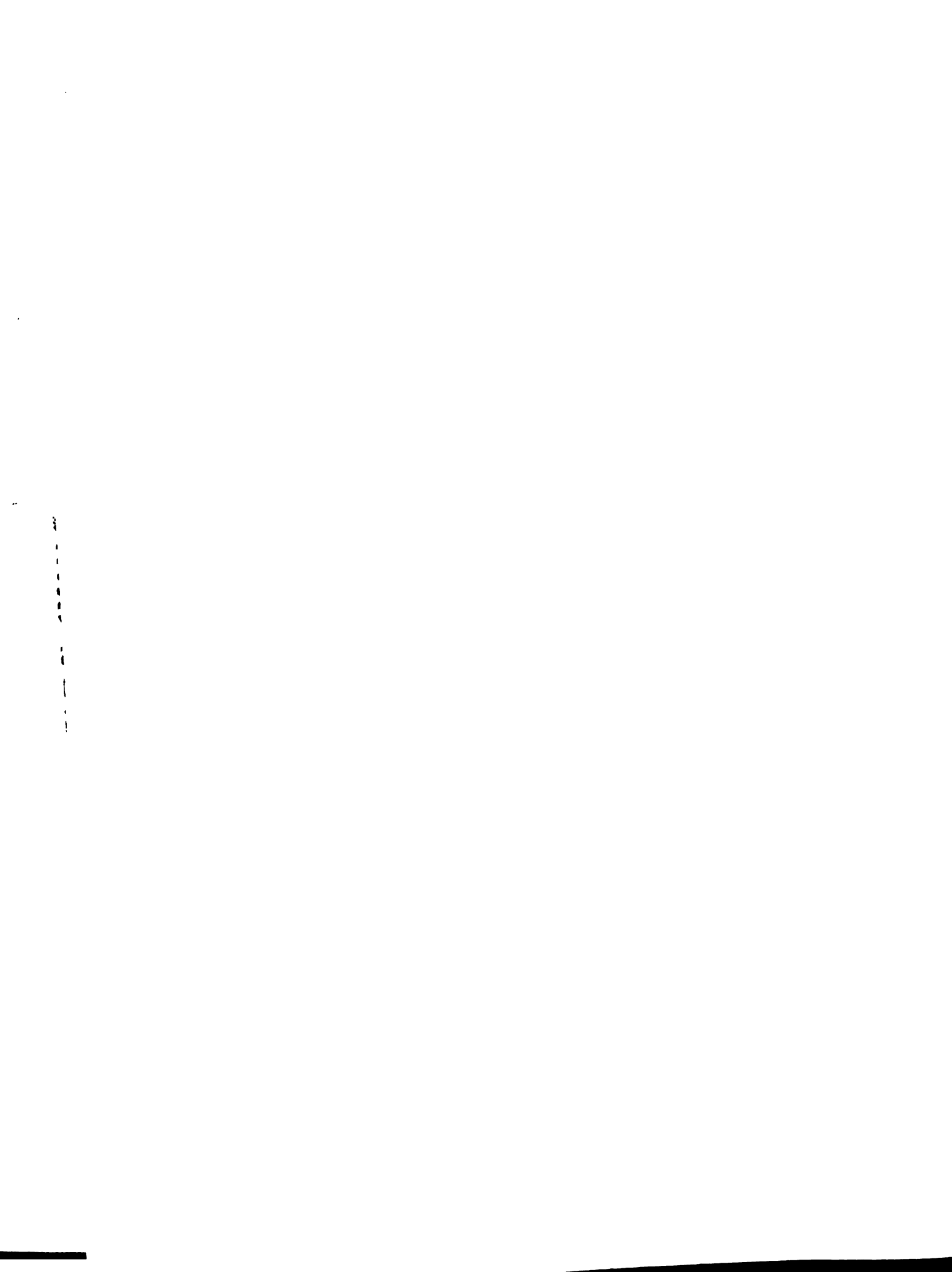
Transmite el PAO y el Presupuesto Global y desglosado a la OPSA con copia a la Unidad de Planificación de la Dirección General de Operaciones para información; la Unidad eventualmente comunica sus observaciones tanto a la OSPA como al Departamento de Planificación del Centro Zonal.

- c) Asegura el seguimiento y la evaluación; informa sobre el desarrollo tanto a los Departamentos de Planificación de las Direcciones y de los Centros como a la OSPA.

2. Dos (2) Jefaturas: una Jefatura de Administración y una Jefatura de Operaciones.

2.1 Jefatura de Administración

No sobra repetir que se trata de aliviar a la parte operativa en cuanto a los aspectos administrativos, con el fin de que ésta se dedique casi totalmente al logro de



resultados. Por tanto la Jefatura de Administración deberá suministrar el apoyo logístico bajo sus diferentes aspectos.

a) Sección de Recursos Humanos

La selección y el reclutamiento se limitarán al personal propio del Centro Zonal. Las Direcciones y los Centros son responsables de seleccionar y contratar su personal a nivel de Centro Zonal si fuere el caso.

El registro y el control, movimientos, traslados, novedades se realizan para todo el personal incluyendo el que depende de las Direcciones y de los Centros funcionalmente.

Bienestar social también ejerce sus funciones para todo el personal.

b) Sección Finanzas

La sección de Finanzas operaría para el conjunto sin excepción en cuanto a:

- i) Contabilidad y Trámites Fiscales
- ii) Pagaduría habilitada
- iii) Nómina y planillas jornales
- iv) Fondo circulante
- v) Recolección de fondos

La contabilidad se realizará en forma independiente para cada tipo de actividad

con el fin de conocer los costos de dichas actividades, dando lugar a la elaboración de un estado de resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias) para cada tipo de actividad, utilizando los costos.

Por otra parte se establecerán contabilidades de costos para cada tipo de actividad igualmente. De esta manera se obtendrán una evaluación y comparación en el tiempo por medio de los centros de costos y de responsabilidad, y de la ejecución presupuestaria.

Las nuevas disposiciones referentes a la contabilidad estatal permitirán obtener estas informaciones.

Pagaduría pagará todo el personal y realizará lo que actualmente se encuentra en sus atribuciones.

La nómina y las planillas de jornales se elaborarán para todo el personal sin excepción pero en forma separada para cada actividad con el fin de conocer la incidencia de los costos de personal sobre los costos totales y permitir precisamente la creación de los centros de costos.

El fondo circulante se dividirá en tantas partes como existen actividades específicas. Por ejemplo en este fondo

central, habrá un fondo para recursos naturales para riego y drenaje, etc...etc. Esta división tiene como propósito igualmente poder conocer los costos.

Se agregó una función de "recolección de fondos". Debemos recordar que se recolecta dinero por diferentes motivos: permisos de transporte de madera, registro de marcas y análisis químico para sanidad, entradas a los parques, etc.

Salvo las entradas a los parques, las demás recolecciones no pueden estar en las mismas manos que liquidan los derechos. Debe existir una separación. La recolección de fondos ejerce un control sobre las entradas a los parques. Además en la recolección se debe prever una contabilización por actividad con el fin de trasladar los fondos de acuerdo con las normas vigentes.

c) Sección Proveeduría

Esta Sección realiza el análisis de necesidades, y de las cotizaciones, compra y almacena para luego despachar.

En lo que se refiere a las compras existen dos fórmulas: centralizar las compras a nivel del MAG, lo que permite obtener descuentos por volumen y por

pronto pago si el sistema no es engoroso.

La segunda fórmula consiste en comprar a nivel local lo que se encuentra y a nivel central el resto.

Es un problema de política de desarrollo y del mismo Ministerio, haciendo trabajar los proveedores locales en lugar de los de la capital de acuerdo con la segunda fórmula.

Si se centraliza todo, desaparecen las actividades referentes a las cotizaciones y compras. Quedarán únicamente las de almacenaje y despacho. En ambos casos (centralización y/o descentralización) permanecen las actividades de manejo de inventarios y cálculos de niveles de reposición.

En lo que se refiere a los despachos, puesto que la proveeduría suministra a todas las dependencias, se tratará de organizar cuidadosamente la imputación a estas mismas dependencias, y realizar la ejecución presupuestaria en forma individual, siempre con el propósito de conocer el consumo y los costos.

d) Sección de Servicios Generales

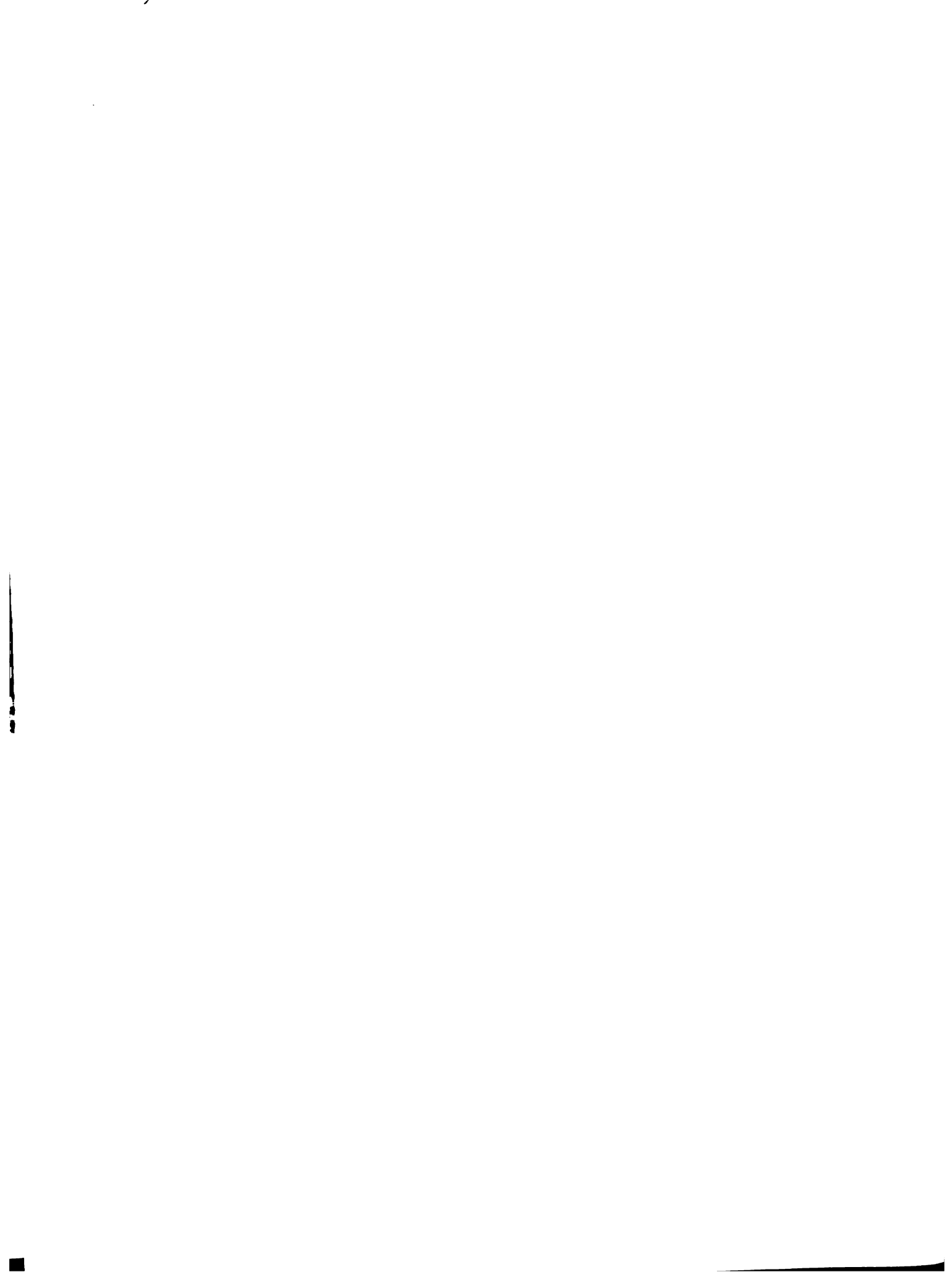
Esta Sección abarca los Servicios Generales propiamente dichos, (mantenimiento de edificios, reprografía,

etc.) el transporte, (asignación de vehículos, turnos de motoristas, etc.) el mantenimiento de los vehículos (taller automotriz) y los Inventarios.

El Taller de mantenimiento tal como existe en la actualidad o privatizado amerita algunas explicaciones.

Hay dos soluciones: a todos los vehículos asignados a las dependencias tanto del Centro Zonal como de las Direcciones y de los Centros constituyen un parque automotor central, o cada dependencia es responsable de su o sus vehículos. La primera solución tiene muchas ventajas:

- Si la organización de "transporte" es satisfactoria (utilización de un "planning" de asignación con el mismo motorista, mantenimiento preventivo) habrá siempre vehículos disponibles.
- Existe un mayor y mejor control sobre los vehículos.
- Se puede cumplir con las actividades previstas.
- Se realizan economías en combustible y mantenimiento.
- No hay necesidad de imputación específica a las diferentes dependencias, trabajo siempre impreciso, complicado y engoroso que requiere de personal numeroso.



Se hace una sola cuenta global, se suman los kilometrajes y se divide el valor global por el número de kilómetros obteniendo así un costo/kilómetro promedio, separando vehículos diesel y de gasolina.

Se realiza un control del kilometraje salida/llegada y se imputa a la dependencia utilizadora del vehículo, en forma extra-contable para obtener los costos.

Por supuesto en el valor global entra reparaciones, combustible, lubricantes, neumáticos, etc.

Una tarjeta por vehículo permite conocer el costo por vehículo, y tomar decisiones. Si se quiere mejor precisión en los costos, se utiliza la tarjeta individual.

Por cierto, en caso de un taller privatizado, el grupo transporte, deberá además del planning de utilización de los vehículos y del mantenimiento preventivo, llevar las tarjetas de costos por vehículo y calcularlos, lo que sería el sistema ideal, aún en el caso de conservar los talleres en el Ministerio, quitando así una gran parte de la carga administrativa a los talleres que se dedicarán esencialmente a sus labores propias. Además esta fórmula permite un



control más estricto.

2.2 Jefatura de Operaciones

La Jefatura de Operaciones coordina las operaciones a cargo de las "delegaciones" de las diferentes Direcciones y de los Centros.

Por naturaleza reporta a la Dirección General de Operaciones para informar del desarrollo de las actividades, en forma global, anotando los logros y las dificultades encontradas. Además informa a cada Dirección y a cada Centro.

Cabe aclarar una vez más que las Direcciones son: Dirección General de Economía Agropecuaria, Dirección de Sanidad Vegetal y Animal, Dirección de Recursos Naturales. Los Centros son: Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA), Centro de Recursos Naturales (CENREN), Centro de Riego y Drenaje (CRD), Centro de Meteorología e Hidrología (CMH).

La Jefatura de Operaciones comprendería las siguientes dependencias y la estructura indicada a continuación:

A - En Staff el manejo de los Centros de Capacitación

Según lo previsto, el CENTA (nuevo) tendría a su cargo el manejo de los centros.

En el concepto del Consultor esta fórmula presenta más inconvenientes que ventajas:

- obliga el CENTA a crear un sistema administrativo paralelo al sistema existente a nivel de Centros Zonales (mantenimiento, planificación de cursos, etc.)
- recarga la parte administrativa del CENTA
- impide el pleno uso de los Centros de Capacitación en cuanto a sus instalaciones. Se puede, muy naturalmente, vislumbrar que el CENTA siendo "dueño" de los Centros de Capacitación, acaparará su uso.
- muchas actividades requieren de capacitación, lo que más necesita el MAG en su conjunto; cada dependencia tendrá que "pedir el favor" al CENTA.
- El CENTA, autónomo, tendrá que montar un sistema de costos para poder facturar el costo del uso a las dependencias utilizadoras, lo que parece engoroso y complicado.

El Centro Zonal, debido a su organización administrativa tal como se ha diseñado, estará en condiciones de:

- realizar una planificación del uso de los centros de capacitación
- asegurar el mantenimiento de los centros de capacitación
- calcular el costo/hora de ocupación del centro para, sea indicarlo a las dependencias, sea facturarlos a los organismos autónomos, los cuales deberán pagar por este servicio.



En la perspectiva de un sistema de contabilidad de costos, esta indicación suministrada a las dependencias les permitirá conocer sus costos y prever el presupuesto requerido. En el futuro se podrá contemplar una facturación interna de los Centros de Capacitación a las dependencias usuarias del MAG, y aliviar así el presupuesto y los gastos de los Centros Zonales.

B - En línea se ha previsto tres "coordinaciones": Coordinación de Recursos Naturales, Coordinación de Desarrollo Integral, y Coordinación de actividades especiales.

a) Coordinación de Recursos Naturales

Tal como se ha dicho anteriormente debe existir un control a nivel de campo sobre las actividades de las Direcciones y de los Centros. El control "remoto" no da buenos resultados, y enviar permanentemente funcionarios de la central es costoso si se quiere una frecuencia satisfactoria en el control. Debemos recordar que "control" significa verificar el cumplimiento de las actividades y orientarlas si fuere el caso, brindando la asistencia requerida.

El Coordinador de Recursos Naturales tal como lo indica su nombre coordina las actividades de los delegados de los tres (3) Centros: Recursos Naturales (CENREN), Riego y Drenaje (CRD) y Meteorología e Hidrología (CMH).



No sobra repetir que el Coordinador no elabora los programas, no decide en cuanto a su desarrollo, responsabilidades de cada Centro. Se limita a verificar la marcha de los programas y el cumplimiento de las metas.

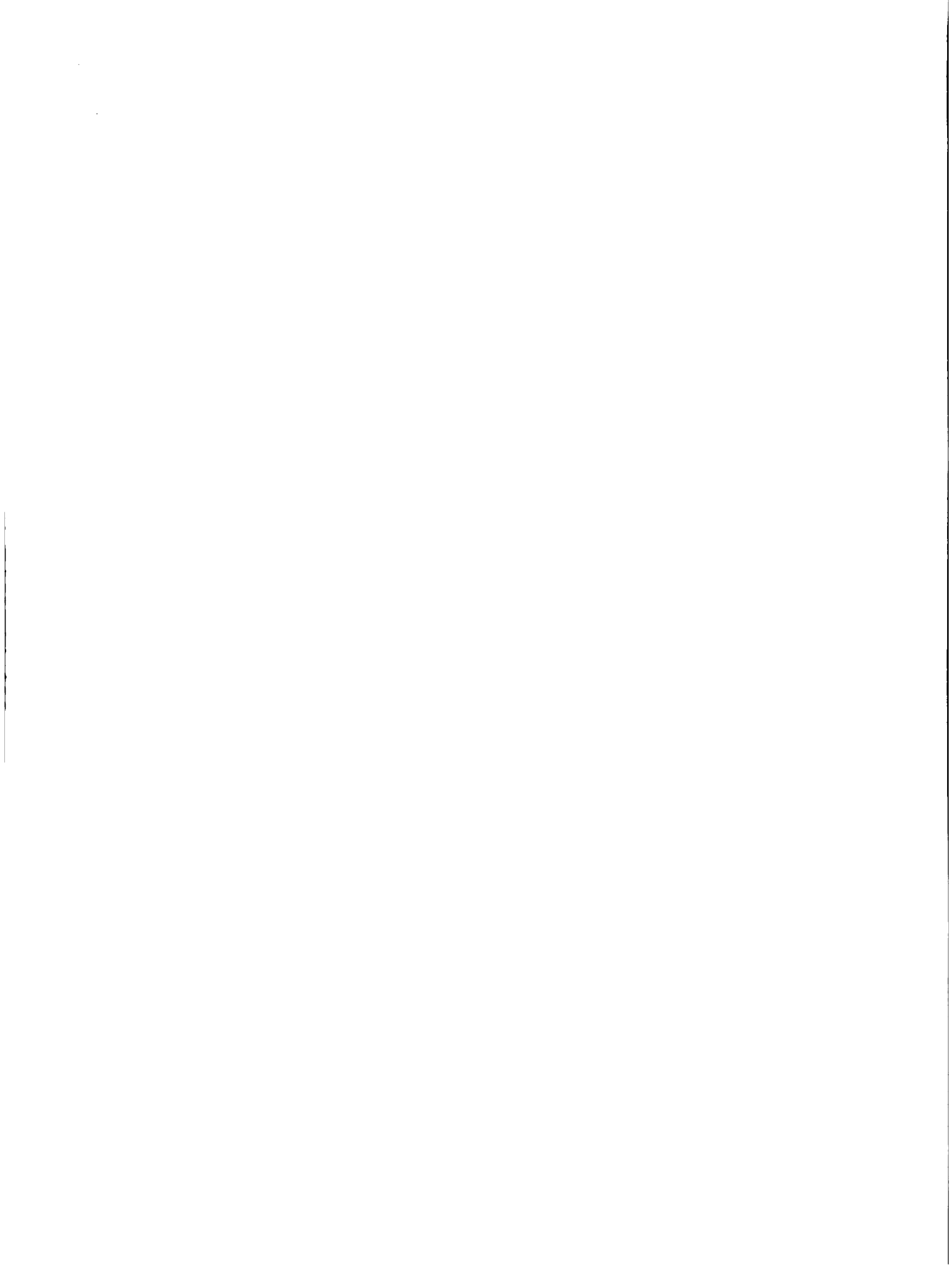
El papel del Coordinador es jerárquico y no funcional; actúa en representación de cada Director.

b) Coordinación de Desarrollo Integral.

Se ha previsto un Coordinador de Desarrollo Integral. Se podrá buscar otro nombre más adecuado si es necesario.

Se trata de no dejar a la deriva actividades que son integradas al desarrollo agropecuario. Pero estos aspectos deberán examinarse a la luz de la nueva situación creada por la firma de la paz. Será conveniente saber si otros organismos del Estado se dedicarán a estas actividades; lo más probable es que se limiten a la planificación, a los programas puesto que no disponen de la infraestructura necesaria. Sólo el MAG la tiene. Se está pensando en todos los aspectos de la "Reconstrucción Nacional".

Bajo la denominación de "Desarrollo Integral" se agruparon:



- i) Las formas asociativas: asociaciones de agricultores, cooperativas, asociaciones para el mercadeo de los productos agropecuarios, asociaciones de regantes, etc.

Alguna dependencia debe preocuparse por ello e impulsar la creación de formas asociativas.

- ii) La mujer campesina: si es cierto que la mujer campesina es un elemento que contribuye a la producción y por tanto entra en los programas del CENTA bajo este aspecto, queda por prever otras actividades tales como artesanías, producción de alimentos procesados, en común, lo que se realiza generalmente en forma asociativa. Pero se ha previsto una actividad separada de lo indicado en (i) puesto que se trata de un medio muy específico.

- iii) La juventud vinculada a la explotación agropecuaria. También la juventud puede agruparse por actividades de transformación y mercadeo. En Colombia por ejemplo, en ciertas zonas, los padres se dedican al cultivo de hortalizas, las madres en cooperativas producen alimentos procesados y los hijos comercializan los productos tanto frescos como procesados en forma elemental.



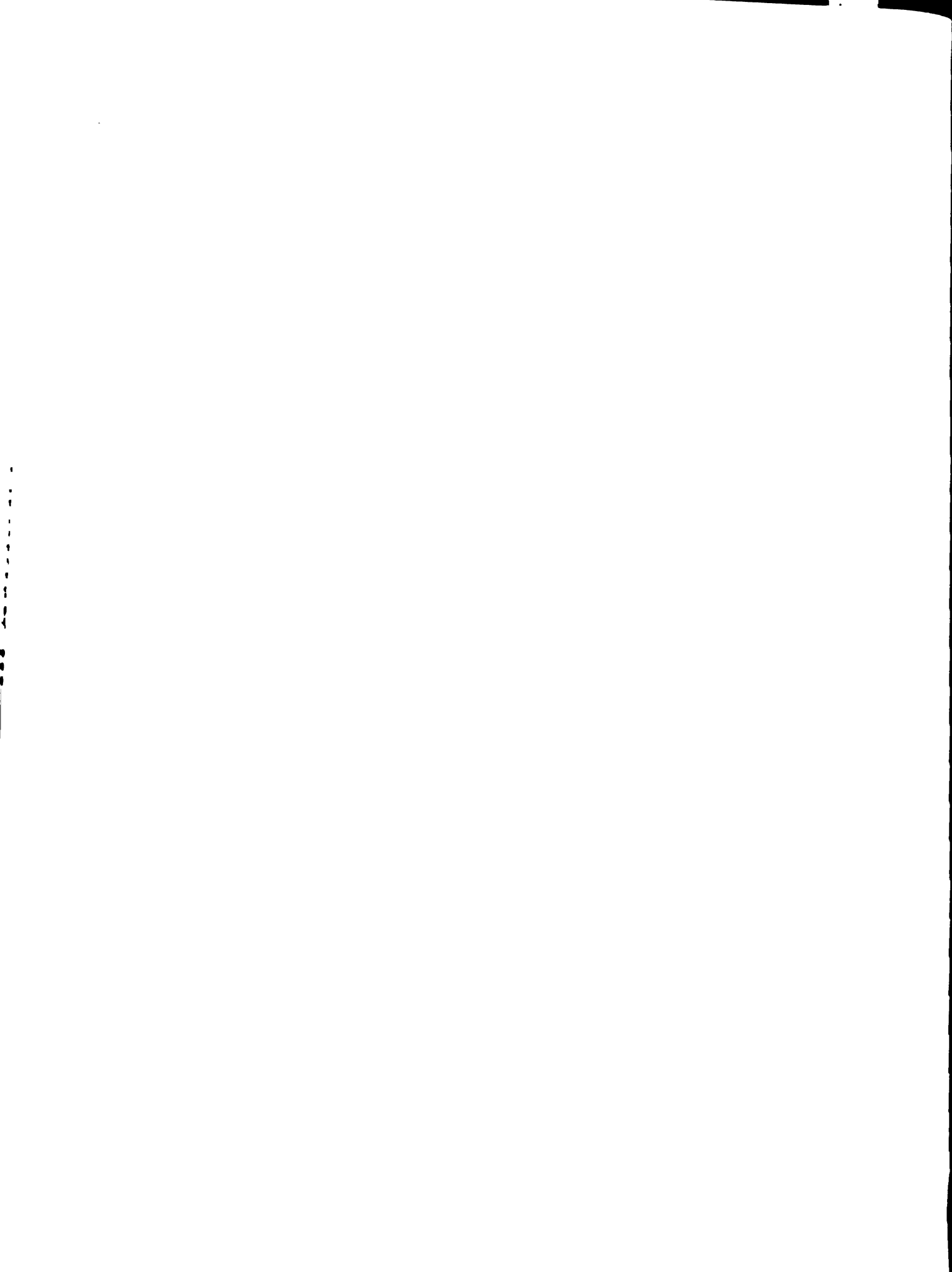
Es bien evidente que todos los aspectos de la comunidad deben depender de otros organismos: casas de la cultura, bibliotecas, deportes colectivos, etc. Pero todo lo relacionado con la agricultura la ganadería desde el punto de vista tanto productivo como comercial debería estar a cargo del MAG, a través de los Centros Zonales. No se trata tampoco de recaer en los excesos del "Desarrollo Rural".

Es conveniente dar prelación al mejoramiento de las condiciones de vida por medio de un incremento de los ingresos familiares, enfocando el desarrollo hacia una agricultura no únicamente de subsistencia hasta donde y donde sea posible, involucrando las zonas marginadas hasta el momento.

c) Coordinación de actividades especiales
Como actividades especiales se ha contemplado:

i) Las actividades propias del Centro de Desarrollo Pesquero, las cuales se realizan en lugares específicos.

Estas actividades podrían incrementarse si se decide la construcción de pequeños reservorios para suplir los problemas de sequía (a cargo del Centro de Riego y Drenaje), donde se podrá pensar en



cultivos de peces (tilapia, carpa dorada) con el fin de mejorar la dieta de los campesinos.

- ii) Las actividades propias de Sanidad Vegetal y Animal. Este punto ha sido objeto de aclaraciones en páginas anteriores.
- iii) Las actividades propias de Economía Agropecuaria.

Si se considera, y debería ser así, que Economía Agropecuaria es la Dirección General responsable de recopilar la información referente a todos los aspectos agropecuarios, el "delegado" de esta Dirección General tendría bajo su responsabilidad:

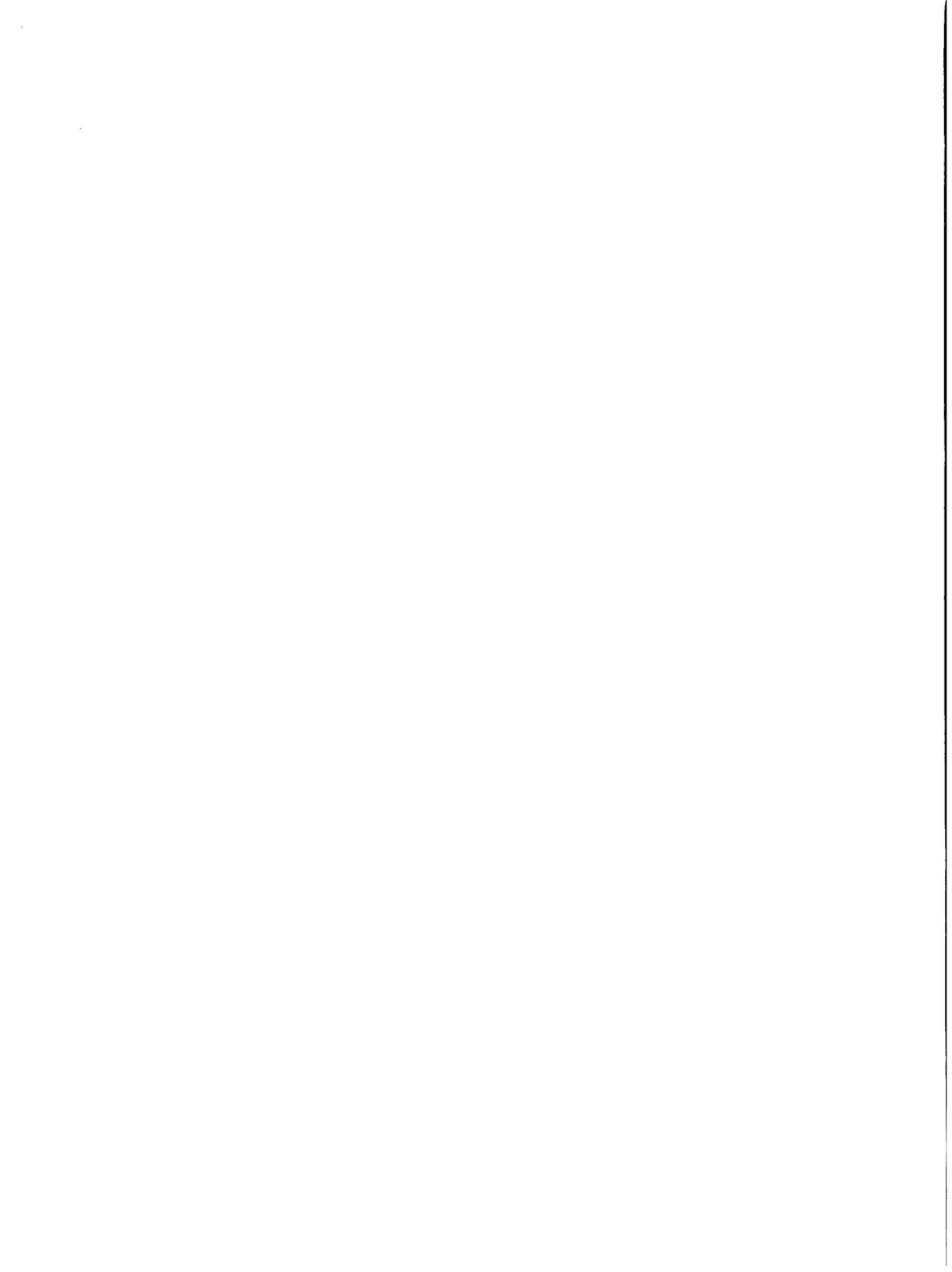
- las estadísticas agropecuarias, animando el equipo de encuestadores permanentes; los pronósticos de cosecha son importantes.
- La información referente al crédito tanto oficial como privado en relación con los bancos (sucursales locales).
- La situación de la asistencia técnica por parte del MAG y especialmente del CENTA.



- El funcionamiento del riego: si falta riego, dónde, en qué condición, etc. en relación con la coordinación de Recursos Naturales.
- La disponibilidad de tierra, la tenencia, en relación con FINATA, ISTA, a nivel local.
- La disponibilidad de mano de obra
- La mecanización (pequeños equipos y combinadas).
- La infraestructura (mejoramiento de las vías de penetración en relación con los distritos del MOP.
- La situación de los insumos de toda naturaleza, abonos insecticidas, fungicidas, etc. calidad y precios en relación con la delegación de Sanidad Vegetal y Animal.

El sistema de mercadeo: intermediarios, cooperativas, asociaciones en relación con "Desarrollo Integral" (coordinación).

Para que el planteamiento sea más claro, se trata de recopilar la información, transmitirla a la Dirección General de Economía Agropecuaria, a los



coordinadores así como a la Jefatura de Operaciones para examinar los problemas que impiden el logro de los objetivos fijados en los programas y tomar las decisiones pertinentes luego de acordarlas.

C) CONCLUSION

La estructura y la organización de los Centros Zonales, tales como se diseñaron en las páginas anteriores deberían"

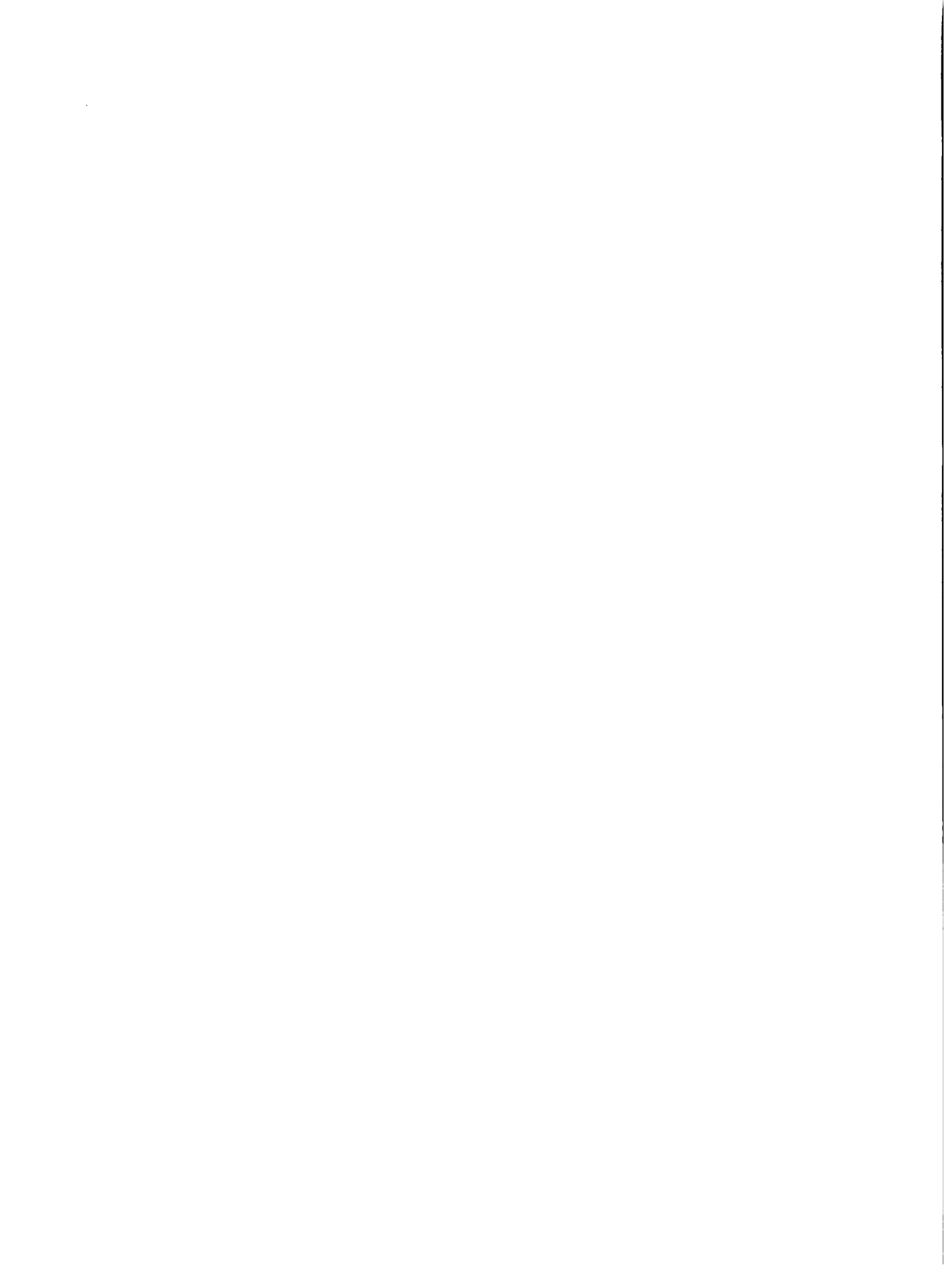
- a) Delimitar el papel de estos Centros Zonales en forma clara.
- b) Eliminar los vacíos existentes en la estructura objeto del Acuerdo 894 del 25 de septiembre de 1991.

Sin embargo existen unos vacíos en la Dirección General de Operaciones lo que se examinará enseguida.

El organigrama en Anexo muestra la estructura que se sugiere para los Centros Zonales.

III. LA DIRECCION GENERAL DE OPERACIONES

Esta Dirección General creada a instancias del Consultor del Banco Mundial y que había sido recomendada anteriormente por el Consultor del Area Institucional y Gerencial del PFI no puede ejercer sus funciones debido a una estructura simplista. El Consultor del PFI propuso una estructura y una organización, que nunca se tuvieron en cuenta.



Una estructura y una organización pesada dando lugar a una proliferación burocrática, no es conveniente, tampoco lo es un sistema casi elemental, razón por la cual no puede funcionar. Además a la fecha es acéfala.

Se sugiere las siguientes estructura y organización, introduciendo unas modificaciones que no alteran mucho la propuesta inicial. (ver organigrama adjunto y documento referente a la DGO del primer semestre de 1991).

Se sugiere la creación de una "Dirección de Desarrollo Integral" para coordinar las acciones del Coordinador de Desarrollo Integral a nivel de Centro Zonal.

Esta creación a nivel central como a nivel de Centro Zonal obedece a la preocupación de eliminar los vacíos por una parte y también de ampliar un poco, dentro del marco específico del MAG, los campos de acción, previendo los nuevos rumbos que se vislumbran con el motivo de la llegada de la paz en El Salvador.

IV. LOS PRESUPUESTOS

Es necesario abordar el tema puesto que la estructura y la organización sugeridas conllevan un manejo presupuestario diferente al existente.

Tal como se ha señalado anteriormente en este documento (parte referente a la Jefatura de Administración, Finanzas) los presupuestos serían manejados en la forma siguiente:

1. El presupuesto del Centro Zonal propiamente dicho:

- Dirección del Centro y su Secretaría
- Departamento Jurídico
- Departamento de Auditoría
- Departamento de Comunicaciones
- Departamento de Planificación
- Jefatura de Administración (Recursos Humanos, Finanzas, Proveduría, Servicios Generales, salvo taller de mantenimiento de vehículos el cual factura sea los gastos, si cada vehículo pertenece a una dependencia definida, sea el kilometraje todos gastos incluidos en el caso de un "pool" de vehículos.

Estos gastos incluyen todo lo que se refiere al mantenimiento y las reparaciones así como los sueldos del taller.

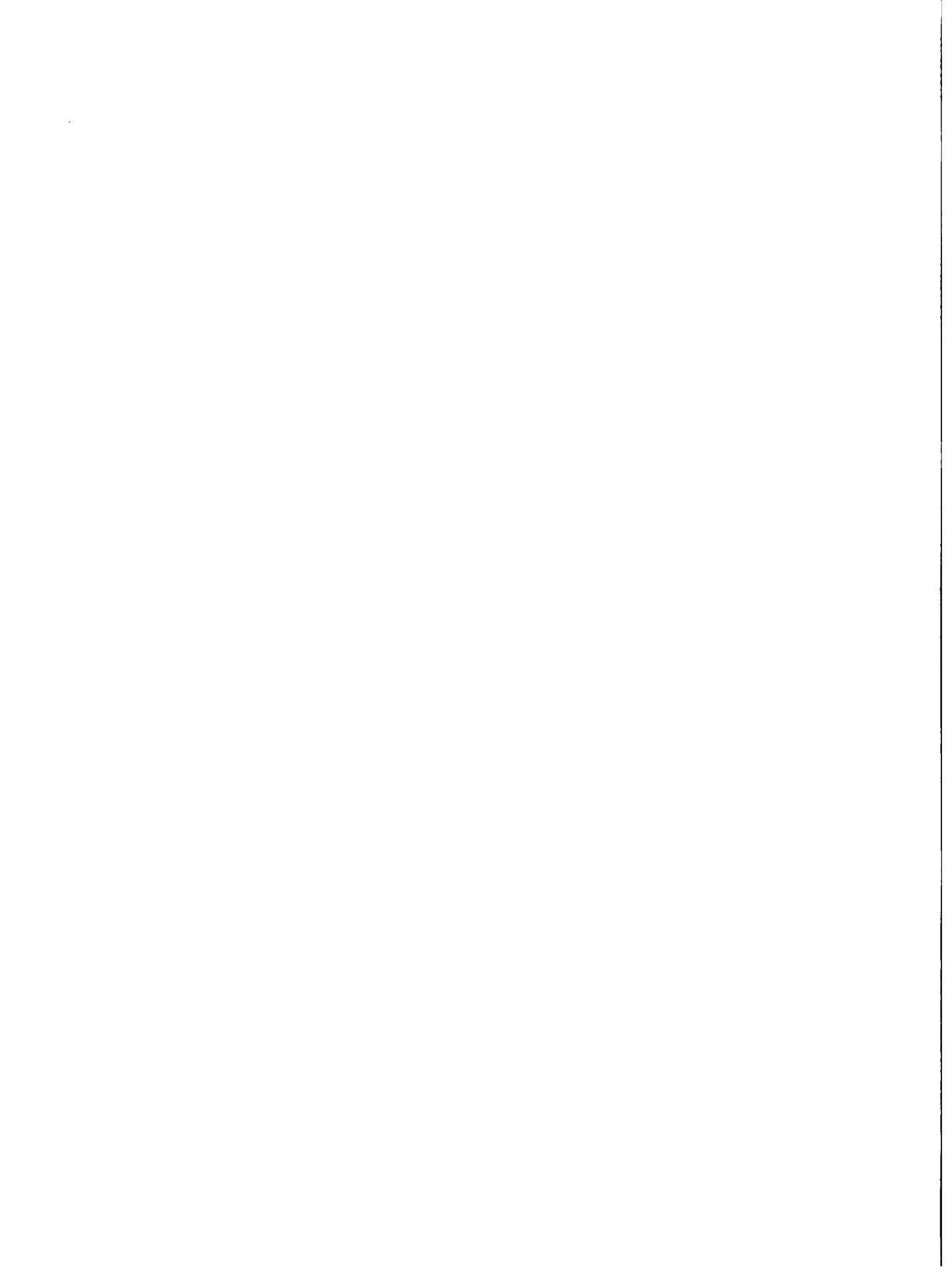
Se buscará primero determinar la hora/taller y luego el costo/Km. Es un problema sencillo de contabilidad de costos por centros de costos.

- Los Coordinadores y la Jefatura de Operaciones: sueldos y prestaciones.
Para todo lo enumerado se presupuestará también los insumos (papelería, útiles de escritorio, etc.).
- Los elementos de la Coordinación de Desarrollo Integral.

2. El presupuesto de los Centros de Capacitación:

Se establecerá en dos etapas:

1a. etapa: Todo estará a cargo del Centro Zonal durante el tiempo necesario para definir y determinar el



costo/hora/salón.

2a. etapa: las Direcciones y los Centros definirán sus necesidades de capacitación y calcularán su presupuesto de capacitación en función del costo/hora/salón el cual comprenderá sueldos del personal administrador, gastos de implementos, mantenimiento, etc.

Es muy probable que los centros de capacitación no van a utilizarse todos los días y todas las horas. Si existe un remanente de gastos, se prorratea de acuerdo con el número de horas de utilización y se debita a cada utilizador.

El Centro Zonal no tendrá que costear la capacitación. En efecto son las Direcciones y los Centros que asumirán el costo de la capacitación del personal específico de los Centros Zonales. Ejemplo: cursos de manejo de inventarios. La Sede Central (Dirección General Administrativa) asumirá los gastos siendo el beneficiario último de los mejoramientos.

3. Cada Centro y cada Dirección (CENREN, CRD, CMH, CENDEPESCA, Sanidad Vegetal y Animal, y Economía Agropecuaria) elaboran su propio presupuesto a nivel central y los presupuestos a nivel de Centro Zonal, hasta nivel Departamental y de Agencia si fuese necesario.

Las Oficinas departamentales y las agencias podrán hacer parte de la infraestructura del CENTA, otra alternativa.

Será necesario antes de tomar una decisión definitiva al respecto examinar cuidadosamente si, como en el caso de los centros de capacitación, no sería más funcional hacer depender las oficinas departamentales y las agencias del Centro Zonal, en cuanto a las instalaciones, dividiendo el espacio físico entre el CENTA y el personal destacado dependiendo de cada

Dirección y de cada Centro (CENREN, CRG, etc) cuando sea necesario debido a las actividades desarrolladas. De esta manera habrá una repartición del espacio en forma equitativa. De todos modos el personal en este nivel debe estar en el campo y no en las oficinas donde deben permanecer el tiempo justo necesario para redactar sus informes. Además así no se podrá correr el riesgo de un acaparamiento por parte de un centro o una dirección en especial, lo que generaría problemas.

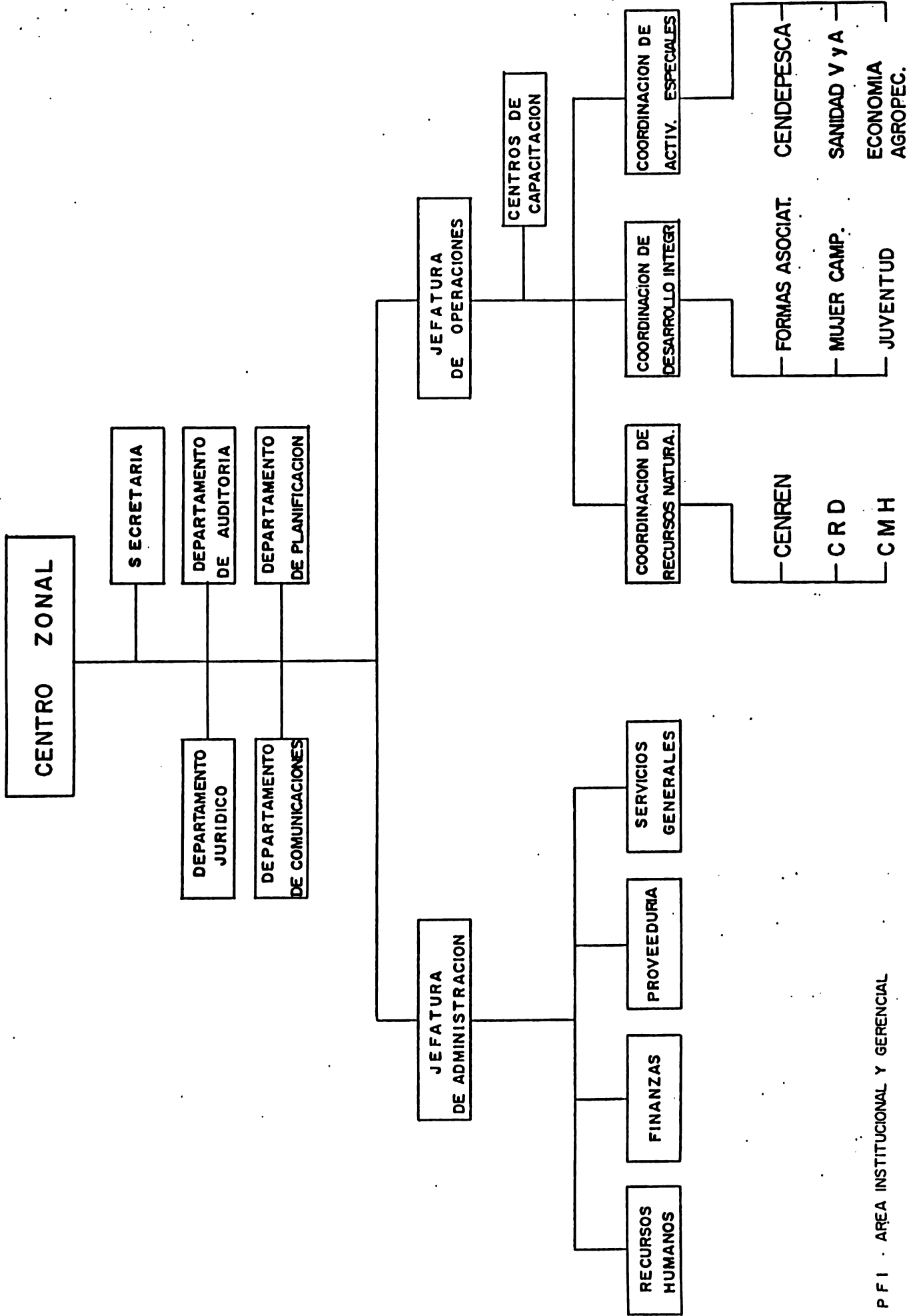
V. CONCLUSION

Las sugerencias de estructura y de organización de los Centros Zonales, deberían además de llenar los vacíos existentes, permitir un mejor desempeño de las actividades a nivel de campo, las cuales van a cobrar mayor importancia debido a la nueva situación del país.

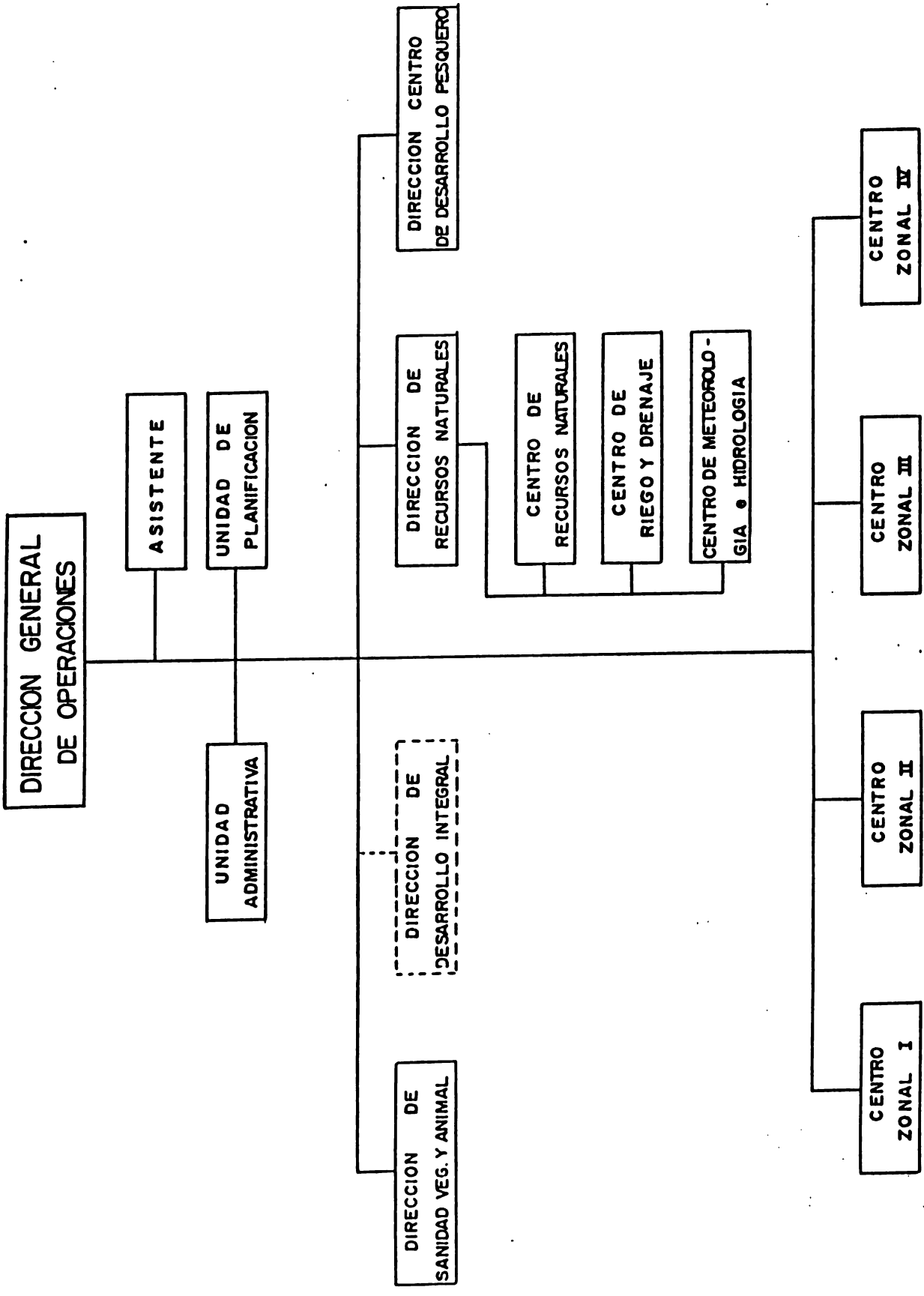
San Salvador, Enero 21 de 1992

Jean-Francois Christin

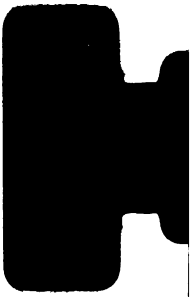
Consultor PFI, Area Institucional y Gerencial











8 X

