

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

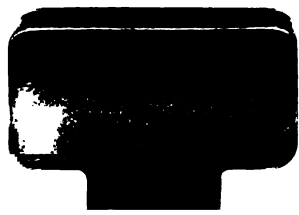


**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA
DE REORGANIZACION DEL MAG
RESUMEN EJECUTIVO Y ANEXOS**

IICA
E 14
M664prog

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA
DE REORGANIZACION DEL MAG
RESUMEN EJECUTIVO Y ANEXOS**

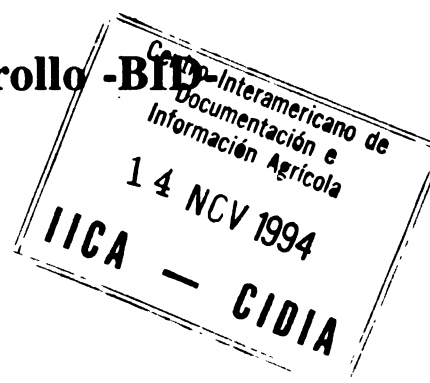


**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL (PFI)**

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

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

Banco Interamericano de Desarrollo -BID-



**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA
DE REORGANIZACION DEL MAG
RESUMEN EJECUTIVO Y ANEXOS**

**Jean-Francois Christin
Consultor**

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

00004090

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL
Y
PROPUESTA DE REORGANIZACION DEL MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG)

RESUMEN EJECUTIVO

I. INTRODUCCION

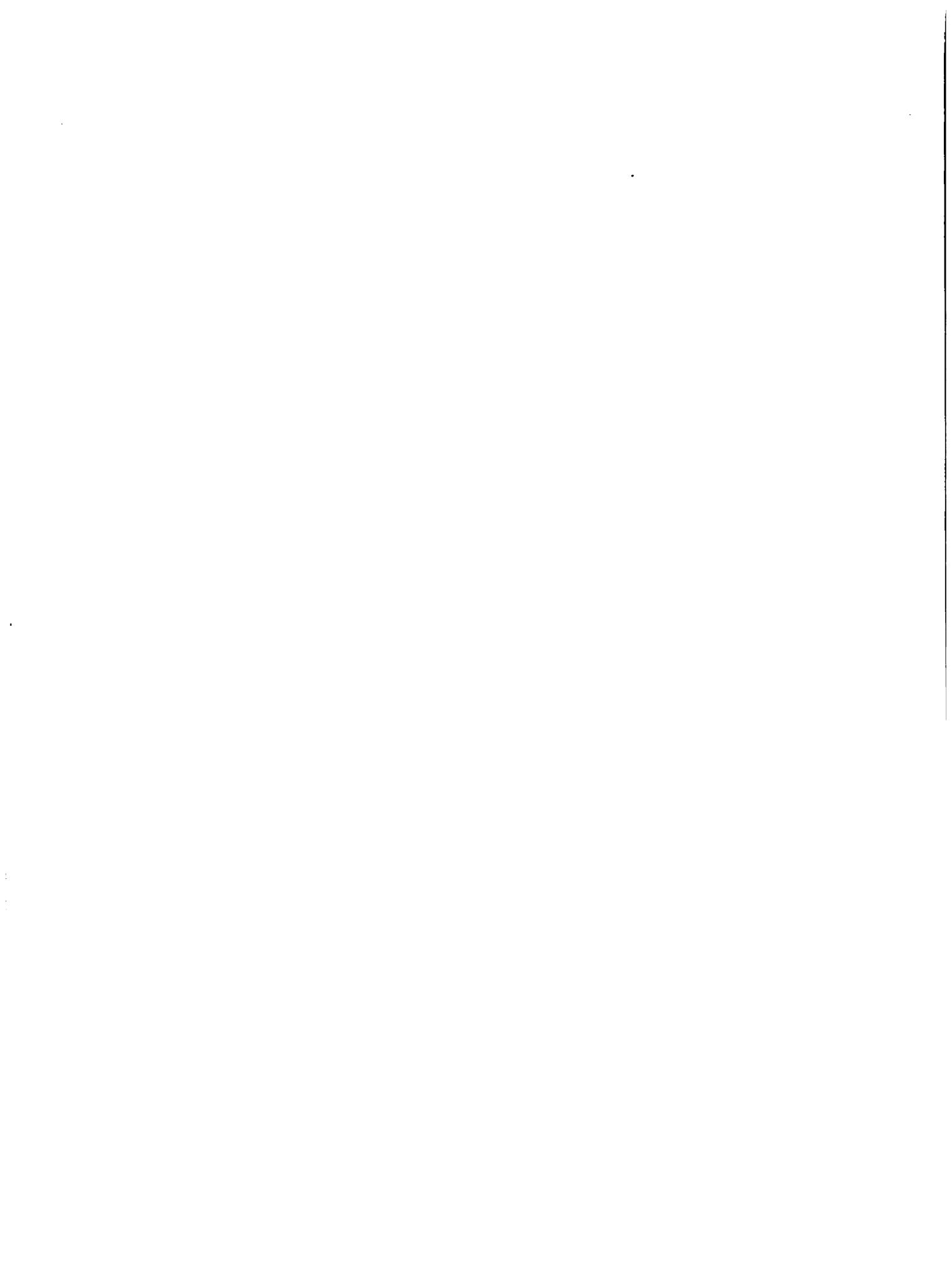
El propósito del presente documento es resumir los resultados del análisis, del diagnóstico institucional y de la propuesta de reestructuración del MAG.

II. ESTRATEGIA ECONOMICA Y SECTORIAL

La estrategia económica del Gobierno de El Salvador (GOES) está basado en cuatro (4) postulados. El primero, la desregulación del mercado, se apoya principalmente sobre i) la definición de políticas sociales destinadas a aumentar las oportunidades de acceso de los más pobres a los beneficios del desarrollo económico y social, ii) el estímulo de la autoridad y capacidad de alcanzar por mérito propio el bienestar individual y colectivo. El segundo plantea la necesidad de eliminar el excesivo grado de participación directa e indirecta del Estado en la producción y distribución de bienes y prestación de servicios. Además resalta el objetivo de otorgar al Estado una función promotora y reguladora. El tercer postulado se refiere a la apertura del mercado por medio de una liberalización del comercio exterior. Por fin el último postulado trata de la disciplina monetaria y fiscal.

La estrategia para la reactivación y el desarrollo del sector agropecuario hace intervenir algunos fundamentos: recuperar la concepción y el hecho de que el país tiene esencialmente una vocación agrícola, plantear como objetivos la introducción de nuevos rubros, la penetración de nuevos mercados, la incorporación de innovaciones tecnológicas y la protección del medio ambiente, con las debidas orientaciones.

Es bien evidente que, a pesar de una merma no despreciable en los últimos años, el sector agropecuario tiene todavía un peso significativo en la economía nacional y sigue siendo el primer renglón en materia de exportaciones, tan necesarias para el país.



Además el Gobierno hace énfasis sobre el aspecto empresarial de la agricultura y por lo tanto estima que su desarrollo debe realizarse por medio del sector privado, con productividad y rentabilidad. Se considera la integración de los pequeños y medianos agricultores y ganaderos sea individuales o bien sean agrupados bajo diferentes formas asociativas, indispensable para lograr los objetivos planteados, utilizando la transferencia tecnológica adecuada y conservando los recursos naturales, garantía para un desarrollo futuro.

III. DIAGNOSTICO

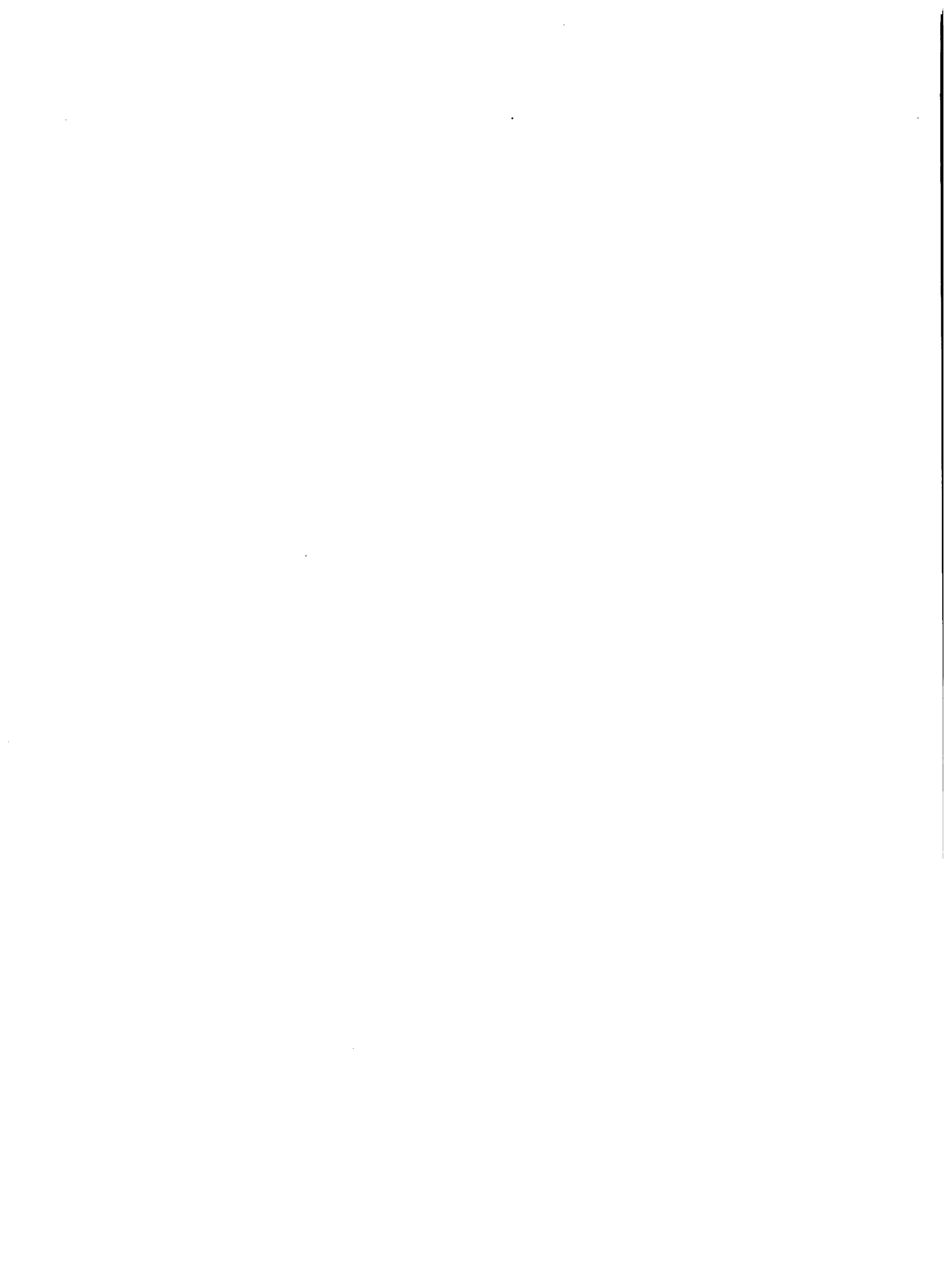
El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) debería ser, por definición, el organismo rector de la política trazada por el Gobierno. En la actualidad no cumple este rol debido a carencias de diversa índole. Sin embargo, como circunstancias atenuantes, es menester resaltar que el Gobierno actual recibió una herencia difícil bajo todos los aspectos, con el agravante de un cambio de enfoque muy significativo, en la política económica.

A. PUNTOS DEBILES

Analizando la situación del MAG, se encontraron numerosos problemas que se deben a un único punto débil prácticamente: la falta de capacidad gerencial.

La debilidad de la capacidad gerencial es de tal naturaleza que tiene efectos secundarios y derivados de esta misma:

- 1 - No existe una clara definición de la política agropecuaria en forma global que pueda traducirse en objetivos cuantificables, condición imprescindible. Los objetivos se quedan a nivel de simple declaración de intención a manera de estrategia global e indicativa, por la sencilla razón de no existir, por lo menos procesada y en forma utilizable, la información requerida y suficiente para definir los objetivos y las metas por alcanzar, constituyéndose así en un círculo vicioso: no hay información y no hay capacidad gerencial para crear las condiciones propicias de una organización adecuada.



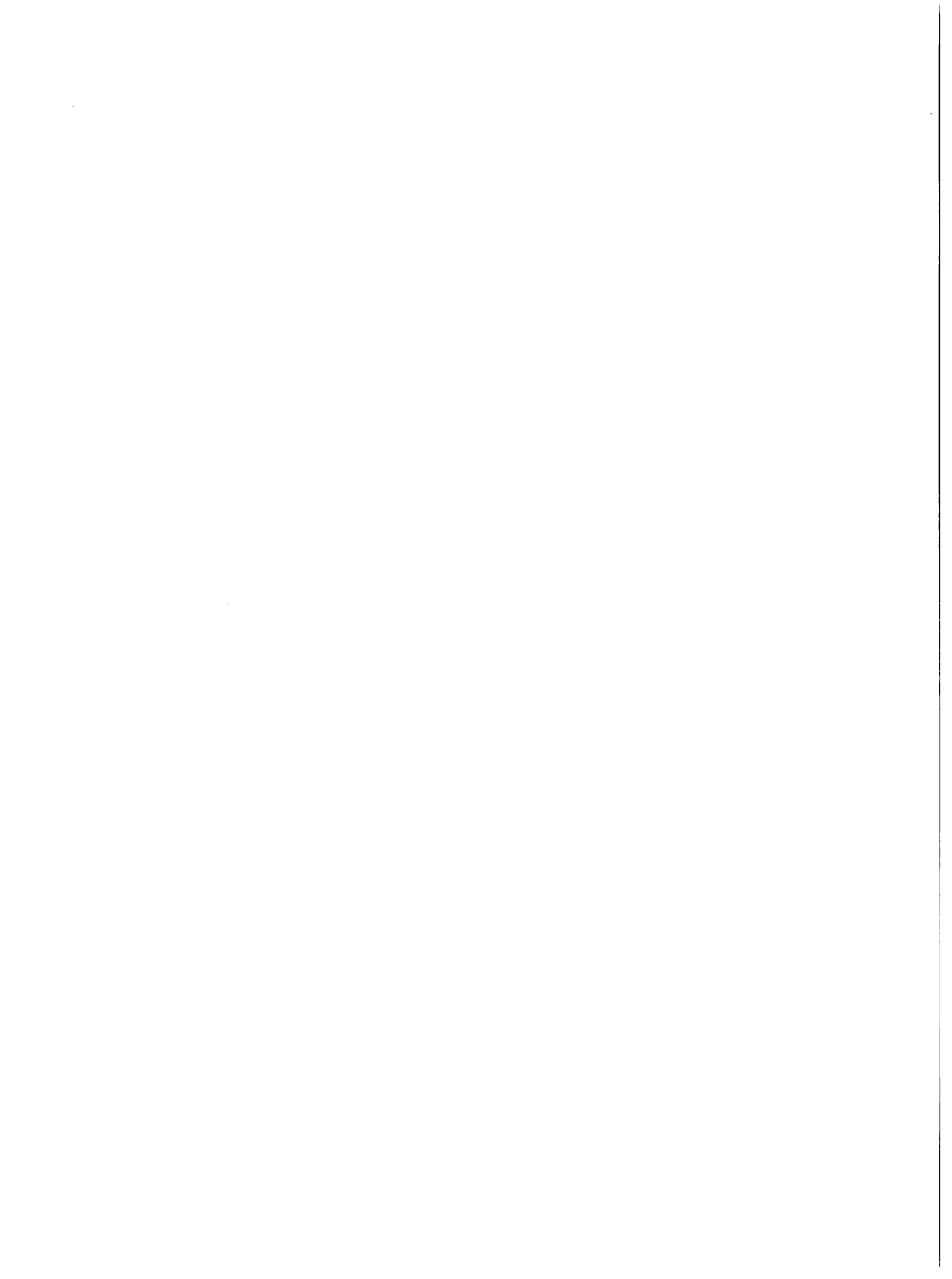
- 2 - Esta ausencia de definición de política no permite el desarrollo de la secuencia: "Estrategia global sectorial (en función de la Estrategia económica global) - Plan de reactivación (a largo plazo, 5 años mínimo, teniendo en cuenta la priorización) - Objetivos - Programas - Presupuestos - Políticas específicas (táctica) para lograr los objetivos, en un proceso que abarque tanto el sector en conjunto como el mismo MAG, contemplando políticas sectoriales (de crédito, de precios, de tenencia de tierra, etc...) e internas (de personal, administrativa, informática, organizacional, etc.) aplicadas al Ministerio.
- 3 - Lo anterior conlleva una carencia de planificación en el sentido más amplio de la palabra, por ausencia de Plan, de Objetivos, de Programas coherentes con sus debidos presupuestos, y de políticas específicas.

Por supuesto existen programas y presupuestos pero estos no corresponden a las necesidades reales por falta de objetivos y de adecuación entre lo que se requiere y lo posible, en función de los recursos disponibles. El proceso de elaboración muestra una dicotomía entre las Regionales y los organismos centralizados.

Desde hace unos diez años los programas y presupuestos son una simple reconducción de los del año anterior con recortes permanentes, y aumentar acuerdos más o menos con la inflación, dejando en realidad menos disponibilidad de recursos para llevar a cabo programas y presupuestos inconsistentes, impuestos desde arriba, sin, como dicho, tener en cuenta la realidad.

- 4 - Los análisis de situaciones, al realizarse, no tienen como objetivo la búsqueda de una solución apoyada sobre un problema-causa, pero más bien se limitan a registrar los efectos y actuar sobre ellos hasta donde sea posible, pero sin mucho éxito puesto que, por ausencia de planificación, el proceso consiste más que todo en una improvisación permanente.

Cabe anotar que, debido a esta improvisación, hay cambios permanentes en los programas, se añaden nuevos, sin tener en cuenta la capacidad operativa, se suprimen sin esperar resultados, aún mediocres, para una evaluación

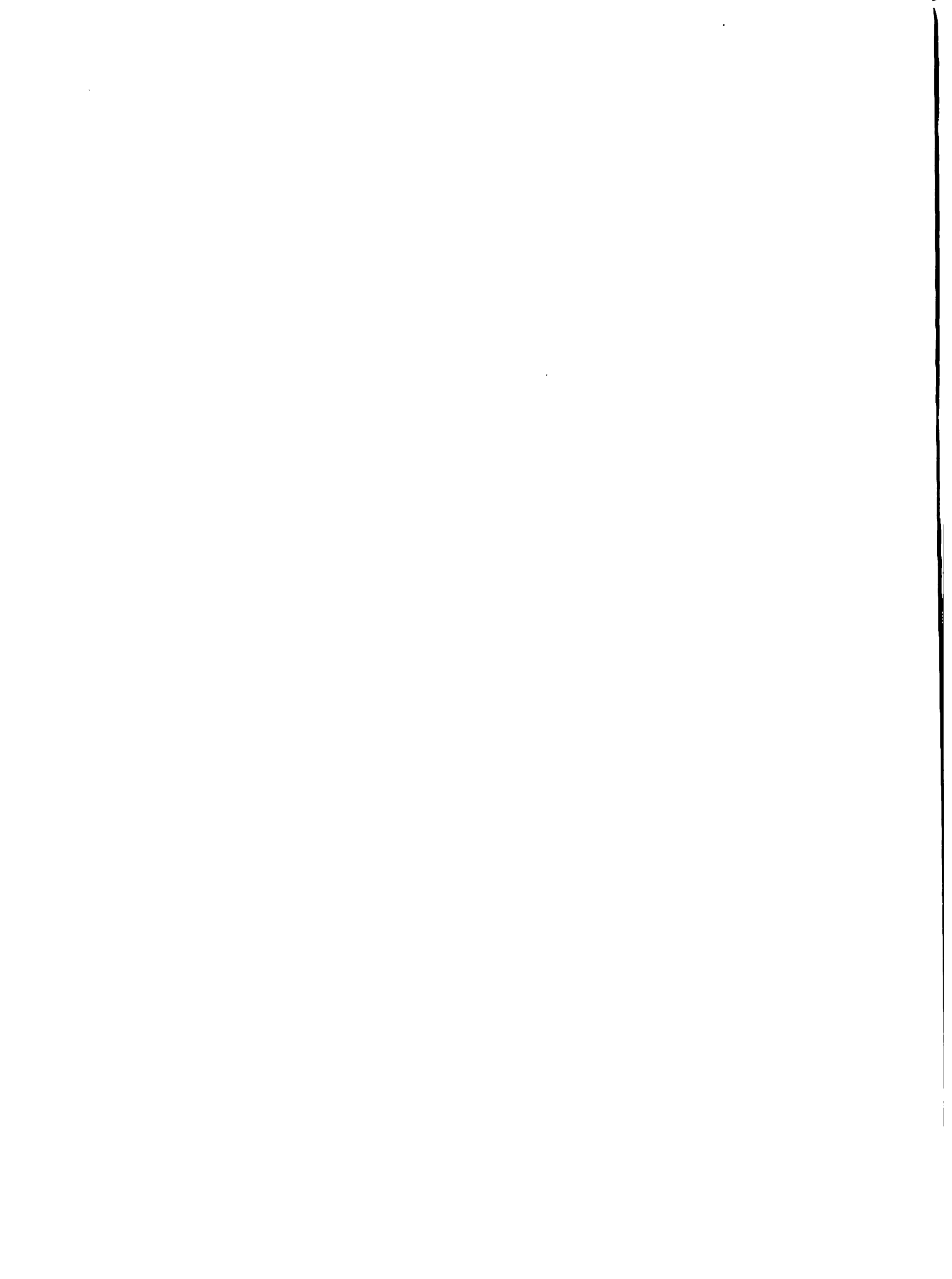


necesaria y las debidas reorientaciones. Por tanto no hay requerimiento a evaluación seria, puesto que no hay nada que seguir y evaluar. Además, los cambios de rumbo generan cambios en los presupuestos y permanentes solicitudes de transferencia, molestando al Ministerio de Hacienda.

- 5 - La previsión, entendida como facultad de anticipar los acontecimientos no se practica, y como es la premisa de toda planificación, se explica facilmente la ausencia de una planificación tecnicamente elaborada. La previsión es una de las responsabilidades de un jefe, tal como lo es la planificación de su propio trabajo, y del trabajo de los elementos a su mando.
- 6 - Si la previsión, no existe, se puede decir que tampoco la autoridad, la cual no brota de un acuerdo que nombra a la persona, pero más bien de su dominio de los temas, y del oficio, siendo alguien competente.
- 7 - Una coordinación sistemática no se nota entre dependencias, ni en forma vertical y tampoco horizontal: de la misma manera no se percibe en las mismas dependencias. La coordinación no va más allá de las reuniones, mal preparadas, sin acuerdos claros, y por ende sin el seguimiento requerido. Cada dependencia actúa como una rueda suelta en función de su presupuesto, de los programas que estima más convenientes, según el criterio de las jefaturas siempre acosadas por instrucciones contradictorias emanadas de los organismos centralizados que invaden el terreno de las dependencias vecinas.

La cantidad de dependencias normativas centralizadas genera alejamiento, celos institucionales internos, dificulta el funcionamiento del MAG, puesto que, desde el punto de vista organizativo, no existe una clara definición de funciones y más que todo de los limites de competencia.

La inexistencia o obsolescencia de los Manuales de organización y procedimientos es una prueba evidente de esta carencia.



8 - Todo lo anterior conlleva a una ausencia de participación y de concertación, lo que tiene su mejor ilustración en el sistema de programación y la elaboración de los presupuestos.

9 - La información y su flujo, la comunicación son muy débiles.

La información no es muy confiable y de todos modos no llega oportunamente a las dependencias que la requieren, obligandolas a buscarle por sus propios medios y por tanto conllevando una duplicidad de gastos innecesarios.

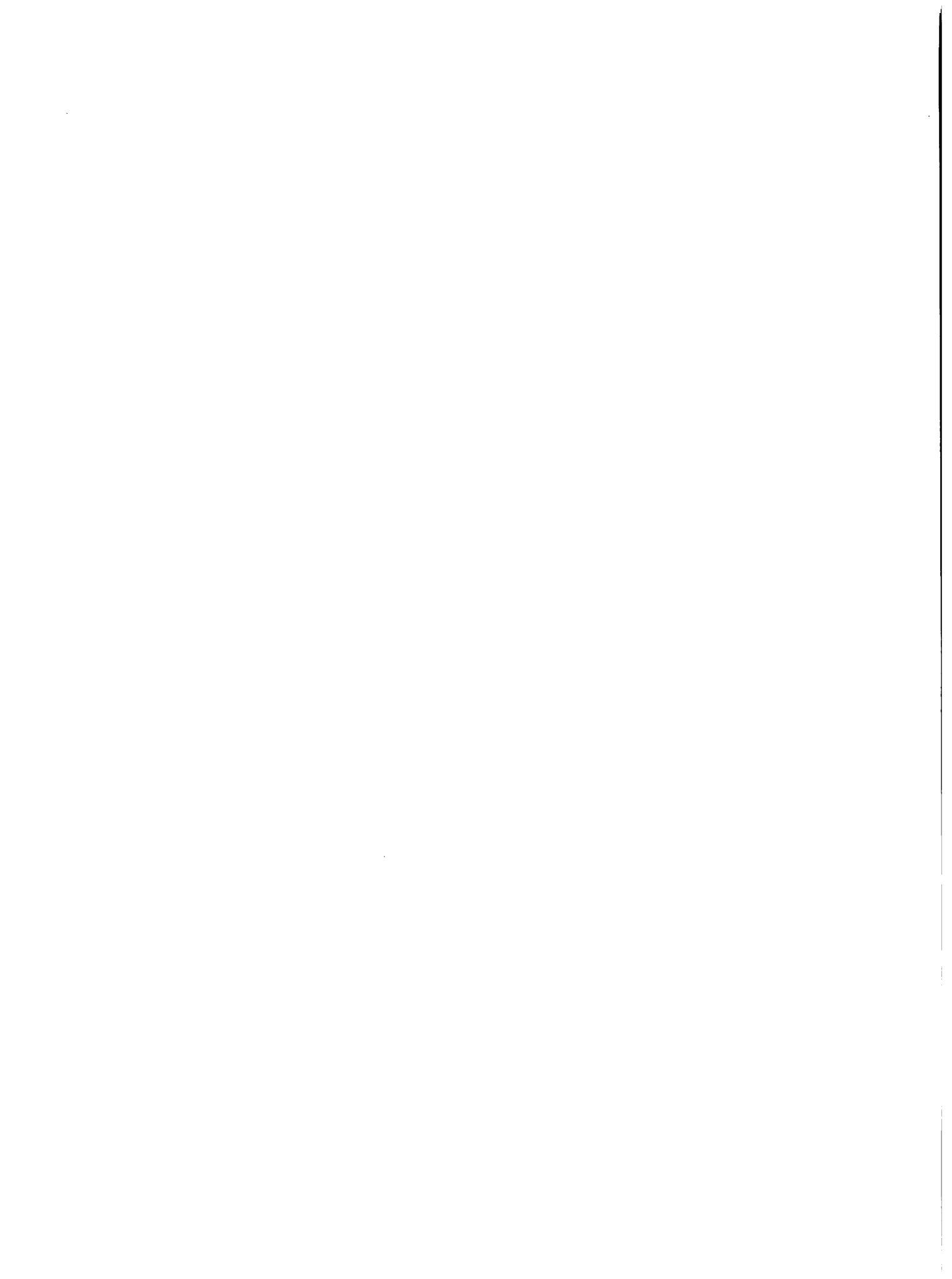
Grandes dependencias centralizadas (Centros) suministran la información hasta con 4 meses (!), lo que en materia de ejecución presupuestaria bloquea todo el sistema. Pero como no hay autoridad, nadie les obliga a cumplir con las normas.

No hay directrices desde la cumbre por medio de las cuales se hace conocer las políticas y los objetivos, orientando los esfuerzos de las dependencias centralizadas, de las regionales y de los organismos autónomos hacia las metas fijadas.

10- Los aspectos de Personal merecen algunos comentarios en cuanto a su número, su calificación y su desempeño, así como su capacitación.

Se ha dicho al principio que todo radicaba en una carencia manifiesta de capacidad gerencial. Esta afirmación merece una cierta matiz. Rasgos de capacidad gerencial se encuentran a menudo, pero no siempre en las jefaturas, y cuando los hay a ese nivel, todas las iniciativas tropiezan contra los muros de la inexistente comunicación de la delegación hacia arriba, y de las instrucciones irracionales.

De todos modos, la capacidad gerencial queda el factor clave de la calidad del desempeño del jefe y de sus subordinados. (Peter Drucker: "La gerencia es otra profesión") Los profesionales y los técnicos conocen su oficio específico, agronomía, veterinaria, etc... en forma satisfactoria; su



ubicación a menudo les resta la oportunidad de demostrar su capacidad. El personal no está sujeto a evaluaciones periódicas que permitirán su mejor aprovechamiento. Hay indudablemente un desperdicio grande al respecto.

Para dificultar todavía más el asunto, la formación-capacitación, enfocada principalmente hacia las becas en el extranjero principalmente, con muchas razones que se pueden imaginar, está bastante pobre; los escasos planes y programas no pasan de esta fase.

Si a estas carencias se les suma la modicidad de los sueldos, además no escalonados técnicamente, se obtiene un motivo más de desaliento.

- 11- Las condiciones físicas en las cuales el personal labora quita lo que hubiere podido quedar de dedicación: oficinas inadecuadas, estrechas, mal distribuidas, falta de equipos de comunicación, de medios de transporte, logística ineficiente en general.

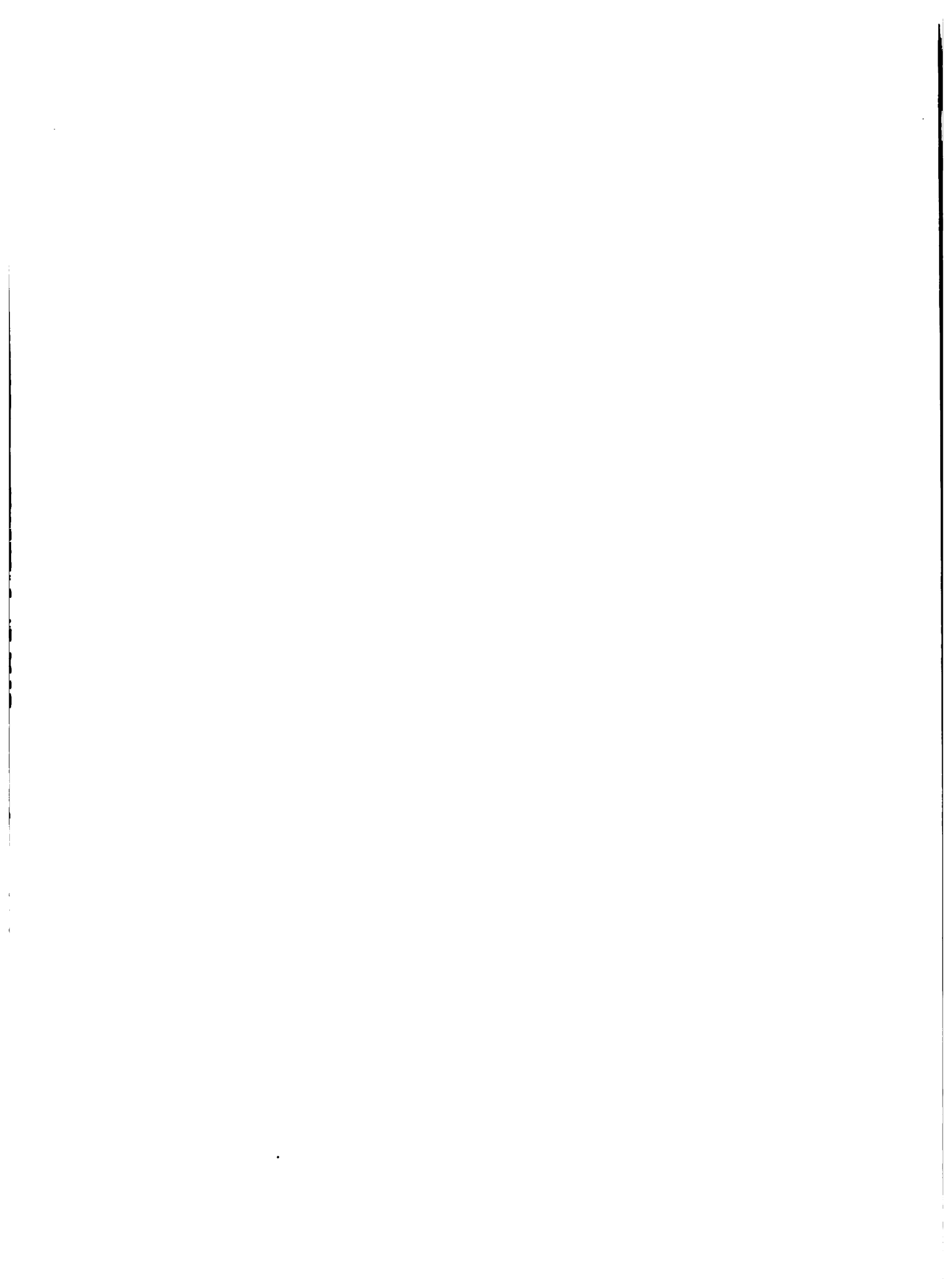
Por medio de proyectos específicos con ayuda extranjera se dotó de locales, de vehículos, etc... a algunos Centros, tal como ganadería; pero la avaricia centralista acaparó el 92% de los vehículos asignados, dejando el Centro con 8 vehículos sobre un total de 108.

- 12- Las leyes y los decretos se refieren casi en su totalidad a la reglamentación de la sanidad animal y vegetal ya la protección de los recursos naturales.

Por ejemplo las Regionales no tienen existencia jurídica sino por medio de la Ley de Presupuesto, y los funcionarios que ahí trabajan no pueden imponer multas por dicho motivo.

- 13- Prácticamente todas las dependencias son conscientes de la limitación de sus acciones.

- 14- Las regionales disponen de un presupuesto que apenas alcanza para los sueldos y cuando no reciben apoyo presupuestario de los Centros, no pueden adelantar actividades.



Por estos motivos las Regionales no desarrollan las actividades de su incumbencia. Ahora la Dirección de Desarrollo Rural disponiendo de un presupuesto relativamente importante, las Regionales se dedican más a los programas de dicha Dirección que presentan una cierta continuidad, cuando los demás programas son sujetos a cambios repentinos.

B. PUNTOS FUERTES

Los puntos débiles fueron objeto del análisis anterior; ahora los puntos que se describen a continuación, sin ser verdaderamente fuertes, representan ciertas ventajas para el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

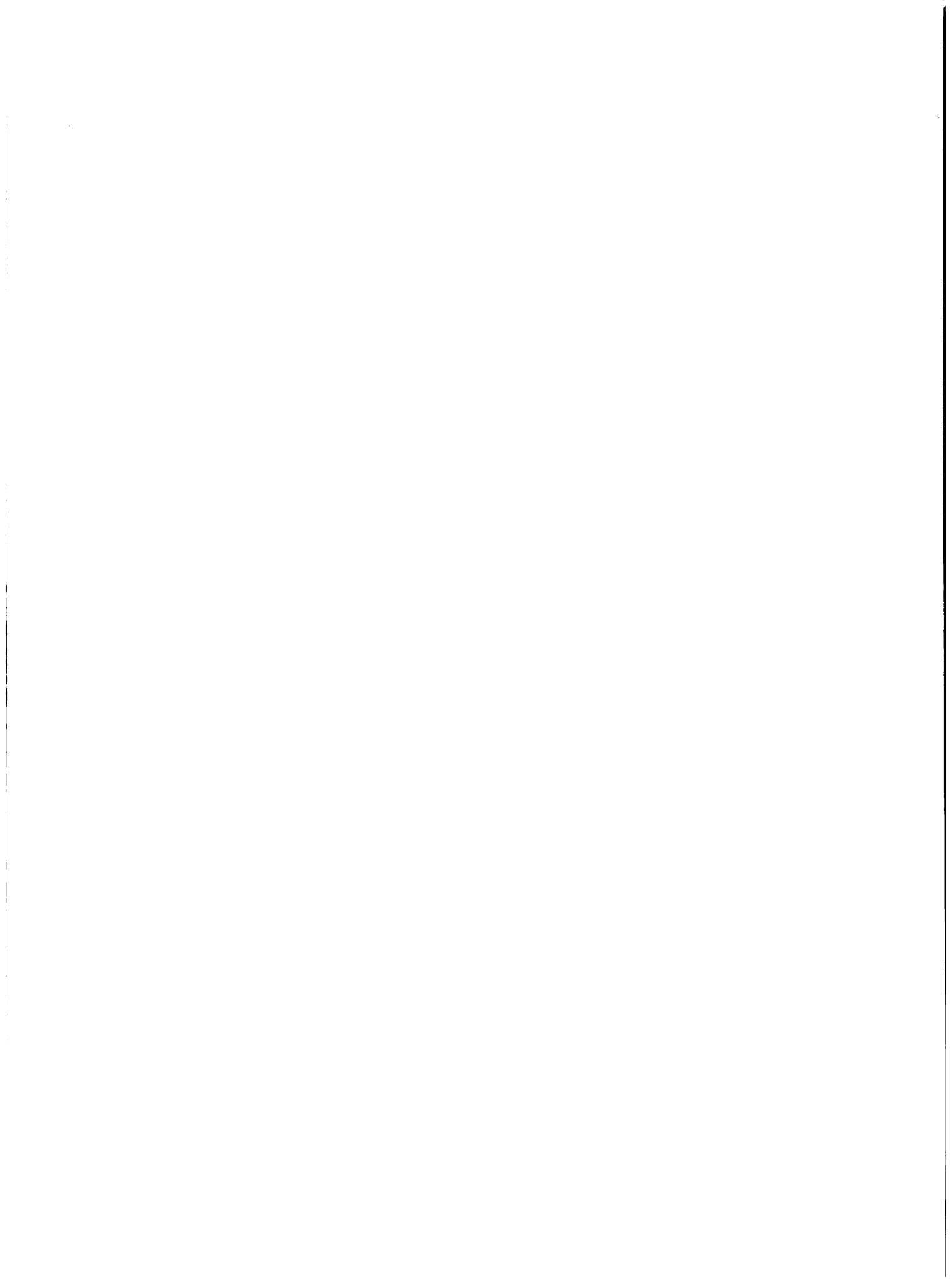
- 1- El personal en su gran mayoría tiene experiencia en los asuntos del MAG debido a su trayectoria. Esta experiencia acumulativa conjugada con una ubicación idónea sería de gran interés para el MAG.
- 2- Existe una infraestructura a nivel de campo, no la más adecuada por cierto, pero tiene el mérito de existir.
- 3- La estructura existe y ponerla a funcionar mejor podría ser una alternativa introduciendo los correctivos requeridos.

C. CONCLUSION

El Gobierno hace énfasis sobre la necesidad de disminuir el gasto público; esta preocupación ha sido la de gobiernos anteriores desde más de diez años, sin lograr mucho éxito al respecto. Pero habrá que intentarlo.

Esta disminución podrá llevarse a cabo una vez reestructurado el Ministerio, y más que todo cuando se mejore el funcionamiento.

Se puede estimar que los problemas del MAG se deben en un 25% a defectos de estructura y en un 75% a carencias de funcionamiento, las que se derivan de una deficiente capacidad gerencial, tal como se ha dicho.



La formación - capacitación tendrá un papel determinante en el éxito y el logro de las metas definidas, sobre todo con un entrenamiento a la resolución de los problemas a través de un programa de desarrollo gerencial. Si los programas de formación-capacitación, de desarrollo gerencial e institucional surten el efecto esperado, cualquiera que sea la estructura escogida, por medio de un fenómeno cibernético, la organización podría tal vez responder informalmente a las solicitudes del entorno y a las necesidades de funcionamiento apoyándose sobre un sistema de comunicación y de coordinación de tipo criptotécnico.

IV PROPUESTA

Es necesario tener en cuenta que las intenciones pueden resumirse a:

- a) La ejecución de una política sectorial y económica capaz de reactivar el sector.
- b) La generación de una tecnología práctica y efectiva, enfocando la extensión hacia los pequeños y medianos agricultores.
- c) La protección de los recursos naturales para asegurar la continuidad y el futuro de la agricultura.

Lo planteado en el documento "Diagnóstico Institucional y Propuesta de Reorganización del MAG" y las "Addenda" al mismo documento, ha sido ampliamente discutido en varias reuniones en las cuales participaron, además del Señor Ministro y otras autoridades, la Coordinación Nacional y el Coordinador General del PFI.

Se llegó a un consenso sobre la estructura y la funcionalidad del MAG que permitiría lograr una reorientación del Ministerio y cumplir con los objetivos asignados por medio de unas modificaciones estructurales.

Con el fin de reducir al máximo el número de interlocutores a nivel del Ministro, simplificando así su labor, dirigida por naturaleza hacia el exterior, se ha previsto:

- 1- Mantener como oficinas de staff las de Auditoría Interna, Jurídica y Comunicaciones.



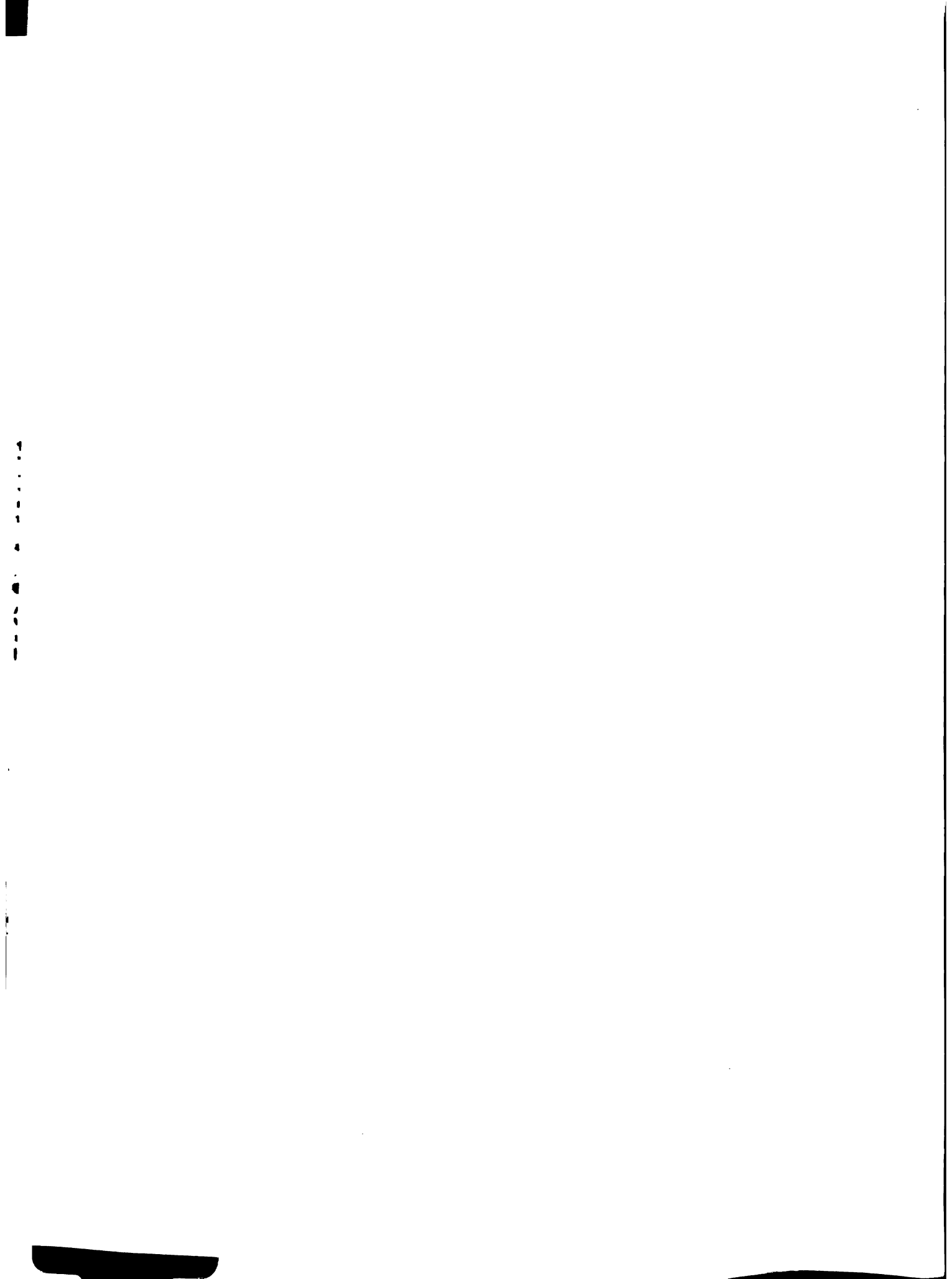
- 2- Reforzar la OSFA (Oficina Sectorial de Planificación), escribiendo a esta misma Dirección General de Economía Agropecuaria como Centro de Información y Estadísticas, de Estudios Económicos y de impacto, el Centro de Cómputo siendo el elemento de apoyo logístico.

- 3- Crear una Dirección General de Operaciones. Esta Dirección comprendería:
 - a) En staff, la actual Gerencia General, transformándose en Gerencia Administrativa y Financiera, con las mismas funciones pero reordenadas para un debido funcionamiento.
 - b) El Centro de Recursos Naturales fusionado con la Dirección de Riego y Drenaje.
 - c) El Centro de Desarrollo Pesquero, que se reorganizaría para su mejor funcionamiento.
 - d) La Dirección de Sanidad Animal y Vegetal.
 - e) La Dirección de Servicios Agropecuarios (DSA) por crear, la cual se encargaría de los servicios básicos, es decir la información referente a la situación de la tierra, la disponibilidad de recursos, incluyendo al crédito, la mecanización, la infraestructura, etc...
 - f) El CENCAP.

La prolongación de esta Dirección a nivel de campo debería permitir un mejor desempeño de las actividades del Ministerio y una mejor presencia.

4. Organismos Autónomos.
Se concretó la decisión de transformar el Centro de Tecnología Agrícola (CENIA) en Organismo Autónomo, encargándose de la extensión con su propia organización a nivel de campo, el CENIA se responsabilizaría igualmente de la parte de investigación y transferencia tecnológica en ganadería.

Los organismos autónomos serán entonces los siguientes:



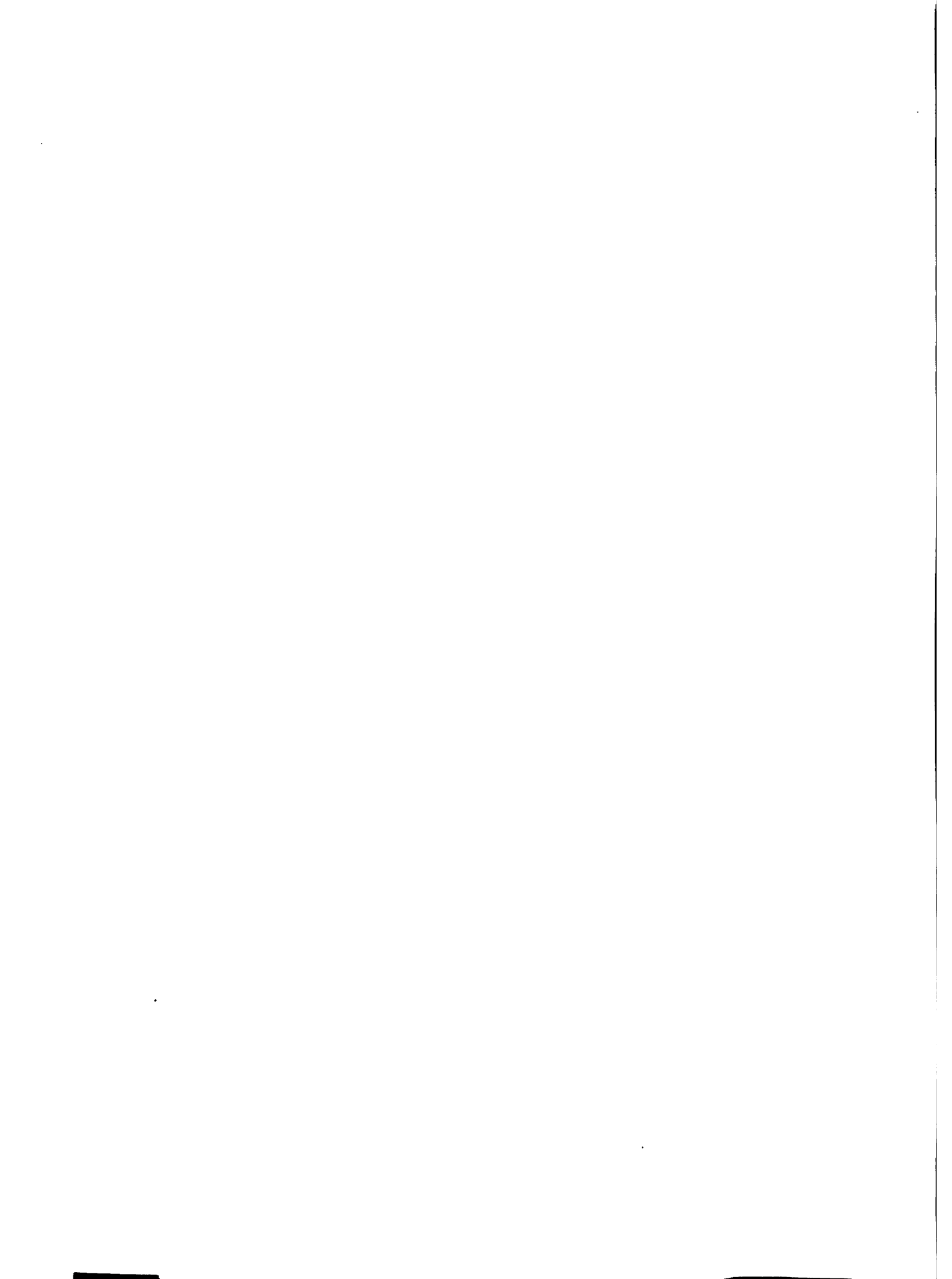
- El Centro de Tecnología Agropecuaria (CENTA) con el CERICAP.
 - El Banco de Fomento Agropecuario (BFA).
 - El Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA).
 - La Financiera de Tierras Agrícolas (FINAIA).
- 5- Aspectos Organizacionales y Gerenciales.
Además de reorganizar las dependencias en función de la nueva estructura, se hará especial énfasis sobre la formación-capacitación tanto a nivel de cargo como a nivel gerencial. La elaboración de un plan de capacitación y su ejecución deberían permitir el entrenamiento del personal de mando especialmente, a las técnicas de desarrollo organizacional, de resolución de problemas y de toma de decisión, para un mejoramiento permanente de la capacidad gerencial.

CONCLUSION

Es indispensable hacer observar que:

- a) El diagnóstico ha tropezado con una serie de dificultades para obtener la información disponible y a menudo no existía o en una forma no adecuada para permitir su uso inmediato, lo que ha conllevado a solicitar la creación de programas específicos. Ha sido el caso para los estudios de personal especialmente.

Evidentemente, el solo hecho de que, por ejemplo, no existen los elementos necesarios para la administración del personal, y de que no hay certeza en cuanto al número de personas que laboran en el Ministerio, son unos indicadores de la organización existente o más bien inexistente, desde el punto de vista informática, como también de la despreocupación del servicio de personal para estos asuntos. Este último aspecto refleja la carencia de métodos o técnicas en materia de administración de personal.



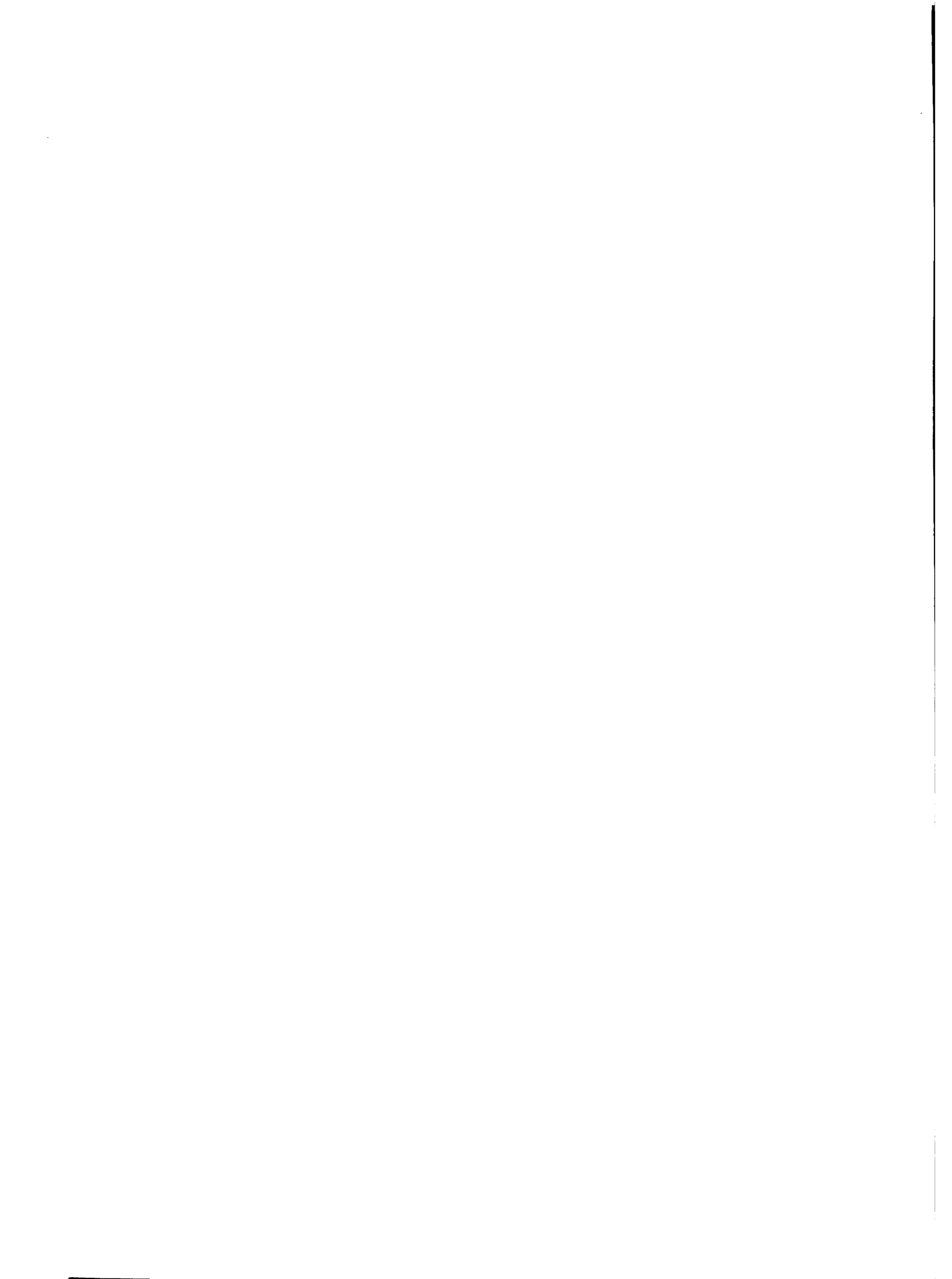
- b) Para obtener unas informaciones más completas, el Consultor del Área Institucional y Gerencial, y su contraparte tuvieron que adelantar lo contemplado en la parte "diseño", poniendo en marcha un programa de actualización del personal, y aun implantarlo.

El proceso anteriormente descrito ha sido utilizado en otros campos, tales como Programación y Presupuesto, y sobre todo en la parte referente a la evaluación administrativa y operacional, donde fué también necesario diagnosticar la ausencia de sistema para tal fin, diseñar los instrumentos necesarios e implantarlos, con la formación requerida para su debido uso.

De acuerdo con la nueva estructura, una vez definitivamente decidida, se organizarán las dependencias y se fijarán las normas y los procedimientos por medio de los manuales necesarios, así como se definirán las informaciones necesarias para los análisis de situación, los diagnósticos y la toma de decisión, de tal manera que no prevalezca la improvisación, sino una planificación efectiva basada a una previsión racional.

San Salvador, diciembre 10 de 1990.

Jean Francois Christin
Consultor PFI (BID/MAG/IICA)



RESUMEN ANALITICO DEL CONTENIDO DE LA INFORMACION
RECOPIADA EN DEPENDENCIAS DEL MAG
PARA FINES DE DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

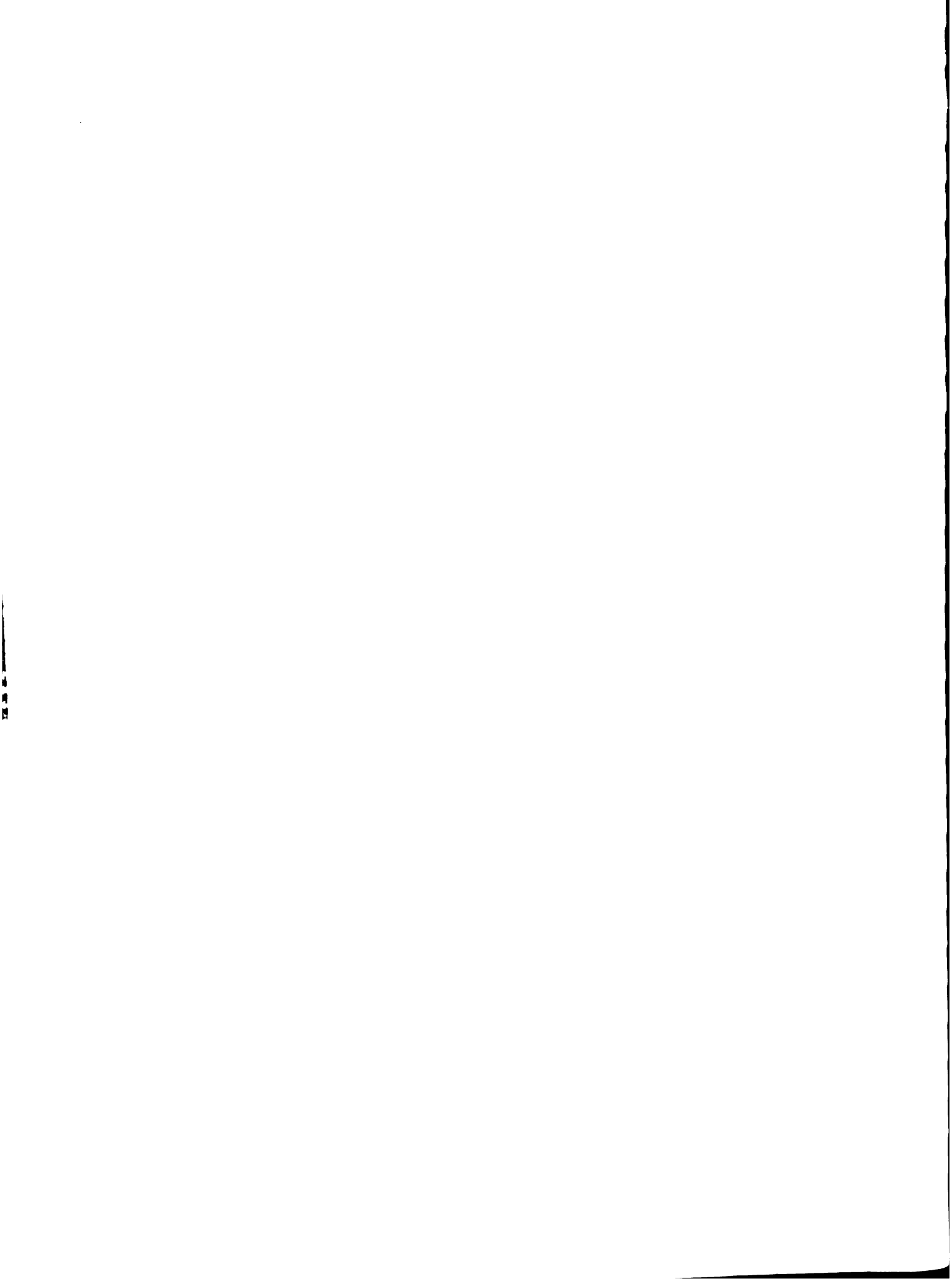
Lista de las informaciones solicitadas.

Lista de las dependencias de las cuales se obtuvo la información:

Dependencias:

Gerencia General
Departamento Jurídico
Auditoria Interna
PERA (Programa de Evaluación de la Reforma Agraria)
Centro de Cómputo
Dirección de Defensa Agropecuaria (DDA)
Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA)
CENREN (Centro de Recursos Naturales)
CENDEPESCA) (Centro de Desarrollo Pesquero)
Centro de Desarrollo Ganadero
Dirección General de Riego y Drenaje (CGRD)
Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR)
Gerencia Regional de la Región Occidental
Gerencia Regional de la Región Central
Gerencia Regional de la Región Paracentral
Gerencia Regional de la Región Oriental
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)
Financiera de Tierras Agrícolas (FINATA)
Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA)

Se adjunta igualmente la lista de los servicios prestados por las dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la mayoría consecuencia de leyes y decretos referentes al sector. Dichos servicios se sujetan a procedimientos legales.



EVALUACION ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL

Para fines de diagnóstico se diseñó un formulario destinado a tener una información por parte de los funcionarios, como respuesta a una pregunta: "Cómo ellos ven el Ministerio" bajo diferentes aspectos que se enumeran más adelante.

El Consultor y su contraparte se empeñaron en verificar luego la validez de la información.

Este trabajo se realizó por medio de:

- a) La creación de grupos de trabajo en cada dependencia importante del MAG.
- b) El entrenamiento a los métodos de evaluación utilizando el formulario en
- c) diferentes reuniones con los miembros de los grupos de trabajo para profundizar los puestos claves del formulario y verificar la validez de las opiniones.

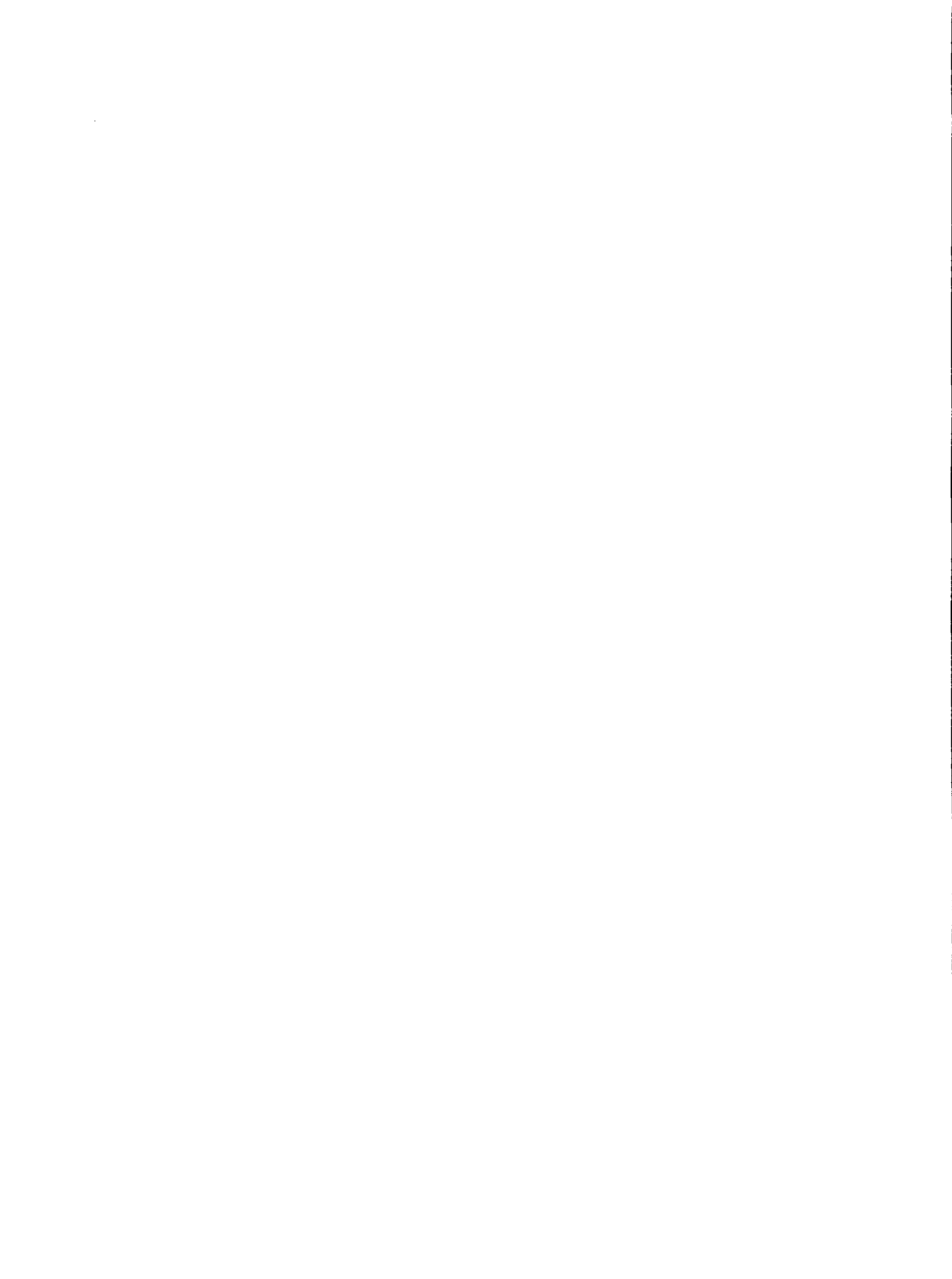
El formulario contemplaba las siguientes Áreas:

1. Administración y funcionamiento
2. Recursos Humanos
3. Recursos Físicos y Financieros
4. Resultados Técnicos
5. Clientela
6. Servicios especiales (Proyectos en curso de desarrollo).

Adjuntamos el modelo de formulario que se utilizó para la encuesta.

Se debe un reconocimiento a los funcionarios que conformaron los grupos de trabajo por la dedicación que aportaron al desarrollo de la encuesta y cuyos nombres aparecen en la lista adjunta: una mención especial merecen los Licenciados Ricardo A. Rebollo y Carlos Guillermo Herrera Palacios, funcionarios de la OSPA, cuya ayuda ha sido valiosa para llevar a cabo estos trabajos y otros requeridos por el PFI en el Área, sin olvidar cada uno de los Gerentes Regionales.

Cabe resaltar igualmente la colaboración irrestrictiva de la contraparte del Consultor del Área Institucional y Gerencial, Licenciado José Dalmore Velásquez, quien ha dirigido sus esfuerzos al conjunto del Área y muy especialmente de personal, con sus incidencias en la parte informática (cómputo) así como a los aspectos a la capacitación.



**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y
PROPUESTA DE REORGANIZACION DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

**EVALUACION DE LAS AREAS
LEYES, EQUIPO Y PERSONAL**

I LEYES Y DECRETOS

El Ministerio de Agricultura y Ganaderia no está regido por una ley específica. Las leyes y decretos existentes se refieren en su casi totalidad a normas de tipo específico referentes a las áreas de la competencia del MAG. En otras palabras son instrumentos legales que permiten al MAG hacer cumplir disposiciones para la protección del medio ambiente y de los recursos naturales, la vigilancia sanitaria, etc...

En anexo se encuentran un listado de las leyes y decretos vigentes, así como de las normas para obtener de diferente índole.

La nueva estructura del Ministerio de Agricultura y Ganaderia y sus relaciones con los organismos autónomos justifican la elaboración de una "Ley Marco" por medio de la cual se fortalecerán los aspectos de planificación, de presupuestos, de evaluación y control con el fin de lograr una coherencia sectorial.

II EQUIPOS

1. Equipos de Oficina.

La repartición de los equipos de oficina está poco equilibrado; si algunas oficinas se encuentran relativamente bien dotadas tales como el Centro de Desarrollo Ganadero, otras carecen de elementos necesarios tales como máquinas de escribir en buen estado.

Muchas dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganaderia disponen de pequeñas computadoras, a veces sub-utilizadas. El programa de informática permitirá un mayor conocimiento de las necesidades reales. De todos modos será conveniente prever un

sistema de teleprocesos, con modem, para permitir la transmisión directa de las informaciones desde los Centros y las Regionales hacia el Centro de Cómputo.

Existen escritorios en mal estado que se trataría de reemplazar.

Sin embargo, cualquier decisión al respecto estará condicionada por la nueva estructura, lo cual conllevará la supresión de los cargos innecesarios.

2. Vehículos

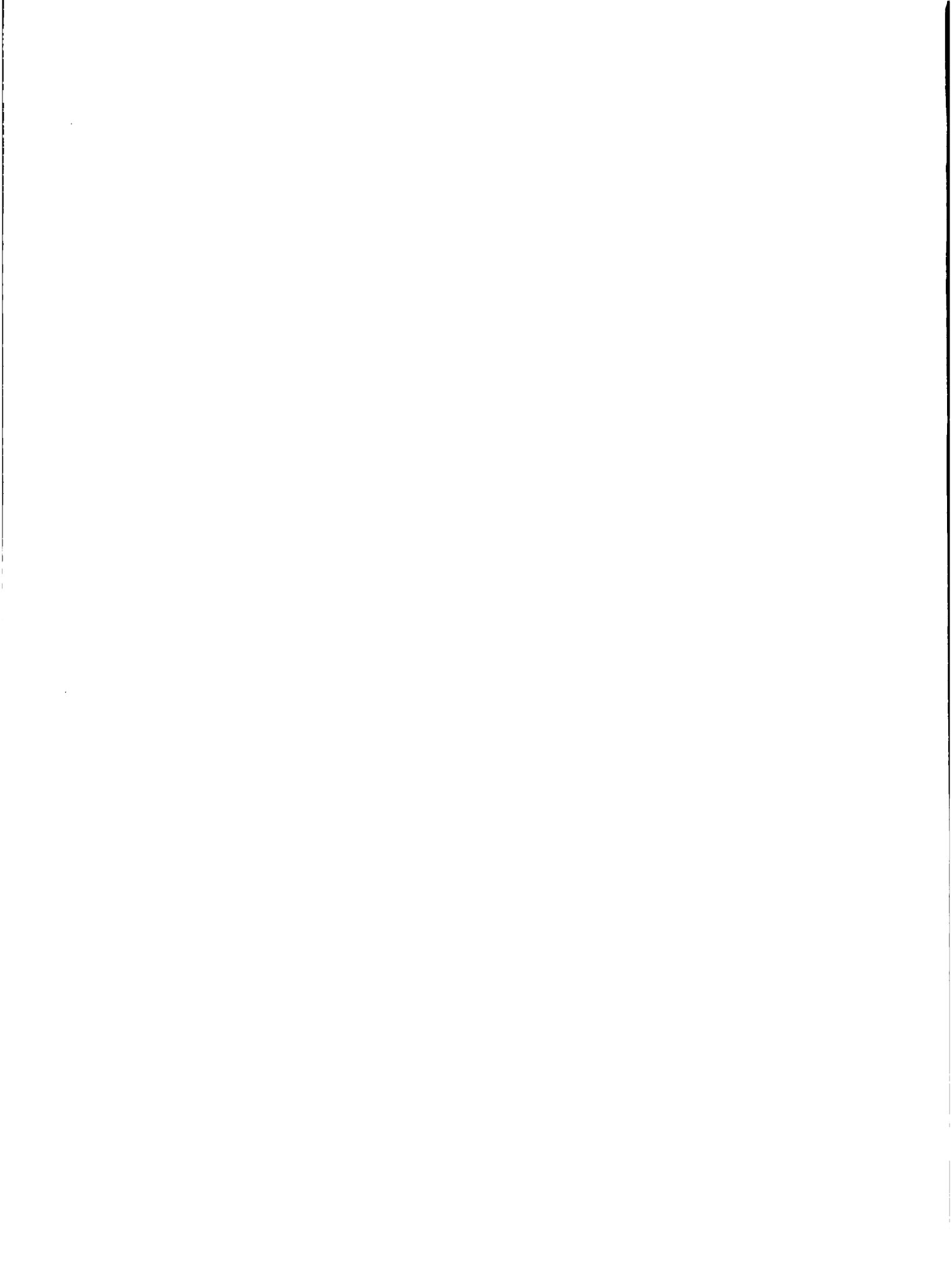
Tal como se puede observar en los documentos, se conoce el parque automotor de algunas dependencias, pero para otras no existe un listado de vehículos.

En efecto, hay carros que están asignados a ciertas dependencias, pero desde la llegada de éstos, fueron repartidos por decisión del alto mando, empezando éste mismo a asignarse los mejores. Es el caso típico de ganadería, dependencia centralizada que recibió 108 vehículos y conservó 8 en 1986. Esta dotación fue consecuencia de un Convenio con el BID, el cual abarcaba también la construcción de las CEGAS (Centros de Ganadería) y estaciones de inseminación, laboratorios, etc.

El Centro de Cómputo dispone de las informaciones referente a los vehículos, pero es obsoleta, puesto que no está actualizada, especialmente en relación con el estado de los vehículos. De acuerdo con un sondeo preliminar realizado por el Consultor y su Contraparte, se estima que un 20% del parque automotor se encuentra en un estado aceptable.

En efecto, existe un taller de mantenimiento, pero por la insuficiencia del presupuesto no se puede reparar correctamente los vehículos, y se acostumbra en quitar los repuestos de un vehículo para reparar otro, terminando por tener dos en estado regular.

Se está dando las instrucciones pertinentes para actualizar los datos, utilizando la tarjeta de transporte poniéndola al día, con el fin de obtener una información confiable, la cual permitirá la elaboración del proyecto de inversión, en cuanto a la parte de vehículos, producto de la labor del Área Institucional y gerencial de acuerdo con el Convenio.



Se espera así disponer de los datos necesarios para fines de enero, y la evaluación de las necesidades reales de medios de transporte, en función de la nueva estructura del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Plan de Trabajo Especifico

El Plan de Trabajo referente a la evaluación de las necesidades de medios de transporte seguirá los siguientes pasos:

1. Actualización de las informaciones relativas al parque automotor.
2. Evaluación de las necesidades de medios de transporte de acuerdo con la estructura:
 - a) Necesidades estimadas por las dependencias.
 - b) Correctivos aportados por el PFI.
 - c) Estimación definitiva:
 - i. Tipo de vehiculos incluyendo motos, de acuerdo con las actividades.
 - ii. Valores según las marcas.
 - iii. Cantidad necesaria.
 - iv. Presupuesto.
3. Alternativas
 - A. Para los vehiculos nuevos

Estudio de factibilidad de adquisición de los vehiculos por parte de los funcionarios mediante:

 - i. Préstamo del MAG, a través del Banco de Fomento Agropecuario, en condiciones preferenciales.

- ii. Reconocimiento de un subsidio fijo mensual al funcionario por utilizar su vehículo para actividades requeridas por el MAG; el beneficiario costearía todos los gastos: seguros, combustible, reparaciones, etc..., eliminando así los problemas del MAG en estos aspectos.
- iii. Fijación de los plazos de crédito.
- iv. Plan de recuperación del crédito, utilizando el sistema de retención sobre sueldos.

Esta fórmula funciona siempre y cuando el sistema no presenta fallas, las esenciales siendo el laxismo y una actitud permisiva que impide la recuperación del crédito. Se trataría de prever el pago del saldo en caso de retiro, o recuperación del vehículo por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, devolviendo una parte del capital en proporciones que se deberán calcular. El vehículo así recuperado se otorgaría a otro funcionario en calidad de vehículo usado, a precio de mercado (per itaie).

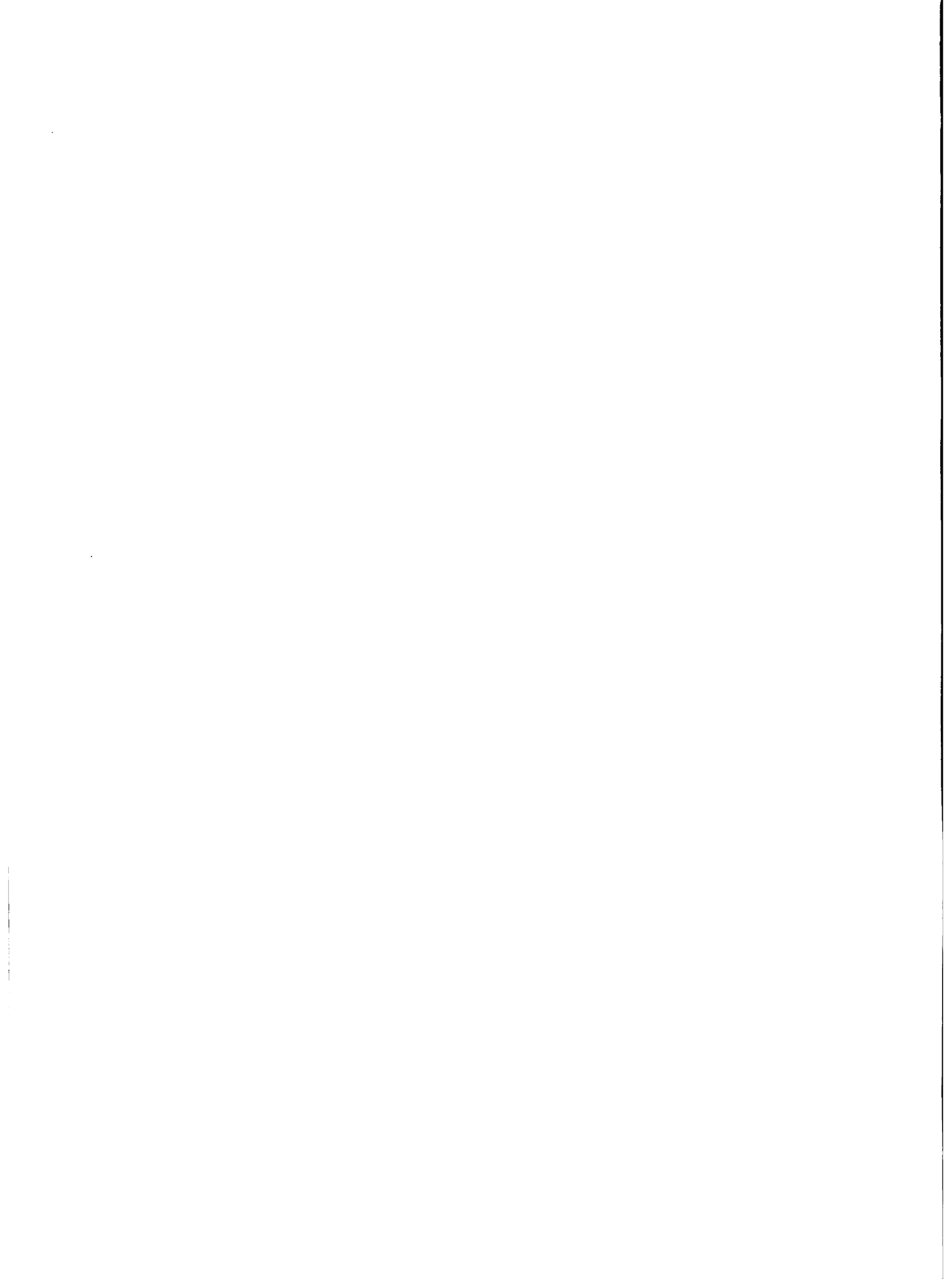
B. Para los vehículos en estado Regular.

Se trataría de prever subastas oficiales y amparadas por las normas vigentes para vender en el mercado de usados los vehículos.

Al mismo tiempo, se crearía un fondo de transporte a donde se depositaría el dinero obtenido de estas subastas, lo que permitiría disponer de recursos para el mantenimiento de los vehículos de servicio que seguirán existiendo, evitando así un presupuesto adicional del GOES para tal fin, por lo menos durante un cierto tiempo.

Si se logra establecer un plan de reposición, la venta de vehículos se podrá contemplar cada año, aportando así fondos en forma permanente.

Estos asuntos se concretarán así:



- a) Colocando los fondos en bonos con plazos diferenciados en función de un plan de tesorería (costos de reparaciones) basado en programas de mantenimiento preventivo. Los intereses siempre servirán para engrosar las sumas disponibles.
- b) Por medio de la cuota mensual, retenida sobre los sueldos de los funcionarios que podrán adquirir los vehículos en las subastas.

4. Mantenimiento

Los vehículos de servicio pertenecientes a la dependencia "Transporte" necesitarán mantenimiento.

En la actualidad existe un taller de mantenimiento prácticamente paralizado por falta de presupuesto, y se puede dudar de su eficiencia.

Se sugeriría suprimir dicho taller y promover la creación de uno de los diferentes talleres privados, cuyos socios serían los mismos mecánicos del taller actual.

Podrían competir con otros talleres para que se les adjudiquen las licitaciones anuales de mantenimiento del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La puesta en marcha de esta fórmula requeriría de unos estudios más completos para realizar una evaluación comparativa de los diferentes sistemas.

III PERSONAL

Los aspectos referentes al personal han sido contemplados en el primer documento en forma resumida.

Es necesario analizarlo bajo diversos puntos de vista:

1- Remuneración

Los sueldos, por lo general son bajos, por tanto hay fugas.; evidentemente se van los mejores. Por otra parte, los sueldos no responden a un escalafón, es decir que no obedecen a una jerarquización en función de conocimientos, experiencia, trayectoria,

desempeño en el cargo, así que se encuentran funcionarios de misma calificación con sueldos diferentes, funcionarios con mayor calificación que otros con sueldos menores. Para completar, unos funcionarios trabajan en una dependencia y figuran en la nómina de otra dependencia. Existe una mezcla muy perjudicial para la disciplina.

2- Selección

La selección del personal no ha obedecido a criterios muy racionales, con el agravante de una ubicación no siempre acorde con sus conocimientos. Se contrataron personas que, a menudo no tienen mucho que ver con las actividades del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Prácticamente todas las profesiones se encuentran en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, desde Ingenieros Agrónomos y Veterinarios, hasta Marineros, Profesores de secundaria.

3- Promociones e Incentivos

No existen promociones y tampoco incentivos; no hay sanción y tampoco recompensa. Por ejemplo, se podría mandar una carta de felicitación, lo que no cuesta nada. Evidentemente, esta situación no propicia una atmósfera estimulante para el trabajo.

4- Repartición y Ubicación del Personal

Estos aspectos serán objeto de un anexo con los cuadros correspondientes.

5- Política de Personal

No existe ninguna política de personal. El Consultor atribuye esta falla como las anteriores a una falta de capacidad gerencial.



6- Capacitación

No sobre insistir sobre la necesidad de una capacitación profunda e intensiva. El plan de capacitación propuesto debería contribuir a un mejoramiento sustancial, pero con una condición *sive qua non*: que la estructura, y la coherencia del sistema acoplado con los resultados de la capacitación, permitan el desarrollo gerencial, luego organizacional y por fin institucional que se requieren.

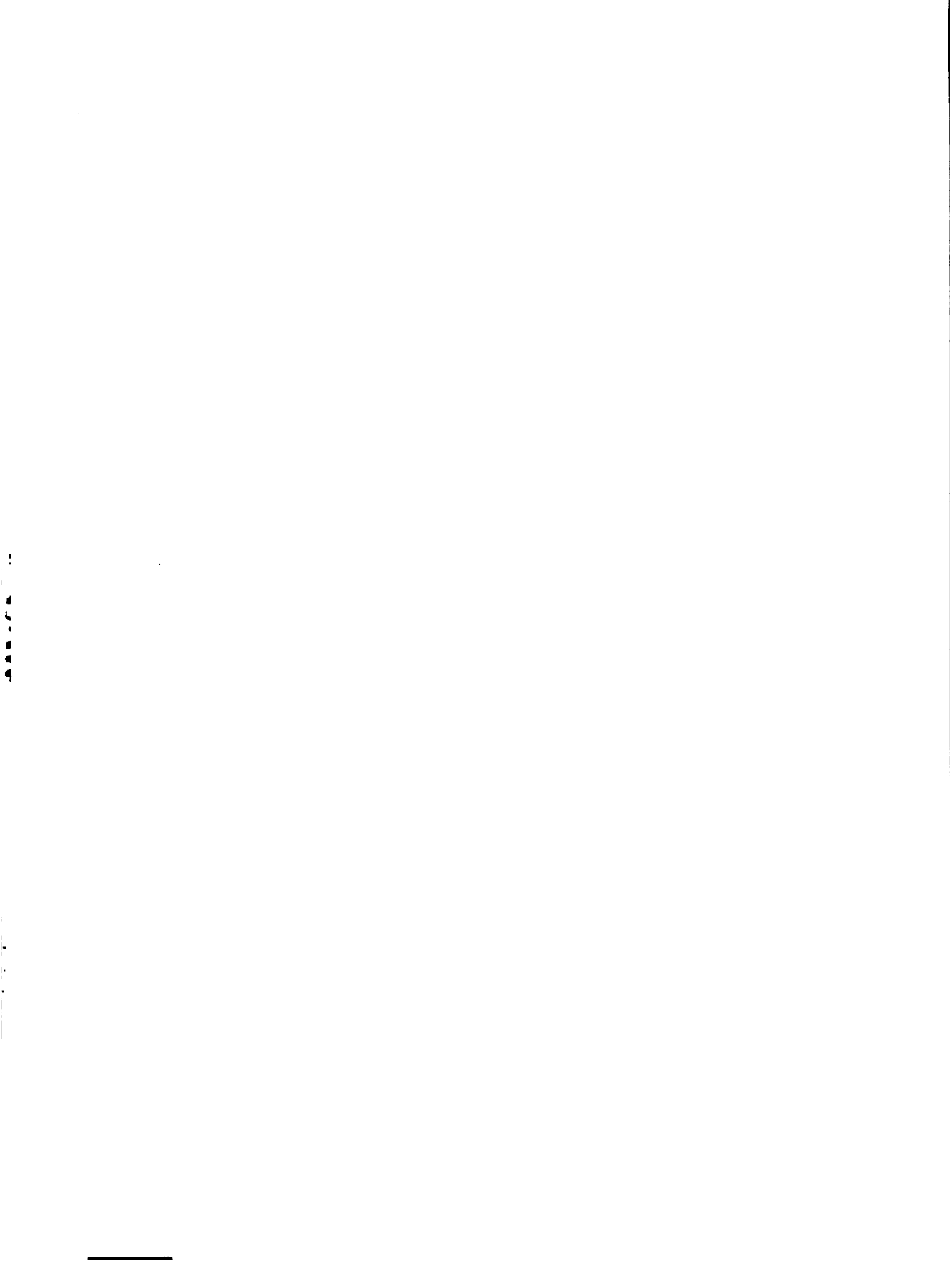
En resumen, hay personal calificado, pero no está ubicado donde se requiere, y muy a menudo son los menos capaces que poseen el poder de decisión o por lo menos la posibilidad de intrrometerse con los resultados que uno puede imaginar.

IV PLAN DE INVERSION TENTATIVO

El plan de inversión propuesto a continuación es tentativo. En efecto, la cuantía dependiendo de las necesidades reales está supeditado a la nueva estructura. Sin embargo, la estimación, la cual ha sido realizada con base en una evaluación racional de unas necesidades existentes, no debería presentar muchas variaciones con la propuesta consolidada.

- | | | |
|----|--|-----------------|
| 1. | Medios de Transporte (motocicletas, jeep, camioneta, microbus). | US\$ 800,000.00 |
| 2. | Equipos de Oficina (computadoras personales, máquinas de escribir, calculadoras de escritorio, archivos, ventiladores, mesas y sillas, fotocopiadoras, otros equipos). | US\$ 500,000.00 |
| 3. | Capacitación (equipos de divulgación-publicación, seminarios, talleres, material de capacitación, etc.). | US\$ 300,000.00 |

| | | |
|----|---|----------------------------|
| 4. | apoyo al sistema de Información (comunicación (computadora hardware, teleprocesadores, fax, radios, teléfonos, equipos y materiales complementarios para encuestas periódicas). | US\$ 500,000.00 |
| 5. | Fortalecimiento de la Unidad de Análisis de Política para la realización de estudios e investigaciones específicas y para mantener un staff mínimo de alto nivel (la mayoría de los estudios se harán a través de firmas consultoras o especialistas individuales). | US\$ 500,000.00 |
| 6. | Asistencia Técnica | US\$ 300,000.00 |
| 7. | Imprevistos | US\$ 300,000.00 |
| | T O T A L | US\$ 3,200,000.00 ===== |



DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL
Y
PROPUESTA DE REORGANIZACION DEL MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG)

RESUMEN EJECUTIVO

I. INTRODUCCION

El propósito del presente documento es resumir los resultados del análisis, del diagnóstico institucional y de la propuesta de reestructuración del MAG.

II. ESTRATEGIA ECONOMICA Y SECTORIAL

La estrategia económica del Gobierno de El Salvador (GOES) está basado en cuatro (4) postulados. El primero, la desregulación del mercado, se apoya principalmente sobre i) la definición de políticas sociales destinadas a aumentar las oportunidades de acceso de los más pobres a los beneficios del desarrollo económico y social. ii) el estímulo de la autoridad y capacidad de alcanzar por mérito propio el bienestar individual y colectivo. El segundo plantea la necesidad de eliminar el excesivo grado de participación directa e indirecta del Estado en la producción y distribución de bienes y prestación de servicios. Además resalta el objetivo de otorgar al Estado una función promotora y reguladora. El tercer postulado se refiere a la apertura del mercado por medio de una liberalización del comercio exterior. Por fin el último postulado trata de la disciplina monetaria y fiscal.

La estrategia para la reactivación y el desarrollo del sector agropecuario hace intervenir algunos fundamentos: recuperar la concepción y el hecho de que el país tiene esencialmente una vocación agrícola, plantear como objetivos la introducción de nuevos rubros, la penetración de nuevos mercados, la incorporación de innovaciones tecnológicas y la protección del medio ambiente, con las debidas orientaciones.

Es bien evidente que, a pesar de una merma no despreciable en los últimos años, el sector agropecuario tiene todavía un peso significativo en la economía nacional y sigue siendo el primer renglón en materia de exportaciones, tan necesarias para el país.



Además el Gobierno hace énfasis sobre el aspecto empresarial de la agricultura y por lo tanto estima que su desarrollo debe realizarse por medio del sector privado, con productividad y rentabilidad. Se considera la integración de los pequeños y medianos agricultores y ganaderos sea individuales o bien sean agrupados bajo diferentes formas asociativas, indispensable para lograr los objetivos planteados, utilizando la transferencia tecnológica adecuada y conservando los recursos naturales, garantía para un desarrollo futuro.

III. DIAGNOSTICO

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) debería ser, por definición, el organismo rector de la política trazada por el Gobierno. En la actualidad no cumple este rol debido a carencias de diversa índole. Sin embargo, como circunstancias atenuantes, es menester resaltar que el Gobierno actual recibió una herencia difícil bajo todos los aspectos, con el agravante de un cambio de enfoque muy significativo, en la política económica.

A. PUNTOS DEBILES

Analizando la situación del MAG, se encontraron numerosos problemas que se deben a un único punto débil prácticamente: la falta de capacidad gerencial.

La debilidad de la capacidad gerencial es de tal naturaleza que tiene efectos secundarios y derivados de esta misma:

- 1 - No existe una clara definición de la política agropecuaria en forma global que pueda traducirse en objetivos cuantificables, condición imprescindible. Los objetivos se quedan a nivel de simple declaración de intención a manera de estrategia global e indicativa, por la sencilla razón de no existir, por lo menos procesada y en forma utilizable, la información requerida y suficiente para definir los objetivos y las metas por alcanzar, constituyéndose así en un círculo vicioso: no hay información y no hay capacidad gerencial para crear las condiciones propicias de una organización adecuada.

1
2
3
4
5

- 2 - Esta ausencia de definición de política no permite el desarrollo de la secuencia: "Estrategia global sectorial (en función de la Estrategia económica global) - Plan de reactivación (a largo plazo, 5 años mínimo, teniendo en cuenta la priorización) - Objetivos - Programas - Presupuestos - Políticas específicas (táctica) para lograr los objetivos, en un proceso que abarque tanto el sector en conjunto como el mismo MAG, contemplando políticas sectoriales (de crédito, de precios, de tenencia de tierra, etc...) e internas (de personal, administrativa, informática, organizacional, etc.) aplicadas al Ministerio.

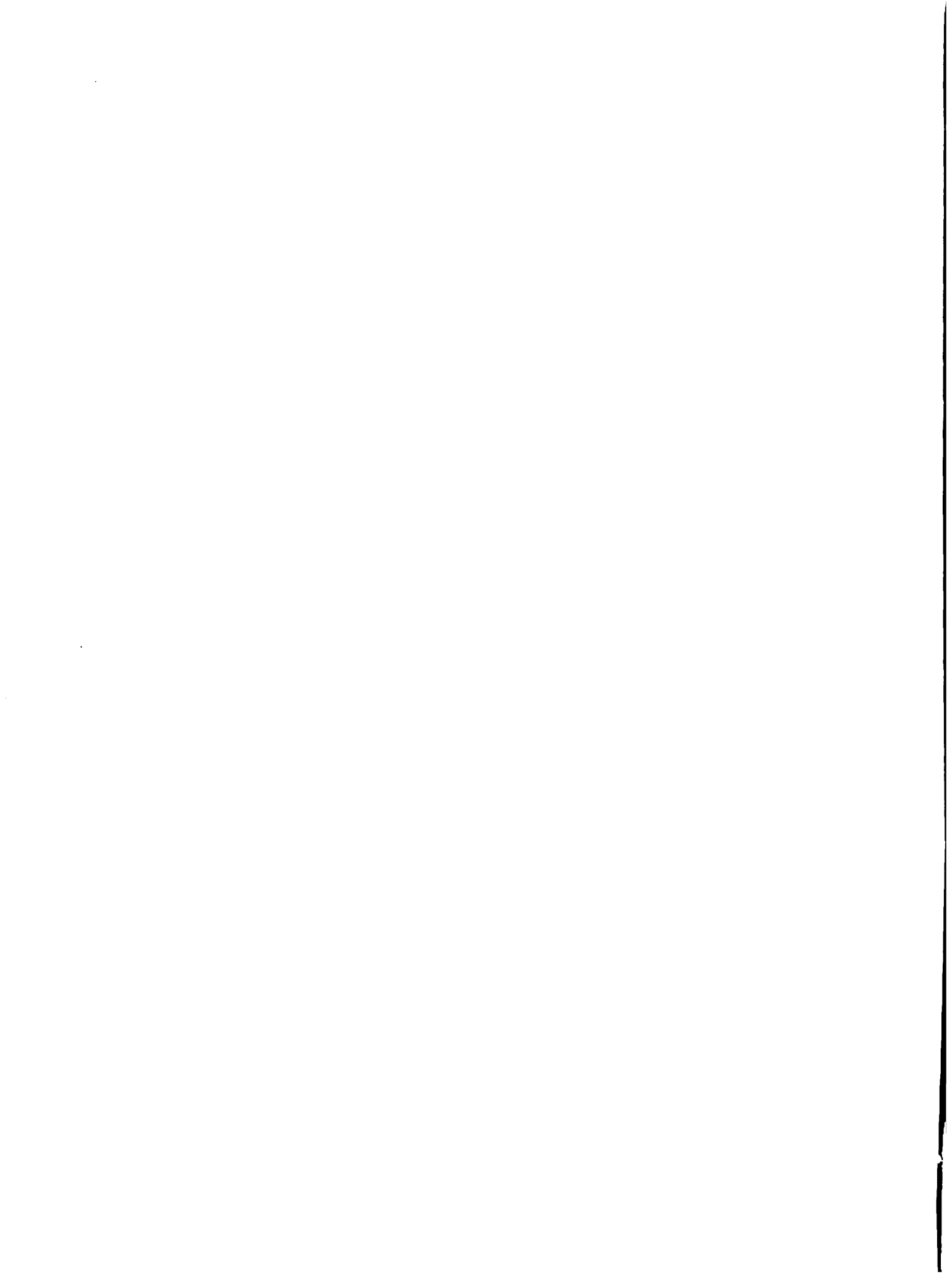
- 3 - Lo anterior conlleva una carencia de planificación en el sentido más amplio de la palabra, por ausencia de Plan, de Objetivos, de Programas coherentes con sus debidos presupuestos, y de políticas específicas.

Por supuesto existen programas y presupuestos pero estos no corresponden a las necesidades reales por falta de objetivos y de adecuación entre lo que se requiere y lo posible, en función de los recursos disponibles. El proceso de elaboración muestra una dicotomía entre las Regionales y los organismos centralizados.

Desde hace unos diez años los programas y presupuestos son una simple reconducción de los del año anterior con recortes permanentes, y aumentar acordes más o menos con la inflación, dejando en realidad menos disponibilidad de recursos para llevar a cabo programas y presupuestos inconsistentes, impuestos desde arriba, sin, como dicho, tener en cuenta la realidad.

- 4 - Los análisis de situaciones, al realizarse, no tienen como objetivo la búsqueda de una solución apoyada sobre un problema-causa, pero más bien se limitan a registrar los efectos y actuar sobre ellos hasta donde sea posible, pero sin mucho éxito puesto que, por ausencia de planificación, el proceso consiste más que todo en una improvisación permanente.

Cabe anotar que, debido a esta improvisación, hay cambios permanentes en los programas, y se añaden nuevos, sin tener en cuenta la capacidad operativa, se suprimen sin esperar resultados, aún mediocres, para una evaluación

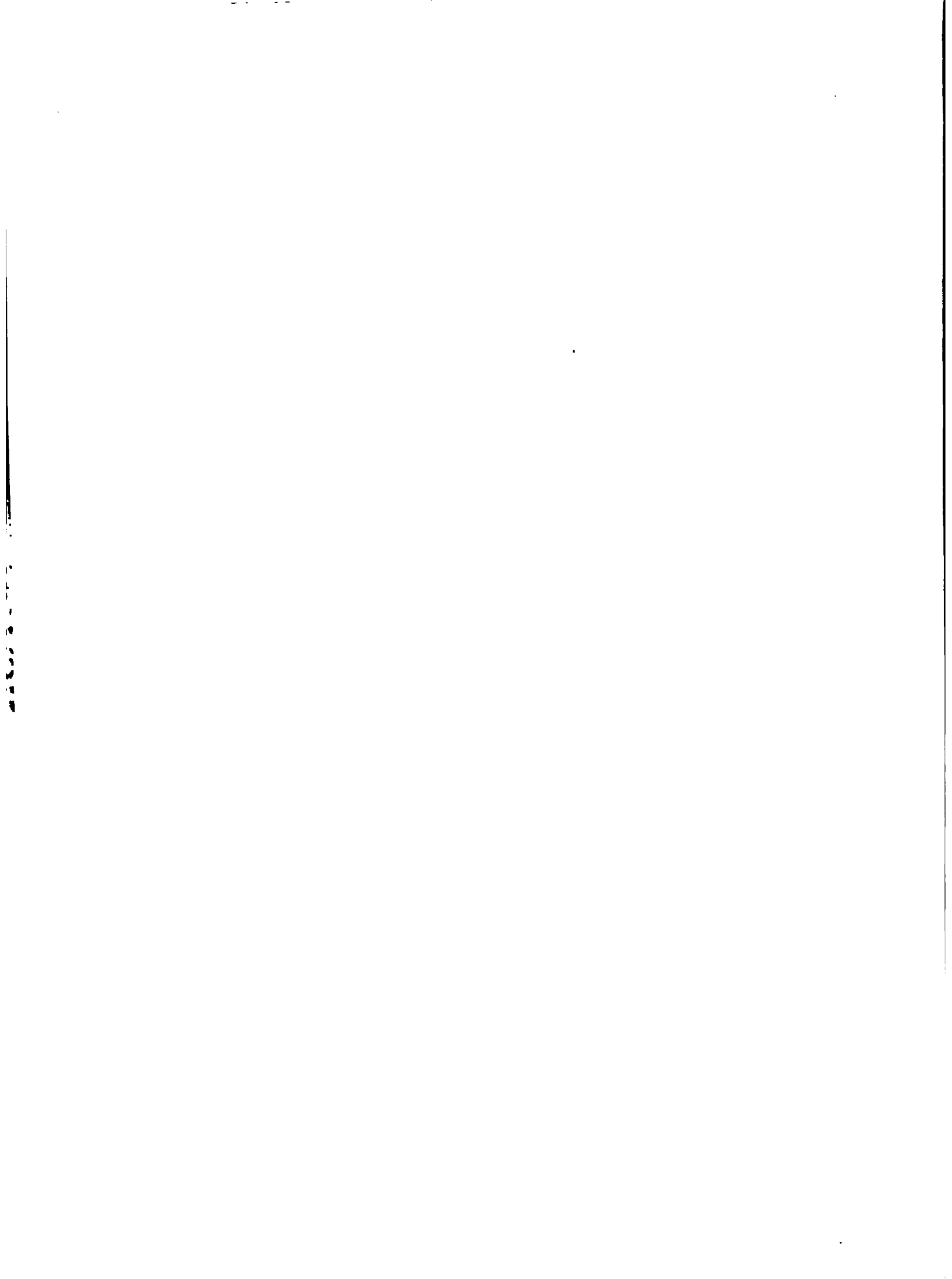


necesaria y las debidas reorientaciones. Por tanto no hay seguimiento y evaluación seria, puesto que no hay nada que seguir y evaluar. Además, los cambios de rumbo generan cambios en los presupuestos y permanentes solicitudes de transferencia, molestando al Ministerio de Hacienda.

- 5 - La previsión, entendida como facultad de anticipar los acontecimientos no se practica, y como es la premisa de toda planificación, se explica facilmente la ausencia de una planificación tecnicamente elaborada. La previsión es una de las responsabilidades de un jefe, tal como lo es la planificación de su propio trabajo, y del trabajo de los elementos a su mando.
- 6 - Si la previsión, no existe, se puede decir que tampoco la autoridad, la cual no brota de un acuerdo que nombra a la persona, pero más bien de su dominio de los temas, y del oficio, siendo alguien competente.
- 7 - Una coordinación sistemática no se nota entre dependencias, ni en forma vertical y tampoco horizontal; de la misma manera no se percibe en las mismas dependencias. La coordinación no va más allá de las reuniones, mal preparadas, sin acuerdos claros, y por ende sin el seguimiento requerido. Cada dependencia actúa como una rueda suelta en función de su presupuesto, de los programas que estima más convenientes, según el criterio de las jefaturas siempre acosadas por instrucciones contradictorias emanadas de los organismos centralizados que invaden el terreno de las dependencias vecinas.

La cantidad de dependencias normativas centralizadas genera alejamiento, celos institucionales internos, dificulta el funcionamiento del MAG, puesto que, desde el punto de vista organizativo, no existe una clara definición de funciones y más que todo de los limites de competencia.

La inexistencia o obsolescencia de los Manuales de organización y procedimientos es una prueba evidente de esta carencia.



- 8 - Todo lo anterior conlleva a una ausencia de participación y de concertación, lo que tiene su mejor ilustración en el sistema de programación y la elaboración de los presupuestos.
- 9 - La información y su flujo, la comunicación son muy débiles.

La información no es muy confiable y de todos modos no llega oportunamente a las dependencias que la requieren, obligandolas a buscarle por sus propios medios y por tanto conllevando una duplicidad de gastos innecesarios.

Grandes dependencias centralizadas (Centros) suministran la información hasta con 4 meses (!), lo que en materia de ejecución presupuestaria bloquea todo el sistema. Pero como no hay autoridad, nadie les obliga a cumplir con las normas.

No hay directrices desde la cumbre por medio de las cuales se hace conocer las políticas y los objetivos, orientando los esfuerzos de las dependencias centralizadas, de las regionales y de los organismos autónomos hacia las metas fijadas.

- 10- Los aspectos de Personal merecen algunos comentarios en cuanto a su número, su calificación y su desempeño, así como su capacitación.

Se ha dicho al principio que todo radicaba en una carencia manifiesta de capacidad gerencial. Esta afirmación merece una cierta matiz. Rasgos de capacidad gerencial se encuentran a menudo, pero no siempre en las jefaturas, y cuando los hay a ese nivel, todas las iniciativas tropiezan contra los muros de la inexistente comunicación de la delegación hacia arriba, y de las instrucciones irracionales.

De todos modos, la capacidad gerencial queda el factor clave de la calidad del desempeño del jefe y de sus subordinados. (Peter Drucker: "La gerencia es otra profesión") los profesionales y los técnicos conocen su oficio específico, agronomía, veterinaria, etc... en forma satisfactoria; su



ubicación a menudo les resta la oportunidad de demostrar su capacidad. El personal no está sujeto a evaluaciones periódicas que permitirán su mejor aprovechamiento. Hay indudablemente un desperdicio grande al respecto.

Para dificultar todavía más el asunto, la formación-capacitación, enfocada principalmente hacia las becas en el extranjero principalmente, con muchas razones que se pueden imaginar, está bastante pobre; los escasos planes y programas no pasan de esta fase.

Si a estas carencias se les suma la modicidad de los sueldos, además no escalonados técnicamente, se obtiene un motivo más de desaliento.

- 11- Las condiciones físicas en las cuales el personal labora quita lo que hubiere podido quedar de dedicación: oficinas inadecuadas, estrechas, mal distribuidas, falta de equipos de comunicación, de medios de transporte, logística ineficiente en general.

Por medio de proyectos específicos con ayuda extranjera se dotó de locales, de vehículos, etc... a algunos Centros, tala como ganadería; pero la avidez centralista acaparó el 92% de los vehículos asignados, dejando el Centro con 8 vehículos sobre un total de 108.

- 12- Las leyes y los decretos se refieren casi en su totalidad a la reglamentación de la sanidad animal y vegetal ya la protección de los recursos naturales.

Por ejemplo las Regionales no tienen existencia jurídica sino por medio de la Ley de Presupuesto, y los funcionarios que ahí trabajan no pueden imponer multas por dicho motivo.

- 13- Prácticamente todas las dependencias son concientes de la limitación de sus acciones.
- 14- Las regionales disponen de un presupuesto que apenas alcanza para los sueldos y cuando no reciben apoyo presupuestario de los Centros, no pueden adelantar actividades.

Por estos motivos las Regionales no desarrollan las actividades de su incumbencia. Ahora la Dirección de Desarrollo Rural disponiendo de un presupuesto relativamente importante, las Regionales se dedican más a los programas de dicha Dirección que presentan una cierta continuidad, cuando los demás programas son sujetos a cambios repentinos.

B. PUNTOS FUERTES

Los puntos debiles fueron objeto del análisis anterior; ahora los puntos que se describen a continuación, sin ser verdaderamente fuertes, representan ciertas ventajas para el Ministerio de Agricultura y Ganaderia.

- 1- El personal en su gran mayoría tiene experiencia en los asuntos del MAG debido a su trayectoria. Esta experiencia acumulativa conjugada con una ubicación idónea seria de gran interés para el MAG.
- 2- Existe una infraestructura a nivel de campo, no la más adecuada por cierto, pero tiene el mérito de existir.
- 3- La estructura existe y ponerla a funcionar mejor podría ser una alternativa introduciendo los correctivos requeridos.

C. CONCLUSION

El Gobierno hace énfasis sobre la necesidad de disminuir el gasto público; esta preocupación ha sido la de gobiernos anteriores desde más de diez años, sin lograr mucho éxito al respecto. Pero habrá que intentarlo.

Esta disminución podrá llevarse a cabo una vez reestructurado el Ministerio, y más que todo cuando se mejore el funcionamiento.

Se puede estimar que los problemas del MAG se deben en un 25% a defectos de estructura y en un 75% a carencias de funcionamiento, las que se derivan de una deficiente capacidad gerencial, tal como se ha dicho.

La formación - capacitación tendrá un papel determinante en el éxito y el logro de las metas definidas, sobre todo con un entrenamiento a la resolución de los problemas a través de un programa de desarrollo gerencial. Si los programas de formación-capacitación, de desarrollo gerencial e institucional surten el efecto esperado, cualquiera que sea la estructura escogida, por medio de un fenómeno cibernético, la organización podría talvez responder informalmente a las solicitudes del entorno y a las necesidades de funcionamiento apoyándose sobre un sistema de comunicación y de coordinación de tipo criptotécnico.

IV PROPUESTA

Es necesario tener en cuenta que las intenciones pueden resumirse a:

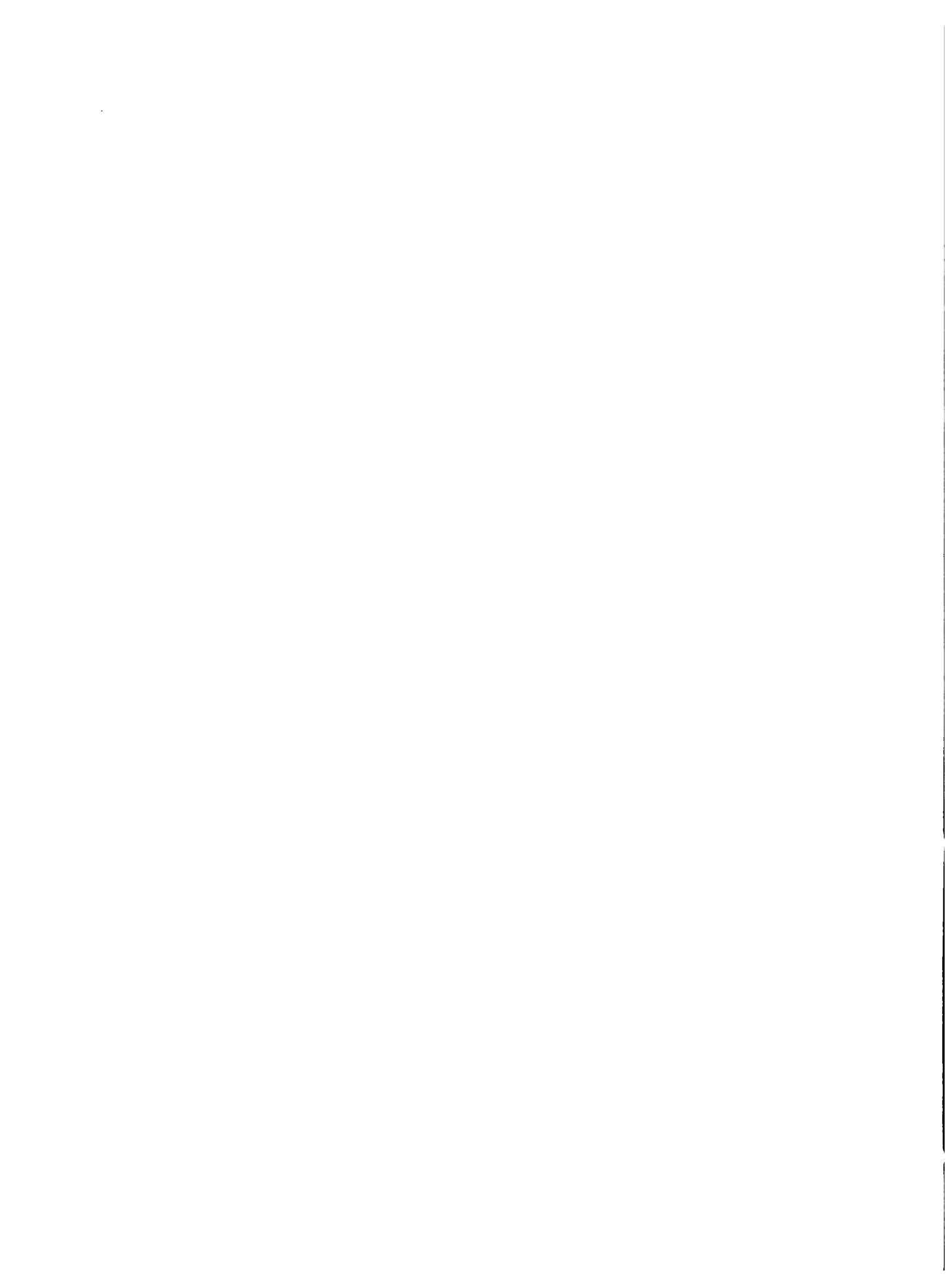
- a) La ejecución de una política sectorial y económica capaz de reactivar el sector.
- b) La generación de una tecnología práctica y efectiva, enfocando la extensión hacia los pequeños y medianos agricultores.
- c) La protección de los recursos naturales para asegurar la continuidad y el futuro de la agricultura.

Lo planteado en el documento "Diagnóstico Institucional y Propuesta de Reorganización del MAG" y las "Addenda" al mismo documento, ha sido ampliamente discutido en varias reuniones en las cuales participaron, además del Señor Ministro y otras autoridades, la Coordinación Nacional y el Coordinador General del PFI.

Se llegó a un consenso sobre la estructura y la funcionalidad del MAG que permitiría lograr una reorientación del Ministerio y cumplir con los objetivos asignados por medio de unas modificaciones estructurales.

Con el fin de reducir al máximo el número de interlocutores a nivel del Ministro, simplificando así su labor, dirigida por naturaleza hacia el exterior, se ha previsto:

- 1- Mantener como oficinas de staff las de Auditoría Interna, Jurídica y Comunicaciones.



2- Reforzar la OSPA (Oficina Sectorial de Planificación), escribiendo a esta misma Dirección General de Economía Agropecuaria como Centro de Información y Estadísticas, de Estudios Económicos y de impacto, el Centro de Cómputo siendo el elemento de apoyo logístico.

3- Crear una Dirección General de Operaciones. Esta Dirección comprendería:

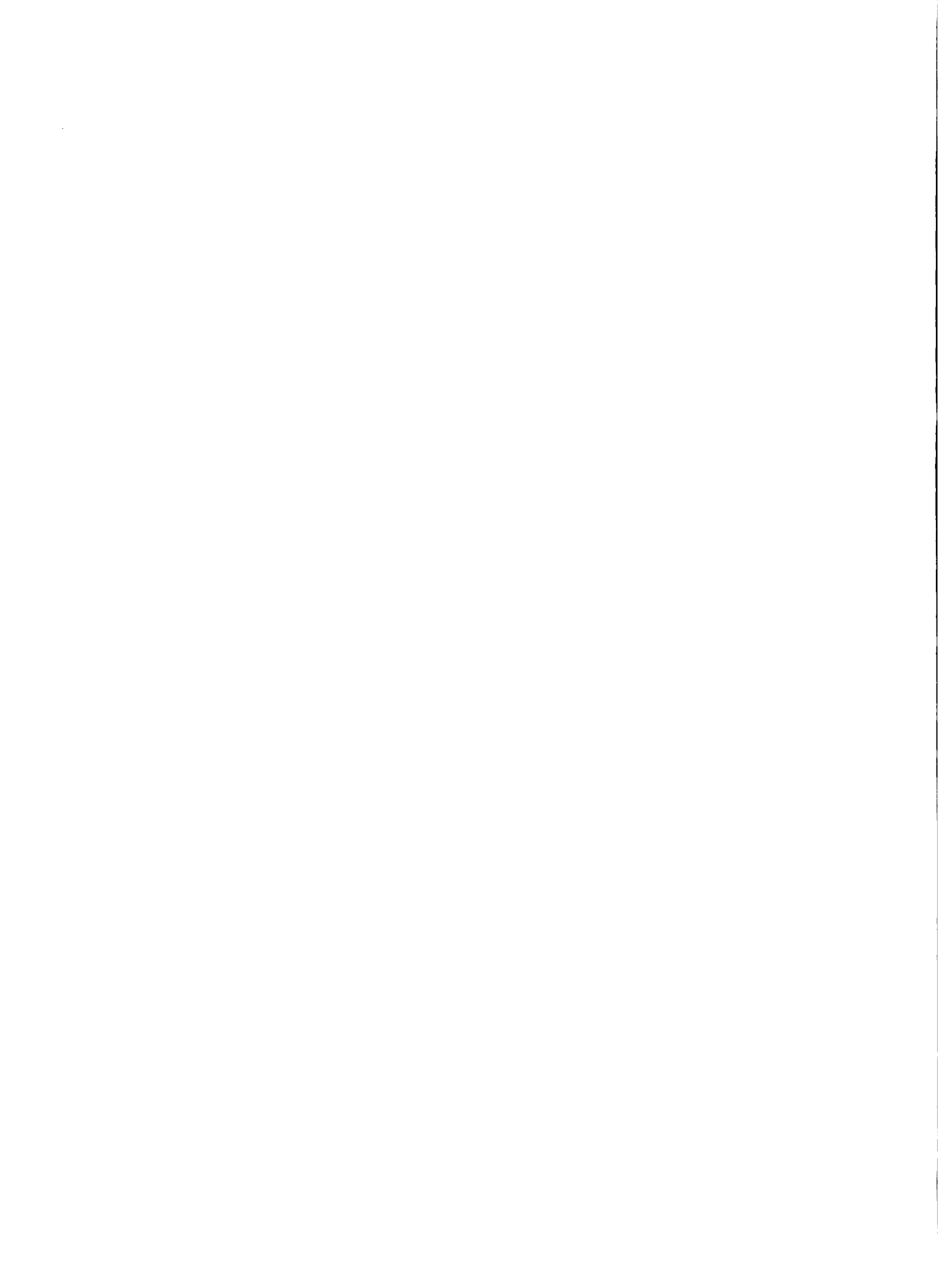
- a) En staff, la actual Gerencia General, transformándose en Gerencia Administrativa y Financiera, con las mismas funciones pero reordenadas para un debido funcionamiento.
- b) El Centro de Recursos Naturales fusionado con la Dirección de Riego y Drenaje.
- c) El Centro de Desarrollo Pesquero, que se reorganizaría para su mejor funcionamiento.
- d) La Dirección de Sanidad Animal y Vegetal.
- e) La Dirección de Servicios Agropecuarios (DSA) por crear, la cual se encargaría de los servicios básicos, es decir la información referente a la situación de la tierra, la disponibilidad de recursos, incluyendo al crédito, la mecanización, la infraestructura, etc...
- f) El CENCAP.

La prolongación de esta Dirección a nivel de campo debería permitir un mejor desempeño de las actividades del Ministerio y una mejor presencia.

4. Organismos Autónomos.

Se concretó la decisión de transformar el Centro de Tecnología Agrícola (CENTA) en Organismo Autónomo, encargándose de la extensión con su propia organización a nivel de campo, el CENTA se responsabilizaría igualmente de la parte de investigación y transferencia tecnológica en ganadería.

Los organismos autónomos serán entonces los siguientes:



- El Centro de Tecnología Agropecuaria (CENTA) con el CENCAP.
 - El Banco de Fomento Agropecuario (BFA).
 - El Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA).
 - La Financiera de Tierras Agrícolas (FINATA).
- 5- Aspectos Organizacionales y Gerenciales.
Además de reorganizar las dependencias en función de la nueva estructura, se hará especial énfasis sobre la formación-capacitación tanto a nivel de cargo como a nivel gerencial. La elaboración de un plan de capacitación y su ejecución deberían permitir el entrenamiento del personal de mando especialmente, a las técnicas de desarrollo organizacional, de resolución de problemas y de toma de decisión, para un mejoramiento permanente de la capacidad gerencial.

CONCLUSION

Es indispensable hacer observar que:

- a) El diagnóstico ha tropezado con una serie de dificultades para obtener la información disponible y a menudo no existía o en una forma no adecuada para permitir su uso inmediato, lo que ha conllevado a solicitar la creación de programas específicos. Ha sido el caso para los estudios de personal especialmente.

Evidentemente, el solo hecho de que, por ejemplo, no existen los elementos necesarios para la administración del personal, y de que no hay certeza en cuanto al número de personas que laboran en el Ministerio, son unos indicadores de la organización existente o más bien inexistente, desde el punto de vista informática, como también de la despreocupación del servicio de personal para estos asuntos. Este último aspecto refleja la carencia de métodos o técnicas en materia de administración de personal.

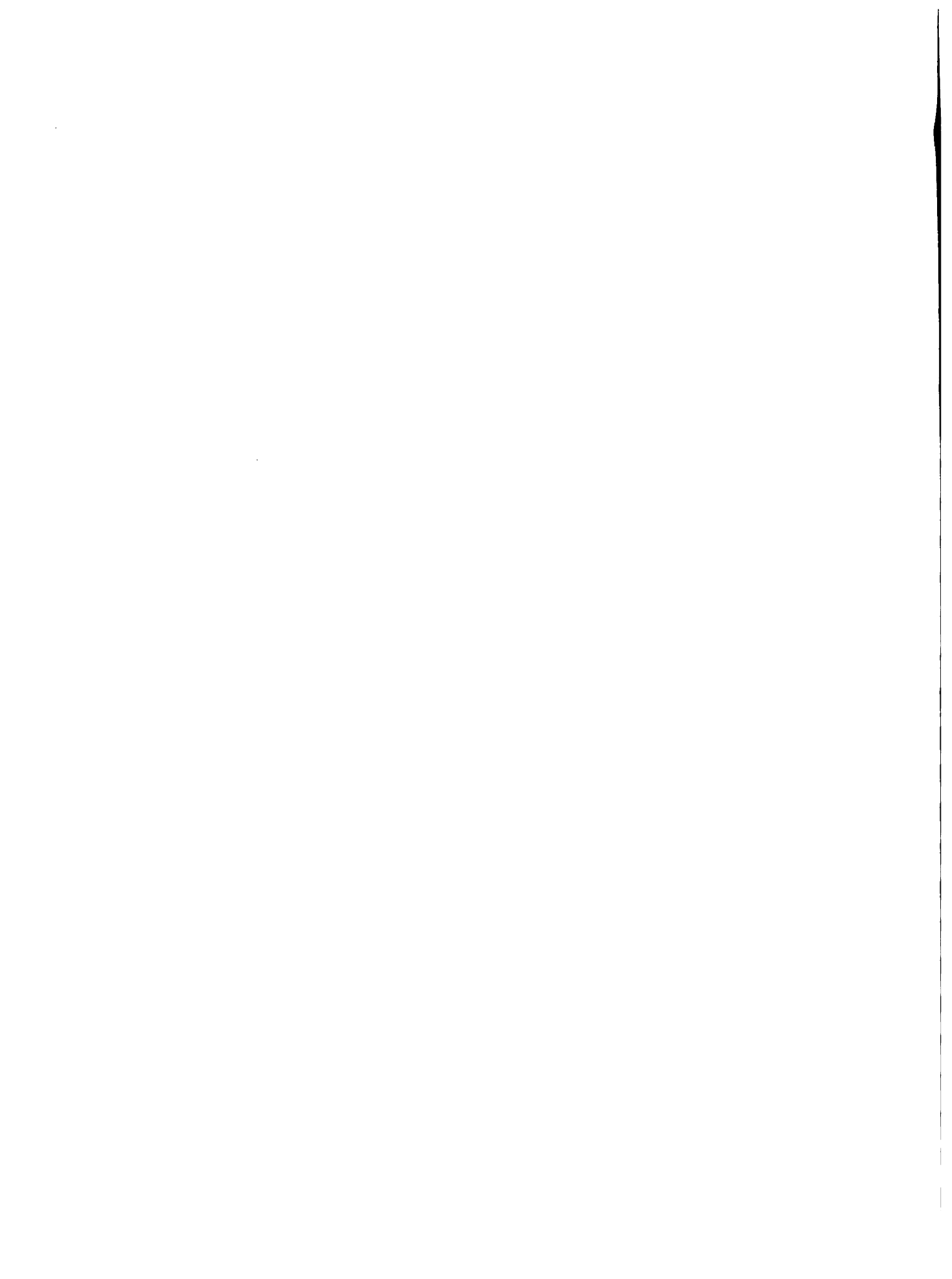
- b) Para obtener unas informaciones más completas, el Consultor del Area Institucional y Gerencial, y su contraparte tuvieron que adelantar lo contemplado en la parte "diseño", poniendo en marcha un programa de actualización del personal, y aún implantarlo.

El proceso anteriormente descrito ha sido utilizado en otros campos, tales como Programación y Presupuesto, y sobre todo en la parte referente a la evaluación administrativa y operacional, donde fué también necesario diagnosticar la ausencia de sistema para tal fin, diseñar los instrumentos necesarios e implantarlos, con la formación requerida para su debido uso.

De acuerdo con la nueva estructura, una vez definitivamente decidida, se organizarán las dependencias y se fijarán las normas y los procedimientos por medio de los manuales necesarios, así como se definirán las informaciones necesarias para los análisis de situación, los diagnósticos y la toma de decisión, de tal manera que no prevalezca la improvisación, sino una planificación efectiva basada a una previsión racional.

San Salvador, diciembre 10 de 1990.

Jean Francois Christin
Consultor PFI (BID/MAG/IICA)







INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN EL SALVADOR

1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.
Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador