

IICA-CIDIA

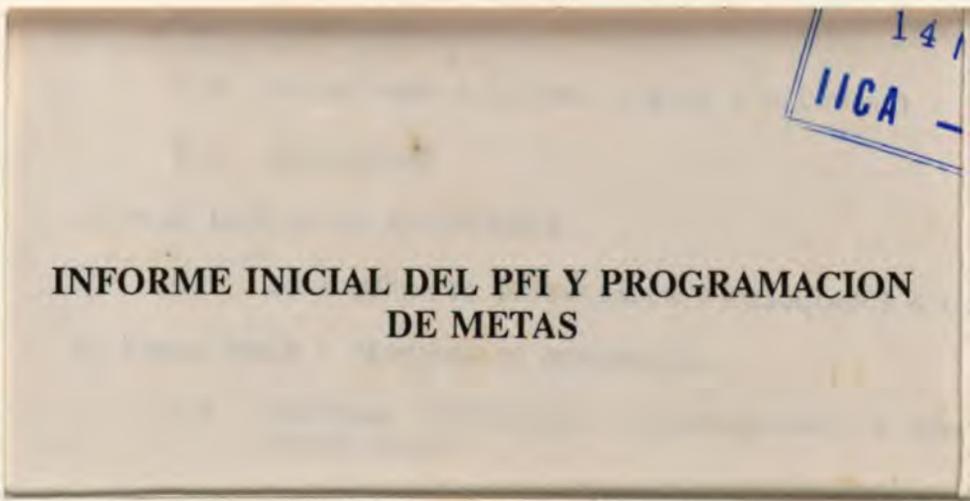
# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

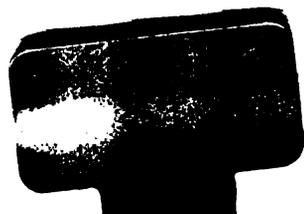
Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
14 NOV 1994  
IICA - CIDIA



IICA  
E 14  
M664prog

San Salvador, El Salvador  
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



**IICA-CIDIA**

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

14  
IICA —

**INFORME INICIAL DEL PFI Y PROGRAMACION  
DE METAS**

---



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL (PFI)**

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

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

**Banco Interamericano de Desarrollo -BID-**



**INFORME INICIAL DEL PFI Y PROGRAMACION  
DE METAS**

**Leonel González**

San Salvador, El Salvador  
Diciembre de 1993

00004057

## INDICE DE CONTENIDO

	PAG
1. ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES GENERALES	2
2. PROBLEMATICA QUE EL PROYECTO BUSCA RESOLVER	5
2.1 PROBLEMA GENERAL	5
2.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS	5
3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA A SEGUIR	7
3.1 OBJETIVOS	7
3.2 RESULTADOS A GENERAR (METAS A ALCANZAR)	8
3.3 ESTRATEGIA	10
4. PLAN INICIAL DE ACTIVIDADES	13
4.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS A LOGRAR	13
5. CONSULTORES Y TERMINOS DE REFERENCIA	30
5.1 PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL Y CONSULTORES DE CORTO PLAZO.	30
5.2 TERMINOS DE REFERENCIA	30
5.3 PROGRAMACION DE LA CONTRATACION DE CONSULTORES	40
6. PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	41
7. PRESUPUESTO Y PROGRAMA DE COMPRAS Y ADQUISICIONES	45
7.1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO POR AÑO Y TRIMESTRE	45
7.2 PROGRAMA DE COMPRAS Y ADQUISICIONES	49



## INTRODUCCION

El presente documento constituye el primer informe al Banco Interamericano de Desarrollo y tiene el propósito de presentar el plan inicial de actividades por áreas de acción con sus cronogramas de ejecución para la realización del programa de fortalecimiento de la capacidad institucional del MAG.

Inicialmente se hace referencia a los antecedentes del proyecto después se plantea la problemática que se pretende resolver o reducir, a continuación se mencionan los objetivos y metas del programa y la estrategia que se seguirá en su desarrollo. Se presenta el cronograma de actividades y las categorías de consultores y sus términos de referencia, el programa de adiestramiento y capacitación y finalmente el Presupuesto del Proyecto y el Programa de Compras

### 1. ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES GENERALES

El 10. de junio de 1989, dentro de la peor crisis socioeconómica, en la historia de El Salvador, asume un nuevo gobierno, presidido por el Lic. Alfredo Cristiani. Este gobierno tiene el firme propósito de reducir al máximo la crisis socioeconómica; de reactivar la economía y proveer las condiciones para que la población pueda disfrutar de mejores niveles de vida, dentro de un marco doctrinario cuyos elementos fundamentales son el hombre, como principio y fin del esfuerzo de la sociedad; la justicia, como garante del funcionamiento social; la propiedad privada; el libre mercado y la búsqueda del bien común.

En el orden económico y social, el gobierno pretende reactivar la economía y generar un crecimiento económico sostenido; lograr una aceptable estabilidad de precios y económica en general; pleno empleo de los recursos productivos; alcanzar un nivel de desarrollo social integral concordante con el desarrollo económico y, la eliminación paulatina de la extrema pobreza. Para estos efectos se han plasmado en la estrategia de desarrollo económico y social, objetivos y políticas macro-económicas en las áreas fiscal, monetaria cambiaria y crediticia, financiera, de comercio exterior, así como cambios en el manejo de la política de precios y la reforma institucional.

Esto debido a su naturaleza e importancia en los ámbitos económico, social y político, así como su potencial y papel que puede desempeñar en el proceso de reactivación y desarrollo económico. Al Sector Agropecuario, se le ha asignado un espacio preponderante en la estrategia nacional de desarrollo mediante el aumento y diversificación de la producción, el mejoramiento del sistema y del proceso de comercialización interna y externa, así como por el incremento de las exportaciones; todo lo cual genera empleo y aumento en el ingreso rural.



Específicamente, en la estrategia nacional de desarrollo, se le asignan al Sector Agropecuario los siguientes objetivos:

- Reactivar en el corto plazo la actividad del Sector Agropecuario.
- Concertar una política nacional de aprovechamiento racional de los recursos naturales y su conservación entre el sector privado y el gobierno de manera de garantizar la supervivencia de las futuras generaciones.
- Reducir la extrema pobreza y mejorar el nivel de vida en el área rural.
- Fomentar un uso más eficiente de la tierra;
- Propiciar un clima de confianza en los agricultores y otros inversionistas.
- Fortalecer el proceso de libre empresa en la producción y comercialización.
- Mejorar la comercialización de los productos agropecuarios;
- Lograr que la Reforma Agraria cumpla sus verdaderos propósitos tales como la seguridad y progreso de la familia campesina, al garantizar el derecho a la propiedad.
- Eliminar a corto plazo las grandes distorsiones que afectan al sector.
- Simplificar significativamente la burocracia administrativa del sector público-agropecuario.

Para alcanzar los objetivos arriba señalados es necesario mejorar la capacidad institucional del Ministerio de Agricultura y ganadería de El Salvador y de los organismos descentralizados para el análisis y la planificación de las políticas y proyectos agropecuarios.

En este sentido, una de sus más altas prioridades definidas por el gobierno, es la del fortalecimiento institucional del Sector Público Agropecuario en las áreas de análisis de políticas, planificación, manejo de proyectos gerenciales y de recursos humanos, a fin de mejorar su capacidad y efectividad.

Con este propósito, el 12 de enero de 1989 se suscribe el Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable No. ANT/SF-3201-ES entre el Gobierno de El Salvador y el Banco Interamericano de Desarrollo para el financiamiento de un programa de fortalecimiento institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador por US \$ 920,000.00. Para este mismo programa el Gobierno proporcionará US \$ 371,000.00 por concepto de contra partida. El IICA aportará US \$ 193,000.00 con la cual



el costo total de dicho programa asciende a US \$1,484,000.00.

El 23 de mayo de 1989 se firma el Contrato de Cooperación entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador y el Instituto de Cooperación para la agricultura, para la prestación de servicios de consultoría de éste último al Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La realización de este programa se considera de gran importancia para el MAG y el sector público agrícola en general por los diferentes impactos que se esperan generar. Los principales resultados de la ejecución del proyecto de consultoría al Programa de Fortalecimiento Institucional del MAG se reflejarán en un mejoramiento de la acción del Ministerio de Agricultura y Ganadería en el cumplimiento de su función de promoción del desarrollo del Sector, en el fomento de la producción y diversificación agropecuaria para mejorar la oferta de alimentos en el país y substituir importaciones agropecuarias, así como para incrementar las exportaciones de productos del agro. Asimismo, se espera que el proceso de comercialización interna y externa de los productos agropecuarios sea más eficiente.

Para el logro de lo anterior, el programa deberá mejorar la capacidad del MAG en la elaboración, ejecución, control y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo agropecuario; así mismo, la asignación de recursos financieros y el aprovechamiento de los fondos y la asistencia técnica externa se hará con mayor eficiencia, con base en criterios más adecuados. De la misma manera, deberá mejorarse la comunicación y coordinación del Sector Público Agropecuario, con el Sector Privado Agropecuario, a fin de garantizar el logro de los objetivos de los planes y programas agropecuarios. Igualmente se espera una mejor articulación del Despacho Ministerial, de la OSPA y de sus otras unidades asesoras, con los Ministerios de Hacienda, Economía y de Planificación, así como con el Banco Central, a fin de lograr una mejor definición e implementación de las políticas macroeconómicas y sectoriales agropecuarias.

Finalmente se espera un impacto positivo en el recurso humano de la OSPA y otras unidades del Sector Público Agropecuario en términos de capacitación y formación técnica y gerencial en las diferentes áreas que cubre el proyecto.



## 2. PROBLEMATICA QUE EL PROYECTO BUSCA RESOLVER

### 2.1 PROBLEMA GENERAL

Una de las mayores limitantes que se han detectado es una insuficiente capacidad de ejecución e impacto del MAG en el Sector Agropecuario, debido a que no cuenta con los mecanismos y los recursos de naturaleza técnica y administrativa o gerencial para cumplir con eficiencia sus funciones y, en consecuencia, promover el desarrollo agropecuario por medio de la prestación de servicios de apoyo a los agricultores en los procesos de producción y comercialización, tanto interno como externo.

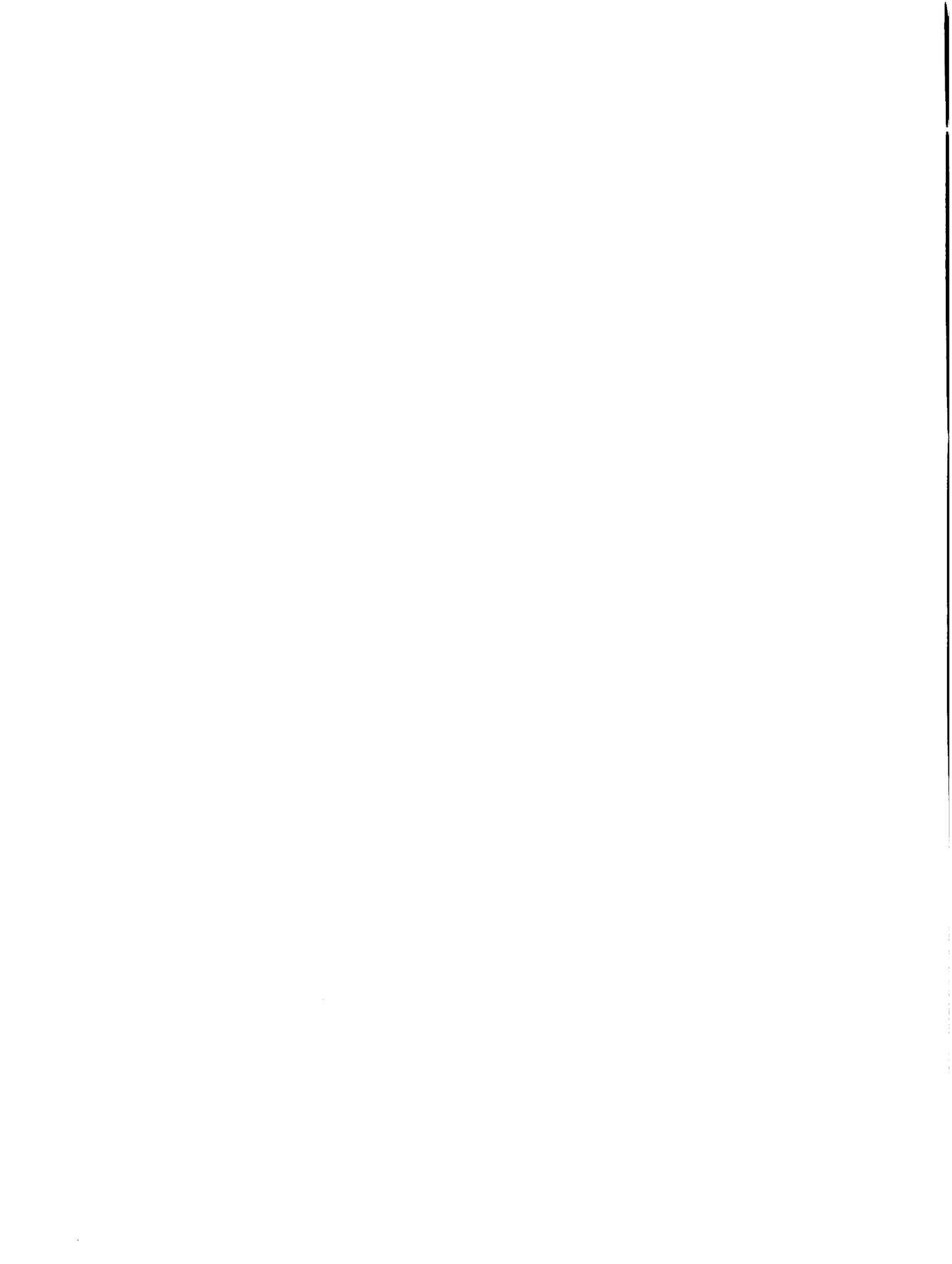
Asimismo, el marco institucional y jurídico del Sector Público Agropecuario es inoperante y no facilita la participación de las autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería en el proceso de análisis, selección e implementación de las políticas macro-económicas y sectoriales no agropecuarias del país que al ejecutarse tienen efecto importante en el agro del país, como la política de precios, la política fiscal, monetaria, comercial, institucional, etc.

Por otro lado, la estructura organizativa del sector está desactualizada de las tareas que tienen que realizar y los mecanismos operativos de que dispone no son los más adecuados para cumplir con el papel que le requiere la estrategia de desarrollo que el gobierno pretende realizar y en la cual el sector agropecuario tiene el papel protagónico y para desempeñarlo exitosamente tiene que establecer objetivos específicos y diseñar las estrategias, políticas y los proyectos más adecuados y ejecutarlos con eficiencia y eficacia.

### 2.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS

Dentro del marco de la problemática general que el gobierno pretende reducir y eventualmente resolver, se han identificado los siguientes problemas específicos, en cuya reducción o solución el Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, deberá contribuir.

- a) Inexistencia de mecanismos y procedimientos de análisis, selección, formulación y ejecución de políticas mediante los cuales el Despacho Ministerial cuente con información y elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con estrategias, políticas, proyectos y acciones de desarrollo, de inmediato, corto y mediano plazo y, en consecuencia, pueda actuar eficazmente en el proceso de desarrollo del sector.



- b) No se cuenta con un programa de investigación, orientado a disponer de estudios específicos sobre áreas o temas críticos prioritarios relacionados con políticas macro- económicas, sociales, de medio ambiente sobre recursos naturales, agroindustria, comercialización, etc. que afectan al Sector Agropecuario.
- c) Lo que podría considerarse como el sistema de planificación sectorial agropecuaria necesita adecuarse y mejorarse para que pueda cumplir con la función gerencial de identificación de problemas, establecimiento de objetivos y metas, diseño de estrategias y políticas, formulación de planes y programas, así como de normar la formulación de proyectos en el Sector Público Agropecuario y realizar las funciones de seguimiento y evaluación de la ejecución de planes, políticas y proyectos. Lo anterior se refleja en la inexistencia de un plan de desarrollo congruente e integral, en el cual el Sector Agropecuario constituya el pivote del esfuerzo de desarrollo del país y cuyos objetivos y políticas sean compatibles y se complementen con los de los otros sectores públicos. (Finanzas, Banca Central, Comercio, etc.).
- d) Insuficiente número de proyectos adecuadamente concebidos, formulados y ejecutados en el Sector Agropecuario.
- e) Estructura organizativa desactualizada y deficientes mecanismos operativos del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de las instituciones descentralizadas y autónomas, e inexistencia de un marco jurídico específico que norme la acción del sector.
- f) Deficientes mecanismos, instrumentos y procedimientos de informática y de información en general.
- g) Insuficiente nivel de preparación y experiencia técnica y administrativa en las áreas de políticas y manejo de proyectos del personal de las unidades asesoras y técnicas y operativas del MAG y del Sector Público Agropecuario.
- h) Insuficiente infraestructura física, logística y administrativa del Despacho Ministerial y de la OSPA para operar en el mediano y corto plazo.



### 3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA A SEGUIR

La formulación de la estrategia planteada para el desarrollo del proyecto, ha tomado en cuenta lo señalado en el Convenio GOES-BID y en el contrato suscrito entre el MAG y el IICA así como la naturaleza y magnitud de la problemática en el sector público agropecuario y la necesidad de alcanzar los objetivos identificados y las metas establecidas que a continuación se presentan:

#### 3.1 OBJETIVOS

##### 3.1.1 Objetivo General (Impacto)

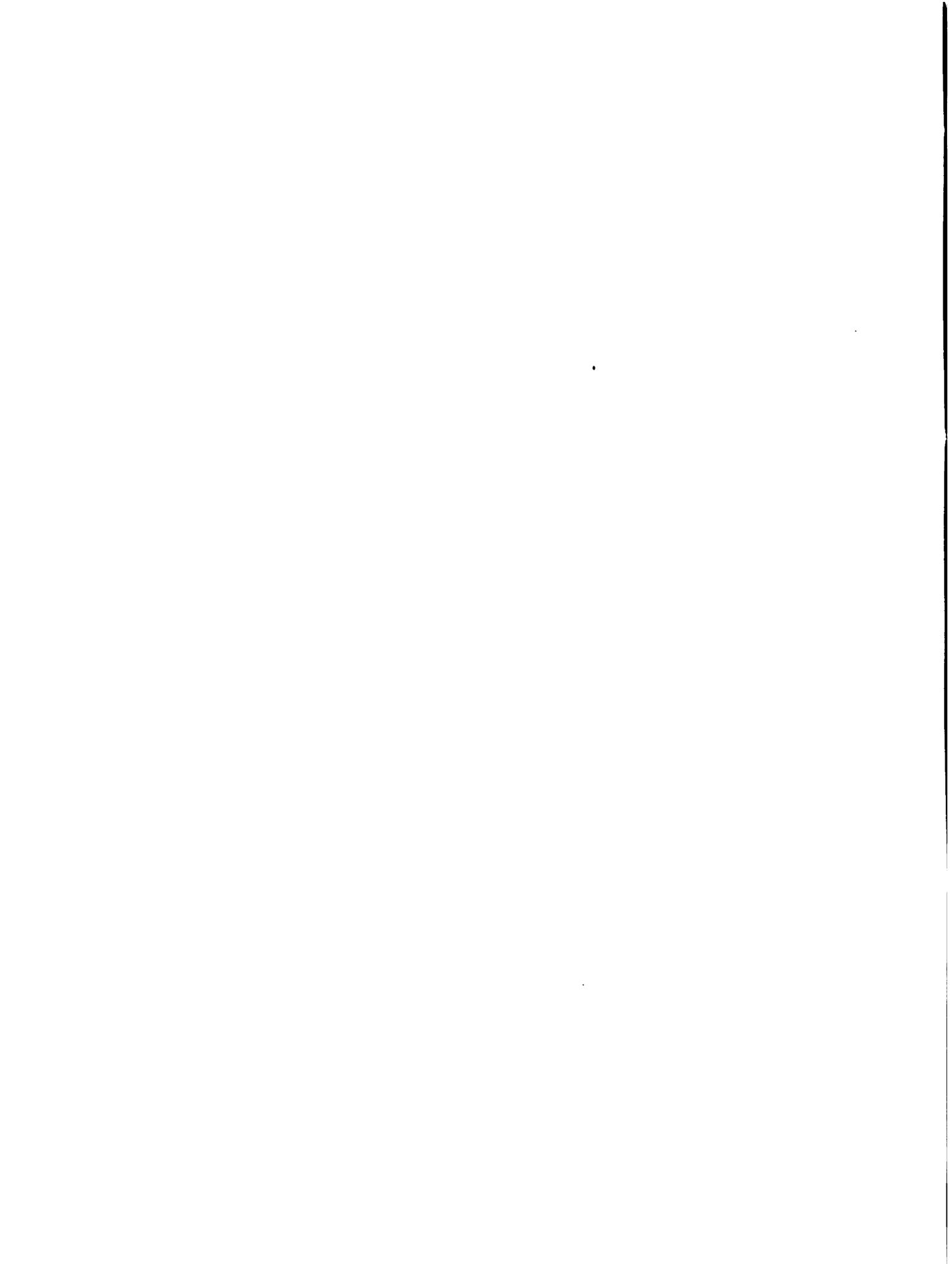
Apoyar el desarrollo institucional del MAG mediante asesoría, capacitación y adiestramiento, para que cumpla efectivamente con sus funciones y preste un mejor servicio a los agricultores del país, principalmente a los pequeños y medianos productores

El indicador de logro del objetivo general consiste en que el Ministerio de Agricultura y Ganadería aumenta su eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones, principalmente en el campo de políticas, planificación y manejo de proyectos, modernizando y mejorando la prestación de sus servicios a los agricultores del país.

##### 3.1.2 Objetivos Específicos

###### Indicadores.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Mejorar la capacidad institucional y metodológica del MAG en el área de políticas, estudios específicos y planificación agropecuaria.                        | - El MAG está en la capacidad de realizar las funciones de análisis de políticas, y de planificación agropecuaria de manera eficiente y eficaz. |
| 2. Fortalecer la capacidad del MAG para la identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión y de cooperación técnica. | - Proyectos de inversión y de cooperación técnica concebidos, formulados y ejecutados adecuadamente en el Sector Agropecuario.                  |
| 3. Modernizar los sistemas organizativos, administrativos y en general, la capacidad  | - La organización y los mecanismos operativos del Ministerio de Agricultura y Ganadería se han adecuado y han                                   |



gerencial del MAG.

mejorando su efectividad.

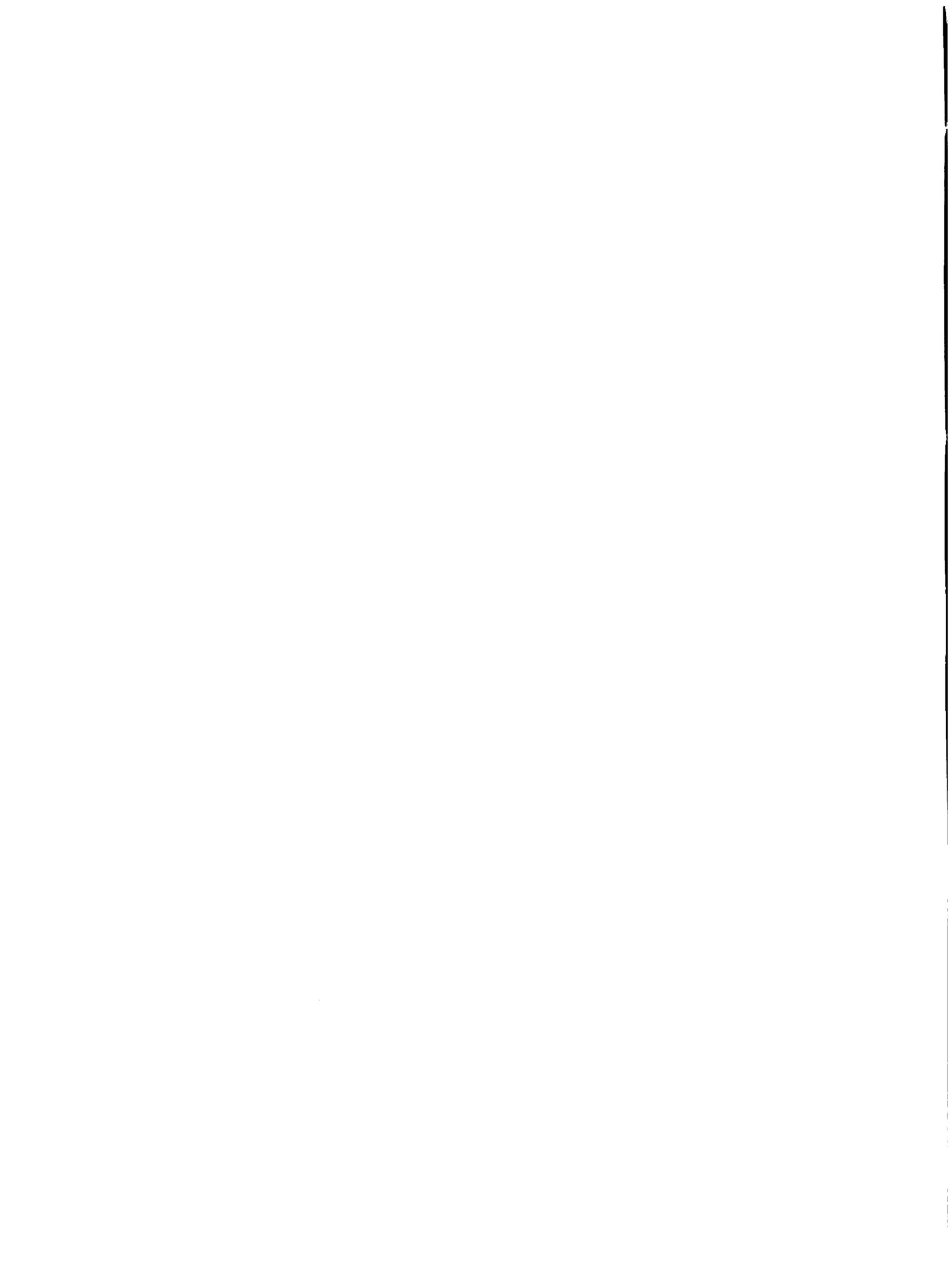
4. Capacitar al personal del MAG y de otras instituciones del país vinculadas con el análisis de políticas, la planificación agropecuaria, la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión y cooperación técnica y en aspectos relacionados con las áreas que cubrirá el programa.
  - Personal técnico y administrativo del MAG vinculados a las áreas de políticas, planificación y manejo de proyectos, capacitado en dichas áreas.
5. Diseñar una propuesta de proyecto para fortalecer la infraestructura física, logística y administrativa del MAG a mediano y largo plazo, especialmente en las direcciones regionales del MAG.
  - Proyecto de Fortalecimiento Institucional de Inversión, que dota al MAG de recursos para reforzar su estructura física, logística, técnica y administrativa, elaborado y presentado por el GOES a organismos de financiamiento para su realización.

### 3.2 RESULTADOS A GENERAR (METAS A ALCANZAR)

#### 1. POLITICAS, ESTUDIOS ESPECIFICOS Y PLANIFICACION.

- 1.1 Documento conteniendo los principales problemas y limitantes para la reactivación del sector agropecuario así como la caracterización y situación del proceso de análisis, y formulación de políticas.
- 1.2 Se dispone del marco metodológico para el análisis de la políticas macroeconómicas y sectoriales (conceptos, procedimientos, mecanismos, variables e indicadores).
- 1.3 Se dispone de informes periódicos sobre el comportamiento del Sector Agropecuario.
- 1.4 Se cuenta con una Unidad de Análisis de políticas funcionando eficientemente en el MAG (incluyendo su manual de funciones y procedimientos).
- 1.5 Documento conteniendo los problemas y limitantes de organización y funcionamiento de la OSPA y del sistema de planificación sectorial agropecuario.
- 1.6 Documentos con propuestas de diseños, esquemas,

RESULTADO 3 DEL PRO-  
GRAMA DE TRABAJO  
DE COOPERACION DE  
LA UNIDAD EJECUTIVA  
DEL PFI



mecanismos y procedimientos organizativos y operativos de la OSPA y del sistema de planificación sectorial agropecuario.

- 1.7 Se dispone de una Unidad de Planificación Sectorial Agropecuaria organizada y operando eficientemente en el sector Público Agropecuario.
- 1.8 Se dispone del Plan de Desarrollo Sectorial 1991-93 y de los Planes Anuales Operativos Agropecuarios 1991, 1992, 1993.
- 1.9 Se cuenta con cinco documentos conteniendo investigaciones y estudios específicos sobre agroindustria, comercialización, transferencia de tecnología, crédito y precios, cuya prioridad se determine durante la ejecución del proyecto.
- 1.10 Documentos conteniendo un programa de fortalecimiento del Centro de Recursos Naturales y el plan de desarrollo de los recursos naturales renovables y del medio ambiente.

## 2. PROYECTOS.

- 2.1 Documento(s) que contiene los principales problemas, limitantes y cuellos de botella en el sistema de manejo de proyectos (identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación).
- 2.2 Documento con recomendaciones de mecanismos, instrumentos y metodologías del proceso de manejo de proyectos (identificación, evaluación, formulación y seguimiento de proyectos).
- 2.3 Se cuenta dentro de la OSPA con una unidad responsable del proceso y sistema de manejo de proyectos operando eficientemente.
- 2.4 Se dispone de dos documentos de prefactibilidad de proyectos de inversión en el sector agropecuario.

## 3. ASPECTOS INSTITUCIONALES.

- 3.1 Documento conteniendo los resultados de la evaluación de la organización actual y de la capacidad operativa del MAG.
- 3.2 Propuestas de diseño de los sistemas y procedimientos organizativos y gerenciales, proyecto(s) de ley, y de



los manuales que sean necesarios.

- 3.3 Documento conteniendo el programa de implementación y de institucionalización de las recomendaciones propuestas a efecto de disponer de una estructura organizativa y funcional del MAG adecuada a las necesidades del sector.
- 3.4 Documento(s) conteniendo los problemas, limitantes y cuellos de botella del sistema actual de información.
- 3.5 Propuesta de mecanismos, instrumentos y procedimientos para mejorar y hacer operar efectivamente el sistema de información del Sector Público Agropecuario (incluye las bases de datos necesarias).
- 3.6 Se cuenta con un Sistema de Información en el Sector Público Agropecuario operando eficiente y efectivamente.

#### 4. CAPACITACION.

- 4.1 El personal del OSPA, las UPI y de la UAP del MAG y de otras instituciones del Sector Público capacitado y familiarizado en análisis, selección, formulación de políticas, planificación y manejo de proyectos, así como en áreas conexas de acuerdo al programa de capacitación elaborado para el efecto. 60 personas.

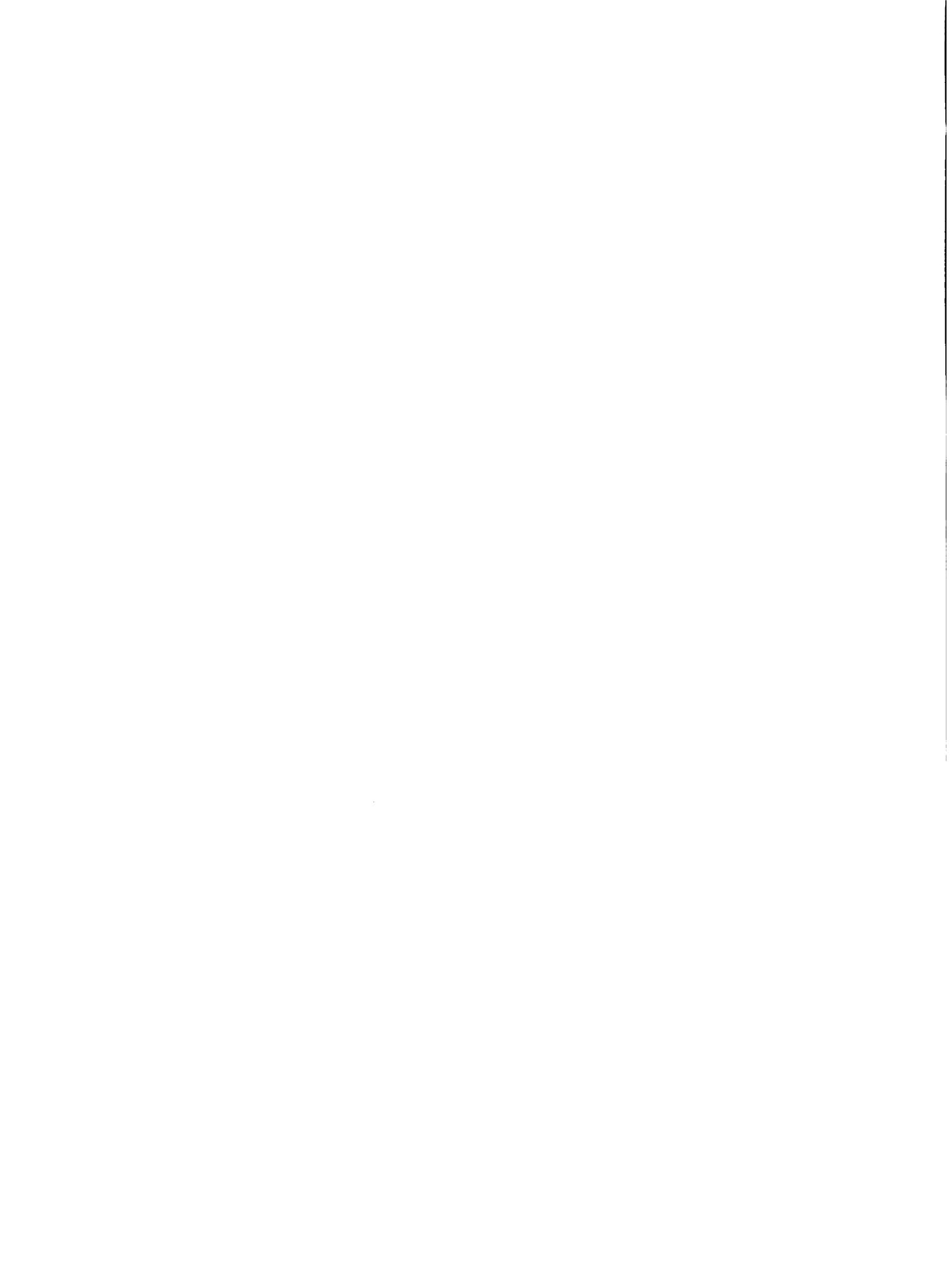
#### 5. INFRAESTRUCTURA OPERATIVA DEL MAG

- 5.1 Documento conteniendo un perfil de las necesidades de infraestructura física, logística y administrativa del MAG a mediano y largo plazo.
- 5.2 Documento conteniendo un proyecto de inversión para el fortalecimiento de la infraestructura operativa del MAG en el mediano y largo plazo.
- 5.3 Apoyo brindado al MAG en las gestiones para la obtención de recursos externos.

### 3.3 ESTRATEGIA

El proyecto se desarrollará en un periodo de tres años por medio de una Unidad Ejecutora organizada para el efecto, y que cubrirá las áreas de (1) Políticas; (2) Planificación; (3) Proyectos y (4) Aspectos institucionales, (Desarrollo institucional y gerencial).

En estas áreas se organizarán equipos técnicos dentro de la Unidad



Ejecutora para llevar a cabo las actividades correspondientes y generar los resultados esperados intermedios del proyecto. Así mismo, se realizarán seminarios y talleres de trabajo con la participación del equipo técnico del proyecto y los funcionarios involucrados.

Cada una de las actividades del proyecto se llevará a cabo en cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación.

1. Diagnóstico

En esta etapa se identificarán los principales problemas y limitantes existentes y sus causales en cada una de las actividades que cubrirá el programa. Se establecerán las situaciones deseables de alcanzar o marco general de soluciones (objetivos a lograr) y se prepararán los términos de referencia y alcance de las diferentes acciones (estudios, investigaciones, actividades, etc.) que se realizarán en las respectivas áreas, así como un programa de trabajo para el desarrollo de las actividades de capacitación. El despacho Ministerial y el Banco evaluarán los resultados conforme a lo indicado en la sección 2.10 (a) del Convenio GOES-BID y se determinarán las actividades que se deberán realizar en las siguientes etapas del programa.

2. Diseño

En esta etapa se desarrollarán los diferentes trabajo que el Despacho de Agricultura y Ganadería determine conforme a lo indicado en la Sección 2.10 (a) del Convenio GOES-BID. específicamente se formulará lo siguiente: 1) el diseño de los mecanismos, instrumentos, procedimientos y las metodologías correspondientes que se requieran, atendiendo la naturaleza de cada área o componente (nivel de políticas, estrategias, instructivos, manuales, programas, etc.); y 2) un proyecto de ley sobre la estructura y funcionamiento del Sector Público Agropecuario en El Salvador.

3. Implantación

En esta etapa se implementarán, instrumentarán y pondrán en marcha los diversos sistemas, mecanismos, instrumentos, procedimientos y metodologías que se diseñen dentro de cada área y se adiestrará al personal del MAG en el manejo de los mismos. Asimismo, el Despacho Ministerial tramitará ante las autoridades correspondientes la aprobación del proyecto de ley sobre la estructura y funcionamiento del Sector Público Agropecuario.

4. Evaluación

En esta etapa, que se realizará aproximadamente seis meses después de concluida la anterior, se evaluarán los



resultados obtenidos, verificando el grado de éxito en términos de su utilidad para el MAG y el Sector Agropecuario de El Salvador.

El Programa se desarrollará con el asesoramiento del IICA y se llevará a cabo por la Unidad Ejecutora estructurada para el efecto, y estará ubicada en la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA) del MAG. Esta Unidad será estructurada con los grupos técnicos y administrativos necesarios y actuará como la contraparte nacional del IICA, siendo la responsable de la administración del Programa, y la programación, ejecución y coordinación de las actividades que dentro del mismo se lleven a cabo.

Por su parte el IICA tendrá la responsabilidad de proporcionar asistencia técnica a la Unidad Ejecutora para el desarrollo del Programa por medio de investigaciones y estudios, asesoría, capacitación, adiestramiento en servicio, preparación y publicación de documentos, intermediación técnico-científica y adquisición y administración del equipo y materiales que señala el Convenio GOES-BID.

Los expertos que se contraten y el personal técnico de contrapartida que asigne el MAG para la realización del Programa, conformarán los equipos de trabajo de manera que el personal nacional practique las técnicas y obtenga la experiencia necesaria. Los diferentes equipos técnicos de trabajo, mantendrán una comunicación y coordinación permanente entre ellos a efecto de que todos conozcan y participen en el desarrollo de cada una de las actividades del proyecto a fin de garantizar de manera integral el logro de los objetivos establecidos.

Durante la etapa de diseño que durará aproximadamente seis meses, se implementarán las diversas opciones de solución propuestas mediante políticas, programas, sistemas, mecanismos, instrumentos, manuales, proyectos y otros instrumentos de este tipo.

Durante la ejecución del Programa, la etapa de implantación es la fundamental, ya que es en la que el personal del MAG y de otros organismos relacionados con el sector, se comenzará a aplicar con la asistencia del IICA el instrumental previamente diseñado y a reemplazar los instrumentos en ese momento en uso y se utilizarán los nuevos. Todo el personal involucrado en el proceso recibirá amplia capacitación y asistencia técnica del IICA durante esta etapa, la cual cubrirá aproximadamente dieciséis meses y se considerará crucial para el éxito del Programa.

Finalmente, en la etapa de evaluación que se realizará aproximadamente seis meses después de haberse completado la etapa de implantación, se evaluarán los resultados obtenidos y la utilidad y aplicación que el MAG está haciendo del instrumental preparado, así como del grado en que el MAG ha sido fortalecido en las áreas de acción del Programa.



4. PLAN INICIAL DE ACTIVIDADES

El Plan Inicial de Actividades del Proyecto comprende el programa de trabajo durante los tres años de su duración por áreas de acción y el listado de los consultores que conformarán el equipo técnico de trabajo con los respectivos términos de referencia para la ejecución de sus actividades.

4.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS A LOGRAR

ACTIVIDADES	1990												1991												1992												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
0.0 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PREVIAS A LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO Y DURANTE SU EJECUCION																																					
0.1 Adquisición de instalaciones																																					
0.2 Compra de equipo (IICA)																																					
0.3 Contratación del personal nacional concurrente y designación del personal contraparte																																					
0.4 Compra de bienes contraparte nacional																																					
0.5 Evaluación, negociación y contratación de expertos																																					
0.6 Visita del Director Nacional del Coordinador General y de un técnico del proyecto a la Unidad de Análisis de Proyectos y a la Dirección de Planificación Sectorial del M&S del Ecuador																																					
0.7 Organización de la Unidad ejecutora del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (IICA)																																					

† El proyecto se inicia oficialmente el 2 de octubre/89











ACTIVIDADES	1990												1991												1992												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3.0 SE DISPONE DE INFORMES PERIODICOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO																																					
3.1 Captación y análisis de la información y presentación de los informes.																																					
4.0 SE CUENTA CON UNA UWP FUNCIONANDO EFICIENTEMENTE EN EL MAG																																					
4.1 Excluyen y análisis del sistema de toma de decisiones del despacho ministerial en el campo de políticas que realiza el MAG y el despacho ministerial en el sector público y el privado y hacia el interior del ministerio, principalmente con la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria -OSPA- y las otras dependencias e instituciones del sector.																																					
4.2 Definir la estructura organizativa y los mecanismos operativos para crear y operar una Unidad de análisis de políticas.																																					
4.3 Taller sobre el diseño y operación del mecanismos propuesto																																					
4.4 Organizar e implementar la Unidad de análisis de políticas del MAG																																					











AÑOS Y MESES	1990												1991												1992												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ACTIVIDADES																																					
8.1 Operar el sistema. Se tomará como ejercicio piloto, la elaboración del Plan de Desarrollo Sectorial Agropecuario y el Plan Operativo Agropecuario																																					
9.0 SE CUENTA CON CINCO DOCUMENTOS CONTENIENDO INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS ESPECIFICOS ASPIROINDUSTRIA, COMERCIALIZACION, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA, CREDITO Y PRECIOS, ASI COMO SOBRE TEMAS DE INTERES DEL DESPACHO																																					
9.1 Identificación de temas o proyectos de investigación de asuntos o políticas económicas necesarias para el Despacho																																					
9.2 Elaboración de estudios específicos																																					
9.3 Realización de eventos para el análisis y discusión de los estudios que se hayan elaborado																																					
9.4 Difusión de los resultados de los estudios realizados																																					
10.0 DOCUMENTO CONTENIENDO PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL CENTRO DE RECURSOS NATURALES Y EL PLAN DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS NATURALES RENOVABLES Y DEL MEDIO AMBIENTE																																					

10.0  
 10.1  
 10.2  
 10.3  
 10.4  
 10.5  
 10.6  
 10.7  
 10.8  
 10.9  
 10.10  
 10.11  
 10.12















AÑOS Y MESES

1990

1991

1992

ACTIVIDADES

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

14.1 Implementación y operacionalización de las medidas correctivas

14.0 SE DISPONE DE DOS DOCUMENTOS DE PREFACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO

14.1 Formulación de los términos de referencia de los documentos de idea del proyecto.

14.2 Elaborar documentos

14.2 Cuatro o cinco realizaciones de talleres para discutir los documentos de idea de los proyectos

14.4 Preparación de los documentos de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos

14.5 Revisión y discusión de los documentos de los proyectos

14.6 Presentación de los documentos de proyectos al MAG para su aprobación

15.0 DOCUMENTO CONTENIENDO LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA ORGANIZACION ACTUAL Y DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL MAG.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12 \*



AÑOS Y MESES	1990												1991												1992											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15.1	Diseño de la metodología de evaluación y programa para la realización de la misma																																			
15.2	Obtención y análisis de la información existente sobre la evolución y situación actual de la organización y funcionamiento del M46																																			
15.3	Conducción de la evaluación																																			
15.4	Redactar los resultados de la evaluación (diagnóstico)																																			
15.5	Taller sobre el diagnóstico																																			
16.0	PROPUESTAS DE DISEÑO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZATIVOS Y DEBEMIALES, PROYECTO(S) DE LEY Y DE LOS MANUALES QUE SEAN NECESARIOS																																			
16.1	Elaborar los documentos conteniendo las propuestas sobre los sistemas y procedimientos organizativos y gerenciales																																			
16.2	Realización de talleres para conocer y discutir los resultados de los informes																																			
16.3	Elaboración de propuesta integral con los ajustes organizativos y operativos del M46, proyecto(s) de ley(es) y reglamento(s)																																			
16.4	Aprobación de propuestas y realización de acciones para su institucionalización																																			

Y

*[Handwritten signature]*











**ACTIVIDADES**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

19.4 Talleres de trabajo para conocer y discutir las diferentes recomendaciones

20.0 SE CUENTA CON UN SISTEMA DE INFORMACION EN EL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

20.1 Implementar las recomendaciones y poner en marcha y funcionamiento del sistema de informacion sectorial agropecuario y los diferentes subsistemas

20.2 Capacitar personal técnico y administrativo que operará el sistema y los subsistemas

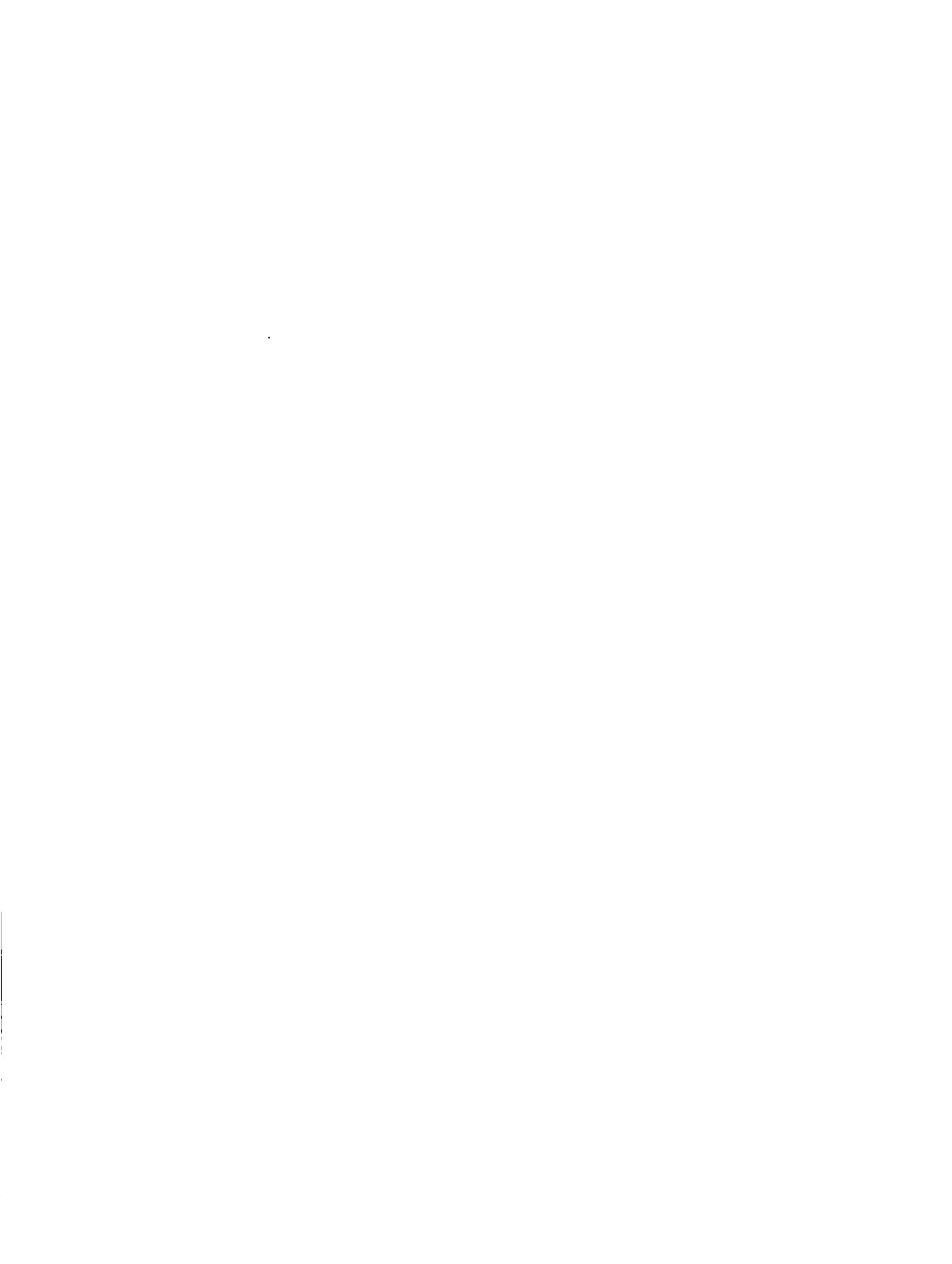
20.3 Evaluar la estructura y operacion del sistema y subsistemas

20.4 Introduccion de ajustes y modificaciones al sistemas y subsistemas

21.0 PERSONAL DEL GSPA, LAS UPI Y DE LA UAP DEL MAS Y DE OTRAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO CAPACITADO Y FAMILIARIZADO EN ANALISIS, SELECCION, FORMULACION Y POLITICAS, PLANIFICACION Y MANEJO DE PROYECTOS DE ACUERDO AL PROGRAMA PREPARADO PARA EL EFECTO (60 PERSONAS)

21.1 Establecer la situacion de capacitacion y adiestramiento en el Sector Público Agropecuario (SPA) e identificar opciones a implementar





ACTIVIDADES	1990												1991												1992											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<p>21.2 Taller para conocer y discutir el diagnóstico y las propuestas</p> <p>21.3 Preparar programa de capacitación</p> <p>21.4 Desarrollo del programa</p> <p>22.0 DOCUMENTO CONTENIENDO UN PERFIL DE LAS NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA FISICA, LOGISTICA Y ADMINISTRATIVA DEL MAG A MEDIANO Y LARGO PLAZO</p> <p>22.1 Analisis de la situación y condiciones de la infraestructura física, logística y administrativa del MAG</p> <p>22.2 Determinar las necesidades y requerimientos en estas áreas y preparación del informe</p> <p>23.0 DOCUMENTO CONTENIENDO UN PROYECTO DE INVERSIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA OPERATIVA DEL MAG EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO</p> <p>23.1 Elaboración del documento de proyecto de inversión para fortalecer la infraestructura operativa del MAG en el mediano y largo plazo</p> <p>23.2 Discusiones técnicas del documento</p>																																			

40

\*  
1991



ACTIVIDADES	1990												1991												1992											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<p>24.0 APOYO BRINDADO AL MAG EN LAS GESTIONES PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS EXTERNOS</p> <p>24.1 Apoyar al MAG para obtener recursos externos para el financiamiento de los diferentes componentes del Proyecto</p> <p>24.2 Apoyar al MAG en la implementación de los diferentes módulos del Proyecto</p>																																			



## 5. CONSULTORES Y TERMINOS DE REFERENCIA

### 5.1 Personal Profesional Internacional y Consultores de corto plazo.

- i) Un especialista que actuará como Coordinador General del Programa. (36 meses)
- ii) Un especialista en análisis de políticas y planificación agropecuaria. (30 meses)
- iii) Un especialista en formulación y administración de proyectos de inversión y cooperación técnica. (24 meses)
- iv) Un especialista en aspectos institucionales y gerenciales. (24 meses)
- v) Un especialista en información. (6 meses)
- vi) Un especialista en recursos naturales renovables y protección del medio ambiente. (6 meses)
- vii) Especialistas en agroindustrias, comercialización, generación y transferencia de tecnología, cooperativas, crédito y otros campos específicos o complementarios que se identifiquen durante la realización del Programa. (18 meses)

### 5.2 Términos de Referencia

#### 5.2.1 Coordinador del Programa

El Coordinador del Programa será responsable de:

- a) Preparar el plan inicial para la realización del Programa y los términos de referencia definitivos de los demás expertos que proporcionará el IICA.
- b) Coordinar la selección y contratación de los demás expertos que proporcionará el IICA.
- c) Supervisar el trabajo de dichos expertos y la preparación de sus informes
- d) Realizar las funciones administrativas del Programa relacionadas con contrataciones, adquisiciones y control de



bienes, desembolsos y pagos e informes.

- e) Coordinar la preparación de seminarios, talleres y la programación de la capacitación de los técnicos nacionales en el exterior.
- f) Gestionar con las autoridades nacionales, la toma de decisiones en las materias relacionadas con el trabajo de los expertos.
- g) Colaborar y asesorar al personal de la Unidad Ejecutora del Programa en las diferentes áreas administrativas y profesionales de su especialidad.

#### 5.2.2 Especialista en Análisis de Políticas y Planificación Agropecuaria (30 meses)

Durante la etapa de diagnóstico, deberá revisar e identificar las áreas problemáticas relacionadas con:

- a) El sistema sectorial para la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas macroeconómicas y sociales y la planificación a corto y mediano plazo.
- b) La metodología y los instrumentos para cumplir la función asesora en materia de formulación y seguimiento de políticas y planificación sectorial.
- c) La estructura organizacional de la OSPA, el personal existente y su capacidad para cumplir con sus funciones relacionadas con la formulación y seguimiento de políticas y la planificación sectorial.
- d) El sistema de información del sector agropecuario, las metodologías y procedimientos de recolección, procesamiento y análisis de la información, así como su divulgación y uso dentro de las diferentes instituciones públicas y privadas.
- e) Familiarizarse con las fuentes de información existentes, en colaboración con el especialista en información, para así poder determinar si la información es adecuada oportuna y suficiente para el análisis de las políticas, para evaluar sus efectos sobre el desempeño del sector y para la toma de decisiones.
- f) Identificar las principales restricciones de política macroeconómica y sectorial que afectan el desarrollo del sector agrícola especialmente la producción, la comercialización y los ingresos rurales.



- g) Evaluar, en colaboración con el especialista en aspectos institucionales, la capacidad institucional, la metodología y los recursos humanos existentes en el MAG para el análisis, selección, diseño, formulación y seguimiento de la política económica.
- h) Identificar los principales problemas y limitantes para la reactivación del Sector Agropecuario.
- i) Evaluar la capacidad y estructura organizativa y operativa de la OSPA y de las unidades que conforman el sistema de planificación.
- j) Evaluar la estructura organizativa y los procedimientos operativos que se utilizan en el Sector Público Agropecuario para el seguimiento y la evaluación de la ejecución de políticas en el Sector Público Agropecuario.

Durante la etapa de diseño, diseñará y/o recomendará los sistemas y metodologías necesarios para el desarrollo de las funciones de formulación de políticas y planificación sectorial. Estas tareas incluirán:

- a) Formulación de metodologías para el análisis de las políticas macroeconómicas y sociales relacionadas directa o indirectamente con el sector.
- b) Revisión y actualización de las metodologías de planificación de corto y mediano plazo del MAG y del sector.
- c) Evaluación de los resultados del actual Plan de Desarrollo 1985-1989.
- d) Formulación de la metodología para la formulación del Plan para 1989-1995 y asesoramiento a la OSPA en la formulación de este plan.
- e) Revisión y evaluación del Plan Operativo anual del MAG y asesoramiento en la elaboración de dicho plan para el año siguiente.
- f) Diseño del sistema y metodologías de planificación a nivel central (OSPA) y regional (Gerencias Regionales), formulando recomendaciones sobre el personal que se requiera tanto sobre



su número como en relación con calificaciones profesionales que deba reunir.

- g) Diseñar la estructura apropiada, los objetivos principales y los procedimientos de operación, mecanismos, instrumentos y metodología de una unidad de análisis de políticas. Esta unidad deberá analizar, en forma permanente los efectos de las políticas económicas para el agro, y asesorar a las autoridades en la toma de decisiones. Dotar además al MAG de la capacidad de formular y seleccionar las políticas sectoriales que sean coherentes con el programa de gobierno.
- h) Diseñar el perfil de requerimientos de información que la unidad encargada del MAG debe producir, seleccionar y procesar para el análisis de políticas económicas, la toma de decisiones y la información a los agentes económicos.
- i) Establecer las áreas y temas en que el personal de la UAP y relacionado con ésta debe capacitarse y coordinar el entrenamiento del personal con el experto encargado de esta área.
- j) Elaborar un programa de implementación, puesta en marcha, y operación e institucionalización de la UAP.
- k) Diseñar los mecanismos para canalizar la información hacia y desde la UAP a los encargados de tomar las decisiones dentro fuera del MAG y desde los organismos que producen y procesan información dentro y fuera del MAG.
- l) Proponer áreas y tópicos específicos en el área de desarrollo que requiera investigación específica y formular contenidos mínimos de los estudios.
- m) Establecer el tipo, forma y oportunidad de la información existente que se necesita para el proceso y sistema de planificación sectorial agropecuaria.
- n) Elaborar términos de referencia de los consultores que asistan al proyecto en el área de política y coordinar y supervisar la elaboración de los estudios que se requieran.

Durante la etapa de implantación el especialista asesorará en la implantación de los sistemas y metodologías diseñados, capacitando al personal y adiestrándolo en servicio, mediante la promoción y organización de varios estudios de políticas específicas, y el asesoramiento en la preparación del plan quinquenal de desarrollo agropecuario y de los planes operativos anuales. Realizará las modificaciones que sean necesarias a la estructura organizativa de OSPA y las Oficinas Regionales de Planificación. Así mismo, deberá proponer temas y participar con el resto del equipo técnico en seminarios relacionados con las áreas que cubre la Unidad de Análisis de Políticas, proporcionar los informes técnicos



Unidad de Análisis de Políticas, proporcionar los informes técnicos específicos sobre el área de políticas que se le soliciten, informar periódica y eventualmente al Coordinador General sobre los resultados y actividades del área bajo su responsabilidad y realizar otras actividades relacionadas con el área bajo su responsabilidad que le requiera el coordinador general.

### 5.2.3 Especialista de Proyectos (24 meses)

En la etapa de diagnóstico, el especialista deberá revisar y evaluar:

- a) El sistema y proceso de manejo de proyectos de inversión y de cooperación técnica. (identificación, promoción, jerarquización, formulación, implementación, ejecución, administración, seguimiento y evaluación de la ejecución)
- b) La capacidad y estructura organizativa y operativa de la división de proyectos de la OSPA, las unidades ejecutoras de proyectos y de las Gerencias Regionales para ejecutar y administrar proyectos de inversión y cooperación técnica del MAG.
- c) La estructura administrativa y los procedimientos operativos que se utilizan en el Sector Público Agropecuario para el seguimiento y la evaluación de la ejecución de proyectos en el Sector Público Agropecuario.
- d) Evaluar y establecer el tipo, forma y oportunidad de la información que se necesita para el proceso y sistema de manejo de proyectos.

En la etapa de diseño, el especialista diseñará y adecuará:

- a) Las metodologías existentes en materia de identificación, promoción, jerarquización, formulación, ejecución, administración, supervisión y evaluación de proyectos de inversión.
- b) El sistema interno del MAG para la identificación, formulación, análisis y administración de proyectos, tomando en cuenta la descentralización administrativa y la participación de OSPA en el proceso.
- c) El banco de datos requerido para apoyar el proceso de identificación y formulación de proyectos.
- d) Los sistemas operativos-administrativos relacionados con la programación y seguimiento de actividades, el control financiero, las licitaciones y otros aspectos que sean relevantes.



- e) La estructura organizacional de las unidades ejecutoras y Gerencias Regionales para la ejecución y administración de proyectos, haciendo recomendaciones sobre el personal requerido.
- f) Proponer el perfil de requerimientos de información que la unidad encargada del MAG y el resto de las dependencias e instituciones del Sector Público Agropecuario deben producir y presentar para el proceso de manejo de proyectos.
- g) La estructura organizacional y operativa de la Unidad dentro de la OSPA responsable del proceso y sistema de manejo de proyectos agropecuarios.
- h) Elaborar los informes técnicos que se le soliciten por medio del Coordinador General del Proyecto.
- i) Informar periódica y eventualmente al coordinador general sobre los resultados y actividades del área bajo su responsabilidad.
- j) Proponer temas y participar con el resto del equipo en la realización de talleres y seminarios relacionados con esta área.
- k) Realizar otras actividades relacionadas con el área bajo su responsabilidad que le requiera el coordinador general del proyecto.

**Implantación:** en esta etapa, el especialista asesorará la implantación de una cartera de proyectos agropecuarios, la preparación de algunas ideas de proyectos prioritarios de inversión, llevándolas al estado de perfil avanzado (prefactibilidad), en los que se tomen en consideración, entre otros, los aspectos ambientales. La selección de los proyectos a ser estudiados se hará en consulta con la OSPA y el Banco. Además, colaborará en la implantación de los sistemas operativos y administrativos en las Unidades Ejecutoras, realizando los ajustes organizacionales requeridos. (Sistema de manejo de proyectos) y en la unidad responsable del proceso y sistema del manejo de proyectos.

#### 5.2.4 Especialista en Aspectos Institucionales y Gerenciales (24 meses)

**Diagnóstico:** en esta etapa, el especialista evaluará:

- a) La estructura organizacional vigente, con énfasis en la actual descentralización administrativa.
- b) Las leyes, decretos y reglamentos que regulan las diferentes



unidades del MAG y del Sector Público Agropecuario.

- c) Los procedimientos operativos-administrativos que regulan las actividades del MAG, especial énfasis en su adecuación con la autonomía de las Gerencias Regionales.
- d) Las necesidades del MAG en cuanto a infraestructura física, vehículos y equipos que afectan el funcionamiento de las actividades y programas y formular un proyecto de fortalecimiento institucional.
- e) El personal existente, su número, capacidad profesional y distribución geográfica y funcional para el desarrollo de las actividades y programas del MAG.

Diseño: en esta etapa, este especialista formulará:

- a) Un proyecto de Ley que defina y estructure el Sector Público Agropecuario de El Salvador.
- b) Un manual de Organización, Funciones y Procedimientos del MAG.
- c) Los mecanismos y procedimientos operativos-administrativos para las áreas de contabilidad, presupuesto, compras, inventarios y activos fijos.
- d) Los procedimientos de control interno por medio de los cuales se supervisen la gestión de las unidades centralizadas y descentralizadas del MAG.
- e) Los sistemas computarizados que requieran algunos de los procedimientos que se formulen.
- f) Un programa de desarrollo gerencial para superar los problemas gerenciales futuros.
- g) Las metodologías para el diagnóstico y capacidad institucional de las organizaciones, entes y programas.
- h) Un proyecto de inversión para el fortalecimiento institucional.
- i) Un programa de implementación e institucionalización de los sistemas propuestos.
- j) Elaborar los informes técnicos que se le soliciten por medio del Coordinador General del Proyecto.
- k) Informar periódica y eventualmente al coordinador general sobre los resultados y actividades del área bajo su responsabilidad.



- l) Proponer temas y participar con el resto del equipo en la realización de talleres y seminarios relacionados con esta área.
- m) Realizar otras actividades relacionadas con el área bajo su responsabilidad que le requiera el coordinador general del proyecto.

Implantación: durante esta etapa, (a) realizará los trabajos necesarios para dejar en operación la estructura organizacional del MAG, el Programa de Desarrollo Gerencial y los procedimientos operativos y administrativos diseñados; y (b) colaborará con el MAG en el trámite de la aprobación del proyecto de Ley indicado. Capacitará al personal del SPA en el uso y aplicación de los nuevos procedimientos y en las metodologías para evaluar, promover e implementar el desarrollo institucional. Supervisará y coordinará la implementación; puesta en marcha, y operación e institucionalización de la nueva estructura del MAG y evaluará sobre la marcha, su funcionamiento y propondrá los ajustes que considere necesarios.

#### 5.2.5 Especialista en Información (6 meses)

Este especialista apoyará a los demás expertos en el establecimiento de los Bancos de Datos que se diseñen en las diferentes áreas, específicamente políticas, planificación, proyectos y administración. Además, realizará en las áreas estudios específicos relacionados con:

- a) La evaluación del actual sistema de información del sector, para determinar forma, calidad y oportunidad, a fin de sugerir mejoras.
- b) La situación actual del Centro de Cómputo y otras unidades centralizadas y descentralizadas del MAG y sus requerimientos en cuanto a personal y equipo para operar el sistema de información que se diseñe.
- c) Asesorar en cuanto a las necesidades y especificaciones del equipo de computación que se adquiera.
- d) Definir, diseñar y documentar, conjuntamente con los demás expertos, los sistemas de información que se consideren prioritarios en las áreas de planificación sectorial, proyectos y administrativos.
- e) Evaluar y recomendar los requerimientos de personal para el mantenimiento de los sistemas que se implanten.
- f) Implementar las recomendaciones y poner en marcha el sistema de información.



- g) Elaborar los informes técnicos que le solicite el coordinador general del Proyecto.
- h) Informar periódica y eventualmente al coordinador general del proyecto sobre los resultados y actividades del área bajo su responsabilidad.
- i) Realizar otras actividades relacionadas con el área bajo su responsabilidad que le requiera el Coordinador General del Proyecto.

Este especialista trabajará en estrecha coordinación con los especialistas y cumplirá el programa de trabajo de su área elaborado para el efecto.

**5.2.6 Especialista en Recursos Naturales Renovables y Protección del Medio Ambiente (6 meses)**

Este especialista tendrá a su cargo:

- a) La identificación de las áreas problemáticas en el uso de los recursos naturales renovables dentro del área de influencia del MAG y desarrollar un plan de acción para resolver los problemas identificados.
- b) La evaluación de la legislación existente en el área de recursos naturales renovables y protección del medio ambiente, proponiendo normas específicas para el cumplimiento de la función gubernamental en la conservación, explotación, control y manejo de los recursos naturales renovables y del medio ambiente.
- c) La evaluación de la capacidad institucional del MAG para establecer y coordinar la planificación y ejecución de actividades relacionadas con la política de manejo y protección de los recursos naturales renovables.
- d) El establecimiento de mecanismos de coordinación inter-institucional entre las diferentes unidades del MAG, mediante los cuales se incorpore la política del medio ambiente en el sector agropecuario en los planes de desarrollo, proyectos y actividades del MAG.
- e) La evaluación de la actual estructura organizacional del Centro de Recursos Naturales Renovables, sus funciones y atribuciones; y las limitaciones y necesidades existentes en cuanto al personal y recursos físicos-financieros para el cumplimiento de las actividades. En caso de que fuera necesario, el especialista diseñará y asesorará en la



implantación de un nuevo esquema organizacional para mejorar la eficiencia de los servicios que presta el Centro en el sector, y proponer un plan de entrenamiento formal e informal para el personal.

- f) La identificación de proyectos de inversión en las áreas problemáticas, como conservación de suelos, protección de áreas, etc.



5.3 PROGRAMACION DE LA CONTRATACION DE CONSULTORES

TRIMESTRES ESPECIALISTAS	1990				1991				1992			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Coordinador General del Proyecto	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••
Análisis de Políticas y Planificación		•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•	
Manejo de Proyectos y Cooperación técnica		•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••			
Aspectos Institucionales y Gerenciales		•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••			
Información		•	•	•		•						
Recursos Naturales Renovables y Protección del Medio Ambiente		•••	•••									
Agroindustrias		••				•			•			
Comercialización (Precios)		••				•			•			
Comercio Exterior			•						•			
Generación y Transferencia de Tecnología			••									
Cooperativas			•									
Crédito		•										
Promoción de Exportaciones				•								
Seguros				•								
Insumos		•										
Diversificación de Cultivos		•										



6. PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

PARTICIPANTES Y CONTENIDO DE CAPACITACION	TRIMESTRES				1990				1991				1992			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.0 Nivel Ejecutivo del Sector Público Agropecuario, MAG y PFI																
i. Taller sobre PFI	•															
ii. Reuniones técnicas sobre los objetivos y alcances de las áreas del PFI		•														
iii. Talleres sobre la estrategia y objetivos del sector agropecuario de El Salvador			•													
iv. Talleres para discutir resultados de diagnóstico y evaluaciones		••	•••		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
v. Talleres para discutir propuestas		•••	•••	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
vi. Talleres Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional de Washington, D.C. USA				•												
vii. Giras de observación experiencias en el exterior		•	•													
viii. Talleres sobre temas específicos																
ix. Seminario Standford, USA		•														
2.0 Personal de la Unidad Ejecutora, OSPA y Sector Público Agropecuario																
i. Información y discusión del PFI	•	•														
ii. Discusión Programas de Trabajo áreas		•														



PARTICIPANTES, CONTENIDO Y LUGAR DE CAPACITACION	TRIMESTRES				1990				1991				1992			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
	iii. Introducción al Análisis políticas		•		•		•		•		•		•			
iv. Análisis, evaluación, selección y toma de decisiones sobre políticas macroeconómicas y el sector agropecuario		•		•		•		•		•		•				
v. Comercio internacional de productos agropecuarios		•				•				•		•				
vi. La Política Agropecuaria de Producción y desarrollo en el país		•				•				•		•				
vii. Los programas de estabilización y los programas de ajuste sectorial agropecuario		•				•				•		•				
viii. Análisis y evaluación de Políticas sectoriales específicas																
a) Precios		•				•				•		•				
b) Generación y transferencia de Tecnología			•				•				•					
c) Financiamiento y crédito		•				•				•		•				
d) Comercialización		•				•				•		•				
e) Riego			•			•				•		•				
f) Recursos Naturales Renovables				•			•				•					
g) Promoción y organización de productores				•				•				•				
h) Reforma Agraria y Desarrollo Rural				•				•				•				



PARTICIPANTES, CONTENIDO Y LUGAR DE CAPACITACION	TRIMESTRES				1990				1991				1992			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	i) Asuntos Sanitarios			•				•				•				•
j) Diversificación de cultivos				•				•				•				•
ix. Política Fiscal (Finanzas Públicas)		•				•		•				•			•	
x. Política monetaria cambiaria y crediticia (Banca)		•				•		•				•			•	
xi. Cooperativas de Servicio		•														
xii. Sistemas de información		•					•					•				•
xiii. Metodologías de Planificación y Proyectos																
a) Diagnóstico y fijación de objetivos		•				•					•				•	
b) Planificación Sectorial, Regional y local		•				•					•				•	
c) Planificación Operativa		•				•					•				•	
d) Identificación y formulación de proyectos de inversión		•				•					•				•	
e) Evaluación socioeconómica de proyectos		•				•					•				•	
f) Manejo de Proyecto (ejecución, seguimiento y evaluación)			•				•					•				•
xiv. Investigación																
a) Investigación Social, Económica e Institucional			•				•					•			•	
b) Fundamentos de Estadística		•				•					•				•	
xv. Computación		•					•					•			•	



TRIMESTRES PARTICIPANTES, CONTENIDO Y LUGAR DE CAPACITACION	1990				1991				1992			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
xvi. Métodos de Análisis y Fortalecimiento Institucional		•					•					•
xvii. Organización y Administración del Sector Agropecuario		•					•					•
xviii. Desarrollo económico		•				•				•		
xix. Política y administración de Recursos Naturales Renovables y protección del medio ambiente		•				•				•		
CAPACITACION EN EL EXTRANJERO												
i. Cursos hasta 3 meses			•••				•••				•••	
ii. Talleres		•				•			•			•
iii. Viajes de observación (CI/INTRA)		•					•				•	
iv. Seminario Stanford		•				•				•		
v. Curso Política U.S.D.A.			•				•				•	
vi. Seminarios IICA†												

† Según programación de los diferentes programas



7. PRESUPUESTO Y PROGRAMA DE COMPRAS Y ADQUISICIONES

7.1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO POR AÑO Y TRIMESTRE

7.1.1 Presupuesto Consolidado 1990-1992

AÑO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO										TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1990												
BID			17,392	26,088	6,086	145,500	6,046	134,787	26,118			362,017
GOES		48,143	10,000		11,000	11,660	25,140	24,000	10,657			140,000
IICA	67,037	8,479		2,000	500		500	1,600	400			80,516
TOTAL	67,037	56,622	27,392	28,088	17,586	156,560	31,686	160,387	37,175			582,533
1991												
BID			29,000	32,000	13,238		10,245	159,000	33,500			276,983
GOES		54,000					10,000	15,500	8,500			88,000
IICA	59,685			1,800	600		1,700		600			64,385
TOTAL	59,685	54,000	29,000	33,800	13,838		21,945	174,500	42,600			429,368
1992												
BID			20,000	30,000	10,000		34,000	152,950	34,050			281,000
GOES		90,000			15,000		15,000	15,000	8,000			143,000
IICA	43,511			1,800	488		1,700		600			48,099
TOTAL	43,511	90,000	20,000	31,800	25,488		50,700	167,950	42,650			472,099
SUBTOTAL												
BID			66,392	89,088	29,324	145,500	50,291	446,737	93,668			920,000
GOES		192,143	10,000		26,000	11,060	50,140	54,500	27,157			371,000
IICA	170,233	8,479		5,600	1,588		3,900	1,600	1,600			193,000
TOTAL	170,233	200,622	76,392	93,688	56,912	156,560	104,331	592,837	122,425			1,484,000

OBJETO DE GASTO

- 1 Personal Profesional Internacional.
- 2 Personal Profesional Local (PPL) y Servicios Generales.
- 3 Becas.
- 4 Viajes, Técnicos del IICA.
- 5 Documentos y Materiales de Oficina.
- 6 Equipos.
- 7 Mantenimiento y Comunicaciones.
- 8 Viajes y Contrato de Consultores.
- 9 Seguros y Otros Gastos.



## 7.1.2

## Presupuesto Trimestrales Para el Año 1990 ( Montos en dólares)

AÑO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1990				3,480	100		500	30,000	1,783		35,863
BID											900
GOES		900									
IICA	14,700	8,479			500		500		400		26,579
TOTAL	14,700	9,379		3,480	600		1,000	30,000	2,183		63,342
2			13,433	13,911	2,612	145,500	5,046	61,737	12,165		254,404
BID											46,794
GOES		15,341		2,000		11,060	11,057	5,250	4,086		
IICA	50,337							1,600			53,937
TOTAL	50,337	15,341	13,433	15,911	2,612	156,560	16,103	60,587	16,251		355,135
3			3,959	8,697	2,800			43,050	12,170		70,676
BID											52,577
GOES		15,351	5,000		9,000			10,500	5,000		
IICA							7,726				
TOTAL		15,351	8,959	8,697	11,800		7,726	53,550	17,170		123,253
4					574		500				1,074
BID											39,729
GOES		16,551	5,000		2,000		6,357	8,250	1,571		
IICA											
TOTAL		16,551	5,000		2,574		6,857	8,250	1,571		40,803
SUBTOTAL			17,392	26,088	6,096	145,500	6,046	134,787	26,118		362,017
BID											140,000
GOES		48,143	10,000		11,000	11,060	25,140	24,000	10,657		
IICA	67,037	8,479		2,000	500		500	1,600	400		80,516
TOTAL	67,037	56,622	27,392	28,088	17,586	156,560	31,686	160,387	37,175		582,533

## OBJETO DE GASTO

- 1 Personal Profesional Internacional.
- 2 Personal Profesional Local (FPPL) y Servicios Generales.
- 3 Becas.
- 4 Viajes, técnicos del IICA.
- 5 Documentos y Materiales de Oficina.
- 6 Equipos.
- 7 Mantenimiento y Comunicaciones.
- 8 Viajes y Contrato de Consultores.
- 9 Seguros y Otros Gastos.



## 7.1.3

## Presupuesto Trimestrales Para el Año 1991 ( Montos en dólares)

AÑO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO										TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1991 1	BID			16,000	5,000	2,600		2,245	70,000	10,000		105,245
	GOES		54,000					2,500	10,000	2,000		68,500
	IICA	59,685			1,000	200		500		200		61,585
TOTAL	59,685	54,000	16,000	6,000	2,200		5,245	80,000	12,200		235,330	
2	BID			13,000	10,000	2,745		4,500	70,000	10,000		110,245
	GOES							2,500	5,500	2,500		10,500
	IICA				800	200		500		200		1,700
TOTAL			13,000	10,800	2,945		7,500	75,500	12,700		122,445	
3	BID				10,000	3,745		3,500	12,000	10,000		39,245
	GOES							2,500		2,000		4,500
	IICA					200		500		100		800
TOTAL				10,000	3,945		6,500	12,000	12,100		44,545	
4	BID				7,000	4,748			7,000	3,500		22,248
	GOES							2,500		2,000		4,500
	IICA							200		100		300
TOTAL				7,000	4,748		2,700	7,000	5,600		27,048	
SUBTOTAL	BID			29,000	32,000	13,238		10,245	159,000	33,500		276,983
	GOES		54,000					10,000	15,500	8,500		88,000
	IICA	59,685			1,800	600		1,700		600		64,385
TOTAL	59,685	54,000	29,000	33,800	13,838		21,945	174,500	42,600		429,368	

## OBJETO DE GASTO

- 1 Personal Profesional Internacional.
- 2 Personal Profesional Local (PPL) y Servicios Generales.
- 3 Becas.
- 4 Viajes, Tálcacos del IICA.
- 5 Documentos y Materiales de Oficina.
- 6 Equipos.
- 7 Mantenimiento y Comunicaciones.
- 8 Viajes y Contrato de Consultores.
- 9 Seguros y Otros Gastos.



7.1.4 Presupuesto Trimestrales Para el Año 1992 ( Montos en dólares)

AÑO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO										TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1992 1	BID			10,000	10,000	5,000		11,000	75,000	20,000		131,000
	GOES		90,000					5,000	10,000	4,000		109,000
	IICA	43,511			1,000	488		500		200		45,699
TOTAL	43,511	90,000	10,000	11,000	5,488		16,500	85,000	24,200		285,699	
2	BID			10,000	10,000	2,000		11,000	77,950	10,000		120,950
	GOES					5,000		4,000	5,000	2,000		16,000
	IICA				800			500		200		1,500
TOTAL			10,000	10,800	7,000		15,500	82,950	12,200		138,450	
3	BID				10,000	2,000		10,500		3,550		26,050
	GOES					10,000		5,500		1,500		17,000
	IICA							500		200		700
TOTAL				10,000	12,000		16,500		5,250		43,750	
4	BID					1,000		1,500		500		3,000
	GOES							500		500		1,000
	IICA							200				200
TOTAL					1,000		2,200		1,000		4,200	
SUBTOTAL	BID			20,000	30,000	10,000		34,000	152,950	34,050		281,000
	GOES		90,000			15,600		15,000	15,000	8,000		143,600
	IICA	43,511			1,800	488		1,700		600		48,099
TOTAL	43,511	90,000	20,000	31,800	25,488		50,700	167,950	42,650		472,099	

OBJETO DE GASTO

- 1 Personal Profesional Internacional.
- 2 Personal Profesional Local (PFL) y Servicios Generales.
- 3 Becas.
- 4 Viajes, Técnicos del IICA.
- 5 Documentos y Materiales de Oficina.
- 6 Equipos.
- 7 Mantenimiento y Comunicaciones.
- 8 Viajes y Contrato de Consultores.
- 9 Seguros y Otros Gastos.

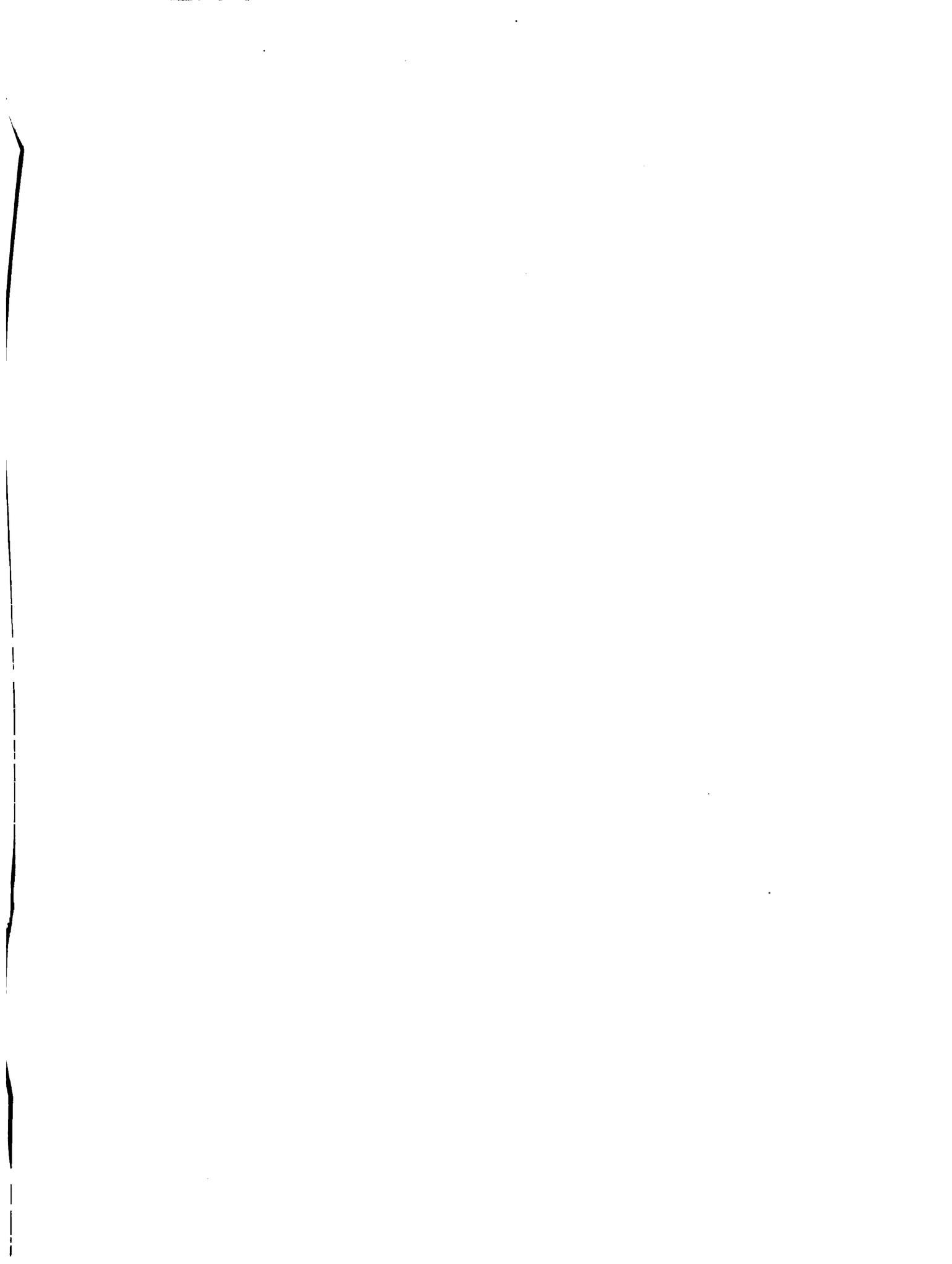


7.2 PROGRAMA DE COMPRAS Y ADQUISICIONES

BIENES Y SERVICIOS <sup>1</sup>	AÑOS				1990				1991				1992				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
<b>1 EQUIPO DE CAPACITACION</b>																	
1 Fotocopiadora		000															
1 Retroproyector		000															
3 Televisores		000															
1 Micrófono		000															
1 Micrófono Inalámbrico		000															
1 Amplificador		000															
1 Proyector de Cine		000															
1 Proyector de Slide		000															
3 Aparatos Video Cassette		000															
6 Pizarras		000															
<b>2 EQUIPO DE OFICINA</b>																	
1 Planta Eléctrica		000															
1 Central Telefónica		000															
1 Computadora con 6 terminales		000															
6 Procesadores de Palabras		000															
5 Aparatos de Aire Acondicionado		000															
<b>3 EQUIPO DE TRANSPORTE</b>																	
1 Microbús		000															
2 Automóviles		000															
1 Vehículo de campo		000															
1 Motocicleta		000															

<sup>1</sup> El IICA presentará al RAG por separado la correspondiente propuesta de las compras que hay que realizar con la información de apoyo y las justificaciones pertinentes.









(6) 7