SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, SEA

IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA — OEA

ANALISIS INSTITUCIONAL DE LA SUBSECRETARIA TECNICA DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA

- Ing. Agrón. Francisco Barea
- Dr. Manuel Colón
- Ing. Agrón. Pablo Cabrera
- Ing. Agrón. Wilfrido Isidor

Santo Domingo, República Dominicana
Junio de 1989

OFICINA DEL IICA EN REPUBLICA DOMINICANA

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, SEA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA, IICA

ANALISIS INSTITUCIONAL DE LA SUBSECRETARIA TECNICA DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA

- Ing. Agrón. Francisco Barea
- Dr. Manuel Colón
- Ing. Agrón. Pablo Cabrera
- Ing. Agrón. Wilfrido Isidor

Santo Domingo, República Dominicana
Junio de 1989

CONTENIDO

I. INTRODUCCION

EL presente trabajo se inscribe dentro de los esfuerzos y acciones que la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) ha puesto en práctica, para reestructurar y modernizar a la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria (STPSA), con el propósito de incrementar sus niveles de eficiencia en el desempeño de las funciones que le corresponden.

Contando con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) se realizó un estudio dirigido a recomendar pautas para la readecuación normativa, organizativa y operativa de la STPSA, comprendiendo la redefinición de su rol, su estructura orgánica, funciones y mecanismos de dirección, las acciones colaterales de fortalecimiento institucional requeridas y los recursos necesarios para su ejecución.

Durante la primera etapa del trabajo se realizó un diagnóstico institucional del organismo. El mismo se sustentó por una parte en las opiniones de un grupo de informantes calificados conocedores de la problemática actual que enfrenta la STPSA, conformado tanto por miembros de su personal técnico, como por otros profesionales que han trabajado en ella en los últimos años. Además se realizó un análisis complementario sobre algunos indicadores de desempeño institucional, con base en información obtenida de otras fuentes, a fin de conseguir una caracterización realista de la problemática fundamentada en la experiencia de quienes la han experimentado personalmente y en la evidencia aportada por dicho ejercicio analítico.

En una segunda etapa se elaboró una propuesta de fortalecimiento institucional de la entidad, tomando como referencia las limitaciones identificadas en el diagnóstico, las orientaciones del Subsecretario de Planificación, Dr. Agapito Pérez Luna, y las recomendaciones planteadas por el grupo de informantes calificados consultados durante la primera etapa.

En este orden de ideas el segundo capítulo del documento contiene la memoria de un seminario taller organizado como parte del estudio para recoger las opiniones y sugerencias del grupo de informantes calificados mencionados anteriormente. En el capítulo tercero se incluyen los resultados del diagnóstico y en el cuarto, la propuesta de fortalecimiento institucional. Además se agrega un anexo técnico que presenta algunos instrumentos necesarios para la ejecución de la propuesta señalada y la metodología utilizada en el estudio.

II. MEMORIA DEL SEMINARIO-TALLER SOBRE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE STPSA

A. Propósito

El evento tuvo como propósito identificar los principales problemas institucionales que en la actualidad restringen el eficiente desempeño de la Subsecretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria, de la Secretaría de Agricultura, según la opinión de técnicos calificados que están o han estado ligados a la misma.

B. Organización

Auspiciado por la Secretaría de Estado de Agricultura y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el seminario-taller se realizó en el Hotel Santo Domingo, salón Cabuya, el miércoles 12 de abril de 1989, con base en el programa que a continuación se detalla:

9:00 - 9:15 A.M.	Palabras de apertura a cargo del Señor Subsecretario de Planificación Sectorial Agropecuaria, Dr. Agapito Pérez Luna, en representación del Señor Secretario de Estado de Agricultura, Ing. Agrón. Manuel de Jesús Viñas Cáceres.
9:15 - 9:30 A.M.	Palabras del Representante del IICA en República Dominicana, Dr. Gilberto Páez.
9:30 - 10:00 A.M.	Procedimiento de trabajo e integración de grupos de discusión, Ing. Francisco Barea.
10:00 - 10:30 A.M.	Refrigerio.
10:30 - 1:00 A.M.	Identificación de la problemática institucional, referida a los "Productos institucionales", "Capacidad administrativa", "Recursos de la Subsecretaría" y "Mecanismos de Dirección". Trabajo grupal.
1:00 - 2:00 P.M.	Almuerzo.
2:00 - 3:00 P.M.	Identificación de la problemática institucional. Continuación.
3:00 - 4:00 P.M.	Planteamiento del rol de la Subsecretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria. Trabajo grupal.

4:00 - 4:30 P.M.	Refrigerio.
4:30 - 6:00 P.M.	Identificación de alternativas de solución. Trabajo grupal.

C. Participantes

Las personas invitadas a participar en el evento fueron los directivos actuales de la Subsecretaría, más dos ex-subsecretarios y otros profesionales calificados que en el pasado reciente laboraron en la institución. El detalle de los mismos se presenta a continuación:

1. Dr. Agapito Pérez Luna, Subsecretario de Planificación Sectorial Agropecuaria.
2. Dr. Francisco Pérez Luna, Director UEPA y Ex-subsecretario de Planificación.
3. Dr. Luis Ernesto Pérez Cuevas, Ex-Subsecretario de Planificación
4. Lic. Francisco D. Alvarado, Gerente de Proyectos de GECOS, S.A.
5. Ing. Francisco Barea, Especialista en Proyectos, IICA.
6. Fernando Barrientos, Director Departamento Informaciones Estadísticas y Cómputos, SEA.
7. Lic. Giovanni Brito Bloise, Director Departamento de Recursos Externos, SEA.
8. Ing. Pablo A. Cabrera, Consultor Privado.
9. Dr. Manuel Colón, Subdirector Departamento de Economía, SEA.
10. Pedro Rijo Castillo, UEPA.
11. Lic. Ofelia De Castro Mora, Coordinadora Diseño Seguimiento y Evaluación FIDA II, SEA.
12. Lic. Carlos Disla, Asistente del Subsecretario de Planificación, SEA.
13. Lic. María D'Ocampo, Enc. División Política Agropecuaria, SEA.
14. Lic. Margarita Garabot, Subdirectora Departamento de Planificación, SEA.
15. Lic. Zoraida I. García, Asistente Director Departamento de Planificación, SEA.
16. Ing. Henry Guerrero, Director Departamento de Planificación, SEA.

17. Ing. Wilfrido Isidor S., Coordinador Nacional de URPE, SEA.

18. Ing. Enrique Lara S., Enc. División de Proyectos, SEA.

19. Juan Mancebo, Enc. División Fondo CEE, SEA.

20. Diógenes Mejía, Subdirector Departamento Recursos Externos, SEA.

21. Carmen Núñez, Subdirectora Departamento de Informaciones Estadísticas y Cómputos, SEA.

22. Ing. José Paulino, Director Nacional Proyecto Pedernales, SEA.

23. Ramón Pereyra, Encargado Centro de Documentación, SEA.

24. Martín Pérez A., Enc. División Administración y Control Financiero, SEA.

25. Israel Pérez F., Coordinador PROPESCAR-SUR (Dominico-Alemán), SEA.

26. Domingo Pérez O., Enc. División Recolección y Procesamiento de Datos, SEA,

27. Melvin Pérez S., Director Departamento Economía Agropecuaria, SEA.

28. Eddy Terrero, Enc. División Fondos BID, SEA.

29. José A. Vásquez, Enc. División Fondos Banco Mundial, SEA.

30. Nelson Zambrano, Enc. División de Evaluación, SEA.

D. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones del seminario-taller fueron derivadas mediante la integración y consolidación de las opiniones manifestadas en sendos documentos, por cada uno de los cuatro grupos de trabajo que fueron conformados, las cuales reflejan el consenso alcanzado alrededor de la temática discutida en el evento.

1. Problemática institucional de la Subsecretaría de Planificación

a. Los productos institucionales

Fueron identificados los resultados intermedios o finales que genera la Subsecretaría de Planificación mediante el desempeño de sus funciones y evaluados en términos de su oportunidad, calidad, utilidad e incidencia en el desarrollo del sector agropecuario. Los mismos fueron clasificados en dos categorías: Los de carácter periódico o recurrente y

aquéllos de tipo coyuntural u ocasional. A continuación se detalla la lista de productos identificados en cada grupo.

1) Productos recurrentes

a) Planes de mediano y largo plazo.

b) Planes operativos.

c) Perfiles de proyectos.

d) Presupuesto del sector público agropecuario.

e) Memorias anuales de la Subsecretaría y de sus departamentos.

f) Estadísticas de precios y costos de producción.

g) Informes periódicos sobre siembra, cosecha y producción de los principales productos agropecuarios.

h) Informes sobre encuestas específicas.

i) Informes de seguimiento y evaluación de proyectos.

j) Informes de naturaleza diversa, entre otros, sobre seguimiento institucional, control presupuestario y avance de proyectos.

k) Coordinación interinstitucional.

l) Captación y canalización de recursos externos.

2) Productos coyunturales

a) Reportes técnicos de diversa naturaleza.

b) Proyectos de inversión.

c) Análisis y recomendaciones sobre propuestas, programas, proyectos y servicios de asesoría.

d) Estudios especiales por demanda o iniciativa particular.

e) Informes de alerta o análisis de coyuntura.

El número de los productos de la Subsecretaría se ha venido disminuyendo gradualmente en la última década, especialmente aquéllos referidos al análisis de coyuntura, los cuales de un ritmo periódico con que se realizaban anteriormente, han pasado a elaborarse sólo de manera eventual.

Con respecto a la calidad de dichos productos, hubo consenso de que en términos generales es cuestionable e incluso en algunos casos se podría calificar como mediocre, es evidente su falta de coherencia interna, su contenido tiende a ser básicamente descriptivo y sólo en raras excepciones se elaboran documentos con enfoque propiamente analítico. De manera que dichos productos no responden a los requerimientos deseables en la generalidad de los casos, con excepción de algunos pocos, entre los cuales se pueden mencionar el Plan Operativo que en los últimos tres años se ha venido mejorando y el Presupuesto Sectorial.

Se reconoció que los referidos productos generalmente carecen de la debida oportunidad que demanda el proceso de toma de decisiones. Por otro lado se destacó el hecho de que su utilidad es relativa, puesto que está condicionada por la calidad de la información contenida en los mismos, su adecuada y oportuna difusión y el espacio político que en un momento determinado ocupe la Subsecretaría o el incumbente de turno. De manera que la utilidad de los productos institucionales se considera limitada, debido en gran medida a la desarticulación existente entre la acción planificadora y los niveles de decisión.

También hubo consenso en que su prioridad e incidencia sobre el desarrollo agropecuario nacional es restringida, a causa de las limitaciones señaladas con respecto a los factores precedentes, agravadas por una escasa coordinación interinstitucional.

Como elementos explicativos de esa situación, se mencionaron los siguientes:

- La falta de definición de una política macroeconómica explícita y oportuna, que permita al sector agropecuario definir su acción en el mediano plazo, en concordancia con la política de desarrollo nacional.

- La poca voluntad política de los niveles jerárquicos superiores, para llevar a la práctica las medidas recomendadas derivadas de los productos institucionales.

- La ausencia de mecanismos de articulación intersectorial, que muchas veces da lugar a duplicación de esfuerzos y desperdicios innecesarios de recursos físicos, financieros y humanos.

- La ausencia o inestabilidad de liderazgo institucional.

- La carencia de instrumentos adecuados para operacionalizar las políticas de carácter macroeconómico.

- La ausencia de investigación socioeconómica en el sector agropecuario, que incide negativamente tanto en la cantidad como en la cantidad de los productos de la Subsecretaría.

- La escasez de recursos físicos, financieros, técnicos y la limitada capacidad técnica y analítica del personal profesional de la entidad.

b. Capacidad administrativa

La capacidad administrativa de la Subsecretaría fue analizada en función de la claridad con que está definida la línea de mando y la eficiencia con que opera el proceso de toma de decisiones, el grado de adecuación de la organización interna para conseguir los objetivos de la entidad, el proceso de planificación de las acciones institucionales y el funcionamiento del sistema de información para la toma de decisiones. En los siguientes párrafos se presenta la percepción de los participantes sobre estos aspectos.

La línea de mando está definida formalmente y además documentada, pero en la práctica o no se respetan o se desconocen los canales institucionales. De manera que existe una elevada concentración de cuotas de poder en personas específicas; además se carece en gran medida de liderazgo a nivel de los mandos medios, cuya consecuencia es una relación horizontal que ignora los estamentos establecidos orgánicamente.

Los ámbitos de decisión no están claramente definidos, las responsabilidades no están asignadas ni distribuidas adecuadamente entre las diferentes instancias y por ende, la modalidad del proceso de toma de decisiones es de carácter difuso.

La estructura organizativa no es lo suficientemente adecuada para conseguir eficientemente los resultados que de ella se esperan, los objetivos institucionales no están claros y mucho menos la estrategia para lograrlos, ni se dispone de un presupuesto que se corresponda con los propósitos perseguidos. Por otro lado, la integración e interrelación entre los diferentes departamentos es deficiente y en muchos casos, existe duplicación de funciones en términos operativos.

Por lo general, el personal de la Subsecretaría desconoce las funciones que le corresponde desempeñar y, por lo tanto, no existe una adecuada correspondencia entre las funciones establecidas en los manuales y el desempeño observado en la práctica. De igual manera es obvia la falta de supervisión y controles pertinentes para el manejo del personal técnico y administrativo.

No se ha institucionalizado un proceso sistemático de planificación de las acciones institucionales a largo, mediano y corto plazo, en función de los objetivos de la institución. Los planes de trabajo anuales, cuando se

elaboran, dependen del interés particular del incumbente de turno y generalmente responden a formalismos para llenar requisitos, pero no llegan a utilizarse como guía fundamental para orientar y evaluar el correcto desempeño de las acciones desarrolladas. Asimismo, los trabajos de índole coyuntural tienden a consumir una gran parte del tiempo disponible del personal y en muchas ocasiones se convierten en una real limitación para la realización eficiente y oportuna de las tareas recurrentes.

Los mecanismos y procedimientos operativos de las diferentes unidades que conforman la Subsecretaría, son insuficientes e incompletos para asegurar el eficiente cumplimiento de las respectivas funciones, razón por la cual se hace necesario proceder a su pronta redefinición.

El flujo de información de la Subsecretaría es deficiente y carente de oportunidad; adolece de una clara definición acerca de los canales formales establecidos para la difusión de la información a las instancias pertinentes; en muchos casos se observa duplicidad en lo referente a la captación y manejo de la información y en marcadas ocasiones, su obtención se ve condicionada a relaciones de carácter primario. En términos generales, la cobertura, la calidad y la confiabilidad de la información es cuestionable, ya sea que provenga de las direcciones regionales, de los propios departamentos de la Subsecretaría o de otros organismos del sector agropecuario, debido tanto a limitaciones en los procedimientos de recolección y manejo, como a limitaciones de capacidad técnica del personal involucrado en estas actividades.

c. Recursos

La discusión se orientó alrededor la disponibilidad, suficiencia y calidad de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros de que dispone la Subsecretaría de Planificación para el desempeño de sus funciones. Las conclusiones acordadas al respecto se presentan a continuación.

Desde el punto de vista de la cantidad, los recursos humanos aparentemente son suficientes, no obstante, al considerar los requisitos de formación académica y experiencia profesional, se vuelve notoria la carencia de suficiente personal calificado para el cumplimiento de las funciones de la Subsecretaría. Ello se ve agravado por la falta de una adecuada política de selección y manejo de personal (sueldos bajos, carencia de incentivos, limitadas oportunidades de capacitación, ausencia de evaluaciones de desempeño y promociones y alta rotación, entre otros) y por la precariedad del apoyo logístico pertinente (facilidades de oficinas, transporte, viáticos, etc.), factores que no favorecen la permanencia de profesionales calificados en la

organización y más bien estimulan su continua emigración hacia otras entidades.

Se considera que los recursos financieros asignados a la Subsecretaría no son suficientes y carecen de la debida oportunidad, siendo destinados principalmente a gastos corrientes (sueldos, material gastable, combustible, etc.). Es importante destacar que una planta de personal supernumerario consume la mayor proporción del presupuesto destinado al sector agropecuario. Se considera que en algunos casos aislados podría contarse con recursos financieros suficientes, siempre y cuando fueran utilizados racionalmente y, aún más, en otras ocasiones la falta de capacidad para administrar recursos ya captados crea cuellos de botella para el uso eficiente de los mismos.

La disponibilidad y estado actual de los recursos físicos son deficientes y el mantenimiento de los mismos es precario; particularmente las condiciones de las instalaciones para oficinas, mobiliario y transporte, tienden a crear un ambiente poco apropiado para el desarrollo de un trabajo productivo. Por otro lado, es justo reconocer la falta de mecanismos adecuados para la captación de recursos destinados a la adquisición de vehículos, mobiliario y equipo de oficina.

Se carece de metodologías, instrumentos y procedimientos técnicos para la preparación de los productos institucionales y, en los casos en que se cuenta con ellos, se considera que requieren ser actualizados en función de la evolución institucional y tecnológica. Además es necesario identificar, incorporar y adaptar aquéllos que hagan falta para el desempeño de las funciones asignadas a la Subsecretaría, lo mismo que desarrollar una labor periódica de adiestramiento y actualización del personal técnico. Ello reviste especial importancia, dado que en la actualidad la institución ha perdido su capacidad de reajustarse a las condiciones cambiantes del país, lo cual en buena parte explica la consecuente pérdida de credibilidad y liderazgo en el sector agropecuario nacional.

En general parece ser que las instancias superiores de la Secretaría de Agricultura no han sido conscientes de la importancia que tiene la Subsecretaría de Planificación, dentro de la estructura orgánica de la misma y del sector público agropecuario y, por lo tanto, no se han preocupado por asignarle los suficientes recursos físicos y financieros requeridos para su operación eficiente.

d. Mecanismos de dirección

Sobre este tema se analizó la existencia y eficiencia operativa de mecanismos constituidos por actividades, normas, procedimientos e individuos clave, con el propósito de

conseguir en forma articulada y con la oportunidad y el contenido deseado, los resultados que se propone la Subsecretaría. En ese sentido, los grupos de trabajo puntualizaron las siguientes limitaciones.

La captación e interpretación de decisiones relativas a la política macroeconómica es prácticamente inexistente en la Subsecretaría. Dicha política es determinada por organismos que están ubicados fuera del ámbito del sector público agropecuario y, en consecuencia, la Secretaría de Agricultura funge como un ente receptor de las decisiones macroeconómicas que inciden en el desarrollo del sector, con escasas posibilidades de participar efectivamente en su definición.

A pesar de que se conocen y están definidos los actores que deben intervenir en la preparación de los diferentes productos institucionales, no operan mecanismos formales para asegurar su participación efectiva y oportuna en el proceso. Los procedimientos y canales de comunicación no están claramente definidos, ni son lo suficientemente operativos para orientar la acción de las instancias de decisión, por lo que las mismas se rigen por inferencias y conocimientos prácticamente de carácter personal o coyuntural.

Lo anterior es aplicable tanto al interior del sector público, al nivel nacional, sectorial, y regional, como a las relaciones con el sector privado. Como ejemplos que ilustran esta situación basta citar el caso del desactivado Consejo Nacional de Agricultura, la desarticulación entre las unidades de planificación de las entidades del sector, los inoperantes Consejos Regionales Agrícolas y las debilitadas e igualmente desarticuladas oficinas regionales de planificación.

La Subsecretaría de Planificación recibe apoyo técnico limitado o casi nulo de lós demás organismos del sector público agropecuario y, por el contrario, son éstos los que esperan la orientación y asesoramiento efectivo de la primera. No obstante, bajo las condiciones actuales la Subsecretaría no tiene capacidad plena para satisfacer esas demandas.

La Secretaría de Agricultura, y por ende la Subsecretaría de Planificación, carece del suficiente liderazgo en el sector agropecuario para garantizar el desenvolvimiento y la convergencia requeridos de las demás instituciones del sector, para conseguir el adecuado desempeño de las funciones que le corresponde cumplir.

2. El rol futuro de la Subsecretaría de Planificación.

El consenso de los participantes destacó que la Subsecretaría de Planificación debe contribuir significativamente a racionalizar la intervención de la Secretaría de Agricultura en los

diferentes aspectos que atañen a la conducción efectiva del sector agropecuario nacional. Para conseguir este propósito debe ofrecer asesoramiento oportuno al Secretario de Agricultura y a los directivos de los demás organismos del sector, mediante la proposición de alternativas de política agrícola coherentes con las directrices definidas por las altas instancias, para lo cual es de primordial importancia realizar una apropiada y permanente interpretación de la política global de desarrollo. Ello implica que la entidad debe prestar especial énfasis a la preparación de la estrategia de desarrollo del sector agropecuario, lo mismo que a la elaboración de los planes de largo, mediano y corto plazo necesarios para operacionalizarla.

Otra función importante de la Subsecretaría tiene que ver con la caracterización y actualización permanente de la problemática relevante del sector agropecuario y la identificación de las potencialidades existentes, lo mismo que de las vías alternativas para ofrecer solución a la misma. Igualmente la realización de estudios detallados sobre temas específicos prioritarios del desarrollo agropecuario nacional.

La coordinación, articulación, orientación y asesoramiento de las unidades de planificación de las diferentes instituciones del sector público agropecuario, en los diferentes niveles administrativos, junto con el adecuado seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo agropecuario, deben constituir también tareas prioritarias de la Subsecretaría.

Además debe procurar que la estructura orgánica y el desempeño institucional de la Secretaría de Agricultura se mantengan actualizados, en armonía con la evolución y la dinámica del sector. De igual manera debe asumir la coordinación de los programas internacionales de apoyo al sector agropecuario, para la captación de recursos externos y la canalización de acciones de cooperación internacional.

En concordancia con lo anterior se considera que, para cumplir eficientemente con el rol que le corresponde desempeñar, la Subsecretaría de Planificación debería generar el conjunto de productos que se presentan a continuación agrupados en tres categorías:

a. Productos para la interpretación de la política global de desarrollo y el asesoramiento para la definición de resultados esperados y estrategias para lograrlos.

   1) Estrategia de desarrollo agropecuario.

   2) Planes de desarrollo agropecuario a mediano y largo plazo.

   3) Proyectos de inversión.

4) Informes técnicos específicos para la toma de decisiones sobre políticas agropecuarias.

b. Productos para la actualización permanente de la problemática socioeconómica.

1) Diagnóstico periódico de la situación agropecuaria.

2) Informes de precios y boletines periódicos sobre el comportamiento de los mismos.

3) Informes sobre costos de producción agropecuaria.

4) Informe periódico sobre la evolución del costo de la canasta familiar de origen agropecuario.

5) Estudios periódicos de oferta y demanda, lo mismo que de mercados, referidos a productos agropecuarios.

6) Informes sobre flujos de productos agropecuarios al mercado de Santo Domingo.

7) Anuario estadístico sobre producción, distribución, consumo, crédito y servicios ofrecidos al sector agropecuario, entre otros.

c. Productos para la activación de las acciones institucionales del sector agropecuario.

1) Planes operativos.

2) Presupuesto sectorial y de la Secretaría de Agricultura.

3) Informes de seguimiento y evaluación sobre el comportamiento sectorial, los programas y los proyectos de inversión.

4) Informes de control presupuestario y del sistema contable de la Secretaría de Agricultura.

5) Informes mensuales sobre evolución de la siembra, la cosecha y la producción.

6) Reportes sobre estudios de coyuntura.

7) Manuales de organización de la Secretaría de Agricultura actualizados periódicamente.

8) Informes periódicos actualizados sobre la planta de personal de la Secretaría de Agricultura.

9) Metodologías actualizadas para la elaboración de los diferentes productos de la Subsecretaría de Planificación.

10) Convenios de cooperación técnica, donación y financiamiento de recursos para programas y proyectos de inversión.

11) Seguimiento institucional de las relaciones con organismos de cooperación internacional.

3. Propuesta de soluciones alternativas

A continuación se presenta un conjunto de medidas propuestas por los grupos de trabajo, las cuales a su entender contribuirían a superar las limitaciones reseñadas en las secciones anteriores.

a. Definir e implementar una política de personal que contemple el reclutamiento, entrenamiento, capacitación, evaluación, salarios y reasignación del mismo, atendiendo a su antigüedad, experiencia, habilidades, nivel académico y responsabilidad.

b. Actualizar la estructura operativa y funcional de la Subsecretaría de acuerdo a los requerimientos del proceso de desarrollo del sector agropecuario y de la propia institución. Para tales fines se debarán revisar los manuales de funciones existentes en los cuales se establecen los niveles jerárquicos y las diferentes atribuciones y responsabilidades y se deberán diseñar porcedimientos claros para la elaboración de planes de trabajo.

c. Proceder a la especialización y disponibilidad de recursos para la rehabilitación de las instalaciones físicas, mejoramiento salarial e incentivos, mejoramiento de los niveles operativos y de movilidad de los diferentes departamentos.

d. Definir mecanismos operativos que vinculen las oficinas de programación de las diferentes Subsecretarías a la Subsecretaría de Planificación para la coordinación de los trabajos.

e. Aplicar los mecanismos para que la Subsecretaría assuma el rol de coordinación de todas las dependencias de la SEA en sus aspectos técnicos.

f. Establecer mecanismos que vinculen la Subsecretaría con otras instituciones públicas y privadas del sector agropecuario y con otros organismos y dependencias del Estado, que inciden en la formulación y ejecución de la política macroeconómica.

g. Reactivar el Consejo Nacional de Agricultura y que la Subsecretaría asuma la Secretaría Ejecutiva de este organismo.

h. Vincular la investigación con la planificación agropecuaria para mejorar y fortalecer la elaboración de los planes de corto, mediano y largo plazo y definir una estrategia de desarrollo agropecuario que sirva como marco orientador de la planificación en sus diferentes niveles.

i. Formular proyectos dentro del marco de la política nacional de desarrollo conforme a los lineamientos metodológicos de los organismos internacionales de financiamiento, con la finalidad de captar nuevas fuentes de recursos.

j. Redefinir la estructura, mecanismos, procedimientos e instrumentos que actualmente desempeñen las funciones de seguimiento y evaluación dentro de la Subsecretaría.

k. Conformación de grupos especializados de trabajo para la realización de tareas específicas de duración limitada.

l. Integración de los productores a los diseños de las políticas regionales mediante la reactivación de los Consejos Regionales de Planificación.

m. Rehabilitar y poner a funcionar el Comité Interno de Coordinación y Evaluación de la Subsecretaría.

n. Fortalecer la unidad responsable de las relaciones con los organismos internacionales.

o. Fortalecer a las URPE's y crear los mecanismos para asegurar su articulación al proceso de Planificación y Ejecución de la política agropecuaria.

III. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE STPSA

A. Marco legal

1. El sistema institucional responsable de la definición y ejecución de la politica agropecuaria.

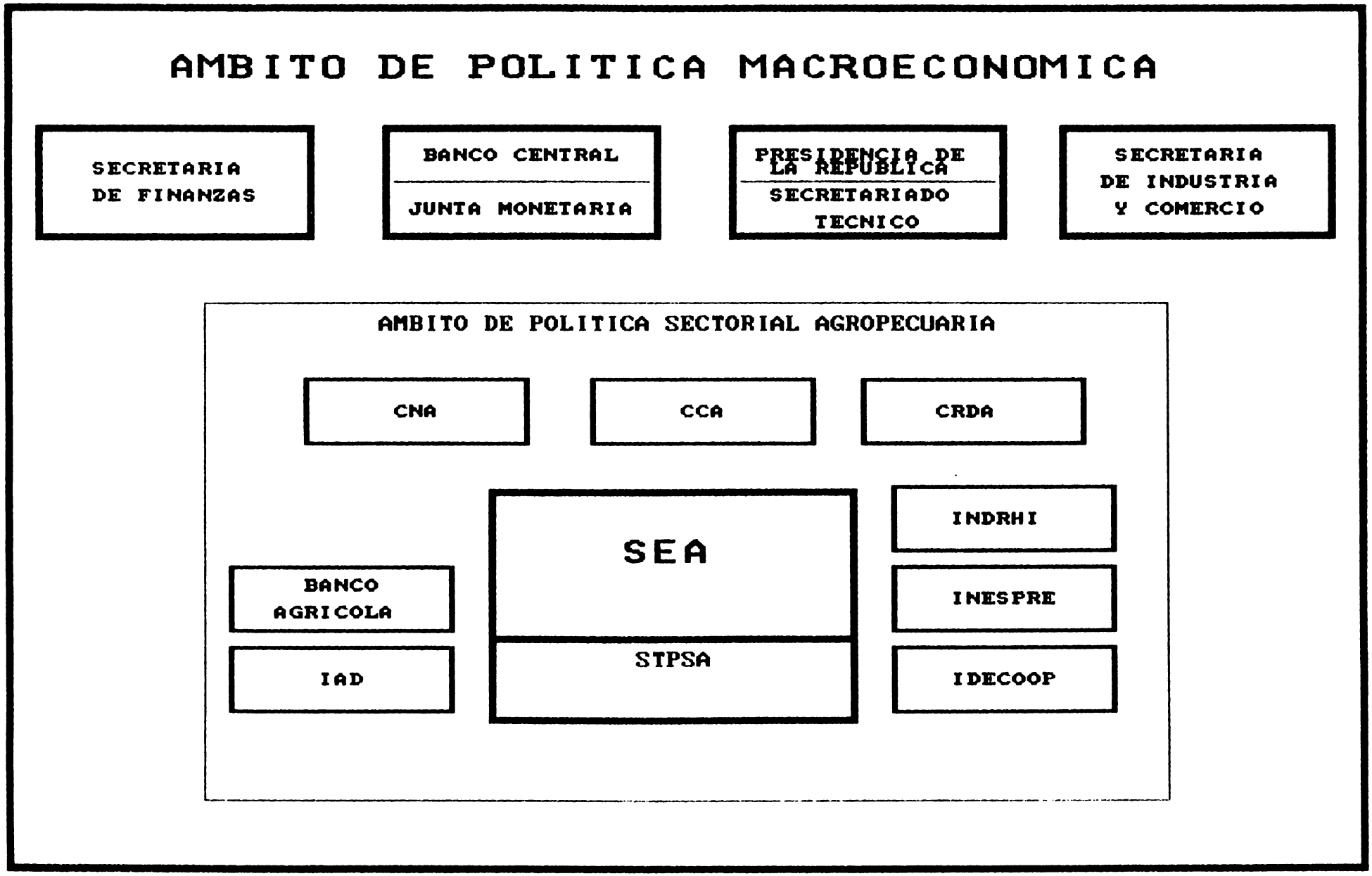
   Los organismos que integran este sistema son la Secretaría de Estado de Agricultura, el Banco Agrícola, el Instituto Agrario Dominicano, el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, el Instituto Nacional de Estabilización de Precios, el Instituto de Desarrollo Cooperativo, el Consejo Nacional Agropecuario, los Consejos Regionales de Desarrollo Agropecuario y la Comisión Coordinadora Agropecuaria (figura 1).

   La Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, en su calidad de organismo asesor de la Secretaría de Agricultura, forma parte de dicho sistema. Ello implica que por ningún motivo debe considerarse como un ente aislado en el contexto del sector agropecuario nacional y por ende, su desempeño está condicionado en gran medida por las relaciones formales e informales que necesariamente se requieren entre dichas organizaciones para lograr una conducción efectiva de la política agropecuaria. Por otro lado, dada la amplia incidencia de la politica macroeconómica sobre el comportamiento del sector y la necesidad de que exista una apropiada coherencia con la anterior, tampoco deben olvidarse las interacciones con las instituciones responsables de su definición y ejecución, como el Secretariado Técnico de la Presidencia, el Banco Central y las Secretarías de Estado de Finanzas e Industria y Comercio.

   La Secretaría de Estado de Agricultura es el organismo rector de la política agropecuaria y además le corresponde ejecutar un conjunto de servicios de apoyo a la producción, de acuerdo a su Ley Creadora (Ley No. 8 del 8 de septiembre de 1965), a su respectivo Reglamento Orgánico (Decreto No. 1142 del 28 de abril de 1966) y a las posteriores modificaciones (decretos No. 1610 del 3 de enero de 1976 y No. 1168-86-391 del 12 de noviembre de 1986). Ello le confiere la posibilidad de tener una apreciable incidencia en el desarrollo del sector agropecuario en todo el territorio nacional.

   Por otro lado, la mencionada ley considera a los restantes organismos ejecutores del sector público agropecuario, como vinculados a la Secretaría de Estado de Agricultura y establece que deben coordinar la ejecución de sus programas con dicha institución. A pesar de estas definiciones formales, en la práctica el grado de incidencia de la Secretaría en la formulación y ejecución de la politica agropecuaria ha variado a través del tiempo, dependiendo más bien de la ascendencia política y la capacidad de liderazgo del Secretario de turno, que de sus atribuciones legales. Al nivel de las políticas

Fig. 1. Sistema institucional que participa en la definicion y ejecucion de la politica agropecuaria



específicas (precios, crédito, riego, etc.) que son manejadas directamente por las entidades vinculadas, generalmente éstas funcionan más o menos en forma autónoma, con la cooperación extraoficial entre distintos organismos y la coordinación de presupuestos a nivel del Secretariado Técnico de la Presidencia, lo cual contradice el espíritu de la Ley No. 8. [1]

Con respecto a los organismos de decisión y coordinación de las acciones institucionales (Consejo Nacional de Agricultura, Comisión Coordinadora Agropecuaria y Consejos Regionales de Desarrollo Agropecuario), se reconoce que, además de haber operado en forma discontinua a través del tiempo, en general no han desempeñado a cabalidad el papel que les asigna la ley y su influencia en la conducción del sector y ha sido mínima.

De lo anterior se desprende que la Secretaría de Agricultura carece de suficiente liderazgo en el sector agropecuario para garantizar el desenvolvimiento y la convergencia requeridos de las demás instituciones vinculadas, para conseguir el adecuado nivel de desempeño de las funciones que le corresponde cumplir.

La Secretaría de Agricultura y las demás instituciones a ella vinculadas, tienen escasas posibilidades de participar en la definición de la política macroeconómica, puesto que sus directivos no son miembros de la Junta Monetaria ni del equipo económico del Gobierno. De modo que la misma tiende a dejar por fuera algunos de los elementos necesarios para el desarrollo del sector agropecuario y hasta llega a ser contradictoria con la política sectorial. Parece ser que el enfoque predominante considera ambas políticas como funciones separadas y distintas, lo cual ha condicionado a la existencia de tendencias encontradas entre ambas y por consiguiente, a limitar la efectividad de la política agrícola [2].

1/ Ver:

Banco Mundial. República Dominicana; Estudio del Sector Agrícola. Vol. II. Informe No. 6267-DO. Washington, D.C., 1986. pp 7-9.

Malkún, J. L. Reorganización Institucional del Sector Público Agropecuario. Santo Domingo, Consejo Nacional de Agricultura, 1987. pp 36.

2/ Ver:

Banco Mundial. Op. cit. pp 7-9.

Espinal, J.J. Estudio Básico del Sector Agropecuario en la República Dominicana. Tomo I. Sto. Domingo, IICA, 1985. pp 67.

2. La Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria

Mediante Decreto No. 1610 del 3 de enero de 1976 fue creado el cargo de Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial. Posteriomente fue definida la estructura orgánica de la Subsecretaría y sus respectivas funciones, en la Resolución No. 14/76 del 23 de enero del mismo año.

A partir de entonces se ha llevado a cabo una serie de modificaciones, con el propósito de adecuar dicha estructura a las necesidades de la institución, a través de un conjunto de resoluciones emitidas por el despacho del Secretario. Las más recientes, sobre las cuales se sustenta la organización vigente, se describen a continuación:

Resolución No. 25/89 del 20 de febrero de 1989, que designa al Encargado de la Oficina Coordinadora de las URPE, y establece que ellas están adscritas al Departamento de Planificación.

Resolución No. 19/88 del 3 de febrero de 1988, que modifica la estructura del Departamento de Planificación.

Resolución No. 35/86 del 29 de octubre de 1986, que modifica la estructura del Departamento de Recursos Externos.

Resolución No. 31/86 (bis) del 6 de octubre de 1986, que modifica la estructura del Departamento de Economía Agropecuaria.

La Subsecretaría de Planificación es una de las dependencias técnicas de la Secretaría de Estado de Agricultura y por tanto se rige por las disposiciones legales y procedimientos administrativos propios de esta actividad. Las funciones generales que le corresponde desempeñar son:

- Recomendar al Secretario de Estado del ramo la política sectorial y subsectorial a seguir para el desenvolvimiento del sector agropecuario y realizar las evaluaciones correspondientes.

- Administrar y controlar los recursos financieros necesarios para la ejecución de los programas agropecuarios.

- Coordinar con las diferentes fuentes de financiamiento y organismos, los procedimientos y disposiciones establecidas para la obtención de los créditos y asesoría técnica en general.

- Preparar, controlar y evaluar la programación presupuestaria anual, la formulación de los distintos proyectos y programas del sector agropecuario (Plan Operativo), y los planes a

mediano y largo plazo del sector agropecuario, en estrecha coordinación con el Secretariado Técnico de la Presidencia.

- Asistir técnicamente a las Unidades Regionales de la Secretaría, en la consecución de los planes operativos regionales y en la formulación de los planes de mediano y largo plazo.

- Obtener, procesar y conservar los datos e informaciones inherentes al sector agropecuario, en estrecha coordinación con la Oficina de Estadística del Secretariado Técnico de la Presidencia.

- Preparar y consolidar el informe anual de las labores realizadas por la Secretaría de Estado de Agricultura.

- Asistir al Secretario en la preparación y presentación de documentos y agendas de discusiones en cada una de las reuniones ordinarias o extraordinarias que presida o asista como miembro.

a. Sistema de dirección

El **Subsecretario Técnico de Planificación** es el responsable de dirigir todas las acciones de carácter técnico y administrativo encomendadas a la Subsecretaría y depende directamente del Secretario de Estado. Tiene como funciones generales suplir las ausencias accidentales del Secretario, asesorarlo en la adopción de políticas y planes de acción de la Secretaría, asistirlo en sus relaciones con otras instituciones, representarlo en actividades oficiales y organizar en su nombre las reuniones del Consejo Nacional de Agricultura. Más específicamente le corresponden atribuciones ejecutivas, técnicas, administrativas y de asesoramiento, relativas a la formulación, adopción y evaluación de la política agropecuaria.

La Resolución No. 14/76 establece además tres organismos presididos por el Subsecretario, con funciones de asesoramiento y coordinación, tanto al interior como al exterior de la entidad, ninguno de los cuales opera en la actualidad. Los mismos son: La Unidad de Asesoría Externa, el Consejo de Coordinación de Planificación Sectorial y el Comité de Coordinación.

La **Unidad de Asesoría Externa** tiene por función ofrecer asesoramiento y apoyo técnico a la Subsecretaría para la formulación, ejecución y evaluación de la política agropecuaria.

El **Consejo de Coordinación de Planificación Sectorial**, integrado por los Jefes de Planificación de las instituciones del sector público agropecuario tiene las funciones siguientes:

- Coordinar la programación del sector agropecuario a corto, mediano y largo plazo.

- Coordinar la programación anual del sector y el presupuesto correspondiente a sus instituciones.

- Formar y coordinar grupos técnicos de trabajo a solicitud del Secretario de Estado de Agricultura, de la Junta Directiva del Consejo Nacional de Agricultura o del Consejo mismo.

- Informar trimestralmente al Secretario de Estado de Agricultura del alcance y progreso de los programas en ejecución.

- Realizar un informe anual de evaluación y recomendaciones de políticas para el mejor desarrollo de los proyectos y programas.

El **Comité Interno de Coordinación** es una dependencia integrada por los directores de Departamento de la Subsecretaría, cuyas funciones son:

- Definir las líneas generales de trabajo

- Coordinar los distintos departamentos

- Resolver problemas de rutina o aquéllos que demanden un esfuerzo extraordinario de trabajo.

b. Ambito de actuación

La Subsecretaría de Planificación está supuesta a desarrollar sus funciones a nivel nacional y regional. En el primer caso le corresponde desempeñarse específicamente al interior de la Secretaría y en el ámbito de la política sectorial agropecuaria y de manera más general proyectarse al ámbito de la política macroeconómica, en lo referente a la interpretación y proposición de ajustes a la misma. En el nivel regional debe asistir técnicamente a las direcciones regionales de la Secretaría, en la formulación de los planes de mediano y largo plazo y en la preparación y ejecución de los planes operativos regionales.

Los recursos que dispone la Subsecretaría para su operación, provienen en su mayoría de las asignaciones ordinarias del Poder Ejecutivo, a través de la Dirección General del Presupuesto. Por otra parte también recibe fondos de préstamos o donaciones de organismos internacionales, destinados a financiar algunos de los proyectos que tiene bajo su responsabilidad administrativa.

c. Estructura orgánica general

La estructura general de la Subsecretaría se presenta en la figura 2 y la organización de sus cuatro departamentos, en las figuras 3 a 6. A continuación se detallan las funciones generales de cada departamento.

1) Departamento de Planificación

a) Preparar y evaluar el plan operativo del sector agropecuario.

b) Preparar, evaluar y actualizar la estrategia y los planes regionales y nacionales a mediano y largo plazo del sector agropecuario.

c) Evaluar el comportamiento del sector agropecuario.

d) Evaluar el cumplimiento de la política agropecuaria, especialmente la relacionada con el crédito, la comercialización y los precios.

e) Proponer métodos eficientes de controles administrativos y de servicios burocráticos.

f) Asistir permanentemente a las direcciones regionales.

2) Departamento de Recursos Externos

a) Administrar y controlar la ejecución de programas Especiales.

b) Promover y negociar financiamientos externos para la ejecución de programas de desarrollo agropecuario.

c) Servir de enlace con los distintos organismos multilaterales o mecanismos bilaterales de financiamiento externo.

3) Departamento de Economía Agropecuaria

a) Estudiar las posibilidades de exportación y de sustitución de importaciones de productos agropecuarios y formular la política al respecto.

b) Realizar estudios sobre mercadeo de productos agropecuarios y proponer las reglamentaciones y medidas necesarias.

c) Establecer y mantener un servicio de divulgación sobre mercadeo agrícola en colaboración con otras entidades interesadas.

Fig. 2. Organigrama de la Subsecretaria Tecnica de Planificacion Sectorial Agropecuaria

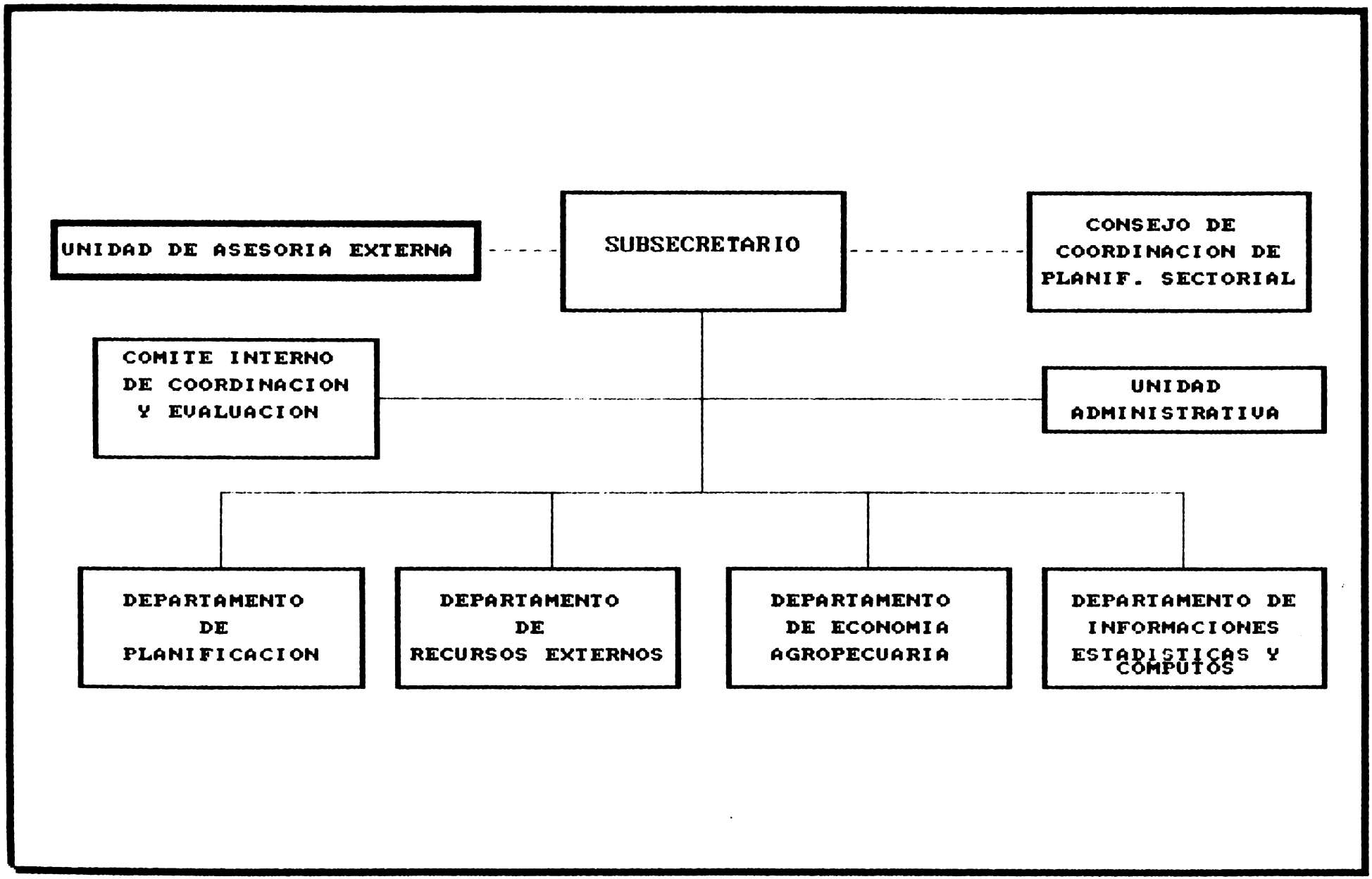
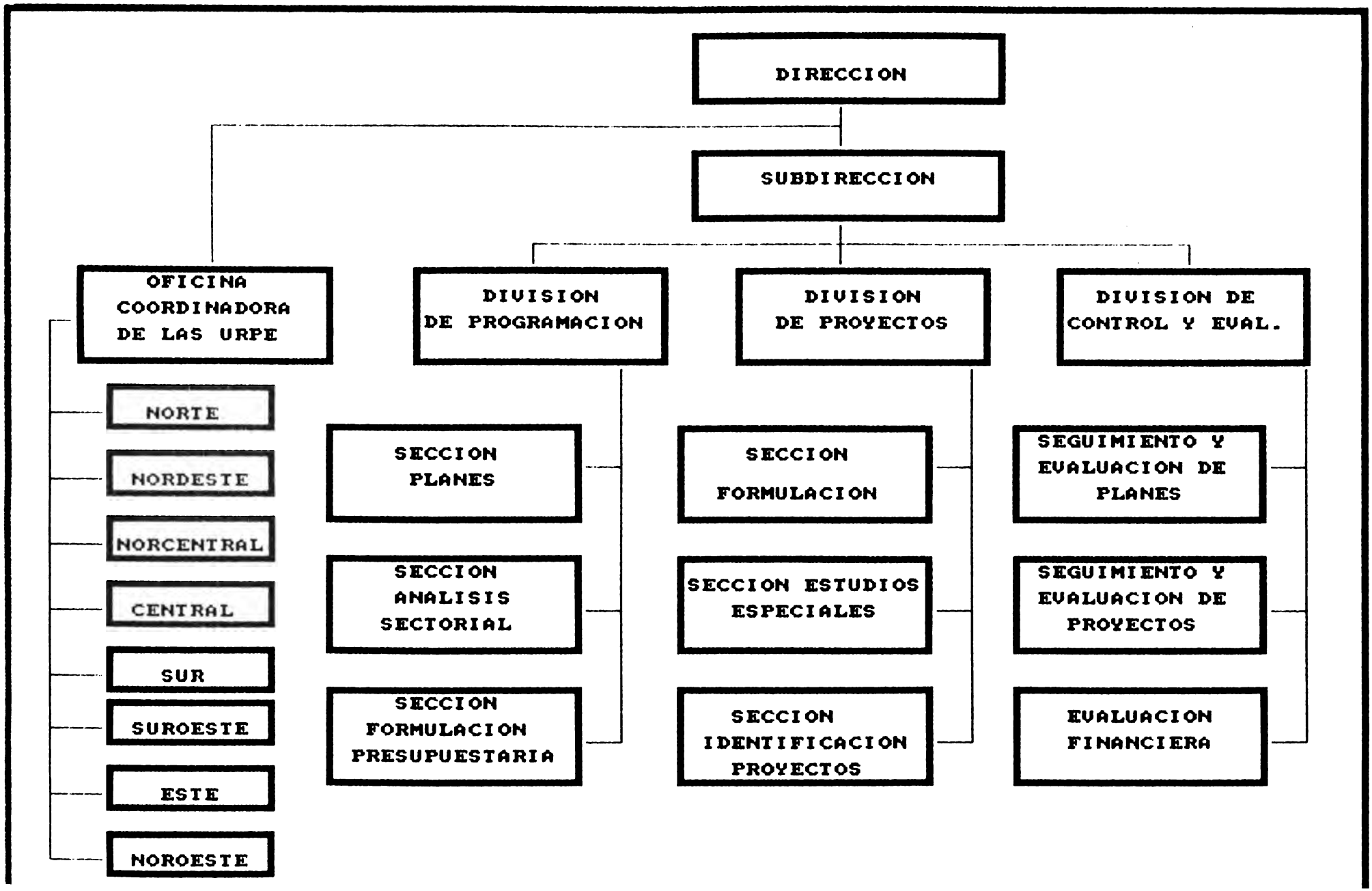


Fig. 3. Organigrama del Departamento de Planificacion



d) Establecer y unificar un sistema de pesas y medidas en todo el país, para el mercadeo de productos agropecuarios.

e) Establecer y desarrollar economía de producción.

f) Estudiar y proponer los proyectos de ley necesarios para el control efectivo de la fabricación, distribución y venta de productos de utilización agropecuaria.

g) Tramitar al departamento correspondiente las solicitudes de registros de productos de utilización agropecuaria sometidos a control oficial.

h) Llevar el registro y expedir las licencias correspondientes previo análisis de laboratorio.

i) Vigilar, en colaboración con el Ministerio correspondiente, el cumplimiento de las normas sobre fabricación, distribución y venta de productos agropecuarios, sometidos a control oficial.

j) Tomar providencias para imponer sanciones por infracción a las normas que regulen el comercio de productos agropecuarios.

k) Trabajar en estrecha coordinación con la Oficina Nacional de Estadísticas para recibir e interpretar las estadísticas agropecuarias de manera eficaz.

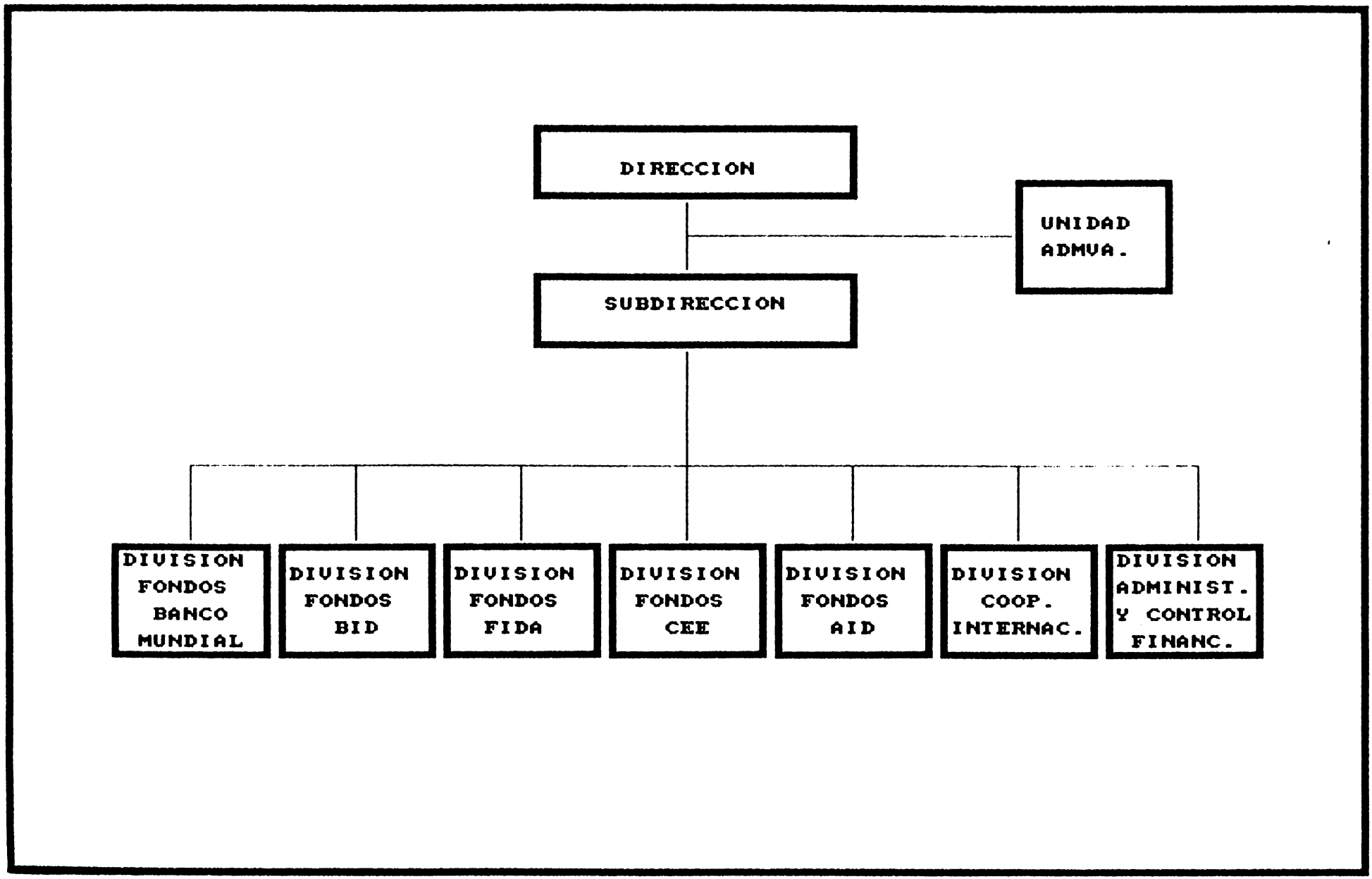
l) Expedir los permisos para la exportación e importación de productos agropecuarios.

m) Dar normas para la fijación de precios de los productos agropecuarios.

n) Dar normas para la fijación de precios y exoneración de impuestos a los productos y equipos de utilización agropecuaria.

o) Establecer un sistema de clasificación y tipificación de los productos agropecuarios.

Fig. 4. Organigrama del Departamento de Recursos Externos



4) Departamento de Informaciones, Estadísticas y Cómputos

a) Coordinar y uniformizar el servicio de informaciones estadísticas del sector agropecuario.

b) Crear un banco de informaciones que proporcione datos útiles al desarrollo agropecuario.

c) Analizar y recomendar el procesamiento electrónico en aquellas áreas que así lo precisen.

d) Procesar las informaciones fundamentales, que interesen al desarrollo del sector agropecuario.

5) Unidad Administrativa

a) Responder ante el Subsecretario Técnico de todos los asuntos administrativos de la Subsecretaría.

b) Coordinar sus funciones con los directores y colaborar con ellos.

c) Proveer servicios de Mayordomía, Correspondencia, Suministro, Control de uso de vehículos, etc.

d) Revisar la ejecución de los programas para descubrir los obstáculos de carácter administrativo que puedan presentarse en el desarrollo de los mismos y preparar las recomendaciones sobre las acciones que se requieren para eliminar dichos obstáculos.

e) Mantener los archivos centrales de la Subsecretaría y controlar el uso de los documentos oficiales.

B. Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa de la Subsecretaría de Planificación, fue analizada bajo la hipótesis que una adecuada administración se fundamenta en la estructura y el funcionamiento de un conjunto de elementos institucionales, entre los cuales cabe destacar: La línea de mando, el grado de organización interna, la planificación de las acciones institucionales, el flujo de información para la toma de decisiones y los mecanismos de dirección de la entidad.

1. Línea de mando

En el Seminario Taller sobre la Problemática Institucional de la Subsecretaría, se concluyó que la línea de mando está definida formalmente y además documentada, pero en la práctica o no se respetan o se desconocen los canales institucionales. De manera que existe una elevada concentración de cuotas de poder en personas específicas; además se carece en gran medida de

Fig. 5. Organigrama del Departamento de Economia Agropecuaria

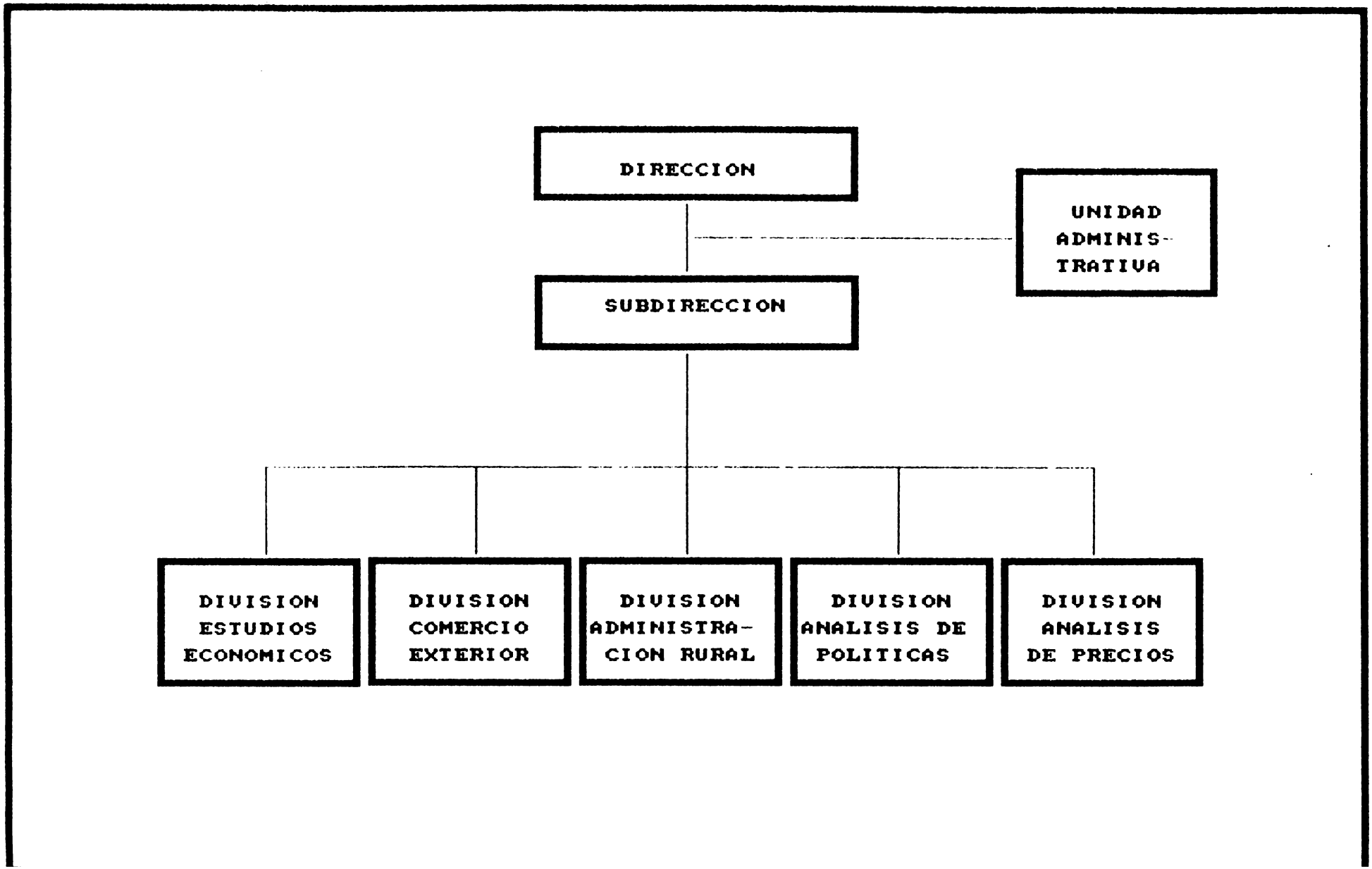
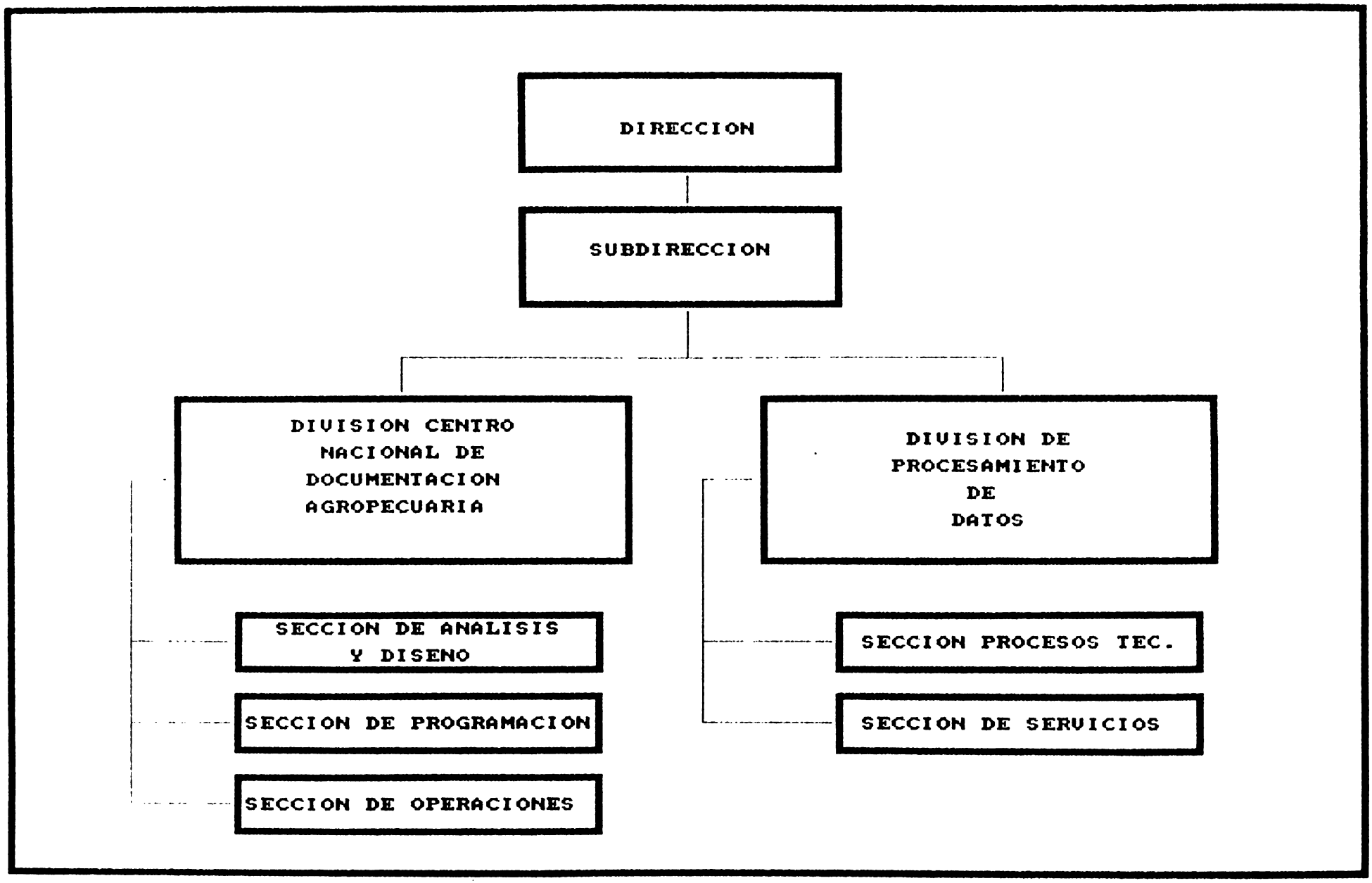


Fig. 6. Organigrama del Departamento de Informaciones Estadisticas y Computos



liderazgo a nivel de los mandos medios, cuya consecuencia es una relación horizontal que ignora los estamentos establecidos orgánicamente. Los ámbitos de decisión no están claramente definidos, las responsabilidades no están asignadas ni distribuidas adecuadamente entre las diferentes instancias y por ende, la modalidad del proceso de toma de decisiones es de carácter difuso.

En adición a estas conclusiones y luego de una minuciosa revisión de los manuales de organización y funciones que pudieron obtenerse, se determinó que las líneas de mando definidas con base en las funciones y atribuciones específicas a los diferentes niveles de la jerarquía institucional, existían sólo en algunos casos y lo que sí pudo comprobarse fue la existencia de esquemas gráficos que definían la estructura orgánica y la dependencia en función de los niveles de posición.

Los manuales de organización enfatizan por lo general el objetivo principal a cumplir por los departamentos en su conjunto y enuncian las funciones que corresponde desempeñar a las diferentes instancias que lo integran, soslayando la tarea específica y responsabilidades del Director, funcionarios medios, técnicos de apoyo y personal administrativo. Como consecuencia de esto, tomar decisiones y aceptar responsabilidades fuera de la esfera de la dirección, es hoy tarea realmente difícil, que está sujeta a la voluntad y disposición del técnico o del incumbente de cualquier posición media en un momento determinado.

2. Grado de adecuación de la organización interna

Sobre este aspecto, la opinión generalizada de los participantes en el referido evento fue que la estructura organizativa no es lo suficientemente adecuada para conseguir eficientemente los resultados que de ella se esperan, los objetivos institucionales no están claros y mucho menos la estrategia para lograrlos, ni se dispone de un presupuesto que se corresponda con los propósitos perseguidos.

Por otro lado, la integración e interrelación entre los diferentes departamentos es deficiente y en muchos casos, existe duplicación de funciones en términos operativos. Por lo general el personal de la Subsecretaría desconoce las funciones que le corresponde desempeñar y, por lo tanto, no existe una adecuada correspondencia entre las funciones establecidas en los manuales y el desempeño observado en la práctica. De igual manera es obvia la falta de supervisión y controles pertinentes para el manejo del personal técnico y administrativo.

Lo anterior expresa de manera categórica la situación actual, sin embargo, es conveniente hacer algunas precisiones sobre este aspecto.

En principio, la estructura orgánica de la Subsecretaría se establece mediante resolución No. 14/76 de fecha 23 de enero de 1976, donde además quedaban inscritas las funciones generales a cumplir por el Subsecretario y por las unidades, comités y departamentos que la integraban en ese entonces.

Dicha estructura se conformó con base en los siguientes supuestos:

a. Que la planificación debería abarcar a todas las instituciones del Sector Agropecuario (Departamento de Planificación).

b. Que para garantizar la existencia de una directriz uniforme era necesario que el mecanismo planificador tuviera incidencia sobre el manejo financiero (Departamento de Coordinación de Programas y Recursos Externos).

c. Que el mayor control y conocimiento acerca del Sector, sólo iba a ser posible centralizando la información y su elaboración (Departamento de Informaciones Estadísticas y Cómputos).

En adición a esto y a través de cuatro consideraciones, se resumían los objetivos que de manera general debía alcanzar la dependencia naciente, los cuales apuntaban al cumplimiento de las funciones básicas de todo proceso de planificación concebido de manera ortodoxa.

A partir de esta fecha innumerables dispositivos y resoluciones se han emitido con el propósito de ampliar, complementar y modificar tanto la estructura como las funciones de las diferentes instancias jerárquicas de la Subsecretaría hasta convertirla en la expresión de hoy día. Sin embargo, parece ser que estas modificaciones y ajustes en muchos casos lejos de responder al interés de adecuar la estructura a esquemas más eficientes y modernos, obedecían mas a criterios de orden particular en detrimento de la consolidación del aparato institucional.

Un hecho que apunta hacia esta aseveración es la resolución No. 41/79 de fecha 23 de febrero de 1979, que modifica el nombre, la estructura y funciones del Departamento de Planificación, que a partir de esta fecha se denominaría de Planes, Programas y Proyectos. El propósito fundamental era hacerle espacio y justificar la creación del Departamento de Evaluación y Control de la Ejecución, lo cual había acontecido días antes al votarse la resolución No. 10/79 que más luego fue complementada con la resolución No. 40/79, de fecha 23 de febrero de 1979, donde se especificaban las funciones a realizar por esta nueva dependencia.

Ocho años después, mediante resolución No. 8/87 de 12 de febrero de 1987, se suprime el Departamento de Evaluación y Control de la Ejecución; se le cambia el nombre al Departamento de Planes, Programas y Proyectos por el de Planificación y se le asignan a éste las funciones que hasta entonces venía desempeñando la unidad suprimida.

Las motivaciones de esta medida se fundamentaron en argumentos realmente débiles, sin embargo era evidente el interés de captar los recursos (vehículos, personal, etc) de que disponía el departamento suprimido y la influencia que ejercían los directivos del departamento que los absorvió, sobre los funcionarios responsables de las instancias de decisión en ese momento.

El manejo errático que históricamente se le ha dado a todo lo que constituye el instrumental que rige el ordenamiento de la STPSA, le ha conferido a éste una imagen de inoperancia, motivo por el cual se tiende a no tomarlo en cuenta y hasta ignorarlo. Es obvio el desconocimiento generalizado de la estructura, funciones y responsabilidades y en la práctica, organismos que debieran tener vigencia, pues nunca han sido suprimidos, desde hace mucho tiempo dejaron de operar. Tal es el caso de la Unidad de Asesoría Externa, el Consejo de Planificación Sectorial y el Comité Interno de Coordinación y Evaluación.

Otro hecho realmente preocupante es que en visita realizada a los cuatro departamentos que integran la Subsecretaría, se pudo constatar que sólo dos disponían de manual de funciones, en un tercero existe una propuesta preliminar aún no aprobada y un cuarto, facilitó un informe de actividades donde superficialmente se indicaban algunos propósitos del Departamento. La Unidad Administrativa tampoco disponía de manual y su incumbente expresó que realizaba todos los trabajos que en su área le asignaba el Subsecretario de turno.

Se pudo establecer que sólo en el Departamento de Informaciones, Estadísticas y Cómputos, existe un manual de organización donde se asigna para los diferentes cargos, los trabajos a realizar, deberes a cumplir y requisitos mínimos indispensables para ocupar las posiciones señaladas. No obstante, el mismo está desactualizado. En el Departamento de Economía Agropecuaria se encontró una propuesta de manual de organización, con características similares, pero aún no ha sido aprobado.

3. Planificación de las acciones institucionales

Las conclusiones surgidas del Seminario sobre este aspecto señalan que no se ha institucionalizado un proceso sistemático de planificación de las acciones institucionales a corto, mediano y largo plazo, en función de los objetivos de la institución. Los planes de trabajo anuales, cuando se elaboran, dependen del interés particular del incumbente de turno y generalmente responden a formalismos para llenar requisitos,

pero no llegan a utilizarse como guia fundamental para orientar y evaluar el correcto desempeño de las acciones desarrolladas. Asimismo, los trabajos de índole coyuntural tienden a consumir una gran parte del tiempo disponible del personal y en muchas ocasiones se convierten en una real limitación para la realización eficiente y oportuna de las tareas recurrentes.

Los mecanismos y procedimientos operativos de las diferentes unidades que conforman la Subsecretaría, son insuficientes e incompletos para asegurar el eficiente cumplimiento de las respectivas funciones, razón por la cual se hace necesario proceder a su profunda redefinición.

Estas conclusiones reflejan en toda su magnitud la situación real. Sobre este aspecto, corroborado por indagaciones efectuadas durante el estudio, se determinó además, que por lo general los departamentos no disponen de un plan de trabajo y además carecen de metodologías o procedimientos para la realización de estudios, reportes técnicos, planes, proyectos, etc.

Parece que de manera circunstancial e inconsciente, la Subsecretaría ha adoptado en su gestión el denominado "proceso organizativo", donde la acción está normada por "rutinas" que se emplean de manera discriminada para dar respuestas a los requerimientos de trabajo que de una u otra manera le son asignados. Bajo este modus operandi, los organismos o dependencias no están anuentes a grandes modificaciones internas para buscar la optimización de sus actividades; por el contrario, buscan más la satisfacción que la maximización. Es decir se labora bajo un marco altamente conservador, conformándose con la primera alternativa válida, lo cual tiende a conducir al inmediatismo y a la solución de problemas de corto plazo, sin desarrollar estrategias que garanticen el desarrollo de estándares metodológicos prácticos y eficientes.

La experiencia reciente sobre la formulación del Plan Operativo Agropecuario 1989, refleja en cierto modo lo anterior y es una muestra válida de las carencias que en este orden se manifiestan en el accionar recurrente de la Subsecretaría.

4. Flujo de información para la toma de decisiones

Las conclusiones del Seminario Taller señalan que el flujo de información de la Subsecretaría es deficiente y carente de oportunidad; adolece de una clara definición acerca de los canales formales establecidos para la difusión de la información a las instancias pertinentes, en muchos casos se observa duplicidad en lo referente a la captación y manejo de la información y en marcadas ocasiones, su obtención se ve condicionada a relaciones de carácter primario. En términos generales, la cobertura, la calidad y la confiabilidad de la información es cuestionable, ya sea que provenga de las direcciones regionales, de los propios departamentos de la

Subsecretaría o de otros organismos del sector agropecuario, debido tanto a limitaciones en los procedimientos de recolección y manejo como a limitaciones de capacidad técnica del personal involucrado en estas actividades.

De hecho, ni la Secretaría de Estado de Agricultura ni la Subsecretaría de Planificación Sectorial disponen de un sistema único de información. Los datos e informaciones que se procesan y analizan en la esfera de la Subsecretaría, le llegan por distintas vías, con una periodicidad no establecida, con un grado de confiabilidad no determinado y casi siempre carente de oportunidad. La captura depende generalmente de la habilidad y experiencia del técnico a quien se le confíe esta tarea y de las relaciones primarias entre el que demanda el dato y quien la posee en la fuente generadora.

Tampoco existe mecanismo interno que posibilite una vez obtenida la información, difundirla entre los diferentes departamentos o técnicos interesados en la misma. Acontece que los trabajos que elaboran las diferentes dependencias de la Subsecretaría, rara vez son conocidos por las demás, provocando que en muchos casos haya duplicidad de esfuerzos y evidenciando a cada momento falta de una apropiada coordinación interna.

La Subsecretaría interviene a través del Departamento de Informaciones, Estadísticas y Cómputos en la compilación mensual de los datos primarios que se generan en el ámbito operativo de las direcciones regionales, sobre las actividades de producción para 40 rubros agrícolas. Esta información es mínima y altamente cuestionada sobre todo por el método que se emplea en su captura. Debido a esto, su circulación es restringida a los límites de la Subsecretaría; sin embargo, su empleo es prácticamente obligado debido a la inexistencia de otra fuente.

Periódicamente (cada cuatro meses, aproximadamente) esta información se analiza, se complementa, se cruza con otros datos y finalmente se ajusta con el propósito de darle la consistencia necesaria y que inicialmente no tiene, para utilizarla como insumo para la toma de decisiones. Este proceso generalmente no está sustentado en verificaciones a nivel de campo, ni en visitas de comprobación a las fuentes primarias de los datos; tiene por el contrario, una alta dosis de subjetividad recogida en las opiniones de los técnicos o especialistas consultados.

En un estudio sobre el sistema de información de la SEA, [1] en mayo de 1987, se indica lo siguiente: "En términos generales, la mayoría de los departamentos de la SEA actualmente generan de una forma u otra datos e información relevantes a sus respectivas áreas, ya sea de manera sistemática o esporádica y cuya principal característica es la de estar enmarcada dentro de

---

1/ Torres, Ramón y Joaquín Nolasco
"Sistema de Información de la SEA: El Caso del Informe Mensual de Actividades Agropecuarias. Santo Domingo, SEA-IICA, Mayo 1987. 87 p.

un sistema de información más orientado a cumplir con requisitos de la burocracia administrativa que a satisfacer requerimientos previamente establecidos de acuerdo a las necesidades técnicas de la situación. O sea, que los sistemas de información de la situación no son gerenciales sino más bien generales".

Otro estudio [1] realizado con el propósito de evaluar el sistema de información del Sector Agropecuario Dominicano, reflejaba en sus principales conclusiones que ninguna de las instituciones (SEA, IAD, INDRHI) dispone de metodología formal; que la supervisión, cuando existe, es deficiente; que la información no es del todo verificada y someramente criticada. Además, al evaluar las metodologías informales en una escala de 1 a 10, califica al Departamento de Fomento Arrocero de la SEA con 5.3, a las URPE con 3.5, al IAD con 3.5 y al INDRHI con 2.3.

Deberá entenderse que el sistema de información originado en las URPE es el más importante, ya que a través de éste son canalizados los datos de las actividades productivas de la mayoría de los cultivos alimenticios, con excepción del arroz. Un grado de eficiencia tan bajo en este sistema es realmente preocupante, sobre todo si se entiende que una buena información es aquella que fundamentada en un método o procedimiento es confiable, actual y relevante.

5. Mecanismos de Dirección

Sobre este tema se analizó la existencia y eficiencia operativa de mecanismos constituidos por actividades, normas, procedimientos e individuos clave, con el propósito de conseguir en forma articulada y con la oportunidad y el contenido deseado, los resultados que se propone la Subsecretaría.

En ese sentido cabe hacer notar que la captación e interpretación de decisiones relativas a la política macroeconómica es prácticamente inexistente en la Subsecretaría. Dicha política es determinada por organismos que están ubicados fuera del ámbito del sector público agropecuario y, en consecuencia, la Secretaría de Agricultura funge como un ente receptor de las decisiones macroeconómicas que inciden en el desarrollo del sector, con escasas posibilidades de participar efectivamente en su definición.

A pesar de que se conocen y están definidos los actores que deben intervenir en la preparación de los diferentes productos institucionales, no operan mecanismos formales para asegurar su participación efectiva y oportuna en el proceso. Los procedimientos y canales de comunicación no están claramente definidos, ni son lo suficientemente operativos para orientar la

---

[1] USAID. Evaluación Metodológica del Sistema de Información del Sector Agropecuario. Santo Domingo, 1987. 36 p.

acción de las instancias de decisión, por lo que las mismas se rigen por inferencias y conocimientos prácticamente de carácter personal o coyuntural.

Lo anterior es aplicable tanto al interior del sector público, al nivel nacional, sectorial, y regional, como a las relaciones con el sector privado. Como ejemplos que ilustran esta situación basta citar el caso del desactivado Consejo Nacional de Agricultura, la desarticulación entre las unidades de planificación de las entidades del sector, los inoperantes Consejos Regionales Agrícolas y las debilitadas e igualmente desarticuladas oficinas regionales de planificación.

Por otro lado, la Subsecretaría de Planificación recibe apoyo técnico limitado o casi nulo de los demás organismos del sector público agropecuario y, por el contrario, son éstos los que esperan la orientación y asesoramiento efectivo de la primera. No obstante, bajo las condiciones actuales la Subsecretaría no tiene capacidad plena para satisfacer esas demandas.

C. Recursos Institucionales

En esta sección se analizan la disponibilidad, suficiencia y calidad de los recursos de la Subsecretaría considerando cuatro niveles básicos: Recursos humanos, financieros, físicos y técnicos.

El Seminario Taller sobre la problemática institucional de la Subsecretaría Técnica de Planificación, aportó un conjunto de conclusiones sobre este tema que han sido comprobadas, complementadas y refrendadas por informaciones y datos secundarios que han sido recopilados en diferentes dependencias de la institución, particularmente en los departamentos de la Subsecretaría.

Con respecto a los recursos humanos, se mencionó que desde el punto de vista de su cantidad, éstos eran suficientes. No obstante al considerar los requisitos de formación académica y experiencia profesional, se hacía notoria la carencia de suficiente personal calificado para el cumplimiento de las funciones de la Subsecretaría. Esta situación tiende a agravarse, según esos supuestos, por la incidencia de factores adversos como son: sueldos bajos, carencia de incentivos, limitadas oportunidades de capacitación, la ausencia de evaluaciones de desempeño y promoción, así como la alta rotación del personal técnico.

Por el lado de los recursos financieros, se argumentó que los mismos, además de insuficientes, carecen de la debida oportunidad y se dedican en su mayor parte al pago de sueldos de personal muy mal remunerado.

Esta situación tiende a agravarse con la precariedad del apoyo logístico y otros recursos físicos, entre los cuales se destacan un espacio físico inapropiado, transporte, viáticos y otros elementos accesorios para la realización de los trabajos.

Finalmente, el Seminario-Taller determinó que en materia de recursos técnicos, la Subsecretaría presenta serias debilidades, especialmente en lo que se refiere a la ausencia de metodologías, instrumentos y procedimientos adecuados para la realización de las actividades técnicas.

1. Recursos Humanos

La Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, dispone en la actualidad de un personal técnico-administrativo de 241 personas. De ese total, 149, con una ponderación de 61.8 por ciento, corresponden al área técnica y 92, con un porcentaje de 38.2 por ciento, al área administrativa (ver cuadro 1).

Los resultados del Seminario-Taller sobre la problemática institucional de la Subsecretaría, evidenciaron que esta disponibilidad de recursos humanos es suficiente, desde el punto de vista de su cantidad, no obstante, como ya se ha señalado, es limitada en lo referente a los requisitos de formación académica y experiencia profesional, haciéndose notoria la carencia de suficiente recurso humano calificado.

Atendiendo a su grado de especialidad, el personal de la Subsecretaría puede dividirse en dos categorías: la técnica, con dos niveles (universitario y técnico medio) y la administrativa.

Al nivel universitario le corresponde una ponderación de 39.5 por ciento del total, en tanto que al nivel medio un porcentaje de 21.2 por ciento.

El personal con grado universitario está conformado mayormente por las áreas de agronomía y economía con 15.4 y 10.4 por ciento respectivamente y, el menor peso específico se observa en las áreas de informática, sociología y la categoría otros, con 7.1 por ciento para las tres áreas.

A nivel departamental, el mayor peso específico del personal con grado universitario lo detenta el Departamento de Planificación con un 54.0 por ciento, seguido de Recursos Externos y Economía Agropecuaria con 42.7 y 40.4 respectivamente. En cambio el Departamento de Estadísticas y Cómputos y la Unidad Administrativa de la Subsecretaría, constituyen las dos dependencias con menor porcentaje de personal con grado universitario con tan solo 23.3 y 25.0 por ciento respectivamente.

Cuadro I
Subsecretaria Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria
Distribución del personal según especialidad

Especialidad	Despacho		Departamentos										Total	
			Econ. Agrop.		Planific.		Est. y Comp.		Recs. Exts.		Unidad Admva.			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
PERSONAL TECNICO:	4	33.3	37	71.2	30	60.0	35	81.4	38	50.7	5	31.3	149	61.8
Nivel Universitario:	4	33.3	21	40.4	27	54.0	10	23.3	32	42.7	4	25.0	98	39.5
- Economia	2	16.7	7	13.5	12	27.9	2	4.7	2	2.7	0	0.0	25	10.4
- Agronomia	2	16.7	10	19.2	11	25.6	0	0.0	14	18.7	0	0.0	37	15.4
- Administración	0	0.0	2	3.8	3	7.0	0	0.0	5	6.7	2	12.5	12	5.0
- Contabilidad	0	0.0		0.0	1	2.3	0	0.0	5	6.7	1	6.3	7	2.9
- Informática	0	0.0		0.0		0.0	3	7.0	1	1.3	0	0.0	4	1.7
- Sociologia	0	0.0	1	1.9		0.0	1	2.3	2	2.7	0	0.0	4	1.7
- Otros 1/	0	0.0	1	1.9		0.0	4	9.3	3	4.0	1	6.3	9	3.7
														0.0
Nivel Técnico:	0	0.0	16	30.8	3	6.0	25	58.1	6	8.0	1	6.3	51	21.2
- Peritos agricolas	0	0.0	1	1.9		0.0	0	0.0		0.0		0.0	1	0.4
- Bachilleres agricolas	0	0.0	3	5.8		0.0	1	2.3		0.0		0.0	4	1.7
- Técnicos en Estadis - tica	0	0.0		0.0		0.0	2	4.7		0.0		0.0	2	0.8
- Digitadores	0	0.0		0.0		0.0	9	20.9		0.0		0.0	9	3.7
- Programadores	0	0.0		0.0		0.0	4	9.3		0.0		0.0	4	1.7
- Bachilleres	0	0.0	10	19.2	3	7.0	2	4.7	4	5.3	0	0.0	19	7.7
- Otros 2/	0	0.0	2	3.8		0.0	7	16.3	2	2.7	1	6.3	12	4.8
PERSONAL ADMINISTRATIVO	8	66.7	15	28.8	13	30.2	8	18.6	37	49.3	11	68.8	92	38.2
- Secretarias	5	41.7	5	9.6	6	14.0	4	9.3	20	26.7	3	18.8	43	17.8
- Choferes	1	8.3	1	1.9	2	4.7	0	0.0	5	6.7	1	6.3	10	4.1
- Mensajeros	2	16.7	4	7.7	4	9.3	1	2.3	9	12.0	4	25.0	24	10.0
- Conserjes	0	0.0	3	5.8		0.0	1	2.3	1	1.3		0.0	5	2.1
- Fotocopiadores	0	0.0	2	3.8		0.0		0.0	1	1.3	1	6.3	4	1.7
- Otros 3/	0	0.0		0.0	1	2.3	2	4.7	1	1.3	2	12.5	6	2.5
TOTAL	12	100.0	52	100.0	43	100.0	43	100.0	75	100.0	16	100.0	241	100.0

1/ Incluye Ing. electomecánicos, bibliotecólogos, matemáticos.
2/ Incluye Técnicos en administración pecuaria, peritos contadores, técnicos en mercadeo.
3/ Incluye mayordomos y auxiliares.

Fuente: Preparado con base en datos del Departamento de Informaciones Estadísticas y Cómputos. SEA.

En cuanto a la formación académica, el Departamento de Planificación es el que mejor equilibrio presenta en la combinación de personal con grado universitario para las áreas de Agronomía y Economía 26.0 y 28.0 por ciento respectivamente de su personal total. En cambio, Recursos Externos, que se supone debe concentrarse en las áreas de Economía, Contabilidad y Administración, dispone apenas de 2.7 por ciento del personal disponible en el área de Economía y en cambio un 18.7 por ciento en Agronomía. Por su parte, Economía Agropecuaria presenta ciertas debilidades en su componente profesional básico (Economía), con tan sólo el 13.5 por ciento de su personal total en esta área y ningún profesional graduado en el área de Informática.

La mayor parte de los integrantes del nivel técnico medio se concentra en las categorías de Bachiller y otros, con una ponderación de 7.7 y 4.8 por ciento respectivamente y la menor parte de ellos son Peritos Agrícolas, Bachilleres Agrícolas y Técnicos en Estadísticas, compilando estas tres categorías juntas, apenas el 2.9 por ciento del personal total de la Subsecretaría.

A nivel Departamental, los técnicos medios se concentran mayormente en las dependencias de Estadísticas y Cómputos y Economía Agropecuaria (80.4% del total de técnicos medios de la Subsecretaría), predominando las categorías de bachilleres, digitadores y otros. El Despacho no dispone de ningún técnico a nivel medio.

Haciendo referencia al personal administrativo, se observa que el área secretarial constituye un 17.8 por ciento del personal total de la Subsecretaría, pero con un peso específico altamente significativo si se le compara con su ponderación dentro del personal administrativo (46.7 por ciento); los mensajeros representan un 10.0 por ciento del personal total pero con 26.1 por ciento del personal administrativo. Ambas categorías concentran el 27.8 del personal global de la Subsecretaría y un altísimo 72.8 por ciento del personal administrativo.

Otro aspecto de relevante importancia para el análisis del personal técnico de la Subsecretaría, es el relacionado con el nivel académico. En tal sentido, se ha procedido a una clasificación de los técnicos en tres categorías básicas: post-grado, graduado y nivel medio.

Actualmente, la Subsecretaría dispone de 10 profesionales a nivel de post-grado, representando el 6.7 por ciento del total de técnicos. De ellos, 1 en el Despacho y tres respectivamente para los Departamentos de Economía Agropecuaria, Planificación y Recursos Externos. La Unidad Administrativa y el Departamento de Estadísticas y Cómputos no disponen de profesionales con nivel de post-grado. En esta categoría aparecen dos técnicos con grado de Ph.D. y 8 con nivel de maestría (ver cuadro 2).

En cuanto a la formación académica, el Departamento de Planificación es el que mejor equilibrio presenta en la combinación de personal con grado universitario para las áreas de Agronomía y Economía 26.0 y 28.0 por ciento respectivamente de su personal total. En cambio, Recursos Externos, que se supone debe concentrarse en las áreas de Economía, Contabilidad y Administración, dispone apenas de 2.7 por ciento del personal disponible en el área de Economía y en cambio un 18.7 por ciento en Agronomía. Por su parte, Economía Agropecuaria presenta ciertas debilidades en su componente profesional básico (Economía), con tan sólo el 13.5 por ciento de su personal total en esta área y ningún profesional graduado en el área de Informática.

La mayor parte de los integrantes del nivel técnico medio se concentra en las categorías de Bachiller y otros, con una ponderación de 7.7 y 4.8 por ciento respectivamente y la menor parte de ellos son Peritos Agrícolas, Bachilleres Agrícolas y Técnicos en Estadísticas, compilando estas tres categorías juntas, apenas el 2.9 por ciento del personal total de la Subsecretaría.

A nivel Departamental, los técnicos medios se concentran mayormente en las dependencias de Estadísticas y Cómputos y Economía Agropecuaria (80.4% del total de técnicos medios de la Subsecretaría), predominando las categorías de bachilleres, digitadores y otros. El Despacho no dispone de ningún técnico a nivel medio.

Haciendo referencia al personal administrativo, se observa que el área secretarial constituye un 17.8 por ciento del personal total de la Subsecretaría, pero con un peso específico altamente significativo si se le compara con su ponderación dentro del personal administrativo (46.7 por ciento); los mensajeros representan un 10.0 por ciento del personal total pero con 26.1 por ciento del personal administrativo. Ambas categorías concentran el 27.8 del personal global de la Subsecretaría y un altísimo 72.8 por ciento del personal administrativo.

Otro aspecto de relevante importancia para el análisis del personal técnico de la Subsecretaría, es el relacionado con el nivel académico. En tal sentido, se ha procedido a una clasificación de los técnicos en tres categorías básicas: post-grado, graduado y nivel medio.

Actualmente, la Subsecretaría dispone de 10 profesionales a nivel de post-grado, representando el 6.7 por ciento del total de técnicos. De ellos, 1 en el Despacho y tres respectivamente para los Departamentos de Economía Agropecuaria, Planificación y Recursos Externos. La Unidad Administrativa y el Departamento de Estadísticas y Cómputos no disponen de profesionales con nivel de post-grado. En esta categoría aparecen dos técnicos con grado de Ph.D. y 8 con nivel de maestría (ver cuadro 2).

Por su parte, los profesionales con título universitario o graduado, representan el 59.1 por ciento del personal técnico total, mientras que los de nivel medio constituyen el 34.2 por ciento. El mayor número de graduados universitarios lo detentan los Deptos. de Recursos Externos y Planificación, con un peso específico de 33.0 y 27.3 por ciento respectivamente del total de graduados de la Subsecretaría.

Por su parte, en la categoría de nivel medio, el Departamento de Estadísticas y Cómputos es la dependencia que mayor porcentaje concentra con un 49.0 por ciento del total de técnicos medios de la Subsecretaría. Esta sistuación parece explicarse en las características del trabajo desarrollado por dicho Departamento, que concentra su acción en tareas de digitación, programación y otras actividades que comúnmente son realizadas por técnicos medios. Algo similar ocurre, pero en menor proporción, en el Departamento de Economía Agropecuaria, donde aparecen informadores de mercados, técnicos estadísticos y bachilleres agrícolas, realizando actividades que competen a esos niveles.

Cuadro 2
Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria
Distribución del personal técnico según nivel académico

Nivel Académico	Despacho		Departamentos										Total	
			Econ. Agrop.		Planificación		Est. y Comp.		Rec. Externos		Unidad Admva.			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
POST-GRADUADO	1	25.0	3	8.1	3	10.0	0	0	3	7.9	0	0	10	6.7
Ph. D.	1	25.0	1	2.7									2	1.3
Maestría			2	5.4	3	10.0			3	7.9			8	5.4
GRADUADO	3	75.0	18	48.6	24	80.0	10	28.6	29	76.3	4	80.0	88	59.1
NIVEL MEDIO	0		16	43.2	3	10.0	25	71.4	6	15.8	1	20.0	51	34.2
TOTAL	4	100.0	37	100.0	30	100.0	35	100.0	38	100.0	5	100.0	149	100.0

Fuente: Preparado con base en datos del Departamento de Informaciones Estadísticas y Cómputos. SEA.

Otros detalles pueden ser observados en el cuadro 3 donde se muestra la distribución absoluta y porcentual del personal técnico, atendiendo a su nivel académico por departamento.

En lo que respecta a la remuneración del personal técnico y administrativo de la Subsecretaría, los debates y resultados del Seminario Taller sobre la problemática institucional reflejaron

que los bajos sueldos, la carencia de incentivos y la falta de promociones adecuadas conforman, entre otros factores, un cuadro de limitaciones y restricciones a las funciones que debe realizar la Subsecretaría. Esta situación es avalada por los datos que fueron recopilados al respecto.

En efecto, al analizar la remuneración recibida por el personal técnico de la Subsecretaría donde se supone que la mayor parte son graduados universitarios y de nivel medio, se observa que el 15.4 por ciento está colocado en el rango de sueldo mínimo (RD$400.00 mensuales). Tal situación es más agravante si se considera a todo el personal de la Subsecretaría, en cuyo caso el porcentaje se eleva al 30.0 por ciento, es decir, casi una tercera parte.

Otro rango remunerativo que refleja la gravedad de esta situación, es el comprendido entre 401 y 600 pesos, en el cual se ubica el 18.7 por ciento del personal total. En ese sentido, al agrupar estas dos categorías en una sola, se llega a la conclusión de que el 48.5 por ciento del personal de la Subsecretaría recibe tan sólo entre 400 y 600 pesos.

En lo que se podría denominar el polo opuesto, sólo un 13.1% del personal técnico devenga sueldos superiores a los mil doscientos pesos mensuales, con la salvedad de que los pocos que los reciben, en su mayor parte, tienen niveles académicos de post-grado, incluyendo maestría y doctorado. Con más de 1,500 pesos mensuales solamente existe el 1.3% de dicho personal, ubicados en el Despacho y en el Departamento de Recursos Externos (2 personas).

A nivel Departamental, las dependencias más afectadas por los bajos sueldos del personal técnico son los departamentos de Estadísticas y Cómputos, con un 57.2% de su personal técnico recibiendo menos de RD$600 por mes y Economía Agropecuaria, con un 37.8% por ciento. Algo similar ocurre con el personal administrativo.

Como elemento de comparación, en el cuadro 4 se presentan algunos datos tomados de la encuesta salarial realizada por la firma Peat Marwick, entre empresas que operan en el país. Cabe notar que se incluyen únicamente aquellos cargos que tienen alguna similitud con los de la Subsecretaría de Planificación.

En el caso de los ingenieros agrónomos especializados (37.8% del personal técnico de STPSA), la encuesta registra un promedio de RD$3,895 mensual, casi el doble del máximo sueldo erogado por la institución. Por otro lado, el 99% del personal técnico percibe un salario inferior al valor mínimo (RD$1,950 mensual) reportado por dicha encuesta para esa categoría. Esta notable diferencia

salarial se puede generalizar tanto para el caso de los técnicos de nivel medio, como del personal administrativo. El 86.3% de esta última categoría recibe sueldos inferiores al promedio más bajo estimado por la encuesta, correspondiente al cargo de conserje con RD$614 mensuales.

Dos aspectos importantes respecto al personal técnico de la Subsecretaría, merecen destacarse: El alto grado de movilidad de los mismos y los altos índices de coordinación a otras instituciones y dependencias.

Cuadro 3
Subsecretaria Tecnica de Planificacion Sectorial Agropecuaria
Distribucion del personal segun niveles de sueldo

Nivel de Sueldo	Despacho		Departamentos										Total	
			Econ. Agrop.		Planificación		Est. y Cómp.		Rec. Externos		Unidad Admva.			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Personal técnico	4	100.0	37	100.0	34	100.0	35	100.0	38	100.0	5	100.0	153	100.0
Menor de 401	0	0.0	10	27.0	1	2.9	11	31.5	1	2.6	0	0.0	23	15.0
401 600	0	0.0	4	10.8	0	0.0	9	25.7	2	5.3	2	40.0	17	11.1
601 900	0	0.0	15	40.6	15	44.1	9	25.7	17	44.8	1	20.0	57	37.3
901 1200	2	50.0	7	18.9	12	35.4	2	5.7	11	28.9	2	40.0	36	23.5
1201 1500	1	25.0	1	2.7	6	17.6	4	11.4	6	15.8	0	0.0	18	11.8
Mayor de 1500	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.6	0	0.0	2	1.3
Personal Adminis-trativo	8	100.0	15	100.0	16	100.0	8	100.0	37	100.0	11	100.0	95	100.0
Menor de 401	3	37.5	13	86.6	10	62.4	3	37.5	21	56.8	9	81.8	59	62.1
401 600	1	12.5	1	6.7	5	31.3	2	25.0	13	35.1	1	9.1	23	24.2
601 900	3	37.5	1	6.7	1	6.3	3	37.5	3	8.1	1	9.1	12	12.6
Mayor de 900	1	12.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.1
Total	12		52		50		43		75		16		248	

Fuente: Preparado con base en datos del Departamento de Informaciones Estadisticas y Cómputos. SEA.

Cuadro 4
Salarios mensuales para cargos seleccionados en el mercado de la República Dominicana
(RD$)

Cargo	Mínimo	Máximo	Promedio	Mediana
Ingeniero de Sistemas	1,700	4,286	3,210	3,534
Programador	600	3,750	1,532	1,470
Operador de Computadoras	550	3,572	1,114	940
Agrónomo-Técnico Agrícola	1,050	3,991	1,766	1,435
Ing. Agrónomo Especializado	1,950	5,788	3,895	3,375
Conserje	500	1,943	614	550
Chofer	500	1,875	753	700
Secretaria Ejecutiva (español)	500	4,800	1,094	1,000
Mecanógrafa	500	1,140	695	650

Fuente: Elaborado con base en datos de: Peat Marwick. Sistema de encuesta salarial; República Dominicana. Santo Domingo, febrero de 1989. Paginación irregular.

En efecto, y como consecuencia de los bajos sueldos pagados al personal, encontramos un alto proceso de rotación que impide la permanencia de los técnicos en sus respectivos cargos. Aunque no se dispone de estadísticas registradas, en los últimos años ha tenido lugar un significativo proceso migratorio de personal con experiencia y apropiado nivel de calificación, hacia lugares de trabajo donde reciben mejor remuneración. Asimismo y al parecer motivados por las mismas causas, encontramos un número considerable de técnicos coordinados a otras instituciones. Este fenómeno ha tendido a reducir en el tiempo y progresivamente, la presencia en el seno de la Subsecretaría de personal técnico calificado y experimentado.

2. Los Recursos Financieros

La insuficiencia o la carencia de recursos financieros, fue identificada en el Seminario Taller como una de las causas que restringen profundamente el desenvolvimiento normal de la Subsecretaría. En realidad, la identificación de esta problemática fue de consenso total entre todos los

participantes. Esta limitación no solamente incide directamente en la remuneración del personal, sino que abarca varias vertientes de lo que son las funciones y obligaciones de la Subsecretaría.

Esta visión es corroborada por la información disponible respecto a los presupuestos aprobados y ejecutados en los últimos años en la Subsecretaría.

En efecto, el rubro "Gastos Corrientes" de los presupuestos aprobados en la Ley de Gastos creció a un ritmo de tan sólo 7.3 por ciento acumulativo anual en los últimos 5 años (1984-1988), ver cuadro 5.

Teniendo en cuenta que lo aprobado pocas veces se ejecuta en un 100 por ciento, este incremento calculado es aún menor. Al relacionar el gasto corriente aprobado con los servicios personales, se observa que éste creció a una tasa incluso menor (5.7%) que los gastos corrientes en su conjunto, lo que estaría confirmando una rigidez en la remuneración salarial recibida por el personal. Concomitantemente, para el periodo considerado, solo en los dos últimos años se registraron datos de aportes corrientes.

Aunque sólo se dispone de información de los últimos dos años de la ejecución presupuestaria de la Subsecretaría, podemos observar que en 1987 el monto aprobado y ejecutado fue similar. Sin embargo, en 1988 el nivel de ejecución fue apenas el 69% del monto aprobado en la Ley de Gastos Públicos, en lo que respecta al gasto corriente, no registrándose en el total de gasto asignación alguna a los gastos de capital. Especial interés presenta, en ese sentido, el hecho de que el nivel de ejecución para servicios personales (sueldos corrientes) registró un porcentaje aún menor (64%), ver cuadro 5.

El año recién transcurrido (1988) fue particularmente afectado en términos del monto ejecutado con relación a lo ejecutado el año anterior, decreciendo en ese sentido en un 26.0 por ciento. En efecto, mientras en 1987 se ejecutaron gastos corrientes por un monto de 3 millones 353 mil pesos, en el año 1988 disminuyó a 2 millones 629 mil pesos, lo que restringió aún más las partidas destinadas al pago de sueldos.

3. Recursos Físicos y Operativos

Los recursos físicos de la Subsecretaría, que comprenden instalaciones físicas, mobiliario, equipo, vehículos, etc., son muy limitados y restrictivos.

Cuadro 5
Subsecretaria Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria
Evolución de los recursos financieros
(miles de RD$)

Rubros	Aprobado						Ejecutado						
	1984	1985	1986	1987	1988	Incremento anual %	1987			1988			Incremento anual %
							Monto	Distrib. relativa %	Nivel de ejecución %	Monto	Distrib. relativa %	Nivel de ejecución %	
GASTOS CORRIENTES	2,873.5	2,797.4	3,175.3	3,546.3	3,809.8	7.3	3,553.1	91.3	100.2	2,628.5	100.0	69.0	(26.0)
Servicios personales	2,622.5	2,630.6	2,942.3	2,984.8	3,272.8	5.7	2,884.5	74.1	96.6	2,099.1	79.9	64.1	(27.2)
Servicios no personales	152.0	48.3	120.0	273.5	250.0	13.2	361.0	9.3	132.0	220.8	8.4	88.3	(38.8)
Materiales y suministros	99.0	118.5	113.0	250.0	197.0	18.8	237.5	6.1	95.0	125.6	4.8	63.8	(47.1)
Aportes corrientes	0.0	0.0	0.0	38.0	10.0	(73.7)	25.1	0.6	66.1	0.0	0.0	0.0	(100.0)
Asignaciones globales					80.0	-	45.0	1.2		183.0	7.0	228.8	306.7
GASTOS DE CAPITAL		45.0	35.0	74.3	95.0	28.3	340.4	8.7	458.1	0.0	0.0	0.0	-
Maquinarias y equipos	0.0	40.0	30.0	71.7	95.0	33.4	340.4	8.7	474.8	0.0	0.0	0.0	- (100.0)
Construcciones de obras y plantaciones agricolas	0.0	5.0	5.0	2.6	0.0	(100.0)	0.0	0.0		0.0	0.0		- -
TOTAL	2,873.5	2,842.4	3,210.3	3,620.6	3,904.8	8.3	3,893.5	100.0	107.5	2,628.5	100.0	69.0	(32.5)

Fuente: Preparado con base en datos del Departamento de Planificación. SEA

La mayoria de las instalaciones fisicas no reúnen las condiciones minimas deseables, no sólo las del tercer piso del Edificio B, sino y sobre todo, las correspondientes al quinto piso del mismo donde el estado de deterioro es mayor. Las pocas unidades de aire acondicionado no funcionan adecuadamente debido a su alto nivel de obsolescencia, no existen unidades de aire central y sólo se dispone de algunos abanicos de pedestal y de techo, para suplir en parte las enormes deficiencias de las unidades de aire acondicionado.

El mobiliario en términos generales es inadecuado, caracterizándose por la falta de comodidad y seguridad minimas. Escritorios, sillas, mesas de trabajo, etc., no ofrecen las condiciones necesarias para realizar un trabajo y por demás hace muchos años que no se realiza reposición de los mismos.

La ausencia de materiales se torna cada vez más grave, y en ocasiones no hay disponibilidad de los más elementales.

En lo que concierne a equipos, los cuatro departamentos que conforman la Subsecretaría y el Despacho, disponen desde hace dos años de microcomputadoras, sin embargo, el manejo de las mismas se traduce en un alto nivel de subutilización debido a la ausencia de personal calificado para su operación. Otros equipos como calculadoras y máquinas de escribir eléctricas, carecen del mantenimiento adecuado y la reposición de las mismas no se lleva a cabo con la debida oportunidad.

Uno de los aspectos más críticos de la Subsecretaría es el relacionado con la disponibilidad de vehículos. En la actualidad las dependencias de la STPSA disponen de tan sólo 18 vehículos y 9 motocicletas, parte de ellos obsoletos y en muy mal estado (el 38% de dichos vehículos corresponde a modelos de 1982 hacia atrás). A esto se suma el inadecuado mantenimiento que los mismos reciben y como resultado, una profundización del grado de deterioro. Departamentos como Economía Agropecuaria no disponen actualmente de ningún vehículo ya que los que teóricamente tiene no están en servicio por problemas de obsolescencia y carencia de repuestos (ambos son de la década del setenta). En el caso del DIECO, sólo se dispone de un vehículo asignado al Director y en Planificación, de 3 vehículos uno de ellos se encuentra en estado deplorable. La Unidad Administrativa solamente dispone de 2 vehículos, ambos actualmente en descargo. En el Departamento de Recursos Externos se concentra el 50 por ciento de los vehículos de la STPSA (ver cuadro 6).

La situación reinante, dificulta la acción operativa de estos departamentos, sobre todo en lo que concierne a las actividades de supervisión, viajes de observación y de trabajos de coordinación en el interior y la recolección de información.

A lo anterior se agrega el hecho de la baja remuneración recibida por los técnicos por concepto de viáticos, cuando viajan al interior, con el agravante de que éstos, además de que no cubren ni mínimamente los gastos de viaje, son pagados en forma parcial y tardía.

El nivel de deterioro y ausencia de recursos físicos, unido a las dificultades de recursos humanos, financieros y operativos, hace cada vez más crítica la situación en que la Subsecretaría desenvuelve sus actividades y funciones.

En ese sentido, se hace impostergable la adopción de rápidas medidas para evitar que la situación llegue a un punto en que las soluciones tengan que ser drásticas y supongan el gasto de cuantiosos esfuerzos para su recuperación.

Cuadro 6
Disponibilidad de vehículos en la STPSA

Dependencia	Vehículos	Motocicletas
Despacho Subsecretario	1	
Unidad Administrativa	2	2
Departamento Planificación	3	
Departamento Recursos Externos	9	6
Departamento Estadísticas y Cómputos	1	
Departamento Economía Agropecuaria	2	1
TOTAL	18	9

Fuente: Preparado con base en datos del Departamento Administrativo; Sección de Inventario. SEA.

4. Recursos Técnicos

La Subsecretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria está afectada también por la carencia de recursos técnicos adecuados o en algunos casos inexistentes.

La mayor parte de las actividades técnicas se llevan a cabo sin metodologías y procedimientos previamente diseñados para esos efectos. Aunque en la mayoría de los departamentos se elabora un plan anual de trabajo, generalmente se carece de los medios técnicos y operativos para llevarlos a cabo y, en otros casos, a las tareas definidas en dicho plan no se les practica el debido seguimiento. De esa forma el plan se convierte en una simple declaración de intenciones, a la que en el transcurso del tiempo, se le destina poco esfuerzo para su realización.

Son muy pocos los trabajos en los que se procede a la elaboración previa de una metodología para ejecutarlo, en la mayor parte de los casos a lo más que se llega es a la constitución de un equipo que se reparte los temas sin que antes se definan objetivos, procedimientos y formas para alcanzarlos. Igualmente ocurre con los trabajos de coyuntura, donde incluso los esquemas elaborados y el plan de análisis, resultan un tanto divorciados de los objetivos perseguidos o del problema al que se desea buscarle una solución adecuada.

Es igualmente notoria la carencia de mecanismos de revisión y de crítica para los productos resultantes, lo que se agrava en los casos en que éstos se requieren con premura para la toma de decisiones.

D. Productos Institucionales

En el Seminario Taller sobre la Problemática Institucional de la Subsecretaría, fueron identificados los resultados intermedios o finales que se obtienen mediante el desempeño de sus funciones y evaluados en términos de su oportunidad, calidad, utilidad e incidencia en el desarrollo del sector agropecuario. Los mismos fueron clasificados en dos categorías: Los de carácter periódico o recurrente y aquéllos de tipo coyuntural u ocasional. A continuación se detalla la lista de productos identificados en cada grupo.

1. Productos recurrentes

a. Planes de mediano y largo plazo.

b. Planes operativos.

c. Perfiles de proyectos.

d. Presupuesto del sector público agropecuario.

e. Memorias anuales de la Subsecretaría y de sus departamentos.

f. Estadísticas de precios y costos de producción.

g. Informes periódicos sobre siembra, cosecha y producción de los principales productos agropecuarios.

h. Informes sobre encuestas específicas.

i. Informes de seguimiento y evaluación de proyectos.

j. Informes de naturaleza diversa, entre otros, sobre seguimiento institucional, control presupuestario y avance de proyectos.

k. Coordinación interinstitucional.

l. Captación y canalización de recursos externos.

2. Productos coyunturales

a. Reportes técnicos de diversa naturaleza.

b. Proyectos de inversión.

c. Análisis y recomendaciones sobre propuestas, programas, proyectos y servicios de asesoría.

d. Estudios especiales por demanda o iniciativa particular.

e. Informes de alerta o análisis de coyuntura.

El número de los productos de la Subsecretaría se ha venido disminuyendo gradualmente en la última década, especialmente aquéllos referidos al análisis de coyuntura, los cuales de un ritmo periódico con que se realizaban anteriormente, han pasado a elaborarse sólo de manera eventual.

Con respecto a la calidad de dichos productos, se reconoce que en términos generales es cuestionable e incluso en algunos casos se podría calificar como mediocre. Es evidente su falta de coherencia interna, su contenido tiende a ser básicamente descriptivo y sólo en raras excepciones se elaboran documentos con enfoque propiamente analítico. De manera que dichos productos no responden a los requerimientos deseables en la generalidad de los casos, con excepción de algunos pocos, entre los cuales se pueden mencionar el Plan Operativo que en los últimos tres años se ha venido mejorando y el Presupuesto Sectorial.

Los referidos productos generalmente carecen de la debida oportunidad que demanda el proceso de toma de decisiones. Por otro lado se considera que su utilidad es relativa, puesto que está condicionada por la calidad de la información contenida en los mismos, su adecuada y oportuna difusión y el espacio político que en un momento determinado ocupe la Subsecretaría o el incumbente de turno. De manera que la utilidad de los productos institucionales se limitada, debido en gran medida a la desarticulación existente entre la acción planificadora y los niveles de decisión.

Tambien su prioridad e incidencia sobre el desarrollo agropecuario nacional resulta restringida, a causa de las limitaciones señaladas con respecto a los factores precedentes, agravadas por una escasa coordinación interinstitucional.

Como elementos explicativos de esa situación, se identificaron los siguientes:

La falta de definición de una política macroeconómica explícita y oportuna, que permita al sector agropecuario definir su acción en el mediano plazo, en concordancia con la política de desarrollo nacional.

- La poca voluntad política de los niveles jerárquicos superiores, para llevar a la práctica las medidas recomendadas derivadas de los productos institucionales.

- La ausencia de mecanismos de articulación intersectorial, que muchas veces da lugar a duplicación de esfuerzos y desperdicios innecesarios de recursos físicos, financieros y humanos.

- La ausencia o inestabilidad de liderazgo institucional.

- La carencia de instrumentos adecuados para operacionalizar las políticas de carácter macroeconómico.

- La ausencia de investigación socioeconómica en el sector agropecuario, que incide negativamente tanto en la cantidad como en la cantidad de los productos de la Subsecretaría.

- La escasez de recursos físicos, financieros, técnicos y la limitada capacidad técnica y analítica del personal profesional de la entidad.

E. Conclusiones

Después de abordar analíticamente los problemas fundamentales que inciden en el desenvolvimiento institucional de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, se derivaron las síntesis y conclusiones del diagnóstico realizado.

Las mismas deben servir de base para la readecuación normativa, organizativa y operativa de esa dependencia, así como para la redefinición del rol que le corresponde desempeñar en el momento actual y en perspectiva, tanto en lo que respecta a su estructura orgánica, funciones y mecanismos de dirección, como en lo que concierne a los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos. A continuación se resumen los resultados centrales de el estudio.

La Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria se ha venido desenvolviendo en estos últimos años en un contexto institucional en el cual el organismo rector del cual depende (SEA), carece del suficiente liderazgo en el sector agropecuario para garantizar la operacionalidad y la convergencia requeridas de las demás instituciones a ella vinculadas y lograr de ese modo el nivel de desempeño de las funciones que le corresponde cumplir.

En ese contexto, las instituciones del sector público agropecuario tienen escasas posibilidades de participar en la definición de la política macroeconómica, lo que se refleja negativamente en la política sectorial agropecuaria. El enfoque predominante considera a ambos niveles de políticas como funciones separadas o distintas, limitando en consecuencia, la efectivad de esta última.

Al analizar y evaluar la Subsecretaría de Planificación desde la óptica de su capacidad administrativa, que contempla elementos como su estructura, funcionamiento institucional, flujo de información para la toma de decisiones y mecanismos de dirección, se pudo comprobar al respecto la existencia de marcadas deficiencias.

La línea de mando, aunque parcialmente definida, en la práctica no se respeta o se desconocen los canales institucionales. Los ámbitos de decisión no están claramente definidos y las responsabilidades no están asignadas ni distribuidas adecuadamente, provocando que el proceso de toma de decisiones sea difuso. La mayoría de las dependencias de STPSA disponen sólo de manuales de organización y funciones de carácter muy general y sólo en un caso se contempla la definición de funciones específicas para los diferentes cargos.

La estructura organizativa no es lo suficientemente adecuada para lograr con eficiencia los resultados que de ella se esperan. Los objetivos institucionales no resultan claros ni tampoco la estrategia para alcanzarlos. Uno de los principales obstáculos en este sentido es el que se refiere a los presupuestos para lograr los propósitos perseguidos.

Los intentos de ajustes que se han realizado en los últimos años, tendentes a readecuar la estructura organizativa interna y las funciones de la STPSA (dispositivos, resoluciones), no siempre han respondido al interés propuesto de eficiencia y modernización, puesto que en algunos casos han obedecido a criterios de orden personal, con la intención de favorecer a determinados intereses, o entidades particulares, en desmedro de la consolidación del aparato institucional.

La planificación de las acciones institucionales no está debidamente sistematizada, sobre todo en lo que concierne al mediano y el largo plazo y en función de los objetivos de la institución. Los planes responden generalmente a formalismos para llenar requisitos, más que a guías fundamentales para orientar y evaluar el correcto desempeño de las acciones desarrolladas. En la mayoría de las dependencias de la STPSA no se dispone de planes anuales de trabajo y se carece de metodologías o procedimientos específicos para la realización de estudios, reportes técnicos, planes y proyectos.

El flujo de información para la toma de decisiones, no sólo es deficiente y carente de oportunidad, sino que además se caracteriza por un alto grado de duplicidad, una captación y manejo condicionados por relaciones primarias, lo mismo que una cobertura, calidad y confiabilidad limitadas y cuestionables.

La Secretaría de Estado de Agricultura y la STPSA, no disponen de un sistema único de información. Las vías y fuentes de acceso son diversas, con periodicidad no establecida y calidad y oportunidad discutibles. Estas conclusiones han sido avaladas no sólo por la experiencia reciente, sino también por estudios y trabajos que se han realizado en los últimos años.

Los mecanismos internos que posibilitan el procesamiento, análisis e interpretación de los datos, son débiles e igualmente son restringidos los mecanismos de difusión de la información, dadas las deficiencias de coordinación existentes.

Aún cuando el sistema de información originado en las URPE es el más importante y completo, ya que a través de él se canalizan los datos de la mayoría de las actividades productivas de la agricultura, su grado de eficiencia es realmente preocupante, teniendo en cuenta las limitaciones existentes en cuanto a su fundamentación metodológica y procedimental.

Los mecanismos de dirección, analizados en función de su existencia, eficiencia operativa, normas, procedimientos e

individuos clave responsables de conseguir en forma articulada los resultados esperados por la STPSA, son prácticamente inexistentes. Aunque los manuales de organización contemplan algunos de éstos, en la realidad no operan mecanismos formales para asegurar la participación efectiva y oportuna de los diferentes actores en el proceso de preparación de los productos institucionales. Ello es tanto al interior del sector público, en sus niveles sectorial y regional, como en sus relaciones con el sector privado. Como ejemplos ilustrativos de esta situación cabe mencionar el caso del desactivado Consejo Nacional de Agricultura, la desarticulación entre las unidades de planificación de las entidades del sector, los inoperantes Consejos Regionales Agrícolas y las debilitadas y desarticuladas oficinas regionales de planificación.

Es casi nulo o inexistente el apoyo técnico que recibe la STPSA de los demás organismos del sector público agropecuario, esperándose por el contrario que ésta brinde una orientación y asesoramiento efectivo a los mismos, en condiciones en que la Subsecretaría no dispone actualmente de la capacidad para hacerlo.

Los recursos institucionales de que dispone actualmente la STPSA para cumplir con sus funciones y obligaciones, son insuficientes, escasos y en algunos casos, patéticamente restrictivos. Todo lo concerniente a recursos humanos, financieros, físico-operativos y técnicos, afecta actualmente a esta dependencia.

Los recursos humanos, al ser considerados desde el punto de vista de los requisitos de formación académica y experiencia profesional evidencian una carencia de personal suficientemente calificado y experimentado. A tal situación se agregan factores adversos como sueldos bajos, falta de incentivos, limitadas oportunidades de capacitación, la ausencia de evaluaciones de desempeño y promoción y un elevado indice de rotación.

El personal técnico con grado universitario alcanza sólo el 39.5 por ciento del personal total de la STPSA, porcentaje similar al administrativo que es de 38.2 porciento. El personal con nivel de post grado representa además el 2.4 por ciento del total y tan sólo el 6.7 por ciento respecto a la categoría de técnicos.

Algunas dependencias de la Subsecretaría no disponen de ningún profesional especializado.

El área administrativa tiene un peso específico altamente significativo en el total del personal (38.2%), con una excesiva concentración de secretarias, mensajeros y choferes. Los dos primeros grupos conforman el 72.8 por ciento de dicho personal.

Los sueldos más bajos afectan a la mayoría del personal técnico y administrativo. Casi una tercera parte de los empleados de la STPSA percibe el sueldo mínimo de Ley (RD$400 mensuales), en tanto que el 18.7 por ciento, incluyendo a técnicos de nivel medio y universitario, percibe menos de RD$601 al mes. Determinadas dependencias (departamentos) son, en mayor medida, afectas por esta situación. En los últimos años, se ha incrementado el proceso

migratorio de técnicos con buen nivel de calificación y experiencia, hacia el sector privado u otras dependencias en búsqueda de mejores condiciones salariales.

Al comparar los sueldos percibidos por el personal de STPSA con una encuesta salarial realizada por la firma Peat Marwick, entre 50 empresas del país, se encontró que las remuneraciones ofrecidas por la institución están muy por debajo de los niveles mínimos reportados por dicho estudio, para el mercado de trabajo nacional en cargos equivalentes. Por ejemplo, para el caso de ingenieros agrónomos especializados, la encuesta registra un salario promedio mensual que casi duplica al sueldo máximo erogado por la Subsecretaría.

Los recursos financieros de que dispone la STPSA, son restringidos. Los presupuestos aprobados sólo han crecido a un ritmo acumulativo anual de 7.3 por ciento en los últimos cinco años, con el agravante de que, por lo general, lo realmente ejecutado es casi siempre menor. En 1988, el monto ejecutado fue menor de un 26 por ciento respecto al año anterior, hecho que limitó aún más la disponibilidad de recursos financieros.

Lo concerniente a los recursos físicos y operativos conforma un cuadro similar o de condiciones peores en materia de disponibilidad de recursos. Las instalaciones físicas, los equipos, vehículos y otros bienes de la STPSA, se encuentran bastante deteriorados. Los vehículos, que constituyen un recurso operativo indispensable, no sólo son escasos en términos de cantidad (18 vehículos y 9 motocicletas) sino que tienen un alto nivel de obsolescencia y pobre mantenimiento.

Los recursos técnicos son inadecuados o inexistentes. La mayor parte de las actividades técnicas se realizan sin metodologías y procedimientos previamente diseñados. Esto incluye tanto los planes recurrentes como los coyunturales y los reportes de diferente naturaleza.

El número de los productos institucionales que genera la Subsecretaría se ha venido disminuyendo gradualmente en la última década, especialmente aquellos relativos al análisis de coyuntura. Por otra parte, se reconoce que en términos generales no llenan los requerimientos deseables de calidad, coherencia, contenido y oportunidad, con excepción de algunos pocos, entre los cuales se puede mencionar el Plan Operativo que en los últimos tres años se ha venido mejorando y el Presupuesto Sectorial. Con respecto a la utilidad de los referidos productos y a su incidencia en el desarrollo del sector agropecuario, se considera que son limitadas, debido en gran medida a los factores señalados, y a la deficiente coordinación interinstitucional.

IV. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE STPSA

A. Objetivos

En sentido general, los resultados del diagnóstico reflejan la necesidad de una inmediata reorganización y readecuación de la Subsecretaria Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria (STPSA) para que esta pueda cumplir el rol y las funciones que exige, en estos momentos, el desarrollo agropecuario nacional, y en particular, la Secretaria de Estado de Agricultura (SEA). Se entiende que para lograr lo anterior la STPSA debe ser dotada de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos necesarios así como de los mecanismos operativos imprescindibles y adecuados. En tal razón, los objetivos a lograr con la implementación de la propuesta son los siguientes:

1. General

Fortalecer la capacidad de análisis y asesoramiento para la toma de decisiones de la STPSA, de manera que pueda contribuir efectivamente al proceso de definición y sustentación de la politica agropecuaria nacional.

2. Especificos

a. Diseñar y establecer una estructura orgánica de la STPSA, que le permita el cumplimiento adecuado de su rol y la obtención de productos útiles a los fines del desarrollo agropecuario.

b. Fortalecer la capacidad de la STPSA en materia de identificación, formulación, y seguimiento y evaluación de programas y proyectos de desarrollo del sector.

c. Desarrollar la capacidad técnica del personal y además las condiciones de trabajo, en consonancia con la situación del mercado salarial nacional.

d. Mejorar la disponibilidad de bienes y el suministro del material necesario para el fortalecimiento y readecuación de la STPSA, asi como las instalaciones fisicas disponibles.

B. El rol que le corresponde desempeñar a la STPSA

Las actividades previas que sirvieron de base a la elaboración de esta propuesta de reestructuración de la STPSA (el seminario taller sobre la Problemática Institucional y el Diagnóstico), así como la visión empirica de los responsables de elaboración de la misma, sirven de base a la presentación de las lineas generales que deberá definir el rol de la subsecretaria en la presente etapa de su accionar.

La Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, debe contribuir significativamente a racionalizar la intervención de la SEA en los diferentes aspectos que atañen a la conducción efectiva del sector agropecuario nacional. Para alcanzar este objetivo, deberá ofrecer asesoramiento oportuno al Secretario de Agricultura y a los incumbentes de las demás instituciones u organismos del sector, mediante la proposición de alternativas de políticas agrícolas coherentes con las directrices definidas por las altas instancias. Para ello, la STPSA debe considerar como de importancia primordial, asumir la interpretación de la política global de desarrollo.

En la dirección señalada más arriba, un énfasis especial deberá poner la STPSA en la preparación y adecuación permanente de la estrategia de desarrollo del sector agropecuario que sirva como marco orientador para la elaboración de planes de mediano y largo plazo.

De igual manera, la STPSA para cumplir su rol debe caracterizar y actualizar permanentemente la problemática más relevante del sector agropecuario e identificar las potencialidades existentes y las vías alternativas para presentar solución a la misma. Para ello, y de manera sistemática, procederá a la realización de estudios e investigaciones socio económicas que se consideren prioritarios para sustentar los productos resultantes.

Asimismo, la coordinación, articulación, orientación y asesoramiento de las demás oficinas o unidades de programación y/o planificación de las diferentes instituciones del sector público agropecuario junto con el adecuado seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo agropecuario.

Procurar que la estructura orgánica y el desempeño institucional de la SEA, en lo relativo a Programas y Proyectos se mantengan actualizados acorde con el proceso de reactivación propuesto. De igual manera, debe asumir la coordinación de los organismos internacionales de apoyo al sector agropecuario para la captación de recursos externos y la canalización de acciones de cooperación internacional.

C. Los productos institucionales a generar por la STPSA.

A la luz de la reorientación y readecuación que se propone en su estructura interna, funciones y mecanismos de dirección, STPSA debería generar tres tipos de productos. Unos orientados a la interpretación de la política global de desarrollo y al asesoramiento para la definición de resultados esperados y estrategias para lograrlos; otros constituyen la base de apoyo para la actualización permanente de la problemática socio-económica y por último, algunos procuran la activación de las acciones institucionales del sector público agropecuario. A continuación se presenta una lista de los productos sobre los cuales la STPSA debería concentrar sus esfuerzos.

1. Diagnóstico sectorial y regional agropecuaria.

2. Una estrategia de desarrollo que sirva como punto de partida y como marco orientador para la formulación de planes de mediano y largo plazo.

3. Planes de mediano y largo plazo acorde con la estrategia de desarrollo agropecuario y con objetivos globales de desarrollo económico y social.

4. Programas de ajustes atendiendo a las tendencias y dinámica de implementación de los planes y en función de las coyunturas económicas del país.

5. Planes anuales u operativos, así como su seguimiento y evaluación, acorde con los objetivos trazados en los planes de mediano plazo y en función de las demandas específicas del momento en materia de desarrollo agropecuario.

6. Presupuesto del sector público agropecuario y de la Secretaría de Estado de Agricultura.

7. Informes periódicos acerca de la ejecución presupuestaria de la SEA.

8. Perfiles y términos de referencia de proyectos de desarrollo agropecuario.

9. Catálogo periódico de inventario de proyectos agropecuarios.

10. Lista periódica de proyectos priorizados.

11. Contratos de financiamiento, normas y procedimientos para programas de recursos externos.

12. Informes financieros de ejecución de programas con recursos externos.

13. Manual de organización actualizado de la STPSA.

14. Informes de seguimiento y evaluación de programas y proyectos del sector público agropecuario.

15. Informes periódicos sobre siembra, cosecha, producción y servicios de apoyo, con carácter mensual y cuatrimestral, a nivel nacional y regional.

16. Boletín de precios mensuales a nivel de mayorista, detallista y de finca, nacional y regional.

17. Análisis de tendencia de los precios de los principales productos agropecuarios, con carácter semestral, nacional y regional.

18. Informes periódicos analíticos sobre el comportamiento de la canasta familiar agropecuaria.

19. Informes sobre costos de producción de los principales productos agropecuarios por zona y nivel de tecnologia, conteniendo el consolidado nacional de los mismos.

20. Estudios específicos de comercialización (oferta y demanda, márgenes de comercialización, etc.).

21. Anuario estadístico agropecuario conteniendo las principales cifras del sector público agropecuario.

22. Informes técnicos de coyuntura y de alerta que sirvan de base a la toma de decisiones, a nivel central y regional.

23. Estudios de investigación socio-económica como base de apoyo y de sustentación a los productos que debe generar la STPSA, a nivel central y regional.

24. Identificación, negociación y canalización de recursos externos.

25. Estudios, análisis y recomendaciones sobre aquellas propuestas, programas, proyectos o actividades de servicios o de inversión que sean formulados por instituciones del sector agropecuario o que hayan sido elaborados a instancia de estas.

26. Inventario actualizado y estado de los recursos de la STPSA.

D. Propuesta de estructura orgánica y funciones.

La propuesta que se formula en materia de la estructura orgánica, funciones y mecanismos de dirección y de coordinacion de la STPSA, tiene el objetivo de constituirse en un instrumento correctivo a la situación actual que afecta a esta dependencia en el cumplimiento del rol o papel que debe desempeñar en la SEA y en el sector público agropecuario. En este sentido, no se trata de sustituir la actual estructura orgánica por otra, sino de constituir un instrumento de transición que sobre la marcha establezca las bases para desarrollar una capacidad de respuesta operativa y funcional que genere los productos necesarios y oportunos para enfrentar las demandas actuales y de perspectivas exigidas por el desarrollo agropecuario y cree a su vez, los mecanismos para evaluar sus acciones internas. La consecución de los objetivos propuestos supone la disponibilidad en tiempo y cantidad de los recursos necesarios para garantizar la operacionalidad adecuada de las reformas y readeacución propuestas.

1. La estructura orgánica que se propone

Partiendo del hecho de que no se provocará una ruptura en la estructura orgánica actual debido a que esa decisión deberá

realizarse en el contexto de cambios o reformas cuya cobertura contemple a la SEA en su conjunto, a nivel operativo, y como elemento de transición, se considera necesario introducir algunas modificaciones internas inmediatas que reorienten el cuadro interno de la STPSA en cuanto a su rol para presentar adecuaciones a la problemática actual. En tal sentido, las modificaciones se orientan hacia la creación de equipos técnicos de trabajo multidisciplinario, haciéndo énfasis en los niveles de especialización y en sus mecanismos internos de operatividad para la obtención de productos que propocionen alternativas para la coyuntura y el provenir.

Concretamente se propone la creación de seis grupos de trabajo especializados por áreas temáticas o problemas, cada uno de ellos asociado a los productos que se desean obtener.

a. Grupo A: "Estrategias, planes y políticas"

Contempla la formulación de estrategias de desarrollo agropecuario y planes de mediano y largo plazo; análisis de políticas sectoriales y macroeconómicas que inciden en el desarrollo agropecuario.

b. Grupo B: "Presupuesto, planes operativos y programas de ajustes"

Este grupo contempla la realización de las siguientes funciones generales:

- Formulación y evaluación de los planes operativos anuales del sector público agropecuario.

- Formulación del presupuesto del sector agropecuario y de la SEA asi como de la evaluación periódica de su ejecución.

- Elaboración de programas de ajustes sectorial y su evaluación correspondientes.

- Preparar informes de seguimiento de los programas y proyectos de desarrollo del sector agropecuario.

c. Grupo C: Identificación y formulación de proyectos

Este grupo se encargará de identificar ideas de proyectos, elaborar proyectos y perfiles de proyectos; diseñar y establecer el sistema sectorial de proyectos (SSP), debiendo establecer las prioridades correspondientes en cada caso; organizar una biblioteca donde se compendien y organicen todos los proyectos comprendidos en el inventario y posibilite una fácil y ágil localización de los mismos, su

realizarse en el contexto de cambios o reformas cuya cobertura contemple a la SFA en su conjunto, a nivel operativo, y como elemento de transición, se considera necesario introducir algunas modificaciones internas inmediatas que reorienten el cuadro interno de la STPSA en cuanto a su rol para presentar adecuaciones a la problemática actual. En tal sentido, las modificaciones se orientan hacia la creación de equipos técnicos de trabajo multidisciplinario, haciéndo énfasis en los niveles de especialización y en sus mecanismos internos de operatividad para la obtención de productos que propocionen alternativas para la coyuntura y el provenir.

Concretamente se propone la creación de seis grupos de trabajo especializados por áreas temáticas o problemas, cada uno de ellos asociado a los productos que se desean obtener.

a. Grupo A: "Estrategias, planes y políticas"

Contempla la formulación de estrategias de desarrollo agropecuario y planes de mediano y largo plazo; análisis de políticas sectoriales y macroeconómicas que inciden en el desarrollo agropecuario.

b. Grupo B: "Presupuesto, planes operativos y programas de ajustes"

Este grupo contempla la realización de las siguientes funciones generales:

- Formulación y evaluación de los planes operativos anuales del sector público agropecuario.
- Formulación del presupuesto del sector agropecuario y de la SEA así como de la evaluación periódica de su ejecución.
- Elaboración de programas de ajustes sectorial y su evaluación correspondientes.
- Preparar informes de seguimiento de los programas y proyectos de desarrollo del sector agropecuario.

c. Grupo C: Identificación y formulación de proyectos

Este grupo se encargará de identificar ideas de proyectos, elaborar proyectos y perfiles de proyectos; diseñar y establecer el sistema sectorial de proyectos (SSP), debiendo establecer las prioridades correspondientes en cada caso; organizar una biblioteca donde se compendien y organicen todos los proyectos comprendidos en el inventario y posibilite una fácil y ágil localización de los mismos, su

consulta y la actualización de la documentación disponible; diseñar y establecer una base de datos computarizada que contemple para cada proyecto las informaciones básicas.

d. Grupo D: Captación de recursos externos

Este grupo tendrá como función la identificación de fuentes de recursos externos a nivel de financiamiento y cooperación técnica así como tambien el manejo de todas las fases conducentes a la negociación de dichos recursos.

e. Grupo: Administración de programas y proyectos

Este grupo se encargará del manejo, administración, control y supervisión financiera de los programas y proyectos con recursos externos.

f. Grupo E: Seguimiento y evaluación de proyectos

Tiene como función, dar seguimiento y monitoreo, evaluar sobre la marcha y final, los programas y proyectos de la SEA y el SPA.

g. Grupo G: Desarrollo institucional

Este grupo tendrá las funciones de diseñar y poner en práctica un programa de capacitación que comprenda adiestramiento en servicios y la participación en cursos formales que se impartan en el país o en el extranjero; definir una política y establecer un sistema de reclutamiento, manejo, incentivo, promoción y evaluación permanente del personal técnico; evaluar la disponibilidad, suministro y utilización de los diferentes recursos institucionales y de apoyo; evaluar de manera permanente las condiciones de adecuación física y los demás componentes de la propuesta de Readecuación y Fortalecimiento de la STPSA.

h. Grupo H: Estudios socieconómicos, de coyuntura y de alerta

El equipo técnico de este grupo tendrá las siguientes funciones generales.

La elaboración de estudios socioeconómicos especializados para fundamentar los productos y coadyuvar a la toma de decisiones; elaborar estudios de coyuntura que permitan dar soluciones a problemas de actualidad; elaborar estudios de alerta que sirvan como elemento de previsión en el futuro

cercano; dar seguimiento y evaluar los planes de siembra, cosecha y producción, así como los servicios de apoyo a la producción, incluyendo crédito agropecuario.

i. Grupo I: Comercialización y estadísticas agropecuarias

Este equipo técnico tendrá las siguientes funciones generales:

Realizar estudios específicos de comercialización; preparar informes analíticos de precios en sus diferentes niveles; elaborar costos de producción regionales, por niveles tecnológicos y consolidado nacional; realizar informes periódicos sobre el comportamiento de la canasta de productos agropecuarios; elaborar el anuario estadístico del sector agropecuario; preparar y actualizar periódicamente la base de datos sobre el sector agropecuario.

j. Grupo J: Planificación Regional

Este grupo técnico tendrá las siguientes funciones generales, las cuales serán aplicables en el ámbito de cada regional de la SEA: Realización del diagnóstico agropecuario regionales; informes regionales coyunturales y de alerta; formulación y evaluación de los planes operativos anuales regionales y de los presupuestos regionales; preparación y seguimiento de los programas y proyectos de desarrollo regionales; identificación de ideas de proyectos; elaborar perfiles de proyectos; inventariar proyectos regionales; establecer base de datos computarizada a nivel regional y zonal; elaborar requerimientos de capacitación del personal para adiestramiento en servicios o en cursos formales; formulación de estudios específicos de comercialización regional; informar sobre precios, costos de producción,, siembra, cosecha, de los rubros de producción a nivel zonal y regional; mantener las estadísticas actualizadas; coordinar con las demás instituciones del sector con representatividad en la región, así como con los demás grupos técnicos de trabajo de la STPSA.

k. Grupo K: Emergente

Funciones generales: asistir a la Subsecretaría en todos los aspectos fuera de la incumbencia y responsabilidades de los grupos anteriores.

Al margen de la constitución de los grupos técnicos descritos anteriormente, es importante señalar que la STPSA deberá disponer de la adecuación de su unidad administrativa, conforme con la dinámica que se le impregnará a esta dependencia.

2. Funciones especificas, productos y términos de referencia por grupos

a. Grupo A. Estrategia, planes y políticas.

1) Funciones especificas:

a) Preparar anualmente un diagnóstico del sector agropecuario que deberá contener un análisis del comportamiento y tendencias de las principales variables e indicadores macroecomómicos y sectoriales.

b) Diseñar y elaborar la estrategia de desarrollo agropecuario que sirva como marco orientador del sector y responda a los lineamientos fundamentales trazados por las altas instancias del Estado.

c) Elaboración, con base en los lineamientos estratégicos, de planes de mediano plazo (4 años), coincidentes con los periodos de ejercicio gubernamental.

d) Análisis de políticas macroeconómicas, sectoriales, regionales y por rubros. A tales fines será necesario conocer la legislación que la sustentan, los incentivos, restricciones, regulaciones, mecanismos de implementación, etc. del conjunto de políticas.

e) Coadyuvar al conocimiento y difusión de estas políticas a través de la preparación de discursos, charlas e intervenciones del Secretario de Agricultura y la publicación de los mismos.

f) Coordinar acciones con las entidades, organismos o grupos que tengan relación con el diseño, formulación y ejecución de políticas agropecuarias.

g) Diseñar mecanismos para alimentación y retroalimentación de información con los demás grupos técnicos de trabajo.

2) Productos a generar

a) Diagnóstico sectorial en el contexto macroeconómico e intersectorial.

b) Estrategia de desarrollo sectorial.

c) Planes de mediano y largo plazo.

d) Informes de impacto de politicas globales.

e) Propuesta politicas sectoriales.

2) Términos de referencia:

a) Coordinador técnico del grupo:

Requisitos: Economista agrícola, con más de 10 años de experiencia en áreas de planificación agrícola, formulación y evaluación de planes sectoriales y programas de desarrollo del sector. Nivel académico exigible: doctorado o maestría en economía agrícola.

Alcance del trabajo: Responsable de coordinar el equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar lineamientos básicos a los técnicos/ especialistas y auxiliares. Elaborar el programa de trabajo del grupo y establcer las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnicos especialistas (3 en total)

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo, sociólogo rural, con 10 años de experiencia en las áreas de planificación agrícola, formulación y evaluación de proyectos y programas de desarrollo. Nivel académico requerido: maestría o licenciatura o ingeniería.

Alcance del trabajo: Responsable de uno de los productos a ser generado por el grupo. Conjuntamente con el Coordinador deberá elaborar métodologías y planes especificos para obtener el producto. Coordinar el equipo técnico auxiliar. Preparar informes específicos sobre su área de trabajo.

c) Técnicos auxiliares (mínimo 4)

Requisitos: Parecidos al anterior, con la diferencia de que para este personal se requiere una experiencia mayor de 2 años y nivel académico de licenciatura o estudiante de último curso.

Alcance del trabajo: Colaborar técnicamente con el responsable del equipo y los demás integrantes del mismo.

b. Grupo B. Presupuesto, planes operativos y programas de ajustes.

1) Funciones especificas:

a) Formulación del anteproyecto de presupuesto anual de gastos e inversión del sector público agropecuario, incluyendo la realización de evaluaciones periódicas de su ejecución y preparar informes.

b) Formulación de los planes operativos anuales del sector público agropecuario, incluyendo la preparación de informes periódicos de su ejecución y preparar informes.

c) Formulación del anteproyecto de presupuesto anual de la Secretaria de Estado de Agricultura. Realizar evaluaciones periódicas de su ejecución y preparar informes.

d) Elaboración de los programas de ajustes que propendan a la activación de las actividades del sector agropecuario en general, debiendo realizar las correspondientes evaluaciones periódicas a través de la preparación de informes.

e) Preparación de informes periódicos de seguimiento de los programas y proyectos que ejecutan las diferentes instituciones y organismos del sector.

f) Coordinar acciones con las entidades, organismos o grupos técnicos que tengan relación o realicen sus actividades en las áreas de presupuesto, planificación operativa, evaluación de programas y proyectos, etc.

g) Diseñar mecanismos y establecer metodologias de trabajo para alimentar y retroalimentar de información con o a los demás grupos técnicos de trabajo, asi como con o a los demás organismos y entidades afines del sector.

2) Productos a generar

a) Presupuesto de la SEA y del sector.

b) Plan operativo anual del sector.

c) Informes periódicos de ejecución presupuestaria.

d) Informes periódicos evaluación ejecución plan operativo.

e) Programa de ajustes sectorial.

f) Informes de evaluación programa ajustes.

g) Informe de seguimiento de programas y proyectos del sector.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo.

Requisitos: Economista agrícola o ingeniero agrónomo, con más de 10 años de experiencia en área de planificación agrícola, programación y ejecución presupuestaria, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo agropecuario. Nivel académico: doctorado o maestría en economía agrícola o ingeniería agronómica.

Alcance del trabajo: Responsable de la coordinación del equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar programa de trabajo del grupo y de establecer las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnicos especialistas (4)

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo, economista, administrador de empresa. 10 años de experiencia en las áreas de planificación agrícola, programación y ejecución presupuestaria, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Nivel académico maestría o licenciatura o ingeniería.

Alcance del trabajo: Responsable de uno o dos de los productos a ser generados por el grupo. Conjuntamente con el coordinador deberá elaborar metodologías y planes específicos para obtener el producto. Coordinar al equipo técnico auxiliar. Preparar informes específicos sobre su área de trabajo.

c) Técnicos auxiliares (mínimo 8)

Requisitos: Idénticos al anterior, sólo que para este personal se requiere una experiencia mayor de 2 años y nivel académico de licenciatura o estudiante de término.

Alcance del trabajo: Colaborar técnicamente con el responsable del equipo y los demás integrantes del mismo.

c. Grupo C. Identificación y formulación de proyectos.

1) Funciones especificas

a) Diseño y establecimiento del Sistema Sectorial de Proyectos.

b) Identificación de ideas de proyectos que procuren el desarrollo del sector y preparación de los perfiles correspondientes.

c) Establecimiento de una banco de datos con inventario de estudios de proyectos agropecuarios debiendo dicha información ser actualizada periódicamente.

d) Establecer prioridades de los proyectos del sector.

2) Productos a generar

a) Perfiles de proyectos.

b) Términos de referencia para la elaboración de proyectos.

c) Sistema sectorial de proyectos (SSP) iniciando operaciones.

d) Catálogo periódico sobre inventario de proyectos del sector.

e) Lista priorizada periódica de proyectos del sector.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

Requisitos: Economista agrícola o ingeniero agrónomo con 10 años de experiencia en el área de formulación de proyectos de desarrollo agropecuario, planificación agrícola, preinversión. Nivel académico: maestría o postgrado en cualquiera de las áreas especificadas más arriba.

Alcance del trabajo: Responsable de la coordinación del equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos

Alcance del trabajo: Colaborar técnicamente con el responsable del equipo y los demás integrantes del mismo.

c. Grupo C. Identificación y formulación de proyectos.

1) Funciones específicas

a) Diseño y establecimiento del Sistema Sectorial de Proyectos.

b) Identificación de ideas de proyectos que procuren el desarrollo del sector y preparación de los perfiles correspondientes.

c) Establecimiento de una banco de datos con inventario de estudios de proyectos agropecuarios debiendo dicha información ser actualizada periódicamente.

d) Establecer prioridades de los proyectos del sector.

2) Productos a generar

a) Perfiles de proyectos.

b) Términos de referencia para la elaboración de proyectos.

c) Sistema sectorial de proyectos (SSP) iniciando operaciones.

d) Catálogo periódico sobre inventario de proyectos del sector.

e) Lista priorizada periódica de proyectos del sector.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

Requisitos: Economista agrícola o ingeniero agrónomo con 10 años de experiencia en el área de formulación de proyectos de desarrollo agropecuario, planificación agrícola, preinversión. Nivel académico: maestría o postgrado en cualquiera de las áreas especificadas más arriba.

Alcance del trabajo: Responsable de la coordinación del equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos

del grupo. Proporcionar los lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar programas de trabajo del grupo y las metodologías y procedimientos requeridos para tales fines.

b) Técnicos especialistas (3)

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo, con 10 años de experiencia en las áreas de formulación y evaluación de proyectos, preinversión, administración de proyectos. Nivel académico: maestría, licenciatura o ingeniería.

c) Técnicos auxiliares (mínimo 3)

Requisitos: Idénticos al anterior; difieren en que el nivel de experiencia es mayor de 2 años y el nivel académico licenciatura o estudiante de término.

Alcance del trabajo: Idéntico a técnicos auxiliares de los grupos anteriores.

d. Grupo D. Captación de recursos externos.

1) Funciones específicas

a) Identificación y negociación de los recursos externos e internos especializados.

b) Elaboración de documentos que constituyan condiciones previas a la formalización de acuerdos de cooperación técnica y financiera.

c) Elaboración de los borradores de convenios y contratos a suscribirse.

d) Coordinación con organismos que faciliten la acción de captar recursos financieros para el sector.

e) Diseñar mecanismos y establecer metodologías de trabajo para alimentar y retroalimentar de información con los demás grupos técnicos de trabajo, así con o a los organismo y entidades del sector afines.

2) Productos a generar

a) Contratar de financiamiento conteniendo normas y procedimientos para la ejecución de los mismos.

b) Informes periódicos sobre gestión.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo, administrador de empresas, con 10 años de experiencia en áreas de administración de proyectos de desarrollo, administración de programas con recursos externos, planificación agrícola, preinversión, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Nivel académico: Maestría o postgrado en cualquiera de las especificaciones anteriores.

Alcance del trabajo: Responsable de la coordinación del equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar los lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar programa de trabajo del grupo y las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnico especialista (1 en total)

Requisitos: Economista agrícola, administrador empresas, ingeniero agrónomo, con 10 años de experiencia en las áreas de administración y gerencia de proyectos, planificación agrícola, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios, formulación y negociación contratos y convenios de cooperación internacional. Nivel académico: maestría, licenciatura o ingeniería.

Alcance del trabajo: Responsable de uno de los productos a ser generados por el grupo. Conjuntamente con el Coordinador deberá elaborar metodologías y planes específicos para obtener el productos. Coordinar el equipo técnico auxiliar. Preparar informe específico sobre su área de trabajo.

e. Grupo E. Administración de programas y proyectos.

1) Funciones específicas

a) Manejo de recursos externos e internos especializados.

b) Coordinar todas las acciones relativas a los desembolsos de los programas y proyectos con financiamiento externo.

c) Elaborar, con la prioridad exigida por los organismos externos de financiamiento, los informes técnicos y financieros requeridos.

d) Velar por el destino y uso adecuado de los recursos asignados.

e) Diseñar mecanismos y establecer metodologías de trabajo para alimentar y retroalimentar de información con o a los demás grupos técnicos de trabajo, así como con o a organismos y entidades del sector afines.

2) Productos a generar

a) Informes sobre manejo, distribución y utilización de los recursos desembolsados.

b) Informes financieros sobre ejecución de programas y proyectos con recursos externos.

c) Informes específicos requeridos por los organismos financieros externos.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

<u>Requisitos</u>: Economista agrícola, administrador de empresas, con 10 años de experiencia en áreas de administración de proyectos de desarrollo, administración de programas con recursos externos, planificación agrícola, preinversión, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Nivel académico: Maestría o postgrado en cualquiera de las especificaciones anteriores.

<u>Alcance del trabajo</u>: Responsable de la coordinación del equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar los lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar programa de trabajo del grupo y las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnicos especialistas (5 en total)

<u>Requisitos</u>: Economista agrícola, administrador empresas, ingeniero agrónomo, con 10 años de experiencia en las áreas de administración y gerencia de proyectos, planificación agrícola, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios, formulación y negociación contratos y convenios de cooperación

internacional. Nivel académico: maestría, licenciatura o ingeniería.

Alcance del trabajo: Responsable de uno de los productos a ser generados por el grupo. Conjuntamente con el Coordinador deberá elaborar metodologías y planes específicos para obtener el productos. Coordinar el equipo técnico auxiliar. Preparar informe específico sobre su área de trabajo.

c) Técnicos auxiliares (mínimo 5)

Requisitos: Idénticos al anterior, difieren en que el nivel de experiencia exigible es mayor de 2 años y el nivel académico licenciatura o estudiante de término.

Alcance del trabajo: Idéntico a técnicos auxiliares de los grupos anteriores.

f. Grupo F. Seguimiento y evaluación de proyectos

1) Funciones específicas

a) Evaluación de la ejecución final de los programas y proyectos del sector.

b) Monitoreo o seguimiento de los programas y proyectos.

c) Diseñar mecanismos y establecer metodologías de trabajo para alimentar y retroalimentar de información con o a los demás grupos técnicos de trabajo, así como con o a los organismos y entidades del sector afines.

2) Productos a generar

a) Informes periódicos de seguimiento.

b) Informes evaluativos de ejecución o de la marcha.

c) Informes de evaluación final.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

Requisitos: Economista agrícola, administrador de empresas, con 10 años de experiencia en áreas de administración de proyectos de desarrollo, planificación agrícola, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Nivel académico: Maestría o

postgrado en cualquiera de las especificaciones anteriores.

Alcance del trabajo: Responsable de la coordinación del equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trábajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar los lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar programa de trabajo del grupo y las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnicos especialistas (2 en total)

Requisitos: Economista agrícola, administrador empresas, ingeniero agrónomo, con 10 años de experiencia en las áreas de administración y gerencia de proyectos, planificación agrícola, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Nivel académico: maestría, licenciatura o ingeniería.

Alcance del trabajo: Responsable de uno de los productos a ser generados por el grupo. Conjuntamente con el Coordinador deberá elaborar metodologías y planes específicos para obtener el productos. Coordinar el equipo técnico auxiliar. Preparar informe específico sobre su área de trabajo.

c) Técnicos auxiliares (mínimo 4)

Requisitos: Idénticos al anterior, difieren en que el nivel de experiencia exigible es mayor de 2 años y el nivel académico licenciatura o estudiante de término.

Alcance del trabajo: Idéntico a técnicos auxiliares de los grupos anteriores.

g. Grupo G. Desarrollo institucional

1) Funciones específicas

a) Diseñar y poner en práctica programas de capacitación de los recursos humanos.

b) Definir una política y establecer sistemas de reclutamiento, manejo, incentivo, promoción y evaluación de los recursos humanos.

c) Evaluar disponibilidad, suministro y utilización de los recursos institucionales y de apoyo.

d) Evaluar la adecuación de la planta física y los demás componentes contenidos en la propuesta de fortalecimiento de la STPSA.

e) Diseñar mecanismos y establecer metodologías de trabajo para alimentar y retroalimentar de información con o a los demás grupos técnicos de trabajo, así como con o a los organismos y entidades del sector afines.

2) Productos a generar:

a) Programa de capacitación.

b) Manual de personal.

c) Inventario sobre disponibilidad y estado de los recursos institucionales y de apoyo.

d) Informes sobre ejecución y cumplimiento sobre la propuesta de readecuación de la STPSA.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo, administrador de empresas, con 10 años de experiencia en áreas de administración de proyectos de desarrollo, administración de programas de recursos humanos, planificación agrícola. Nivel académico: Maestría o postgrado en cualquiera de las especificaciones anteriores.

Alcance del trabajo: Responsable de la coordinación del equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar los lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar programa de trabajo del grupo y las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnicos especialistas (2 en total)

Requisitos: Economista agrícola, administrador empresas, ingeniero agrónomo, con 10 años de experiencia en las áreas de administración de personal y otros recursos. Nivel académico: licenciatura, ingeniería, otro.

Alcance del trabajo: Responsable de uno de los productos a ser generados por el grupo. Conjuntamente

con el Coordinador deberá elaborar metodologías y planes específicos para obtener el productos. Coordinar el equipo técnico auxiliar. Preparar informe específico sobre su área de trabajo.

c) Técnicos auxiliares (mínimo 3)

<u>Requisitos</u>: Idénticos al anterior, difieren en que el nivel de experiencia exigible es mayor de 2 años y el nivel académico licenciatura o estudiante de término.

<u>Alcance del trabajo</u>: Idéntico a técnicos auxiliares de los grupos anteriores.

h. Grupo H. Estudios socioeconómicos, de coyuntura y de alerta.

1) Funciones específicas

a) Elaboración de estudios e investigaciones socioeconómicas especializados con la finalidad de fundamentar los productos que debe generar la STPSA, lo que coadyuvaría al proceso de toma de decisiones. En este sentido deberá coordinar acciones con los demás grupos técnicos a fin de establecer el alcance, oportunidad y contenido de dichos estudios.

b) Formulación de estudios coyunturales que permitan la presentación de alternativas viables para la solución de la problemática identificada en su momento.

c) Elaboración de estudios de alerta que sirvan como elementos previsores y correctivos de situaciones futuras de corto plazo.

d) Evaluación a través de informes, de los planes de siembra y cosecha y producción, así como de aquellos servicios (mecanización, créditos, distribución de insumos, asistencia técnica, etc.) que se realizan en apoyo de la producción, comercialización y distribución de los principales rubros de producción.

e) Diseñar mecanismos y establecer metologías de trabajo para alimentar y retroalimentar de información con los demás grupos técnicos de trabajo, así como con organismos y entidades del sector afines.

2) Productos a generar

a) Estudios socioeconómicos básicos. ii) Estudios de coyuntura del sector agropecuario.

b) Estudios de alerta.

c) Informes de seguimiento y evaluación de planes de siembra, cosecha y producción, así como de los servicios de apoyo a la producción.

7) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo o sociólogo rural, con más de 10 años de experiencia en las áreas de planificación agrícola, formulación y evaluación de estudios de proyectos. Nivel académico requerible: maestría o licenciatura en cualquiera de las áreas profesionales arriba indicadas.

Alcance del trabajo: Responsable de coordinar el equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar el programa de trabajo del grupo y establecer las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnicos especialistas (mínimo 4)

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo o sociólogo rural con 10 años de experiencia en las áreas de planificación agrícola, formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de producción. Nivel académico requerible: licenciatura o ingeniería agronómica.

Alcance del trabajo: Responsable de uno de los productos a ser generado por el grupo. Conjuntamente con el coordinador deberá elaborar metodologías y planes específicos para obtener el producto. Coordinar el equipo técnico auxiliar. Preparar informe específico sobre su área de trabajo.

c) Técnicos auxiliares (mínimo 4)

Requisitos: Idéntico al anterior, sólo que para este personal se requiere experiencia mayor de 2 años y grado académico de licenciatura o estudiante de término.

Alcance del trabajo: Colaborar técnicamente con el responsable del equipo y los demás integrantes del mismo.

i. Grupo I. Comercialización y estadísticas agropecuarias.

1) Funciones específicas

a) Realización de estudios específicos de comercialización de los principales rubros de producción agropecuaria, en especial de aquellos que anualmente presentan problemas en su distribución y comercialización.

b) Preparación mensual, semestral y anual de informes analíticos de precios en sus diferentes niveles (finca, mercados mayorista y detallista, etc.)

c) Elaboración de informes periódicos de costos de producción regionales y detallado por niveles tecnológicos . Preparar consolidado nacional. Realizar análisis anuales del comportamiento de los diferentes elementos del costo de producción de los rubros más importantes o prioritarios del sector.

d) Elaboración de informes periódicos sobre el comportamiento de la canasta de productos agropecuarios.

e) Elaboración del "Anuario Estadístico del Sector Agropecuario" el cual deberá contener las informaciones y cifras relativas a producción, consumo, crédito y exportación, importación, servicios, entre otras.

f) Análisis y readecuación del sistema de información de la SEA y actualización periódica de la base de datos disponible del sector agropecuario.

2) Productos a generar

a) Estudios específicos del comercialización.

b) Informes analíticos de precios mensuales y semestrales.

c) Informes sobre costos de producción regionales y nacional, así como por nivel tecnológico.

d) Informes sobre comportamiento de la canasta agropecuaria.

d) Anuario estadístico del sector agropecuario.

e) Documento conteniendo la propuesta de mejoramiento del sistema de información de la SEA.

f) Documento conteniendo la información actualizada de la base de datos del sector, con periodicidad semestral.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo.

Requisitos: Economista agrícola, con más de 10 años de experiencia en áreas de planificación, economía agrícola, estadísticas agropecuarias, comercialización de rubros agropecuarios. Nivel académico exigible: maestría en economía agrícola.

Alcance del trabajo: Responsable de coordinar el equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar el programa de trabajo del grupo y establecer las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnicos especialistas (mínimo 4)

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo o sociólogo rural con 10 años de experiencia en las áreas de planificación agrícola, formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de producción. Nivel académico requerible: maestría en economía agrícola.

Alcance del trabajo: Responsable de uno o varios de los productos a ser generados por el grupo. Conjuntamente con el coordinador deberá elaborar metodologías y planes específicos para obtener el producto. Coordinar el equipo técnico auxiliar. Preparar informe específico sobre su área de trabajo.

c) Técnicos auxiliares (mínimo 10)

Requisitos: Idénticos al anterior, sólo que para este personal se requiere experiencia mayor de 2 años y un nivel académico de licenciatura, ingeniería o estudiante de término.

Alcance del trabajo: Colaborar técnicamente con el responsable del grupo y los demás integrantes del mismo.

j. Grupo J. Planificación regional

1) Funciones específicas

a) Elaboración de diagnósticos agropecuarios regionales.

b) Formulación y evaluación de planes operativos.

c) Elaboración de informes de alerta y coyunturales regionales.

d) Formulación de presupuestos anuales reginales y elaboración de informes periódicos sobre ejecución presupuestaria a nivel regional.

e) Identificación de ideas de proyectos y elaboración de perfiles de proyectos.

f) Elaboración y evaluación de programas y proyectos de desarrollo agropecuario regional.

g) Preparación de inventario de proyectos.

h) Establecimiento de base de datos computarizada a nivel zonal y regional.

i) Elaboración de estudios socioeconómicos específicos a nivel regional.

j) Levantamiento, registro y análisis de datos sobre precios, costos de producción, siembra, cosecha, producción, servicios de apoyo, etc. a nivel zonal y regional.

k) Coordinación permanente con las demás instituciones del sector público agropecuario a nivel regional y con los demás grupos técnicos de la STPSA.

l) Elaborar programa regional de capacitación para el personal técnico de cada regional.

2) Productos a generar

a) Diagnóstico regional

b) Plan operativo y presupuesto regional.

c) Informes de ejecución y evaluación del plan operativo regional y de la ejecución presupuestaria.

d) Informes de alerta y de coyuntura regionales.

e) Perfiles de proyectos regionales.

f) Inventario de proyectos.

g) Base de datos agropecuarios actualizada.

h) Programa regional de capacitación de recursos humanos.

i) Informes sobre precios, costos, siembra, cosecha, producción y servicios de apoyo.

4) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo, con 3 años de experiencia en áreas de administración de proyectos de desarrollo, planificación agrícola, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Nivel académico: licenciatura o ingeniería agronómica.

Alcance del trabajo: Responsable de la coordinación del equipo técnico. Dirigir y supervisar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos del grupo. Proporcionar los lineamientos básicos a los técnicos especialistas y auxiliares. Elaborar programa de trabajo del grupo y las metodologías requeridas para tales fines.

b) Técnicos especialistas - subcoordinadores (2 en total; 1 Sur, Suroeste, Este y Central y 1 Norte, Noroeste, Nordeste y Norcentral).

Requisitos: Economista agrícola, ingeniero agrónomo, con 3 años de experiencia en las áreas de administración y gerencia de proyectos, planificación agrícola, formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Nivel académico: licenciatura, ingeniería agronómica.

Alcance del trabajo: Responsable de uno de los productos a ser generados por el grupo. Conjuntamente con el Coordinador deberá elaborar metodologías y planes específicos para obtener el productos. Coordinar el equipo técnico auxiliar. Preparar informe específico sobre su área de trabajo.

k. Grupo K. Emergente

1) Funciones específicas

Asistir técnicamente a la Subsecretaría en aquellos aspectos que se considere no son de la incumbencia y responsabilidad de los grupos técnicos antes descritos.

Esto incluye la preparación de discursos, elaboración de comunicaciones, asistencia a reuniones, preparación de la memoria de la SIPSA, entre otras actividades.

2) Productos a generar

a) Propuestas de discursos.

b) Informes varios sobre resultados de la participación en reuniones, Juntas Directivas, etc.

c) Documentos contentivos de la Memoria Anual de STPSA.

3) Términos de referencia

a) Coordinador técnico del grupo

Requisitos: Ingeniero agrónomo o economista agrícola con suficiente experiencia en planificación, economía y administración pública. Experiencia de trabajo en la propia STPSA no menor de 10 años. Nivel académico de maestría.

Alcance del trabajo: Dirigir, supervisar y coordinar todas las acciones de trabajo tendentes a elaborar los productos.

b) Técnicos especialistas y auxiliares (máximo 2).

Requisitos: Economía agrícola, ingeniero agrónomo o sociólogo rural con experiencia en administración pública. Indispensable haber trabajado o estar laborando en la STPSA. No menos de 5 años de experiencia profesional y nivel académico de licenciatura o ingeniería.

E. Reactivación del Consejo de Coordinación de Planificación Sectorial

Este organismo fue creado mediante la Resolución No. 14/76, como una instancia de coordinación de la programación de corto y mediano plazo del Sector Público Agropecuario, lo mismo que de seguimiento y evaluación de los programas y proyectos en ejecución. No obstante, parece ser que su funcionamiento a través del tiempo ha sido irregular y en la actualidad está completamente inactivo.

Dado que se considera relevante disponer de un mecanismo para concertar acciones y decisiones dirigidas a promover el desarrollo del Sector Agropecuario, que competen a diferentes instituciones públicas no necesariamente orientadas hacia los mismos objetivos, se propone reactivar el Consejo de Coordinación de Planificación Sectorial. Para ello se considera necesario poner en práctica algunas medidas orientadas a proveer los elementos operativos pertinentes para conseguir su desempeño eficiente, los que se describen a continuación.

1. Objetivos

El Consejo debe constituirse en un mecanismo grupal que posibilite la coordinación y concertación de acciones entre los responsables de las oficinas de planificación de las instituciones del Sector Público Agropecuario. En tal sentido se propone que adopte los objetivos siguientes:

a. Objetivo General

Lograr una efectiva integración interinstitucional de los organismos vinculados a la Secretaría de Agricultura, en el proceso de análisis y asesorameinto para la definición de las políticas sectoriales e institucionales.

b. Objetivos Específicos

1) Lograr la realización de trabajos interinstitucionales, con la oportunidad y calidad apropiadas, para la caracterización y actualización permanente de la problemática sectorial y el análisis de políticas.

2) Conseguir un efectivo nivel de consenso y compromiso sobre las políticas sectoriales e institucionales definidas por las respectivas instancias de decisión, lo mismo que sobre aquellas alternativas de política que deban ser propuestas a las mismas.

3) Evaluar el progreso alcanzado en la ejecución de las acciones bajo la responsabilidad de las instituciones del Sector Público Agropecuario.

4) Lograr una adecuada captación, interpretación y difusión de la política de desarrollo nacional, entre los diferentes organismos del sector, como marco referencial para la formulación de la política agropecuaria.

2. Organización

El Consejo estará integrado por el Subsecretario de Estado de Planificación Sectorial Agropecuaria, quien lo presidirá, por los directores de las oficinas de planificación del Banco Agrícola, IAD, INDRHI, e INESPRE, un representante de ONAPLAN y el director de la Unidad de Estudios de Política Agropecuaria.

El Consejo dispondrá de un Secretario Ejecutivo, designado por el Presidente entre el personal de la Subsecretaría de Planificación y a quien deberá darle el respaldo, atribuciones y recursos necesarios para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Para la realización de trabajos específicos que requieran el esfuerzo interinstitucional, el Consejo podrá conformar grupos técnicos ad hoc, integrados de preferencia con base en los grupos de trabajo de la Subsecretaría de Planificación, los cuales serían fortalecidos con la participación de otros especialistas de las diferentes entidades en él representadas.

a. Funciones del Consejo

El Consejo deberá preocuparse prioritariamente de activar las acciones inherentes al proceso de preparación del diagnóstico sectorial y demás estudios socioeconómicos relacionados, de la estrategia de desarrollo, de los planes de mediano plazo, del análisis e interpretación de la política global, de los planes operativos, de los diferentes informes de coyuntura y alerta, del presupuesto sectorial y de los informes de avance físico y financiero de la ejecución del Plan Operativo. Además deberá poner especial énfasis en el análisis de los mencionados instrumentos, la selección y proposición a las instancias pertinentes de las recomendaciones que estime conducentes y la concertación de acuerdos y compromisos para su ejecución y ajuste permanente.

En tal sentido, le corresponde desempeñar las funciones siguientes:

1) Definir sus programas de trabajo, acordar las tareas de carácter interinstitucional a ser realizadas y evaluar su ejecución.

2) Decidir la naturaleza de los trabajos técnicos que deben ser elaborados conjuntamente por las instituciones que lo integran, lo mismo que la composición de los grupos técnicos responsables de llevarlos a cabo.

3) Revisar y aprobar los documentos técnicos preparados por los grupos de trabajo y, con base en los mismos, seleccionar y proponer a las instancias de decisión las recomendaciones pertinentes derivadas de esos estudios.

4) Analizar las políticas globales y sectoriales adoptadas por el Gobierno y velar por su adecuada interpretación y oportuna difusión al interior de los diferentes organismos del sector público agropecuario.

5) Evaluar periódicamente el progreso alcanzado en la ejecución de los programas y proyectos de la SEA y las instituciones vinculadas a la misma.

6) Aprobar las normas, métodos, instrumentos y procedimientos requeridos para la realización de las acciones conjuntas convenidas.

b. Funciones del Presidente

Será responsabilidad del Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria presidir el Consejo, pudiendo delegar esta función en alguno de sus subalternos, cuando se vea imposibilitado de asistir a cualquiera de las sesiones ordinarias o extraordinarias programadas. Las funciones del Presidente son:

1) Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo.

2) Contribuir en las sesiones, al esclarecimiento permanente de las políticas vigentes, tanto globales como sectoriales.

3) Velar por el adecuado y eficiente desarrollo de las sesiones, de manera que se logre un apropiado nivel de consenso y compromiso sobre los temas discutidos.

4) Citar a reuniones ordinarias y extraordinarias.

5) Velar por el adecuado funcionamiento del Consejo y realizar ante las instancias pertinentes, las gestiones que fueren necesarias para conseguir el apoyo requerido para ello.

c. Funciones del Secretario Ejecutivo

El Secretario Ejecutivo deberá contar con el asesoramiento de los directores de Departamento de la Subsecretaría de Planificación y tendrá las funciones que a continuación se detallan:

1) Elaborar, en consulta con el Presidente, la agenda de trabajo de las sesiones del Consejo y comunicar la convocatoria a las mismas.

2) Proporcionar la información pertinente para los análisis, debates y acuerdos del Consejo, registrar en sendas actas los resultados de las sesiones y distribuirlas oportunamente a los diferentes miembros.

3) Proponer al Consejo trabajos específicos que requieran el concurso de especialistas de las diferentes instituciones que lo conforman, acompañando los respectivos términos de referencia.

4) Realizar las gestiones necesarias para organizar los grupos de trabajo definidos por el Consejo, acordar los correspondientes programas de trabajo y coordinar la ejecución de los mismos, debiendo además informar

periódicamente al Consejo el nivel de progreso alcanzado y los problemas que se están presentando.

5) Efectuar la revisión técnica de los documentos elaborados por los grupos de trabajo, con la colaboración del cuerpo de asesores, procurando que se introduzcan los ajustes necesarios para cumplir con las especificaciones de los respectivos términos de referencia y presentarlos oportunamente al Consejo para su aprobación.

6) Elaborar el plan de trabajo anual del Consejo, someterlo a la aprobación de sus miembros y hacer el seguimiento de su ejecución.

7) Realizar las gestiones pertinentes para asegurar el adecuado nivel de conocimiento y difusión de los resultados generados por el Consejo.

d. Los grupos de trabajo

Serán integrados principalmente con profesionales que se desempeñen en las diferentes instituciones que conforman el Consejo, tomando como base los grupos especializados de la Subsecretaría de Planificación, aunque eventualmente podría solicitarse la participación de otros especialistas extrasectoriales o de consultores contratados para la realización de tareas específicas. Como criterio de selección del personal se debe dar prioridad a la formación académica y experiencia previa en los temas que comprendan los diferentes trabajos.

La existencia y duración de los grupos se subordinará al cumplimiento de su tarea. Durante el período convenido para realizar el trabajo bajo su responsabilidad, deberán dedicar tiempo completo para el desarrollo de las actividades contempladas y una vez finalizadas, podrán reintegrarse a sus respectivas instituciones. Cada grupo tendrá un coordinador técnico, quien se encargará de dirigir el trabajo conforme las especificaciones y calendarios de actividades definidos en los términos de referencia, a la vez que realizar las tareas técnicas correspondientes a su especialidad. Sería conveniente concentrar a cada grupo en un mismo local de trabajo, con el propósito de facilitar la interacción de sus miembros, el intercambio de información y la supervisión de las acciones.

Es altamente recomendable que en el desarrollo de las tareas se adopten metodologías grupales, cuya base radica en un compromiso cooperativo que debe prevalecer sobre las tendencias competitivas y facilitar la participación y la comunicación de todos los integrantes, en función del logro del objetivo común. En este aspecto, el Secretario Ejecutivo debe brindar suficiente apoyo, tanto a la constitución como al funcionamiento grupal con integración creciente.

3. Normas de funcionamiento

El Consejo debe realizar reuniones ordinarias con una periodicidad trimestral, para lo cual se recomienda establecer un dia fijo, en lugar y hora convenidos con suficiente anticipación. También podrán efectuarse reuniones extraordinarias, por iniciativa del residente o de cualquiera de los miembros, en cuyo caso se deberá contar al menos con la anuencia del primero. Habrá quorum con la presencia de la mitad más uno de los miembros.

La convocatoria a las reuniones será responsabilidad del Secretario Ejecutivo, quien debe hacerlo al menos con una dos semanas de anticipación, señalando la fecha, lugar y hora de realización y acompañando una agenda (ver anexo 2) donde se especifiquen los temas a tratar.

Las resoluciones del Consejo se registrarán en una acta (ver anexo 2), especificando los diferentes temas tratados y las decisiones o acuerdos y compromisos contraídos. Además en ella se registrará el resultado de la evaluación del cumplimiento de los compromisos adquiridos por los diferentes miembros, con relación a las decisiones tomadas en sesiones anteriores. Dicha acta será enviada a todos los miembros a mas tardar una semana después de realizada cada sesión y, en la subsiguiente, será confirmada o reajustada y firmada por ellos.

Las fuentes de información que alimentarán al Consejo serán el Plan de Trabajo Anual (ver sección E.5 de este capitulo), las actas de las sesiones precedentes, los documentos técnicos preparados por los grupos ad hoc y los planteamientos hechos por los diferentes miembros.

4. Procedimiento para el desarrollo de las sesiones del Consejo

Los integrantes del Consejo, en sus sesiones, deben tomar sus resoluciones por consenso. En caso de no ser posible, puede recurrirse al criterio de simple mayoria, resolviendo la situación por votación.

El funcionamiento de un conjunto de personas que se propone llegar a determinados resultados mediante el diálogo sobre un tema especifico, se puede facilitar en gran medida mediante la aplicación de la técnica "Grupos de Discusión". Esta aporta señalamientos concretos para ordenar las reuniones o sesiones de trabajo grupal, de manera que el grupo pueda cumplir su cometido en forma exitosa. En el anexo 2 se presentan algunas orientaciones para el manejo de las sesiones del Consejo, extractadas de la referida técnica, cuyo desarrollo debe ceñirse en términos generales al patrón siguiente:

a. El Presidente del Consejo, quien debe actuar como moderador, lee los objetivos y el temario de la agenda, el cual se

somete a la consideración de los asistentes para su aprobación.

b. Se acuerda el tiempo disponible para la realización de la reunión, el cual normalmente no debería exceder las dos horas.

c. Se establecen las normas para conducir el debate:

1) Los participantes dispondrán de un tiempo limitado, definido de común acuerdo, para el uso de la palabra. Si hubiere exceso en las intervenciones por parte de algunos, el Presidente los invitará a ceder el uso de la palabra a otros miembros.

2) Se discutirán los problemas relevantes que pueden afectar el avance de las acciones programadas, alrededor de la agenda previamente elaborada, con base en el Plan de Trabajo Anual, la época del año y las situaciones problemáticas coyunturales. Los participantes no deben desviarse del tema, de lo contrario el Presidente debe intervenir para corregir el curso de la discusión.

3) Los problemas deben ser planteados en forma concreta y precisa, mostrando posibles causas, acciones tomadas y recomendaciones sobre posibles cursos de acción a seguir.

4) Cuando no hayan suficientes elementos de análisis, se comisionará al Secretario Ejecutivo para que organice un grupo de técnicos ad hoc, a fin de analizar la situación y presentar sus recomendaciones al Consejo en otra oportunidad.

d. Se insta a la más activa participación y se abre la discusión abordando los temas de la agenda uno por uno, según el orden establecido en la misma.

e. En primer lugar se procederá a revisar el avance de la ejecución de las decisiones tomadas en sesiones anteriores, lo mismo que de los respectivos compromisos adquiridos por los miembros del Consejo, con base en las fechas de cumplimiento acordadas. Posteriormente se tratarán los siguientes temas contemplados en dicha agenda.

f. Al agotar cada tema se deben tomar acuerdos o decisiones para definir medidas correctivas a los problemas analizados; también se deben asignar responsabilidades y recursos para ejecutar la decisión, prever posibles dificultades que podrían presentarse al ejecutarla y anticipar vías alternativas de solución a las mismas.

g. Cuando se hayan agotado todos los temas de la agenda, el Secretario Ejecutivo debe hacer un resumen de la discusión, destacando las decisiones tomadas y compromisos contraídos,

pudiendo ser objeto de correcciones o modificaciones hasta que el grupo exprese su acuerdo final. Las resoluciones acordadas se deben registrar en el acta de la sesión.

5. Instrumentos

El Consejo debe disponer de tres instrumentos importantes para la programación de sus actividades y la documentación sistemática de sus resoluciones, a saber: la Agenda, el Acta y el Plan de Trabajo Anual.

La Agenda tiene por objeto clarificar y dar a conocer a los miembros, con la debida anticipación, el temario que será debatido en las diferentes sesiones del Consejo. Con el propósito de estandarizar su elaboración, se recomienda utilizar el modelo que se presenta en el anexo 2, con su correspondiente instructivo.

El Acta es importante como medio de documentar las resoluciones y compromisos contraídos por los diferentes miembros, durante el desarrollo de las sesiones del Consejo. Tomando en consideración que este instrumento debe concretar los resultados esperados de los trabajos acordados por los participantes y las respectivas fechas de realización, además de posibilitar de manera práctica el seguimiento de los mismos, se recomienda utilizar el modelo incluido en el anexo 2 junto con su respectivo instructivo.

El Plan de Trabajo Anual tiene por finalidad establecer las bases apropiadas para conseguir una efectiva integración y sincronización interinstitucional. En ese sentido debe especificar el conjunto de actividades en las que concentrará su atención el Consejo, en procura de asegurar su realización en la magnitud y oportunidad deseadas. Además debe definir los resultados esperados de cada actividad, asignar responsabilidades y establecer su período de ejecución.

Este Plan será elaborado por el Secretario Ejecutivo y sometido a la consideración del Consejo en el mes de diciembre de cada año. Para definir las actividades y resultados que lo integrarán, se debe partir de los productos de la Subsecretaría a los cuales el Consejo dará mayor prioridad (ver sección E.2 de este capítulo) y para cada uno de ellos, establecer el conjunto de tareas y resultados parciales requeridos para elaborarlos. Posteriormente se procederá a identificar los responsables de ejecutarlas y el respectivo calendario de ejecución. En el anexo 2 se incluye un modelo de formulario para estos efectos.

El Plan de Trabajo proporciona el insumo básico para las reuniones periódicas del Consejo, pues las actividades del mismo deben constituirse en los principales temas de discusión de esas reuniones, según la correspondencia de sus fechas de ejecución con el momento en que aquéllas se realicen. Posteriormente pasarán a incorporarse en las actas, bajo la modalidad de

compromisos contraídos, los que finalmente deben ser evaluados en ocasiones subsiguientes para verificar su nivel de progreso y además, con la finalidad de acordar medidas correctivas en caso de presentarse problemas que dificulten su normal realización.

F. Reactivación del Comité Interno de Coordinación

Creado como una instancia de coordinación entre las diferentes dependencias de la STPSA, mediante la Resolución No. 14/76, este organismo no se encuentra operando en la actualidad. Por lo tanto se recomienda que sea reactivado y reglamentada su operación con base en las orientaciones que se detallan en las líneas siguientes.

1. Objetivos

El Comité debe visualizarse como un mecanismo grupal dirigido a lograr la coordinación y activación de acciones entre las unidades organizativas de la STPSA. Para ello debe proponerse los objetivos señalados a continuación:

a. Objetivo General

Lograr una efectiva integración y adecuación permanente de las actividades desarrolladas por las diferentes dependencias de la STPSA, en procura del adecuado desempeño de sus funciones.

b. Objetivos Específicos

1) Conseguir en efectivo nivel de consenso y compromiso sobre los programas de trabajo a desarrollar y las decisiones que conciernen a la apropiada gestión de la Subsecretaría.

2) Evaluar el progreso alcanzado en la ejecución del programa de trabajo de la institución y acordar las medidas necesarias para su adecuación continua.

2. Organización

El Comité estará integrado por el Subsecretario de Estado de Planificación Sectorial Agropecuaria, quien lo presidirá, por sus asistentes técnicos, por los directores de departamentos de la STPSA y coordinadores de los Grupos Técnicos, mientras éstos existan. Uno de los asistentes del Subsecretario, designado por éste, se desempeñará como Secretario del organismo.

El Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria fungirá como Presidente del Comité, pudiendo delegar en cualquiera de sus subalternos, cuando se vea imposibilitado de asistir a las sesiones de trabajo. En tal sentido será su

responsabilidad el convocar a las reuniones ordinarias o extraordinarias, dirigir el desarrollo de las mismas y velar por el eficiente funcionamiento del Comité.

El Secretario tendrá a su cargo la preparación de las agendas para las diferentes reuniones de trabajo, elaborar y distribuir las respectivas actas y llevar a cabo el seguimiento de los programas de trabajo acordados.

Corresponderán al Comité las funciones siguientes:

a. Acordar y definir las líneas generales de trabajo y aprobar los respectivos programas de trabajo de la entidad.

b. Conocer y evaluar el progreso alcanzado en la ejecución de las acciones programadas y definir las medidas correctivas pertinentes para corregir los problemas identificados.

c. Aprobar para publicación definitiva, los diferentes documentos técnicos preparados por las dependencias de STPSA.

d. Aprobar los programas de capacitación del personal y seleccionar los candidatos a participar en eventos de esa naturaleza.

e. Proponer el personal necesario para ocupar cargos vacantes, conocer las evaluaciones de todo el personal y recomendar las medidas pertinentes a tomar en cada caso particular.

f. Proponer medidas de tipo administrativo requeridas para mejorar las condiciones de trabajo de la organización.

3. Normas de funcionamiento y procedimiento para el desarrollo de las reuniones del Comité

El Comité debe realizar reuniones ordinarias con una periodicidad mensual, para lo cual se recomienda establecer un día fijo durante la última semana de cada mes, en lugar y hora convenidos con suficiente anticipación. También podrán efectuarse reuniones extraordinarias, por iniciativa del Presidente o de cualquiera de los miembros, en cuyo caso se deberá contar al menos con la anuencia del primero. Habrá quorum con la presencia de la mitad más uno de los miembros.

La convocatoria a las reuniones será responsabilidad del Secretario, quien debe hacerlo al menos con una semana de anticipación, señalando la fecha, lugar y hora de realización y acompañando una agenda (ver anexo 2) donde se especifiquen los temas a tratar.

Las resoluciones del Comité se registrarán en una acta (ver anexo 2), especificando los diferentes temas tratados y las decisiones o acuerdos y compromisos contraídos. Además en ella se registrará el resultado de la evaluación del cumplimiento de

los compromisos adquiridos por los diferentes miembros, con relación a las decisiones tomadas en sesiones anteriores. Dicha acta será enviada a todos los miembros a mas tardar una semana después de realizada cada sesión y, en la subsiguiente, será confirmada o reajustada y firmada por ellos.

Las fuentes de información que alimentarán al Comité serán el Programa de Trabajo de STPSA (ver sección F.4 de este capitulo), las actas de las sesiones precedentes y los planteamientos hechos por los diferentes miembros.

Con respecto al procedimiento para conducir las reuniones de trabajo grupal del Comité, se recomienda seguir en términos generales el mismo patrón sugerido para el Consejo de Coordinación de Planificación Sectorial, el cual se presenta en la sección 5.4 de este documento.

4. Instrumentos

El Comité debe poner en práctica tres instrumentos, necesarios para la programación de sus actividades y la documentación de sus resoluciones, los cuales son: La Agenda, el Acta y el Programa de Trabajo de STPSA.

Con relación a las dos primeras se recomienda utilizar los modelos presentados en el anexo 2, debiendo cambiarles el nombre a ambas y, en el caso del acta, sustituir en la primera página las "Instituciones Representadas" por "Dependencias Representadas", con el propósito de adecuarlas a las necesidades del Comité

El Programa de Trabajo de la STPSA debe ser conformado con los programas de trabajo de sus diferentes dependencias, los cuales deben ser sometidos al Comité para su correspondiente análisis, integración y aprobación. Para ello se propone utilizar el formulario incluido en el anexo 3.

Como paso previo a la elaboración del Programa de Trabajo se recomienda que el Comité establezca las orientaciones que deben tomar en consideración las diferentes unidades organizativas, tales como los productos institucionales que les corresponde, las prioridades definidas y los recursos disponibles, entre otras. Luego cada dependencia debe preparar su correspondiente programa, partiendo de los resultados o productos que se propone lograr en el año y, para cada uno, identificar las actividades requeridas, los responsables de ejecutarlas, incluyendo los aportes de otras unidades y el correspondiente período de ejecución.

Las actividades y resultados esperados del Programa de Trabajo, deben constituirse en temas prioritarios de las reuniones del Comité, con la finalidad de que en las mismas se realice un

seguimiento sistemático de su ejecución y se acuerden las medidas correctivas necesarias para asegurar la oportuna consecución de los resultados deseados.

G. El Sistema Sectorial de Proyectos

Se recomienda que sea establecido el Sistema Sectorial de Proyectos (SSP), bajo la responsabilidad del Grupo de Trabajo o del Departamento de Planificación de STPSA, dependencia que debe preocuparse por el diseño y posterior operación y readecuación permanente del mismo. Para la fase de diseño y prueba del sistema, se considera necesario disponer de asesoría técnica por parte de un especialista en proyectos, quien se encargaría de dirigir el proceso, definir los componentes, elaborar los diferentes manuales técnicos requeridos y capacitar en servicio al personal nacional que se vincularía al SSP.

El SSP debe tener como propósito contribuir a racionalizar el proceso de inversiones del Sector Público Agropecuario, en consonancia con las prioridades establecidas por la política global y sectorial.

1. Componentes del SSP

Se propone conformar su estructura con base en los siguientes componentes: Identificación y Preparación de Proyectos, Priorización de Proyectos, Negociación de Proyectos, Asignación de Recursos Presupuestales para la Ejecución, Seguimiento y Evaluación e Inventario de Proyectos.

El primer componente tendría que ver con la realización de estudios básicos orientados a la identificación de proyectos, la preparación de perfiles y la elaboración de proyectos de inversión destinados a la búsqueda de financiamiento, principalmente de origen externo. Se recomienda que los perfiles sean elaborados directamente por personal de STPSA, en cambio los estudios y los proyectos sean contratados con otros organismos públicos o privados o con agencias de cooperación técnica internacional, que tengan probada experiencia en este campo.

Para ello se estima conveniente establecer un fondo especializado, alimentado con recursos del presupuesto nacional, por un monto estimado entre un 10% y un 20% del presupuesto anual asignado a STPSA. Sería deseable que el manejo de dicho fondo fuera confiado al Consejo de Coordinación de Planificación Sectorial, bajo la responsabilidad de su Presidente, de manera que este organismo tuviera la atribución de aprobar todos los diferentes contratos que se suscriban para llevar a efecto los estudios requeridos. Por otra parte, sería necesario preparar un reglamento y los procedimientos pertinentes para su administración, donde se establezca la naturaleza de los estudios a ser financiados, los criterios de decisión y la

mecánica operativa para la canalización de los recursos, entre otros.

La priorización de proyectos tendría por objeto jerarquizar y recomendar aquellos proyectos nuevos o en ejecución, que responden en mayor grado a las prioridades definidas. En ese sentido debe establecer criterios de selección que ponderen la eficacia de los proyectos para alcanzar los objetivos y estrategias de la política agropecuaria, las características propias y vinculaciones entre los mismos y las capacidades y preferencias institucionales, específicamente en el caso de proyectos en ejecución.

La negociación debe establecer las pautas y procedimientos necesarios para conducir efectivamente las relaciones con los organismos internacionales, tanto financieros como de cooperación técnica, a fin de captar los recursos que ellos ofrecen en las condiciones más favorables para el país. Asimismo se debe poner especial atención en poner a disposición de las entidades nacionales interesadas, los reglamentos y manuales vigentes de esas instituciones para tramitar las solicitudes de cooperación y para el manejo adecuado de los recursos que ofrecen por parte de los proyectos en ejecución.

La asignación de recursos presupuestales debe establecer los mecanismos, instrumentos y procedimientos pertinentes para canalizar y controlar el uso de los recursos destinados a los proyectos en ejecución, a fin asegurar una eficiente racionalización de los mismos en función de las prioridades establecidas y la disponibilidad efectiva durante el período presupuestario.

El Seguimiento y Evaluación a nivel sectorial debe concentrarse preferiblemente en la evaluación de efectos e impacto de los proyectos que por su importancia relativa, sean catalogados como de alta prioridad. El seguimiento detallado de las operaciones no debería demandar mucha atención a este nivel, pues debe ser preocupación principal de las respectivas agencias ejecutoras.

El inventario de proyectos persigue la clasificación y archivo sistemático de los proyectos, cualquiera que sea la etapa en que se encuentren. Ello implica que se debe organizar una base de información computarizada y documental, clasificada tanto por etapa en que se encuentra el proyecto como por área temática. En el primer caso se recomienda establecer las siguientes categorías: Perfiles, Proyectos en Preparación o Elaborados, Proyectos en Negociación, Proyectos en Ejecución y Proyectos en Operación.

Con los documentos que contienen todos los proyectos comprendidos en el inventario, se debe organizar una biblioteca que posibilite una fácil y ágil localización, consulta y actualización de la documentación disponible. Por otro lado, es conveniente diseñar y establecer una base de datos computarizada

que contemple para cada proyecto al menos la siguiente información:

Nombre del proyecto, fecha de inicio y término, nivel de prioridad asignada, institución responsable, objetivos, metas, población objetivo, cobertura geográfica, principales elementos de la estrategia, componentes que lo conforman, costo total en moneda local y externa para las principales categorías de gasto, aspectos financieros relevantes (organismo financiero, identificación del contrato, aportes locales y externos y condiciones del financiamiento) y evolución de la ejecución física y financiera.

2. Productos del SSP

El SSP deberá generar un conjunto de productos de diferente naturaleza, estimándose que al menos deben contemplarse los siguientes: Estudios básicos para la identificación de proyectos, perfiles y proyectos definitivos, informes de priorización, informes de asignación de recursos en consonancia con las prioridades establecidas, contratos para el financiamiento de proyectos, informes de avance físico y financiero de proyectos prioritarios, informes de evaluación de proyectos prioritarios, informes de situación del conjunto de proyectos financiados con recursos externos e informes sobre la evolución del presupuesto de inversiones en relación con las prioridades sectoriales.

3. Organización del SSP

Con respecto a la organización y recursos requeridos para la operación del SSP, será necesario definir los organismos del Sector Público Agropecuario participantes en el mismo y el rol que les corresponde desempeñar. También se debe establecer la estructura orgánica y las funciones de las diferentes unidades que lo integrarán, junto con las necesidades de personal técnico y los requisitos de los cargos , el respectivo programa de capacitación y asesoría técnica, el equipamiento físico y los recursos financieros indispensables para su operación.

De igual manera se deberá diseñar normas, métodos y procedimientos para la sistematización, análisis, presentación y difusión de información, la cual constituye el recurso y a la vez el producto esencial del SSP. En tal sentido se recomienda elaborar manuales estandarizados para el uso de las entidades participantes en el sistema, en las labores de identificación, priorización, negociación, asignación de recursos, adquisición de bienes y servicios, actualización del inventario de proyectos y seguimiento y evaluación.

H. Readecuación del sistema de información de la SEA

El diagnóstico reflejó que el flujo de información para la toma de decisiones se caracteriza por su falta de oportunidad, cobertura limitada y calidad y confiabilidad cuestionables, lo cual reclama una profunda revisión y readecuación del sistema de información actual, en consonancia con los requerimientos de la institución. Para esta tarea se considera indispensable contar con la asesoría de personal especializado y de amplia experiencia en el establecimiento de sistemas de información para la toma de decisiones en el Sector Agropecuario, capaz de comprender y conjugar los requerimientos para el análisis de su comportamiento y el diseño de políticas, con el procesamiento y manejo de información por medios electrónicos.

Esta actividad se debe iniciar con un estudio de caracterización del actual sistema de información de la SEA, con el propósito de identificar las principales restricciones que afectan su adecuado desempeño, en términos de sus objetivos, pertinencia, calidad y oportunidad de los productos que genera, instrumentos y procedimientos para la recolección, manejo y difusión de la información, organización y recursos de que dispone para su operación. Asimismo se debe identificar sus principales fortalezas, con miras a ser aprovechadas en el futuro.

El segundo paso tiene que ver con la definición de las actuales necesidades de información, cuyo principal destinatario debe ser el proceso de toma de decisiones para la definición de la política agropecuaria. Una característica importante del sistema propuesto, debe ser su orientación y capacidad de generar información para el análisis y toma de decisiones, en vez del tradicional enfoque basado en la simple acumulación de datos. De manera que será necesario establecer, en estrecha colaboración con los usuarios potenciales del sistema y muy especialmente con las instancias de decisión del sector, un conjunto de indicadores y entidades homogéneas de información tanto de orden numérico, como documental y relativa a las principales decisiones sectoriales.

Lo anterior permitirá establecer los flujos y periodicidades con que debe ser suministrada la información, lo mismo que los diferentes medios de recolección, procesamiento, almacenamiento, análisis y difusión. Especial énfasis se debe dar en esta fase a la identificación de las necesidades de equipo computadorizado y al diseño de los respectivos programas y procedimientos para el establecimiento y manejo de las bases de datos computadorizadas y documentales.

Finalmente se debe proceder a diseñar la organización responsable de administrar y darle el adecuado mantenimiento al sistema, definiendo su estructura orgánica, funciones generales, cargos específicos, y requisitos de los mismos. También se debe proyectar una estimación de los recursos físicos, tecnológicos y financieros, requeridos para el eficiente funcionamiento del sistema de información.

Una vez desarrollado dicho sistema se debe proceder a su establecimiento, prueba y ajuste, durante un período de unos seis meses, durante el cual se debe entrenar el personal responsable de operarlo, evaluarlo e incorporarle los ajustes pertinentes para lograr su eficiente funcionamiento. Se recomienda que parte de dicho personal, por lo menos el que eventualmente pudiera encargarse de las posiciones directivas, participe activamente en todo el proceso de diseño, con la finalidad de que simultáneamente desarrolle un profundo conocimiento del sistema y a la vez reciba adiestramiento en servicio.

I. Desarrollo de recursos humanos

Los recursos humanos, que deberían constituir el elemento fundamental de la STPSA dada la naturaleza de su trabajo eminentemente analítico e investigativo, constituyen una de sus mayores limitaciones, registrando una carencia de profesionales suficientemente calificados y experimentados. A ello se agrega la presencia de factores adversos como los bajos salarios y la falta de incentivos adecuados, entre otros, que reducen las posibilidades de reclutar y retener el suficiente número de técnicos calificados que demanda la actividad.

Por lo anterior, se recomienda muy especialmente el reforzamiento de la planta de personal de la STPSA, mediante la incorporación de por lo menos diez profesionales de alta calificación técnica y seleccionados mediante concurso, quienes completarían el staff requerido para conformar los grupos de trabajo señalados anteriormente.

Por otro lado, previo a la constitución de esos grupos técnicos, es importante que se proceda a la evaluación del personal técnico de la STPSA, para lo cual se recomienda la creación de un comité de evaluación integrado por: un funcionario de la ONAP, uno de la oficina de personal de la SEA, los directores departamentales de la STPSA y un miembro designado por el Subsecretario, quien lo presidirá. Para tales fines, se ha elaborado un formato para evaluación, el cual aparece en el anexo No. 4.

Es menester diseñar y poner en práctica un programa de capacitación que comprenda tanto adiestramiento en servicio, como la participación en cursos formales, ya sea en el país o en el extranjero, de algunos técnicos seleccionados, en materias específicas de interés para las actividades de la STPSA. Entre éstas cabe mencionar Análisis de Políticas, Preparación y Manejo de Proyectos, Seguimiento y Evaluación de Proyectos, Administración Financiera, Técnicas Grupales para el Análisis de Problemas y la Definición de Objetivos y Estrategias, Sistemas de Información para la Toma de Decisiones, Desarrollo Institucional, "Paquetes" para el Manejo de Información por Computadoras (sistema operativo, hojas electrónicas, bases de datos, análisis estadísticos y procesadores de textos), entre otros.

El mencionado programa de capacitación debe ser complementado con asesoramiento técnico especializado, proveniente de un conjunto de expertos internacionales y nacionales, con amplios conocimientos y experiencia en las áreas mencionadas. Ellos desempeñarían el doble rol de apoyar al personal de la STPSA en la elaboración de los productos institucionales y en el diseño de las metodologías y procedimientos e instrumentos requeridos para ello, a la vez que proveerían sobre la marcha el adiestramiento en servicio mencionado y dictarían algunos de los cursos formales que se estime conveniente desarrollar.

Todo lo anterior debe estar sustentado en una adecuada política de manejo de personal, sin la cual se considera que esos esfuerzos correrían el riesgo de volverse vanos en corto tiempo, por falta de incentivos apropiados para retener al personal capacitado. Es así que debe pensarse seriamente en diseñar y poner en práctica un conjunto de medidas, a la cabeza de las cuales debe estar el incremento de sueldos a niveles competitivos con el mercado de trabajo nacional, el cual supera significativamente los niveles ofrecidos por el Sector Público y en particular la SEA.

Además se debe establecer un sistema de reclutamiento de personal que obedezca a los requisitos mínimos establecidos para los diferentes cargos. También se debe aplicar un adecuado procedimiento de evaluación periódica del personal, que pondere la excelencia de los resultados logrados por los técnicos sobre las relaciones personales entre jefes y subalternos. Todo ello debe desembocar en un sistema de incentivos que complemente a los anteriores y premie el rendimiento excepcional con apropiados incrementos de sueldo, promociones y reconocimientos de otra naturaleza, no necesariamente materiales.

No menos importancia tiene el establecimiento de escalas de viáticos, ajustables periódicamente, suficientes para cubrir los gastos extraordinarios que se derivan de los viajes fuera de la sede, lo mismo que el preocuparse por adecuar las instalaciones físicas de oficinas y dotar los equipos de trabajo y los medios de transporte apropiados, con la finalidad de crear condiciones mínimas de trabajo que estimulen la creatividad y la productividad del personal técnico.

J. Calendario de ejecución

El calendario de ejecución de la propuesta prevé la realización durante un período de 12 meses de un total de 28 productos y actividades. Estos productos podrían lograrse en los períodos señalados, si previamente se crean los grupos técnicos en función de los objetivos perseguidos y siempre que se asignen los recursos necesarios para tales fines. El detalle de las actividades se muestra en la figura 7.

Figura 7
Calendario de ejecución

Actividades	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Evaluación personal, creación y organización Creación y organización	+++											
2. Elaboración diagnóstico.	+++	++++++	++++++	+++								
3. Elaboración lineamientos de estrategia de desarrollo agropecuario.				+++	+++							
4. Plan desarrollo agropecuario 90-94.								++++++	++++++	++++++		
5. Analisis politicas macro sectorial y regional.	+++	++++++	++++++	+++								
6. Elaboración plan operativo 1990.										+++	++++++	++++++
7. Programas de ajustes.						++++++	++++++					
8. Presupuesto SEA y SPA.							+++	++++++				
9. Informes avances plan operativo.				+++				+++				+++
10. Informes ejecución Presup. SEA.				+++				+++				+++
11. Informes sobre siembra, cosecha, producción y servicios de apoyo.		++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++
12. Boletin de precios.						++++++						++++++
13. Informe comportamiento canasta agropecuaria.			+++			+++			+++			+++
14. Informes costos de producción.				++++++	++++++				++++++	++++++		
15. Actualización estudios comercialización.										++++++	++++++	

Figura 7
Calendario de ejecución
(continuación)

Actividades	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
16.Anuario estadistico agropecuario.					++++++	++++++						
17.Propuesta readecuación Sistema información SEA.		++++++	++++++	++++++	++++++							
18.Informes de coyuntura.				+++				+++				+++
19.Informes de alerta.		++++++					++++++			++++++		
20.Estudios socioeconómicos basicos.					++++++	++++++						
21.Propuesta SSP		++++++	++++++									
22.Formulación perfiles de proyectos y términos referencia.		++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++
23.Informes seguimiento y evaluación y proyectos del SPA.				+++				+++				+++
24.Identificación, negociación y canalización recursos externos.		++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++
25.Preparación informes técnico-financieros programados con recursos externos.				+++				+++				+++
26.Control seguimiento y evaluación planes trabajo de la STPSA.		++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++
27.Formulación programa de reactivación sectorial.					+++	++++++	++++++					
28.Programa capacitación.		++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++	++++++
29.Catalogo periódico inventario proyecto.					++++++	++++++					++++++	++++++
30.Priorización proyecto.			++++++			++++++			++++++			++++++

Figura 7
Calendario de ejecución
(continuación)

Actividades	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
31.Contratos, normas y procedimientos proyectos recursos externos ‡.												
32.Manual de personal.		++++++	++++++									
33.Inventario disponibilidad y estado recursos SEA.						++++++						++++++
34.Informes de ejecución y cumplimiento propuesta readecuación SPTSA.						++++++						++++++

‡ Actividad eventual.

K. Requerimientos

Los diferentes requerimientos que resultan imprescindibles para el fortalecimiento institucional de la STPSA se agrupan en cuatro categorías de importancia a saber: Recursos Humanos; Materiales, Equipos y Vehículos; Instalaciones Físicas; Capacitación.

1. Requerimientos de recursos humanos

Durante la primera fase de este proceso de readecuación de la estructura orgánica de la Subsecretaría para hacerla operar de acuerdo a los lineamientos que motiven la presente propuesta, se requiere de la incorporación de seis expertos internacionales para reforzar áreas técnicas como: planificación y política agropecuaria; desarrollo institucional; formulación y evaluación de proyectos de desarrollo, manejo de proyectos, captación y administración de recursos externos y sistemas de información.

Se prevé que la cooperación internacional y consultorías en el área de desarrollo institucional de la STPSA tendrá una duración de 3. La misma podría ser satisfecha por especialistas nacionales e internacionales.

En términos numéricos, la cantidad de técnicos requeridos para la formación de los diferentes equipos técnicos de trabajo es de 80, desglosada de la manera que sigue: Grupo A: "Estrategia,

planes y política" (8 técnicos); Grupo B: "Presupuesto, planes operativos y programas de ajuste" (13); Grupo C: " Identificación y formulación de proyectos (7); Grupo D: "Captación de recursos externos (2); Grupo E: "Administración de programas y proyectos" (11); Grupo F: " Seguimiento y evaluación de proyectos"; Grupo H: "Estudios socieconómicos, de coyuntura y de alerta" (9); Grupo I: "Comercialización y estadísticas agropecuarias" (11); Grupo J: "Planificación regional (3) y Grupo K: "Emergente" (3).

En razón de que en el diagnóstico se identificó la falta de personal técnico calificado, la propuesta señala la necesidad de que por lo menos se incorporen 10 nuevos técnicos, previa calificación de aptitudes, para completar el staff técnico que aportaría la STPSA, es decir 70.

2. Requerimientos de materiales, equipos, vehículos y otros gastos administrativos

a. Materiales: Se han previsto necesidades complementarias de papel, libretas, lápices y bolígrafos, folders, cintas de máquinas, diskettes, papel para computadoras, grapadoras, clips, correctores, felpas, cartulinas, reglas y accesorios de dibujo, etc., para el período de ejecución de la propuesta.

b. Equipos: Deberán adquirirse máquinas de escribir, calculadoras, aires acondicionados, fotocopiadoras, central telefónica y radiofónica y archivos para desarrollar con efectividad el trabajo de los grupos y lograr los objetivos propuestos en el proceso de reactivación.

c. Viáticos: La propuesta contempla la asignación complementaria viáticos al personal de los diferentes grupos con base en un monto que le permita cubrir las necesidades de su desplazamiento hacia zonas o áreas de interés.

d. Requerimientos de gastos administrativos. En este se incluyen: mecanografiado, impresión y edición de informes, dibujos y cartografía, combustible,lubricantes, repuestos, reparaciones y otros similares.

3. Adecuación de áreas e instalaciones físicas

Se prevé asignación de recursos menores para la remodelación de áreas e instalaciones físicas, compra de materiales de construcción, pago de los servicios para tales fines, etc., para facilitar la instalación de los grupos técnicos de trabajo.

4. Requerimientos de capacitación

Los requerimientos de capacitación comprenden 4 eventos, con duración de 4 semanas cada uno en el área de Preparación, Manejo y Seguimiento y Evaluación de Proyectos; 4 eventos, de 4 semanas, en el área de Análisis de Política; igual número de eventos, con duración de una semana cada uno, para difusión de información relevante sobre la política agropecuaria; 8 seminarios talleres sobre tópicos diversos, con duración de una semana cada uno.

Dichos estimados incluyen los costos para la contratación de especialistas o expertos internacionales, además de gastos de alojamiento, materiales e instructores nacionales.

L. Costos

En adición a los recursos disponibles de la STPSA provenientes de su asignación presupuestaria, se han estimado partidas de costos para la realización o ejecución de la propuesta por el periodo de un año, que ascienden a RD$953,816 con base en los requerimientos descritos anteriormente.

A continuación se ofrece en detalle las diferentes partidas de costos.

Cuadro 7
Costos de la propuesta (RD$)

Partidas	Mensual	Anual
1. Personal técnico	40,400	484,800
– Personal a incorporar.	15,000	180,000
– Reajuste de sueldos.	25,400	304,800
2. Materiales y equipos	8,000	96,000
– Materiales	3,000	36,000
– Equipos	5,000	60,000
3. Viáticos	4,000	48,000
– Viáticos internos	4,000	48,000
4. Capacitación personal	22,085	265,016
– Montaje y realización cursos.	22,085	265,016
5. Otros requerimientos	5,000	12,000
– Combustible, encuadernación informe, reparación equipos, etc.	5,000	12,000
TOTAL	79,485	953,816

BIBLIOGRAFIA

1. Banco Mundial. República Dominicana; Estudio del Sector Agrícola. Volumen II. Informe No. 6267-DO. Washington, D.C., 1986. 87 p.

2. Barea, F. Mecanismos de dirección para el manejo de proyectos de desarrollo rural. Santo Domingo, IICA, 1988. 245 p. (Mecanografiado).

3. Cobas, E. y Lizardo de las Casas. Análisis del funcionamiento de las unidades de planificación sectorial en el proceso de planificación agrario en América Latina y el Caribe. Documento PROPLAN N° 2. San José, Costa Rica, IICA, 1979. 100 p.

4. De las Casas, P. L. La crisis, el papel del estado y la planificación en la conducción del desarrollo agrícola y rural. Documento PROPLAN N° 50. San José, Costa Rica, IICA, 1987. 171 p.

5. Espinal, Juan José. Estudio Básico del Sector Agropecuario en la República Dominicana. Tomo I. Santo Domingo, IICA, 1985. 78 p.

6. Gaceta Oficial. Decreto No. 1610, del 3 de enero de 1976.

7. _____ Decreto No. 1168-86-391 del 12 de noviembre de 1986.

8. IICA. PROGRAMA I. El proceso de planificación, el ajuste estructural y la agricultura en los países miembros del CORECA. Síntesis de sesiones y conclusiones del seminario-taller. Serie de ponencias, resultados y recomendaciones de eventos técnicos N° ISSN-0253-4746. San José, Costa Rica, diciembre de 1988. 58 p.

9. Junguito, R. Efectividad de los mecanismos para la definición, aplicación y ajuste de la política agropecuaria en Colombia. Bogotá, IICA, 1988. 86 p.

10. Malkún, José Lois. Reorganización Institucional del Sector Público Agropecuario. Santo Domingo, Consejo Nacional de Agricultura, 1987. 144 p.

11. Miragem, S. et al. Guía para la elaboración de proyectos de desarrollo agropecuario. San José, Costa Rica, IICA, 1982. 382 p.

12. Paredes, J. Guía para el estudio y diseño del sistema sectorial de proyectos. Publicación miscelánea N° 408 ISSN-0534-5391. San José, Costa Rica, IICA, sf. 45 p.

13. Parisi, J. L. y H. Stagno. Fortalecimiento del comité de coordinación de la planificación sectorial agropecuaria. Santo Domingo, IICA, Oficina en República Dominicana, 1983. 30 p.

14. Peat Marwick. Sistema de encuesta salarial; República Dominicana. Santo Domingo, febrero de 1989. Paginación irregular.

15. SEA. Estrategia General del Departamento de Economía Agropecuaria para 1988. Santo Domingo, 1988. 9 p.

16. _____ Funciones, Estructura Interna y Manual de Funciones del Departamento de Economía Agropecuaria, Departamento de Economía Agropecuaria. Santo Domingo, 1988. 64 p. (Propuesta no aprobada).

17. _____ Funciones y Estructura del Departamento de Informaciones Estadísticas y Cómputos (DIECO) y Manual de Funciones del Personal. Santo Domingo, 1987. 51 p.

18. _____ Informe Técnico del Departamento de Recursos Externos. Santo Domingo, 1988. 21 p.

19. _____ Ley No. 8 del 8 de septiembre de 1965 y Reglamento Orgánico 1142 del 28 de abril de 1966. Santo Domingo, Oficina de Comunicaciones SEA, sf. 28 p.

20. _____ Manual de Organización de la Secretaría de Estado de Agricultura, 1983. Santo Domingo, 1984. 235 p.

21. _____ Manual de Funciones de las Unidades Regionales de Planificación y Economía (URPE). Santo Domingo, 1981. 9 p.

22. _____ Organigrama y Funciones del Departamento de Planificación (preliminar). Santo Domingo, sf. 9 p.

23. SEA. Resolución del Secretario de Estado de Agricultura No. 25/89 del 20 de febrero de 1989.

24. _____ Resolución del Secretario de Estado de Agricultura No. 12/88 (bis) del 7 de septiembre de 1988.

25. _____ Resolución del Secretario de Estado de Agricultura No. 8/87 del 12 de febrero de 1987.

26. _____ Resolución del Secretario de Estado de Agricultura No. 35/86 del 29 de octubre 1986.

27. _____ Resolución del Secretario de Estado de Agricultura No. 31/86 (bis) del 6 de octubre de 1986.

28. _____ Resolución del Secretario de Estado de Agricultura No. 14/76 del 23 de enero de 1976.

29. Torres, R. y J. Nolasco. Sistema de Información de la SEA: El Caso del Informe Mensual de Actividades Agropecuarias. Santo Domingo, SEA-IICA, 1987. 87 p.

30. USAID. Evaluación Metodológica del Sistema de Información del Sector Agropecuario. Santo Domingo, 1987. 36 p.

31. Zarzuela, J. Estudio de caso sobre los mecanismos para la definición, implementación y ajuste de la política agrícola en la República Dominicana. Santo Domingo, IICA, 1987. 114 p.

ANEXO 1
ANTEPROYECTO DE RESOLUCION

RESOLUCION NO.

CONSIDERANDO : Que la Secretaría de Estado de Agricultura, como organismo rector del sector público agropecuario (SPA) debe tomar acciones concretas con miras a propiciar un desarrollo sostenido del mismo.

CONSIDERANDO : Que la Secretaría de Estado de Agricultura está empeñada en reestructurar la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria (STPSA) con el propósito de incrementar los actuales niveles de eficiencia en el desempeño de las funciones que le corresponden.

CONSIDERANDO : Que la STPSA debe adecuar su actual estructura orgánica para participar de manera efectiva en la definición y elaboración de una estrategia de desarrollo agropecuario; la formulación de planes de corto, mediano y largo plazo; ejecución de programas de ajustes del sector; la reacionalización de los programas de inversión; y profundización de estudios o investigaciones socioeconómicas, para la toma de decisiones bien fundamentadas y favorables al desarrollo de la agropecuaria nacional.

CONSIDERANDO : Que son adecuadas las conclusiones, sugerencias y recomendaciones que se exponen en los documentos "Diagnóstico Institucional de la STPSA" y de la "Propuesta de Readecuación para el Fortalecimiento Institucional de la STPSA", elaborados mediante colaboración del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

VISTO : El decreto No. 1610 de fecha 3 de enero de 1976 que crea la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria (STPSA).

VISTO : El acápite f) del art. 3 de la ley No. 8 de fecha 8 de septiembre que faculta al Secretario de Estado de Agricultura a establecer la organización y las modificaciones pertinentes en la estructura interna de la Secretaría.

En uso de las atribuciones que le confieren los mencionados textos legales, dicta la siguiente:

RESOLUCION

Artículo 1: Se dispone la readecuación de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria (STPSA) mediante la creación de once (11) grupos técnicos, cuyas denominaciones y funciones serán las siguientes:

Grupo A: "Estrategias, planes y políticas".

Formulación de estrategias de desarrollo agropecuario y planes de mediano y largo plazo; análisis de políticas sectoriales y macroeconómicas que inciden en el desarrollo agropecuario.

Grupo B: "Presupuesto, planes operativos y programas de ajustes".

Formulación y evaluación de los planes operativos anuales del sector público agropecuario; formulación del presupuesto del sector agropecuario y de la SEA asi como de la evaluación periódica de su ejecución; elaboración de programas de ajustes sectorial y su evaluación correspondientes; preparar informes de seguimiento de los programas y proyectos de desarrollo del sector agropecuario.

Grupo C: Identificación y formulación de proyectos

Este grupo se encargará de identificar ideas de proyectos, elaborar proyectos y perfiles de proyectos; diseñar y establecer el Sistema Sectorial de Proyectos (SSP) debiendo establecer las prioridades correspondientes en cada caso; organizar una biblioteca donde se compendien y organicen todos los proyectos comprendidos en el inventario y posibilite una fácil y ágil localización de los mismos, su consulta y la actualización de la documentación disponible; diseñar y establecer una base de datos computarizada que contemple para cada proyecto, las informaciones básicas.

Grupo D: Captación de recursos externos.

Este grupo tendrá como función la identificación de fuentes de recursos externos a nivel de financiamiento y cooperación técnica así como también la de todas las fases conducentes a la negociación de dichos recursos.

Grupo E: Administración de programas y proyectos.

Este grupo se encargará del manejo, administración, control y supervisión financiera de los programas y proyectos con recursos externos.

Grupo F: Seguimiento y evaluación de proyectos.

Este grupo tiene como función dar seguimiento y monitoreo, evaluar sobre la marcha y final, a los programas y proyectos de la SEA y del Sector Público Agropecuario.

Grupo G: Desarrollo institucional.

Este grupo tendrá las funciones de diseñar y poner en práctica un programa de capacitación que comprenda adiestramiento en servicios y la participación en cursos formales que se impartan en el país o en el extranjero; definir una política y establecer un sistema de reclutamiento, manejo, incentivo, promoción y evaluación permanente del personal técnico; evaluar la disponibilidad, suministro y utilización de los diferentes recursos institucionales y de apoyo; evaluar de manera permanente las condiciones de adecuación física y los demás componentes de la propuesta de readecuación de la STPSA.

Grupo H: Estudios socieconómicos, de coyuntura y de alerta.

El equipo técnico de este grupo tendrá las siguientes funciones generales.

La elaboración de estudios socioeconómicos especializados para fundamentar los productos y coadyuvar a la toma de decisiones; elaborar estudios de coyuntura que permitan dar soluciones a problemas de actualidad; elaborar estudio de alerta que sirvan como elemento de previsión en el futuro cercano; dar seguimiento y evaluar los planes de siembra, cosecha y producción, así como los servicios de apoyo a la producción, incluyendo crédito agropecuario.

Grupo I: Comercialización y estadísticas agropecuarias.

Este equipo técnico tendrá las siguientes funciones generales:

Realizar estudios específicos de comercialización; preparar informes analíticos de precios en sus diferentes niveles; elaborar costos de producción regionales, por niveles tecnológicos y consolidado nacional; realizar informes periódicos sobre el comportamiento de la canasta de productos agropecuarios; elaborar el anuario estadístico del sector agropecuario; preparar y actualizar periódicamente la base de datos sobre el sector agropecuario.

Grupo J: Planificación regional.

Este grupo técnico tendrá las siguientes funciones, las cuales serán aplicadas en el ámbito de cada regional de la SEA. Realización del diagnóstico agropecuario regional; elaborar los informes regionales coyunturales y de alerta; formular y evaluar anualmente los planes operativos regionales y del presupuesto regional; preparación y seguimiento de los programas y proyectos de desarrollo regionales; establecer base de datos computarizadas a

nivel regional y zonal; elaborar requerimientos de capacitación del personal para adiestramiento en servicios o en cursos formales; formulación de estudios específicos de comercialización regional; mantener las estadísticas regionales actualizadas; coordinar con las demás instituciones del sector con representatividad en la región, así como con los demás grupos técnicos de trabajo de la STPSA.

Grupo K: Emergente

Funciones generales: asistir a la Subsecretaría en todos los aspectos fuera de la incumbencia y responsabilidades de los grupos anteriores.

Artículo 2: Se dispone la reactivación del Consejo de Coordinación de Planificación Sectorial cuyas funciones y organización serán las siguientes:

a) Función general. Lograr una efectiva integración interinstitucional de los organismos vinculados a la Secretaría de Estado de Agricultura en el proceso de análisis y asesoramiento para la definición de las políticas sectoriales e institucionales.

b) Funciones específicas.

1) Lograr la realización de trabajos interinstitucionales con la oportunidad y calidad apropiadas para la caracterización y actualización permanente de la problemática sectorial y el análisis de políticas.

2) Conseguir un efectivo nivel de consenso y compromiso sobre las políticas sectoriales e institucionales definidas por las respectivas instancias de decisión lo mismo que sobre aquellas alternativas de política que deban ser propuestas a las mismas.

3) Evaluar el proceso alcanzado en la ejecución de las acciones bajo la responsabilidad de las instituciones del Sector Público Agropecuario.

4) Lograr una adecuada captación, interpretación y difusión de la política de desarrollo nacional, entre los diferentes organismos del sector, como marco referencial para la formulación de la política agropecuaria.

c) Organización.

El Consejo estará integrado por:

- El Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria, quien lo presidirá.

- Los directores de las Oficinas de Planificación y Programación del: Banco Agrícola, Instituto Agrario Dominicano, Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos y el Instituto Nacional de Estabilización de Precios.

Artículo 3: Se dispone la reactivación del Comité Interno de Coordinación cuyas funciones y organización son las siguientes:

a) Función general. Lograr una efectiva integración y adecuación permanente de las actividades desarrolladas por las diferentes dependencias de la STPSA en procura del adecuado desempeño de sus funciones.

b) Funciones específicas.

1) Conseguir un efectivo nivel de consenso y compromiso sobre los programas de trabajo a desarrollar y las decisiones que conciernen a la apropiada gestión de la STPSA.

2) Evaluar el progreso alcanzado en la ejecución del programa de trabajo de la STPSA y acordar las medidas necesarias para su adecuación continua.

c) Organización.

Este Comité estará integrado por:

- El Subsecretario Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria, quien lo presidirá.

- Por sus asistentes técnicos.

- Por los directores departamentales de la STPSA.

- Por el Coordinador de las URPE's y

- Por los coordinadores de los grupos de trabajo.

ANEXO 2
INSTRUMENTOS RECOMENDADOS PARA EL CONSEJO DE COORDINACION DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA

A. MODELO DE AGENDA

CONSEJO DE COORDINACION DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA

A G E N D A

Tipo de Reunión: _____ No.: ____

Lugar de Realización: _____ Fecha: ____ Hora: ___

I. Lectura y firma del acta anterior y aprobación de la agenda

II. Evaluación de compromisos pendientes.

1.
2.
3.
4.
5.

III. Temas Categoria A.

1.
2.
3.
4.
5.

IV. Temas Categoria B.

1.
2.
3.
4.
5.

V. Turno libre.

1.
2.
3.
4.
5.

B. Instructivo para preparar la agenda

1. Tipo de reunión: Anotar ordinaria o extraordinaria, según el caso particular.

2. No: Anotar el número de orden sucesivo que corresponde a la reunión para la cual se prepara la agenda.

3. Lugar de realización: Se explica por sí solo.

4. Fecha de reunión: Se explica por sí solo

5. Hora: Se explica por sí solo.

6. Lectura y firma del acta anterior y aprobación de la agenda: Este será un punto fijo que aparecerá igual en todos los casos.

7. Temas categoría A: Se deben listar en orden sucesivo, aquellos temas a ser tratados, cuya ejecución debe iniciarse durante el trimestre en el cual se realizará la reunión.

8. Temas categoría B: Se deben listar en orden sucesivo, aquellos temas cuyo inicio está previsto para el trimestre sub-siguiente al de la reunión. Cabe destacar que estos temas se presentarán durante la reunión a manera de recordatorio y por lo tanto, no pasarán a formar parte de la respectiva acta.

9. Turno Libre: Este será un punto fijo de la agenda, que aparecerá igual en todo los casos. El mismo deberá llenarse al momento de leer y aprobar la agenda durante la reunión, listando en orden sucesivo de proposición, los temas sugeridos por los asistentes que no estén contemplados en las literales g y h. Estos serán tratados después de haber agotado los precedentes. Es necesario insistir a los miembros del Consejo, que deben tener preparados de antemano al iniciar las sesiones, aquellos temas que deseen discutir en el turno libre, para evitar interrupciones y retrasos innecesarios.

10. Evaluación de compromisos pendientes: Este será un punto fijo que aparecerá en todos los casos. Tiene por objeto evaluar los compromisos adquiridos en reuniones anteriores, que se deberían haber cumplido previo a la fecha de la reunión, lo cual se realizará con base en las sesiones 6 y 7 del acta inmediata anterior.

C. Modelo de Acta

CONSEJO DE COORDINACION DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA
ACTA NO. ___

1. Tipo de Reunión _____ 2. Lugar de realización _____

3. Fecha: _____ 4. Hora: _____

5. Asistentes:

a. Miembros Regulares

	Institución Representada
_____	SEA
_____	Banco Agricola
_____	INDRHI
_____	IAD
_____	INESPRE
_____	UEPA
_____	ONAPLAN

b. Otros invitados

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Acta No. ____ Continuación

6. Situación de compromisos contraidos Fecha de corte _____

No. Acta	No. Tema	Resultado Esperado	Responsable	Fecha Término	Situación		Observaciones
					Nivel de Avance %	Estado	

7. Conclusiones y compromisos contraidos

Tema de Agenda		Resultado	Responsable	Periodo Realización	
No.	Descripción			Inicio	Término
I.	Compromisos pendientes				
I.1					
I.2					
II.	Temas Categoria A.				
II.1					
II.2					
III.	Temas Categoria B.				
III.1					
III.2					
IV.	Temas del turno libre				
IV.1					
IV.2					

D. Instructivo para preparar el acta

ACTA NO.: Anotar el número de orden sucesivo que corresponde a la sesión para la cual se prepara el acta.

1. Tipo de reunión: Anotar "Ordinaria" o "Extraordinaria", segun el caso.

2. Lugar de realización: Se explica por sí solo.

3. Fecha: Se explica por sí solo.

4. Hora: Se explica por sí solo.

5. Asistentes:

   a. Miembros regulares: Anotar el nombre de los integrantes del Consejo, que asistieron a la sesión para la cual se prepara el acta.

   b. Otros invitados: Anotar el nombre de las personas que participaron en la sesión en calidad de invitados por el Consejo y las respectivas instituciones que representan.

6. Situación de compromisos contraídos: Esta sección se debe llevar preparada a cada sesión del Consejo, con el objeto de asegurar que todos los compromisos pendientes sean evaluados. La fuente de información para elaborarla son las actas de las diferentes sesiones del Consejo y para facilitar esta labor, se debe organizar un archivo en el cual se asigne una o varias hojas de este formato (sección 6), a cada una de las fechas en que se efectuarán dichas sesiones durante el año, a las cuales se les denomina "fecha de corte".

   Inmediatamente después que se distribuya el acta de cada sesión, se debe proceder a registrar los diferentes compromisos (ya sean compromisos pendientes, temas de categoría A o temas del turno libre), en la fecha de corte en que se les debe evaluar su avance. Esta corresponde a la sesión del Consejo que se contempla realizar inmediatamente después de la fecha término de los mismos. Como resultado de lo anterior serán llenadas las

primeras cinco columnas del formato. En cada reunión del Consejo deben ser evaluadas las hojas que correspondan a la fecha en que será realizada, para lo cual bastará con retirarlas del archivo mencionado y llevarlas a dicha reunión. Una vez evaluadas y por lo tanto llenadas las tres últimas columnas del formato, pasarán a formar parte de la respectiva acta.

a. Fecha de Corte: Anotar la fecha en que se efectuará la correspondiente sesión del Comité. De acuerdo a las normas aprobadas debe ser el primer martes de cada mes; pero en caso de que el Comité acuerde otra fecha por cualquier motivo, debe registrarse ésta última.

b. No. Acta : Anotar el número de acta en la cual aparecen registrados los diferentes compromisos que fueron evaluados.

c. No. Tema : Anotar el número de tema que tiene asignado cada compromiso, en la sección 7 de su respectiva acta.

d. Resultado esperado : Copiar el resultado señalado en el acta correspondiente.

e. Responsable : Copiar los responsables especificados en el acta respectiva.

f. Fecha término : Copiar la fecha de término del período de realización de cada compromiso, especificada en la respectiva acta.

g. Situación : Las dos columnas ubicadas debajo de este encabezamiento, deben ser llenadas durante las reuniones del Consejo, como resultado de la evaluación del avance alcanzado por cada compromiso.

1) Nivel de Avance (%): Anotar el % de realización logrado en cada compromiso, con respecto a la magnitud total del resultado esperado, de acuerdo a lo reportado por los respectivos responsables.

2) Estado:

- En caso de haber alcanzado un nivel de avance que permita lograr el resultado en la fecha prevista, se debe anotar "ET".

- Si se prevé alguna posibilidad de atraso para finalizar en la fecha prevista, pero que puede ser superada intensificando el ritmo de las acciones desarrolladas, se debe anotar "PA".

- Cuando se reporta un nivel de atraso tal, que resulta difícil obtener el resultado esperado en la fecha prevista, se debe anotar "A".

h. Observaciones : Especificar las medidas correctivas a tomar y los ajustes a la programación que éstas implican, como resultado de la evaluación del avance de compromisos contraídos.

Ejemplo: Cambios en la fecha de término, cambio de responsables, reforzamiento del grupo de responsables, reprogramación de otros compromisos dependientes de los que reportaron atraso, definición de otras acciones concurrentes requeridas, cancelación de algunos compromisos y otros, a juicio del Consejo.

7. Conclusiones y Compromisos Contraídos:

Esta sección debe ser elaborada después de cada sesión del Comité, con base en las conclusiones referentes a los diferentes temas de la agenda y los compromisos derivados de las mismas.

a. Tema de agenda: Se refiere a cada uno de los temas contemplados por la agenda desarrollada durante la sesión.

1) No. : Anotar el número asignado a cada uno de los temas tratados, mediante numeración sucesiva que se debe agregar al número romano que precede a cada una

de las dos categorías señaladas en el formato (II. Temas categoría A. y IV. Turno libre).

Ejemplo: II.1, II.2, II.3, etc.

2) Descripción: Anotar el nombre del tema, tal como aparece consignado en la agenda de la sesión.

b. Resultado : Se debe especificar en forma clara y concreta la conclusión o decisión acordada con respecto al tema tratado. En caso que dicha conclusión se refiera a un compromiso que debe cumplir uno o varios miembros del Consejo, en su lugar se debe anotar el producto que será generado por medio de las acciones que se esperan realizar para

cumplir con el compromiso contraído. El mismo debe ser precisado en términos <u>cuantitativos</u> y <u>cualitativos</u>, que permitan su verificación objetiva.

c. Responsable : Esta columna se debe llenar únicamente para el caso de compromisos contraídos, dejándose en blanco cuando en la columna "Resultado" se registre una conclusión o decisión que no implique la adquisición de compromisos.

d. Período de Realización : Esta columna se debe llenar únicamente para el caso de compromisos contraídos, dejándose en blanco cuando en la columna "Resultado" se registre una conclusión o decisión que no implique la adquisición de compromisos.

1) Inicio: Se debe registrar la fecha en que se iniciarán las acciones requeridas para lograr cada resultado.

2) Término: Se debe anotar la fecha en que se espera lograr cada resultado.

E. Matriz para el Plan de Trabajo Anual

CONSEJO DE COORDINACION Y PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA
PLAN DE TRABAJO ANUAL

Actividades	Resultados Esperados	Instituciones Responsables 1/							Periodo de Ejecución 2/											
		SEA	INDRHI	INESPRE	IAD	BA	UEPA	ONAPLAN	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic

1/ Para cada institución que participa en una actividad se debe especificar la modalidad de participación mediante: "R" si es responsable de realizarla o "C" en el caso de colaborar en el proceso.

2/ Llenar con una barra las columnas correspondientes a los meses en que se deben ejecutar las actividades.

F. Consideraciones sobre el desarrollo de las sesiones del Consejo

El consenso sobre cuestiones sustantivas no es algo que se obtiene en primera instancia y puede requerir, con frecuencia, de una extensa discusión. Este es un procedimiento altamente positivo en el logro de productos que integren perspectivas diferentes. La productividad de la discusión será en todo caso, directamente proporcional a la voluntad y sentido de cooperación que prevalezca entre los miembros del Consejo.

Por otra parte, la posibilidad de consenso en términos de la preparación de productos integrados, depende de la progresiva construcción de un marco conceptual compartido. Este aspecto tiene una importancia decisiva en un grupo o equipo (en este caso el Consejo) que desee operar como tal y es algo que no se improvisa.

Dicho marco es resultado gradual de un esfuerzo de integración que se va logrando a medida que se realizan las actividades grupales. A su vez tales logros progresivos van facilitando las mismas actividades, ya que el grupo comienza a disponer de ese "enfoque común" y de un mismo lenguaje. Por lo mismo los procesos de comunicación, con todos sus momentos de discusión y confrontación, son imprescindibles para que un grupo evolucione hacia una mayor integración y, por consiguiente, hacia una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

Por otra parte, con respecto al desarrollo de cada una de las secciones del Consejo, se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Tanto el temario de la agenda como los objetivos de la sesión deben quedar en claro durante todo el desarrollo de la tarea, por lo cual es conveniente que los participantes los tengan por escrito.

2. La entrada en materia puede a veces ser desordenada o caótica. Esto no debe preocupar demasiado si se asume como síntoma de interés de participación. Sin embargo, el debate debe encauzarse en forma ordenada a la brevedad posible, lo cual debe ser resultado de sugerencias e intervenciones oportunas del moderador.

3. Otra de las funciones importantes del moderador debe ser el mantener un clima de participación y cordialidad en el grupo de discusión. Por tanto el moderador nunca ha de atacar, desalentar o ironizar al grupo; debe también impedir que algún participante lo haga.

4. El moderador debe impedir que se establezca una relación radial, en la que él o algún otro participante se constituya en eje de la dinámica de discusión. Para ello debe estimular la horizontalidad y "devolver" oportunamente al grupo aquello que a él o a algún otro participante se les exige que resuelvan como "líderes".

5. Cuando el temario incluye varios puntos, el moderador debe procurar un manejo dosificado del tiempo, que sin forzar o violentar el interés grupal permita cumplir con la tarea objeto del grupo.

G. Manejo de momentos de conflicto

Cuando por un enfrentamiento agudo entre dos o más participantes la discusión se paraliza, el moderador puede proceder del siguiente modo:

1. Los deja discutir un rato, sin intervenir.

2. Luego, puede preguntar al resto del grupo qué opina, a fin de quebrar los polos estancados del enfrentamento.

3. Sin aún así la situación no se supera, es conveniente que intervenga procurando mostrar lo positivo que encuentre en cada una de las posiciones, sin tomar partido por ninguna de ellas.

4. La imposibilidad de un acuerdo debido a la polarización en las posiciones dentro del grupo, debe llevar a las siguientes alternativas que serán expuestas por el moderador sin que haya sobre ellas lugar a discusión.

   a. Suspender la discusión sobre el punto controvertido y devolver el asunto a un grupo técnico de trabajo para que se profundice en el estudio y se proporcione información adicional esclarecedora, con el objeto de retomar la discusión posteriormente.

   b. Suspender la discusión y presentar un informe que refleje las posiciones diferentes, suficientemente fundamentadas, para ser sometido a otros niveles de decisión.

   Una vez expuestas las alternativas, se procede a votar para que por mayoría simple se resuelva cuál de los dos será el procedimiento a seguir. De todas maneras el moderador, al llevar adelante este mecanismo, debe insistir ante el grupo en que la discusión no es el fin del mismo, sino un instrumento de trabajo cuya utilidad desaparece cuando impide cumplir con la tarea; razón por la cual se la deja de lado para movilizar el grupo.

5. Debe tenerse presente, por último, que al coordinar las sesiones de trabajo el moderador ha de procurar que su desempeño no produzca sensaciones de fracaso en los participantes; por el contrario no debe escatimar esfuerzos para que aquéllos valoren la experiencia de discusión grupal, sin pretenciones perfeccionistas. En el mismo sentido él no debe sentirse responsable exclusivo del éxito de la sesión, razón por la cual estaría de más que hiciera reproches, en caso de dificultades. Siempre habrá de prevalecer el principio de que la sesión es de todos y todos comparten la responsabilidad de fracasos o logros.

ANEXO 3

MATRIZ PARA LA PROGRAMACION DE ACTIVIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS

STPSA. PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

Departamento : _____ Año : _____

Actividades	Resultados Esperados	Responsable 1/			Periodo de Ejecución 2/											
		Responsable	Colabora	Supervisa	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic

1/ Anotar los cargos o nombres de las personas que participan en la ejecución de cada actividad.

2/ Llenar con una barra las columnas correspondientes a los meses en que deben ejecutarse las actividades.

ANEXO 4

FORMATO PARA EVALUACION DEL PERSONAL TECNICO CON FINES DE REUBICACION

EVALUACION PERSONAL TECNICO CON FINES DE REUBICACION

CARGO O POSICION: _____

FUNCIONES:

_____

_____

_____

_____

NOMBRE DEL TECNICO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

DEPARTAMENTO: _____

FUNCIONES: _____

_____

_____

ASPECTOS	REQUISITOS EXIGIBLES	SITUACION PERSONAL
<u>NIVEL DE INSTRUCCION</u>		
a) Universitario	a) _____	a) _____
b) Postgrado	b) _____	b) _____
c) Maestría/Doctorado	c) _____	c) _____
d) Cursos y seminarios por áreas afines.	d) _____	d) _____
<u>EXPERIENCIA</u>		
a) Global (años)	a) _____	a) _____
b) Area técnica de interés (años)	b) _____	b) _____
c) Consultoria (No)	c) _____	c) _____
	_____	_____
d) Otras:	d) _____	d) _____
- Años en SEA.		
- Años en STPSA.	_____	_____
- Años en otras instituciones afines.	_____	_____

ASPECTOS	REQUISITOS EXIGIBLES	SITUACION PERSONAL
DESEMPEÑO		
a) Responsabilidad	a) _____	a) _____
b) Autoridad	b) _____	b) _____
c) Cumplimiento (horario asistencia)	c) _____	c) _____
d) Disciplina	d) _____	d) _____
e) Capacidad (Técnica y administrativa)	e) _____	e) _____
f) Dominio área técnica (Hacer o formular una pregunta técnica relacionada con las funciones que desempeña o de su área de trabajo	f) _____	f) _____

RESULTADOS

a) Grupo recomendado: _____

Alternativa A _____ Alternativa B _____ Alternativa C _____

b) Cargo o posición recomendado: _____ Fecha: _____

Firmas Comisión Evaluadora

Jefe del Departamento	Miembro Comisión (ONAP)	Miembro Comisión (Recursos Humanos SEA)	Representante de la STPSA

ANEXO 5
METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE LA SUBSECRETARIA TECNICA DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA

CONTENIDO

A. Marco analítico

1. La modernización institucional para la reactivación de la agricultura

Durante los años ochenta la agricultura de América Latina y el Caribe ha visto agravarse su ya difícil situación, principalmente como consecuencia de la crisis económico-financiera que ha venido afectando a los países de la región, cada vez con mayor intensidad. Aunque esta situación ha sido precipitada en parte por factores de corto plazo, asociados al desequilibrio externo de las economías latinoamericanas, no es menos cierto que las bases de la misma se sustentan en aspectos estructurales de largo plazo ligados al estilo de desarrollo escogido por los países, agravados por la enorme deuda externa acumulada que conspira contra las posibilidades de reactivar el ritmo de desarrollo requerido para superar la crisis.

En los últimos años se ha venido argumentando que en la mayoría de los países latinoamericanos y caribeños, la agricultura cuenta con suficiente potencial para contribuir a superar la crisis y hasta inclusive para llegar a convertirse en una de las principales fuentes de crecimiento económico y bienestar social.

No obstante lo anterior, parece ser que la forma de organización sociopolítica y del trabajo generalizada en la región, no se adecúa a los requerimientos que la superación de la crisis demanda. Por ello resulta de particular relevancia revisar la forma en que tradicionalmente se dan las relaciones entre los diferentes actores e instituciones estatales y de ellas con los diversos grupos del sector privado. Además, en ese contexto es conveniente revisar el papel del Estado en lo relacionado con la adopción de las políticas para impulsar el desarrollo de la agricultura, lo que permitirá definir el marco de referencia para modernizar y readecuar dichas organizaciones.

a. Consideraciones sobre la reforma de las instituciones públicas

El aspecto central del cambio institucional no radica solamente en la utilización de nuevas técnicas de gestión, sino también en la necesidad de adoptar una nueva forma de actuar sustentada en una manera diferente de concebir la concertación entre los actores públicos y de éstos con los representantes del sector privado. Desde la óptica de interacción social, ello implica que además de identificar conflictos y convenir políticas e instrumentos que las concreten, se debe privilegiar el mantenimiento y readecuación permanente de los compromisos adquiridos, a partir de la experiencia derivada de su realización. De manera que el establecimiento de instancias donde pueda

efectuarse una convergencia entre los sectores público y privado, constituye una condición necesaria para la reactivación de la agricultura.

Otro elemento importante consiste en que los procesos de formulación, implementación y adecuación de la política, deben considerar en forma explícita las características y potencialidades específicas de las diferentes formas de organización social que prevalecen en los distintos ámbitos de acción, así como las desigualdades regionales. De igual manera se debe poner especial atención en definir para cada uno de ellos, un conjunto apropiado de "políticas para la agricultura", que comprendan tanto medidas relativas al sector agropecuario, como aspectos referentes a la política macroeconómica y de otros sectores que eventualmente puedan condicionar el desarrollo de la agricultura.

Una tercera consideración se refiere a la necesidad de reorientar las modalidades de planificación y administración pública, con el propósito de superar las limitaciones actualmente existentes para apoyar la tarea de conducción del proceso de reactivación. En ese sentido cabe destacar los planteamientos siguientes:

1) Tanto los aspectos técnicos como los de carácter sociopolítico, son pertinentes y decisivos para esos efectos.

2) En segundo lugar es importante poner en práctica estrategias de interacción social que posibiliten la articulación del sector público con el privado.

3) La efectividad de la tarea de conducción está definida por la orientación y articulación de sus actividades de análisis, asesoramiento y toma de decisiones, las cuales deben ser desarrolladas en una atmósfera de trabajo grupal que estimule la estrecha interacción de los actores involucrados en su ejecución.

4) Un cuarto elemento reconoce la necesidad de incorporar al análisis categorías de eficacia "socio-política", para asegurar la coherencia entre los puntos de vista de los responsables de la política macroeconómica, de los líderes políticos del sector agropecuario y de otros sectores vinculados. lo mismo que de representantes de las diferentes fuerzas sociales.

5) La tarea de asesoramiento debe entenderse como una acción deliberada, explícita y comprometida, de apoyo técnico oportuno a los directivos agropecuarios, cuya misión principal debe procurar la articulación efectiva de las labores de análisis con las de toma de decisiones.

6) Finalmente se debe tener presente que la relación entre decisiones y acciones no es automática ni unidireccional,

sino que se requiere de una efectiva activación de los procesos que permiten llevar a la práctica esas decisiones y de una permanente adecuación de las mismas, para garantizar el logro de los resultados deseados.

b. Bases para una estrategia de fortalecimiento institucional

Para llevar a cabo de manera exitosa la readecuación de las instituciones del Estado, es preciso tomar en cuenta tres prerrequisitos importantes. El primero se relaciona con la responsabilidad de la reactivación y desarrollo de la agricultura, la cual no corresponde a una sola institución, ni siquiera al sector agropecuario, sino que es potestad de múltiples actores e instituciones ubicados en diferentes sectores de la economía nacional.

El segundo aspecto es que dichos actores e instituciones se desenvuelven en un ambiente operativo, donde convergen situaciones de conflicto y poder compartido. De manera que se ven obligados a actuar en situaciones de incertidumbre, lo que demanda un alto grado de flexibilidad y la aplicación de estrategias de interacción social, para alcanzar con mayor efectividad los resultados deseados.

En tercer lugar se plantea la necesidad de que a las políticas para la gricultura se les confiera la importancia necesaria, para que se conviertan en el impulso principal de las acciones de ese conjunto de actores e instituciones.

A partir de esos requisitos y de lo señalado en la sección anterior, se identifican tres elementos centrales para una estrategia de fortalecimiento institucional, a saber: El campo de acción de los directivos públicos y privados del sector agropecuario, el contenido y calidad de la acción de esos directivos y la tecnología requerida para la acción.

1) El campo de acción de los directivos públicos y privados del sector agropecuario.

El papel de esos dirigentes debe tener como finalidad la transformación de determinados **"ámbitos agrosocioeconómicos"**, en los cuales se llevan a cabo las relaciones de producción e intercambio agropecuario, lo mismo que la distribución del respectivo excedente económico. Para ello es necesario caracterizar dichos ámbitos con base en la actividad agro-socioeconómica que se desea transformar, los grupos sociales clave involucrados en el proceso, el espacio geográfico en que se realiza, los correspondientes resultados deseados y los plazos establecidos para alcanzarlos.

Es importante reconocer por otro lado, que la acción de los directivos debe trascender los límites institucionales

de sus respectivas organizaciones, para proyectarse hacia las instancias responsables de los aspectos macroeconómicos, intersectoriales, sectoriales y regionales. O sea que su campo natural de acción, debe entenderse como el espacio sociopolítico en que se materializa la tarea de conducción del desarrollo agropecuario de los correspondientes ámbitos agro-socioeconómicos, al cual se le identifica como "**ámbito de conducción.**

Ello implica que la tarea de análisis y asesoramiento para la definición de las políticas no debe circunscribirse únicamente al interior del sector agropecuario, sino que deben incorporar aspectos de la política macroeconómica, de otros sectores afines y del ámbito regional, que tengan incidencia sobre el desarrollo del mismo. A ese conjunto se les identifica como las **políticas para la agricultura** y deben constituirse en el mandato para la acción de los diferentes actores e instituciones.

2) El contenido y calidad de la acción

Se debe reconocer la urgencia de democratizar los procesos de formulación, instrumentación y adecuación de políticas, de igual manera que recurrir a estrategias de interacción social, como medio para lograr la concertación de acciones y el acuerdo de compromisos para lograrlas.

También es necesario hacer conciencia entre los directivos públicos y privados del sector agropecuario, que el propósito de los sistemas institucionales responsables de la conducción del desarrollo de la agricultura, debe ser el conseguir una conducción efectiva en su respectivo ámbito de conducción.

Ello implica que el contenido de la acción de los mencionados dirigentes, debe estar definido por las funciones básicas de conducción que les corresponde ejercer para lograr ese propósito, las cuales son: Caracterización e interpretación de la problemática, Interpretación e inducción de decisiones de nivel superior, precisión y adecuación de resultados y estrategias para lograrlos y, definición, activación y adecuación de las acciones dirigidas a transformar la realidad.

3) La tecnología para la acción

La tecnología que se ha venido utilizando para las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones, no ha sido lo suficientemente efectiva para conducir el proceso de desarrollo y se estima que tampoco lo será para enfrentar los nuevos retos que impone la reactivación de la agricultura.

Por tal motivo, la realización articulada y oportuna de las tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones, que posibilite el desempeño efectivo de las funciones básicas de conducción, requiere el establecimiento de **mecanismos de dirección** en los diferentes ámbitos.

Estos mecanismos pueden surgir y operar sin modificar las estructuras institucionales vigentes, puesto que más bien se proponen articular grupos, individuos y organismos existentes, trascendiendo los límites formales organizativos. Todo ello en procura de la definición y operacionalización de las estrategias y políticas, así como su adecuación a la evolución de la realidad.

De esta manera se busca promover una modalidad distinta a la tradicional, para lograr la articulación de los procesos desarrollados para la adopción de las políticas. La preocupación central radica en el desarrollo de un esfuerzo grupal efectivo entre directivos públicos y privados, para conseguir la concertación apropiada entre los actores clave que actúan en cada ámbito de conducción. Esto no quiere decir que se ignora la importancia del papel del trabajo individual, sino que éste debe realizarse en forma articulada con las acciones grupales de los mencionados actores clave.

2. Categorías de análisis institucional

Se considera que el desempeño logrado por una institución se puede caracterizar a través de cinco elementos esenciales para el adecuado funcionamiento de la misma, los cuales son: La Naturaleza Jurídico Legal, la Capacidad Administrativa, los Mecanismos de Dirección, los Recursos y los Productos Institucionales. A su vez, cada uno de ellos está conformado por un conjunto mínimo de atributos que permiten visualizar diferentes dimensiones de la dinámica institucional y, en consecuencia, por su medio se puede llegar a identificar la problemática institucional relevante que en un determinado momento enfrenta la organización.

a. Naturaleza Jurídico-Legal

El conocimiento y descripción de los recursos legales de la entidad es necesaria para conseguir un adecuado conocimiento de su capacidad jurídica, a fin de entender mejor los alcances y posibles limitaciones que el aparato legal establece.

Los principales elementos que se deben considerar en este aspecto son:

1) Caracterización del sistema institucional de orden superior al que pertenece la organización.

2) El nombre completo y el dominicilio legal de la entidad.

3) La Ley o Decreto de Creación y las subsiguientes modificaciones acordadas con posteridad, en caso de que las hubiere.

4) La finalidad establecida por la Ley Creadora.

5) El patrón administrativo, incluyendo la personería jurídica y el grado de dependencia o autarquía que le ha sido asignado.

6) Las funciones, obligaciones y atribuciones asignadas para cumplir con la finalidad.

7) Las disposiciones legales con respecto al sistema de dirección (Consejo Directivo, Director Ejecutivo, etc.).

8) El grado de descentralización o centralización, el nivel de concentración o desconcentración, el ámbito geográfico de actuación y el régimen financiero de la organización.

9) La estructura general de la institución para todos sus niveles y unidades operativas.

b. Capacidad administrativa

Se define como la habilidad de tomar oportunamente las decisiones requeridas para lograr la operación eficiente y eficaz de una organización. Una adecuada administración se fundamenta en la estructura y el funcionamiento de un conjunto de elementos institucionales, entre los cuales se prestó especial atención en el presente caso a los siguientes:

1) Línea de mando claramente definida a través de las funciones y atribuciones específicas en los diferentes niveles de la jerarquía institucional; además se debe juzgar si los ámbitos de decisión están claramente identificados y si en la práctica, el proceso de toma de decisiones guarda una apropiada correspondencia con lo establecido por las normas respectivas. Por otro lado se requiere identificar la modalidad seguida en el proceso de toma de decisiones, ya sea difusa, participativa pero con responsabilidad definida, distribuida adecuadamente entre las diferentes instancias de decisión o concentrada.

2) Grado de adecuación de la organización interna, en lo referente a si las unidades organizativas y los individuos que las integran conocen y ponen en práctica las funciones, deberes y responsabilidades que les corresponde

desempeñar; si la estructura orgánica está orientada hacia la consecución de los objetivos de la Subsecretaría y si se reconoce y comprende el papel que le corresponde desempeñar y la capacidad real de cada dependencia e individuo en el logro de los mismos; finalmente si existen procedimientos formales para la coordinación de las diferentes unidades organizativas.

3) Planificación de las acciones institucionales, a través de la explicitación de sus objetivos y estrategia para lograrlos en el mediano y largo plazo; la formulación y ejecución de programas de trabajo anuales y la asignación de recursos acorde con las prioridades definidas. Además se debe evaluar la existencia de coherencia entre los dos elementos señalados.

4) Flujo de información para la toma de decisiones, con base en la existencia o no de canales formales para la difusión de la misma; la comunicación al interior del organismo de las políticas nacionales que afectan al sector agropecuario y los objetivos y estrategias institucionales, a las instancias pertinentes; la existencia de mecanismos y la disponibilidad de información oportuna para el seguimiento de los programas de trabajo de la Subsecretaría; el nivel de eficiencia operativa del sistema de información.

c. Mecanismos de dirección

Constituyen conjuntos articulados de actividades desarrolladas en forma individual o grupal, en cuya ejecución interactúan los actores clave que intervienen en la definición de la política agropecuaria, para concretar decisiones y acciones que viabilicen la obtención de los resultados deseados, con la oportunidad y el contenido requeridos.

En ese sentido se considera deseable la existencia y operación de mecanismos para:

- La captación e interpretación relativas a la política macroeconómica, lo mismo que para la inducción de acciones y decisiones pertinentes a esos efectos por parte de la Secretaría de Agricultura.

- La caracterización y actualización permanente de la problemática socioeconómica y política del sector agropecuario.

- La definición de resultados y estrategias (Planes, programas y proyectos), conjuntamente con otros organismos del sector agropecuario y del sector privado.

- La activación de acciones y su readecuación permanente con

base en la experiencia (planes operativos, provisión y control de recursos, seguimiento y evaluación, etc.), tanto al interior de la Secretaría de Agricultura, como con otras unidades del sector público agropecuario y del sector privado.

En razón de lo anterior, se analizaron los siguientes aspectos:

1) Conocimiento de los actores y grupos claves que deben participar en los diferentes procesos que se desarrollan para elaborar los productos institucionales.

2) Existencia de mecanismos de dirección apropiados, con una clara definición de sus resultados esperados, sus actividades, sus normas y procedimientos de actuación.

3) Nivel de apoyo técnico recibido por la Subsecretaría de otras instituciones del sector agropecuario, durante la preparación de los productos y apoyo técnico brindado por aquella a las mismas para el desempeño de sus funciones.

d. Recursos de la Subsecretaría

Se considera que los recursos de que dispone la organización, son elementos esenciales para la adecuada ejecución de las funciones, actividades y tareas bajo su responsabilidad, por tanto, la limitación de los mismos en términos de cantidad, calidad y oportunidad puede convertirse en un factor crítico para el logro de los productos institucionales. En este sentido, fueron analizadas las categorías siguientes:

1) Los recursos humanos en función de si son suficientes en cantidad, si reúnen los requisitos deseables de formación académica y experiencia profesional, si tienen un apropiado grado de permanencia en la entidad, si reciben niveles de sueldo e incentivos (políticas de selección y reclutamiento, capacitación, dietas, evaluación y promoción, entre otras) que posibiliten la captación y permanencia del personal calificado.

2) Los recursos financieros con respecto a su disponibilidad, suficiencia y oportunidad.

3) Los recursos físicos, incluyendo instalaciones físicas, mobiliario, equipo y vehículos, en lo relacionado con su disponibilidad, suficiencia y nivel de obsolescencia; de igual manera juzgar la capacidad institucional para su reposición, operación y mantenimiento, lo mismo que la existencia de criterios o mecanismos para su oportuna captación y asignación.

4) Los recursos técnicos en lo que correponde a la disponibilidad, calidad y uso de metodologías,

instrumentos, procedimientos y técnicas pertinentes para la elaboración de los diferentes productos institucionales; asimismo evaluar la capacidad del personal para realizar el ajuste permanente de los mismos o para el diseño de otros que eventualemente pudieran requerirse.

e. Los productos institucionales

Son los resultados intermedios o finales que genera la institución, mediante el desempeño de sus diferentes funciones y la aplicación de los recursos humanos, físicos, financieros y técnicos que le son asignados para ello. Dichos resultados pueden ser de naturaleza tangible como los planes de mediano plazo, planes operativos, programas, proyectos, estudios especiales, informes de coyuntura, informes de seguimiento y evaluación, recursos externos captados, presupuestos y discursos de diversa índole. Otros pueden ser intangibles como la asesoría técnica a directivos u otras unidades del sector agropecuario y la participación en directorios, consejos y comités, entre otros.

En este tema se consideraron los aspectos siguientes:

1) Identificación de los principales productos de la Subsecretaría de Planificación en la actualidad y evaluación de su calidad, utilidad y oportunidad y uso por parte de los niveles de decisión.

2) Prioridad e importancia asignada en el país a dichos productos e incidencia en el desarrollo del sector agropecuario nacional.

3) Incidencia en la asignación efectiva y control de los recursos del sector público agropecuario.

B. Requerimientos de información

Con base en las categorías de análisis señaladas en la sección anterior se definieron las diferentes variables comprendidas por el estudio, las que se describen someramente a continuación.

1. El marco legal

Comprende la Ley Creadora de la institución, su Reglamento Orgánico y los subsiguientes decretos y resoluciones ministeriales que han venido complementando la estructura original. Mediante ellos se busca identificar el sistema institucional al cual pertenece la entidad y otras características importantes de la misma, tales como su finalidad, personería jurídica, grado de dependencia, características del sistema de dirección, el nivel de

centralización y concentración, su ámbito geográfico de actuación, el régimen financiero, la estructura general y las correspondientes funciones y atribuciones.

2. La capacidad administrativa

Su caracterización se llevó a cabo a través de los atributos siguientes:

a. La forma en que está definida la línea de mando y los ámbitos de decisión, lo mismo que la modalidad de decisiones puesta en práctica.

b. La consistencia de la organización interna con relación a los objetivos institucionales; el conocimiento, nivel de compromiso y grado de aplicación de las funciones asignadas y la capacidad real para lograr dichos objetivos.

c. La modalidad de planificación y ejecución de las acciones institucionales, la coherencia existente entre ambos elementos y la consistencia entre la asignación efectiva de los recursos institucionales y las prioridades establecidas.

d. El funcionamiento del sistema de información para la toma de decisiones institucionales.

3. Los mecanismos de dirección

Tiene que ver con la existencia o no de mecanismos formales para la elaboración de los productos institucionales, la pertinencia de las funciones que les corresponde desempeñar y de los actores que los conforman y su eficiencia operativa.

4. Los recursos

Constituyen los insumos básicos de que dispone la entidad para el desempeño de sus funciones. Específicamente se contempló lo siguiente:

a. En cuanto al personal, su distribución por especialidad, nivel académico, experiencia profesional, permanencia en la organización, nivel salarial y la política vigente de personal.

b. Los recursos físicos fueron evaluados en función de la disponibilidad, condiciones de funcionamiento, grado de obsolescencia y capacidad de mantenimiento de las instalaciones físicas, mobiliario, equipos y medios de transporte.

c. Con respecto a los métodos, instrumentos, procedimientos y técnicas para elaborar los diferentes productos

institucionales, se consideró su disponibilidad y pertinencia, lo mismo que la capacidad del personal para readecuarlos en función de la experiencia y de nuevos requerimientos que puedieran surgir a través del tiempo.

d. Para los recursos financieros se analizó la evolución del presupuesto versus las asignaciones reales, según fuentes de fondos y objeto del gasto.

5. Los productos de la organización

En primera instancia se trató de diferenciar los que deben ser elaborados de acuerdo a las normas, de aquellos que efectivamente se preparan en la actualidad. Además, de éstos se evaluó la calidad, oportunidad y uso por parte de las instancias de decisión, lo mismo que su prioridad e incidencia sobre el desarrollo agropecuario nacional.

C. Recolección y análisis de la información

El estudio comprendió dos fases estrechamente interrelacionadas entre sí, con la finalidad de conseguir una caracterización realista de la problemática que enfrenta la organización. Durante la primera fase se realizó un seminario-taller, contando con la participación de un selecto grupo de informantes calificados integrado por sus principales directivos y por otros profesionales que han trabajado en la institución en el pasado. Posteriormente se procedió al análisis de los indicadores de desempeño institucional previamente definidos, con base en información obtenida de otras fuentes, cuyos resultados fueron integrados, complementados y contrastados con las conclusiones del mencionado evento, a la vez que éstas fueron sustentadas con datos cuantitativos.

De manera que se consiguió enriquecer la evidencia aportada por el análisis e interpretación de la información seleccionada, con el conocimiento del funcionamiento de la entidad y la experiencia de quienes han experimentado personalmente las limitaciones derivadas de los problemas que restringen su normal funcionamiento.

1. El seminario-taller sobre la problemática institucional de STPSA

Este evento se llevó a efecto con el propósito de identificar los principales problemas institucionales que en la actualidad restringen el eficiente desempeño de la STPSA, según la opinión de técnicos calificados que están o han estado ligados a la misma.

Fue realizado en el Hotel Santo Domingo, el 12 de abril de 1989, con la participación del Subsecretario de Planificación Sectorial Agropecuaria, su Asistente, los directores de departamento de la STPSA, sus asistentes y los directores de

división, además de dos ex-subsecretarios y otros profesionales calificados que en el pasado reciente laboraron en dicha entidad.

El programa desarrollado se llevó a cabo durante todo el día entre las 9 A.M. y las 6 P.M., cubriendo las actividades siguientes: Apertura del evento, discusión del procedimiento de trabajo, identificación de la problemática institucional, definición del rol de la STPSA y proposición de alternativas de solución. Por la mañana y durante la tarde se ofrecieron sendos refrigerios y al mediodía se sirvió un almuerzo.

Con la finalidad de lograr mayor eficiencia durante el proceso de discusión grupal, se pidió a los participantes que concentraran su atención en la identificación de problemas relevantes en cuatro temas básicos del accionar institucional, en la definición del papel que a su juicio le corresponde desempeñar a la STPSA en la coyuntura actual y, en la identificación de alternativas de solución a la problemática señalada.

Los temas propuestos para el análisis de la problemática fueron seleccionados a partir del marco de referencia discutido en la sección 2.2, comprendiendo los productos institucionales, la capacidad administrativa, los mecanismos de dirección y los recursos de la STPSA. Además, en procura de orientar y homogenizar el curso de las discusiones, se puso a disposición de los participantes un documento contentivo de los criterios de análisis sugeridos para cada tema.

La modalidad de trabajo consistió en la conformación de cuatro grupos de discusión entre los asistentes, cada uno de los cuales designó un moderador y un relator, responsables de conducir las diferentes sesiones de trabajo y de registrar los acuerdos tomados, respectivamente. Todos los grupos debatieron los seis temas propuestos, previa lectura conjunta del mencionado documento antes de iniciar las respectivas discusiones, dedicando tiempo suficiente a cada uno de ellos a fin de asegurar un tratamiento adecuadamente equilibrado y coherente para el conjunto.

Finalmente los relatores de cada grupo se encargaron de documentar de manera apropiada los productos de la discusión, presentando al final del trabajo una lista de problemas identificados, claramente especificados, los elementos que caracterizan el papel recomendado para la STPSA y un conjunto de medidas alternativas para superar las limitaciones encontradas.

2. Recolección y análisis de información complementaria al seminario-taller

Con el propósito de validar, complementar y sustentar las conclusiones del seminario-taller, con datos cuantitativos y referencias específicas de otras fuentes, se procedió a

recolectar la información requerida para las diferentes variables señaladas en la sección 3. Ello se llevó a cabo mediante entrevistas con funcionarios y técnicos de la STPSA y solicitudes formales a ciertas dependencias de la Secretaría para que prepararan algunos de los cuadros analíticos, como en el caso específico del inventario de recursos físicos y de la evolución del presupuesto.

A continuación se presentan los diferentes documentos consultados, formatos de cuadros y criterios utilizados para el análisis de la información.

a. Naturaleza jurídico legal

Se realizó una lectura crítica de las leyes, decretos y modificaciones posteriores para identificar y sintetizar la base legal institucional: finalidad, patrón administrativo, personería, grado de dependencia, funciones y atribuciones generales, sistema de dirección, ámbito de actuación, régimen financiero y estructura orgánica general.

b. Capacidad administrativa

1) Línea de mando

Verificación de la existencia de funciones y atribuciones claramente definidas en todos los niveles de la jerarquía, mediante el examen de los organigramas y manuales de organización y de operación.

2) Adecuación de la organización interna

a) Orientación hacia la consecución de objetivos institucionales

Análisis de las posibilidades de la estructura orgánica para favorecer el logro de los objetivos de la Subsecretaría, con base en el examen de los organigramas y manuales de organización.

b) Mecanismos y procedimientos de coordinación interna

Verificación de la existencia de mecanismos y procedimientos formales de coordinación interna y su nivel de eficiencia, a través del estudio de los manuales de organización y de entrevistas con los responsables de las diferentes unidades.

c. Recursos de la Subsecretaría

1) Recursos humanos

a) Distribución del personal por especialidad

Especialidad	Despacho		Departamentos										Total	
			Economía Agropecuaria		Planificación		Estadísticas y Computos		Recursos Externos		Unidad Administrativa			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
PERSONAL TECNICO														
Nivel Universitario														
– Economía														
– Agronomía														
Etc.														
Nivel Técnico														
– Peritos Agrícolas														
– Bachilleres Agrícolas														
Etc.														
PERSONAL ADMINISTRATIVO														
– Secretarias														
– Choferes														
Etc.														
Total		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0

b) Distribución del personal técnico por nivel académico

Nivel Académico	Despacho		Departamentos										Total	
			Economia Agropecuaria		Planificación		Estadisticas y Computos		Recursos Externos		Unidad Administrativa			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Post-graduado														
Ph. D														
Maestria														
Graduado														
Nivel Medio														
Total		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0

c) Distribución del personal según niveles de sueldo

Nivel de Sueldo	Despacho		Departamentos										Total	
			Economia Agropecuaria		Planificación		Estadisticas y Computos		Recursos Externos		Unidad Administrativa			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
PERSONAL TECNICO														
Menor de 401														
401 a 600														
601 a 900														
901 a 1,200														
1,201 a 1,500														
Mayor de 1,500														
Subtotal		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0
PERSONAL ADMINISTRATIVO														
Menor de 401														
401 a 600														
601 a 900														
Mayor de 900														
Subtotal		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0
Total		-		-		-		-		-		-		-

d) Salarios mensuales para cargos seleccionados en el mercado salarial de la República Dominicana

Cargos	Mínimo	Máximo	Promedio	Mediana

Este cuadro se utilizó para comparar los niveles de sueldo de la STPSA con cargos equivalentes en el mercado nacional de trabajo. Fue elaborado con base en una encuesta salarial que realiza periódicamente en el país la empresa Peat Marwick.

e) Manejo del personal

Análisis de la política de personal vigente (selección y reclutamiento, capacitación, dietas, evaluación y promoción, entre otras), mediante el estudio de los respectivos manuales y entrevistas con el personal directivo.

2) Recursos financieros

a) Evolución del presupuesto aprobado

(Miles de RD$)

Objetos de Gasto	1984	1985	1986	1987	1988	Tasa de Incremento Anual (%)
GASTOS CORRIENTES						
Servicios personales						
Servicios no personales						
Materiales y suministros						
Aportes corrientes						
Asignaciones globales						
Subtotal						
GASTOS DE CAPITAL						
Maquinarias y Equipos						
Construcciones de obras y plantaciones agrícolas						
Total						

b) Evolución del presupuesto ejecutado

(Miles de RS$)

Objetos de Gasto	1984		1985		1986		1987		1988		Tasa de Incremento Anual (%)
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
GASTOS CORRIENTES											
Servicios personales											
Servicios no personales											
Materiales y suministros											
Aportes corrientes											
Asignaciones globales											
Subtotal											
GASTOS DE CAPITAL											
Maquinarias y Equipos											
Construcciones de obras y plantaciones agrícolas											
Subtotal											
Total		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	

c) Origen de los recursos

(Miles de RD$)

Fuente	Monto	%
TOTAL		100.0

3) Disponibilidad de vehiculos de la STPSA

Dependencias	Vehículos de 4 ruedas		Motocicletas	
	No.	%	No.	%
Total		100.0		100.0

3. Sugerencias para futuros trabajos

Hubo algunos aspectos que, a pesar de haberse contemplado originalmente, no fue posible analizar y documentar en profundidad por diferentes motivos, entre los cuales cabe mencionar especialmente la falta de tiempo y la dificultad de conseguir la información deseada. Por tal motivo, en esta sección se incluyen algunas sugerencias de interés para futuros estudios.

a. Con respecto a la "Línea de Mando" y más específicamente en lo relativo al "Proceso de Toma de Decisiones":

Opiniones del personal técnico con respecto a las principales características del proceso de toma de decisiones
(%)

Nivel jerárquico	Definición de ambitos de decisión			Estilo de decisión				Correspondencia entre las normas y la práctica		
	Clara	Difusa	Nula	Difuso	Partici-pativo	Distribu-tivo	Centra-lizado	Alta	Media	Baja
Directores y subdirectores de departamentos Encargados de división Personal técnico										
Total										

Las opiniones del personal deben obtenerse mediante entrevistas, para lo cual sería conveniente seleccionar una muestra representativa

b. En cuanto a la "Adecuación de la Organización Interna" se debería agregar una cuadro sobre el "Desempeño de Funciones Legales" y otro relativo al "Conocimiento de los Objetivos y Funciones" por parte del personal.

1) Desempeño de funciones legales

Funciones	Despacho	Departamentos				
— No. de funciones legales (A) — No. de funciones legales realmente ejecutadas (AE) — No. de funciones no asignadas pero ejecutadas (E) — % desempeño — % reasignación funciones						

En cada columna se debe anotar "A" en el caso de aquellas funciones que le corresponde cumplir a la dependencia por mandato legal y "AE", para las que efectivamente ejecuta. Si el organismo ejecuta funciones que no le han sido asignadas por ley, se debe anotar "E". El porcentaje de desempeño se calcula mediante:

$$\%D = \frac{\text{N° de funciones "AE"} \times 100}{\text{N° de funciones "A"}}$$

El porcentaje de reasignación de funciones se calcula mediante:

$$\%R = \frac{\text{N° de funciones "E"} \times 100}{\text{N° de funciones "A"}}$$

2) Conocimiento de objetivos y funciones

Nivel Jerárquico	Conocimiento de los objetivos de la Subsecretaria		Conocimiento y aplicación de funciones asignadas		Contribución al logro de objetivos institucionales			
					Comprensión del papel que corresponde desempeñar		Capacidad real para el logro de los objetivos	
	Ponderación promedio	Posición relativa	Ponderación promedio	Posición relativa	Ponderación promedio	Posición relativa	Ponderación promedio	Posición relativa
-Directores y Subdirectores -Encargados de División -Personal Técnico								

En cada casilla se consignará el promedio de las ponderaciones asignadas por los miembros de cada categoria, en una escala del 1 al 5, en la cual los valores mayores corresponden a una mayor magnitud de la variable y viceversa. El índice de posición relativa se calcula mediante

$$\frac{\bar{X}_i - \bar{X}}{S_{\bar{x}}},$$

donde $\bar{X}$ es la media general del grupo, $\bar{X}_i$ es la media de cada categoria y $S_{\bar{x}}$ es la desviación estándar de la media.

Los datos requeridos para elaborar este cuadro deben obtenerse mediante entrevistas con el personal, realizadas con las misma muestra representativa seleccionada para el cuadro de la sección 4.3.1.

c. Para los recursos humanos se deberia analizar la experiencia y el nivel de rotación del personal técnico. Para ello se sugiere adicionar los cuadros siguientes:

1) Distribución del personal técnico por años de experiencia profesional en el área de planificación

Experiencia Profesional	Despacho		Departamentos										Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Menos de 2 años														
De 2 a 5 años														
De 5 a 10 años														
Mas de 10 años														
TOTAL		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0

2) Permanencia del personal técnico en la organización

Tiempo de trabajo	Dependencia en la que está ubicado actualmente		La Subsecretaría	
	No.	%	No.	%
Menos de 1 año				
De 1 a menos de 3 años				
De 3 a menos de 5 años				
De 5 a menos de 8 años				
8 años o más				
TOTAL		100.0		100.0

d. Con relación a los recursos físicos se sugiere incorporar el cuadro siguiente:

Disponibilidad de recursos físicos

Experiencia	Despacho		Economía Agropecuaria		Planificación		Estadísticas y Cómputos		Recursos Externos		Unidad Administrativa		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Mobiliario														100.0
Equipo de oficina														100.0
Equipo para procesamiento electrónico														100.0
Vehículos de 4 ruedas														100.0
Motocicletas														100.0
Equipo para reproducción e impresión														100.0

e. Para el caso de los productos institucionales, se recomienda ampliar el universo de personas que participen en su evaluación, incorporando a directivos del sector agropecuario tanto públicos como privados. Entre ellos cabe mencionar a ex-Secretarios de Agricultura, directores o gerentes de organismos descentralizados, dirigentes de asociaciones de productores, directivos de instituciones privadas ligadas al sector y universidades. Con ellos se podrían realizar entrevistas con base en un cuestionario previamente estructurado, dirigidas a conseguir sus opiniones sobre la calidad, oportunidad, utilidad e incidencia de los productos institucionales en el sector agropecuario nacional. Alternativamente se podría organizar un seminario-taller con las mismas personas, para analizar los temas mencionados.

FECHA DE DEVOLUCION			