

GOBIERNO DE PANAMA
MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCION NACIONAL DE PLANIFICACION
SECTORIAL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA
OFICINA DE PANAMA



5 DIC 1983

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDA



"INSTRUCTIVO METODOLOGICO PARA DESARROLLAR EL PROCESO
DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL"



SANTIAGO, VERAGUAS - PANAMA

1983

Digitized by Google



GOBIERNO DE PANAMA
MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCION NACIONAL DE PLANIFICACION
SECTORIAL

IICA-CIDIA
INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA
OFICINA DE PANAMA

IICA
F30
835

- 5 DIC 1983



PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDA



✓ INSTRUCTIVO METODOLOGICO PARA DESARROLLAR EL PROCESO
DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL"



SANTIAGO, VERAGUAS - PANAMA
1983

00005340

004187



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
INTER-AMERICAN INSTITUTE FOR COOPERATION ON AGRICULTURE
INSTITUT INTERAMERICAIN DE COOPERATION POUR L'AGRICULTURE
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACAO PARA A AGRICULTURA

OFICINA EN PANAMA

APARTADO 10731

PANAMA 4, PANAMA

TELEFONOS: 69 - 5308 - 69 - 5779

CABLE: IICA PANAMA

AN/PA-281

11 de abril de 1983

Señor Director
Dirección Nacional de Planificación Sectorial
Ministerio de Desarrollo Agropecuario
Ciudad

Señor Director:

Este documento es el resultado del trabajo que lleva por título "Instructivo Metodológico para Desarrollar el Proceso de Planificación Operativa Institucional", ejecutado dentro del Contrato MIDA/IICA para el Programa de Fortalecimiento Institucional del MIDA, forma parte de una serie de trabajos realizados por consultores del IICA con el apoyo de la contraparte MIDA, como base para fundamentar el informe final de la Etapa II, Diseño, denominado "Resumen del Diagnóstico Institucional del MIDA y Diseño de Soluciones para superar los problemas identificados".

El documento debe ser tomado como informe de trabajo y representa el esfuerzo realizado por los consultores, así como del personal contraparte del MIDA que participó.

El trabajo está dentro del marco de los términos de referencia de la Propuesta Técnica y del Plan Maestro del Programa, por lo tanto puede ser considerado como un componente más detallado del sistema MIDA o de un proceso relacionado con este sistema. El trabajo ha sido de gran utilidad para la elaboración del "Diseño de Soluciones de los problemas del MIDA" y se pone a disposición por ser considerado útil para la fase de puesta en marcha y control del PFI.

Los criterios manifestados en el documento son de responsabilidad de los autores y no comprometen al MIDA, al BID o al IICA. Sin embargo, el equipo técnico del PFI-IICA ha considerado su utilidad como documento de trabajo en el desarrollo del Programa, motivo por el cual es puesto a su disposición.

Atentamente,

Guillermo Guerra
Director del Oficina del
IICA en Panamá

J, Eugenio Herrera
Jefe Internacional del
PFI,

El Instituto es el Organismo Especializado en Agricultura del Sistema Interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención Abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia en diciembre de 1980.

INDICE GENERAL

INSTRUCTIVO METODOLOGICO PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE PLANIFICACION OPERATIVA INSTITUCIONAL

Páginas

I- INTRODUCCION

1- Objetivo del Instructivo Metodológico	1
2- Contenido del Instructivo Metodológico	1
3- Metodología para la Elaboración del Instructivo	2
4- Forma de Utilizar el Instructivo	3
5- Relación de este Instructivo con otros Instrumentos para la planificación	3

II- PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

1- Concepto de Plan Operativo Anual Institucional	5
2- Propósito de la Elaboración del Plan Operativo Anual Institucional	5
3- Responsabilidades Institucionales en la Ejecución del P.O.A.	6

III- PROCESO DE ELABORACION DEL P.O.A.

1- Análisis Reciente de la Acción Institucional	7
1.1 Marco Socio-Económico	8
1.1.1 Clientela Objetivo Actual y sus Cambios más Recientes.	8
1.1.2 Evaluación de la Eficiencia, Cobertura e impacto de los Servicios Agrícolas de Apoyo	21
1.1.3 Análisis del logro de los Objetivos Institucionales.	25
1.1.4 Análisis del cumplimiento de las metas institucionales	27
1.1.5 Análisis del logro o cumplimiento de las políticas institucionales	49
1.2 Marco Institucional	51
1.2.1 La Organización Institucional y sus principales limitantes respecto al cumplimiento de sus funciones, gestión y tecnología para los procesos.	51
1.2.2 Dotación y utilización de los recursos	52
1.2.3 Ejecución Presupuestaria	53
1.2.4 Mecanismo de coordinación Intra e inter institucionales	53

2-	Objetivos Institucionales	54
2.1	Concepto o Definición	55
2.2	Relación de los objetivos institucionales con los objetivos sectoriales de corto y mediano plazo, o en su ausencia con los lineamientos de políticas para ese mismo período.	55
2.3	Formulación de los Objetivos	58
3-	Metas Institucionales	59
3.1	Concepto o Definición y Especificación de tipos de metas según los programas de cada institución	59
3.2	Relación de las metas institucionales con las de otra institución y con las metas sectoriales de corto y mediano plazo.	60
3.3	Formulación de las metas	61
4-	Políticas Institucionales	63
4.1.	Concepto o Definición	63
4.2	Relación de las políticas institucionales con las políticas sectoriales de corto y mediano plazo.	64
4.3	Agrupación tentativa y elementos para la formulación de las políticas agropecuarias institucionales según área de influencia.	64
4.3.1	De recursos y técnicas	65
4.3.2	Económicos	66
4.3.3	Estructura empresarial	67
4.3.4	Mobilización social	68
4.3.5	Administración Pública (Desarrollo Institucional)	68
4.3.6	Por producto	68
4.4	Agrupamiento tentativo de las medidas de instrumentación de las políticas institucionales	72
5-	Programas Institucionales	72
5.1	Definición de programas	73
5.2	Clasificación de los programas	75
5.3	Características, y vínculos de los programas de producción y de apoyo	76
5.4	Programas de apoyo	78
5.4.1	Programas institucionales vinculados al área de políticas de recursos y técnicas	78
5.4.2	Programas institucionales vinculados al área de políticas económicas	79

5.4.3	Programas institucionales vinculados al área de políticas de estructura empresarial	79
5.4.4	Programas institucionales vinculados con el área de políticas de administración pública	80
5.4.5	Programas institucionales vinculados al área de políticas de movilización social	80
6-	Presupuesto por Programas	81
6.1	Concepto o Definición	81
6.2	La Estructura programática institucional	87
6.3	Formulación del presupuesto por programas	95
7-	Los Proyectos Institucionales de Inversión	140
8-	Marco Financiero Institucional	148

ANEXOS:

Anexo 1: Fuentes de datos para formular P.O.A. Institucional

Anexo 2: Bibliografía

INDICE DE CUADROS

<u>NO</u>		<u>Página</u>
1	MIDA: Clientela objetivo actual y sus cambios más recientes Asistencia Técnica Agrícola	9
2	MIDA: Clientela Objetivo Actual y sus cambios más recientes Sanidad Vegetal	10
3	MIDA: Clientela Objetivo actual y sus cambios más recientes Asistencia Técnica Pecuaria	11
4	MIDA: Clientela Objetivo Actual y sus cambios mas recientes Ingenieria Rural	12
5	MIDA: Clientela Objetivo Actual y sus cambios más recientes (Cuadro Resumen)	13
6	BDA : Clientela Objetivo Actual y sus cambios más recientes	15
7	I.M.A Clientela Objetivo Actual y sus cambios más recientes	17
8	ENDEMA: Clientela Objetivo Actual y sus cambios más recientes	18
9	I.S.A: Clientela Objetivo Actual y sus cambios más recientes	19
10	ENASEM: Clientela Objetivo Actual y sus cambios más recientes	20
11	MIDA: Metas Programadas y Realizadas en asistencia técnica Agrícola	28
12	MIDA: Metas Programadas y Realizadas en Sanidad Vegetal	29
13	MIDA: Metas Programadas y Realizadas en Asistencia Técnica Pecuaria	31
14	MIDA: Metas Programadas y Realizadas de Acuicultura	33
15	MIDA: Metas Programadas y Realizadas de Conservación de Recursos Naturales Renovables	34
16	MIDA: Metas Programadas y Realizadas de Desarrollo Social	35
17	MIDA: Metas Programadas y Realizadas en Feforma Agraria	36
18	MIDA: Metas Programadas y Realizadas en Servicios de Inge- neria Rural	37
19	B.D.A: Metas Programadas y Realizadas de Financiamiento Agrícola	39

<u>NO</u>		<u>Página</u>
20	B.D.A.: Metas Programadas y Realizadas de Financiamiento Pecuario	40
21	I.M.A.: Metas Programadas y Realizadas de Compra y Venta de Productos Agropecuarios	41
22	I.M.A.: Metas Programadas y Realizadas de Exportación e Importación de Productos Agropecuarios	42
23	ENDEMA: Metas Programadas y Realizadas de Servicios de Maquinaria Agrícola	43
24	I.S.A.: Metas Programadas y Realizadas de Aseguramiento Agrícola	44
25	I.S.A.: Metas Programadas y Realizadas de Aseguramiento Pecuario	45
26	ENASEM: Metas Programadas y Realizadas de Multiplicación de Semillas	46
27	ENASEM: Metas Programadas y Realizadas de Compra y Venta de Semillas	47
28	PANAMA: Institución "A" Situación de las Inversiones en Estudios y proyectos hasta el año X	142
29	Relación de las Políticas por áreas de acción con los programas y proyectos institucionales	
30	PANAMA: Institución "A" Requerimientos presupuestarios trimestral para ejecución de estudios y proyectos	144
31	INSTITUCION: "A" Resumen de los estudios y proyectos con financiamiento y negociación, o a negociaciones, durante el año X	147

FORMULARIOS

<u>NO</u>		<u>Página</u>
1	Programa de Asistencia Técnica Agrícola	96
2	Programa de Asistencia Técnica Pecuaria	101
3	Programa de Acuciultura	106
4	Programa de "Ordenamiento y Distribución de Tierras	109
5	Programa de Desarrollo Social	112
6	Programa de Conservación de los Recursos Naturales <u>Renova</u> <u>bles</u>	115
7	Programa de Ingenieria Rural	118
8	Programa de Crédito Agropecuarios	121
9	Fuentes de Financiamiento - Plan Crediticio Agropecuario	124
10	Programa de Seguro Agropecuario	125
11	Programa de Compra y Venta de Productos Agropecuarios	128
12	Programa de Multiplicación Nacional de Semillas	131
13	Programa de Compra y Venta de Semillas	134
14	Programa de Mecanización Agropecuaria	137
15	Proyecto o Estudio de:	145
16	Proyecto Programación de Actividades para el año	146

INSTRUCTIVO METODOLÓGICO PLANIFICACION OPERATIVA INSTITUCIONAL

I.- INTRODUCCION

1- Objetivo del Instructivo Metodológico

El objetivo fundamental que motivó la elaboración de este instructivo metodológico, es el de proporcionar a las instituciones públicas del Sector Agropecuario y específicamente, dentro de estas, a los funcionarios encargados de la planificación de dichas instituciones; las orientaciones necesarias que les permitan planificar las distintas actividades que les compete desarrollar a cada institución en particular; asignándole a su vez los recursos necesarios, que permitan que la ejecución se de en forma coherente, coordinada y oportuna, permitiendo de esta manera una mayor eficiencia en la gestión de cada una de estas instituciones.

2- Contenido del Instructivo Metodológico

El contenido de este instructivo metodológico se encuentra distribuido en tres capítulos. Los cuales son: El Capítulo I, que contiene la Introducción, el II, la Conceptualización del Plan Operativo Anual Institucional y el Capítulo III que contiene el Proceso de Elaboración del P.O.A. Institucional.

En el Capítulo I, referido a la Introducción, se definió el objetivo, el contenido y la metodología que se utilizó para la elaboración del instructivo; también se incluye en este capítulo la forma de utilizar el instructivo y la relación de este instructivo (y/o instrumento) con otros instrumentos para la planificación. En el Capítulo II se define el concepto de Plan Operativo Anual Institucional, se establece el propósito que se busca con su elaboración y las responsabilidades que tendrán las instituciones, en la ejecución del P.O.A. Institucional. En el Capítulo III, se establecen las distintas fases o etapas que deberán desarrollarse, en el proceso de elaboración del P.O.A. Institucional; estas fases son: La primera, que se refiere al análisis reciente de la acción institucional, la cual corresponde al análisis del marco socio-económico, y al marco

institucional; la fase 2a., referida a los objetivos institucionales, en la cual se definirán, formularán y se establecerán las relaciones de los objetivos institucionales, con los de corto y mediano plazo, o en su ausencia con los lineamientos de políticas para ese mismo año. La fase 3ra. se refiere a la forma de como se deben definir, formular, especificar y relacionar las metas institucionales con las de otra institución y con las metas sectoriales de corto y mediano plazo. En la fase 4a., se procede a determinar la forma, de como se deberá definir, formular, agrupar y relacionar las políticas institucionales, con las políticas sectoriales de corto y mediano plazo; además se indica una agrupación tentativa y elementos para la formulación de las políticas agropecuarias institucionales según áreas de influencia. En la fase 5a., se indica la manera de como se deben definir y clasificar los programas institucionales. Y en la fase 6a., referida a la formulación del presupuesto por programa, se procede a determinar la forma de como se deben definir los presupuestos por programas, como se deberá establecer la Estructura Programática Institucional y finalmente se indica, la manera de hacer la formulación del presupuesto por programa, concluyendo con un Marco Financiero Institucional.

3- Metodología para la Elaboración del Instructivo

Para la elaboración de este instructivo se utilizó la siguiente metodología.

- 3.1 En base a la etapa de instrumentación para la ejecución del Proceso de Planificación Operativa y específicamente en lo relacionado a la actividad de especificación, que comprende la formulación de Programas Institucionales, con objetivos, metas y programas presupuestos.
- 3.2 También se utilizó las experiencias y avances obtenidos en la programación operativa institucional de Panamá (MIDA-IDIAP).
- 3.3 Se utilizaron además las sugerencias de los responsables de las unidades de planificación institucional del Sector Público Agropecuario.

4- Forma de Utilizar el Instructivo

Los funcionarios de las instituciones, del S.P.A., principalmente aquellos responsables de las unidades de planificación y quienes utilizarán este instrumento con mayor intensidad, deberán entre otras cosas:

- 4.1 Percatarse que el instrumento metodológico que utilizaron, están utilizando o utilizarán para la elaboración del POA., es de alcance institucional.
- 4.2 Para la elaboración y presentación del P.O.A. Institucional, sería conveniente que se hiciera siguiendo el orden o secuencia de fases presentadas en el instructivo.
- 4.3 Para desarrollar el P.O.A. Institucional en base al instructivo, será necesario utilizar los siguientes insumos.
 - 4.3.1 Las directrices que provienen del Plan Operativo anual Sectorial, y
 - 4.3.2 Las directrices que provienen del Plan de Mediano Plazo.
- 4.4 Como el P.O.A. Institucional, contendrá todas las acciones que para un año determinado deberán desarrollar cada una de las instituciones del S.P.A., permitirá el control y evaluación de todas las actividades de tal manera que se pueda conocer el avance y/o estancamiento en la acción institucional.

5- Relación de este Instrumento con Otros Instrumentos para la Planificación

Es necesario y de vital importancia, para que se pueda lograr una verdadera y eficiente planificación operativa anual institucional, vincular y relacionar en forma sistemática y permanente, este instrumento de planificación con los demás instrumentos de planificación que se estén utilizando en el sector, de acuerdo a esto podemos decir que este instrumento se estará relacionando con los planes operativos anuales sectoriales, con

los planes de mediano plazo, con los programas presupuesto, con los planes de explotación de las empresas asociativas (PLEX) y con los programas por productos, etc.

II.- PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL

1- Concepto de Plan Operativo Anual Institucional

Un plan operativo anual institucional, es un instrumento a través del cual las instituciones del S.P.A., se establecen objetivos, metas, políticas y medidas de políticas para un determinado año. Se cuantifican de esta manera, con mayor exactitud los recursos requeridos para la ejecución de sus programas y se asignan con mayor grado de concreción responsabilidades a los diferentes estamentos de su estructura orgánica (Dirección, Departamento, Secciones, etc.). Además estos planes permitirán evaluar los planes operativos anuales sectoriales y el plan de mediano plazo; y constituyen un medio para cumplir con la implementación de los mismos. También permitirán que cada institución evalúe el logro de sus objetivos y metas planteadas para un período mayor, esto es en el caso de las instituciones que posean planes de mediano plazo.

Al igual que todo proceso de planificación, la conformación final de un plan operativo anual institucional, se alcanza luego de diversas aproximaciones sucesivas, en que el desarrollo de sus distintas etapas y la interrelación entre ellas conduce a configurar un instrumento armónico, con un sentido de unidad y convergencia de acciones.

2- Propósito de la Elaboración del P.O.A. Institucional

Los planes operativos anuales institucionales facilitan la ejecución de la política de desarrollo agropecuario a más largo plazo y la coordinación de los problemas institucionales - sectoriales a corto plazo. En consecuencia con estos planes se trata de establecer un método para tomar decisiones institucionales a corto plazo, considerando los lineamientos de los planes operativos anuales sectoriales, los planes de mediano plazo y el conocimiento que se tiene del año siguiente, que le acerca y precisa a medida que se acerca la fecha de ejecución.

En virtud de lo anterior el propósito de la elaboración del Plan Operativo anual institucional; es el de integrar en un planteamiento institu

cional, las principales orientaciones para el año, a las cuales deberán regirse los programas, proyectos y actividades que se programen ejecutar cada una de las instituciones del sector público agropecuario, con sus debidas organizaciones presupuestales, lo que permitirá un mejor funcionamiento de las instituciones y por ende un mayor aporte a la consecución de los objetivos sectoriales de corto y mediano plazo.

3- Responsabilidades Institucionales en la Ejecución del P.O.A. Institucional

Cada institución del S.P.A. después de haber formulado su P.O.A. en base a los lineamientos establecidos en el P.O.A. Sectorial, a los lineamientos de política (P.M.P.) y de los conocimientos aportados por la evaluación de la acción institucional del año anterior, deberá abocarse, como tarea inmediata, a la implementación para su ejecución; lo que significa que es responsabilidad de cada institución, ejecutar o desarrollar su plan operativo anual, ejecución esta que deberá involucrar a todos los instancias o estamentos que componen su estructura orgánica como a todos sus funcionarios, y para los cuales, ya se les ha asignado un rol específico en su formulación. Es también responsabilidad de cada institución, coordinar con las instituciones y organismos públicos y/o privados; aquellas actividades que requieren su participación, y deberán también, darle seguimiento a la acción institucional, para ir así controlándola y garantizar, hasta donde sea posible que las cosas se realicen como se planearon, para que de esta forma se logren conseguir los objetivos y metas propuestas.

III.- PROCESO DE ELABORACION DEL P.O.A. INSTITUCIONAL

1- Análisis de la Reciente Acción Institucional

Este primer componente del plan operativo institucional tiene el propósito de realizar o de que la institución misma se haga un auto análisis de su acción en el área específica que le corresponde actuar en el marco del sector agropecuario, destacando aquellos aspectos que son relevantes. Si las actividades que realiza la institución son variadas y multifacéticas, como por ejemplo; las que realiza el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, habrá que destacar el análisis para aquellas acciones más sobresalientes, tales como: Asistencia técnica agrícola y pecuaria, Desarrollo Social Agropecuario, Manejo y Conservación de los Recursos Naturales Renovables, Reforma Agraria, etc. Si la actividad de la institución es más concentrada, es necesario enfocar el análisis hacia aquellos aspectos más importantes que han contribuido o limitado la acción institucional en ese campo.

Ejemplo:

- Para el B.D.A., lo importante es el análisis de la política de crédito y la ejecución de programas de financiamiento a la producción y proyectos agroindustriales.
- Para el I.M.A. lo más importante será analizar la política de comercialización y la ejecución de programas de compra y venta de productos agropecuarios nacionales y extranjeros. Como también la creación de infraestructuras de mercadeo.
- Para el IDIAP, lo más importante será el análisis de la política de investigación agropecuaria y la ejecución de los programas de investigación agrícola, pecuaria y en áreas.

Este análisis aunque se sugiere que sea breve, deberá caracterizarse por determinada profundidad analítica con la finalidad de que identifique la problemática completa y sea un insumo fundamental para la generación de alternativa de política y de medidas de política por el año que se planifica.

1.1 Marco Socio-Económico

Este sub-apartado pretende desarrollar un análisis que caracterice a los demandantes de servicios hacia el sistema o institución en particular de que se trate; que evalúe las salidas del sistema en término de sus productos institucionales; y asimismo el cumplimiento de su función básica a través del logro de los objetivos, metas y políticas institucionales.

1.1.1 Clientela objetiva, actual y cambios más recientes.

Al respecto, la finalidad de este numeral es clarificar para cada institución en particular, cual es la clientela objetivo que ha definido en su ley de creación; hacia la cual se ha establecido que deben orientarse el o los servicios agrícolas bajo su responsabilidad y el objetivo que se pretende lograr con ello.

Por otro lado también se exige que se indique cual es efectivamente la clientela actual, sea cual fuere, pequeño o grande productor, aparceros, únicamente beneficiario de la Reforma Agraria, destacando su coherencia con la clientela objetivo definido y cual ha sido la fuente de esa desviación, si esta se ha dado.

Por ejemplo:

En el análisis y considerando las acciones efectuadas, podría indicarse que el MIDA orientó sus servicios de asistencia técnica a los pequeños productores y beneficiarios del programa de Reforma Agraria con el objeto de promover en ellos aumentos en la producción y productividad a través del mejoramiento de sus niveles tecnológicos y hacer de sus trabajos una actividad rentable y competitiva, y así poder mejorar sus condiciones de vida.

Por otro lado es conveniente indicar que durante el año el MIDA se vio precisado a dirigir buenos esfuerzos de asistencia técnica hacia los medianos y grandes productores, con la finalidad de dar respuesta o cumplimiento en forma urgente a la política prioritaria de aumentar la producción de granos básicos, lo cual se identificó y decidió llevarlo a cabo incentivando a este tipo de productor; ya que presenta las característi-

MIDA: CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MAS RECIENTES - ASISTENCIA TECNICA AGRICOLA
(EN NUMERO DE PRODUCTORES ATENDIDOS)

Cultivo	Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total	
	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Arroz										
Maíz										
Sorgo										
Hortalizas										
Frijol										
Frutas										
Caña										
Café										
Cacao										
Plátano										
Oleaginosas										
Otros cultivos										
TOTAL										

Cuadro No 2

MIDA: CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MAS RECIENTES (SANIDAD VEGETAL) (EN No. DE PRODUCTORES ATENDIDOS POR ACTIVIDAD)

Productores	Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total	
	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X
Actividades										
Caracterización.										
Protección Vegetal										
Campañas fitosanitarias										
Serv. de cuarentena										
Supervisión										
Comunicación										
Capacitación										
Otras										

Cuadro No 3

MIDA: CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MAS RECIENTES - ASISTENCIA TECNICA PECUARIA
(EN NUMERO DE PRODUCTORES ATENDIDOS POR ACTIVIDAD)

Productores Actividades	Pequeño			Mediano			Grande			Organizado			Total		
	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%
Caracterización.															
Producción de carne.															
Producción de Leche.															
Inseminación artificial.															
Registros genealógicos															
Promoción de pastos y forrajes.															
Prevención de enfermedades exóticas.															
Prevención de enfermedades endémicas.															
Asistencia técnica en organización y control sanitaria.															
Servicios de laboratorio															
Control sanitario de productos y sub-productos de origen animal.															
Comunicación social y educación sanitaria															
Otras.															

MIDA: CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MAS RECIENTES - INGENIERIA RURAL (EN No. DE PRODUCTORES BENEFICIADOS)

Productores	Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total	
	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X
Actividades										
Asesoría Técnica para el manejo de aguas e instalaciones agrícolas										
Construcción de Caminos silos e instalaciones.										
Elaboración de estudios para recuperación de obras de riego										
Otras										

Cuadro No 5

MIDA: CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MAS RECIENTES (EN No. DE PRODUCTORES)

Productores	Pequeño			Mediano			Grande			Organizado			Total		
	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%
Actividades		X			X			X			X			X	
Asistencia Técnica Agrícola.															
Sanidad Vegetal.															
Asistencia Técnica Pecuaria.															
Desarrollo Social.															
Reforma Agraria.															
Acuicultura.															
Re.Na.Re.															
Servicios de Ingeniería Rural.															
TOTAL:															

cas adecuadas de absorber tecnología y con mayor capacidad empresarial, con lo cual lograría el propósito de generar el suficiente abastecimiento de esos granos a la población nacional.

Para el B.D.A. el otorgamiento de financiamiento y la asistencia crediticia está orientada preferentemente hacia los pequeños y medianos productores y los beneficiarios de Reforma Agraria. Con el propósito de mejorar el desarrollo de la actividad productiva agropecuaria, a través de la adquisición de mejores herramientas de trabajo, niveles tecnológicos más avanzados y expansión de las explotaciones agropecuarias, lo que redundará en un aumento de la producción y la productividad.

Pudo suceder que el B.D.A. al igual que el MIDA, para dar respuesta a una política específica orientada a la producción de granos básicos, consideró conveniente otorgar créditos o financiamiento a los medianos y grandes productores, por considerar a estos con mayor capacidad de pago y gestión empresarial.

Es conveniente al final de este análisis indicar cual o cuales han sido los cambios más recientes en este aspecto.

El I.M.A. en la compra y venta de productos agropecuarios nacionales, no discrimina entre uno u otro productor, esta actividad se hace con el objeto de garantizarle a los productores mercado seguro para su producción dentro de niveles de precios razonables que le aseguren un medio de subsistencia dentro de la actividad.

Como el I.M.A. no tiene claramente una clientela determinada, cualquiera acción de compra y venta de productos agropecuarios que haga a cualquier tipo de productor, ya sea este pequeño, mediano o grande; deberá considerarse coherente con su clientela objetivo.

Para el IDIAP: los productos que generaron las actividades de investigación agrícola y pecuaria, fueron diseñados para ser usadas preferentemente por los pequeños productores y campesinos organizados con bajos niveles tecnológicos, con el propósito de aumentar el nivel de sus ingresos

B.D.A.: CUADRO N° 6
 CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MÁS RECIENTES
 (En N° de Productores)

Productores	Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total	
	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<u>Semilla</u>										
<u>Crédito Agrícola</u>										
Arroz										
Maiz										
Sorgo										
Hortaliza										
Frijol										
Tomate Industrial										
Cebolla										
Papa										
Frutas										
Oleaginosas										
Caña										
Café										
Otros cultivos										
Sub-Total										
<u>Crédito Pecuario</u>										
<u>Vacuno:</u>										
Cría										
Ceba										
Lechería										
<u>Porcino</u>										
Cría										
Ceba										
<u>Apícola</u>										
<u>Avícola</u>										

Cuadro Nº 6-A

	Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total	
	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X
Productores										
Semilla										
Otras crías										
Sub-Total										
Total Agropecuario										
Comercialización e infraestructura										
Total General										

Cuadro Nº 7

I.M.A.: CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MAS RECIENTES (No. PRODUCTORES ATENDIDOS)

Productor	Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total	
	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Servicios										
COMPRAS										
Sal										
Arroz										
Maíz										
Frijol										
Poroto										
Sorgo										
Café										
Hortaliza										
TOTAL:										

Cuadro Nº 8

EMPRESA NACIONAL DE MAQUINARIA AGRICOLA
 CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MAS RECIENTES
 (En Nº de Horas y Máquina)

Productores Actividad /Equipo	Pequeño			Mediano			Grande			Organizado			Total		
	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%
Desmonte - destronque															
Romeo															
Rastra roma															
Rastra - semiroma															
Arado															
Rastra - liviana															
Sembra simple															
Sembradora abonamiento															
Siembra y abano															
Voleadora															
Fumigación															
Cosechadora - enpacadora															
Cosechadora - gronel															
Cosechadora - ensac-gronel															
Acarreo															
Desg. de maíz															
Chapeadora															
Retovator															
Surqueo															
Amurador															
Tableo															
Niveladora															
Cultivador															
Kubota															
Bomba succión															
Piña - compactadora															
Murador															
Sanjador															
Cargador frontal															
Tractor orugas															
Otros															
TOTAL															

Cuadro No 9

I.S.A.: CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y CAMBIOS MAS RECIENTES (EN No. DE PRODUCTORES BENEFICIADOS)

Productor	Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total	
	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X	Año X-1	Año X
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Seguro		X		X		X		X		X
AGRICOLA										
Arroz										
Maíz										
Sorgo										
Poroto										
Tomate industrial										
Hortalizas										
Otros										
Sub-Total:										
PECUARIO										
Bobino										
Sementales										
Ceba										
Vientre										
Porcino										
Verracos										
Engorde										
Marranas										
Equino										
Sub-Total:										
TOTAL:										

ENASEM: CLIENTELA OBJETIVO ACTUAL Y SUS CAMBIOS MAS RECIENTES (EN MILES DE QQ)

Productores	Pequeño			Mediano			Grande			Organizado			Total		
	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%	Año X-1	Año X	%
Semilla VENDIDA Arroz: Cr 5272 Cr 1113 Surinam 70 Cica 7 Anayansai Línea 4444 Nilo Maíz Across T 2478 Frijol Poroto Sorgo															

y ayudarlos para que se incorporen a la actividad económica y social del agro, aumentando su producción y productividad. Debe indicarse además, que el IDIAP ese año inició investigaciones agrícolas y pecuarias, orientadas a generar paquetes tecnológicos, para ser transferidos a aquellos productores que ya contaban con cierta tecnología aceptable, con el propósito de incentivarlos a lograr una mayor eficiencia en sus actividades agropecuarias, lo que contribuiría a elevar la producción y productividad en sus explotaciones y por ende a una mejor utilización de los recursos que poseen.

1.1.2 Evaluación de la eficiencia, cobertura e impacto de los servicios agrícolas de apoyo.

Conceptualmente por "eficiencia" se entiende la acción de hacer, realizar o desarrollar una actividad atendiendo a lo previsto o programado en forma oportuna. Partiendo de ello, el análisis de la eficiencia se enfocará a calificar la oportunidad de entrega del servicio tal como se concibió en términos de enfoque metodológico, procedimientos y mecanismos operativos.

"La cobertura" se refiere a la población de productores atendidos, zonas de producción, rubros prioritarios, en relación a la asistencia técnica; número de productores cubiertos por el seguro agropecuario, hectareaje de cultivos y población ganadera clasificada asegurada. Ensayos realizados, multiplicación de semillas, cruces realizados por rubros, préstamos concedidos por rubro, por producto, total de producción comprada y vendida por rubro, etc.

Respecto al "impacto" se debe tener en consideración la contribución del servicio durante el período que se analiza, al aumento de la producción, productividad, prevención de riesgos, etc.

Para el B.D.A. el análisis respecto a la evaluación de la eficiencia de los servicios que presta, deberá tomar en cuenta los créditos programados a entregar y el monto por provincia, por tipo de productor y por producto, para verificar si estos se colocaron tal como se programaron, en

la fecha indicada, el monto previsto y si este llegó a la provincia y productores indicados; como también si se financiaron los rubros previstos.

En el análisis de la cobertura, el B.D.A. debe analizar las provincias que están recibiendo el beneficio del crédito agropecuario, cuales son las que se están beneficiando mayormente y que porcentaje del total de la producción agropecuaria provincial y nacional está financiando el B.D.A.. Igualmente debe analizarse el servicio de crédito prestado a los productores; determinando cuáles fueron los tipos de productores mayormente beneficiados y por qué; especificando si son los pequeños, medianos o grandes productores; o los campesinos organizados; también sería conveniente determinar en el análisis que porcentaje del total de los productores agropecuarios del país están siendo beneficiados por el BDA.

Como el crédito se otorga por línea de producción o por rubro agrícola y pecuario, se deberá analizar cuales fueron los rubros que se financiaron, cuáles de éstos se financiaron en mayor cuantía, y que porcentaje de la producción nacional por rubro fue financiada por el B.D.A.

Para analizar el impacto del servicio prestado, sería conveniente verificar o determinar, en cuánto contribuyó el crédito otorgado a los productores en el aumento de la producción y productividad por rubro, por provincia y a nivel nacional.

Para el I.M.A. el análisis de la eficiencia, deberá tener presente el grado de cumplimiento del calendario de programación de las compras y ventas de productos agropecuarios realizados en el año. Especificando el monto de estas, de acuerdo al mercado, ya sea nacional o extranjero, los productos que compró especificando cantidad y fecha de compra, cantidad de productos importados y exportados, compras que realizó para el consumo nacional, precios de los productos que compró y vendió indicando que porcentaje de lo programado se realizó, cuanto no y porqué.

En el análisis de la cobertura, el IMA deberá analizar los países a quienes se les compró productos, las provincias que se beneficiaron, cuales provincias y países fueron mayormente beneficiados, a que tipo de produc

tores recibieron mayor beneficio, que porcentaje del total de productores agropecuarios recibió los beneficios que brindó el IMA.

Que rubros compró el IMA, cuáles fueron los rubros más beneficiados, qué porcentaje de la producción nacional por rubro fue comprada por el IMA.

Para el análisis del impacto, del servicio de comercialización brindado por el IMA, será importante determinar en cuánto contribuyó este en el mantenimiento de los precios de sostén al productor y de venta al consumidor, y al abastecimiento interno de la producción por rubro.

El IDIAP en el análisis de la eficiencia de los servicios de investigación que prestó deberá tomar en cuenta las investigaciones agrícolas y pecuarias programadas y realizadas, tomando en cuenta el tiempo en que se debieron realizar, las zonas, provincias o áreas en que se realizaron; como también los cultivos, las semillas y las especies animales que se investigaron. Verificar si la generación de tecnología se transfirió a los productores; para los cuales se generó.

Con el análisis de la cobertura, el IDIAP deberá tomar en cuenta el número de investigaciones realizadas por rubro y en total, cuántos paquetes tecnológicos agrícolas y pecuarios, se pusieron a disposición del MIDA para que fueran transferidos a los productores a través de la asistencia técnica.

Cuántas semillas mejoradas o variedades fueron descubiertas y puestas a disposición de ENASEM para su reproducción o multiplicación y venta a los productores, cuántos cruces y sistemas de producción se hicieron por rubros pecuarios.

Que porcentaje de la asistencia técnica agrícola y pecuaria que brindó el MIDA fue generada por el IDIAP y que porcentaje de la semilla reproducida por ENASEM fue producida por este.

El IDIAP al analizar el impacto causado por las investigaciones realizadas, las nuevas técnicas de producción generadas, los sistemas de producción pecuarios desarrollados; deberá tomar en cuenta los efectos surgidos

en el aumento de la producción y la productividad causados por estos en aquellas áreas y zonas geográficas, como en los productores, objeto de su acción.

Para el MIDA el análisis de la eficiencia de los servicios que presta deberá tomar en cuenta la cantidad y tipos de productores que fueron atendidos, en qué cultivos brindó asistencia técnica, cuántas hectáreas cubrió del total nacional, por rubro; cuántos grupos de campesinos se organizaron, cuántas charlas, seminarios, conferencias en organización, capacitación y gestión empresarial de las programadas se ejecutaron; cuántas hectáreas de tierras fueron afectadas por la Reforma Agraria del total planificado; cuántas hectáreas se forestaron, etc.

En el análisis de la cobertura, el MIDA deberá analizar la asistencia técnica agrícola y pecuaria brindada, atendiendo el número de rubros agrícolas por hectáreas y pecuarios por unidades de animal atendidos; el número de productores atendidos por rubros; especificando los tipos de productores y el porcentaje que representa cada uno dentro de su clasificación y que porcentaje representan del total de productores nacionales. Que porcentaje de la producción nacional agrícola y pecuaria por rubros recibió asistencia técnica. Cuáles rubros agrícolas y pecuarios, que provincias y áreas, y que tipo de productores fueron mayormente beneficiados con la asistencia técnica que brindó el MIDA.

En cuanto a Desarrollo Social, debe analizar el número de productores atendidos; especificando en productores individuales (pequeños, medianos y grandes) y en productores organizados, por provincia. Tipo de actividades realizadas con cada uno de estos productores; ya sean seminarios, charlas, cursos, días de campo, películas proyectadas, conferencias dictadas, etc. y los temas que fueron desarrollados en cada una de ellas, ejemplos: Organización, gestión empresarial, técnicas productivas, técnicas en el cultivo del arroz, avicultura, porcinoicultura, etc.; provincias atendidas, provincias mayormente beneficiadas, etc.

En cuanto a Reforma Agraria, se deberá analizar la cantidad de títulos expedidos, los planos aprobados, los avalúos realizados y las fincas

medidas; por tipo de productores: individuales (especificando si son pequeños, medianos o grandes) y organizados, porcentaje del territorio nacional o posee título de propiedad, etc.

Manejo y conservación de Recursos Naturales Renovables; en este aspecto el MIDA deberá considerar los programas agroforestales establecidos, la cantidad de hectáreas de cada uno, las familias beneficiadas, árboles sembrados, resiembra, etc. número de concesiones tramitadas, hectáreas concesionadas; a que tipo de productores se han dado concesiones, y por qué; viveros atendidos, plántones producidos al año en los viveros, que porcentaje de la tierra apta para forestación en Panamá; se encuentra forestada por RENARE; que porcentaje de los plántones sembrados por RENARE fueron producidos por ellos y que porcentaje fue comprado.

Para el análisis del impacto alcanzado, por las actividades desarrolladas por el MIDA, se deberá considerar el aumento de la producción y la productividad de los rubros que fueron objeto de la asistencia técnica, por provincia y a nivel nacional; como ha contribuido la organización y capacitación de los productores en el mejor manejo de sus fincas, como se refleja esto en el aumento de la producción, como el manejo y las conservación de los recursos naturales renovables y la reforestación han contribuido a mejorar los micro-climas, qué efecto a causado en la producción, cuántas familias se han beneficiado directamente con estos programas; cómo ha contribuido a la disminución de las sequías, como la expedición de títulos, la aprobación de planos, etc. han contribuido al aumento de los créditos y de la producción.

1.1.3 Análisis del logro de los objetivos institucionales.

Se concibe como "objetivo institucional" una situación o resultado deseado; que se pretende alcanzar a través de una acción institucional por ejemplo:

El IDIAP: dentro del proyecto de Soya, se planteó para 1980 el objetivo de desarrollar líneas con mejor variabilidad de la semilla y resistencia a enfermedades como el mosaico común, el mosaico dorado y el neumátodos

de agallaMeloidogyne SPP; para utilizarlos como progenitores en las actividades de hibridación y como reemplazo de variedades que sean impro-
ductivas.

El MIDA, para el año 1982 se planteó como uno de sus objetivos, fomentar el mejoramiento de las razas puras de leche, a través de la inseminación artificial, registros geneológicos y mejoramiento de pastos y forrajes, con miras a aumentar la producción de leche.

El IMA, puede haberse planteado como objetivo para el año 1980, impulsar la producción del cultivo del maíz y del sorgo, para lo cual establece el incremento del precio de sostén, de estos dos rubros.

El BDA, para el año 1982 pudo haberse planteado, como objetivo contribuir al incremento de la productividad e ingresos del productor, a través de la provisión de crédito y abastecimiento de insumos.

Al finalizar el año de trabajo planificado, las instituciones deberán analizar el logro de los objetivos que se establecieron para ese año, con el fin de determinar en que grado fueron cumplidos, como contribuyeron al logro de los objetivos de las demás instituciones y al logro de los objetivos sectoriales, determinando a su vez las causas que incidieron en forma positiva a su consecución.

Por ejemplo:

Las instituciones podrán analizar el logro de sus objetivos verificando por ejemplo: el IMA, cual fue el incremento de la producción causado por el aumento de los precios de sostén, como ésto contribuyó al logro de los objetivos de las demás instituciones, del SPA; al otorgamiento del crédito del BDA, y a la asistencia técnica brindada por el MIDA.

El MIDA al analizar el logro de su objetivo de brindar asistencia técnica para el mejoramiento de la ganadería de leche, debió comprobar hasta que punto logró cubrir su objetivo y si su acción contribuyó o permitió que las demás instituciones lograsen sus objetivos; si no fue posible lograr el objetivo propuesto, determinar cuales fueron las causas que in

fluyeron para que no se alcanzaran. Un análisis similar deberán hacer las restantes instituciones del S.P.A

1.1.4 Análisis del logro o cumplimiento de las metas

Cada institución del S.P.A. al analizar el logro de sus metas, algo que deben hacer anualmente, deberá partir tomando en cuenta el concepto de lo que es una meta, por lo que debemos entender, que es: "La expresión cuantitativa de un objetivo", y además se deberán considerar, entre otras cosas, los siguientes aspectos:

- a. El análisis de lo programado por la institución para ese año, contra lo que se realizó por programa, proyectos, actividades, etc.
- b. También las instituciones deberán analizar dentro de sus posibilidades, de que manera influyó, el cumplimiento de sus metas; en el logro de los objetivos y las metas del desarrollo del sector ese año.
- c. Este análisis, deberá permitirseles a las instituciones identificar los principales limitantes que condujeron a que no se cumplieran las metas y los objetivos propuestos para ese año.

Por ejemplo:

El MIDA dentro de sus objetivos de asistencia técnica pecuaria, se planteó algunas metas que corresponden a Sanidad Animal, las que pudieron estar referidas a la realización o toma de determinado número de pruebas de brucelosis, tuberculosis, y coprológicos en determinadas áreas y provincias seleccionadas. En el análisis de esta meta deberá verificarse si se realizaron todas las pruebas que estaban programadas a realizarse por cada tipo, en las áreas y provincias seleccionadas. Si no logró tomar el número de pruebas, indicar que porcentaje del total programado se logró realizar y especificar que causas impidieron que no se cumpliera la meta en su totalidad.

Ejemplo:

Se debió a la actitud negativa de los ganaderos, falta de equipo de trabajo, etc.

Cuadro No 11

MIDA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADA EN ASISTENCIA TECNICA AGRICOLA

(En has. y No de Productores)

Productores	P R O G R A M A D O				E J E C U T A D O				Total	No Realizado	%
	Pequeño No Has. Produc.	Mediano No Has. Produc.	Grande No Has. Produc.	Organizado No Has. Produc.	Pequeño No Has. Produc.	Mediano No Has. Produc.	Grande No Has. Produc.	Organizado No Has. Produc.			
Cultivo											
Arroz											
Maiz											
Sorgo											
Hortaliza											
Frijol											
Frutas											
Caña											
Café											
Cacao											
Plátano											
Oleaginosas											
Otros Cultivos											
TOTAL											

MIDA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE SANIDAD VEGETAL

Actividades Caracterización	Descripción	Unidad de Medida			Programado			Realizado			% Total Realizado	
		Pequeño	Mediano	Grande	Organizado	Total	Pequeño	Mediano	Grande	Organizado		Total
Protección vegetal												
Campañas fitosanitarias												
- Roya del café												
- Sigatoka negra												
- Nosa Mediterranea												
- Carbón y Roya Caña												
- Otras												
Servicios de cuarentena												
- Inspecciones												
- Fumigaciones												

Cuadro Nº 12-A

(SANIDAD VEGETAL)

Actividades	Descripción	Unidad de Medida	Programado			Realizado			% Total Realizado					
			Pequeño	Mediano	Grande	Organizado	Total	Pequeño		Mediano	Grande	Organizado	Total	
- Decomisos														
Supervisión														
Destrucción de lotes enfermos de:														
Certificados Fitosanitario														
Comunicación														
- Charles														
- Boletines														
- Otros														
Capacitación A;														
- Productores														
- Técnicos														

MIDA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE ASISTENCIA TECNICA PECUARIA

Actividades	Descripción	Unidad de Medida	Programado			Realizado			% Realizado			
			Pequeño	Mediano	Grande	Organizado	Pequeño	Mediano		Grande	Organizado	Total
Caracterización												
Producción de Carne												
Producción de Leche												
Inseminación Artificial												
Registros Genealógicos												
Promoción de pastos y Fajajes												
Prevención de enfermedades exóticas												
Prevención de enfermedades endémicas												

Cuadro Nº 13-A

(PECUARIA)

Actividades	Descripción	Unidad de Medida	Programado			Realizado			Total Realizado	%
			Pequeño	Mediano	Grande	Organizado	Pequeño	Mediano		
Asistencia técnica en organización y control sanitario										
Servicios de laboratorio										
Control sanitario de productos y sub-productos de origen animal										
Comunicación social y educación sanitaria										
Otros										

14

MIDA: METAS PROGRAMAS Y REALIZADAS DE ACUICULTURA

	Programadas		Realizadas		Total	% Realizado
	Descripción	Unidad de Medida	Descripción	Unidad de Medida		
ASISTENCIA TECNICA AL SECTOR PRIVADO EN LA CRIA DE CAMARONES BLANCOS.						
GENERACION DE SEMILLA DE ORGANISMOS DE AGUA DULCE.						
ASISTENCIA TECNICA A LAS AREAS RURALES EN LA CONSTRUCCION, MANEJO Y CONSTRUCCION DE ESTANQUES.						
OTRAS.						

MIDA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE CONSERVACION DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES.

Actividades	Programadas		Total Unidad de Medida	Realizadas		Total Unidad de Medida	Realizado Unidad de Medida	%
	Descripción	Unidad de Medida		Descripción	Unidad de Medida			
Desarrollo Forestal:								
Manejo de Cuencas Hidrográficas:								
Parques Nacionales y Fauna Silvestre:								
Control y Conservación de Suelos:								
Otros:								

Cuadro Nº 16

MIDA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE DESARROLLO SOCIAL

Actividades	Programadas		Total Unidad de Medida	Realizadas		Total Unidad de Medida	% Realizado Unidad de Medida
	Descripción	Unidad de Medida		Descripción	Unidad de Medida		
PROMOCION Y ASISTENCIA TECNICA							
CAPACITACION							
ASISTENCIA PARA LA GESTION DE EMPRESAS							
OTROS							

MIDA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE REFORMA AGRARIA

Actividades	Programadas		Total Unidad de Medida	Realizadas		Total Unidad de Medida	% Realizado Unidad de Medida
	Descripción	Unidad de Medida		Descripción	Unidad de Medida		
CATASTRO RURAL (Inventario de tenencias)							
MENSURA Y DEMARCACION DE TIERRA							
ANALISIS Y AVALUO							
ESTUDIOS JURIDICOS							
ADJUDICACION DE TIERRAS							
OTROS							

MIDA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS EN SERVICIOS DE INGENIERIA RURAL

Actividades	Descripción	Unidad de Medida	Programado		Total	Realizado		Total	% Realizado
			Pequeño	Grande		Pequeño	Grande		
ASESORIA TECNICA PARA EL MANEJO DE AGUAS E INSTALACIONES AGRICOLAS.									
CONSTRUCCION DE CAMINOS, SILOS E INSTALACIONES.									
ELABORACION DE ESTUDIO PARA RECUPERACION DE OBRAS DE RIEGO.									
OTRAS.									

El B.D.A. pudo establecerse como una de sus metas para un año X, financiar la inversión agrícola de 7,453 hectáreas a cultivar en diferentes rubros, por los grupos de productores organizados, la cual estuvo distribuido por regiones y por rubros. En el análisis del logro o cumplimiento de esta meta el B.D.A. deberá determinar si se financiaron todos los rubros agrícolas previstos, si se financió el hectareaje previsto por rubro, por región y provincia. Si no se lograron cubrir todos los rubros, explicar las causas que motivaron que determinado rubro no fuera financiado, o que determinada región no recibiera financiamiento para tal rubro, o que no se le financiará el hectareaje previsto etc. También se deberá indicar como parte de este análisis, cual fue el aporte que brindó el B.D.A., con el cumplimiento de sus metas, al cumplimiento de las metas sectoriales de producción.

El I.M.A., anualmente se establece metas de compra y venta de productos agropecuarios nacionales y extranjeros por rubros, por provincias y mercado, para el año X, ejemplo: se planteó como meta comprar X cantidad de arroz, maíz, etc. que corresponden a determinados porcentajes de la producción nacional total, especificando la cantidad a comprar por cada rubro y en cada provincia.

Al analizar estas metas el I.M.A. deberá determinar si compró la cantidad indicada por cada rubro y en cada provincia. O si compró menos o más de la cantidad indicada y porqué. Deberá determinar también que causas motivaron la disminución o aumento de las compras por rubros y por provincias. Ejemplo: estas pudieron ser: la disminución en la producción estimada, una mayor o menor participación de la empresa privada en las compras, etc.. Deberá indicarse además como repercutió el cumplimiento de estas metas, en el logro de las metas sectoriales.

El IDIAP para el logro de un determinado objetivo del programa de investigación pecuaria, se planteó como meta la obtención de un número determinado de productos de 1/2 y 3/4 sangre por áreas y región mediante cruces de rebú más pardo suizo.

En el análisis del logro o cumplimiento de esta meta, el IDIAP deberá determinar si se hicieron todos los cruces y si se obtuvo la cantidad

BANCO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE FINANCIAMIENTO AGRICOLA
(En Has. y Bis.)

Actividad Agricola	P R O G R A M A D O			R E A L I Z A D O			Total Has. Bis.	Total Has. Bis.	Organizado Has. Bis.	Organizado Has. Bis.	Total Has. Bis.	Total Has. Bis.	% Realizado Has. Bis.
	Pequeño Has. Bis.	Mediano Has. Bis.	Grande Has. Bis.	Pequeño Has. Bis.	Mediano Has. Bis.	Grande Has. Bis.							
Arroz													
Maiz													
Sorgo													
Mortaliza													
Frijol													
Tomate Industrial													
Cebolla													
Papa													
Frutas													
Ciudadinosos													
Caca													
Café													
Otros Cultivos													
Sub-Total													
Rehabilitación e Estructura													
TOTAL													

CUBIERTO NO 20
BANCO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE FINANCIAMIENTO PECUARIO

Productor Actividad	P R O G R A M A D O						R E A L I Z A D O						Total			
	Pequeño		Mediano		Grande		Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total	
	Unid. Animal	Bls.	Unid. Animal	Bls.	Unid. Animal	Bls.	Unid. Animal	Bls.	Unid. Animal	Bls.	Unid. Animal	Bls.	Unid. Animal	Bls.	Unid. Animal	Bls.
Pecuaría																
Vacuno																
Cria																
Ceba																
Lechería																
Porcino																
Cria																
Ceba																
Apícola																
Avícola																
Otras																
Crias																
SUB-TOTAL																
Comerciali- zación e infraestructu- ra																
TOTAL																

I.X.A.: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS (EN QQ Y BALBOAS)

Producto	PROGRAMADO						REALIZADO						% Realizado	
	Pequeño		Mediano		Grande		Pequeño		Mediano		Grande			
	QQ	Bls.	QQ	Bls.	QQ	Bls.	QQ	Bls.	QQ	Bls.	QQ	Bls.		
COMPRAS														
Productores														
Arroz en cáscara														
Maíz Nacional														
Sorgo														
Frijol nacional														
Sal ordinaria														
Frijol de soya														
Poroto Nacional														
Cebolla nacional														
Papa nacional														
Plátanos (Cientos)														
Otros														
Sub-Total:														
VENTAS														
Arroz en cáscara														
Arroz pilado														
Maíz														
Sorgo														
Frijol														
Poroto														
Sal ordinaria														
Frijol de soya														
Cebolla														
Papa nacional														
Plátano (Ciento)														
Poroto importado														
Lenteja importada														
Maíz importado														
Cebolla importada														
Sal importada														
Sub-Total:														
TOTAL:														

IMA
METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE EXPORTACION E IMPORTACION DE
PRODUCTOS AGROPECUARIOS

Producto	P R O G R A M A D O			R E A L I Z A D O			% REALIZADO			
	Unidad de Medida	Cantidad	Valor	Unidad de Medida	Cantidad	Valor	T O T A L Cantidad	T O T A L Valor	Cantidad	Valor
<u>Exportación</u>										
Piátanos										
Name										
Piña										
Mango										
Camote										
Aji Chombo										
Otros										
Sub-Total										
<u>Importación</u>										
Porotos										
Lentejas										
Maiz										
Cebolla										
Sal										
Sub-Total										
TOTAL										

ENDIENA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE SERVICIOS DE MAQUINARIA AGRICOLA
(En No de horas - máquinas y Bls.)

Productor	P R O G R A M A D O			R E A L I Z A D O			T O T A L			
	Pequeño H.N. Bls.	Mediano H.N. Bls.	Grande H.N. Bls.	Pequeño H.N. Bls.	Mediano H.N. Bls.	Grande H.N. Bls.	Total H.N. Bls.	Organizado H.N. Bls.	Total H.N. Bls.	Realizado H.N. Bls.
Actividad/Equipo										
Desmonte-destrunque										
Rome										
Rastra semi-roma										
Aralo										
Rastra										
Faistra liviana										
Se-tradora simple										
Se-bradora abona- tiento										
Siembra y abono										
Veloadora										
Euligación										
Cosechadora-ensa- calora										
Cosechadora granel										
Cosec. ensac. granel										
Acirreo										
Desgranadora de maiz										
Chopadora										
Rotavator										
Surqueo										
Af-arador										
Tallos										
Niveladora										
Cultivador										
Kubota										
Plata sucesión										
Pala compactadora										
Vurador										
Sanjador										
Cargador frontal										
Tractor orugas										
Otros										
TOTAL										

ISA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE ASEGURAMIENTO AGRICOLA (POR CULTIVO)
(En Has.)

Productores	PROGRAMADO TIPO PRODUCTOR			REALIZADO TIPO PRODUCTOR			REALIZADO		
	Pequeño No Unid. Producc. Animal	Mediano No Unid. Producc. Animal	Grande No Unid. Producc. Animal	Pequeño No Unid. Producc. Animal	Mediano No Unid. Producc. Animal	Grande No Unid. Producc. Animal	Organizado No Unid. Producc. Animal	Total No Unid. Producc. Animal	Realizado No Unid. Producc. Animal
Cultivo									
Arroz									
Maiz									
Sorgo									
Poroto									
Potaje Industrial									
Hortalizas									
Otros									
Total									

ISA: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE ASEGURAMIENTO PECUARIO (POR TIPO DE CRIAS)
(En Unidades de Animal)

Tipo de Crias	PROGRAMADO						REALIZADO												
	Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		Total		Pequeño		Mediano		Grande		Organizado		
	Nº	Unid.	Nº	Unid.	Nº	Unid.	Nº	Unid.	Nº	Unid.	Nº	Unid.	Nº	Unid.	Nº	Unid.	Nº	Unid.	
	Produc.	Animal	Produc.	Animal	Produc.	Animal	Produc.	Animal	Produc.	Animal	Produc.	Animal	Produc.	Animal	Produc.	Animal	Produc.	Animal	
Bovino																			
Sementales																			
Ceba																			
Vientre																			
Porcino																			
Verracos																			
Engorde																			
Marranas																			
Equinos																			

ENASEM: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE MULTIPLICACION DE SEMILLA
POR VARIEDAD DE CULTIVO

Cuadro No 26

Variedad por cultivo	PROGRAMADAS			REALIZADAS			TOTAL			% REALIZADO		
	Has.	Produc. Estimada	Valor Produc.	Has.	Produc. Estimada	Valor Produc.	Has.	Produc. Estimada	Valor Produc.	Has.	Produc.	Valor Produc.
<u>Arroz</u>												
Cr 5272												
Cr 1113												
Surinam 70												
Cica 7												
Cica 8												
Anayansi												
Linea 4444												
Nilo												
<u>Maiz</u>												
Across												
T. 7428												
<u>Frijol</u>												
<u>Poroto</u>												
TOTAL												

ENASEM: METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS DE COMPRA Y VENTA DE SEMILLA POR VARIEDAD (SEGUN PRODUCTOR, EN MILES DE QQ Y BALBOAS)

Actividad/Cultivos	PROGRAMADO						REALIZADO						% Realizado	
	Pequeño		Mediano		Grande		Pequeño		Mediano		Grande			Total
	QQ	Bls.	QQ	Bls.	QQ	Bls.	QQ	Bls.	QQ	Bls.	QQ	Bls.		
COMPRAS														
Arroz:														
Cr 5272														
Cr 1113														
Surinam 70														
Cica 7														
Cica 8														
Anayansi														
Nilo														
Línea 4444														
Maiz														
Across														
T 7428														
Frijol														
Poroto														
Sorgo														
TOTAL:														
VENTAS														
Arroz														
Cr 5272														
Cr 1113														
Cica 7														
Cica 8														
Anayansi														
Nilo														
Línea 4444														

(SEMILLAS)

Actividad/Cultivos	PROGRAMADO						REALIZADO						%	
	Pequeño		Mediano		Grande		Pequeño		Mediano		Grande			Total
	QQ	Bis.	QQ	Bis.	QQ	Bis.	QQ	Bis.	QQ	Bis.	QQ	Bis.		
Maíz														
Arroz														
T 7428														
Frijol														
Poroto														
Sorgo														
TOTAL:														

de productos de 1/2 y 3/4 sangre programados a obtener en cada área y región. Si no se logró cumplir la meta propuesta, indicar el porcentaje logrado y las causas que ejercieron mayor influencia, para que esta no se cumpliera. Se deberá indicar además en que medida esta meta contribuyó al logro de las metas sectoriales, de producción y otras.

1.1.5 Análisis del logro o cumplimiento de las políticas.

Al analizar el logro o cumplimiento de las políticas, se deberá partir tomando en cuenta el concepto de lo que es una política. Por la cual de bemos entender: "Que es una decisión básica que establece las orientaciones fundamentales dentro de las cuales se debe encuadrar la acción institucional, en áreas específicas para alcanzar sus objetivos".

Las instituciones anualmente elaborarán sus políticas, las cuales corresponderán al servicio que prestan y darán las pautas o guías para que se elaboren los programas de trabajo y los objetivos de la institución. Estas políticas deberán estar plasmados en el Plan Operativo Anual Institucional y deberán cumplirse con el desarrollo de los programas, proyectos y actividades para ese año.

Las políticas de una institución determinada del S.P.A. deberá tener cierta relación y coherencia con las políticas de las demás instituciones, para que con el desarrollo de las mismas sea posible alcanzar el logro o cumplimiento de las políticas sectoriales.

Al finalizar al año planificado, las instituciones deberán analizar el logro de sus políticas, a través del análisis del desarrollo y cumplimiento de sus programas, para determinar el grado de su cumplimiento y su contribución en el logro de las políticas sectoriales.

Ejemplo:

El MIDA: se planteó como política para un año determinado, organizar al pequeño y mediano productor, brindar asistencia técnica agrícola y peruana, a los productores con énfasis en el pequeño y mediano, dotar la tierra a los grupos de productores organizados en cantidad y calidad suficiente, etc.

Estas políticas debieron tomarse en cuenta, al elaborar el Plan Operativo Anual del MIDA e implementarse en la confección de los programas de Desarrollo Social, Asistencia Técnica Agrícola y Pecuaria, y Reforma Agraria. En su evaluación debió analizarse si el resultado del desarrollo de los programas contribuyó, a que dichas políticas lograran cumplirse. Ejemplo: Si las actividades de organización, capacitación y promoción de productores, permitió que se lograra desarrollar la política sobre organización de pequeños y medianos productores, etc.

El B.D.A. pudo tener como una de sus políticas, financiar la producción o explotación agropecuaria a los pequeños y medianos productores, referentemente. Esta política se debió implementar y ejecutar a través de los programas de financiamiento que desarrolló el B.D.A. Para verificar su grado de cumplimiento se debió analizar la cobertura y alcance que se logró con el desarrollo de las actividades de financiamiento que encierran sus programas. Esta política además debió ser compatible o mantener cierta coherencia con las políticas de las otras instituciones.

EL I.M.A. Una política del IMA pudo ser la de garantizarle al productor preferentemente al pequeño y mediano, y al productor organizado un precio de sostén a su producto y su comercialización. Esta política se debió implementar a través de sus programas de compra y venta de productos agropecuarios, y el análisis que se hará para verificar el grado de su cumplimiento dependerá del grado de desarrollo que hayan alcanzado sus programas. Estas políticas deberán ser compatibles con las políticas de las demás instituciones del S.P.A.

El IDIAP Dentro de las políticas del IDIAP una pudo ser la de: producir o descubrir semillas con alto grado de rendimiento y resistencia a la sequía y a las plagas y enfermedades, para ponerlos al servicio de los productores con el fin de aumentar los rendimientos y la producción nacional. Esta política se debió implementar a través del programa de investigación agrícola que desarrollaría el IDIAP. En su análisis se verificará el cumplimiento o alcance, el cual estará dado, por el desenvolvimiento y desarrollo que tuvieron en su conjunto todas las actividades de este programa.

1.2 Marco Institucional

En este punto debe desarrollarse un análisis que caracterice la dinámica que ejerce el marco institucional, a través de su organización gestión y tecnología empleada en el desarrollo de sus procesos, como también la dotación y utilización de sus recursos, la ejecución presupuestaria y los mecanismos de coordinación intra e inter-institucional que utilizan las instituciones del S.P.A. en el proceso de generación y/o prestación de sus servicios, determinando si le facilitan o limitan alcanzar con eficiencia su programación operativa anual.

1.2.1 La Organización Institucional y sus principios limitantes respecto al cumplimiento de sus funciones gestión y tecnología para los procesos

La finalidad de analizar lo expresado en este numeral, es el de que cada institución en particular evalúe en forma breve los niveles organizacionales de su institución para determinar como estos limitan y/o facilitan el desarrollo de su gestión, igualmente deberá analizar la tecnología empleada y/o sus métodos y procedimientos utilizados para hacer llegar los servicios que prestaron a los productores y si estos permitieron que se dieran con eficiencia.

Por ejemplo:

En el caso del MIDA: La organización institucional para la prestación de los servicios de asistencia técnica, es afectada por sus tres niveles organizacionales a saber: el nivel de toma de decisiones ubicado en el despacho ministerial, el nivel normativo, conformado por las direcciones nacionales y el nivel operativo, formado por las direcciones regionales. Con respecto a estos niveles organizacionales, debe analizarse su grado de operacionalidad, manifestando si las tomas de decisiones generadas por el despacho ministerial se dan oportunamente y de manera tal que le permitan a las direcciones nacionales o normativas, captar en forma clara los lineamientos y orientaciones, organizar sus programas y acciones de trabajo, en la mejor forma y así poder transferir a las regiones oportunamente las recomendaciones e indicaciones que deben tomar y/o seguir en la prestación del servicio de asistencia técnica y demás, a los produc-

tores en sus respectivas regiones. Este análisis nos debe conducir a determinar que instancia organizacional limita o facilita que el servicio de asistencia técnica llegue al productor en forma oportuna, adecuada y eficiente, etc.

El B.D.A.: Al analizar su estructura institucional, debe determinar en forma breve pero concisa, como la autoridad normativa formada por el Comité Ejecutivo, quién establece las directrices para el funcionamiento del Banco y las autoridades ejecutivas conformadas por la Gerencia General y la Sub-Gerencia General, quienes a su vez cuentan con diferentes instancias administrativas y ejecutivas para el desempeño de su función, facilitan o limitan la gestión de la institución. Es decir, en otras palabras, que este análisis deberá mostrarnos claramente si la organización de la institución y los métodos o procedimientos utilizados, en la prestación de sus servicios, permiten que los créditos lleguen a los productores en forma oportuna y suficiente. Ejemplo: supongamos que un productor X hizo una solicitud de financiamiento por X cantidad de dinero, en una sucursal. El análisis debe contemplar si el monto solicitado fue aprobado por la sucursal, si se aprobó en el tiempo estipulado y la cantidad solicitada, etc. si no fue competencia de la sucursal la aprobación del crédito, analizar el proceso que se siguió hasta que este llegara y se aprobara por la Agencia Regional, para mostrar la agilidad, eficiencia o limitantes del proceso, igual debe hacerse el análisis, si para la aprobación del préstamo es necesario que por el monto solicitado se eleve a la Gerencia General o al Comité Ejecutivo y mostrar la agilidad, eficiencia o limitantes de los mecanismos empleados en todo el proceso hasta que el productor reciba una respuesta positiva o negativa. Un análisis similar deberán hacer todas las demás instituciones del SPA.

1.2.2 Dotación y utilización de los recursos

Las instituciones anualmente desarrollan determinados programas, proyectos y actividades, para lo cual necesitan de determinados materiales específicos, adecuados a la actividad que desarrollan, por lo que en este punto las instituciones deberán analizar la dotación de los distintos tipos de recursos que recibieron del gobierno, los generados por sus ac-

tividades y los que obtuvieron de donaciones, ya fuese de organismos internacionales o dependencias estatales. Después de haber determinado la cantidad, calidad y tipos de recursos con que contaron, deberán especificar si estos fueron programados en forma eficiente y racional, si se orientaron hacia las actividades prioritarias que debió desempeñar la institución y si estos fueron lo suficientes como para que la institución cumpliera con sus objetivos y metas trazadas.

1.2.3 Ejecución presupuestaria

Cada institución del S.P.A. anualmente dispone o cuenta con un presupuesto de inversión y otro de funcionamiento, en los cuales se asignan montos para el desarrollo de programas, proyectos y actividades específicas definidas. Por lo que es conveniente que se analice al finalizar el año, como fueron ejecutados o utilizados dichos presupuestos. Es decir que en este punto las instituciones deberán analizar si las partidas o montos asignados a los diferentes programas y proyectos que se consideraban prioritario se respetaron y se usaron tal como fueron programados. Como también deberá especificarse, las transferencias ocurridas durante el año entre programas, proyectos o de recursos de inversión a preparación o viceversa, etc.

1.2.4 Mecanismos de coordinación intra e inter-institucionales.

Al analizar este punto debemos partir del concepto o significado de lo que son mecanismos de coordinación intra e inter-institucionales, por los cuales debemos atender a aquellos medios o mecanismos, ya sean estos comités, juntas, asambleas, etc. que utiliza una institución para su coordinación interna y para establecer relaciones con otras instituciones. Cuando esta relación se da entre las instituciones del S.P.A. nos referimos a las relaciones interinstitucionales y cuando los mecanismos establecen las relaciones que se dan entre instituciones que pertenecen a diferentes sectores, estamos hablando de mecanismos intersectoriales. Partiendo de este concepto, las instituciones del S.P.A. deberán analizar los mecanismos intra e inter-institucionales, como también los intersec-

toriales, en los cuales la institución ha participado, manifestando en forma clara y específica, el tipo de mecanismo utilizado, la influencia que ejerció ya sea esta positiva o negativa, en el desempeño de sus actividades institucionales, etc.

Como ejemplo de mecanismos de coordinación inter-institucional, se encuentran: el Comité Agropecuario Nacional, el Consejo Consultivo Agropecuario, etc. También es conveniente y de gran utilidad que cada institución analice en forma breve, pero concisa los diferentes mecanismos de coordinación con que cuenta internamente, con el propósito de verificar, si estos son funcionales o no, si ayudan al mejor desenvolvimiento de la institución y si ameritan su continuidad, etc.

2.- Objetivos Institucionales

Posterior al análisis de la acción institucional reciente (año X-1) en función de su marco socio-económico en términos de haberse verificado la clientela objetivo actual, como los cambios más recientes que en ella se presentaron, la eficiencia, cobertura e impacto de los servicios agrícolas que se ofrecieron, el logro de los objetos y el cumplimiento de las metas y políticas institucionales que se establecieron y; su marco institucional en términos de haberse analizado la organización institucional y las principales limitantes que esta presentó, respecto al cumplimiento de sus funciones, gestión y tecnologías empleados en el desarrollo de los procesos utilizados para la prestación de los servicios agrícolas, la dotación y utilización de los recursos, la ejecución presupuestaria y los mecanismos de coordinación intra e inter-institucional utilizados en el desarrollo de su gestión.

Cada institución deberá formular sus objetivos para el año (X+1) basándose en la información generada del análisis reciente de la acción institucional, en las directrices establecidos en el Plan Operativo Anual Sectorial tales como: metas ajustadas, objetivos sectoriales y políticas específicas, y en la capacidad organizacional institucional con que se cuenta.

2.1 Concepto o Definición

Por objetivo puede entenderse, como aquellos estados y resultados que un sujeto individual o colectivo pretende alcanzar en un tiempo definido y frente a una realidad.

Para el caso de los objetivos institucionales, se entenderá como: "aquellos estados y resultados que cada institución en particular, pretenderá alcanzar en un año definido a través de su acción".

Por ejemplo:

En el caso del MIDA, los objetivos se plantearán de acuerdo a los estados y resultados que se desean obtener en cuanto a la asistencia técnica agrícola y pecuaria, reforma agraria, desarrollo social, manejo y conservación de los recursos naturales renovables, etc.

El B.D.A., se planteará sus objetivos de acuerdo a la situación o resultados que desea obtener en cuanto al servicio del crédito y la ejecución de programas de financiamiento a la producción y proyectos agroindustriales.

El I.M.A. basará sus objetivos de acuerdo al estado o resultado que desea obtener en un año definido en su actividad de compra y venta de productos agropecuarios y en la creación de infraestructura de mercadeo.

El IDIAP, se planteará sus objetivos de acuerdo a la situación o resultado que desea obtener en cuanto a los servicios de investigación agrícola y pecuaria.

2.2 Relación de los Objetivos Institucionales con los objetivos sectoriales de corto y mediano plazo o en su ausencia con los lineamientos de políticas para ese mismo período.

Los objetivos institucionales deberán ser una especificación de las directrices del Plan Operativo Anual Sectorial para el año que se planifica, en el cual se formulan los objetivos, tomando las directrices del Plan de Mediano Plazo o del Marco Orientador, que establece objetivos,

políticas y estrategias sectoriales, para un determinado período, pero adecuado al Marco de acción de la Institución a fin de lograr el propósito establecido en la estrategia de desarrollo sectorial. Asimismo, al momento de elaborar sus objetivos institucionales, las instituciones deberán tomar en cuenta los objetivos de las demás instituciones del sector y los objetivos sectoriales, para lograr establecer una estrecha vinculación y armonización entre ambos; a fin de que mediante la realización o el logro de los objetivos institucionales en su conjunto, se logren alcanzar los objetivos sectoriales.

Ejemplo:

Uno de los objetivos del Plan de Mediano Plazo, podría ser el de lograr el auto-abastecimiento de leche para el consumo de la población panameña. En el Plan de Corto Plazo o Plan Operativo; se podría establecer un objetivo como el siguiente: aumentar la producción y productividad de leche a nivel nacional. Tomando como orientación este objetivo sectorial; cada Institución procederá a formular sus objetivos respectivos.

Por ejemplo:

El MIDA: podría establecerse como uno de sus objetivos incrementar la asistencia técnica a los productores de leche, con el fin de que estos aumenten su productividad; a través del uso de pastos mejorados, sales minerales, mejores pie de cría, etc.

El B.D.A.: podría contemplar como uno de sus objetivos, la ampliación del monto de la línea de crédito destinada al rubro leche; manteniendo o bajado su tasa de interés.

El I.S.A. podría establecerse como objetivo, asegurar a los pies de cría (sementales y vientres) destinados a la producción de leche.

El IDIAP podría fijarse como objetivo, orientar sus investigaciones pecuarias al descubrimiento de tecnologías, que contribuyan a incrementar la producción y productividad de los productores.

Ejemplo 2:

Otro objetivo de Mediano Plazo o lineamiento de políticas establecidas en el Marco Orientador podría ser: sustituir las importaciones de maíz y sorgo.

En el Plan de Corto Plazo o Plan Operativo Anual Sectorial; este objetivo podría especificarse mediante la elaboración del siguiente objetivo sectorial para un año definido.

Estimular a los productores para que a través de estos se logre incrementar la productividad y la producción de maíz y sorgo a nivel nacional.

Las Instituciones del Sector; en base a este objetivo sectorial podrían plantearse los siguientes objetivos, respectivamente así:

Ejemplo:

El MIDA podría estar fijando como objetivos los siguientes:

- 1- Titulación masiva, a través de la Reforma Agraria, a los pequeños y medianos productores; con el objetivo de hacerlos objetos de crédito.
- 2- Incrementar el servicio de asistencia técnica, a los productores agrícolas; especialmente a los que se dedican al cultivo de maíz y sorgo.

El B.D.A. Podría estar fijando como objetivo, abrir línea de crédito para estos cultivos, si es que no existe o la ampliación del monto de la misma si ésta ya existe, manteniendo o bajando la tasa de interés.

El I.M.A.; podrá establecerse como objetivos los siguientes: 1) incrementar el precio de sostén de estos dos rubros (maíz y sorgo); 2) establecer puestos de compras para estos rubros específicos en áreas con problemas de comercialización; además de los puestos y agencias de compras ya existentes; con el fin de comprar toda la producción que los productores deseen vender.

El IDIAP podría establecerse como objetivo, iniciar la investigación, ex-

perimentación y ensayos de variedades de maíz y sorgo; con altos rendimientos y resistencia a las enfermedades y la sequía, etc.

2.3 Formulación de los Objetivos

La formulación de los objetivos anuales institucionales deben contribuir a darle una mayor especificidad a los objetivos que plantea el Plan Sectorial de Corto Plazo o Plan Operativo Anual Sectorial. El Plan Operativo Anual Institucional deberá indicar en términos muy específicos los objetivos que cada Institución desea lograr en el transcurso del año programado; razón por la cual tendrán que tener un alto grado de realismo.

Las Instituciones al formular sus objetivos deberán tener en cuenta entre otras cosas los siguientes supuestos básicos:

- a) Que se hayan identificado los demandantes del servicio; o sea, que se hayan detectado a los productores o consumidores, que desean recibir los servicios que la Institución ofrece.
- b) Que los demandantes cuenten con el suficiente interés, de tal manera que permitan lograr los estados y resultados deseados.
- c) Que la Institución cuente con los recursos necesarios y la capacidad organizacional que le permita brindar el servicio que se solicita, con eficiencia.

Además de los supuestos básicos enunciados para la definición de los objetivos institucionales para un año dado, es necesario considerar lo siguiente:

- a) El análisis reciente de la acción institucional; que comprende el análisis, del Marco socio-económico y del Marco Institucional; de donde se obtienen los resultados de la evaluaciones hechas a las

actividades realizadas en el período.

- b) Las prioridades que establezca la Institución en término del servicio que se presta, población objetivo, directrices obtenidas del POA'S.

3.- Metas Institucionales

Después de haber analizado la reciente acción institucional, la que comprende los aspectos del Marco Socio-económico e Institucional, y habiéndose elaborado los objetivos institucionales; conforme a los supuestos básicos y requerimiento establecidos en el punto anterior, es necesario que las instituciones se planteen las metas que crean necesarias para concretizar sus objetivos; o sea que, cada Institución anualmente se planteará un determinado número de metas de acuerdo a los objetivos establecidos en cada uno de sus programas; sin embargo, a pesar de que las Instituciones dedicarán grandes esfuerzos y recursos para conseguir o hacer cumplir sus metas; estas por si sólo, no son un logro; si no contribuyen al logro de las metas sectoriales; por lo que se les debe considerar como un medio, a través del cual se pueden alcanzar las metas sectoriales en términos de producción, comercio exterior, uso de insumos, ingreso, etc.

3.1 Concepto (o definición) y especificación de tipos de metas según los programas de cada Institución.

Las metas institucionales, son la expresión cuantitativa de los objetivos de una determinada institución; las cuales se plantean anualmente y permiten medir los resultados alcanzados en cada programa de la Institución.

Los tipos de metas dependerán de los tipos de programas que cada Institución tenga, así por ejemplo: el MIDA: se fijará metas en cuanto a asistencia técnica agrícola y pecuaria, Reforma Agraria, Desarrollo Social, Manejo y Conservación de Recursos Naturales Renovables, etc.; el B.D.A.: se fijará metas de créditos; el IMA: metas de compra y venta de productos agropecuarios; el IDIAP: metas de ensayos, experimentos e

investigaciones agrícolas y pecuarias, etc.

3.2 Relación de las metas institucionales con las de otra Institución y con las metas sectoriales de corto y mediano plazo.

Como se ha manifestado anteriormente, las metas institucionales por sí solas no constituyen un logro de gran impacto; sino que este se manifiesta a través de su aporte a la consecución de las metas sectoriales. Es por esta y otras razones que las metas que se fijan las diferentes Instituciones para un año determinado deben mantener estrechas relaciones entre sí; es decir que cada Institución al formular sus metas debe tener reconocimientos y tomar en cuenta las metas de las demás Instituciones. Las metas institucionales también deberán mantener una estrecha relación en las metas sectoriales de corto y mediano plazo; porque es a través de las primeras que se logran conseguir las de corto plazo y estas a su vez, son el medio para lograr las de mediano plazo. Como se ha visto; es de vital importancia que se mantenga por parte de las Instituciones del S.P.A., una estrecha vinculación o relación con las metas que ellos se plantean lograr anualmente, con los que se plantean otras Instituciones, y con las sectoriales del Corto y Mediano Plazo para que así se puedan lograr los objetivos de desarrollo del sector.

Ejemplo:

Como las metas sectoriales de Mediano y Corto Plazo, se establecen en términos de: metas de producción, comercio exterior, superficie y rendimiento, empleo rural, ingreso, inversión, etc. Podemos pensar que una meta de producción para el mediano plazo (1983-1985) podría ser: "Alcanzar una producción de maíz de 15,000 T.M., con el propósito de sustituir las importaciones, y cubrir la demanda interna para consumo humano, animal e industrial". Tomando esta meta de Mediano Plazo, se podría estar planteando para el Corto Plazo (año 1983) la siguiente meta: "Incrementar la producción de maíz en 3,000 T.M.". De acuerdo a esta meta sectorial de Corto Plazo las Instituciones del S.P.A. podrían plantearse las siguientes metas: El MIDA, podría plantearse metas sobre: "el incremento del servicio de asistencia técnica en lo que respecta al rubro maíz,

con el objetivo de atender más productores y mejorar su producción y productividad", etc. El B.D.A. podría establecerse como meta: "aumentar el monto de la línea de crédito para este rubro y bajar su tasa de interés, con el objetivo de que se incremente el número de productores de maíz y la superficie sembrada". El IMA tomando en cuenta las metas sectoriales y las institucionales con respecto a estimular el incremento de la producción de maíz, podría establecerse como meta "comprar el 20% de la producción total de rubros específicos con la finalidad de regular los precios en el mercado". El IDIAP podría fijarse como metas, iniciar experimentos, ensayos e investigaciones, sobre variedades resistentes a la sequía y a las enfermedades, con gran rendimiento y adaptabilidad a los tipos de suelos que se dedican a este cultivo en Panamá. El ISA podría en relación con las metas enunciadas plantearse como meta asegurar el total de la superficie sembrada en maíz, etc.

Esta meta de producción sectorial de Mediano y Corto Plazo, además de la relación que mantiene con las metas institucionales, ejerce cierta influencia sobre las demás metas sectoriales de mediano y corto plazo, de la siguiente forma; disminuyendo las importaciones de maíz (metas de comercio exterior), incrementando la superficie y rendimiento (metas de superficie y rendimiento), aumentando el empleo rural); incrementando el ingreso (metas de ingreso), etc.

3.3 Formulación de las Metas

Las Instituciones, anualmente deberán elaborar un número determinado de metas; con las cuales estimen conveniente que podrán lograr sus objetivos; al elaborar sus metas, las Instituciones deberán tomar en cuenta entre otras cosas las siguientes:

- a) Los objetivos planteados por la Institución
- b) El comportamiento reciente de la acción Institucional.
- c) La capacidad operativa actual de la Institución; en término de sus recursos físicos (infraestructura), humanos, financieros, etc.

- d) Las metas y prioridades establecidas para el sector; en el POA'S de ese año.
- e) La compatibilidad que existe entre las metas de una Institución con respecto a las de otra.

Tomando en cuenta los factores anunciados anteriormente, las Instituciones podrán formular sus metas de la siguiente manera:

Ejemplo:

El MIDA, formulará metas para las actividades de Asistencia Técnica Agrícola y Pecuaria, Desarrollo Social, preferentemente en lo que respecta a Organización y Capacitación de Productores; Reforma Agraria en los aspectos de afectación y dotación de tierras, manejo y conservación de los Recursos Naturales, en lo que respecta a hectáreas a forestar en cuencas y regiones, plántones a producir, etc.

El B.D.A. Formulará metas para su actividad financiera; de esta forma establecerá sus metas, en base a los rubros que serán objeto de financiamiento, montos a financiar por rubro según las prioridades de estos, en base a regiones, áreas, no productores por categorías y tipo, etc.

El I.M.A. De acuerdo a sus actividades de compra y venta de productos agropecuarios, se planteará metas de volúmenes de compra por rubro, por regiones, por áreas, por productores, por mercado. (compras nacionales y en el extranjero) igualmente se planteará sus metas para las actividades de venta de productos agropecuarios, etc.

El IDIAP, De acuerdo a los programas de investigación agrícola, pecuaria y Transferencia de Tecnología, establecerá sus metas en base a el número, tipo y clase de investigaciones que se desarrollarán, por programas, en áreas y regiones; igualmente se plantearán metas correspondientes a Transferencias de Tecnologías.

La formulación de las metas de los programas Institucionales indicados anteriormente se presentarán en el documento Plan Operativo Institucional en formularios que se han diseñado al respecto y que por convenien-

ria metodológica se han incluido en el apartado que se refiere a los Programas institucionales de este mismo Instructivo Metodológico.

4.- Políticas Institucionales

Una vez que han sido definidos los objetivos y establecidas las metas consideradas a lograr en el año en base a los recursos y circunstancias institucionales, se requiere formular las políticas que nos darán el apoyo y crearán las condiciones (conjunturas) propicias para que los mecanismos orientadores (los programas y proyectos) se puedan llevar a cabo

Se desea en este capítulo dar un cierto orden a las políticas según su área de influencia en el ámbito económico y social y en el proceso de planificación para lograr una mejor operatividad y ejecución del POA Institucional.

4.1 Concepto o Definición de Políticas Institucionales y de Medidas de Instrumentación de Políticas.

Por política agropecuaria podemos entender el "conjunto de normas o mecanismos de las cuales se vale el Gobierno para regular inductivamente (normar) a los agentes privados en sus transacciones y conducir racionalmente a los agentes e instituciones públicas en el uso de sus recursos en forma coercitiva e imperativa, para así lograr los objetivos deseados".

Una medida es una decisión que señala una acción concreta, destinada fundamentalmente a uno o más de los siguientes propósitos:

- a) Aplicar o poner en práctica las políticas
- b) Crear las condiciones necesarias y suficientes para el cumplimiento de las metas institucionales y sectoriales.
- c) Inducir y/o estimular un comportamiento del sector privado en la Dirección prevista en el Plan Operativo sectorial, y;

d) Apoyar la ejecución de los programas presupuestarios.

Para fines de presentación, las medidas se agruparán en categorías afines correspondientes a temáticas funcionales.

El planteamiento de una medida requiere considerar al menos los siguientes elementos:

- a) Calificación de su viabilidad (administrativa, técnica, política, cultural, etc...)
- b) Instrumento de aplicación
- c) Unidad ejecutora.

Deben excluirse aquellas medidas que responden a acciones de la rutina administrativa direccional de las instituciones, encaminadas al desempeño de sus funciones regulares.

4.2 Relación de las políticas institucionales con las políticas del POA Sectorial y el PMP o M.O

Puesto que el POA Institucional es el esfuerzo anual para el cumplimiento del POA Sectorial y en suma del PMP ó M.O., las políticas tendrán que estar enmarcadas dentro de los lineamientos de ambos, para lograr así una armonía e implementación de los objetivos y metas propuestas en dicho Plan.

Para que ésta relación sea estrecha, y efectiva al formular las políticas institucionales debe tenerse presente: su coherencia (consistencia y viabilidad), su eficiencia y el nivel aceptable de riesgo.

4.3 Agrupación tentativa y elementos para la formulación de las políticas agropecuarias por áreas de acción institucional.

La clasificación del tipo de políticas que se usarán será de acuerdo al área de influencia de estas políticas en la conducción y regulación del

proceso así: recursos y técnicas, económicas, movilización social, estructura empresarial y administración pública.

A continuación se presenta la agrupación y los elementos para la formulación de las políticas institucionales que podrían pertenecer al grupo.

4.3.1 Políticas de Recursos y Técnicas

Atañen a la cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos (excepto financieros) y técnicas que pueden inducir a:

- a) Incrementar la producción, productividad, el ingreso y el empleo.
- b) Contribuir a cambios en la distribución del ingreso.
- c) Promover o frenar procesos (colonización, modernización, etc).
- d) Orientar la integración nacional y desarrollo regional

El Ministerio de Desarrollo Agropecuario formula políticas de recursos y técnicas para los programas de:

- a) Asistencia técnica agrícola
- b) Sanidad vegetal
- c) Sanidad animal
- d) Manejo y conservación de suelos
- e) Manejo y administración de agua
- f) Modernización agropecuaria
- g) Producción y certificación de semillas y material vegetativo
- h) Organización campesina
- i) Capacitación campesina
- j) Asistencia para la gestión de empresas

Las corporaciones de Banano y de Caña formulan propuesta de políticas que básicamente pretenden:

- a) Ampliar cobertura de asistencia técnica por superficie y productores atendidos.
- b) Mejorar el rendimiento de producción a través de la aplicación de recursos, insumos y asistencia técnica.

4.3.2 Políticas Económicas

No basta con tener los recursos y técnicas, sino velar porque haya rentabilidad y haya recursos financieros, así como la más justa remuneración salarial por el trabajo. Dentro de estas políticas se analizan las relativas a precios, comercialización, tributación, crédito, régimen laboral, servicios de empleo, seguridad social y relaciones contractuales.

Estas políticas tienen efectos sobre la producción, el ingreso y su distribución, el financiamiento, sobre la estructura empresarial y las formas de organización.

Las principales características de estas políticas se refieren a su relación con las políticas nacionales.

- a) La interrelación entre políticas (su complementariedad)
- b) La capacidad de ejecución (su carácter conflictivo)
- c) Esta área de políticas corresponden prácticamente a las propuestas de políticas que formulan el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) y el Banco de Desarrollo Agropecuario.

En cuanto al IMA las políticas económicas tienen los objetivos siguientes:

- a) Mantener una política de estabilización de precios mediante la regulación del mercadeo a través de una dinámica y significativa participación en la compra y venta de granos básicos y otros productos agrícolas.
- b) Promover la participación de los sectores involucrados en la comercialización de granos básicos en la compra de éstos al productor bajo la política de precios de sostén.

- c) Dar flexibilidad a la política de compra de granos ampliando sus márgenes de calidad.
- d) Estudiar y adoptar una nueva política de precios de sostén si las circunstancias lo requieren con el objeto de que forme parte entre otras medidas del sector agrícola de una política general de incentivos a la producción.
- e) Manejar las donaciones asignadas al Gobierno de la República con el objeto de realizar su distribución y/o comercialización en una forma ordenada en el mercado.
- f) Reducir la participación de la Empresa Privada en la comercialización de granos básicos y en la compra de éstos al productor bajo la política de precios de sostén.

El Banco de Desarrollo Agropecuario propone políticas referidas al crédito como medio de financiamiento a la producción.

4.3.3 Las políticas de estructura empresarial

Son aquellas mediante las cuales se pueden modificar las empresas agropecuarias, en cuanto al tipo de empresario, el tipo de explotación y la forma de producción. Modifican las relaciones entre las empresas agropecuarias y las extraprediales.

Estas políticas son básicamente las que regulan las actividades del proceso de reforma agraria, responsabilidad del MIDA, a través de la DNRA y DNDS específicamente para los programas de afectación de tierras, organización campesina y asistencia técnica para la gestión de empresas, ya que las corporaciones de Banano y Caña actúan como empresas estatales, también estas instituciones formulan propuestas de políticas de estructura empresarial por medio de las cuales regulan el comportamiento de los agentes privados y conducen la institución en un uso racional de los recursos.

4.3.4 Las políticas de movilización social

Estas políticas la constituyen el conjunto de instrumentos y definiciones que permiten:

- a) Influir en el surgimiento de fuerzas sociales
- b) Promover o limitar su organización
- c) Alentar o desalentar sus acciones colectivas.
- d) Facilitar al Gobierno la adopción de la modalidad de conducción de los grupos.
- e) Regular las relaciones entre las fuerzas sociales, entre sus organizaciones, etc.
- f) Las propuestas de políticas a ser formuladas por IPACOOOP, entran en este tipo de políticas. El MIDA por su parte formula políticas de movilización social. Para los sub-programas de promoción y capacitación campesina para la reforma agraria.

4.3.5 Políticas de Administración Pública Desarrollo Institucional.

Tienen que ver con las reformas necesarias en la organización y funciones, así como las relaciones jerárquicas y funcionales, intra-institucionalmente y en las instituciones del Sector, se aplican a todo programa institucional que requiera de una reforma administrativa en su organización productiva o institucional.

4.3.6 Políticas por Producto

Las políticas por productos tienen la particularidad de que deben ser ejecutadas por varias instituciones, pues constituyen una dimensión diferente que incluyen políticas de recursos y técnicas, económicas, de estructura empresarial y de administración pública, aplicados a productos que por su aporte al valor agregado y a la balanza comercial, por su influencia en el nivel de nutrición y por el empleo que proporcionan, se consideran prioritarios.

En años anteriores se han diseñado políticas específicas para granos básicos, café, banano y ganadería bovina, esperándose ampliar esta cobertura para otros cultivos importantes como caña de azúcar.

En todo caso, se deberá compatibilizar las políticas diseñadas en los programas específicos de las Instituciones con las políticas por productos, que en cierta forma constituyen un reordenamiento de las políticas por programas que involucran a productores específicos.

La formulación de políticas por productos necesarios, se irán identificando con la formulación de los programas de producción.

a) Política de Granos Básicos

El fomento de granos básicos ha recibido primera prioridad en la acción de apoyo del estado, en función de su influencia en el nivel de nutrición y en la economía de las clases más necesitadas.

Cada una de las Instituciones participantes en la ejecución de la política de granos básicos, deberá tomar en cuenta las políticas de sus programas específicos para que sean consistentes con la política de granos básicos, principalmente en los siguientes aspectos:

MIDA: Extensión, sanidad vegetal y riego

IDIAP: Investigación

B.D.A.: Crédito a la producción

I.M.A.: Comercialización y precios

ENASEM: Provisión de semillas

ENDEMA: Servicios de mecanización

Los principales aspectos que deberá considerar la política de granos básicos son la provisión adecuada del mercado interno y el ingreso percibido por los agricultores, especialmente los pequeños y los del sector reformado.

b) Café

La producción de café tiene alta prioridad debido a que éste producto es importante en términos de valor de la producción y aporte a las exportaciones; además su cultivo está distribuido entre miles de agricultores y proporciona un volumen importante de empleo. La política cafetalera ha sido y continuará siendo primordialmente responsabilidad del MIDA; sin embargo, debe entenderse que hay otras Instituciones que deben participar. Las principales responsabilidades de las Instituciones serían las siguientes, para el caso:

MIDA: Asistencia técnica y sanidad vegetal

IDIAP: Investigación

IMA: Comercialización y precios

B.D.A.: Crédito

Los principales aspectos que deberán considerar las políticas son: producción, productividad, superficie sembrada, provisión del mercado interno, manejo de las exportaciones, precios e impuestos, y la conservación de los recursos involucrados en el agro-ecosistema de producción del café, para mantener e incrementar la producción.

c) Banano.

El banano es otro producto importante en el Sector Agropecuario, tanto en términos de su contribución al PIB como de su aporte a la balanza de pagos; es además importante por la estabilidad de su mercado y por el ingreso relativamente alto que percibe el personal empleado en labores de cultivo de banano.

Tradicionalmente, la política bananera ha sido manejada por las compañías transnacionales, sin embargo, luego de que se creó el impuesto a la exportación y se formaron las corporaciones, el Gobierno había tomado una ingerencia cada vez mayor.

La política bananera deberá prestar especial atención a la relación, con las empresas transnacionales, la promoción de las empresas nacionales determinando el tipo de empresas, los precios pagados a los productores independientes y el grado de participación en la comercialización de la fruta en el mercado nacional e internacional.

d) Ganadería Bovina.

La ganadería bovina tiene alta prioridad debido a su alta contribución al valor agregado, los aspectos de nutrición y su contribución a la balanza de pagos.

Las instituciones encargadas de implementar la política ganadera serían:

MIDA: Asistencia técnica, sanidad, servicios de inseminación artificial y comercialización.

BDA: Crédito

Al diseñar la política se deberá tener en cuenta la incidencia en la intensidad del uso de la tierra, las relaciones de rentabilidad entre la ganadería de leche y la ganadería de carne, la exportación de carne, la importación de leche, la fijación de precios, el tipo de empresario y la adecuada provisión en el mercado interno.

4.4 Agrupamiento tentativo de las medidas de instrumentación de políticas institucionales

Se seguirá el mismo agrupamiento hecho para las políticas agropecuarias en recursos y técnicas, económicas, estructura empresarial, movilización social y de administración pública.

- El término medidas de políticas puede ser suprimido formulando mejor las políticas en sí, para que no requieran de esa doble formulación actual, de políticas y medidas de política que causa algunas confusiones.
- Para tal efecto las medidas de instrumentación de las políticas deberán desarrollarse detalladamente en el POA institucional solamente, y cuando así se requiera, lo que significa que no todas las políticas deberán forzosamente llevar un desarrollo de estas medidas, las cuales irán en todo caso, a continuación de la política en cuestión.

5. Programas Institucionales

Este apartado tiene la finalidad de desarrollar las actividades concretas de la formulación de programas de acción de cada institución, basándose en las directrices del POA Sectorial, pero contrario a éste, aquí se dará más detalle, una mayor desagregación.

Las metas de los programas deben contribuir como un indicador para el control de la ejecución de las acciones programadas.

El desarrollo del apartado deberá cubrir todos los programas que tenga la institución sin excluir ninguno, dando su nombre, unidad institucional, responsable, monto desglosado, descripción del programa y la etapa de ejecución (madurez del programa).

5.1 Definición de Programas.

En función de la elaboración del Plan Operativo anual del sector agropecuario, se entenderá por programas a "Los mecanismos instrumentales mediante los cuales se propone o acuerda, o se ordena a los agentes públicos y privados realizar un conjunto de acciones complementarias con el propósito de lograr ciertas metas, construir determinadas obras físicas o realizar algunos esfuerzos debidamente especificados".

Los programas constituyen en el proceso de la planificación del desarrollo agropecuario la forma o medio mediante el cual se organizan, clasifican y priorizan las distintas acciones que deberán realizar los agentes públicos y privados para el logro de los objetivos y metas establecidas. Mediante los programas es que se implementan y concretizan las políticas en las diferentes áreas técnicas y en los distintos niveles espaciales y temporales. Normativamente los programas deben estar en correspondencia con los campos o áreas de acción para los cuales se han definido políticas de desarrollo; es decir que para el cumplimiento de los objetivos y metas deberá existir una estrecha relación entre los mecanismos instrumentales conceptualizados como: políticas, programas y proyectos.

Ampliado lo anterior, es de indicar que si para el campo o área de acción referida a los "Recursos y Técnicas" se han definido claramente políticas de colonización y de capacitación, a ellos corresponde un programa de colonización y de capacitación, los cuales estarán desagregados en proyectos específicos para esas áreas concretas. Si para el campo o área de acción económica existen políticas de comercialización y crédito, estas serán instrumentadas a través de programas correspondientes y de proyectos concretos que atenderán áreas aun más específicas.

En los programas es necesario especificar únicamente aquellas actividades básicas que sean posibles por su naturaleza, darle un seguimiento en el proceso de su ejecución y evaluarlas a su término, esto permitiría trazar las medidas correctivas necesarias.

Por otro lado los programas dependiendo de su naturaleza, exigen diverso grado de detalle y profundidad. Algunos requieren que se especifiquen todas sus actividades, se indiquen las unidades ejecutoras, se asignen sus recursos financieros y técnicas y el cronograma de ejecución de actividades; para otros bastará con definir las actividades básicas, la unidad responsable y el calendario de ejecución.

Otras características importantes de los programas es su carácter temporal y su dimensión espacial. Por lo que se refiere a la segunda característica, ha sido tradición configurar los programas a nivel nacional y desagregar regionalmente sus metas y actividades, para lograr un mejor control y evaluación de su ejecución. Respecto a su carácter temporal, los programas sectoriales normalmente son mecanismos instrumentales para el mediano plazo, con sus objetivos, metas y asignación de responsabilidades institucionales y de recursos para un espacio de tiempo.

El objetivo principal de este punto del instructivo metodológico para elaborar el Plan Operativo Anual es indicar que en el mismo deberá incluirse únicamente aquellas actividades de los programas sectoriales que se han identificado y definido como prioritarias para el logro de las metas y por consiguiente de los objetivos de desarrollo sectorial para el año. Igualmente es preciso indicar que las prioridades de las actividades que se identifiquen deberán respaldarse con las correspondientes asignaciones.

5.2 Clasificación de los Programas

Los programas al igual que las estrategias también nos dicen, el cómo y constituyen los medios de acción de los POA institucionales, a utilizar por los diversos agentes del sistema agropecuario, su formulación debe apoyarse y complementarse con la estrategia de largo plazo y las políticas que se formulan a fin de lograr una eficiente implementación de las actividades orientadas al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

El proceso anterior debe estar dentro del contexto definido en el POA Sectorial a fin de que los POA institucionales sean consistentes con éste y cumplan su función de instrumentos reales y efectivos para el logro de los objetivos, políticas y metas del POA Sectorial y por ende del PMP ó M.O.

Los programas sectoriales se clasifican respecto al rol que les corresponde cumplir en el proceso de la ejecución de la política planificada del desarrollo agropecuario. Considerando lo anterior se pueden distribuir dos grandes grupos de programas: programas de producción y programas de apoyo. En estos dos grandes grupos, se resumen los programas que tienen que ver con los sub-sistemas del sistema agropecuario: apoyo, producción, mejoramiento de las condiciones de vida rural y de

conducción y regulación.

Los programas que se orientan a la generación directa de uno o más bienes de origen agrícola o ganadero se les denomina: programas de producción; en esta clasificación se encuentran los programas de producción de granos básicos, hortalizas, oleaginosas, carnes, etc.

Los programas cuya función consiste en complementar en las diversas áreas técnicas a los programas de producción, se denominan: programas de apoyo. Estos programas son los tradicionalmente conocidos como de servicios agrícolas de apoyo, entre los cuales se destacan los de asistencia técnica, investigación agropecuaria, crédito, comercialización y otros.

5.3 Características y vínculos de los programas de producción y de apoyo 1/

La característica principal de los programas de producción es que surgen atendiendo una necesidad o requerimiento de organizar y coordinar la ejecución de distintas actividades para la generación de un bien agrícola, es decir determinan volúmenes de producción de maíz, de arroz, de banano, etc. Esta acción se deriva de una política definida y las actividades a realizar se ejecutan en las fincas agropecuarias por distintos tipos de productores y empresas. Este proceso condiciona una relación entre agentes públicos y privados del agro, que exige la identificación y organización de actividades que por un lado representan la entrega o el suministro de insumos, asistencia técnica

1/ Instructivo Metodológico POA - Sectorial

y crédito y por el otro, se este en condiciones de generar los bienes de producción previstos.

Lo anterior explica que las actividades de los programas de producción para los agentes privados, tienen un carácter indicativo, los cuales recogen los estímulos o sanciones de las políticas; en tanto que las actividades de estos mismos programas asignados a los agentes públicos tienen carácter obligatorio.

La característica de los programas de apoyo consiste en la identificación y organización de actividades complementarias para los programas de producción y que las mismas en la mayoría de los casos son realizadas principalmente por las instituciones gubernamentales.

Clarificando lo anterior, un programa de producción diversificado, podrá exigir el apoyo de un programa de riego que deberá considerar proyectos específicos para la construcción de pequeñas obras prediales de regulación, la construcción de pozos profundos y actividades para el manejo y el uso del agua; asimismo requerirá del apoyo de un programa de comercialización que establezca silos rurales y bodegas y un adecuado sistema de precios y de compra de la producción y previo a los dos programas de apoyo anteriores, se necesitan igualmente el desarrollo de actividades de investigación agropecuaria para adecuar tecnologías y adaptar variedades a las zonas de producción identificadas.

Es imperativo la interrelación que debe existir entre los programas de producción y apoyo. En el plan operativo anual es preciso además de determinar los objetivos y las metas de los programas de producción para el año, identificar asimismo las actividades de los programas de apoyo, que por su importancia en el

impacto en la producción son prioritarios; a ambas actividades deberan asignarse los recursos presupuestarios exigidos para su ejecución.

5.4 Programas de Apoyo

Al hablar de programas de apoyo nos referimos a aquellos programas cuyas actividades son complementarias con las de los programas de producción, para el cumplimiento de los objetivos del PDA Institucional. A continuación se da una clasificación y algunos ejemplos institucionales dentro de cada área de políticas sin pretender citar todos los programas que podrían ser clasificados en dicha categoría.

5.4.1 Programas Institucionales vinculados al área de políticas de recursos y técnicas

Dentro de estos se deben considerar los que tienen su área de acción en:

- a) La disponibilidad de tierras (colonización, riego y drenaje).
- b) Abastecimiento de insumos (fertilizantes, semilla mejorada).
- c) Las técnicas productivas (creación e importación, difusión, sanidad animal y vegetal).

Para el caso estarían dentro de esta categoría de recursos y técnicas los programas institucionales siguientes:

- a) Asistencia técnica agrícola.
- b) Asistencia técnica pecuaria.
- c) Sanidad vegetal.

- d) Producción y sanidad animal.
- e) Conservación de los Recursos Naturales Renovables.
- f) Investigación agropecuaria.
- g) Organización y capacitación campesina.
- h) Asistencia para la gestión de empresas

5.4.2 Programas Institucionales vinculados al área de políticas económicas

Como programas de esta área de política se incluyen aquellos cuyas acciones afectan los precios, la comercialización, la tributación, el crédito, salarios, regimen laboral, servicios de empleo, seguridad social y relaciones contractuales.

Estarían dentro de esta categoría de programas institucionales los siguientes:

- a) Financiamiento de crédito a la producción
- b) Comercialización y precios de la producción agropecuaria

5.4.3 Programas institucionales vinculados al área de políticas de estructura empresarial.

Este programa dependerá de la estrategia seleccionada o sea aquella mediante las cuales se pueden modificar las empresas agropecuarias de una u otra forma. Estará dentro de esta categoría sólo el programa del MIDA de afectación y administración de tierras.

5.4.4 Programas Institucionales vinculados con el área de políticas de administración pública .

Se refiere a programas que implican relaciones jerárquicas y funcionales intrainstitucionales y en las instituciones del sector, lo que conlleva a reformas necesarias en la organización y funciones.

Para el caso, estarían dentro de esta categoría los programas institucionales siguientes:

- a) Dirección y administración central (MIDA) (Dirección y Coordinación Superior) (Administración Regional)
- b) Administración General (ENDEMA)
- c) Administración Central (ISA)
- d) Dirección General (IDIAP)
- e) Administración General (BDA)
- f) Dirección y Administración (IMA)

5.4.5 Programas Institucionales vinculados al área de Políticas de movilización social

Se refiere a aquellos programas, cuya estrategia seleccionada esta en relación con las fuerzas y organizaciones sociales.

En esta categoría se clasificarían los programas institucionales siguientes:

- a) Desarrollo social (organización y capacitación campesina)
- b) Asuntos indigenistas .

6.- Presupuesto por Programa

6.1 concepto ó Definición ^{1/}

Los procesos de programar y de presupuestar están ligados entre sí, uno es parte del otro. Conforme la concepción, el presupuesto es el instrumento de la programación que tiende a disciplinar la acción gubernamental. Para reflejar los programas en los presupuestos se han desarrollado apropiados sistemas o técnicas presupuestarias que procuran mostrar los diversos programas de cada oficina y sus costos, y las actividades concretas programadas. Este sistema se llama "presupuesto por programas y actividades".

La técnica presupuestaria moderna ha puesto ahora especial énfasis en mostrar el costo de las funciones, de los programas y de los objetivos, y para lograr este cometido emplea una clasificación que permita que los costos de cada función o programa sean identificados por separado.

El desarrollo de esta técnica ha sido una respuesta que se ha dado a la falta de información y planificación que puede percibirse en los presupuestos tradicionales. Como ha dicho la Comisión de Organización Administrativa del Estado de Maryland, "el presupuesto tradicional de la ilusión del presión y control legislativo, pero es en los hechos tan confuso que frustra los intentos de interpretar lo que el presupuesto realmente significa en términos de la actividad del Estado. El presupuesto por programa, en cambio, muestra el significado de la actividad estatal, clasificada por programas de operación y de capital, y permite analizar la acción gubernamental en su conjunto.

Cabe hacer notar que un presupuesto por programas está orientado no sólo por las acciones inmediatas, como sucede con el tradicional, sino que por metas de largo plazo, establecidas en programas globales o sectoriales de desarrollo. Por ello, es útil para enmarcar las decisiones de los organismos y servicios públicos dentro de las líneas sostenidas de acción. Como se ve, esta forma de presupuesto está adaptada a las necesidades de la planificación; sus clasificaciones sirven a la Oficina de Presupuesto, al jefe del ejecutivo y a los legisladores para revisar el

^{1/} Presupuesto por Programas. Conceptos, Metodologías y Estrategias
J. Hector Vidal. ICAP - EDUCA.

presupuesto desde el punto de vista de la compatibilidad de los programas de acción inmediata con los de plazo medio y largo, y además rotejar la distribución de los fondos entre programas que aseguren el cumplimiento más apropiado de cada función y subfunción. Este presupuesto muestra por separado los gastos en cada uno de los programas y proyectos del ejecutivo y sus costos y permite lograr la programación sectorial dentro del gobierno con un alto grado de consistencia e integración. Esta técnica permite hacer una estimación del costo de los programas y hacer comparaciones con otras alternativas.

Las razones de la buena acogida encontrada en diversos países por el sistema de presupuesto por programas y resultados son varias. Los administradores encontraron en el sistema un medio racional de justificar detalladamente sus actividades y mostrar su contribución a la comunidad. Los economistas vieron en él un método de reducir el desperdicio en el uso de los recursos gubernamentales y de maximizar los resultados, logrando una movilización expedita de los medios en función de los fines trazados. Los ciudadanos fueron seducidos por la posibilidad de introducir economías que el sistema representa y un medio de ver rebajada su carga tributaria. El gobierno encontró en el sistema grandes ventajas para conocer a fondo los diversos programas que impulsa, para fijar prioridades, para evitar duplicaciones y hacer economía en los gastos.

Las experiencias que han realizado los gobiernos de América Latina tienen modalidades diferentes en algunos aspectos, como consecuencia de la necesidad de adaptar las técnicas usadas a las características administrativas de cada país.

En algunos países se presentan los programas de operación separados de los programas de inversión. Tal es el caso de Colombia, Ecuador, Paraguay y Bolivia, donde se presentan separados los presupuestos corrientes de los de capital. En cambio, en Venezuela y Perú los programas de funcionamiento e inversión aparecen conjuntamente dentro de cada ministerio. La separación de un presupuesto de capital en países sub-desarrollados presentaría la ventaja de que permitiría uniformar la inversión y programarla para períodos de tres o cuatro años en los llamados planes de inversiones públicas de mediano plazo. Tal vez la presentación separada de la inver-

sión permitiría contribuir a justificar en muchos países las reformas tributarias, haciendo notar a los contribuyentes que los aumentos en la carga tributaria se hacen para incrementar la formación de capital y no para expandir meramente los gastos en sueldos de la administración pública. No obstante, el Seminario de Clasificación y Administración Presupuestarias en Sudamérica de 1962 recomendó la adopción de un Presupuesto de Funcionamiento y de un Presupuesto de Desarrollo, como una técnica más apropiada para los países poco desarrollados, y técnicamente más aceptable pues no segrega los insumos de capital de los programas de operación.

En Bolivia, Colombia, Paraguay y Ecuador la estructura del presupuesto se divide en un presupuesto corriente y un presupuesto de capital. Cada uno de ellos se separa por Ministerios, los cuales, a su vez, se subdividen por funciones. En el caso del presupuesto corriente, la función se divide en programas de operación, sub-programas de operación, actividad y tareas. El presupuesto de capital subdivide las funciones en programas de inversión, subprogramas de inversión, proyecto, obra y trabajo. Estas divisiones se presentan gráficamente en el cuadro que se acompaña:

a) Estructura del Presupuesto

<u>Presupuesto Corriente</u>	<u>Presupuesto de Capital</u>
Ministerio	Ministerio
Función	Función
Programa de operación	Programa de Inversión
Sub-programa de operación	Sub-programa de inversión
Actividad	Proyecto
Tarea	Obra
	Trabajo

Pese a que los programas de inversión se presentan separadamente de los de operación, ambos se programan conjuntamente a fin de lograr su debida complementación.

En Colombia, el presupuesto se separa entre funcionamiento e inversión,

pero los programas se incluyen dentro de los ministerios clasificados conforme a si van a ser ejecutados por la Dirección del Ministerio, por la rama técnica o por la rama administrativa.

En Costa Rica el Presupuesto Económico se divide entre Gastos para Servicios Generales de Gobierno y Gastos para Desarrollo Económico-social.

a) La clasificación por Programas y Actividades

Esta clasificación, ubicada en el nivel de las unidades administrativas y ejecutivas, profundiza y establece, en forma detallada, cada una de las operaciones que deben hacerse para ejecutar las funciones. Atiende a los programas y resultados que deben producirse para hacer posible la ejecución de las funciones. Se le llama "Clasificación por Programas y Actividades", o "Clasificación por resultados" o "Clasificación de Logros", o "Clasificación de Ejecución"; se le conoce en idioma inglés, bajo la denominación de "Performance Budget".

En el caso de la clasificación por programas, no existe un esquema de cuentas de validez general para todos los países, ya que cada gobierno tiene a su cargo diferentes programas distribuidos en distintas unidades administrativas, de manera que cada uno de ellos debe formular su propio esquema de clasificación. Además, cada país debe seleccionar las unidades de resultados conforme a sus reales necesidades de informaciones y posibilidades existentes.

Cabe destacar, sin embargo, que, en los países poco desarrollados, existe un conjunto de programas a cargo de los gobiernos cuya naturaleza es muy similar. Ello deriva del hecho de que el subdesarrollo genera necesidades parecidas en los distintos países, y que la organización institucional creada al efecto tiene semejanzas en sus líneas generales. Esto plantea la posibilidad de establecer algunas clasificaciones por programas y actividades que tengan el carácter de modelo, y que pueden servir de guía para la implantación o el perfeccionamiento de un sistema de presupuesto por programas y actividades.

Estos modelos se basan en la aplicación de definiciones comunes sobre

conceptos como función, programa, subprograma, actividad, proyecto y demás categorías. La experiencia ganada en América Latina sobre estas materias permite sugerir las siguientes definiciones básicas para estos conceptos:

Función. Es un propósito directo establecido por los órganos políticos, que debe cumplir el gobierno a través de la prestación de servicios públicos determinados y de la producción de ciertos bienes destinados a satisfacer las necesidades de la comunidad; estos propósitos pueden referirse a la educación, la salud pública, la defensa nacional, el fomento económico, etc.

Programa. Es un instrumento destinado a cumplir las funciones del Estado por el cual se establecen objetivos o metas cuantificables, expresadas en términos de productos finales, a cumplirse mediante el desarrollo de un conjunto de acciones integradas y/o de proyectos específicos coordinados, con los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario que es deseable determinar y cuya ejecución queda a cargo de una o más unidades administrativas de alto nivel del Gobierno. Por ejemplo, dentro de la función educación se pueden abrir los programas de educación primaria, educación media, educación superior, etc.

Sub-programa. Es una división de ciertos programas complejos, destinada a facilitar la ejecución en un campo determinado, en virtud de la cual se fijan metas parciales y cuantificables a cumplirse mediante acciones concretas y/o proyectos específicos, a realizarse por unidades de operación definidas, con los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario calculado. El concepto de subprograma debería, en lo posible, limitarse al máximo en su uso y aplicarlo preferentemente a aquellos casos en que efectivamente se trate de programas complejos, susceptibles de separarse en partes homogéneas.

A las definiciones anteriores cabría agregar aquellas que corresponden a subdivisiones de los programas y que se utilizan exclusivamente en los presupuestos de funcionamiento, como es el caso del concepto de actividad y de tarea.

Actividad. Es una división más reducida de cada una de las acciones que deben desarrollarse para cumplir las metas de un programa o subprograma de funcionamiento, y consiste en la ejecución de ciertos procesos o trabajos, mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario determinado y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo, como podría ser una sección. Por ejemplo, dentro del subprograma de enseñanza comercial, se pueden abrir las actividades de instrucción, medidas por el número de horas de clases a dictar, de publicación de material didáctico, de investigación, etc.

Tarea. Es una operación específica a efectuarse dentro de un proceso realizado por la obtención de un resultado determinado. Por ejemplo, dentro de la actividad de publicación de material didáctico se pueden establecer las tareas de redacción de textos, de edición, de distribución, de almacenaje, etc. Cabe hacer notar que estas identificaciones de tareas no deben presupuestarse, sino indicarse, en lo posible, sus volúmenes en términos de unidades físicas.

En relación con el presupuesto de capital, se sugieren las siguientes definiciones que detallarían un programa o sub-programa de capital.

Proyecto. Es un conjunto de obras realizadas dentro de un programa o subprograma de inversión, ejecutadas para la formación de bienes de capital constituidos por la unidad productiva capaz de funcionar en forma independiente.

Obras. Es un bien de capital específico que forma parte de un proyecto, como una escuela, una carretera, un hospital, un edificio.

Operación. Es un esfuerzo sistemático, efectuado con el objeto de ejecutar cada una de las fases del proceso de producir una obra, como el desmonte, la nivelación, el desbroce, etc. necesarios para la construcción de una carretera.

Cabe hacer notar que tanto las tareas como las operaciones se indican en términos y unidades físicas y no son objeto específico de apropiación,

siendo su objetivo primordial describir los procesos y operaciones que deben realizarse para obtener las metas fijadas a una actividad o la obtención de una obra específica.

Se ha preparado, con base en la experiencia de América Latina y sólo con fines de orientación, un conjunto de clasificaciones por programas para las funciones sociales y económicas, con el objeto de servir de guía en la confección de presupuestos por programas. Estas clasificaciones abarcan solamente hasta el nivel de actividad y proyecto.

6.2 La Estructura Programática Institucional

Cuando se hace referencia a la estructura programática institucional se trata de indicar la definición y clasificación de los distintos programas que maneja una institución en particular con la finalidad de organizar sus diferentes acciones y generar el bien y/o servicio para cuya finalidad fue creada y organizada.

En el caso correspondiente a las instituciones del Sector Público Agropecuario de Panamá ya se dispone de estructuras programáticas específicas que responden a las funciones asignadas a las mismas; indudablemente que esas estructuras se pueden mejorar en el tiempo, pero considerando que el propósito a corto plazo es mejorar la planificación operativa ligada a la programación presupuestaria, tales estructuras no serían limitante para ello, por lo que tal tarea se considera puede plantearse para una etapa posterior.

En este apartado se exponen las estructuras programáticas de las principales instituciones públicas del sector.

a) Estructura Programática del MIDA

Prog.	Sub-P	Art.	Programas	Sub-Programas	Actividad
01			Dirección y Admón General		
	01			Dirección Superior	
		01			Despacho Minis <u>terial</u>
		02			Planificación
		03			Auditoría y Fiscalización
		04			Asesoría Legal
		05			Bienestar Social
	02			Servicios Admi- nistrativos	
		02			Admón. de Per- sonal
		03			Servicios de Contabilidad
		04			Serv. Generales
		05			Información y Divulgación
		06			Proveeduría y compras
	03			Administración Regional	
02			Asistencia Té <u>cn</u> nica Agrícola		
	01			Dirección y Coor <u>d</u> dinación	
	02			Asistencia Té <u>cn</u> ca	
		01			Granos Básicos
		02			Hortal. y Tub.
		03			Frutales
		04			Oleaginosas y leguminosas
	03			Servicios de Apo <u>y</u> o Agrícola	
		01			Sanidad Vegetal
		02			Registro y Cer- tificación de semillas.
		03			Estudios Agro <u>in</u> dustriales

Código			Programas	Sub-Programas	Actividad
Prog.	Sub-P	Act.			
03			Asistencia Técnica Pecuaria		
	02			Asist. Técnica	
		01			Producción de Carne
		02			Prod. de Leche
		03			Otras Act. Pec.
	03			Servicios de Apoyo Pecuario y pesca	
		01			Sanidad Animal
		02			Insem. Artificial
		03			Registro Genealógico
		04			Mejoramiento de pastos y forrajes
		05			Aquicultura
04			Ordenamiento y Distribución de tierras		
	01			Dirección y Coordinación	
	02			Catastro Rural	
	03			Mensura y Demarcación de tierras	
	04			Análisis y Avalúo	
	05			Estudios Jurídicos	
	06			Adjudicación de tierras	
05			Desarrollo Social		
	02			Organización Campesina	
		01			Promoción y Asistencia técnica
		02			Capacitación
		03			Asist. para gestión de empresas asociativas
		04			Desarrollo Indigenista
06			Conservación de los Recursos Naturales Renovables		
	01			Dirección y Coordinación	
	02			Desarrollo Forestal	

Código			Programas	Sub-Programas	Actividad
Prog.	Sub-P	Act.			
	03			Manejo de cuencas Hidrográficas	
	04			Conservación de parques nacionales y fauna silvestre	
07			Servicios de Ingeniería Rural		
	01			Dirección y coordinación	
	02			Servicios Técnicos	
08			Educación Agropecuaria		
	01			Enseñanza	
		02			Docencia
	02		Producción Agropecuaria		
		01			Zootecnia
		02			Fitotecnia

b) Estructura Programática del Banco de Desarrollo Agropecuario.

Código			Programas	Sub-Programas	Actividad
Prog.	Sub-P	Act.			
	01		Admón. General		
	02		Cred. Individual		
	03		Cred. Asociativo		
			<u>Inversión</u>		
	01		Asist. Financiera Agrícola		
		01		Crédito individual agrícola	
		02		Crédito Asociativo Agrícola	
	02		Asist. Financiera Pecuaria		

Código		Art.	Programas	Sub-Programas	Actividad
Prog.	Sub-P				
	01			Crédito Individual Pecuario	
	02			Crédito Asociativo Pecuario	
03			Asistencia Técnica Pesquera		
	01			Crédito Cooperativo	
04			Construcciones y Equipamiento		
	01			Locales	

c) Estructuras Programática del Instituto de Merceado Agropecuario

Prog.	Sub-P.	Art.	Programas	Sub-Programas	Actividad
01			Dirección y Admón		
	01			Dirección Superior	
	02			Servicios Administrativos	
02			Servicios Técnicos		
	01			Direc. de Planificación	
	02			Dirección de Finanzas	
03			Operaciones Comerciales		
	01			Dirección de Operación	
	02			Comercialización	
			<u>Inversión</u>		
01			Construcciones		
	01			Silos- Chiriquí	
	02			Silos - Los Santos	
	03			Silos - Veraguas	
02			Inversiones Comunitarias		

d) Estructura Programática del Instituto de Investigación Agroperuana

Código				
Prog.	Sub-P	Art.	Programas	Sub-Programas
01			Dirección General	
02			Planificación y Presupuesto	
03			Administración	
04			Ciencias Agrícolas	
05			Ciencias Peruarias	
06			Transferencia de Tecnología	
			<u>Inversión</u>	
01			Desarrollo Tecnología	
	01			Investigación en áreas específicas
	02			Investigación complementaria
	03			Fortalecimiento Institucional Adiestramiento
	04			Gastos operacionales
	05			Diseño y planos
02			Investigación Agrícola	
	01			Granos Básicos
		01		Maíz
		02		Arroz
		03		Sorgo
		04		Frijol
		05		Poroto
		06		Soya
	02			Hortalizas, Tubérculos y raíces comestibles
		01		Tomate ind.
		02		Cebolla
		03		Pimiento
		04		Hortalizas de tierras altas.

Código			Programas	Sub-Programas	Actividades
Prog.	Sub-P	Aet.			
		05			Papa
		06			Ñame
		07			Otoe y Malanga
	03			Fruticultura	
		01			Frutales y Tro picales
		02			Plátanos
		03			Cítricos
		04			Piña
	04			Cultivos Agroin dustriales	
		01			Cocotero
		02			Caña
		03			Café
	05			Suelos y Clima	
03			Investigación Pecuaría		
	01			Especies Mayores	
		01			Bovino
	02			Especies menores	
		01			Cerdos
		02			Aves
		03			Ovinos
		04			Caprino
04			Transferencia de Tecnología		
	01			Investigación para la comunica ción	
		01			Estudios y Diagnósticos
		02			Evaluaciones
	02			Diseño y Producción de medios	
	03			Capacitación	
		01			Metodología y tec. de Inv.
		02			Ejecución de Prog. de Cop.
	04			Información y Do cumentación Agro- pecuaría.	

e) Estructura Programática de la Empresa Nacional de Semilla.

Código		Art.	Programas	Sub-Programas	Actividades
Prog.	Sub-P				
01			Dirección y Administración General		
02			Coordinación, promoción y Asistencia Técnica a productores y técnicos.		
	01			Arroz	
	02			Maíz	
	03			Frijol	
	04			Poroto	
	05			Sorgo	
03			Multiplificación Nacional de Semilla		
	01			Arroz	
	02			Maíz	
	03			Frijol	
	04			Poroto	
04			Comercialización de Semillas		
	01			Arroz	
	02			Maíz	
	03			Frijol	
	04			Poroto	
	05			Sorgo	

f) Estructura Programática de la Empresa Nacional de Maquinaria Agropecuaria.

Código		Art.	Programas	Sub-Programas	Actividades
Prog.	Sub-P				
01			Administración General		
02			Operaciones		
			<u>Inversión</u>		
01			Inversiones Comunitarias		

g) Estructura Programática del Instituto de Seguro Agropecuario

Código			Programas	Sub-Programas	Actividades
Prog.	Sub-P	Art.			
01			Administración General		
02			Seguro Agrícola		
03			Seguro Ganadero		

6.3 Formulación del Presupuesto por Programa

Congruente con las indicaciones contenidas en apartados anteriores, los programas institucionales hacen referencia a aquellas actividades que son complementarias a los programas de producción para el logro de los objetivos de Desarrollo Sectorial.

Para cada uno de los programas Institucionales del Sector Público Agropecuario se deberán formular programas-presupuesto con la finalidad de ligar la programación de actividades con la asignación de los recursos presupuestarios requeridos para dar cumplimiento a las mismas. La formulación de estos programas-presupuesto se hará en base al formulario que se adjunta en el cual se hará la identificación del programa, la descripción del programa, indicación de la unidad ejecutora, sus objetivos generales y específicos (para el año), la programación de actividades a realizar (metas), el costo del programa desglosado en recursos internos y externos, la distribución del presupuesto por sub-programas y actividades y la asignación del presupuesto por objeto del gasto para los años X y X + 1.

Es de aclarar que en este apartado se presenta como guía de orientación un formato completo que deberá utilizarse para cada programa; el ejemplo se refiere al programa de Asistencia Técnica Agrícola, que incluye todos los componentes del formulario indicado; para el resto de los programas-presupuesto únicamente se presenta lo correspondiente a la programación de actividades (metas) para no hacer muy voluminoso el documento.

FORMULARIO Nº 1

PROGRAMA DE: ASISTENCIA TECNICA AGRICOLA

1.- DESCRIPCION DEL PROGRAMA

2.- UNIDAD EJECUTORA

2.1 Institución

2.2 Unidad Operativa

3.- OBJETIVOS GENERALES

4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS (PARA EL AÑO)

Continuación Formulario No 3
 5. MIDA: METAS DEL PROGRAMA DE ACUICULTURA (03-030/-05)

Unidad de Medida	PROGRAMACION REGIONAL										Total	
	Región I	Región II	Región III	Región IV	Región V	Región VI	Región VII	Región VIII	Región IX	Región X		
1. ASISTENCIA TECNICA AL SECTOR PRIVADO EN LA CRIA DE CAMARONES BLANCOS												
2. GENERACION DE SEMILLAS DE ORGANISMOS DE AGUA DULCE												

42

FORMULARIO No 3

PROGRAMA DE: ACUICULTURA

1.- DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

2.- UNIDAD EJECUTORA

2.1 Institución

2.2 Unidad Operativa

3.- OBJETIVOS GENERALES

4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS (PARA EL AÑO)

Continuación Formulario Nº 1

6. Costo del Programa

Recursos Internos B/ _____
 Gobierno Central _____
 Fondos propios _____
 Créditos internos _____
 Recursos externos B/ _____
 Préstamos _____
 Donaciones _____
 TOTAL: _____ B/ _____

7. Distribución del Presupuesto por Sub-Programas y Actividades

CODIGO Sub-Prog. Act.	Sub-Programa y Actividades	PRESUPUESTO	
		Año X	Año X+1

8. Presupuesto del programa por objeto del gasto.

GRUPO	PRESUPUESTO	
	Año X	Año X+1
1. Servicios personales		
2. Servicios no personales		
3. Materiales y suministros		
4. Maquinaria y equipo		
5. Construcciones, adiciones y mejoras		
6. Adquisición de inmuebles y ex.		
7. Transferencias		
8. Desembolsos financieros		
9. Asignaciones globales		

Formulario N°9

BANCO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
 FUENTES DE FINANCIAMIENTO PLAN CREDITICIO AGROPECUARIO

(En Miles de Dólares)			
Institución Financiera	Nº del préstamo o donación	Monto Total	Monto del desevol para el año
Institución Financiera	Monto Total	Total Desembolsado	Monto del desevol para el año
BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCION Y FOMENTO (BIRF)			
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO			
AGENCIA INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AID)			
OTRAS ENTIDADES			

FORMULARIO Nº 12.

PROGRAMA DE: MULTIPLICACION NACIONAL DE SEMILLAS

1.- DESCRIPCION DEL PROGRAMA

2.- UNIDAD EJECUTORA

2.1 Institución

2.2 Unidad Operativa

3.- OBJETIVOS GENERALES

4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS (PARA EL AÑO)

Continuación: Formulario Nº 14

6. Costo del Programa

Recursos Internos B/ _____

Gobierno Central _____

Fondos propios _____

Créditos internos _____

Recursos externos B/ _____

Préstamos _____

Donaciones _____

TOTAL: B/ _____

7. Distribución del Presupuesto por Sub-Programas y Actividades

CODIGO Sub-Prog. Act.	Sub-Programa y Actividades	PRESUPUESTO	
		Año X	Año X+1

8. Presupuesto del programa por objeto del gasto.

GRUPO	PRESUPUESTO	
	Año X	Año X+1
1. Servicios personales		
2. Servicios no personales		
3. Materiales y suministros		
4. Maquinaria y equipo		
5. Construcciones, adiciones y mejoras		
6. Adquisición de inmuebles y ex.		
7. Transferencias		
8. Desembolsos financieros		
9. Asignaciones globales		

7.- Los Proyectos Institucionales de Inversión

Los proyectos de inversión constituyen el instrumento más específico mediante los cuales se implementa una determinada estrategia de desarrollo, a través de la identificación, instrumentación y ejecución de actividades específicas.

Normativamente los proyectos de inversión se derivan o se enmarcan en el contexto de los programas sectoriales, es decir que no se presentan como unidades aisladas, sino que surgen, forman parte y se desarrollan al interior de un sistema mayor que responde a la solución de una situación-problema en un campo o área de acción específica.

La forma más adecuada y consistente de ordenar o clasificar el universo de los proyectos de inversión y hacerla compatible con los objetivos, políticas y estrategia sectorial es utilizando las categorías de áreas o campos de acción existente para el sector agropecuario. Con el propósito de clasificar el aspecto anterior el cuadro de relaciones entre las categorías enunciadas y los mecanismos instrumentales (políticas, programas y proyectos) es muy ilustrativo. (Ver cuadro).

Complementariamente a los aspectos anteriores en función del Plan Operativo Anual es necesario considerar en primer lugar el dinamismo o evolución que se prevee tendrá durante el año que se está planificando el proceso de inversión, las grandes áreas a las cuales ellas se orientarán y las principales fuentes de financiamiento.

En segundo lugar se deben establecer e indicar las acciones operacionales que se desarrollarán en el año como una orientación para el ejercicio presupuestario.

Asimismo, es importante dejar señalados los cambios previstos en todo el proceso de inversión e indicar las características principales de los

NOTA: 1/ Este tema está ampliamente desarrollado en los instructivos específicos sobre la materia.

proyectos a ejecutarse. En este sentido se requiere realizar un proceso de selección de los proyectos a ser ejecutados en base a unas escalas de prioridades que consideren la situación actual, para determinar los proyectos en ejecución que serán continuados y los proyectos nuevos a incorporar durante el año.

Considerando la escala de prioridades, un inventario actualizado de proyectos, la estrategia de desarrollo y las situaciones coyunturales, se puede decidir una política de inversión a pesar de lo corto que resulta el período de un año. Esa política de inversión contemplará decisiones fundamentales respecto a los aspectos indicados; es decir, en primer lugar y respecto a los proyectos en ejecución, se decidirá cuales serán los proyectos que continuarán durante el transcurso del año; cuales deberán terminar, cuales serán paralizados en su ejecución y cuales continuarán en los próximos años. Y en segundo lugar y respecto a los proyectos nuevos, se deberá decidir cuales proyectos serán iniciados en el año, cuales terminarán en el mismo período y cuales continuarán en los próximos años.

Para los propósitos de la programación operativa anual, para cada uno de los proyectos de inversión se deberá especificar los siguientes aspectos:

- a) Una breve descripción del proyecto
- b) La unidad ejecutora
- c) El costo total del proyecto, desglosado en fondos internos y externos.
- d) Objetivos generales o sean aquellos que persigue el proyecto aún en total ejecución.
- e) Proyectos específicos, o sean aquellos logros que se propone el proyecto obtener durante el año.
- f) Una programación mensual de las metas o actividades del proyecto para el año
- g) Asimismo se deberán establecer por institución y para cada estudio o proyecto los requerimientos presupuestarios trimestrales para el cumplimiento de las actividades o metas.
- h) También se incluirá un cuadro consolidado para las instituciones del SPA de los estudios y proyectos en ejecución y nuevos que se incluirán en el POA al igual que aquellos que se continuarán negociando

PANAMA: INSTITUCION A: SITUACION DE LAS INVERSIONES EN ESTUDIOS Y PROYECTOS HASTA EL AÑO X

Estudios y Proyectos	Período de Duración Inicio Término	Costo Total			Ejecución Financiera			Programación Año X + 1		
		Fondos Internos	Fondos Externos	Total	Fondos Internos	Fondos Externos	Total	Fondos Internos	Fondos Externos	Total
1- <u>Estudios y Proyectos en Ejecución</u>										
1.1 Estudios de Pre-Inversión										
a)										
b)										
c)										
1.2 Proyectos de Inversión										
a)										
b)										
c)										
2- <u>Estudios y Proyectos Nuevos</u>										
2.1 Estudios de Pre-Inversión										
a)										
b)										
c)										
2.2 Proyectos de Inversión										
a)										
b)										
c)										

Cuadro Nº 29

RELACION DE LAS POLITICAS POR AREAS DE ACCION CON LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES

Campos o Areas de Acción	MECANISMOS INSTRUMENTALES	
	Políticas	Programas y Proyectos
A. Recursos y Técnicas		
B. Económicos		
C. Estructura Empresarial		
D. Reforma Administrativa (Desarrollo Institucional)		
E. Movilización Social		

PANAMA: INSTITUCION "A": REQUERIMIENTOS PRESUPUESTARIOS TRIMESTRALES PARA EJECUCION, DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

	Programación Año X+1		I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre			
	F. In- ternas	Ex- ternas	Total	F. In- ternas	Ex- ternas	Total	F. In- ternas	Ex- ternas	Total	F. In- ternas	Ex- ternas	Total
<u>Estudios y Proyectos</u>												
<u>Estudios y Proyectos en Ejecución</u>												
1. <u>Estudios Pre-Inversión</u>												
a)												
b)												
c)												
2. <u>Proyectos de Inversión</u>												
a)												
b)												
c)												
<u>Estudios y Proyectos Nuevos</u>												
1. <u>Estudios de Pre-Inver.</u>												
a)												
b)												
c)												
2. <u>Proyectos de Inversión</u>												

Fomulario Nº 15

INSTITUCION:

PROYECTO O ESTUDIO DE

1.- DESCRIPCION DEL PROYECTO:

2.- UNIDAD EJECUTORA

3.- COSTO TOTAL:

F. Internos:

F. Externos:

4.- OBJETIVOS GENERALES

5.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

(Para el Año)

PANAMA: INSTITUCION "A": RESUMEN DE LOS ESTUDIOS Y PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO, NEGOCIACION O A
 NEGOCIARSE DURANTE EL AÑO X+1
 (En Balboas)

	PROGRAMACION FINANCIERA		Total
	Fondos Internos	Fondos Externa	
1. <u>En Negociación</u>			
1.1 <u>Estudios de Pre-Inversión</u>			
a)			
b)			
c)			
1.2 <u>Proyectos de Inversión</u>			
a)			
b)			
c)			
2. <u>A Negociarse</u>			
2.1 <u>Estudios de Pre-Inversión</u>			
a)			
b)			
c)			
2.2 <u>Proyectos de Inversión</u>			
a)			
b)			
c)			

durante el año y otras cuya negociación se iniciará.

8.- Marco Financiero Institucional

Este apartado tiene la finalidad de presentar un resumen situacional del gasto por institución en los programas básicos de apoyo y de inversión indicando el origen del financiamiento y la clasificación económico del gasto.

Los programas presupuestarios son los instrumentos a través de los cuales las entidades del sector público, en este caso el agropecuario, explicitan las metas a alcanzar en el año, vinculadas con los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.

Mediante la confección de los programas presupuestarios se debe obtener el debido nexo entre el Plan Operativo Sectorial y aquellas partes del mismo que corresponde ejecutar y/o apoyar el sector público.

Se entenderá por programas de funcionamiento básico a aquellos programas que generan bienes y/o servicios, que constituyan la esencia o la razón de ser de una institución, independientemente de que la generación del bien y/o servicio este destinada al consumo final o intermedio por parte de la comunidad o ciertos estratos o sectores de la misma.

En la elaboración de los programas se deberá tener presente la complementariedad en las acciones que realiza la institución; por tanto los programas deberán tener articulación a nivel institucional, como asimismo comprender las vinculaciones con programas a cargo de otras instituciones. Más aún, existen ciertos programas cuyo éxito o fracaso solo esté determinado por la calidad técnica con que hayan sido estructurados y manejados, sino que también por concordancia, en contenido y oportunidad de su aplicación, de otros programas localizados en el mismo sector o incluso en otros campos del quehacer público.

Para fines de análisis y facilitar la asignación de los recursos presupuestarios se introducirá el sistema de elaboración de matrices institucionales.

En la preparación de los programas presupuestarios a nivel institucional se utilizarán las matrices que a continuación se indican:

- Matriz Institucional de estructura del Gasto por Programa (Grupo de gasto).
- Matriz Institucional de Aplicación de Fondos (Gasto corriente y gasto de capital)
- Matriz Institucional del resumen de la Fuente de Financiamiento
- Matriz Institucional: Resumen del Gasto por Programa y Origen del Financiamiento.

Matriz 1

INSTITUCION: "A" ESTRUCTURA DEL GASTO POR PROGRAMAS
(En Miles de Balboas)

Programas Clasificación por Objeto del Gasto	Programa "A"		Programa "B"		Programa "C"		Total Año X Año X + 1 Año X + 2 Año X + 3 Año X + 4 Año X + 5
	1/ Año X	2/ Año X + 1	1/ Año X	2/ Año X + 1	1/ Año X	2/ Año X + 1	
1.- Servicios Personales							
2.- Servicios No Personales							
3.- Materiales y Suministros							
4.- Maquinaria y Equino							
5.- Construcciones, adiciones y mejoras							
6.- Adquisición de Inmuebles y eq. exist.							
7.- Transferencias							
8.- Desembolsos financieros							
9.- Asignaciones Globales							

1/ Se refiere al Presupuesto Aprobado

2/ Comprende el Ante-Proyecto de Presupuesto

Matriz 2

INSTITUCION "A": RESUMEN DEL GASTO EN PROGRAMAS POR CLASIFICACION ECONOMICA
(MILES DE BALBOAS)

PROGRAMAS	Calsificación económica del gasto		Total
	Gasto <u>1/</u> Corrientes	Gasto de Capital <u>2/</u>	
Programa "A"			
Programa "B"			
Programa "C"			
Programa "D"			
Programa "N"			

NOTAS: 1/ Costo de operación de los Programas de Funcionamiento; excluye Grupo 4 (maquinaria y Equipo), Grupo 5 (Construcciones adiciones y mejoras) y el Grupo 6 (Adquisición de inmuebles y equipo existentes) del clasificador por objeto del gasto y el total de las transferencias corrientes. Además incluye el pago de intereses y comisiones.

2/ Incluye Grupos 4, 5 y 6 de los Programas de Funcionamiento, el Costo Total de los Programas de Inversión más transferencias de Capital y la amortización de la deuda.

Matriz 3

INSTITUCION "A": RESUMEN DE LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO POR PROGRAMA

Fuentes de Financiamiento	PROGRAMA "A"	PROGRAMA "B"	PROGRAMA "N"	TOTAL
1. Interna				
a. Presupuesto Nacional				
b. Fondos Propios				
c. Crédito Interno				
d. Otros				
II. Externa				
a. BIRF				
b. BID				
c. AIF				
d. AID				
e. BCIE				
f. Otros				
III TOTAL				

INSTITUCION "A": RESUMEN DEL GASTO POR PROGRAMAS Y ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO (EN MILES DE BALBOAS)

PROGRAMAS	ORIGEN INTERNOS		DEL FUNCIONAMIENTO					
	RECURSOS INTERNOS		RECURSOS EXTERNOS		RECURSOS EXTERNOS			
	Gbno. 1/ Central	Fondos 2/ Propios	Credito 3/ Internos	Sub Total	Préstamos Directos 4/ Gbno. Central	Dona- ciones	Sub- Total	Total
PROGRAMA "A"								
PROGRAMA "B"								
PROGRAMA "C"								
PROGRAMA "D"								
PROGRAMA N"								

NOTAS: 1/ Financiamiento a través del presupuesto del Gobierno Central

2/ Recursos Generados por la propia institución

3/ Incluye préstamos bancarios, crédito de proveedores y financiamiento obtenido por emisión de T.V.

4/ Recursos externos provenientes de créditos contratados directamente por el Gobierno y Orgn. Descentralizada.

5/ Préstamos contratados por el Gobierno Central para ser transferido a organismos descentralizados.

FUENTES DE DATOS BASICOS PARA FORMULAR POA INSTITUCIONAL

Técnicas de Planificación	Datos y Estudios Necesarios	Fuentes de Datos y Estudios
1- Comportamiento reciente de la acción Institucional		
1.1. Marco Socio-Económico		
1.1.1. Clientela objetivo actual y sus cambios más recientes.	- Evaluaciones de los programas, proyectos y actividades, de acuerdo a sus beneficiarios.	- Las evaluaciones bimestrales, trimestrales o semestrales que hacen las instituciones; a los programas y proyectos que ejecutaron.
1.1.2. Evaluación de la eficiencia, cobertura e impacto de los servicios de apoyo.	- Programación anual (X-1) de los servicios agrícola de apoyo. - Evaluaciones de los servicios prestados.	- Plan Operativo Anual Institucional (año X-1). - Las evaluaciones realizadas por la institución; a los servicios prestados.
1.1.3. Analisis del logro de los objetivos y del cumplimiento de las metas y políticas institucionales establecidas para el período reciente.	- Programación anual (X-1) de los objetivos, metas y políticas institucionales. - Evaluaciones de los objetivos metas y políticas institucionales.	- Plan operativo anual Institucional año (X-1). - Las evaluaciones, a los objetivos, metas y políticas, realizadas por la institución
1.2. Marco Institucional		
1.2.1. La organización institucional y sus principales limitantes respecto al cumplimiento de sus funciones, gestión y tecnología para los procesos.	- Organización de la Institución - Las evaluaciones, hechas a esta organización.	- Manual de Organización o de funcionamiento de la institución. - Las evaluaciones realizadas por la institución.

Técnicas de Planificación	Datos y Estudios Necesarios	Fuentes de Datos y Estudios
1.2.2. Dotación y Utilización de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase, tipo y cantidad de recurso utilizados por la institución (año X-1). - Evaluación de la dotación y utilización de estos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios de recursos (físicos, humanos etc.). - Presupuestos de la institución (inversión y funcionamiento). - Las evaluaciones realizadas por la institución; al respecto.
1.2.3. Ejecución presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> - Montos y partidas asignadas a los programas y proyectos. - Evaluaciones a la ejecución presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de inversión y de funcionamiento de la institución. - Las evaluaciones realizadas, por la institución a la ejecución presupuestaria.
1.2.4. Mecanismos de Coordinación Intra e Inter-institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase y tipo de mecanismos intra e inter-institucional utilizados por la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones, realizadas por la institución, sobre este aspecto. - Manual de organización y funcionamiento (organigramas).
2. Objetivos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los demandantes del servicio - Recursos disponibles y capacidad organizacional de la institución. - Objetivos sectoriales año (X-1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterización del sector a nivel regional. - Análisis de la capacidad operativa y gestión institucional año X-1 y X - Plan anual sectorial (POA'S)
2.1. Formulación		

Técnicas de Planificación Datos y Estudios Necesarios Fuentes de Datos y Estudios

3. Metas Institucionales

3.1. Formulación

- Los objetivos institucionales (año X+1).
 - Metas del POA'S año (X+1).
 - Capacidad operativa actual de la institución.
 - Otras Metas Institucionales
- POA institucional año X-1.
 - Plan Operativo Anual Sectorial (año X+1).
 - Análisis de la capacidad operativa y gestión institucional años X-1 y X.

4. Políticas Institucionales

4.1. Formulación

- Lineamientos de políticas sectoriales.
 - Programas institucionales en ejecución.
 - Otras políticas institucionales.
- COSEPLAN
 - POA'S, Plan de Mediano Plazo o Marco Orientador.
 - POA institucional años X
 - Comité Ejecutivo de las instituciones.

5. Presupuesto por Programas

5.1. Formulación

- Descripción del programa, su unidad ejecutora, objetivos generales y específicos, metas a realizar, costos del programa, fuentes de financiamiento, distribución del presupuesto por sub-programas y objeto del gasto. (Estos datos serían específicos para los distintos programas).
- Reuniones técnicas a nivel regional y nacional de los Jefes de Departamentos, planificados. Jefes Regionales, Jefes Nacionales de los Programas y Directores Nacionales.

6. Marco Financiero Institucional

6.1. Formulación

- Estructura del gasto por programas clasificación económica del gasto, fuente de financiamiento por programas.
- Presupuesto por programas institucionales.

BIBLIOGRAFIA

1. Marco Conceptual del Proceso de Planificación Agrario En América Latina y el Caribe: Una Visión Integral de los Procesos de Análisis de Políticas y de Toma de Decisiones en el Sector Agrario.
Documento PROPLAN - 1
IICA. San José, Costa Rica - 1978

2. El Proceso de Análisis de Políticas en el Sector Agropecuario de Costa Rica.
Documento PROPLAN - 3
IICA, San José, Costa Rica, Febrero 1979

3. La Etapa de formulación del Proceso de Planificación Agrícola en Venezuela
Documento PROPLAN - 5
IICA. Caracas, Venezuela, Febrero 1979

4. La Etapa de Instrumentación de la Ejecución del Proceso de Planificación Agrícola en Honduras.
Documento PROPLAN - 6
IICA, Tegucigalpa - Honduras, Febrero 1979

5. La Etapa de Control del Proceso de Planificación Agrario en el Perú.
Documento PROPLAN - 7
IICA, Lima, Perú, Febrero 1979

6. La Planificación del Desarrollo Agropecuario
Volúmenes I y II
Jesús González M.
ILPES Siglo XXI Editores, S.A. México 1977

7. Programación a Corto Plazo en Economías Mixtas
Dardo Segredo
Siglo XXI Editores, S.A.
México 1973
8. Planificación y Presupuesto por Programas
Gonzalo Martner
Ilpes, Siglo XXI, México 1977
9. Presupuesto por Programas
Conceptos, Metodologías y Estrategias
J. Hector Vidal
Educa-ICAP, San José, Costa Rica 1979
10. Selección de Trabajos y Experiencias sobre Planificación de Corto Plazo. Volúmenes del I al IV
Documento Mimeografiado
CEPAL Sub-sede en México. Mayo 1975
11. Programación Regional a Escala Nacional ILPES - CEPAL-SARH
PROCAP. México 1979
12. Planificación Operativa Agropecuaria PROCAP/SARH/ILPES
Jesús González
Documento Mimeografiado, México 1979
13. Planificación Operativa Agropecuaria PROCAP/SARH/ILPES
Luis Marambio
Documento Mimeografiado, México 1979
14. Plan Operativo Anual del MIDA, 1979
15. Memoria Anual del MIDA, Años 1980 al 82

16. Programa de trabajo del MIDA, 1982
17. Memoria Anual del IDIAP, 1980, 1981 y 1982
18. Plan Operativo Anual IDIAP, Tomos I y II, 1982
19. Memoria Anual del B.D.A., 1980, 81 y 82
20. Plan Estratégico de Crecimiento del B.D.A., 1982 - 87
21. Presupuesto de Ingresos, Egresos e Inversiones del B.D.A.
22. Memoria Anual del ISA, Años 1980 - 81 y 82
23. Programas de Aseguramiento Agrícolas del ISA
24. Programa de Aseguramiento Pecuario del ISA
25. Presupuesto por Programas del ISA, 1979, 80 y 81
26. Ley Nº 68 del 15 de Diciembre de 1975 sobre creación del ISA.
27. Memoria Anual del IMA años 1980, 1981 y 1982.
28. Ley Nº 70 del 15 de Diciembre de 1975 sobre la creación del IMA
29. Estructura programática de funcionamiento del IMA, 1982.
30. Programa Regular de Compra y Venta del Ima, 1982.
31. Programa de Multiplicación de Semila de ENASEM, 1982 y 1983.

32. Ley Nº 37 del 25 de julio de 1978 sobre creación de ENDEMA.
33. Ley Nº 12 del 25 de Enero de 1973 sobre creación del MIDA.
34. Ley Nº 51 del 21 de Agosto de 1975 sobre creación del IDIAP.
35. Ley Nº 13 del 25 de Enero de 1973 sobre creación del B.D.A.

DOCUMENTO
MICROFILMADO
Fecha: 14 MAYO 1985

