



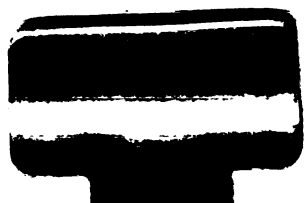
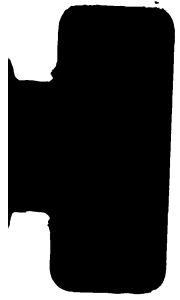
**MINISTERIO DE AGRICULTURA
USPA**

**Desarrollo Integral Agrícola
de la
FRANJA TRANSVERSAL DEL NORTE**

**Análisis de los Aspectos
Institucionales del Proyecto
IICA/FSB - PMDIA/FTN**

**Proyecto de Apoyo IICA/FSB al PMDIA-FTN
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Fondo Simón Bolívar**

Guatemala, C.A.





**MINISTERIO DE AGRICULTURA
USPA**

**Desarrollo Integral Agrícola
de la
FRANJA TRANSVERSAL DEL NORTE**

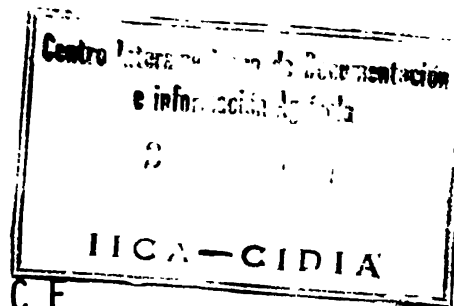
**Análisis de los Aspectos
Institucionales del Proyecto
IICA/FSB - PMDIA/FTN**

GONZALO SAÉNZ
IICA-GUATEMALA

**Proyecto de Apoyo IICA/FSB al PMDIA-FTN
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Fondo Simón Bolívar**

Guatemala, C.A.

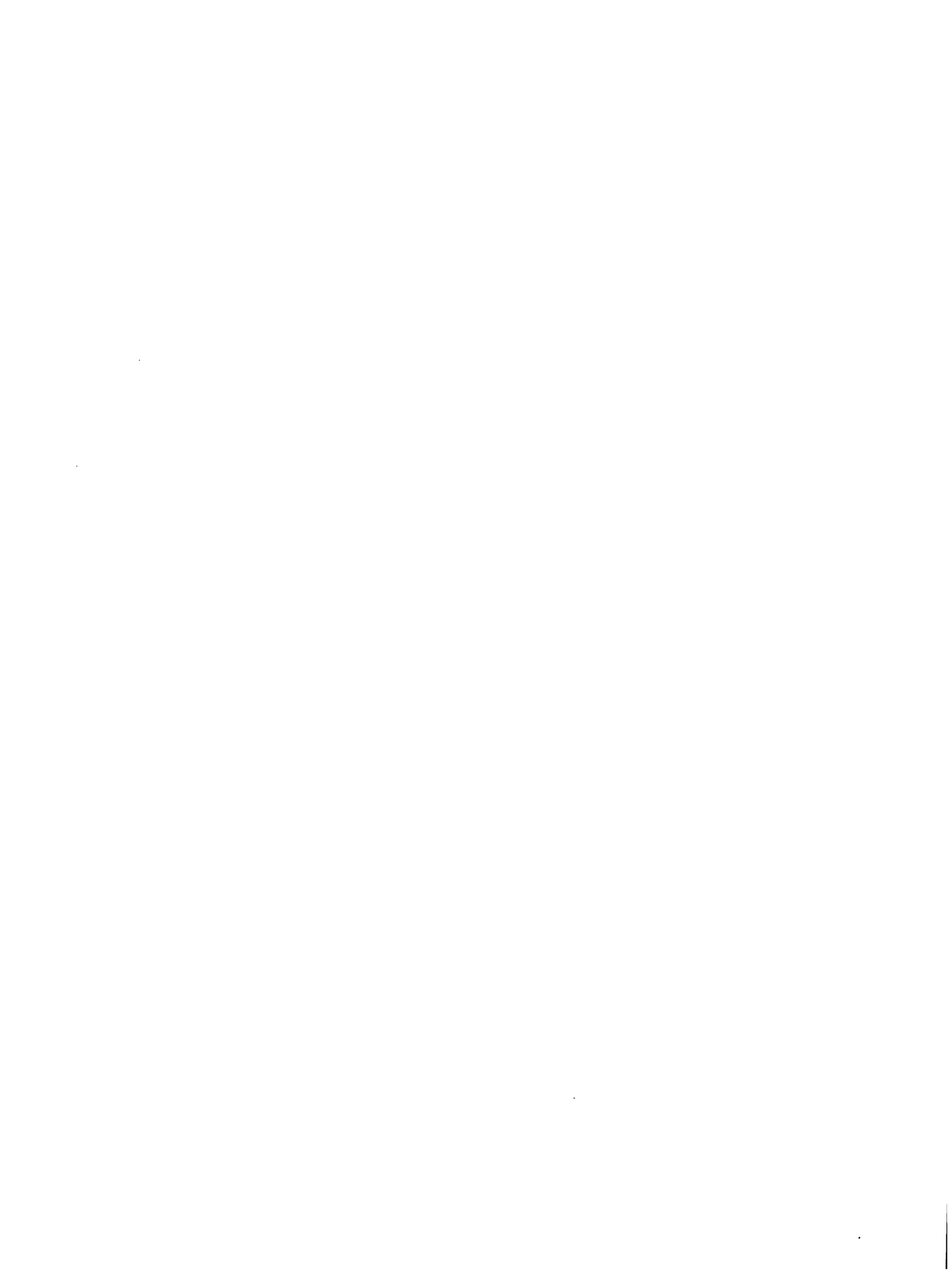
00000891



INDICE

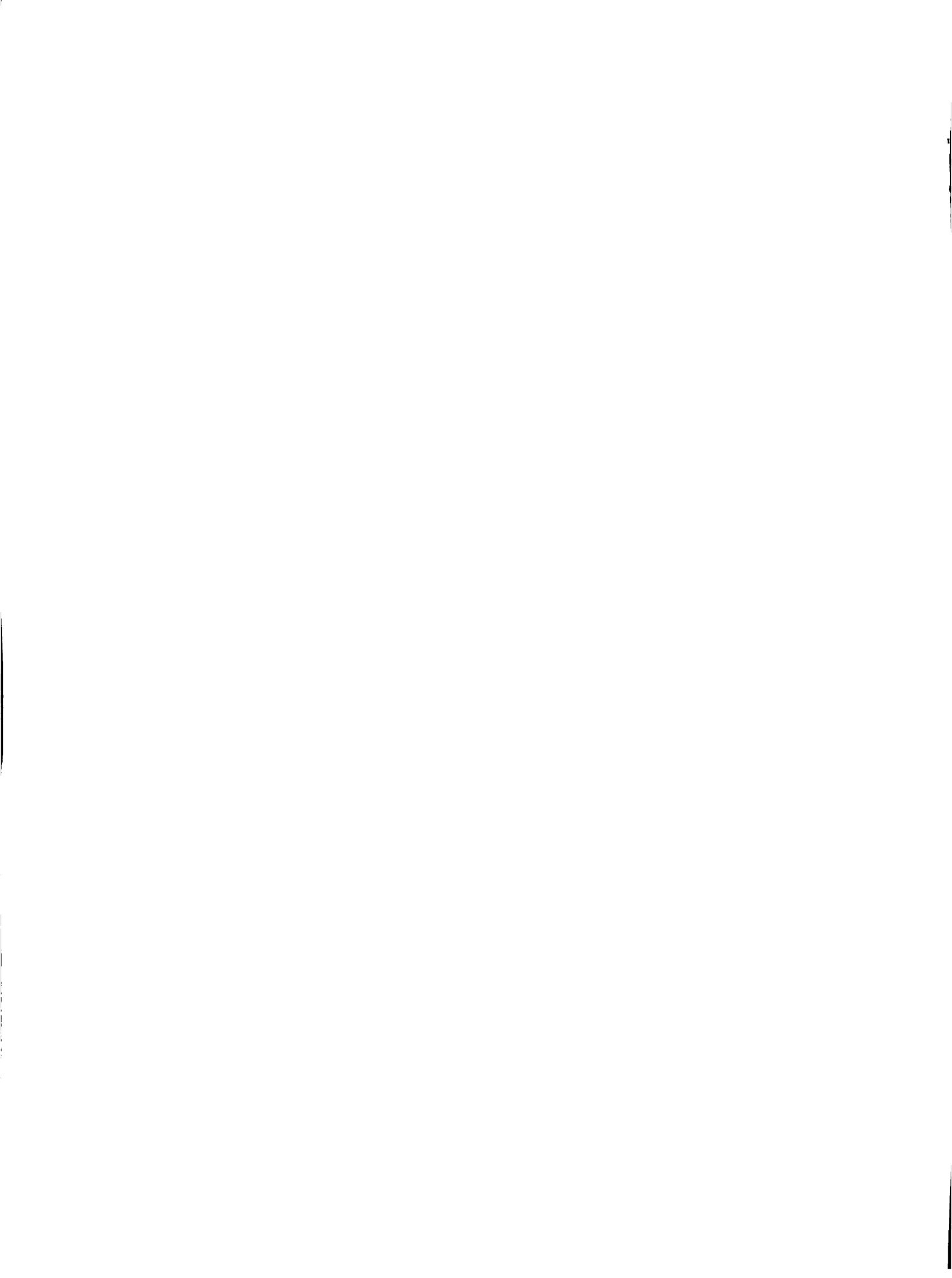
	<i>Página</i>
I. INTRODUCCION	1
I.1 Antecedentes	1
I.2 Objetivos del estudio	2
I.3 Ambito del análisis	2
I.4 Areas de investigación	3
I.5 Aspectos generales del modelo de análisis	4
I.6 Instrumentos de la investigación	6
II. EL DESARROLLO DE LA FTN: Sus objetivos, políticas y estrategias y el papel que dentro de ellos se asigna a las instituciones del Sector Público	9
II.1 Doctrina	9
II.1.1 Antecedentes y recursos legales	9
II.1.2 El papel del SPA en el desarrollo de la FTN	11
- Objetivos y políticas del PMDIA/FTN a mediano plazo	13
II.1.3 Análisis de la variable doctrina	16
II.2 Planificación y programación	17
II.2.1 Asignaciones financieras y metas de los programas y proyectos de las instituciones del SPA en la FTN para 1980	17
II.2.2 Análisis de la variable planificación	21
II.3 Los Recursos	22
II.3.1 Humanos	22
II.3.2 Económicos y financieros	34
II.3.3 Materiales	36
II.4 Los servicios y su manejo	38
II.4.1 Investigación y/o experimentación	38
II.4.2 Educación formal	38
II.4.3 Capacitación	38
II.4.4 Extensión y/o asistencia técnica	42
II.4.5 Crédito	46
II.4.6 Comercialización	47
II.4.7 Insumos	48
II.4.8 Reforma Agraria	48
II.4.9 Recursos naturales	51
II.4.10 Agroindustrias	51
II.4.11 Sanidad agropecuaria	51

III.	ANALISIS DE LA FORMA EN QUE LAS DECISIONES LLEGAN O NO LLEGAN A LAS INSTITUCIONES Y LA FORMA EN QUE ESTAS PERCIBEN, TRADUCEN E IMPLEMENTAN LAS DECISIONES	52
III.1	Flujo de las decisiones	52
III.2	Sistemas de información	52
III.3	Análisis de la variable liderazgo	52
IV.	ANALISIS DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES PARA SER INSTRUMENTO UTIL EN LA EJECUCION DE POLITICAS Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	58
IV.1	La organización y coordinación a nivel regional	58
IV.1.1	La estructura interna	58
IV.1.2	Criterios de diferenciación	73
IV.1.3	Criterio funcional	73
IV.1.4	Criterio de área o producto	73
IV.1.5	Criterio geográfico	75
IV.1.6	Criterio de clientela o nivel económico del beneficiario del servicio.	75
IV.1.7	Criterios de integración	75
IV.2	La coordinación	76
IV.2.1	La coordinación en el SPA y la FTN	77
	- Objetivos institucionales de los COREDA	79
	- Productos institucionales de los COREDA	82
V.	IDENTIFICACION DEL PRODUCTO O RESULTADO QUE LA INSTITUCION ENTREGA AL MEDIO COMO CONSECUENCIA DE SU ACCION Y CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	84
V.1	Utilidad para el beneficiario	84
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87



INDICE
C U A D R O S

		<i>Página</i>
Cuadro 1.	Personal total del SPA en la FTN, clasificado por instituciones y posición que ocupan.	23
Cuadro 2.	Ubicación geográfica del personal del SPA en la FTN	24
Cuadro 3.	Número de personal que depende de cada jefe de las instituciones del SPA en la FTN	25
Cuadro 4a.	Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos del SPA en la FTN. INTA	26
Cuadro 4b.	Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos del SPA en la FTN. DIGESA	26
Cuadro 4c.	Idem INDECA	27
Cuadro 4d.	Idem INTECAP	27
Cuadro 4e.	Idem BANDESA	28
Cuadro 4f.	Idem INAFOR	28
Cuadro 4g.	Idem ICTA	29
Cuadro 4h.	Idem Desarrollo de la Comunidad	29
Cuadro 4i.	Idem DIGESEPE	29
Cuadro 4j.	Idem INACOP	30
Cuadro 4k.	Idem PRODEGA.	30
Cuadro 5.	Programas o actividades a las que están asignados los funcionarios de las instituciones del SPA en la FTN	31
Cuadro 6.	Sueldo nominal actual de los funcionarios de las instituciones del SPA en la FTN por institución y por rangos (1980).	31



Cuadro 7.	Personal profesional y técnico del SPA por sectores de la FTN	32
Cuadro 8.	Relaciones entre personal profesional y técnico del SPA con superficie cultivable y habitantes por sectores de la FTN.	32
Cuadro 9.	Listado de personal de DIGESA, actualmente laborando en la FTN, Región VIII.	43
Cuadro 10.	Distribución de personal técnico de DIGESA en la FTN, 1980	44
Cuadro 11.	SPA: Formulación, ejecución y control de programas, proyectos y/o actividades	55
Cuadro 12.	Organigrama del Instituto Nacional de Transformación Agraria -INTA-	59
Cuadro 13.	INTA: Unidad ejecutora 520-T-026	60
Cuadro 14.	DIGESA-FTN: Organigrama Región VIII	61
Cuadro 15.	DIGESA: FTN	62
Cuadro 16.	INDECA: FTN	63
Cuadro 17.	INTECAP: FTN	64
Cuadro 18.	BANDESA: FTN	65
Cuadro 19.	INAFOR: FTN	66
Cuadro 20.	ICTA: FTN	67
Cuadro 21.	Dirección de Desarrollo de la Comunidad: FTN	68
Cuadro 22.	DIGESEPE: FTN	69
Cuadro 23.	DIGESEPE: Organigrama Región II-1980	70
Cuadro 24.	Organigrama de organización interna Región VIII-1981	71
Cuadro 25.	INACOP: Políticas-FTN	72
Cuadro 26.	Actividades técnicas o servicios agropecuarios que se realizan en la FTN	74



	<i>Página</i>
Cuadro 27. Extensión de la FTN por sectores	85
Cuadro 28. Población total en la Franja Transversal del Norte, por sectores - 1978.	86

D I A G R A M A S

Diagrama 1. Proceso de transformación de recursos institucionales en producto	7
Diagrama 2. Universo de las organizaciones	8
Diagrama 3. Desarrollo agrícola integral	12
Diagrama 4. PMDIA/FTN (Area del Proyecto IICA/FSB) Flujograma de formulación, ejecución y control de proyectos agrícolas	56
Diagrama 5. INTA: Sistema información	57
Diagrama 6. Proceso de transformación de recursos institucionales en producto institucional	78



SIGLAS UTILIZADAS

AID	Agencia para el Desarrollo Internacional
BANDESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
CONAPLAN	Consejo Nacional de Planificación
COPROSEC	Consejo de Programación Sectorial
COREDA	Comité Regional de Desarrollo Agrícola
COSUCO	Consejo Superior de Coordinación
DIGESA	Dirección General de Servicios Agrícolas
DIGESEPE	Dirección General de Servicios Pecuarios
FSB	Fondo Simón Bolívar
FTN	Franja Transversal del Norte
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - OEA
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
INDECA	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola
INACOP	Instituto Nacional de Cooperativas
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
M A	Ministerio de Agricultura
PMDIA	Plan Maestro de Desarrollo Integral Agrario
PRODEGA	Programa de Desarrollo Ganadero
SGCNPE	Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica
SPA	Sector Público Agrícola
USPA	Unidad Sectorial de Planificación Agrícola



I. INTRODUCCION

I.1 ANTECEDENTES

El Proyecto del IICA/FSB de apoyo en la ejecución del Plan Maestro de Desarrollo Integral Agrícola de la Franja Transversal del Norte, en su objetivo específico c) establece:

"C. Contribuir con la ejecución del proyecto al fortalecimiento del sistema de organización y coordinación institucional, establecido por el SPA y en concordancia con las características de zona de colonización de la FTN y las modalidades operativas de los programas y sub-programas del PMDIA/FTN."

El Estado, a través de los programas y sub-programas del PMDIA/FTN, prevé la prestación de servicios de diversas naturalezas mediante las Jefaturas Regionales y Sub-regionales y de agencias locales de los organismos del SPA. Dado las características de zona de colonización de la Franja en cuanto a infraestructura de servicios y a lo especializado en los cultivos permanentes previstos en los programas de fomento, se considera necesario que el SPA mejore su capacidad técnica en función de dichos cultivos y adopte un sistema adecuado y eficiente de organización y coordinación de los diferentes organismos que prestarán servicios. El objetivo específico C pretende lograr el mejoramiento de la capacidad técnica y de los mecanismos de coordinación como parte del objetivo general.

En el campo del fortalecimiento institucional, el Proyecto se ha fijado como meta "cooperar con el SPA en el afinamiento y aplicación del sistema de organización y coordinación institucional para el proyecto, acorde con las características de la FTN (zona de colonización).

Se debe tener en mente que la FTN es una zona recientemente abierta a la colonización y cuyos esfuerzos de planificación y administración coordinados datan de un poco mas de un año. Esta situación plantea, para efectos de análisis, condiciones especiales por cuanto no existen series históricas de datos que permitirían efectuar un análisis comparativo del desenvolvimiento del SPA en la FTN.

El presente análisis de los aspectos institucionales del proyecto IICA-FSB/PMDIA-FTN es el primero de una serie que se intenta realizar ampliando el marco del análisis y profundizando los temas según lo permita la mayor disponibilidad de la información.

En este entendido se advierte que el modelo de análisis utilizado por el IICA se lo presenta con todas sus variables e interrelaciones para que en futuros estudios se complete la descripción y el análisis con el mayor grado de profundidad posible. El presente trabajo se ha nutrido de la información que ha podido recolectarse en el corto espacio de un mes.

En todo caso, la etapa del diagnóstico tiene un fin común, cual es el de detectar factores críticos y proponer remedios. Por ello el esfuerzo mayor recae en el hallar indicadores de la situación actual, que se pretende infuirán en los esfuerzos de desarrollo institucional a través de acciones específicas.

1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- 1.2.1 Determinar las instituciones del SPA y otras que intervienen en la FTN.
- 1.2.2 Analizar los recursos humanos, financieros, físicos y legales del PMDIA-FTN.
- 1.2.3 Establecer la capacidad administrativa de las instituciones que intervienen en la FTN, su capacidad para definir y llevar a cabo objetivos específicos. Su capacidad de liderazgo, programación, organización, manejo de recursos y relaciones externas.
- 1.2.4 Establecer la capacidad operativa de las instituciones; la forma como entregan sus servicios a los usuarios en la FTN.
- 1.2.5 Establecer la capacidad productiva de las instituciones; esto es, la cantidad y calidad de servicios al público.

1.3 AMBITO DEL ANÁLISIS

El PMDIA/FTN para su implementación se basa en una programación anual-1980 que comprende a BANDESA, DIGESA, ICTA, INAFOR, INTA, INDEDA, DIGESEPE, PRODEGA, por un total de Q22 148 916.00 según información de USPA.

El PMDIA/FTN y su programación anual 1980, se utilizan como parte del marco normativo del análisis organizacional y de coordinación de las instituciones que prestan sus servicios en la FTN.



El Proyecto IICA/FSB-PMDIA/FTN se realiza en seis comunidades, que han sido seleccionadas en el Sector de Sebol. La superficie que abarcan estas comunidades es de 157 kilómetros², lo que representa un 2 por ciento del área total de la FTN. La población de las seis comunidades es de 2 145 habitantes aproximadamente.

La información obtenida del SPA se refiere a toda la FTN que ha sido designada por DIGESA como la Región VIII para fines administrativos. En estas condiciones, el análisis y conclusiones del presente estudio se enfocan a toda la FTN con énfasis en las acciones que el IICA/FSB realiza en las seis comunidades seleccionadas.

El ámbito del análisis institucional comprende los siguientes aspectos:

1. Establecimiento de los objetivos del desarrollo de la FTN, de sus políticas y estrategias y el papel que dentro de ellas se asigna a las instituciones del SPA.
2. Análisis de la forma en que esas decisiones llegan o no a las organizaciones y la forma en que las organizaciones perciben, traducen e implementan esas decisiones.
3. Análisis de la capacidad administrativa de las organizaciones para ser instrumento útil en la ejecución de tales objetivos y políticas.
4. Identificación del producto o resultado que la organización entrega al medio como consecuencia de su acción y capacidad administrativa.

1.4 AREAS DE INVESTIGACIÓN

1. El medio de los sectores de la FTN del Proyecto IICA/FSB-PMDIA/FTN y las organizaciones del SPA y servicios.
2. Doctrina de las organizaciones y de los servicios del SPA.
3. Liderazgo de las organizaciones y de los servicios del SPA.
4. Los sistemas de planificación de las organizaciones y servicios del SPA.
5. Los recursos humanos, económicos, financieros y legales del SPA, de las instituciones, de los servicios y su manejo.
6. La organización y coordinación del SPA y los servicios a nivel central y regional.



7. Las transacciones que se realizan dentro del SPA; dentro y entre las organizaciones y los servicios.
8. El producto del SPA en la FTN.

En el presente estudio no se tocará el punto 7 referente a las transacciones que se realizan dentro del SPA, dentro y entre las organizaciones y los servicios. Este importante aspecto se dejará para una oportunidad posterior cuando se haya podido recolectar una mayor cantidad de información. Igualmente los puntos 4 y 8 se tocan sin profundizar como ocurre con el punto 8 donde no se ha tratado de medir el índice de aprobación de los usuarios sobre el producto del SPA en la FTN.

1.5 ASPECTOS GENERALES DEL MÓDELO DE ANÁLISIS

El IICA ha desarrollado una metodología de análisis institucional que responde al modelo de investigación institucional (Institution Building Research) de Milton J. Esman, que puede definirse como una técnica aplicable a la planificación, estructuración y dirección de nuevas organizaciones o a la modificación de estructuras existentes con el fin de:

- Llevar a cabo cambios en valores, funciones y tecnologías físicas y sociales.
- Establecer, promover y proteger nuevas relaciones normativas o modelos de acción.
- Obtener ayuda y complemento en el medio.

El modelo trata de explicar el complejo institucional por medio de la interrelación de variables, que en forma general pueden agruparse en tres categorías.

- Variables ambientales o de relación con el medio que involucra las transacciones de la institución con otras existentes en el medio. Estas son las Relaciones Difusas o vinculaciones que la organización mantiene con el público en general. Relaciones Normativas las vinculaciones que la organización mantiene con otras organizaciones que poseen o promueven valores que pueden ser favorables o desfavorables para la organización. Relaciones Funcionales las vinculaciones que la organización mantiene con otras organizaciones que tienen un interés común (funcional o profesional) con la organización y/o que utilizan los productos de ellos. Relaciones Habilitantes o vinculaciones que la organización mantiene con organizaciones que tienen

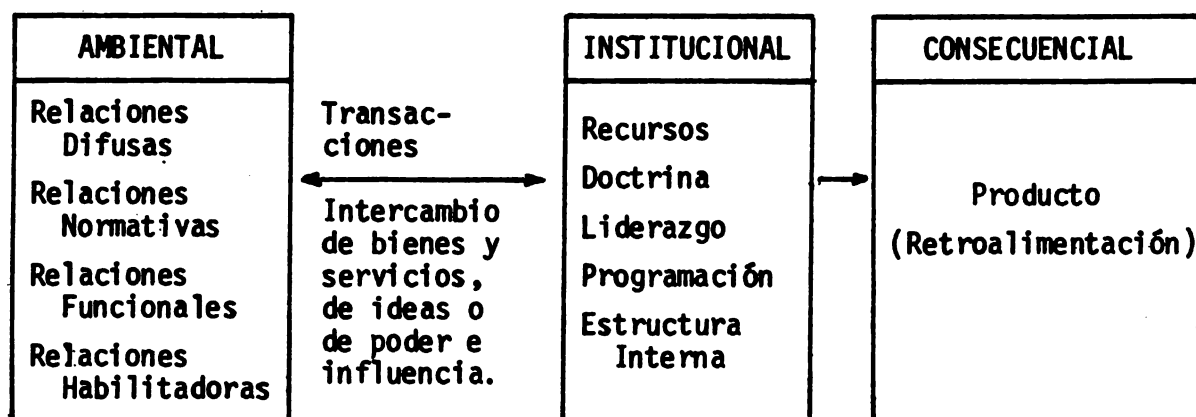


la facultad de asignar poder político, legal o económico y que la organización necesita para su sobrevivencia y crecimiento.

- Variables institucionales o elementos esencialmente relacionados con el funcionamiento interno de la organización.
- Variables consecuenciales o producto que incluye la producción y entrega de bienes y servicios.

Las categorías anteriores podrían representarse esquemáticamente de la siguiente manera:

Variables del modelo de investigación institucional



Fuente: IICA: Modelo de análisis institucional.

En general, el modelo se concibe como un sistema interrelacionado de factores causales y efectos que accionan, adaptan e influyen en el ambiente en que operan una o varias instituciones. El mismo puede ser enfocado de la manera observada en el Diagrama 1, de tal manera que una organización al ser provista de insumos (energía o recursos) genera un proceso de utilización, consumo y transformación de los mismos, y a través del cual se obtiene un producto institucional que puede:

- Ser absorbido por otro sistema, el cual si considera que el mismo es adecuado se traduce en apoyo continuo, lo que significa para la institución una provisión constante de insumos para su operación. Si el producto no es apreciado se manifestará en la pérdida de importancia y apoyo a la misma.
- Ser utilizado directamente por la misma institución, esto significa la satisfacción de su personal por los diferentes procesos internos y su apoyo a los mismos.



El modelo trata a las instituciones no sólo como entidades con una estructura definida y un conjunto de recursos, sino mas bien como organismos dinámicos con personalidad y carácter definidos y formando parte de un ambiente espacial (medio), al cual influyen y son influidos a la vez, y de esta interrelación depende la sobrevivencia de la organización. Lo anterior puede concebirse según el esquema presentado en el Diagrama 2.

Para el análisis de los aspectos institucionales el modelo se formuló "con un marcado tono normativo", como lo expresa el propio Esman, para cada variable se estableció de antemano una norma que permitirá calificar a partir de ella, la situación existente.

En el Anexo 1, se incluyen los elementos normativos de las variables contra los cuales se analizó y comparó la información de la situación institucional actual en la implementación del PMDIA de la FNT.

1.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias. Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron:

El formulario, el cuestionario, la observación directa, y el análisis de contenido de documentos, publicaciones, memorias y otras fuentes.



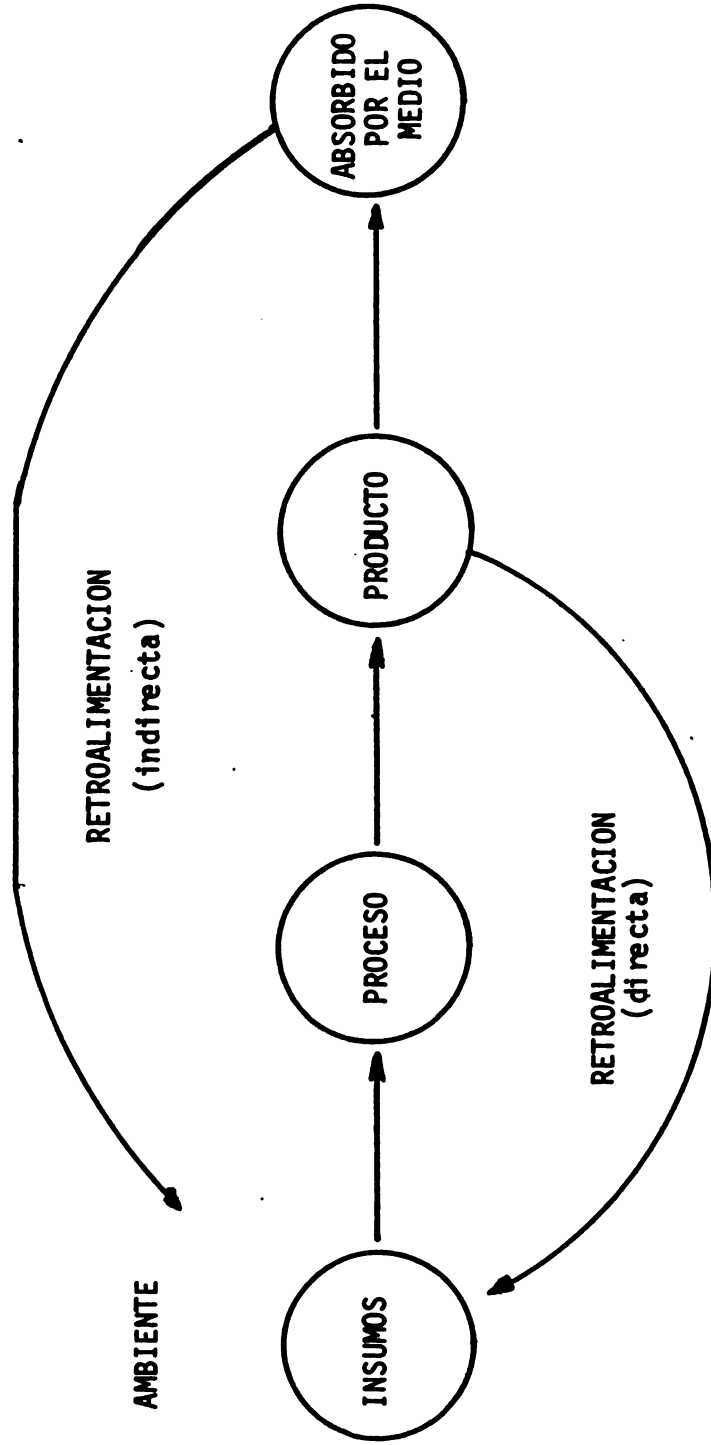


Diagrama 1. Proceso de transformación de recursos institucionales en producto

Fuente: IICA, Modelo de análisis institucional



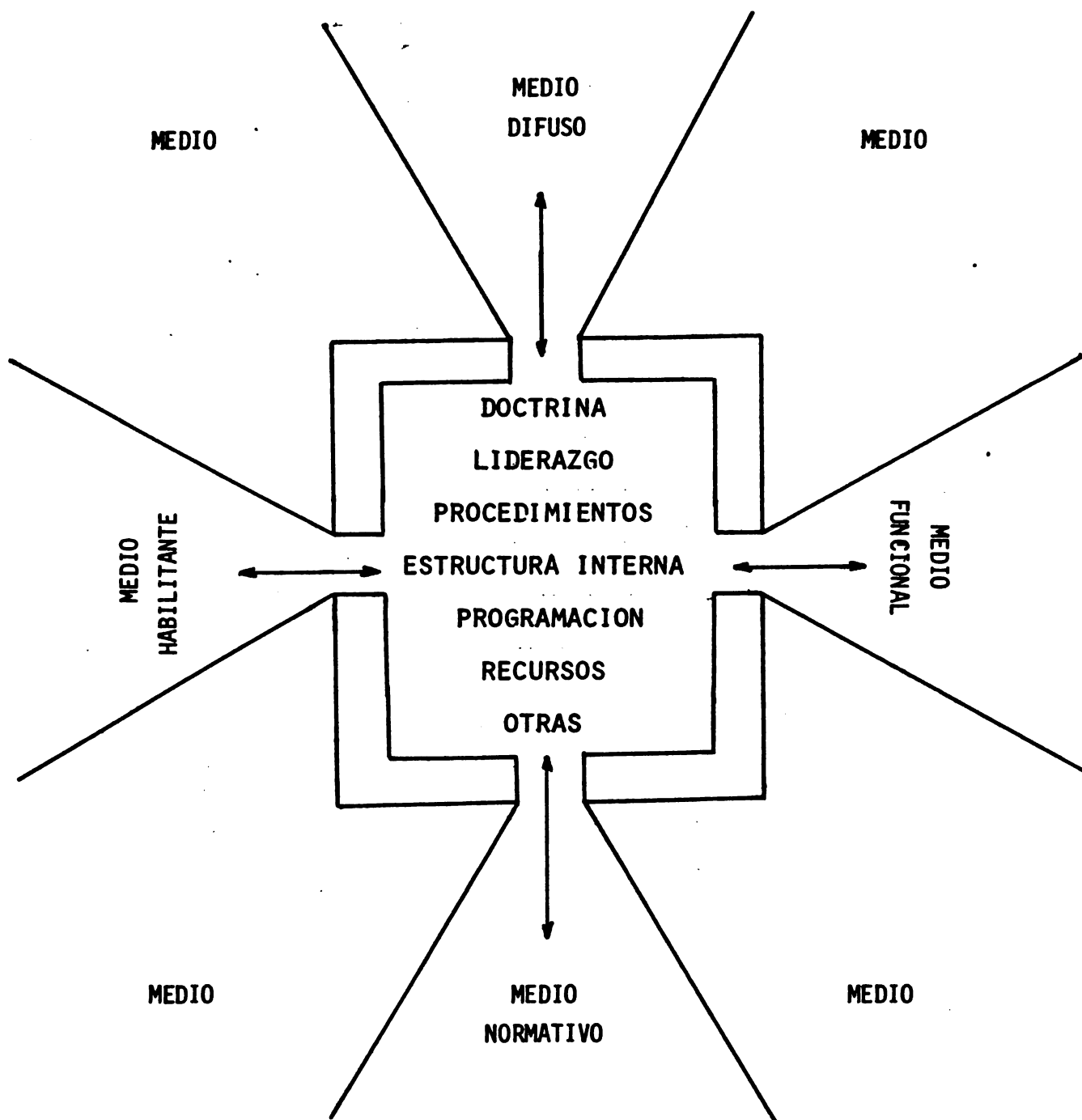


Diagrama 2. Universo de las Organizaciones
Fuente: IICA, Modelo de análisis institucional



II. EL DESARROLLO DE LA FTN

II.1 DOCTRINA

II.1.1 ANTECEDENTES Y RECURSOS LEGALES

En 1970, el Congreso de la República emite el Decreto 60-70, declarando de interés público y de ingerencia nacional el establecimiento de zonas de desarrollo agrario en el Norte Bajo de la República, en el área conocida como Franja Transversal del Norte y encomendando al INTA su colonización.

Al elaborar el Plan Nacional de Desarrollo para el período 1975-1979, el Gobierno anterior asignó ya una alta prioridad al desarrollo de la Franja Transversal del Norte como instrumento necesario para aliviar la presión demográfica de otras áreas del país. Por tal razón, CONAPLAN, con apoyo de AID, elaboraron en 1975 el Sub-programa de Desarrollo Integral de la Franja Transversal del Norte, cuya ejecución debido a la emergencia nacional causada por el terremoto de febrero de 1976, se vió postergada para fines de 1977.

El actual Gobierno desde su inicio dió también alta prioridad a la FTN, incluyendo su decisión en el Plan de Gobierno y en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo para el período 1979-1982, que establece una serie de macro-políticas, incluyendo la de la Reestructuración Agraria que cubre, entre varios aspectos, los siguientes:

- a. "La incorporación de las tierras del Norte Bajo con base en criterios nuevos en lo que respecta a la selección de beneficiarios y organización e implantando en forma definitiva el sistema de adjudicaciones comunitarias."
- b. Ejecución del Sub-programa de Desarrollo Integral de la Franja Transversal del Norte, preparado por la Secretaría del Consejo Nacional de Planificación Económica e iniciado en su primera etapa con préstamo 520-T-026.

Además, para organizar mejor estos planes, el Gobierno determinó ciertas estrategias y líneas de acción inmediatas, cuya ejecución encargó al Instituto Nacional de Transformación Agraria (INTA).



Con base a la prioridad que tiene para el Gobierno el desarrollo de la Franja Transversal del Norte, el Ministro de Agricultura, a través del Acuerdo Ministerial del 16 de febrero de 1979, creó e integró una Comisión Específica y una Sub-Comisión Específica dentro del Sector Público Agrícola con el fin de elaborar el Plan Maestro de Desarrollo Integral Agrícola de la FTN/PMDIA¹.

- La Comisión Específica se integró por:

El Viceministro de Agricultura, como Presidente, el Jefe del Departamento Agrícola de la Secretaría General de Planificación Económica.

Las funciones establecidas para la Comisión Específica son:²

- i. Dar las políticas de acción;
- ii. Establecer y fijar los lineamientos del Plan indicado;
- iii. Revisar y aprobar parcial o totalmente en forma preliminar o en definitiva el Plan Maestro ya mencionado;
- iv. Servir como órgano consultor para dar la interpretación fiel sobre la ejecución del Plan Maestro a las entidades y dependencias encargadas de desarrollarlo.

Respecto a la Sub-Comisión Específica, se integro con:

- El Jefe de la Unidad Sectorial de Planificación Agrícola o su representante, quienes fungirán como secretarios de la Comisión creada.
- El Director General de Servicios Agrícolas (DIGESA).
- El Gerente General del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA).
- ~~El Gerente General del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola (INDECA).~~
- El Gerente General del Instituto Nacional Forestal (INAFOR).
- El Gerente General del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA).
- El Presidente del Instituto Nacional de Transformación Agraria (INTA).

¹ Acuerdo Ministerial del 16 de febrero de 1979.

² Ibid. Artículo 3°

- El Director General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE).
- y por todas aquellas personas de las Entidades Públicas y privadas que la Unidad Sectorial de Planificación Agrícola requiera para colaborar, debiendo cumplirse con las normas pertinentes que regulan los nombramientos, acuerdos o contratos que dicha Secretaría Técnica utilice.

Dicha Sub-comisión tuvo a su cargo las siguientes funciones:

- i. Elaborar y concretar el Plan Maestro de conformidad con las políticas de acción y lineamientos que le otorgue y fije la Comisión Específica.
- ii. Selección y precisión de los objetivos definitivos para el período 1980 y 1982.
- iii. Establecimiento de metas para el mismo período.
- iv. Elaboración y concreción de un plan detallado que deberá incluir todos los aspectos de ejecución y enlaces.

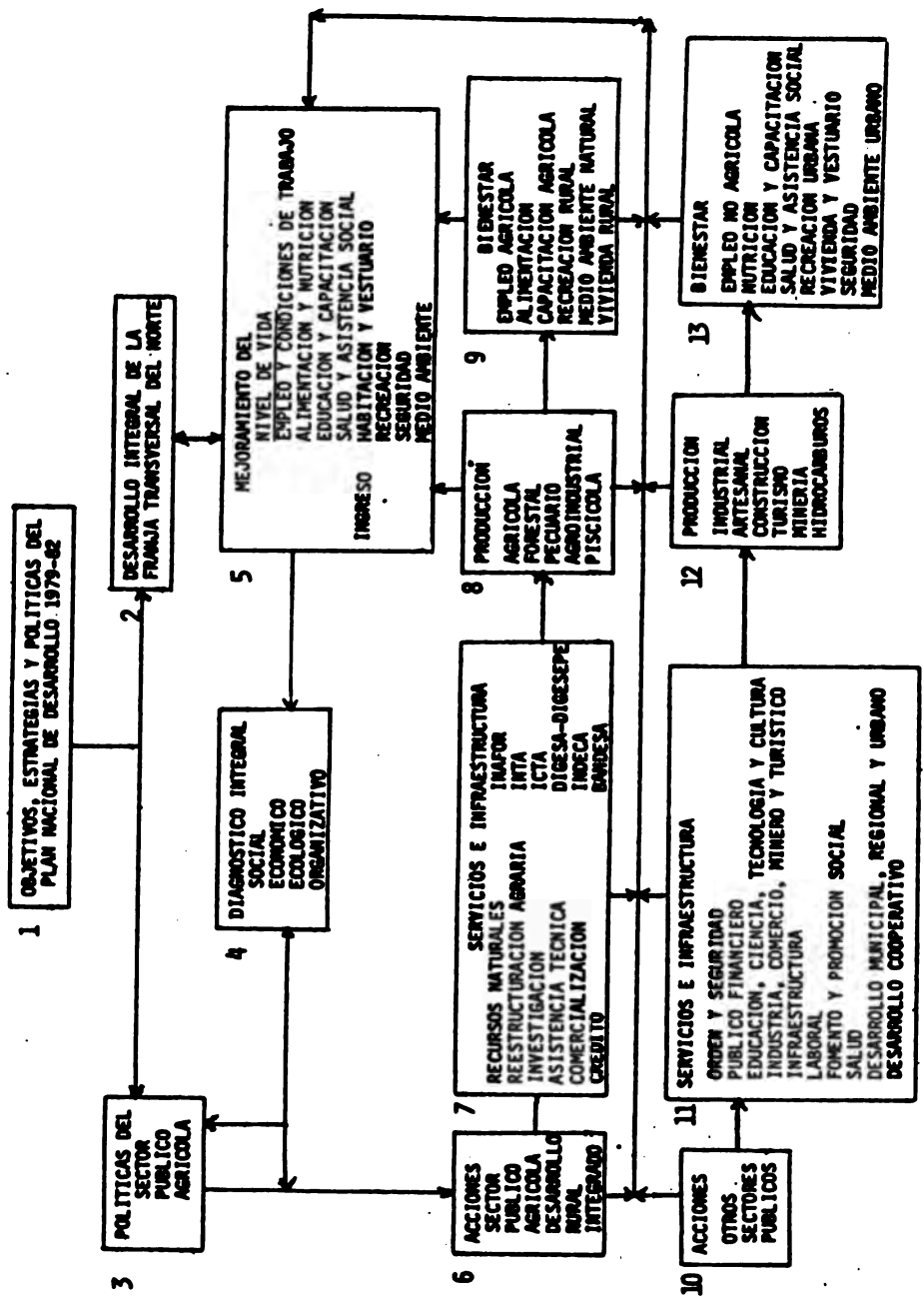
Los artículos 6o. y 7o. del Acuerdo Ministerial establecieron fechas límite para cumplir con las funciones encomendadas. Estas fueron el 15 de marzo de 1979 para la Comisión Específica y el 31 de mayo de 1979 para la Sub-Comisión Específica.

II.1.2 EL PAPEL DEL SPA EN EL DESARROLLO DE LA FTN

El PMDIA conforma un grupo de acciones que se pretende sean coherentes e integradas y que, derivado de estrategias y políticas de gran alcance, permita lograr el desarrollo integral de la Franja Transversal del Norte. Para el futuro próximo el Plan Maestro podrá permitir la integración de sus acciones agrícolas con otras correspondientes a los varios sectores del Gobierno, tales como: educación, salud, infraestructura, industria, comercio, etc. todo ello hacia un mismo objetivo: lograr el desarrollo multisectorial de la FTN (ver Diagrama 3).

A continuación se transcriben los objetivos y políticas que elaboró la Comisión Específica porque ellos conforman el marco doctrinario del Plan de Desarrollo Integral de la Franja Transversal del Norte.





Fuente: Sub-comisión Específica del PMDIA/FTM.

Diagrama 3. Desarrollo Agrícola Integral

OBJETIVOS Y POLÍTICAS DEL PMDIA/FTN A MEDIANO PLAZO

- i. **OBJETIVO** INCORPORAR LA FTN AL MOVIMIENTO COOPERATIVO
 - a. Política El concepto de la forma Asociativa Cooperativista se mantendrá en su filosofía real, pues ella se fundamenta en elevar las condiciones humanas de sus miembros.
 - b. Política Alto apoyo técnico al Movimiento Cooperativo
 - c. Política Delinear la participación del INACOP en el proceso de estimular el movimiento cooperativo para la colonización de la FTN.

- ii. **OBJETIVO** CONSERVACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS NATURALES Y PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE.
 - a. Política Los proyectos del Plan Maestro de Desarrollo Integral de la FTN se organizarán de manera tal, que se conforme un sistema que habrá de mantener un ritmo constante de desarrollo.
 - b. Política Con el objeto de conservar los recursos naturales, se estimulará la sustitución parcial y sistemática de la cubierta boscosa por cultivos permanentes.
 - c. Política Dentro de un proceso racional de conservación tiene primera prioridad la promoción de cultivos permanentes; segunda prioridad, pastizales y tercera prioridad los granos básicos.
 - d. Política Por medio de la educación escolar y extraescolar, orientar a los agricultores de la FTN sobre la conservación y mantenimiento de los recursos naturales renovables.
 - e. Política Conservar en forma productiva las especies autóctonas de la FTN.
 - f. Política Establecer por medio de la investigación necesaria nuevos cultivos y/o formas asociadas entre los mismos y/o los que son propios de la región.



- g. Política Serán servicios de apoyo constante, la asistencia técnica para la conservación de los recursos naturales renovables y la racionalización de los usos de los mismos.
- iii. **OBJETIVO** AUMENTO DE LA PRODUCCION DE ALIMENTOS Y MATERIAS PRIMAS
- a. Política El SPA por medio de un equipo multidisciplinario realizará un Diagnóstico de la situación actual en cada uno de los sectores geográficos de la FTN, por medio del cual se identificarán las necesidades y se formulará de manera conveniente, soluciones necesarias en materia de créditos, comercialización, asistencia técnica, etc. El marco de referencia para este Diagnóstico tomará en cuenta tanto lo referente al abastecimiento como la producción de alimentos y/o materias primas.
- b. Política Con respecto a la situación limitante de aptitud de la FTN para la producción de granos básicos, se recomienda dirigirse hacia una política de abastecimiento a la FTN.
- c. Política Se promoverá la diversificación en actividades agropecuarias, tales como apicultura, desarrollo de especies menores, por medio de nuevas metodologías (paquetes familiares).
- d. Política El SPA aumentará la capacidad de suministro de plantas para cultivos permanentes y/o pastos, a través de un plan debidamente organizado.
- iv. **OBJETIVO** EL EMPLEO PRODUCTIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE INGRESOS
- a. Política El desarrollo humano en el campo agrícola en la FTN será responsabilidad del SPA.
- b. Política Estimular la capacidad empresarial del Movimiento Cooperativo.
- c. Política El Sector Público Agrícola en apoyo al proceso de Reforma Agraria, proveerá todos los servicios necesarios a efecto de que el campesino

0

colonizador deje de serlo por necesidad y se constituya en un empresario de vocación.

El objeto de estimular el empleo productivo de los recursos humanos y un nivel satisfactorio de ingresos económicos, pero para los mismos se ordenará la colonización ya existente y se facilitará la organización adecuada.

- d. Política Sustituir las formas de parcelamiento y de sucesión hereditaria por la de patrimonio familiar mixto para los nuevos asentamientos.
- e. Política Las formas asociativas involucradas en la colonización con su ejemplo o modelo de trabajo se utilizarán para mejorar o enriquecer el sistema que contribuye al aglutinamiento de los colonos espontáneos de la FTN.
- v. **OBJETIVO** LOGRAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FTN CON LA FIRME Y DECIDIDA PARTICIPACION DEL SECTOR PUBLICO AGRICOLA DENTRO DE UN CONTEXTO MULTISECTORIAL.
- a. Política El SPA coordinará sus labores con el resto del sector público para lograr el desarrollo integral y armónico de la FTN.
- b. Política Establecer oportunamente las necesidades y el impacto de las actitudes de otros sectores que coadyuven en el desarrollo integral de la FTN.
- c. Política Tomar en cuenta el impacto de las actividades que puedan incidir negativamente en relación con la conservación de los Recursos Naturales Renovables.
- d. Política Cuando fuere necesario el SPA solicitará la asistencia técnica y financiera internacional con el fin de aunar esfuerzos en función del desarrollo de la FTN.

II.1.3 ANÁLISIS DE LA VARIABLE DOCTRINA

A través de la legislación indicada en el Punto II.1.1, el Gobierno anterior y el actual expresaron formalmente su deseo de convertir la FTN en el proyecto de desarrollo agrario mas importante de Guatemala.

Asi mismo, en innumerables declaraciones públicas el Presidente Lucas García y otras autoridades del país, han reafirmado la alta prioridad de realizar el proyecto como una respuesta a la presión demográfica rural de una parte del país y a la necesidad de dotar de tierras a los campesinos desplazados de otras zonas agrícolas, dentro de un contexto planificado de desarrollo rural integral e integrado.

Se estima que en la FTN se asentarán 40,000 familias campesinas en un área aproximada de 9 500 kilómetros cuadrados.

El INTA, es el organismo creado por Ley para planificar, desarrollar y ejecutar la mejor explotación de las tierras incultas, así como la modificación del medio agro-social. Para ello, debe lograr la mejor distribución de las tierras y de los medios de producción; elevar el nivel de vida de la familia campesina y disminuir las tensiones sociales dando oportunidad a todos los guatemaltecos para que participen en su propio desarrollo.

En cumplimiento de estos objetivos el INTA está trabajando en la dotación de tierras aplicando una nueva modalidad de comunidad agraria, incentivando a los campesinos a dedicarse a cultivos mas rentables dentro de un pre-cooperativismo que se espera evolucione en empresas agrícolas.

La aceptación de la doctrina del desarrollo de la FTN, se patentiza con la adopción de parte del Sector Público Agrícola de los objetivos, políticas, estrategias y lineamientos de acción elaborados por la Comisión y Sub-Comisión Específicas del PMDIA/FTN, y se refuerza con la programación que coordina USPA para 1980. Sin embargo, esta aceptación se va tornando menos consistente y coherente conforme se desciende en los niveles estructurales de las instituciones llamadas a participar en los programas y proyectos integrados de desarrollo. En efecto, son escasos los actos concretos que traducen el apoyo necesario. En el Capítulo III, veremos que la falta de comunicación fluida entre las instituciones afecta la comprensión y aprobación de la doctrina y, por tanto, la identificación plena del SPA con el logro de los objetivos del PMDIA/FTN.



Existe cierta dosis de escepticismo entre los funcionarios del SPA sobre el logro de los objetivos, pero esto no se refiere propiamente a la doctrina específica del desarrollo de la FTN, sino mas bien al "Cómo hacerlo", lo cual implica el uso y la transferencia eficiente de la tecnología apropiada.

II.2 PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

La Sub-Comisión Específica bajo la coordinación de USPA, llegó a determinar de modo peculiar los programas y subprogramas a ejecutarse durante el período 1980/1982 por las diferentes instituciones del SPA.

Así también, la Sub-Comisión determinó los montos por programas, sub-programas y proyectos para 1980, con indicación de objetivos, funciones y tareas que posteriormente fueron modificados con la coordinación de USPA.

II.2.1 ASIGNACIONES FINANCIERAS Y METAS DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LAS INSTITUCIONES DEL SPA EN LA FTN PARA 1980³

BANDESA Se suministrará Q8 054 216.00 para las actividades destinadas al funcionamiento de agencias y cajas rurales. Esta cifra incluye también la asistencia crediticia a la agricultura, especialmente hacia los cultivos diversificados y en menor escala para los granos básicos puesto que la FTN no es una zona productora de ellos. Así también para cumplir con el desarrollo integral de la FTN se tomará en cuenta la asistencia financiera para la actividad pecuaria. También se construirá vivienda mínima para los colonizadores.

Dentro de esta cifra se destinará una parte hacia el movimiento cooperativo de gran importancia para el desarrollo de la FTN. A la par de la asistencia crediticia se tratará de otorgar crédito en especie, tales como insecticidas, fertilizantes, silos familiares.

³ Fuente: DIGESA, según coordinación del Ministerio de Agricultura, USPA.



Se espera que con la cifra de Q8 954 216 se otorgue:

- 100 créditos para granos básicos
- 1 650 créditos para cultivos diversificados
- 100 créditos para desarrollo pecuario
- 60 créditos para desarrollo cooperativo
- N.C. otros créditos no cuantificables.

I N T A

Para los distintos proyectos de reestructuración agraria, al Instituto Nacional de Transformación Agraria se suministrará la cantidad de Q10 633 738. Esta cifra se destinará para proyectos físicos de infraestructura que priorizarán el desarrollo integral de la FTN; estos proyectos requieren servicios de consultoría, adquisición de tierras, así como algunos estudios de recursos naturales.

Se pretende que esta cantidad cubra las siguientes metas:

- 163 kilómetros de penetración
 - 3 puentes secundarios y carretera (incluye 400 kilómetros de mantenimiento de carreteras; estudios y construcción de 27 kilómetros de carreteras)
 - 3 aserraderos (dos móviles y uno fijo)
 - inventario de recursos naturales y catastrales de Chocón (450 kilómetros).
 - medidas topográficas de Chocón Nacional por 268 kilómetros.
 - consolidación servicios de colonización (3 empresas de desarrollo)
 - 2 construcción y ampliación de campamentos.
 - inventario de recursos naturales y catastro Lachuá por 450 kilómetros.
- 800 kilómetros de levantamiento en parcelamientos.
 - Colonización Sector Ixcán (no cuantificable)

INDECA

El Instituto de Comercialización Agrícola con un presupuesto de Q500 000 realizará las siguientes actividades:

- Con 4 técnicos cubrirá la asesoría en comercialización de productos agrícolas en especial de cultivos perennes.
- Construirá una bodega para almacenar 1080 toneladas métricas de alimentos donados por el Programa Mundial de Alimentos. Estos alimentos se destinarán a beneficiar a 500 familias durante 3 años.

- Operará 3 centros de distribución ubicados en Playa Grande, Fray Bartolomé de las Casas y Sejá.
- Iniciará la construcción de un nuevo centro de distribución en Ixcán para la comercialización de productos agrícolas.

INAFOR

Para cumplir con los objetivos delineados por INAFOR que es la de defender y controlar el uso de los recursos naturales renovables y velar porque se cumpla lo establecido por la Ley Forestal en toda el área de la FTN, ha programado una cantidad de Q760 211 de los cuales Q109 999 serán para la administración de servicios técnicos.

Sus metas físicas se alcanzarán de la siguiente manera:

60 000 kilómetros de inventario forestal y estudio ecosistemático.

960 hectáreas de reforestación

Metas no cuantificables

Control y explotación de cuencas

Evaluación de especies nativas

Investigación forestal

Desarrollo y aprovechamiento forestal

Parques nacionales y vida silvestre

Asistencia técnica cooperativa

I C T A

El presupuesto con que contará el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas es de Q209 151. Sus principales actividades y metas físicas que cumplirá son las siguientes:

Investigación de cultivos diversificados:

64 ensayos de café	20 ensayos de pimienta
64 ensayos de cardamomo	2 ensayos de hule
64 ensayos de cacao	2 ensayos de árbol de pan
64 ensayos de achiote.	

Se incluye dentro de estas actividades la prueba y transferencia de tecnología, así como dos Centros Experimentales que estarán ubicados en la FTN y que corresponden al Proyecto Chino-Guatemalteco.



DIGESA

Se suministrará a la Dirección General de Servicios Agrícolas, DIGESA, un presupuesto de Q1 197 800. Sus principales actividades dentro del desarrollo de la FTN están dirigidas a la prestación de asistencia técnica a los agricultores que estén enmarcados en dicho desarrollo.

Aparte de la administración de Servicios Técnicos que será de Q168 500, sus metas principales a alcanzar son las siguientes:

- Ubicar 59 promotores
- Realizar actividades de motivación en 37 escuelas, que además cubre 1 375 niños de 13 a 17 años de edad en Club 4-S.
- Realizar actividades de promoción a 1 500 campesinos de 20 cooperativas incluyendo los estudios necesarios para la obtención de créditos.
- Realizar actividades agrícolas en vivero con una capacidad de 5 000 000 plantas de productos diversificados.

PRODEGA

Con el presupuesto del Programa de Desarrollo Ganadero, PRODEGA, que asciende a la suma de Q663 000 se propone realizar las siguientes actividades:

- Otorgar asistencia crediticia al mediano ganadero y prestar asistencia técnica a los sujetos de crédito. Su meta principal para 1980 es la de otorgar 25 créditos por un monto de Q625 000 el resto será destinado a servicios técnicos.

DIGESEPE

Las principales actividades a realizar por la Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE) es la de orientar y promover la actividad pecuaria, así como prestar asistencia técnica. Su presupuesto alcanzará un monto de Q130 800. Sus principales programas y subprogramas son:

- Medicina preventiva, cuarentena animal, bolsa pecuaria familiar, estación pecuaria (Playa Grande), Nueva estación pecuaria.

Sus principales metas son:

- 10 000 desparasitaciones en cerdos, bovinos y equinos.
- 12 000 vacunas en cerdos, bovinos y equinos
- 30 000 vacunas de 30 000 aves.



Otorgar 207 bolsas pecuarias familiares
 Construir e implementar una estación pecuaria
 en Ixcán, para un servicio de monta natural.

R E S U M E N

BANDESA	Q 8 054 216
INTA	10 633 738
INDECA	500 000
INAFOR	760 211
ICTA	209 191
DIGESA	1 197 800
PRODEGA	663 000
DIGESEPE	130 800
	<hr/>
TOTAL	Q 22 148 916
	<hr/>

II.2.2 ANÁLISIS DE LA VARIABLE PLANIFICACIÓN

A partir de la definición de los objetivos, políticas y lineamientos de acción del PMDIA/FTN, se encomendó a USPA la programación para los años 1980-1982, la elaboración de los proyectos productivos a ejecutarse por las instituciones del SPA y el seguimiento de la aplicación del PMDIA.

Si bien esta programación fue apoyada por el Ministerio de Agricultura, el proceso que lo originó por razones de urgencia, fue *sui-generis* en el sentido de que no respondía a un plan totalmente elaborado⁴, sino mas bien, es una asignación de los recursos con que cuentan las instituciones del SPA, dentro de sus presupuestos y programas, para la FTN. Lógicamente, esta programación "coordinada" de recursos entre las instituciones debería tener un contenido real y consistente para que, periódicamente, a través de mecanismos idóneos de evaluación y retroalimentación, pudiera ajustarse el logro de metas. Generalmente se llega a obtener un criterio real y consistente de la problemática siguiendo un proceso de amplia discusión y participación, donde las instituciones involucradas producen su propia programación en cumplimiento de las metas y objetivos del plan.

⁴ A la fecha no se ha terminado de elaborar el PMDIA/FTN

El contenido es también consistente cuando en todos los niveles de programación se guarda una relación directa y una misma orientación.

Actualmente, INTA, INAFOR, INTECAP, DIGESA, Desarrollo de la Comunidad, ICTA, INDECA, INACOP, están elaborando su propia programación para la FTN.

La integración de la planificación en un proyecto de desarrollo integral es fundamental, de ahí que el rol de USPA como organismo encargado de la planificación y su control sea tan importante.

Se entiende que el control que ejerza USPA, se refiere al cumplimiento de las metas y objetivos del Plan y a la realización de evaluaciones del impacto que producen los programas y proyectos en el medio socio-económico de la FTN, en ningún caso a un control y seguimiento de las actividades que es la responsabilidad exclusiva de las instituciones ejecutoras.

II.3 LOS RECURSOS

II.3.1 LOS RECURSOS HUMANOS

La información suministrada por las instituciones del SPA a octubre de 1980, ha sido consolidada en el cuadro 1, donde aparece todo el personal clasificado en seis categorías: Directivo, Profesional y Universitario, Nivel Medio, Administrativo, Obreros Especializados, Servicios Generales. Las definiciones de estas categorías aparecen a continuación del cuadro 1.

En el cuadro 2, aparece el mismo personal clasificado de acuerdo a su ubicación por los Sectores de la FTN.

Los cuadros 4a al 4k muestran la clasificación por profesionales y especialidades, dada por cada una de las instituciones del SPA. El cuadro 7, corresponde al consolidado de los cuadros anteriores.

Del total de 1 529 laborantes solamente 178 son profesionales y técnicos. El cuadro 8 trata de reflejar mediante relaciones aritméticas las proporciones que existen entre los funcionarios profesionales y técnicos y la superficie de suelos cultivables de las categorías agrológicas II, III y IV que representan la mayoría de aquellas tierras donde se han asentado las comunidades de colonizadores; también con el número de habitantes

Cuadro 1. Personal total del SPA en la FTN, clasificado por instituciones y posición que ocupan.

INSTITUCION	P O S I C I O N							Total	%
	Directivo	Profesional universitario	Nivel Medio	Administrativo	Obreros Especiales	Servicios Generales	M		
INTA	-	15	91	52	1 158	32	1 348	88.0	
DIGESA	1	9	51	2	-	-	63	4.0	
INDECA	-	-	-	2	4	15	21	2.0	
INTECAP	-	1	2	-	2	1	6	-	
BANDESA	-	-	10	1	-	1	12	-	
INAFOR	-	-	8	2	1	10	21	1.0	
ICTA	1	4	4 ²	1	-	15	25	2.0	
Desarrollo de la Comunidad	-	-	2	-	-	-	2	-	
DIGESEPE	-	1	4	-	5	15	25	2.0	
INACOP	-	-	4	-	-	-	4	-	
PRODEGA	-	-	2	-	-	-	2	-	
TOTAL	2	30	178	60	1 170	89	1 529	100.0	

¹ El personal de servicios generales está constituido por aquel que tiene a su cargo el cumplimiento de funciones de apoyo en servicios a la organización, tales como: conserjes, aseadores, guardas y otros.

² Técnicos de Taiwan - Convenio Chino-Guatemalteco



Cuadro 2. Ubicación geográfica del personal del SPA en 1a FTN.

INSTITUCION	S E C T O R							TOTAL	%
	IXCAN	POLOCHIC	CAHABON	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGSTON		
INTA	577	12	144	81	50	235	173	76	1 346
DIGESA	25	-	-	7	30	1	-	-	63
INDECA	2	-	-	-	11	8	-	-	21
INTECAP	3	-	-	-	3	-	-	-	6
BANDESA	2	-	2	-	6	2	-	-	12
INAFOR	-	-	-	12 ¹	9	-	-	-	21
ICTA	13	-	-	-	12	-	-	-	25
Desarrollo de la Comunidad	-	-	-	-	2	-	-	-	2
DIGESEPE	-	-	-	-	25	-	-	-	25
INACOP	2	-	-	-	2	-	-	-	4
PRODEGA	-	-	-	-	2	-	-	-	2

TOTAL	624	12	144	102	152	246	173	76	1 529

1 Incluye la persona que se encuentra en Playa Grande



Cuadro 3. Número de personal que depende de cada jefe de las instituciones del SPA en la FTN

INSTITUCION	CARGO	No. de funcionarios						
		Ninguno	- de 5	5-10	11-20	21-50	51-100	+ de 100
INTA	-	-	-	-	-	-	-	-
DIGESA	Jefe Sub-regional	-	-	-	-	-	X	-
	Jefe de vivero	-	-	-	-	X	-	-
	Consultor	-	-	X	-	-	-	-
	Supervisor	-	-	X	-	-	-	-
INDECA	Administrador	-	X	-	-	-	-	-
INTECAP	Jefe Unidad	-	X	-	-	-	-	-
BANDESA	Jefe Agencia FBC	-	-	X	-	-	-	-
	Agente Crédito USP	-	X	-	-	-	-	-
	Agente Crédito Chocón	-	X	-	-	-	-	-
	Jefe Depto. Vida Silv.	-	-	X	-	-	-	-
INAFOR ¹	Jefe Inv. Forest.	-	-	-	X	-	-	-
	Jefe Depto. Ecología	-	-	-	X	-	-	-
	Sub-Región II-3	-	-	-	X	-	-	-
	Jefe Proy. Viv. Playa Gde.	-	-	-	X	-	-	-
	Director Regional	-	X	-	-	-	-	-
Des. Com.	Eduadoras del Hogar	-	X	-	-	-	-	-
DIGESEPE	Médico Veterinario	-	-	-	-	X	-	-
INACOP	Coordinador	-	X	-	-	-	-	-

¹ Incluye peones

Cuadro 4a. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

INTA

PROFESIONES	S E C T O R E S					TOTAL
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS- TON	
Ing. Agrónomo	5	1	-	-	1	7
Ing. Civil	3	1	-	-	1	5
Tec. Agr.	-	-	-	-	1	1
P. Agrónomo	1	5	-	-	6	12
P. Contador	2	1	1	-	1	5
Bachiller	1	3	-	-	6	10
Maestro Educ. Primaria	-	4	-	2	6	12
Lic. Admón. de Emp.	1	-	-	-	-	1
TOTAL	13	15	1	2	22	53

Cuadro 4b. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

DIGESA

PROFESIONES	S E C T O R E S					TOTAL
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS- TON	
Ing. Agrónomo	3	-	7	-	-	10
Tec. Prod. Agrícola	1	1	-	-	-	2
Perito Agrónomo	17	5	17	1	-	40
Perito Forestal	-	1	-	-	-	1
Bachiller	1	-	1	-	-	2
Maest. Educ. Prim. Urbana	3	-	3	-	-	6
Maestra Educ. para el Hogar	-	-	2	-	-	2
TOTAL	25	7	30	1	-	63

Cuadro 4c. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

INDECA

PROFESIONES	S E C T O R E S					TOTAL
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS- TON	
Administrador (P.Cont.)	-	-	1	1	-	2
Tecnico Laboratorista	-	-	1	1	-	2
Operador (Bachiller Indust.)	-	-	1	1	-	2
TOTAL	-	-	3	3	-	6

Cuadro 4d. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

INTECAP

PROFESIONES	S E C T O R E S					TOTAL
	IXCAN	LACHUA	SEBOL ¹	MODESTO MENDEZ	LIVINGS- TON	
Maest. Ed. Primaria	-	-	1	-	-	1
Perito Agrónomo	-	-	1	-	-	1
Obrero Especializado	-	-	2	-	-	2
Servicios Generales	-	-	1	-	-	1
TOTAL	-	-	5	-	-	5

¹ En Fray Bartolomé de las Casas se encuentra la Sub-delegación Regional.



Cuadro 4e. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

BANDESA

PROFESIONES	S E C T O R E S					TOTAL
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS-TON	
Peritos Agrónomos	1	1	4	1	-	7
Peritos Contadores	1	1	-	1	-	3
Bachilleres	-	-	1	-	-	1
Estudiantes de Secundaria	-	-	1	-	-	1
TOTAL	2	2	6	2	-	12

Cuadro 4f. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

INAFOR

PROFESIONES	S E C T O R E S					TOTAL
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS-TON	
Perito Forestal ¹	-	-	3	-	-	3
Perito Agrónomo ¹	-	-	4	-	-	4
Técnico Silvic. ¹	-	-	-	-	-	-
Ing. Agrónomo	-	-	-	-	-	-
Administrativo	-	1	2	-	-	3
Dasónomo ¹	-	-	-	-	-	-
Perito Agrónomo	1	-	-	-	-	1
TOTAL	1	1	9	-	-	11

¹ Personas con sede en INAFOR Central, Comisiones temporales

Cuadro 4g. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

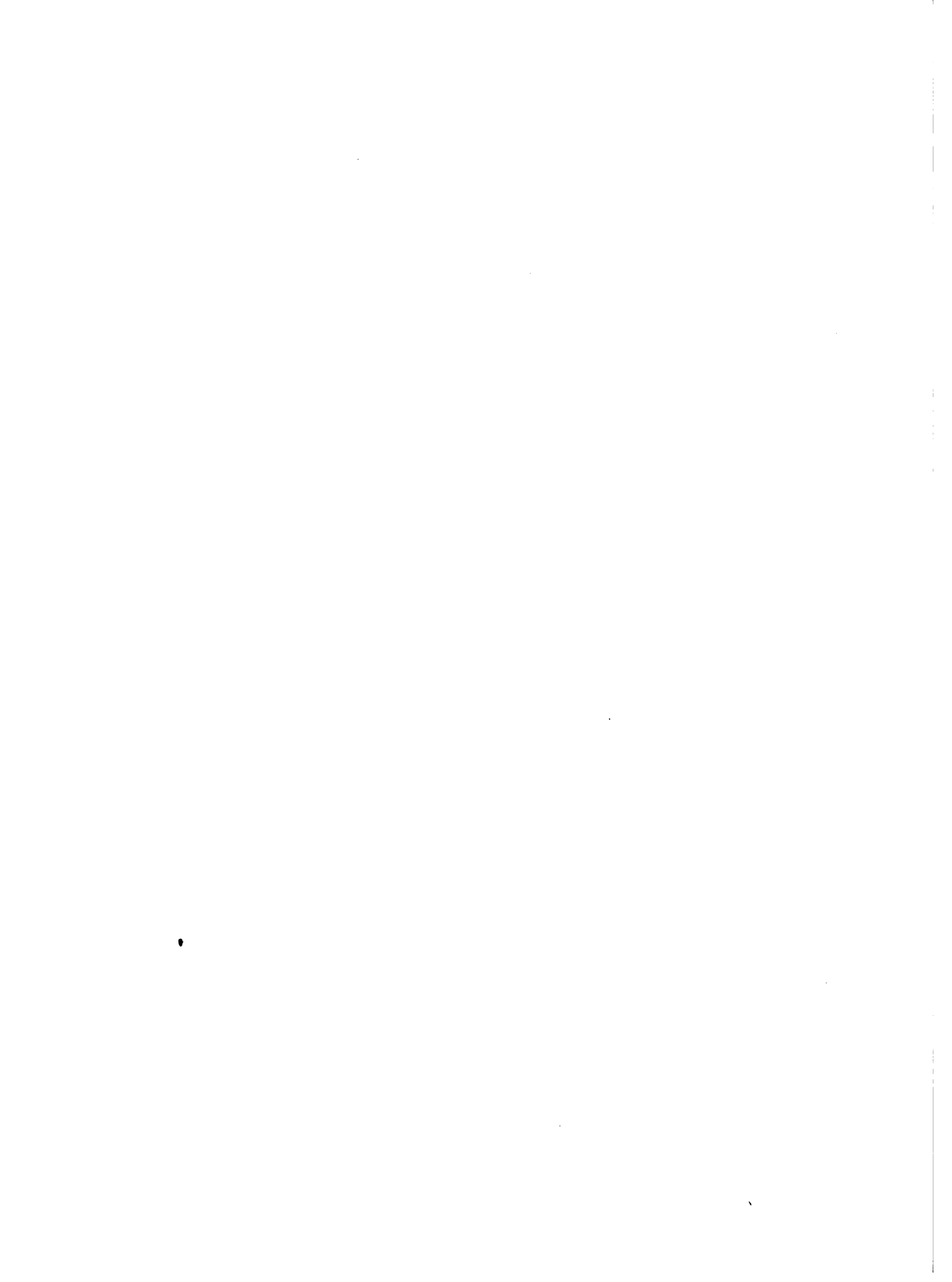
PROFESIONES	ICTA					TOTAL
	S E C T O R E S					
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS-TON	
Ing. Agrónomos	4	-	1	-	-	5
Peritos Agrónomos	-	-	4	-	-	4
Administrativo	1	-	-	-	-	1
TOTAL	5	-	5	-	-	10

Cuadro 4h. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN

PROFESIONES	DESARROLLO DE LA COMUNIDAD					TOTAL
	S E C T O R E S					
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS-TON	
Educación para el Hogar	-	-	2	-	-	2
TOTAL	-	-	2	-	-	2

Cuadro 4-i Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

PROFESIONES	DIGESEPE					TOTAL
	S E C T O R E S					
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS-TON	
Médico veterinario	-	-	1	-	-	1
Peritos Agrónomos	-	-	4	-	-	4
Aux. Bil. Personal Tec.	-	-	5	-	-	5
TOTAL	-	-	10	-	-	10



Cuadro 4j. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN.

INACOP

PROFESIONES	S E C T O R E S					TOTAL
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS- TON	
Perito (2)	2	-	1	-	-	3
Perito Agrónomo	-	-	1	-	-	1
TOTAL	2	-	2	-	-	4

Cuadro 4k. Ubicación geográfica de los profesionales y técnicos de las instituciones del SPA en la FTN

PRODEGA

PROFESIONES	S E C T O R E S					TOTAL
	IXCAN	LACHUA	SEBOL	MODESTO MENDEZ	LIVINGS- TON	
Médico Veterinario	-	-	1	-	-	1
Zootecnista	-	-	-	1	-	1
TOTAL	-	-	1	1	-	2

Cuadro 5. Programas o actividades a las que están asignados los funcionarios de las instituciones del SPA en la FTN.

PROGRAMAS	INTA	DIGESA	INDECA	INTECAP	BADESA	INAFOR	ICTA	DESARR. COM.	DIGE-SEPE	INACOP	PROCEGA
Invest. y/o esper.	-	-	-	-	-	x	x	x	-	-	-
Educación formal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación	-	x	-	x	-	x	-	x	x	x	-
Est. y/o asist. tec.	-	x	-	x	-	x	-	-	x	x	x
Crédito	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	x
Comercialización	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-
Insumos	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-
Reforma Agraria	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recursos Naturales	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-
Agroindustrias	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-
Otros (definir)	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-
					(vivienda financia miento)						

Cuadro 6. Sueldo nominal actual de los funcionarios de las instituciones del SPA por institución y por rangos/1980.

INSTITUCION	- do 100 Q.	101 a 150	151 a 200	201 a 250	251 a 300	301 a 350	351 a 400	401 a 450	451 a 500	501 a 550	551 a 600	601 a 700	701 a 800	801 a 900	+ do 900 Q.
INTA	40	28	26	29	36	1	-	2	-	4	-	-	-	5	1
DIGESA	-	-	-	-	-	5	-	43	-	5	-	1	-	9	-
INDECA	-	7	7	1	2	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-
INTECAP	1	-	5 ¹	-	-	-	-	1	-	-	16 ²	-	1	-	-
BADESA ³	-	1	1	1	-	1	-	1	-	-	-	1	-	1	1
INAFOR ⁴	-	11	-	5	6	7	7	4	2	2	1	4	1	-	-
ICTA	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	3
Desarrollo Com.	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIGESEPE	-	5	10	5	-	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-

Sueldo incluye: Básico + Bonificación + Viático fijo + Bonificación profesional.

- ¹ Incluye 3 auxiliares bilingües
- ² Personal transitorio de consultoría
- ³ Reciben 14 sueldos al año
- ⁴ Incluye personal de la Sede Central que trabajan para la FTN.

Cuadro 7. Personal profesional y técnico del SPA por sectores de la FTN.

INSTITUCIONES	IXCAN	LACHUA	SEBOL	M.MENDEZ	LIVINGSTON	TOTAL
INTA	13	15	1	2	22	53
DIGESA	25	7	30	1	-	63
INDECA	-	-	3	3	-	6
INTECAP	-	-	5	-	-	5
BANDESA	2	2	6	2	-	12
INAFOR	1	1	9	-	-	11
ICTA	5	-	5	-	-	10
DESARROLLO LA LA COMUNIDAD	-	-	2	-	-	2
DIGESEPE	-	-	10	-	-	10
INACOP	2	-	2	-	-	4
PRODEGA	-	-	1	1	-	2
TOTALES	48	25	74	9	22	178

Cuadro 8. Relaciones entre personal profesional y técnico del SPA con superficie cultivable y habitantes por sectores de la FTN.

	A	B	C	RELACION	
	Suelos ¹ II.III.IV	Población	S.P.A. Prof. y Tecs.	A + C	B + C
	(Has)	(Habitantes)		(Hab/Prof)	(Hab/Prof)
IXCAN	3 437.5	49 515	48	72.0	1 031.6
LACHUA	54 562.5	35 417	25	2 182.5	1 416.7
SEBOL	19 938.0	68 855	74	269.4	430.5
M.MENDEZ	14 312.0	13 101	9	1 590.2	1 455.7
LIVINGSTON	7 563.0	13 543	22	343.7	615.6
TOTAL	99 813.0	180 431	178	4 457.8	5 450.1

por sectores. Se presenta en esta forma, por cuanto no existen series históricas que permitirían realizar comparaciones. No se pretende con ésto, indicar cuáles serían las relaciones óptimas, pero claramente se observa que las actuales por ser extremas son inadecuadas para la oferta de servicios. No obstante, de nueve instituciones que respondieron la pregunta "Señale cuáles serían los factores mas importantes para mejorar el producto del SPA en la FTN", sólo cuatro indicaron: "Aumentar el personal" y dándole una prioridad baja de 8 sobre una escala de 10 puntos. Por el contrario 8 instituciones respondieron que se debe "utilizar mejor el personal" otorgándole una prioridad de 4.

Respecto a la capacitación para el personal del SPA en la FTN, once de las instituciones estuvieron de acuerdo que el área de "Técnicas de Comunicación" era la mas importante, y solamente 4 respondieron que "Aspectos Técnicos de cada Servicio"; "Aspectos Administrativos" y "Formulación y Evaluación de Proyectos" eran también importantes.

Lo arriba mencionado, confirma lo declarado en los cuestionarios referente a la falta de comunicación con las unidades ejecutoras. "No hay comunicación interinstitucional, se trabaja como células separadas", contestó un entrevistado. Las sedes regionales situadas en lugares apartados y distantes de otras instituciones incide en que no estén compenetradas de las actividades del resto del SPA. Si el personal no está bien informado sobre los aspectos técnicos y administrativos las decisiones que se adopten corren el riesgo de ser contradictorias y conflictivas.

La mayoría de las instituciones han adoptado el plan 22-8⁵ con excepción del ICTA que sigue el plan 20-10, adecuando el último día del período de trabajo al día de pago o último de cada mes calendario. Estos planes parecen haber sido plenamente aceptados por los funcionarios del SPA.

Con excepción del INTECAP y DIGESA en las responsabilidades del Técnico Ejecutor de Campo, las demas instituciones no tienen en forma completa, descripción de funciones. Este instrumento de Administración de Personal es fundamental para una racionalización adecuada de las tareas, responsabilidades y grado de dificultad de cada puesto de trabajo. Si bien, cada institución sigue su propia política de personal es preciso diseñar normas que incluyan estímulos y garantías al personal que va a trabajar a la FTN que por sus características actua-

⁵ Trabajan 22 días en la FTN, salen a descansar 8 días al mes.

les inadecuadas y difíciles para la vida y el trabajo (naturales, infraestructura, salud pública y otras) deben ser objeto de estudio y solución. Un ejemplo, de la alta tasa de rotación de personal debido a los factores mencionados, lo da DIGESA.

De 51 técnicos contratados en el lapso de 9 meses (marzo-noviembre de 1980) renunciaron 3 Ingenieros Agrónomos, 4 Peritos Agrónomos y 1 Maestro. La Dirección de Desarrollo de la Comunidad informa que 13 Educadoras del Hogar han renunciado también por las condiciones del medio y por los sueldos vigentes, desde que comenzaron sus actividades (1979).

La estructura de los sueldos del personal del SPA en la FTN va desde menos de Q100.00 hasta Q150.00 para peones del INTA y del INAFOR, de Q151.00 a Q200.00 para auxiliares bilingües y otros auxiliares administrativos que alcanzan hasta los Q250.00. De los Q251.00 a los Q500.00 se clasifican los Peritos Agrónomos y otros profesionales de Nivel Medio. La mayoría de los técnicos de DIGESA, encuentranse en el rango de Q401.00 a Q450.00, siendo los que ganan mejor, comparándolos con los de otras instituciones de funciones similares. De Q501.00 a Q900.00 perciben los profesionales universitarios. En el primer rango encuéntrase los Médicos Veterinarios de DIGESEPE. En el rango de Q551.00 a 600 el personal transitorio de instructoria del INTECAP. Mas de Q900.00 perciben los directores regionales (Ver cuadro 6).

Si tomamos en cuenta que estos niveles de sueldos incluyen el básico, bonificación, viático fijo y bonificación profesional y 13 sueldos al año, con excepción de BANDESA que goza de 14 sueldos, comprobamos la necesidad de crear o adecuar estímulos económicos que hagan atractivo el trabajo de la FTN.

II.3.2 LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

En el Punto II.2.1 sobre las Asignaciones Financieras y Metas de los Programas y Proyectos del SPA en la FTN para 1980, aparece el presupuesto de inversión para 1980, con un total de Q22 148 916.

En el Punto II.4 sobre Servicios y su Manejo, tratamos de cuantificar los servicios y obras de infraestructura que vienen realizándose en la FTN. Sin embargo, debido principalmente a la falta de mecanismos de control presupuestario y análisis del gasto⁶, no se puede hacer un análisis coherente

⁶ Se hace la aclaración de que no se buscó esta información en el Ministerio de Finanzas y USPA no suministró información.

del comportamiento financiero. Las respuestas la Cuestionario dan alguna luz sobre los problemas detectados.

A la pregunta "¿Cuál es el grado de utilidad que da usted a los planes y programas diseñados por la SG-CNPE, USPA, UPIS, Direcciones Regionales y la Unidad Técnica del Presupuesto?", 6 instituciones señalaron a este último como de "Utilización permanente", 2 de "Utilización Regular" y 2 de "Poca utilización"; las Direcciones Regionales obtuvieron el mismo puntaje; las demás instituciones de planificación y programación recibieron puntajes inferiores.

La respuesta sobre la preferencia de los criterios de asignación de recursos económicos para la FTN, que recibió la prioridad 1 fue: "Que tengan mejores planes"; la segunda prioridad fue "Que pretendan la conservación de los recursos naturales" y la tercera "Que trabajen con pequeños agricultores".

La pregunta "De acuerdo a los objetivos del SPA para 1980 se considera que los recursos económicos eran excesivos, mas que suficientes, suficientes, menos que suficientes e insuficientes", una sola institución dijo que eran suficientes, 2 menos que suficientes y 3 insuficientes; ninguna dijo excesivos o mas que suficientes. Cuando se les preguntó cuáles creían habían sido los factores que contribuyeron a que el SPA no haya contado con los recursos suficientes, indicaron: "Mala programación del SPA", "Que la legislación de administración financiera no deja gastar", "Falta de participación en la programación" y "Que el SPA no sabe gastar".

Al preguntarse que medidas sugerían para que en el futuro no se presenten problemas económicos al SPA en la FTN, se indicó: "Formulación de proyectos integrados de cinco años con requerimiento de fondos y participación del Ministerio de Finanzas"; "Promover visitas en forma regular a la FTN de analistas de la Dirección del Presupuesto"; "La programación en la FTN debe ajustarse a necesidades reales. Las oficinas encargadas de la administración deben implantar mecanismos ágiles para la utilización de los fondos".

La situación descrita apunta hacia la necesidad de crear mecanismos de análisis, control y retroalimentación para que los ajustes necesarios se hagan sobre la marcha de los proyectos.

El INTA está probando un sistema de información y control de proyectos y actividades que comienza a dar resultados positivos.



Se espera que en 1981 se regularice la situación financiera y presupuestaria al entrar en funcionamiento la Región VIII, dotada de los recursos presupuestados expresamente para la FTN y no como ocurre ahora, en que de los recursos ordinarios del SPA se ha ajustado parte de ellos, para ser utilizados en proyectos de la FTN.

II.3.3. LOS RECURSOS MATERIALES

El INTA tomó a su cargo la terminación de la carretera troncal que había comenzado el Ejército. Asimismo, está construyendo varios caminos secundarios y de acceso. Además, ha construido 4 campamentos: 2 en el sector Ixcán (1 a orillas del Río Xalbal y otro a orillas del Río Chixoy), 2 campamentos en el Sector Lachuá (1 en Rubelsanto y otro cerca del Río Chiquibul). Asimismo, está construyendo las instalaciones en Fray Bartolomé de las Casas. La madera para la construcción proviene de dos aserraderos instalados en el Campamento Chiquibul.

Existen 5 pistas de aterrizaje en la FTN, mantenidas por el Ejército y el INTA.

El INTA posee en la FTN 58 tractores, 18 cargadores frontales, 19 motoniveladoras, 5 mototrailes, 8 vibro-compactoras, 3 trituradoras, 1 retroexcavadora, 6 compresoras, más de 100 vehículos automotores, 3 estaciones de radio, talleres de mecánica, talleres de carpintería, talleres de electricidad y soldar, plantas eléctricas, equipo de topografía y agrimensura.

En el Proyecto 520-T-026, cuenta con un Ferry (trasbordador) sobre el Río Chixoy (Playa Grande), 3 pick-ups, 2 jeeps, 1 carry-all. Además, 1 casa para oficinas y alojamiento del personal.

DIGESA, tiene a su cargo el funcionamiento de 5 viveros en Santo Tomás Ixcán, Playa Grande, Raxruhá, Fray Bartolomé de las Casas, Chocón Nacional. Utiliza varios vehículos automotores.

INTECAP, construye 3 centros de formación integral en Fray Bartolomé de las Casas, Playa Grande y Raxruhá. Actualmente tiene dos vehículos automotores asignados a la FTN.

Las oficinas de BANDESA están instaladas en locales del INTA, de las municipalidades y de personas particulares. De 20 cajas rurales programadas, están funcionando actualmente

dos. Existen dos agencias ubicadas en El Estor y Fray Bartolomé de las Casas. De la agencia de Cobán dependen las Cajas Rurales de Uspantán y Cahabón. Para atender estas oficinas se utilizan 15 vehículos automotores, incluyendo los que usan los jefes regionales y asistencia de la sub-gerencia de crédito.

El INAFOR cuenta con 4 viveros de especies alimenticias y comerciales, situadas en Playa Grande, Raxruhá, Fray Bartolomé de las Casas y Chahál.

La sede de la Dirección Regional del ICA está ubicada en Playa Grande, Ixcán. Ocupan una bodega del INTA, la cual hace las veces de vivienda. En Fray Bartolomé de las Casas ocurre otro tanto. Se han asignado 4 vehículos automotores para Playa Grande y 3 en Fray Bartolomé de las Casas. El equipo consta de bombas de fumigar, balanzas de laboratorio y equipo de ingeniería.

La Dirección de Desarrollo de la Comunidad ha instalado en F.B.C. una escuela-taller con 20 máquinas de coser. Se dispone de sillas y mesas para hacer los diseños, trazos y corte de los trabajos. Se dispone de material para confección de las prendas.

INDECA suministró la siguiente información:

Capacidad de almacenamiento INDECA/FTN:

qq = 46 Kg			
	SILO	BODEGA	TOTAL
1. FBC	57 174 qq	13 771 qq	70 945 qq
2. Sejá	4 304 qq	2 005 qq	6 309 qq
EQUIPO			
1. limpiadora = 25 TM	1 Limpiadora	5 TM	1 Casa oficinas FBC
1 secadora = 10 TM	1 secadora	4 TM	1 Casa oficinas Sejá
2 laboratorios en FBC y Sejá			
2 vehículos Pick-up.			

El personal de DIGESEPE está asignado a Cuarentena en lugares fijos, no tiene vehículos.

Las oficinas de INACOP en Ixcán y Fray Bartolomé de las Casas funcionan en locales alquilados. En la actualidad se dispone solamente de 1 vehículo automotor para el personal que atiende ambas oficinas.

PRODEGA, no tiene recursos materiales en la FTN actualmente. 2 Técnicos que atienden la zona tienen sus sedes en Cobán, Alta Verapaz y Teculután, Zacapa.

II.4 LOS SERVICIOS Y SU MANEJO

II.4.1 INVESTIGACIÓN Y/O EXPERIMENTACIÓN

El ICTA está realizando una primera fase de diagnóstico trabajando con agricultores y lotes de producción seleccionados para identificar las áreas de mayores problemas y proceder a su análisis.

En Fray Bartolomé de las Casas se instaló la Misión del Convenio Chino-Guatemalteco que operará el Centro de Investigación del ICTA.

La Dirección de Desarrollo de la Comunidad realiza tareas de investigación socio-económica de las comunidades para detectar las necesidades reales y hacer un análisis de su problemática para que el hombre de campo tome conciencia de su realidad y trate de transformarla en beneficio de su familia y comunidad. La Dirección del Desarrollo de la Comunidad elaboró el año pasado su Plan para la FTN. Sin embargo, no está en marcha por carecer de una decisión al respecto.

II.4.2 EDUCACIÓN FORMAL

Está a cargo del Ministerio de Educación. En cuanto a la educación no formal o extraescolar, el Ministerio de Agricultura posee instalaciones en San Juan Chamelco y Cobán para realizar estas actividades. La Dirección de Desarrollo de la Comunidad de la Presidencia de la República, opera un Centro Local en Cahabón y una Escuela-taller en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas.

II.4.3 CAPACITACIÓN

Las funciones de extensión agrícola de DIGESA, conllevan un fuerte ingrediente de capacitación en el campo de la agricultura. La capacitación que ha realizado hasta el presente, se refiere al personal técnico en cursos de preparación y en servicio.

DIGESA (DECA): Cursos de capacitación para la FTN.

FECHAS	TIPO Y MATERIA	ASISTENCIA	LUGAR
17-18 abril	pre-servicio	31 técnicos	Sede
21-30 abril	servicio/tecnología de cultivos	31 técnicos	Los Brillantes
5- 9 mayo	servicio/métodos de trans- ferencia de tecnología	31 técnicos	Sede
12-15 mayo	servicio/tecnología de cultivos	51 técnicos	Cobán
19-23 mayo	servicio/cultivos hortí- colas	51 técnicos	Cobán

El curso sobre Métodos de Transferencia de Tecnología y el de Tecnología de Cultivos, contó con la colaboración de técnicos del IICA/FSB.

La capacitación externa dirigida al usuario de los servicios no se ha iniciado todavía.

Cursos, talleres y capacitación en servicio del Proyecto de Apoyo Específico del IICA/FSB en la ejecución del Plan Maestro de Desarrollo Integral Agrícola en la Franja Transversal del Norte.

Instructores: Ing. Benjamín Gallegos J.
Lic. Carlos Enrique Reiche

TEMA	Número de Participantes	LUGAR	FECHA
1) Curso de Orientación para coordinadores de grupos sobre el desarrollo Rural Integral de la FTN-sus implicaciones	9 Consultores (Ings. Agrónomos) en Cultivos permanentes de DIGESA.	IICA-OEA	2 a 5 junio/80
2) Taller de Adiestramiento sobre técnicas y metodología de Diagnóstico Integral aplicado a Comunidades indígenas.	9 Consultores en Cultivos permanentes 46 Técnicos de DIGESA	Fray Bartolomé de las Casas.	9 a 12 de junio, 1980
3) Capacitación en Servicio para realizar Diagnóstico integral en 6 comunidades piloto de la FTN.	8 Consultores en Cultivos Perma-nentes. 46 Técnicos de DIGESA	Caxlan Pom Quebrada Seca Poza del Danto Sechac Kaqitul Siguanha	13 al 22 de junio, 1980
4) Capacitación en servicio sobre técnicas de revisión, ordenamiento, clasificación y tabulación de boletas de Diagnóstico Integral.	8 Consultores en Cultivos permanentes. 46 Técnicos de DIGESA.	Fray Bartolomé de las Casas, FTN.	22 al 30 de junio, 1980
5) Capacitación en servicio sobre técnicas de análisis y redacción de informes de Diagnóstico Integral.	8 Consultores en Cultivos permanentes de DIGESA 46 técnicos de DIGESA	Fray Bartolomé de las Casas, FTN	9 al 26 de julio, 1980
6) Seminario-Taller sobre técnicas de presentación de resultados de Diagnóstico Integral.		Fray Bartolomé de las Casas, FTN.	29 al 30 de julio, 1980
7) Capacitación sobre Metodología para elaboración de Módulos de Producción.	8 Consultores en Cultivos permanentes de DIGESA. 46 Técnicos de DIGESA.	Fray Bartolomé de las Casas, FTN.	9 al 15 de agosto, 1980
8) Capacitación en Servicio sobre técnicas de aplicación de Módulos de Cultivos Tropicales y elaboración de Planes de Producción para 16,000 Hms. de 6 Comunidades de la FTN.	8 Consultores en Cultivos permanentes de DIGESA. 46 Técnicos de DIGESA.	Fray Bartolomé de las Casas, FTN	15 al 30 de agosto, 1980
9) Curso en Idioma y Cultura Kekchi.	8 Consultores en Cultivos permanentes de DIGESA. 46 Técnicos de DIGESA.	Fray Bartolomé de las Casas, FTN.	50 Horas (fin de semana) julio-agosto, 1980.

FUENTE: Proyecto FSB/FTN

El INTECAP, inició sus actividades el 11 de febrero y ha realizado hasta la fecha los siguientes cursos en la rama agropecuaria dirigidos a agricultores de la zona.

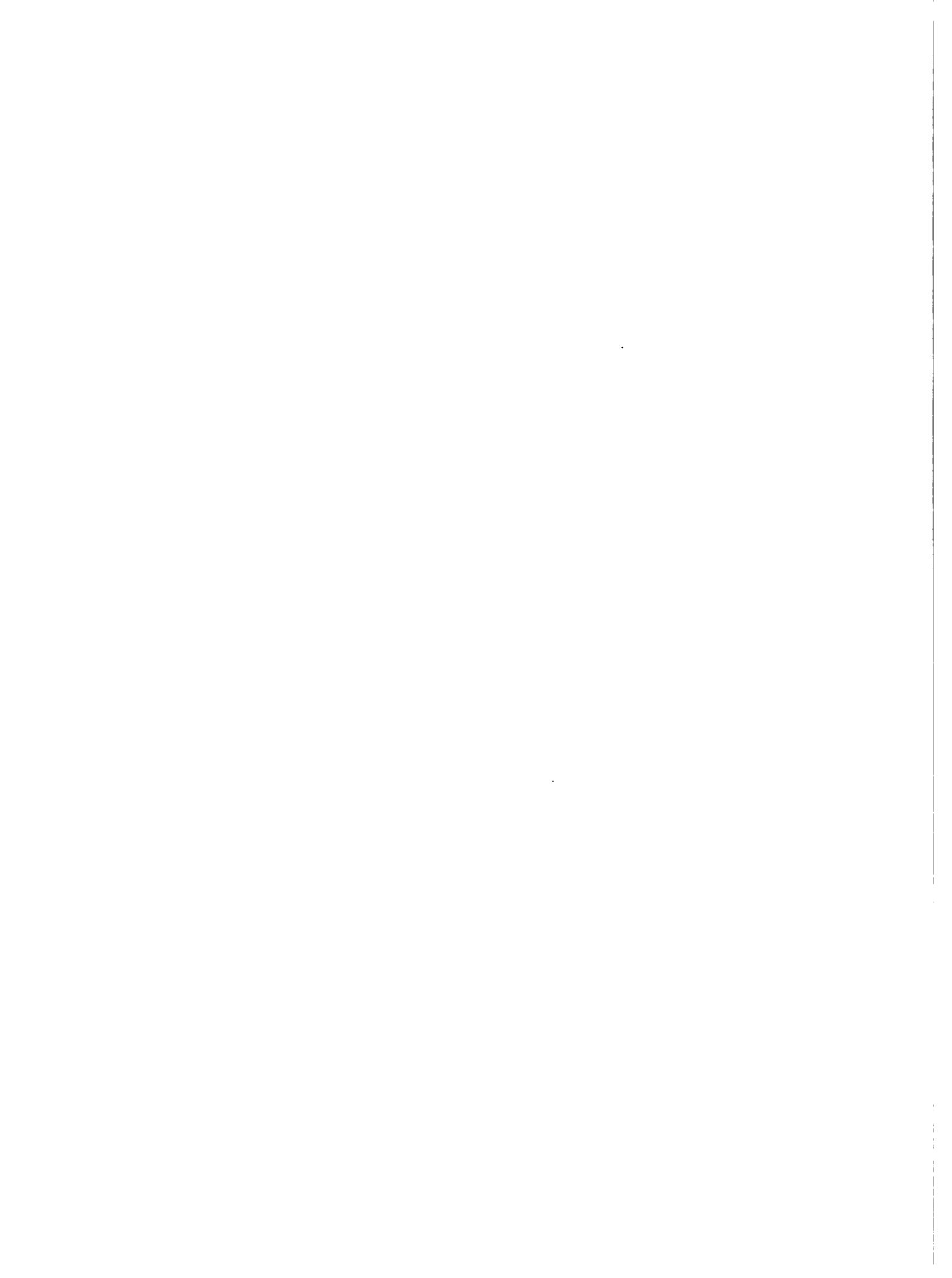
INTECAP: División Agropecuaria

RAMA Y/O PROYECTO	TRIMESTRE		Y	EVENTO		LUGARES PRINCIPALES	
	1r. TRIMESTRE CAP	2o. TRIMESTRE CAP		3r. TRIMESTRE CAP	A. TEC		
GANADERIA MAYOR Y MENOR							
GANADERIA GENERAL	-	2	5	2	4	4	FBC
AVICULTURA	1	2	6	3	1	2	RAXRUHA
APICULTURA	3	3	9	9	14	15	PLAYA GDE.
AGRICULTURA							
CULTIVOS TROPICALES							
CACAO	-	-	1	1	-	-	
FRUTICULTURA							
CÍTRICOS	-	-	1	2	1	1	
OLERICULTURA							
MORTALIZA	-	-	1	1	-	-	
FORESTAL Y PESCA							
PESCA CONTINENTAL							
PISCICULTURA	-	-	-	2	-	-	No. PARTIC. 900
TOTAL	4	7	23	20	20	24	900

Capacitación: 47 eventos

Asistencia Tec.: 51 eventos

Participación: 900 agricultores



La Dirección de Desarrollo de la Comunidad de la Presidencia de la República ha instalado una Escuela-taller en Fray Bartolomé de las Casas, a donde asisten 60 personas a recibir cursos de costura. Se planea organizar cursos de sastrería en coordinación con el INTECAP. Los cursos cortos que se ofrecerán a la comunidad tienen relación con Educación de Adultos, Orientación sobre Cooperativas, Organización y Manejo de Talleres y Orientación Crediticia.

El INACOP, debe realizar actividades de: a) motivación y programación; b) capacitación; y c) asistencia técnica administrativa. En este año que se considera de iniciación, se ha programado atender 13 cooperativas organizadas y 4 grupos precooperativos del área de Fray Bartolomé de las Casas.

El INAFOR, no ha comenzado todavía tareas de capacitación sobre manejo y conservación de bosques. Se encuentra en la fase de planificación.

II.4.4 EXTENSIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

A DIGESA le compete ejecutar el Programa de Desarrollo Tecnológico en la FTN.

En la primera etapa ha efectuado las tareas de arranque con la selección y contratación del personal técnico. Se adiestraron en servicio 51 técnicos en la ciudad de Guatemala, la Estación Experimental Los Brillantes y en el Centro de Capacitación de Cobán. Los técnicos del Proyecto IICA/FSB, impartieron adiestramiento sobre la tecnología de los cultivos que se adaptan a las condiciones de la FTN⁷. Se realizaron viajes de reconocimiento del área con el objeto de ubicar al personal técnico que deberá dar asistencia técnica a los agricultores (ver cuadros 9 y 10).

Se organizaron algunos grupos de agricultores adultos y jóvenes. Con estos últimos se pretende formar Club 4-S.

En el sub-programa de Insumos Agrícolas, las tareas programadas se están realizando parcialmente. Igualmente ocurre con la construcción de viviendas para el personal técnico.

⁷ Ver resumen FSB, pág.

Cuadro 9. Listado de personal de DIGESA, actualmente laborando en la FTN, Región VIII.

<u>PROFESION</u>	<u>CARGO</u>	<u>SEDE</u>
<u>PERSONAL PROFESIONAL</u>		
INGENIERO AGRONOMO	JEFE SUB-REGIONAL VIII-2	FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOREN CULTIVOS PERMANENTES	POSA DEL DANTO F.B.C.
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOR EN CULTIVOS PERMANENTES	CHAAL, CHAAL
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOR EN CULTIVOS PERMANENTES	FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOR EN CULTIVOS PERMANENTES	FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOR EN CULTIVOS PERMANENTES	Xalbal, IXCAN
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOR EN CULTIVOS PERMANENTES	FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOR EN CULTIVOS PERMANENTES	SAN JOSE QUEBRADA SECA F.B.C
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOR EN CULTIVOS PERMANENTES	LA RESURECCION, IXCAN
INGENIERO AGRONOMO	CONSULTOR EN CULTIVOS PERMANENTES	SANTA MARIA DOLORES, IXCAN
<u>PERSONAL TECNICO</u>		
PERITO AGRONOMO	JEFE DE VIVERO	SANTO TOMAS IXCAN, IXCAN
PERITO AGRONOMO	JEFE DE VIVERO	PLAYA GRANDE
PERITO AGRONOMO	JEFE DE VIVERO	RAXRUHA, CHISEC.
PERITO AGRONOMO	JEFE DE VIVERO	FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS
PERITO AGRONOMO	JEFE DE VIVERO	CHOCOM NACIONAL
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SANTA MARIA DOLORES, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SANTA MARIA DOLORES, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SANTA MARIA DOLORES, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SANTIAGO IXCAN, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SANTIAGO IXCAN, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SANTIAGO IXCAN, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SANTIAGO IXCAN, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	VALLE DE CANDELARIA, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	VALLE DE CANDELARIA, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	VALLE DE CANDELARIA, IXCAN
MAESTRO EDUC. PRIMARIA	PROMOTOR AGRICOLA	XALBAL, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	XALBAL, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	XALBAL, IXCAN
MAESTRO EDUC. PRIMARIA	PROMOTOR AGRICOLA	XALBAL, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	MAYALAND, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	MAYALAND, IXCAN
MAESTRO EDUC. PRIMARIA	PROMOTOR AGRICOLA	MAYALAND, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	LA UNION, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	LA UNION, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	LA UNION, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	LA RESURECCION, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	LA RESURECCION, IXCAN
TEC. EN PRODUC. AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA	LA RESURECCION, IXCAN
BACHILLER EN CC Y LL	PROMOTOR AGRICOLA	LA RESURECCION, IXCAN
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	CAXLAMPON, F.B.C.
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	520-T-026
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PLAYA GRANDE, AREA PILOTO
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	CAXLAMPON, F.B.C.
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SAN JOSE QUEBRADA SECA FBC
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SAN JOSE QUEBRADA SECA FBC
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	520-T-026
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PLAYA GRANDE AREA PILOTO
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	POSA DEL DANTO, F.B.C.
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	POSA DEL DANTO, F.B.C.
PERITO FORESTAL	PROMOTOR AGRICOLA	520-T-026
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PLAYA GRANDE AREA PILOTO.
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SECHIAAC, F.B.C.
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	SECHIAAC, F.B.C.
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	520-T-026
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PLAYA GRANDE AREA PILOTO
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	KAQUITUL, F.B.C.
TEC. PRODUC. AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA	520-T-026
MAESTRO EDUC. PRIMARIA	PROMOTOR AGRICOLA	PLAYA GRANDE AREA PILOTO
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	KAQUITUL, F.B.C.
MAESTRO EDUC. PRIMARIA	PROMOTOR AGRICOLA	SIGUANHA, F.B.C.
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA
PERITO AGRONOMO	PROMOTOR AGRICOLA	PROMOTOR AGRICOLA
MAESTRA EDUC. PARA HOGAR	PROMOTORA DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR	520-T-026
MAESTRA EDUC. PARA HOGAR	PROMOTORA DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR	PROMOTORA DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR
<u>PERSONAL ADMINISTRATIVO</u>		
BACHILLER EN CC Y LL	SECRETARIO ADMINISTRATIVO	FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS
MAESTRA EDUC. PRIMARIA	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS

CUADRO NO. 10

DISTRIBUCION DE PERSONAL TECNICO DE DIGESA EN LA FTM, 1980

SECTOR Y COMUNIDAD	INGS. AGRONOMOS	PERS. AGRONOMOS	JEFES DE VIVERO (PERITOS AGROS.)	EDUC. HOGAR
<u>Sector Ixcán</u> Playa Grande Proyecto 520.-T-026	9	6	5	
<u>Sector Sébol</u> Caxlaupom Quebrada Seca Sechaac Poza del Danto Kakitul * Siguanhá Rexaja y Caoba II Chajmaic F. Bartolomé de las Casas		3 3 3 3 3 3		
<u>Sector Lachuá</u> Tierra Linda El Quetzal Chiquibul		3 3 3		2
<u>Sector Livingston</u> Guitanos * Tamagás Creek y Chocón		3 3		
TOTALES	9	45	5	2

* Sede de Promotoría

Se espera que en 1981 se regulará la ejecución de las tareas al entrar en funcionamiento la Región VIII, con recursos presupuestados adecuados.

Un aspecto importante es la programación del trabajo de los técnicos. El cuadro 9 muestra la ubicación de los técnicos y su distribución por funciones de motivación, formación y promoción. No debe perderse de vista que la FTN es una región abierta a la colonización en años recientes y cuyas comunidades o asentamientos están alejados unos de otros en distancias que varían desde los centros de ubicación del personal de DIGESA y muchas de estas distancias por las condiciones del camino deben cubrirse a pie.

Por otro lado, las necesidades de asistencia técnica de los agricultores son múltiples, lo cual aconseja contar con un técnico promotor del tipo de extensionista agrícola, cuyo principal instrumento de trabajo sea un Plan de Trabajo bien definido.

Entre las áreas de deficiencias eventuales DIGESA prevé que se presentarán en el "Proceso de Ejecución" y en los "Mecanismos de Control y Evaluación" de las actividades.

DIGESEPE debe proporcionar asistencia técnica en materia de Sanidad y Producción Animal a los productores pequeños y medianos de la FTN. Se espera iniciar actividades en esta función el próximo año.

Proyecto: Búfalos de Agua

Su finalidad es estudiar la posibilidad de cría de este animal que según el Ministerio de Agricultura ofrece una rica fuente proteínica con su carne, leche y productos derivados.

- a) Se han delimitado los potreros para los búfalos.
- b) El costo de adquisición de los animales es de Q40 000, que provienen de los presupuestos de DIGESEPE: Q25 000; DIGESA: Q15 000; ICTA: pagará el transporte de los búfalos desde El Caribe.

INTECAP dentro de sus actividades de capacitación presta asistencia técnica a los Monitores ya capacitados para conseguir un efecto multiplicador. Se señala que es necesario un cambio de actitud para introducir mecanismos de coordinación, control y evaluación.

PRODEGA comenzará sus servicios de asistencia técnica en Desarrollo Ganadero el año próximo.

INAFOR se encuentra en el proceso de diseñar políticas de conservación ambiental para la FTN, donde se incluirán lineamientos de acción en materia de divulgación y asistencia técnica.

II.4.5 CRÉDITO

BANDESA administra como fideicomisario de los fondos del Estado, varios programas de crédito dirigidos al agricultor de la FTN. En el Punto II.2.1. del Capítulo se presenta el presupuesto global y las metas para 1980. La División de Programación de BANDESA, ha suministrado la siguiente información.

Asistencia crediticia durante enero a setiembre/80, en la FTN (en quetzales)

Agencias y Cajas Rurales	Numero de créditos	Monto de créditos otorgados
Ag. Cobán, A.V.	23	38 885.00
Ag. Fray Bartolomé de las Casas	40	78 945.00
C.R. San Miguel Uspantán	78	55 740.00
C.R. Sta. Ma. Cahabón	60	31 470.00
-----	-----	-----
TOTALES	201	Q. 205 040.00

Nota: Las Cajas Rurales de Teleman y Playa Grande, no presentan ninguna actividad de momento.

Fuente: Distrito Regional II.

Destino de los créditos agrícolas en porcentajes:

Granos básicos	10%	Achiote	5%
Mantenimiento cultivo café	20%	Cardamomo	60%
		Cacao y otros	5%

En la rama de ganadería se han dado créditos para crianza y para engorde. No se concedió créditos para vivienda mínima.

Fuente: BANDESA, Revisión de Programación.



Dentro de la estrategia de desarrollo de la FTN el crédito juega un papel preponderante como racionalizador de los cultivos, del desarrollo pecuario, cooperativo y de la vivienda mínima. De las mas de 2,700 operaciones de crédito y de los Q8 054 216. disponibles, sólo se realizaron a setiembre, 1980: 201 operaciones de crédito a 201 familias beneficiadas, con un desembolso de Q205 050. Esta discrepancia entre lo programado y lo utilizado demuestra fallas en el sistema de concesión de los créditos que es urgente remediar. Se citan como las mas importantes las siguientes:

- a. Falta de difusión de funciones y objetivos de servicios de BANDESA.
- b. Falta de un enfoque promocional de salir a buscar al agricultor, sin esperar que él llegue a sus ventanillas.
- c. Personal técnico reducido.
- d. Trámites y formularios complicados de llenar.
- e. Falta de una presencia física que abarque toda la FTN.

BANDESA, debe ser integrada mas eficazmente a todo nivel en los esfuerzos de planificación y coordinación que se realizan por parte de las instituciones ejecutoras si se desea ampliar el acceso al crédito por parte del pequeño y mediano agricultor. Por su parte, debe mejorar sus sistemas de difusión, planificación y concesión de los créditos.

PRODEGA, con un presupuesto de Q625 000 para 1980, planea otorgar 25 créditos al mediano ganadero y prestar asistencia técnica a los sujetos de crédito.

II.4.6 COMERCIALIZACIÓN

INDECA, tiene silos y bodegas en Fray Bartolomé de las Casas y en Sejá.

Los datos de ventas y compras de enero a julio, 1980, son los siguientes:

Ventas de enero a julio, 1980 (en quintales)

	Mafz Blanco	Mafz Amarillo	Arroz	Frijol	Sal
FBC(Playa Gde.)	342.64	4.46	308.95	291.25	624.67
Sejá	616.57	- -	- -	8.20	57.93

Compras de enero a julio, 1980 (en quintales)

	Maíz Blanco	Maíz Amarillo	Arroz	Frijol	Sal
F B C	1.97	---	25.06	---	---
Sejá	---	---	---	---	---

Sin embargo, las acciones de promoción de la comercialización en la FTN, han estado dirigidas hacia el cultivo y comercialización del cardamomo, como puede observarse a continuación:

1. Programa de capacitación en almacenamiento de cardamomo.
2. Pláticas sobre comercialización de cardamomo en 22 comunidades con asistencia promedio de 20 personas en cada una.
3. Promoción del cultivo y comercialización del cardamomo en Poza del Danto.

II.4.7 INSUMOS

BANDESA tiene programado otorgar crédito en especie, tales como insecticidas, fertilizantes y silos familiares a partir del próximo año.

II.4.8 REFORMA AGRARIA

El INTA, como institución a cargo de la reestructuración agraria y de la colonización, tiene a su cargo diversos proyectos que responden a sus objetivos. Los proyectos de infraestructura física, realizados conjuntamente con el Ejército, han dado a ambas instituciones la presencia mas tangible en la FTN.

Los proyectos del INTA en la FTN son los siguientes:

1. Construcción y ampliación de campamentos
2. Medidas topográficas Chocón Nacional
3. Aserraderos FTN
4. Consolidación de servicios de colonización de Chocón Nac.

5. Inventario de Recursos Naturales Renovables y Catastrales Sector Chocón Nac.
6. Inventario de Recursos Naturales Renovables y Catastrales Sector Valle del Polochic.
7. Mantenimiento de carreteras secundarias y puentes.
8. Construcción y supervisión carretera Xalbal Ixcán
9. Construcción de caminos secundarios Santa María Cahabón.
10. Construcción de caminos secundarios Chocón Nac.
11. Construcción y supervisión caminos secundarios Ixcán
12. Inventario de Recursos Naturales y Catastrales Sector Lachuá
13. Levantamiento topográfico
14. Estudio topográfico carretera rural Xalbal-Ixcán
15. Estudios topográficos Chocón Nacional
16. Administración parcelamiento Raxruhá
17. Parcelamiento Sacsoha
18. Parcelamiento Ixcán
19. Administración Fray Bartolomé de las Casas
20. Construcción puente San Pablo, Polígono Siete.
21. Construcción puente Seberique y Crushen
22. Programa de financiamiento de estudios agrológicos
23. Proyecto 520-T-026, colonización Sector Ixcán.

Proyectos de inversión

Proyecto construcción y ampliación de campamentos FTN
 Ubicación Chisec, Alta Verapaz. Duración: 2 años.
 Finalización: 1981. Asignación 1980: Q478 884.
 Meta 1980: construcción 2 campamentos, ampliación de 3.

Proyecto colonización Sector Ixcán
 Ubicación: Chajul, Quiché. Duración total: 4 años.
 Asignación total: Q7 291 441. Asignación 1980: Q645 491
 Meta 78-81: 5 000 familias = 500 kilómetros
 Meta 80: 3 000 familias, ejecución 18.0% (Set.80).

Proyecto Inventario Recursos Renovables Sector Lachuá
 Ubicación: Sector Lachuá, Alta Verapaz

Duración: 4 años. Finalización: 1982.
 Asignación 79-82: Q1 135 026.
 Asignación 1980: Q 172 213.
 Meta 79-82: 230 000
 Meta 1980 60 000
 Ejecución 1980: 10% (Set.)
 Actividades: Estudio suelos - fase campo de estudios catastrales.

Proyecto consolidación de servicios de colonización
Chocón Nac.

Ubicación: Chocón Nac., Livingston, Izabal.
 Duración: 3 años. Finalización: 1982
 Asignado 80-82: Q467 875
 Asignado 1980: 107 383
 Meta 80-82 ?
 Meta 1980 ?
 Ejecución ?

La información física se encuentran en proceso de depuración, no se pudo obtener.

Proyecto inventario de recursos naturales y catastrales

Ubicación: Chocón, Livingston, Izabal
 Duración: 3 años. Finalización: 1982
 Asignado 80-82: Q147 397
 Asignado 1980: 28 984
 Meta 80-82: 125 000 hectáreas
 Meta 1980: 45 000
 Ejecución 1980: 7 %

Proyecto inventario de recursos naturales renovables y
Catastrales "Valle del Polochic"

Ubicación: Valle del Polochic, Izabal
 Duración: 5 años. Finalización: 1984
 Asignado 80-84 : Q360 000
 Asignado 1980: 179 892
 Meta 80-84: 60 000 hectáreas
 Meta 1980: 30 000
 Ejecutado 1980: 1 606 hectáreas
 Ejecución 1980: 5 %

Fuente: INTA: Unidad de Planeamiento y Programación
 Inversión: Informe de Actividades, 1980ñ

Los títulos de propiedad entregados por el INTA en dos años del Gobierno del General Lucas García, alcanzan a 14 372 beneficiados y a una población de 71 860 personas.

II.4.9 RECURSOS NATURALES

El INAFOR es la institución encargada de la defensa y conservación de los recursos naturales renovables.

Las actividades a realizarse el año de 1980 comprenden:

- a. Estudios sobre tecnología de la madera;
- b. Experimentación e investigación forestal;
- c. Delimitación y creación de parques nacionales y reservas equivalentes;
- d. Conservación y protección de la vida silvestre;
- e. Extensión y capacitación;
- f. Inventario forestal y mapeo ecosistemático.

Tiene particular importancia los estudios sobre tecnología de maderas duras, ya que en la FTN hay potencial consistente de ellas.

II.4.10 AGROINDUSTRIAS

No se están realizando actividades para la creación de agroindustrias, salvo las que INAFOR genere con sus estudios sobre aprovechamiento de maderas latifoliadas que tendrán que suplir la demanda del mercado en mayor proporción.

II.4.11 SANIDAD AGROPECUARIA

DIGESEPE, administrará estaciones de cuarentena animal. Las actividades técnicas en los programas de medicina preventiva y cuarentena animal empezarán a funcionar el año 1981.

INAFOR tendrá a su cargo el programa de Sanidad Vegetal, como la campaña contra el gorgojo y la de prevención de la Roya y otras que se iniciarán el año próximo.

III. ANALISIS DE LA FORMA EN QUE LAS DECISIONES LLEGAN O NO LLEGAN A LAS INSTITUCIONES Y LA FORMA EN QUE ESTAS RECIBEN, TRADUCEN E IMPLEMENTAN LAS DECISIONES.

III.1 FLUJO DE LAS DECISIONES

Las decisiones que se toman en las diferentes instituciones del SPA sobre las actividades a realizarse en la FTN de acuerdo al PMDIA/FTN, siguen el flujo que aparece en el cuadro 11 y en el diagrama 4. Se advierte que recién el próximo año 1981 estará en funcionamiento el COREDA de la Región VIII. Esta información se extrajo de los organigramas enviados por las instituciones que son similares con la excepción del INTA, BANDESA e INACOP. En el Proyecto 520-T-026 el Presidente del INTA es la autoridad mas alta. BANDESA ha señalado que la Subgerencia de Crédito es la autoridad superior, lo cual estaría indicando un vacío de autoridad respecto al COSUCO. En el INACOP la autoridad máxima respecto a las acciones en la FTN es el Coordinador de Cooperativas.

III.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El INTA ha puesto en vigencia un sistema de información que aparentemente está agilizando el proceso de formulación, interpretación y cumplimiento de las decisiones (ver diagrama 6).

Las demás instituciones producen informes periódicos (DIGESA solo informes narrativos verbales) que no responden a formularios pre-establecidos y menos constituyen sistemas de información.

No ha sido posible obtener información, lo cual habría sido deseable, acerca de cómo se interpretan las decisiones a nivel regional. Existen indicios de superposiciones decisorias que afectan la fase de implementación de las mismas.

III.3 ANÁLISIS DE LA VARIABLE LIDERAZGO

En el presente estudio corresponde analizar cual de las instituciones en el SPA es reconocida como la mas importante de acuerdo a tres criterios: a) Capacidad o competencia técnica; b) Capacidad o competencia política.

La competencia técnica de una organización es la aptitud para conocer y resolver los problemas técnicos propios de la especiali-

dad de la organización. Esta competencia debe ser reconocida por el personal de la institución y de los usuarios y debe ser cotejada con indicadores, tales como números de técnicos y profesionales, calidad de estudios, investigaciones de la institución, aceptación de los clientes de las recomendaciones técnicas y adopción de éstas.

En el caso de la FTN, la presencia física institucional es un indicador muy importante porque se trata de una región en proceso de desarrollo inicial en áreas nacionales de distribución de tierra y selva.

Son dos las instituciones más evidentes en la FTN, tanto por las labores que realizan como por el número de personal y equipo.

Ambas han sido reconocidas como líderes: ellas son el Ejército y el INTA, seguidas en menor grado por DIGESA.

Corresponde aquí analizar las razones por las cuales el INTA ejerce el liderazgo entre las organizaciones civiles.

- a. Por ley el INTA tiene la responsabilidad de establecer "zonas de desarrollo agrario en el área conocida como FTN" (Decreto 60-70).
- b. Cuenta con el mayor número de personal: 1 348 personas. De este número solamente 53 son profesionales y técnicos.
- c. En equipo, vehículos y materiales de construcción tiene la mayoría.

DIGESA, cuenta con 63 profesionales y técnicos en la FTN lo que le da primacía en cuanto a recursos humanos especializados. Representa el 100 por ciento de su personal.

En cuanto al segundo criterio de competencia administrativa, considerada como la aptitud de la organización para operar eficientemente, el INTA es reconocida como la institución líder. Debe mencionarse que en materia de programación el INTECAP es reconocido como una organización eficiente. DIGESA se encuentran en la fase de preparación e instalación de la Región VIII, llamada a ser la rectora en las labores de producción y productividad agrícolas.

La competencia política de la organización líder está reconocida en el INTA que por ley (Decreto 1551) responde directamente a la Presidencia de la República, entre tanto las demás instituciones del SPA deben llegar a la Presidencia de la República vía Ministerio de Agricultura.



En menor grado la Dirección de Desarrollo de la Comunidad tiene el acceso directo por ser parte de la Oficina de la Presidencia de la República, pero no posee recursos suficientes.

Una situación que ha estado entorpeciendo las relaciones interinstitucionales y que requiere de una interpretación legal, es la dependencia directa de la Presidencia de la República de que goza el INTA como una institución autónoma con personalidad jurídica (Decreto 1551). El mismo tiempo, por Decreto 102-70 de integración del SPA, el INTA pasa a formar parte de éste (Art. 2°), pero manteniendo su autonomía y dirigida por el Consejo Nacional de Transformación Agraria. El Presidente y los Vicepresidentes son nombrados por el Presidente de la República. Esta característica la ha dado al INTA autonomía y el Ministerio de Agricultura no ejerce un liderazgo efectivo por la razón anotada, aunque el INTA sea parte del SPA.

En la FTN hay conflicto de acciones y resultados pues la forma normal de actuar de la organización oficial, la mayoría de las veces se distorsiona por "corto circuitos" causados entre los altos niveles y niveles ejecutores de campo, tanto en información hacia arriba como decisiones hacia abajo.

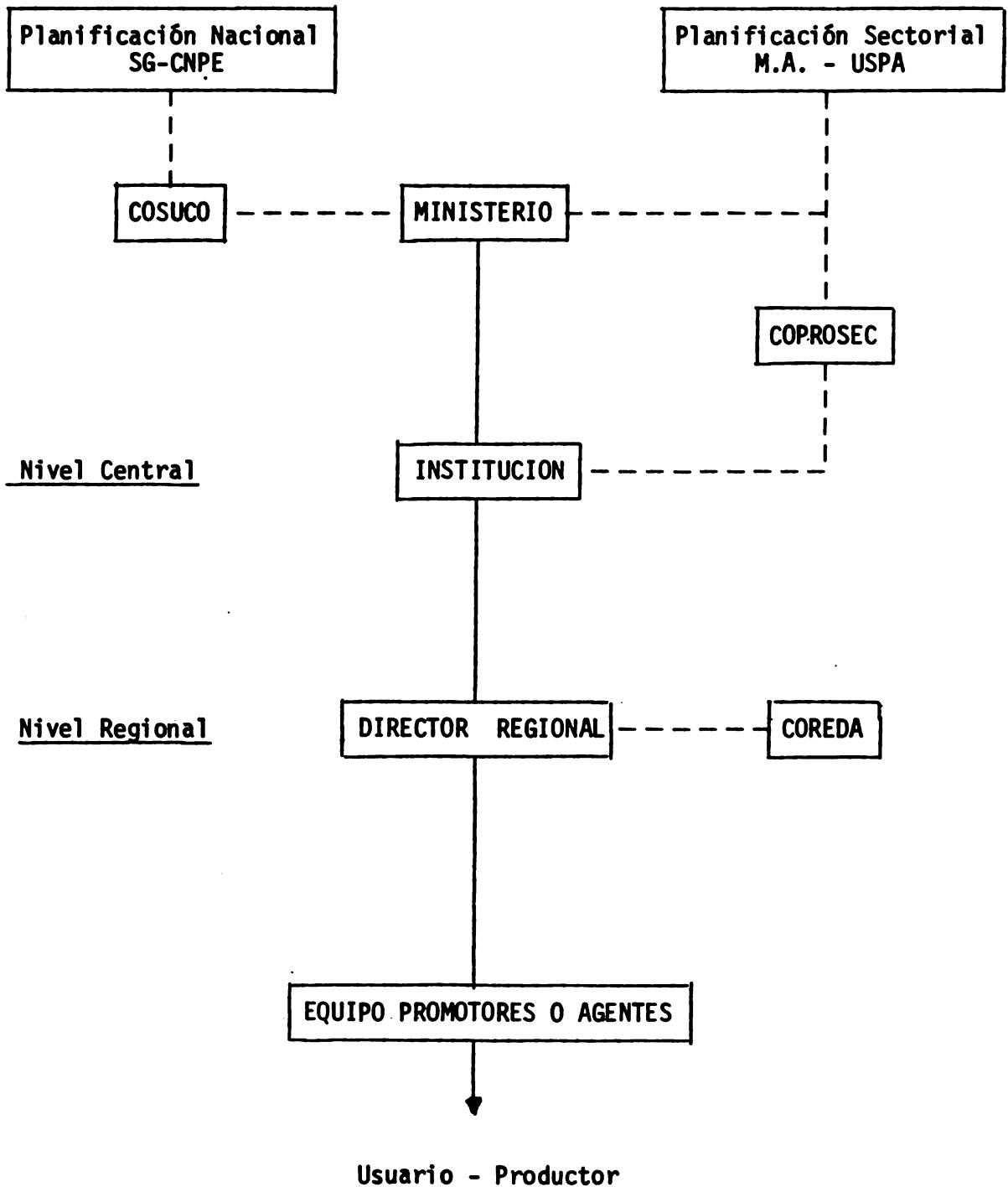
Como se quiere hacer todo en corto o muy mediano plazo (2 años máximo) las prioridades y priorizaciones se confunden en el organismo actuante y los niveles superiores e inferiores.

Las respuestas al cuestionario sobre el grado de importancia de diferentes factores en la persona que ejerce una función de liderazgo o jefatura, siguieron el siguiente orden de prioridad:

- a. Experiencia
- b. Preparación académica
- c. Estar identificado con los objetivos de la organización
- d. Saber tratar a la gente
- e. Tener asesores eficientes
- f. Ser innovador

No se marcaron los factores "Conexiones políticas", "Dar libertad a los subordinados" y "juventud".

Cuadro 11. S.P.A.: Formulación, ejecución y control de programas, proyectos y/o actividades.





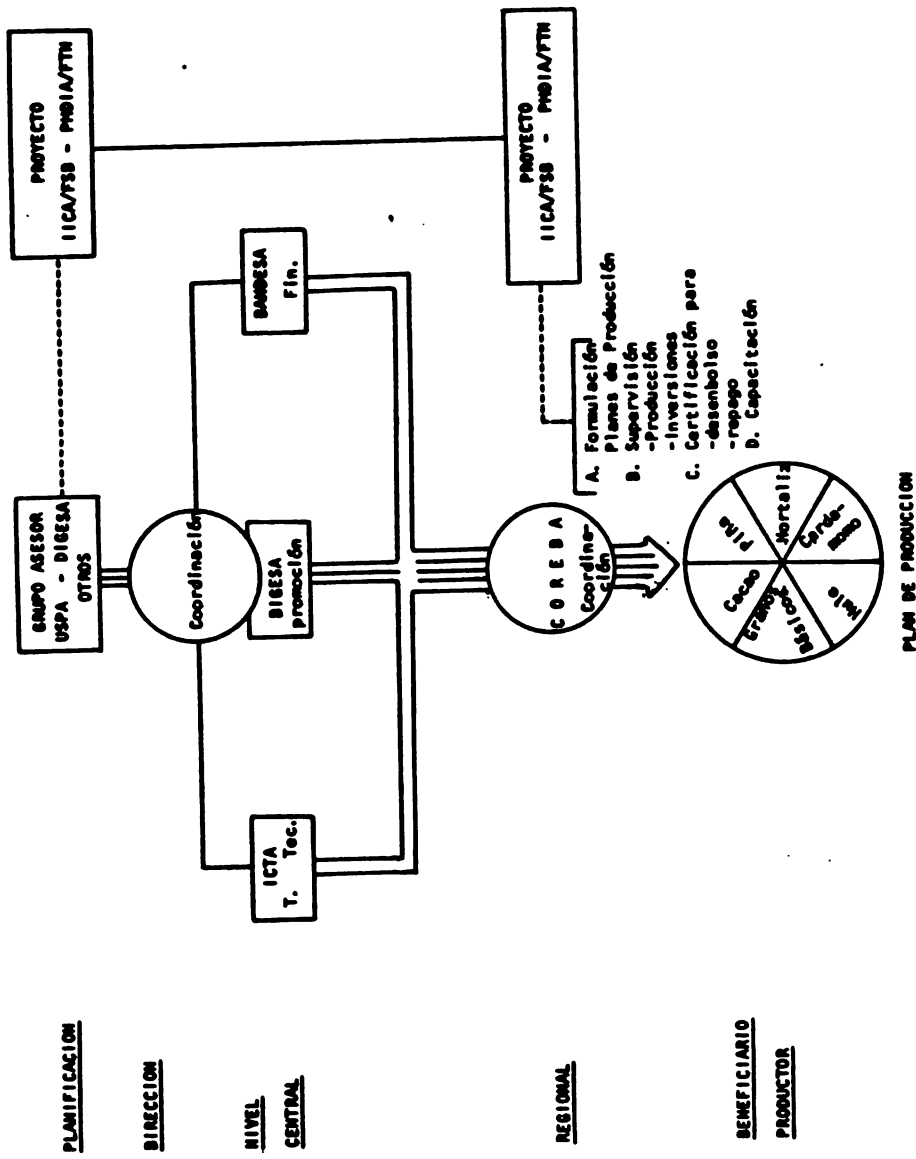


Diagrama 4. PMDIA/FTN (Area del Proyecto IICA/FSB) FLUJOGRAMA DE FORMULACION, EJECUCION Y CONTROL DE PROYECTOS AGRICOLAS

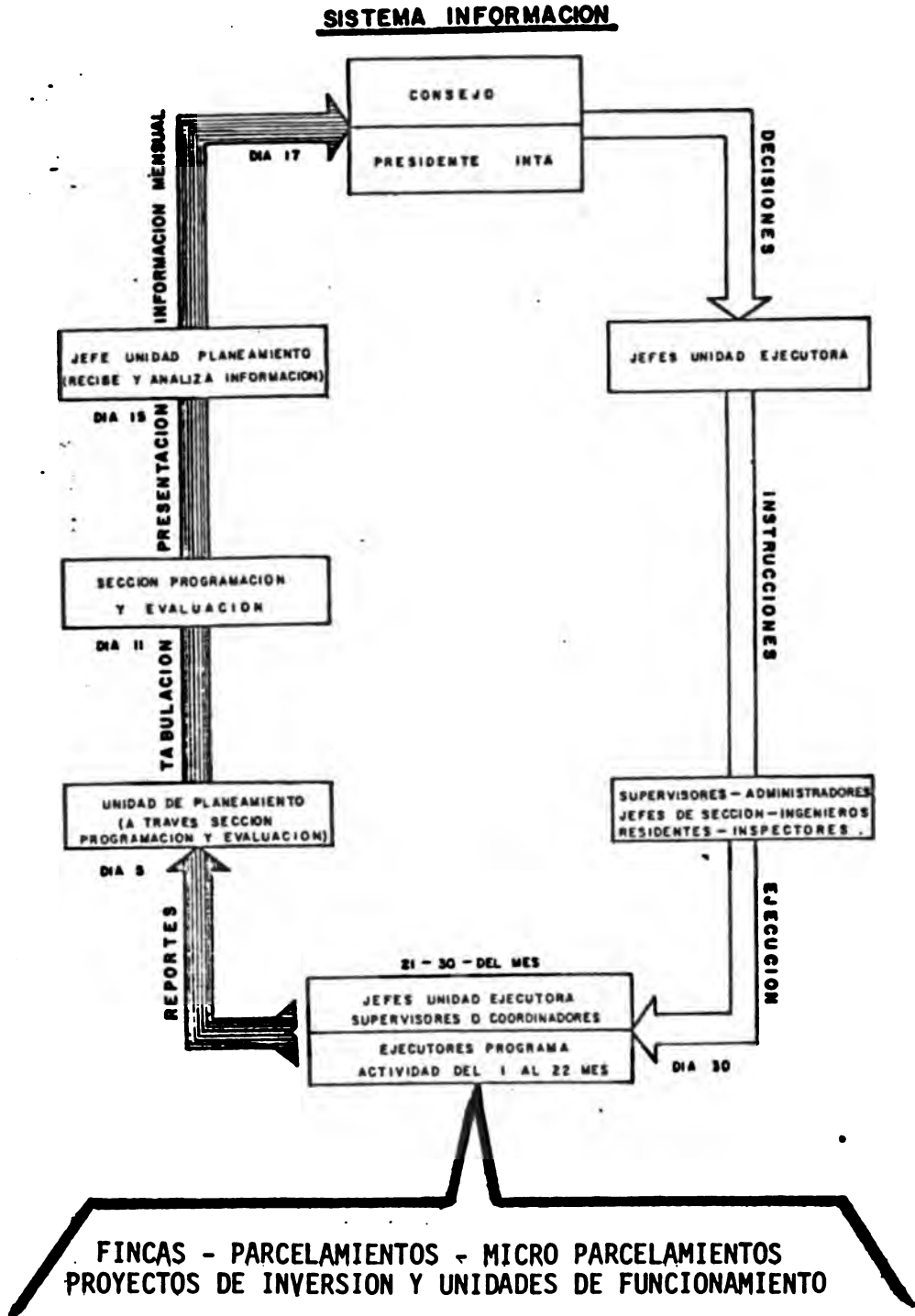


Diagrama 5. INTA

IV. ANALISIS DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES PARA SER INSTRUMENTO UTIL EN LA EJECUCION DE LAS POLITICAS Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

IV.1 LA ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN A NIVEL REGIONAL

IV.1.1 LA ESTRUCTURA INTERNA

Las instituciones del SPA, se encuentran en proceso de adecuar la estructura interna de sus organizaciones al logro de los objetivos y metas de la programación para la FTN a partir del año 1981.

En los cuadros 12 al 25, se presentan los organigramas relativos a la organización de las instituciones en la FTN, según su propia información.

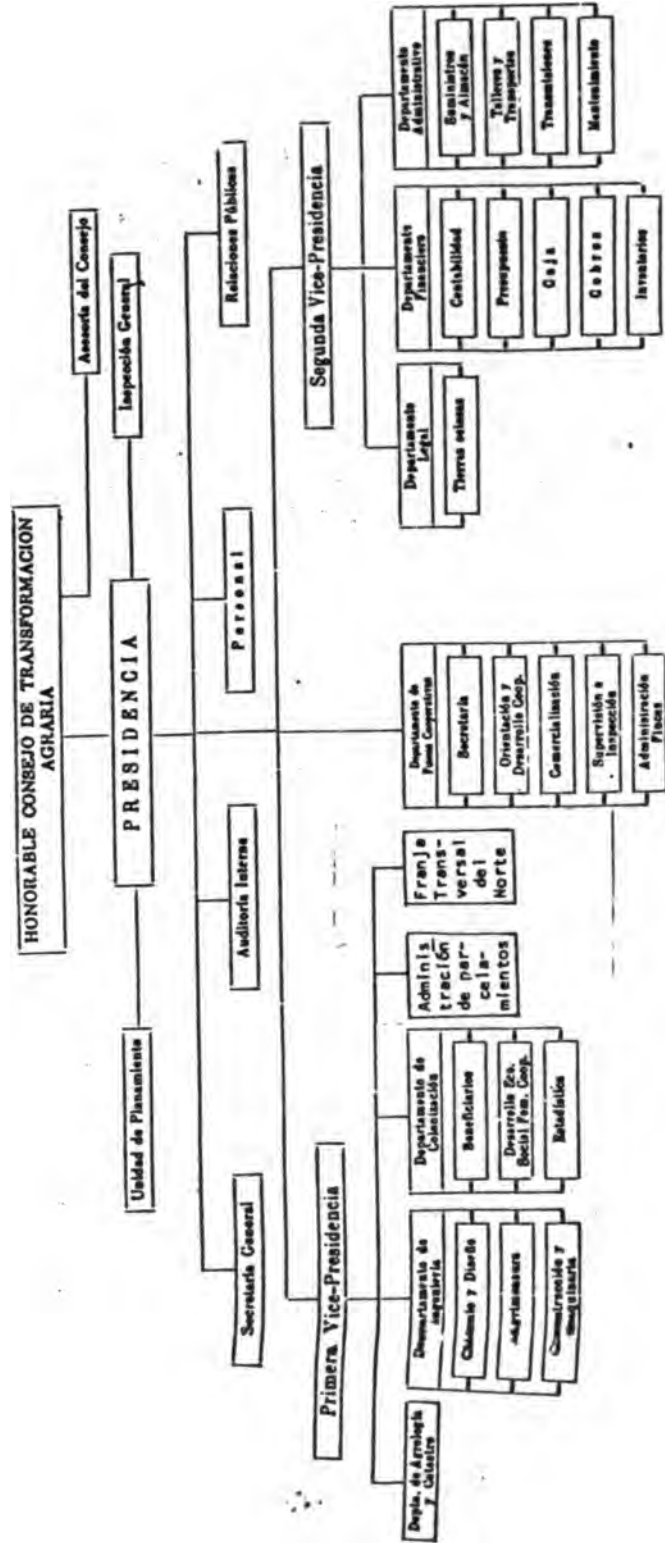
Un sistema organizativo debe contar con criterios conocidos y aceptados de división del trabajo entre las partes, donde cada unidad sea responsable por la ejecución de una tarea y donde se entregue al liderazgo de la organización facultades para integrar y corregir el curso de acciones que no estén en el contexto deseado.

La estructura interna es importante en cuanto a través de ella se canalizan las actividades de la organización y puede haber arreglos o criterios de organización que sean mas adecuados que otros para determinadas actividades o funciones.

La decisión de diferenciar, dividir el trabajo conlleva la de descentralizar, esto es, asignar a unidades ubicadas en escalas jerárquicas inferiores de la organización, competencia y poder para decidir sobre los asuntos que se han colocado dentro de la esfera de atribuciones delegadas.

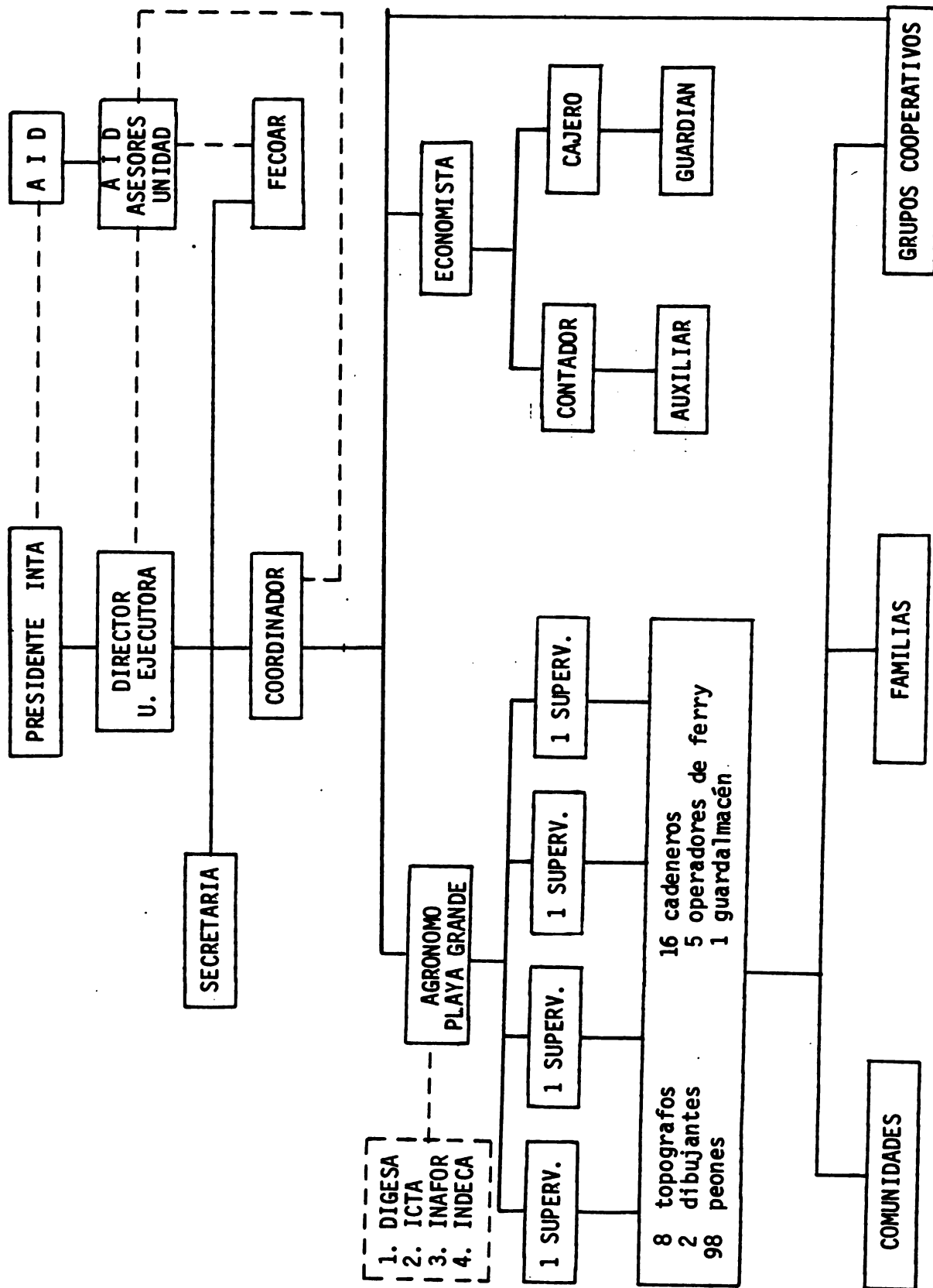
Una organización que promueve cambios, especialmente de comportamiento en áreas rurales, debe tener un alto grado de delegación a sus funcionarios en el nivel de campo. Como precisamente por el hecho de promover cambios la organización está en terrenos conflictivos y altamente sensibles, el líder debe tener mucha confianza en quienes delega, razones por las cuales los criterios de selección de personal, capacitación y adiestramiento de este personal y los mecanismos de información y reportes son tan importantes.

Cuadro 12. Organigrama del Instituto Nacional de Transformación Agraria.



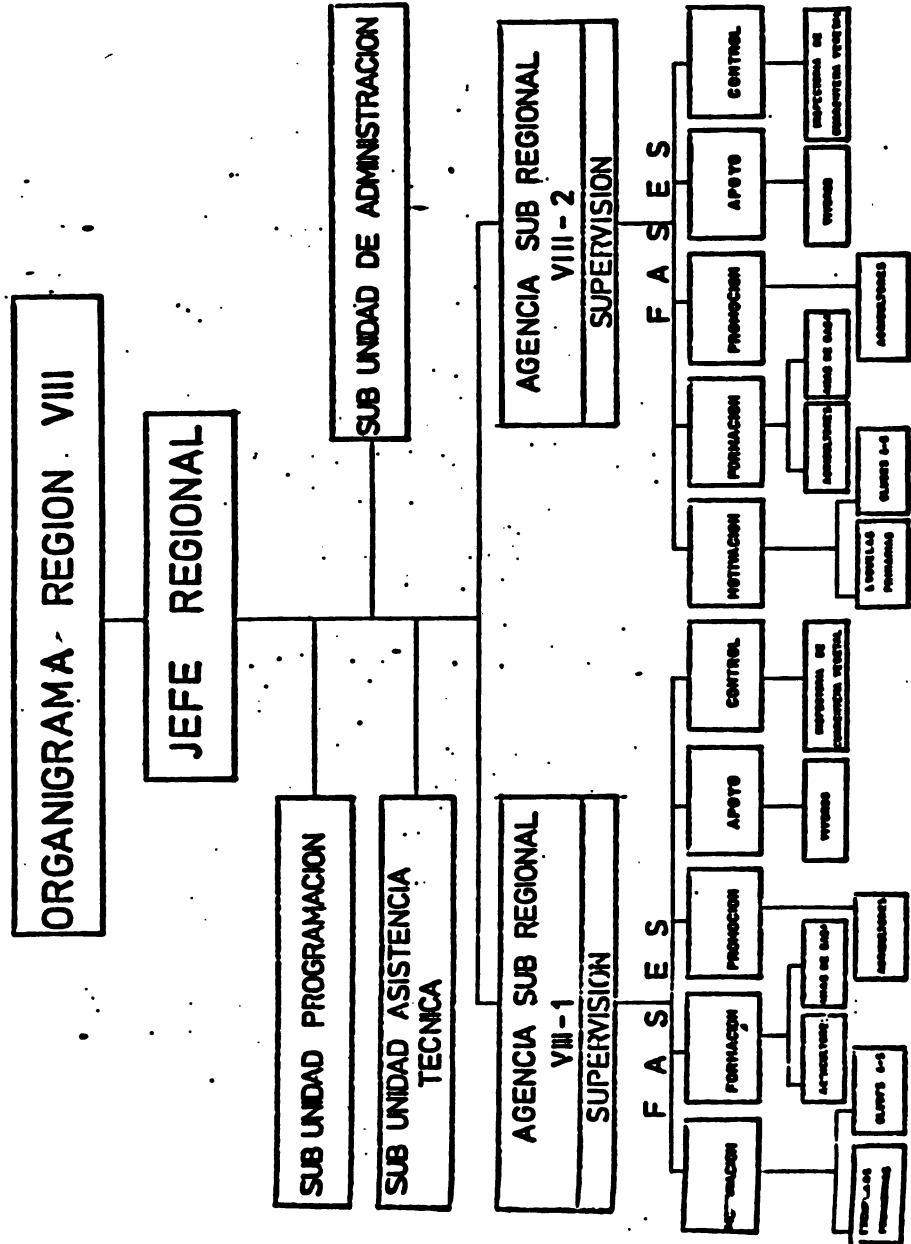


Cuadro 13. INTA: Unidad Ejecutora 520-T-026

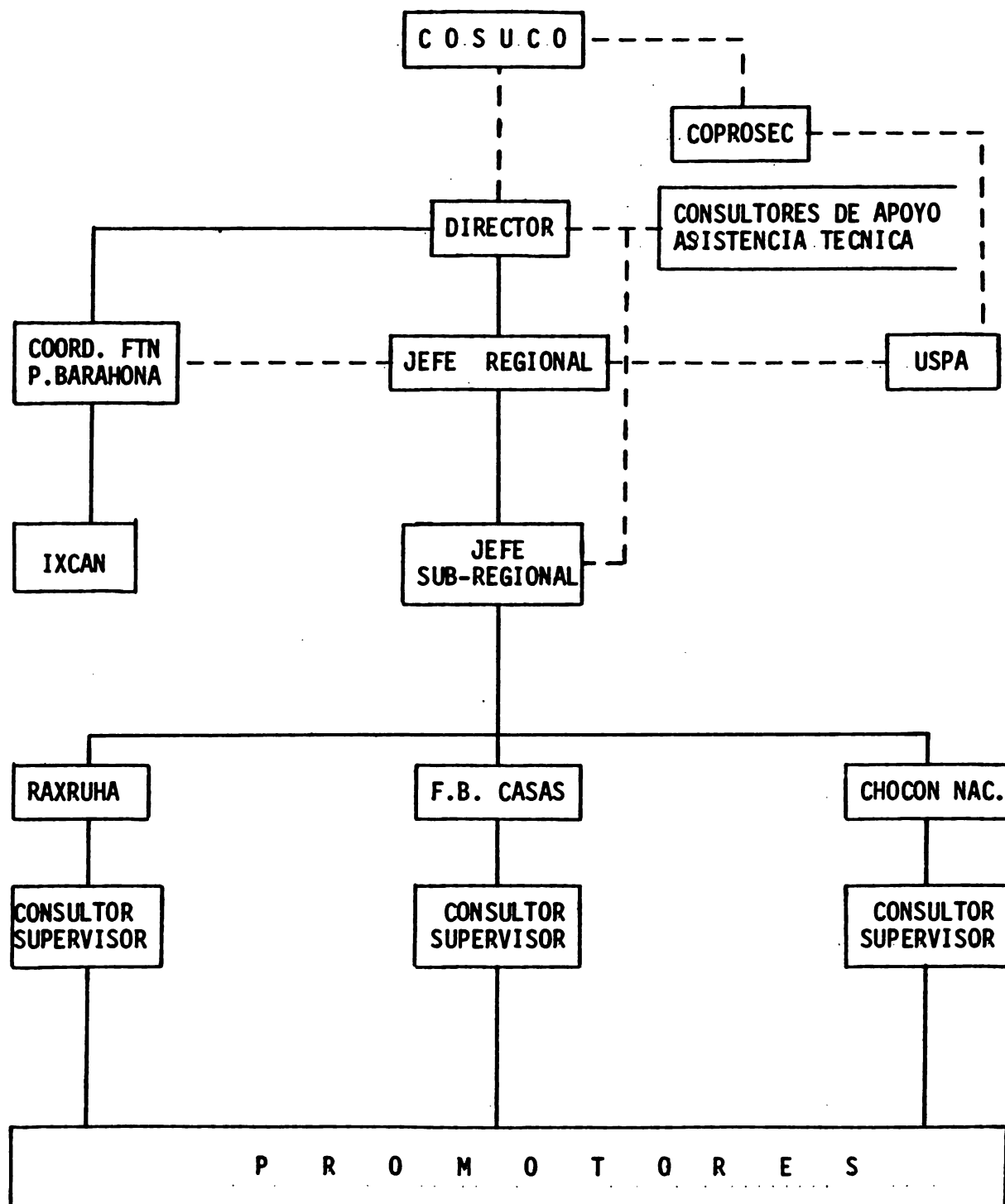


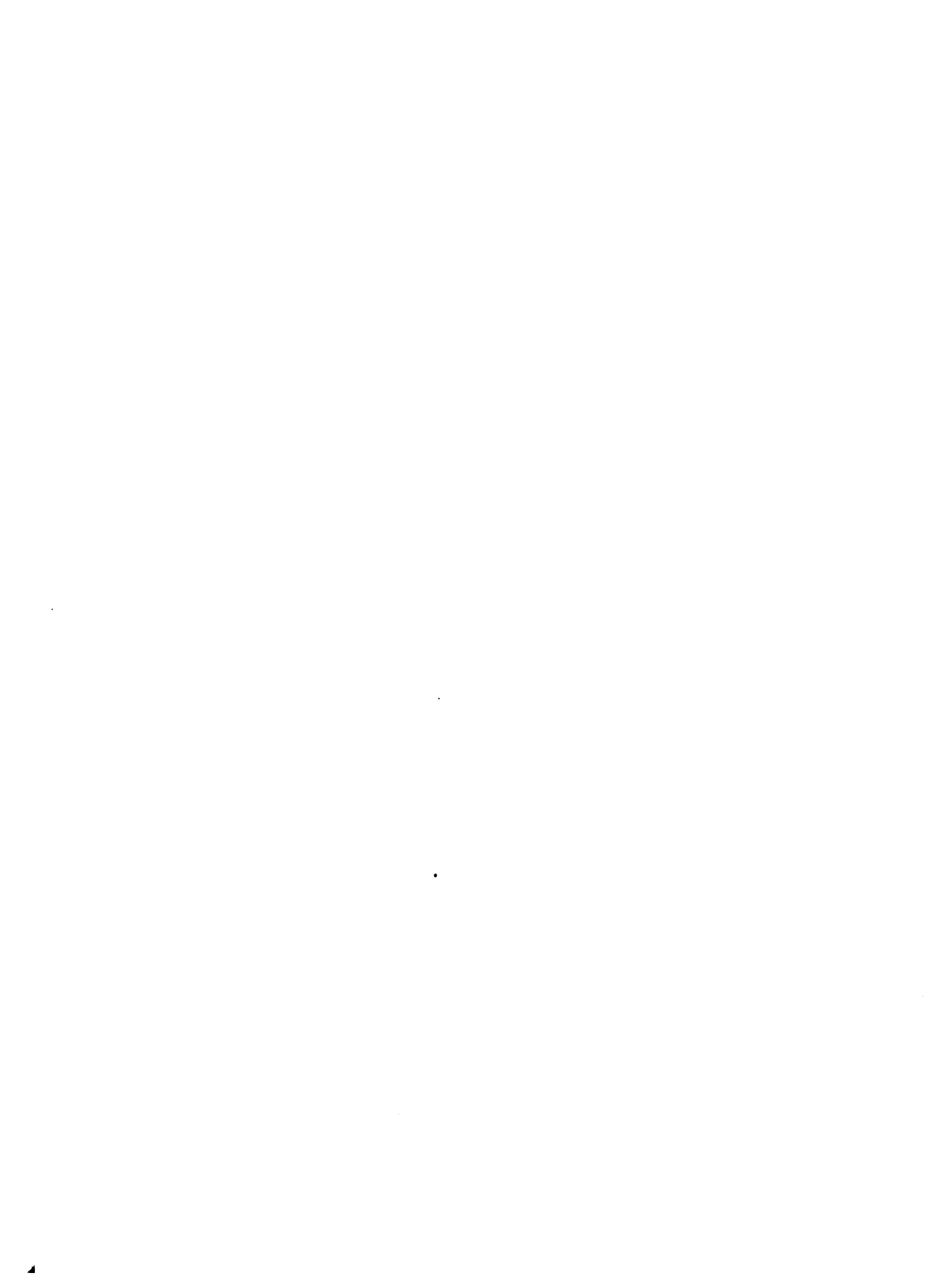


Cuadro 14. DIGESA : F.T.N.

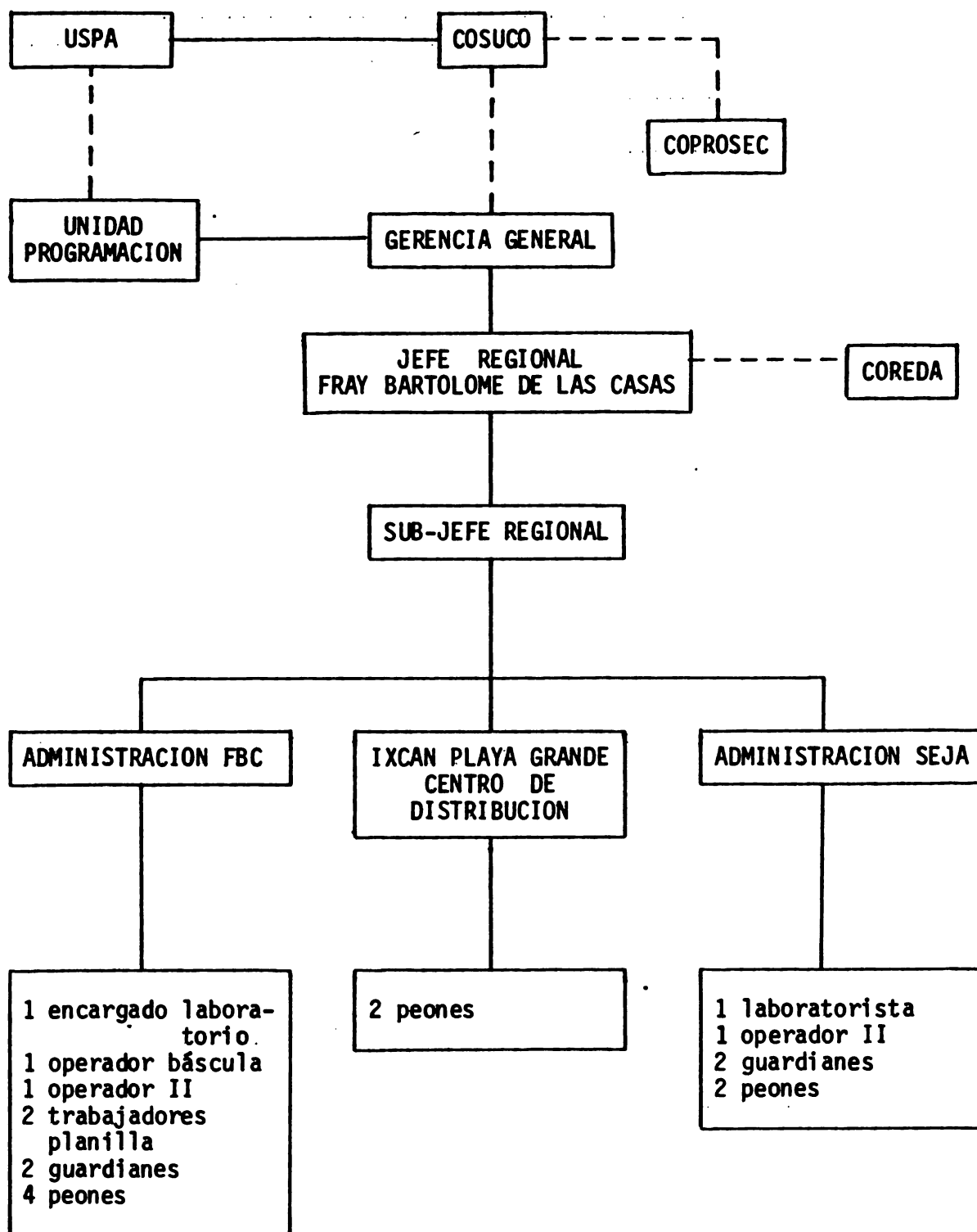


Cuadro 15. DIGESA: F.T.N.

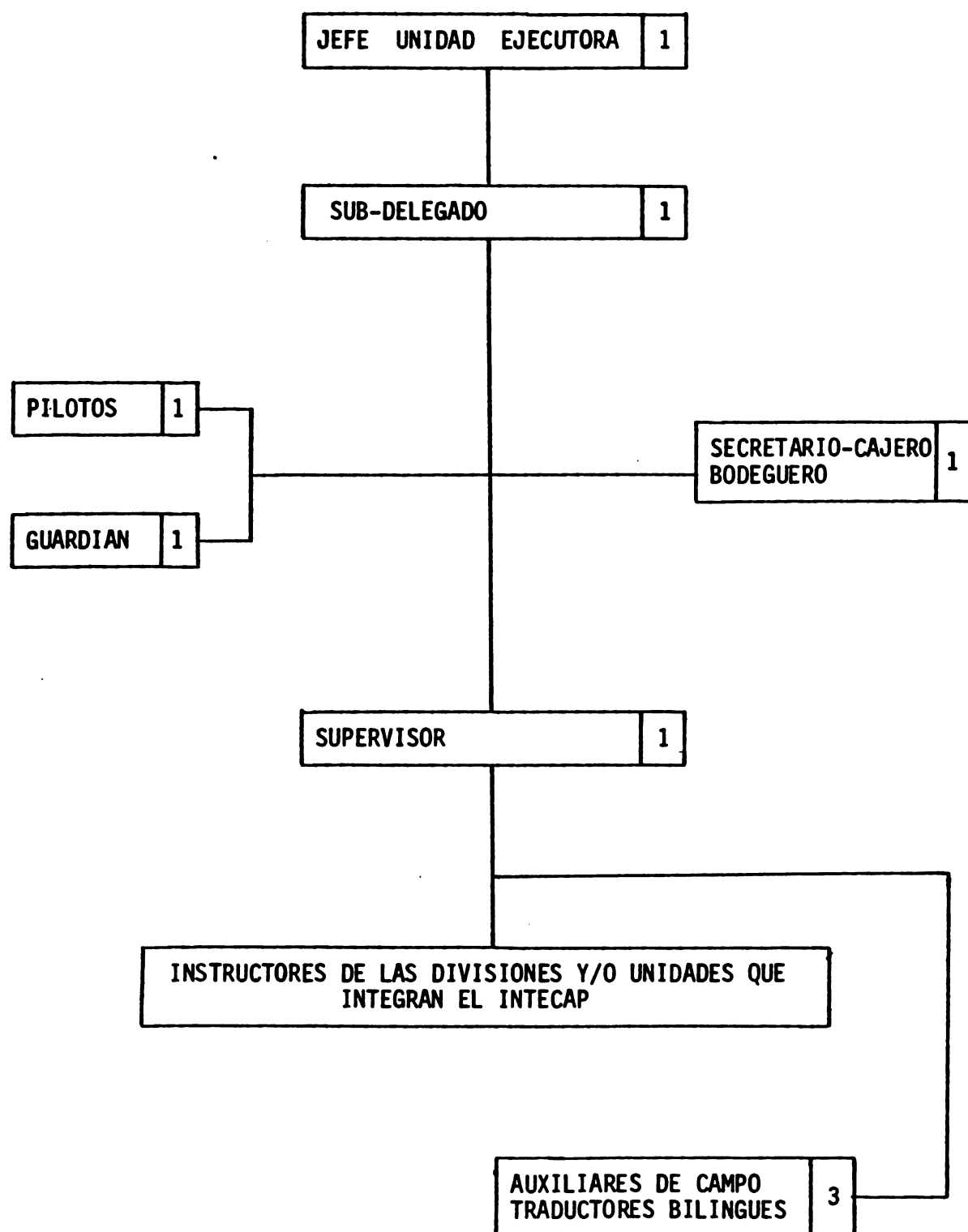




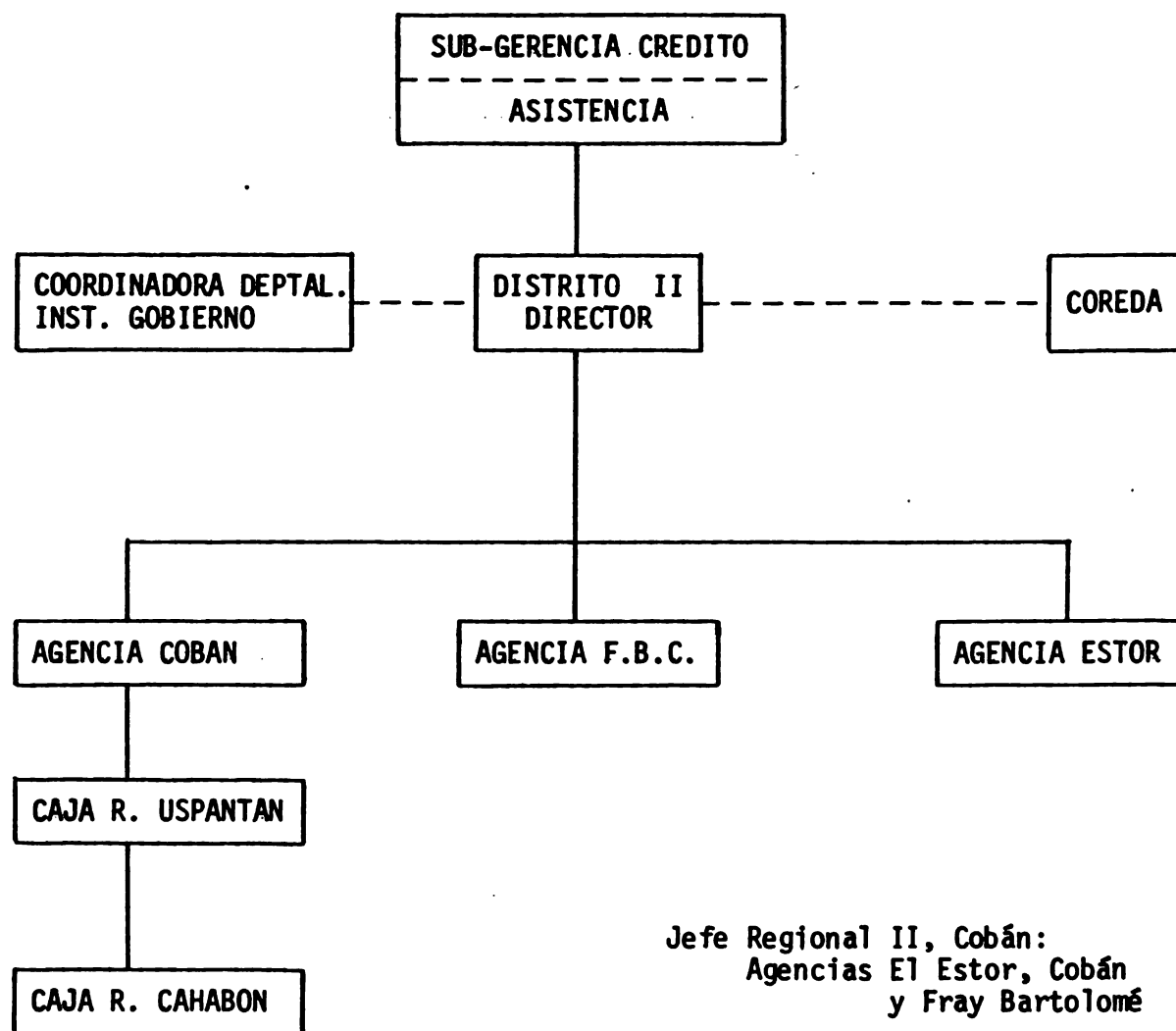
Cuadro 16. INDECA: F.T.N.



Cuadro 17. I N T E C A P: F.T.N.



Cuadro 18. BANDESA: F.T.N.

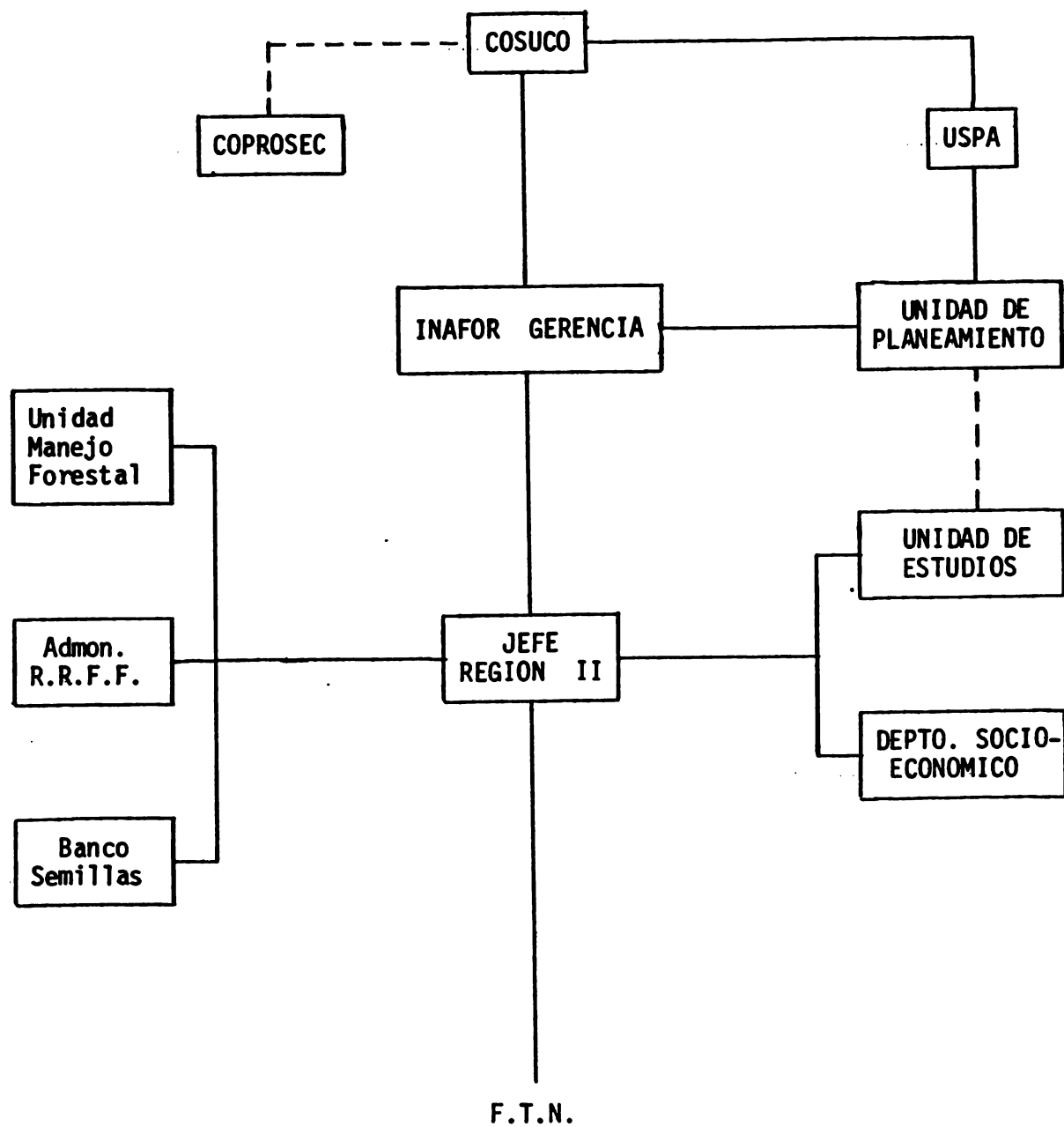


Jefe Regional II, Cobán:
Agencias El Estor, Cobán
y Fray Bartolomé

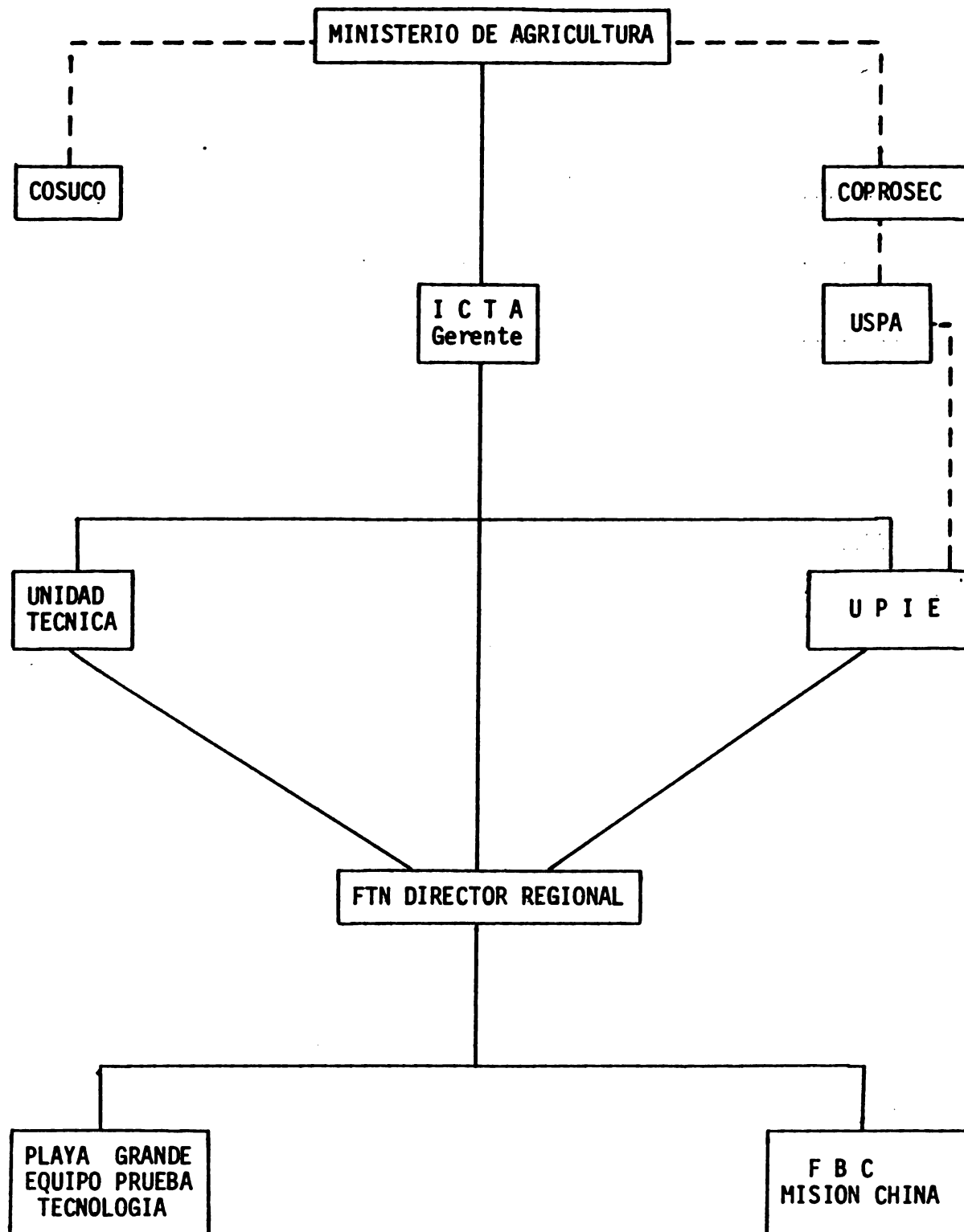
Jefe Regional I, Quetzaltenango:
Agencias Quetzaltenango,
Quiché y Huehuetenango.

Jefe Regiona VII, Puerto Barrios,
Morales

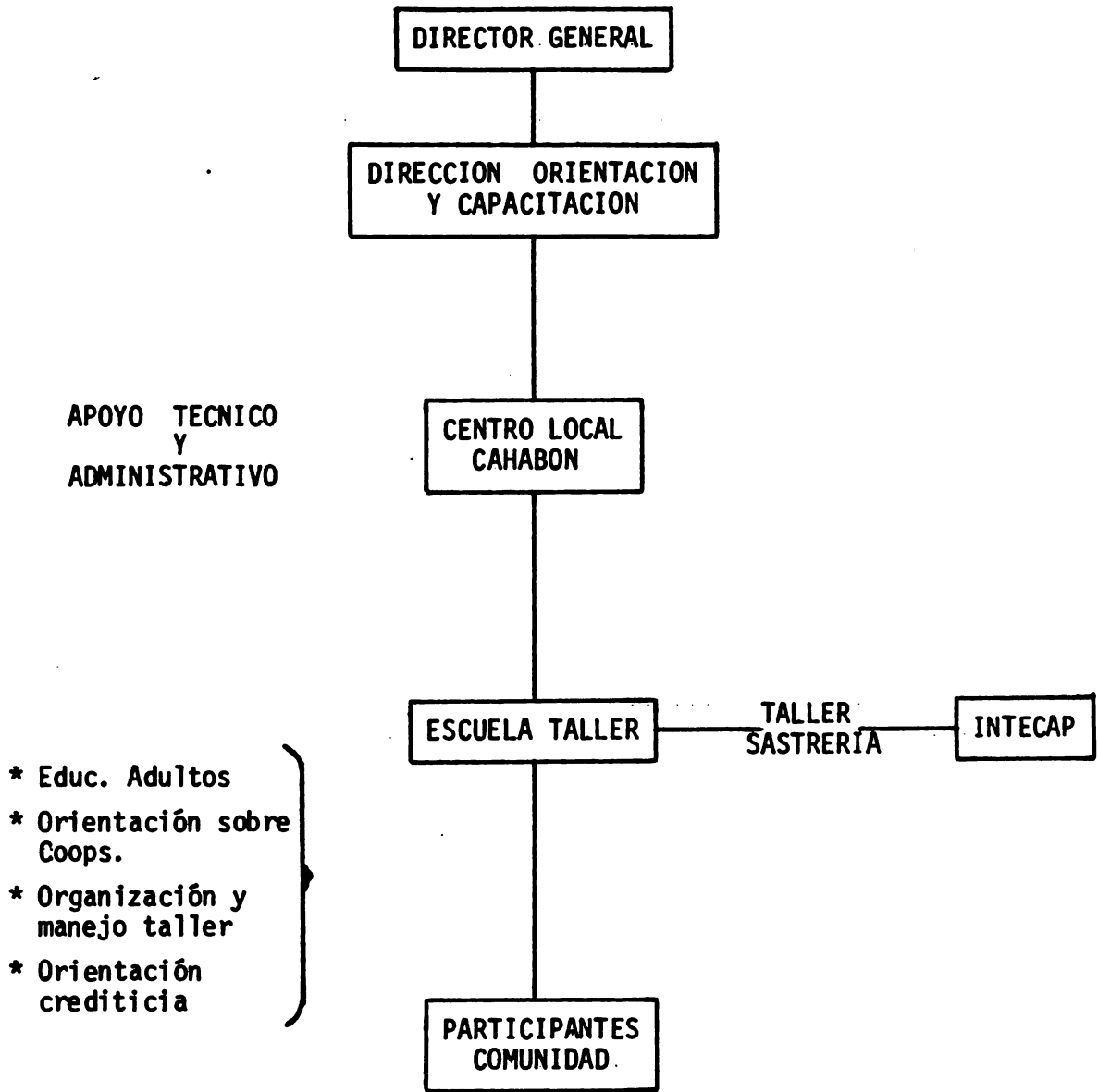
Cuadro 19. I N A F O R: F.T.N.



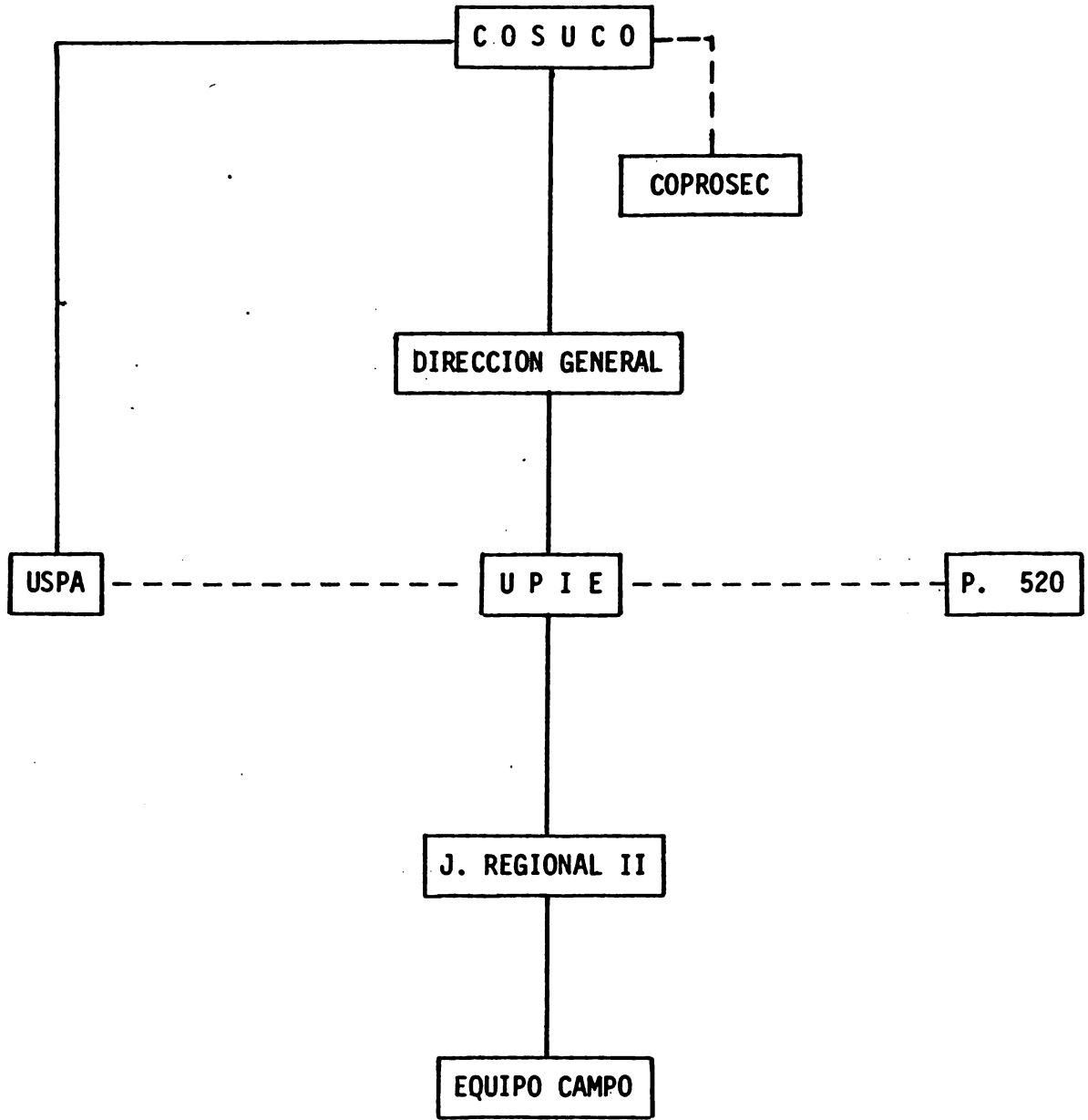
Cuadro 20. I C T A: F.T.N.



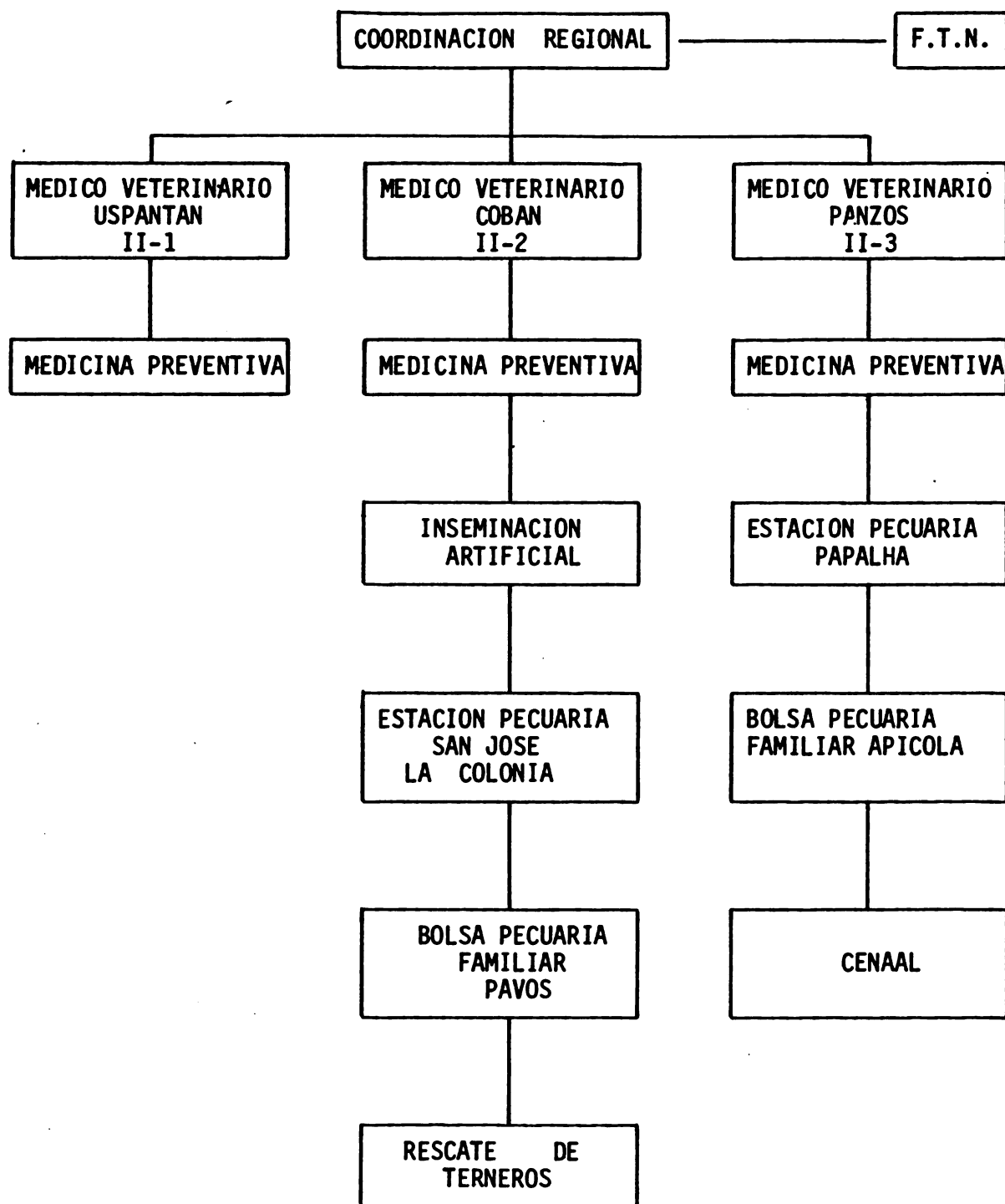
Cuadro 21. Dirección de Desarrollo de la Comunidad: F.T.N



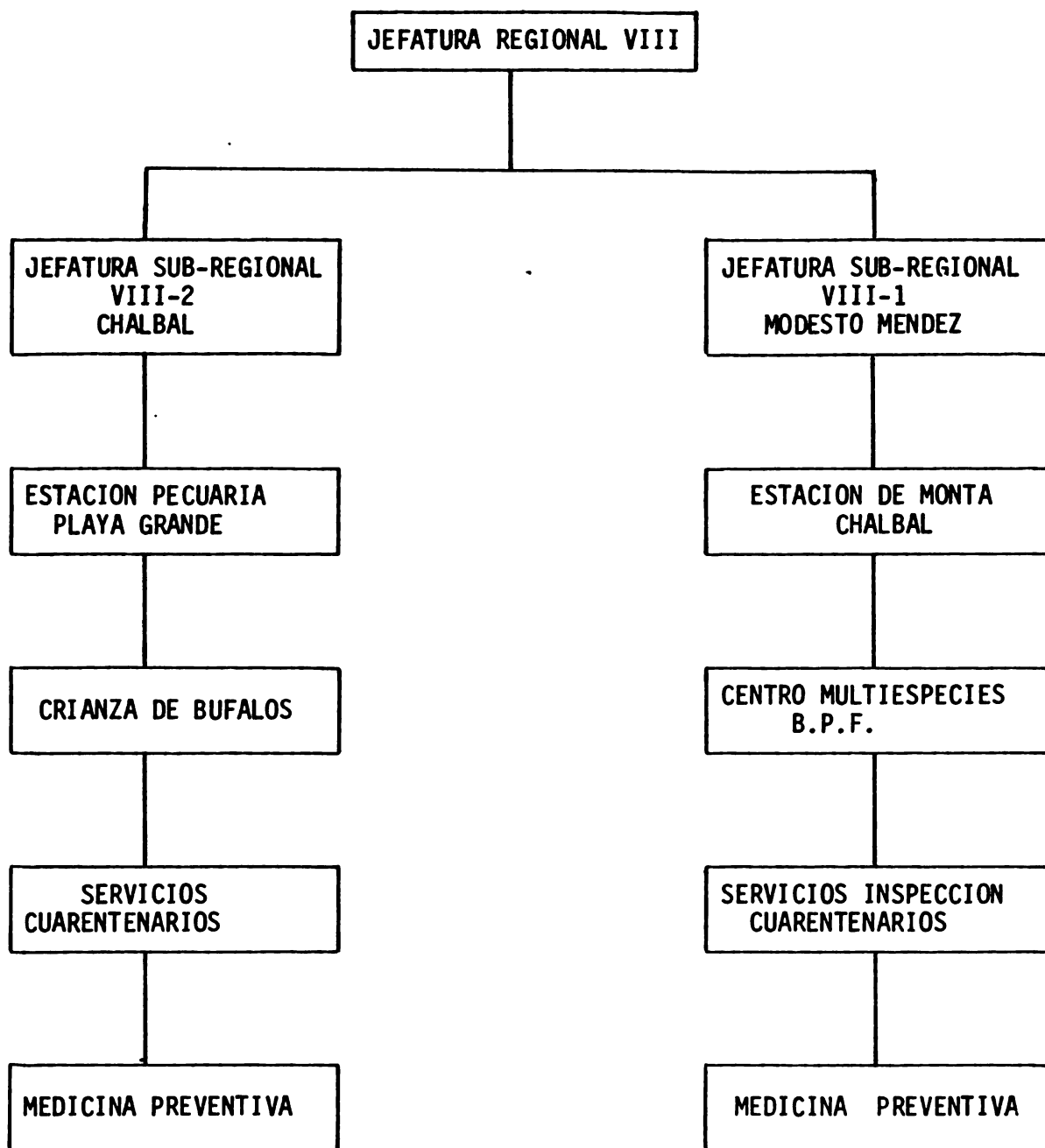
Cuadro 22. DIGESEPE: F.T.N.



Cuadro 23. DIGESEPE: Organigrama Región II - 1980.

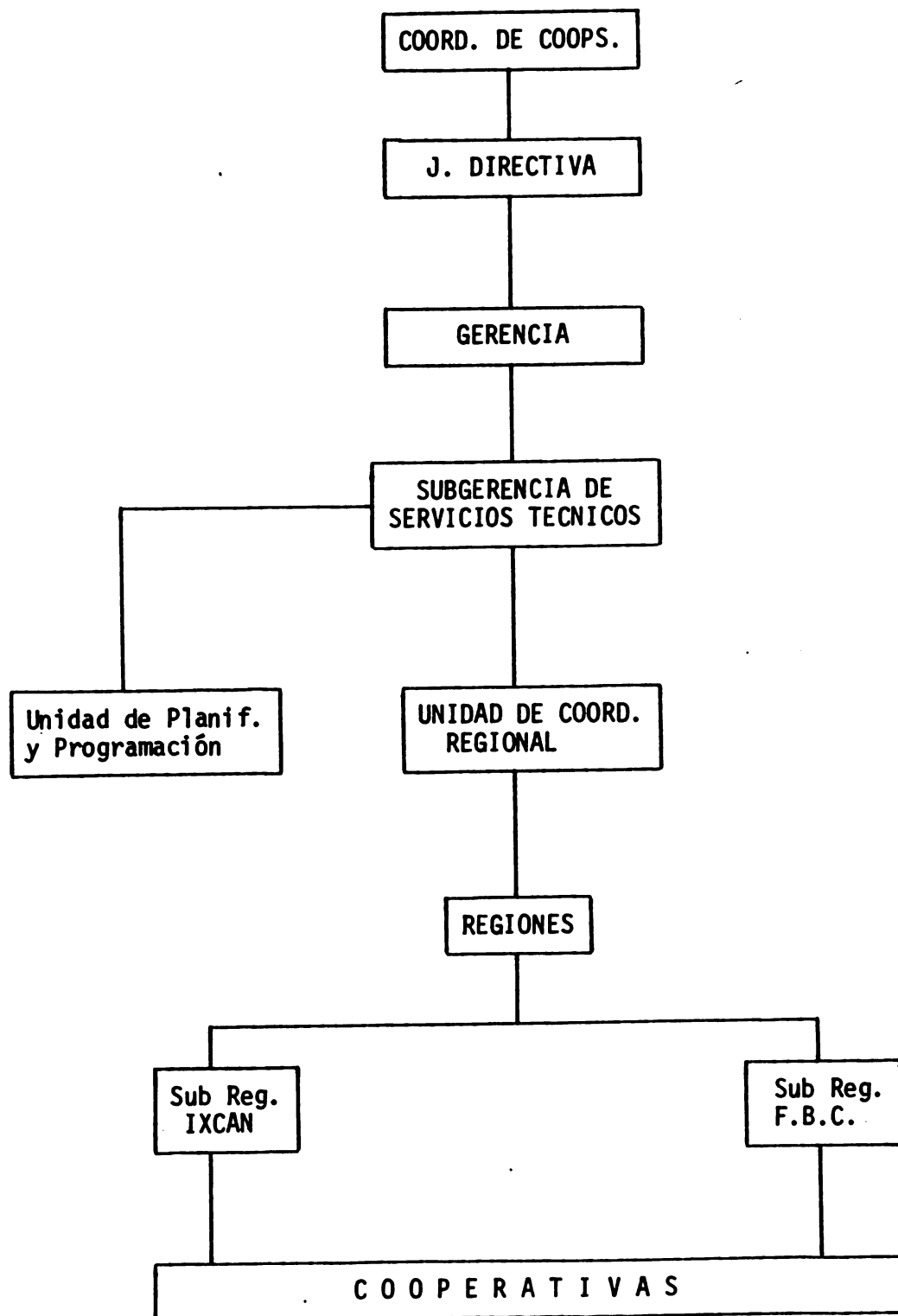


Cuadro 24. DIGESEPE: Organigrama de Organización Interna
Región VIII - 1981





Cuadro 25. INACOP: Políticas FTN.



IV.1.2 CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN

En general, los criterios de diferenciación mas utilizados son los que tienen relación con las variables área geográfica, proceso de producción, clientela, tipo de producto. En realidad, que se escoja uno u otro criterio no significa necesariamente exclusión completa de los otros sino mas bien complementariedad.

Una aplicación de estos criterios de diferenciación o división del trabajo aplicado al sector agropecuario sería el que considere los criterios:

- a. funcional
- b. área - producto
- c. clientela
- d. geográfico

IV.1.3 CRITERIO FUNCIONAL

En este criterio se trata de organizar el primer nivel utilizando como criterio la identificación de las funciones básicas técnicas que se realizan dentro del sector agropecuario para asegurar y proteger el crecimiento de la producción y desarrollo rural.

El SPA en la FTN tiene distribuidas las funciones como aparece en el cuadro 26.

IV.1.4 CRITERIO DE ÁREA O PRODUCTO

En este criterio se sigue la norma de organizar partiendo del producto o grupo de productores a los que se trata de alcanzar y así tenemos en primer término las siguientes áreas de productos:

- área agrícola
- área ganadería o pecuaria
- área forestal, y
- área pesquera.

Un mayor desglose dentro de este criterio nos lleva a la justificación de organizaciones especializadas por producto específico dentro de un área (café, algodón, banana y otros, dentro del área agrícola, por ejemplo). Si se elige este criterio de organización, es frecuente que a segundo nivel departamental se creen unidades especializadas

Cuadro 26. Actividades técnicas o servicios agropecuarios que se realizan en la FTN.

Familias de Variables o áreas sobre las que se ejecutan los servicios	Producto				Área Geográfica			Clientela			
	Agricultura	Cacería	Pesca	Bosques	Nacional	Regional	Local	Substancia	Pequeños	Medianos	Grandes
Investigación y Experimentación	IC IC		IC		IC	IC IC	IC IC	-	X	X	-
Estudios Socio-Económicos	D	D	-	D	D	D	D	X	X	X	-
Estadísticas Agropecuarias	D	D	-	D	D	D	D	X	X	X	-
Capacitación	D-DC IC DC		-	INA	D ITC	D ITP	D ICP	-	X	X	-
Educación Formal	-	-	-	-	ME	ME	ME	X	X	X	X
Asistencia Técnica y/o Extensión	ICD D	P DI	-	INA	-	D ICD-INA	D-P INA	-	X	X	-
Provisión de Insumos	B	B	-	-	-	B	B	-	X	X	-
Información Agropecuaria	D B	DI B	-	-	D B	D DI-B	-	X	X	X	X
Financiamiento y Crédito	B	P	-	-	-	B	B P	-	X	X	-
Mercadeo	IND	-	-	-	-	IND	IND	-	X	X	X
Precios	IND	-	-	-	IND	IND	IND	-	X	X	-
Sanidad Agropecuaria	-	DI	-	INA	INA	INA	INA	-	X	X	X
Colonización	I	-	-	-	I	I	I	X	X	X	-
Reforma Agraria	I	-	-	-	I	I	I	X	X	X	-
Titulación	I	-	-	-	I	I	I	X	X	X	-
Otras formas de Asociaciones de Agricultores	I	-	-	-	I	I	I	-	X	X	-
Cooperativas	ICD	-	-	-	ICD	ICD	ICD	-	X	X	-
Ingeniería Agrícola	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Metereología y Climatología	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investigación, Administración y Conservación de Rec.Nat. Renov.	-	-	-	INA	INA	INA	INA	-	X	X	X
Irrigación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control y Regulaciones	-	-	-	INA	INA	INA	INA	X	X	X	X
Agroindustrias	-	-	-	INA	-	INA	-	-	X	X	-
Seguro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Código: B=Bandesa; D=Digesa; DI=Digesepe; I=INTA; IC=ICTA; INA=INAFOR;
 IND=Indeca; P=Prodega; ITC=Intecap; DC=Des.Comunidad; ICD=INACOP.
 ME= Ministerio de Educación

por función, tales como investigación, extensión, crédito. Este tipo de organización vertical (todos los servicios para un producto) corresponde generalmente a los cultivos de exportación y está orientado a los medianos y grandes productores.

IV.1.5 CRITERIO GEOGRÁFICO

En este criterio se crean organizaciones para la atención y servicio de regiones geográficas específicas. Este criterio está casi siempre presente en cualquier organización, especialmente si esta es de servicios. Lo normal en cuanto a estructuras organizativas es que una organización estructurada sobre la base funcional o de área o clientela, tome como criterio operacional la regionalización de sus actividades teniendo fuera de la sede unidades ubicadas en las áreas geográficas en las que se considere importante la organización deba estar presente. El problema de como manejar las relaciones sede-campo, es uno de los mas trascendentes en la operación de las organizaciones.

IV.1.6. CRITERIO DE CLIENTELA O NIVEL ECONÓMICO DEL BENEFICIARIO DEL SERVICIO.

En este criterio se crean las organizaciones buscando satisfacer las necesidades de cierto estrato de productores agrupados principalmente conforme su nivel económico. Así encontramos tipos de organizaciones creadas para atender primordialmente agricultores sin tierra, pequeños agricultores, medianos agricultores y grandes agricultores. El caso mas conocido es el de los beneficiarios de reforma agraria a los que se trata de dar, generalmente, todos los servicios a través de un sólo organismo.

La idea de definir las funciones técnicas que debería cumplir una organización, fijar los productos y productores a los que se pretende asistir, el área geográfica y la clientela específica a la que se orientará primordialmente el servicio da una visión bastante completa de lo que el sistema de servicio como un todo ofrece y las duplicaciones de que el mismo adolece.

IV.1.7 CRITERIOS DE INTEGRACIÓN

La estructura interna es un equilibrio entre las fuerzas que propician la diferenciación, subdivisión del

trabajo o corriente centrífuga y las fuerzas que propician la integración, reagrupamiento o corrientes centrípeta.

Si la administración de una unidad, una vez ha subdividido el trabajo, deja que cada grupo trabaje por su cuenta lo más probable es que las unidades, sin dirección, produzcan resultados no deseados y muy lejos de lo esperado. Las superposiciones y duplicaciones serán frecuentes y al mismo tiempo habrá muchas actividades sin cumplirse.

Una forma de minimizar los efectos no deseados de la diferenciación es la coordinación que por definición es el arte a través del cual el líder trata de manipular u orientar las acciones de las partes separadas hacia los objetivos comunes.

IV.2 LA COORDINACIÓN

Como se ha dicho, una de las formas más usuales de contrarrestar los efectos perniciosos de la diferenciación es la coordinación o arte de lograr que las partes separadas de una organización se orienten integralmente hacia el objetivo común de todo el grupo. Para algunos autores (Koontz y O'Connell), la coordinación *es de la esencia de la dirección* y por tanto, no puede hablarse de dirección sin coordinación. La coordinación es una responsabilidad típica del liderazgo y requiere bastante de arte y aplicación de conocimientos y técnicas específicas para obtener la coordinación.

Desde el punto de vista de cada unidad en particular, la coordinación, puede ser interna y externa. Coordinación interna se refiere a la integración de las actividades de la propia unidad.

Coordinación externa se refiere a la integración de las actividades de la organización fuera de las mismas (dentro de nuestro modelo este tipo de coordinación se trata en la variable "conexiones").

No hay que olvidar que dentro del marco conceptual de nuestro modelo, las organizaciones individuales son parte de un sistema organizativo o institucional que influye e interactúa con la organización.

La forma individual en que en cada organización trata de obtener la coordinación depende naturalmente del estilo del liderazgo de

NOTA: Los Criterios de Diferenciación y de Integración han sido tomados del Documento Interno del IICA: "Modelo de Investigación para el Diagnóstico y el Desarrollo del Sistema Institucional" - 1977.

la organización, la tradición de ésta y las características de su personal.

Los mecanismos o instrumentos mas utilizados para obtener la coordinación tanto interna como externa, son el uso de la autoridad o jerarquía, el sistema de programación y planes conjuntos, el sistema presupuestario, las reuniones formales e informales, las comunicaciones formales e informales, el desplazamiento de personal, etc. El uso adecuado y eficiente de estos instrumentos es un índice adecuado de coordinación tanto interna como externa. El líder debe combinar y adecuar el uso de los instrumentos a las necesidades y características del personal y debe preocuparse que las técnicas operacionales de cada instrumento sean conocidas por aquellos a los que interesa la coordinación (técnicas de programación, dinámica de grupos, comunicación, etc.).

Al procurar la coordinación, el líder debe estar conciente de la resistencia que los líderes de las unidades a coordinar y estas mismas van a presentar a la integración. Es por ello que muchas hablan del arte de saber coordinar, es decir, manejar todas estas relaciones conflictivas y dirigir las hacia objetivos e intereses comunes.

IV.2.1 LA COORDINACIÓN EN EL SPA Y LA FTN

Si el enfoque del desarrollo agrario es integral y cada una de las instituciones del SPA desempeñan una función complementadora, la sincronización de todas ellas en las etapas de planificación, ejecución y control de todos los niveles: central, regional y local es imprescindible para lograr los resultados deseados.

Desde la Reforma de 1970, que dió origen al SPA, se crearon los mecanismos de coordinación que facilitarían el flujo de decisiones dentro del proceso de transformación de los recursos institucionales en productos institucionales (ver diagrama 6).

El COSUCO constituye el órgano coordinador del SPA al mas alto nivel, además de ser el órgano asesor superior en materia de Política Agrícola.

El COPRESEC, está llamado a integrar las unidades de Programación de las instituciones del SPA dentro de un sistema de consulta y coordinación de los planes y programas anuales del SPA, tanto al nivel nacional como regional, dentro del Sistema Sectorial de Planificación Agrícola.



El mecanismo organizacional a través del cual se aglutina formalmente al SPA en la región y que así mismo servirá de mecanismo coordinador de la acción estatal, lo constituye los llamados Comités Regionales de Desarrollo Agrícola COREDA.

Dichos comités asimismo, deberían formar parte estructural del Sistema de Planificación Sectorial y del Sistema de Coordinación Intrasectorial planteados en la reforma institucional de 1970.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LOS COREDA

En lo que respecta a objetivos, en el modelo original, los COREDA estaban supuestos a involucrarse en la formulación de políticas y programas regionales, así como también de la coordinación de la programación y ejecución al nivel regional y de, afinar los instrumentos de política, conforme las necesidades de cada región. Sin embargo, al darle implementación a dichos Comités, DIGESA le asignó como objetivos operacionales, la "coordinación de la coordinación". Dentro del reglamento vigente⁸ que norma la actuación de dichos comités, aparecen como objetivos de los mismos, los siguientes:

- a. Coordinar con "un punto de vista sectorial" las acciones del SPA a nivel regional, en la ejecución de los proyectos a cargo de cada una de las instituciones.

Esto resulta un poco difícil y constituye una de las principales fuentes de conflicto ya que se pretende coordinar acciones "con un punto de vista sectorial", que inicialmente han sido programadas en forma individual y vertical y que son en la práctica, ejecutadas así mismo en forma individual y vertical, por cada una de las instituciones del SPA;

- b. Dar participación efectiva, en la formulación de la política agrícola a los cuadros ejecutivos del Sector ubicados en los niveles mas próximos a los agricultores.

Esta participación ha sido limitada.

⁸ Reglamento elaborado por DIGESA y aprobado y puesto en vigencia por el COSUCO en 1976



- c. Coordinar las acciones del SPA con los usuarios del Plan, mediante una integración apropiada de dichos Comités.

Los beneficiarios todavía no han sido integrados a dichos Comités.

- d. Dejar institucionalizada dentro de las regiones, los procedimientos normativos enmarcados dentro del Sistema de Planificación Agrícola, para una mejor especificación de los instrumentos de política agrícola, mas adecuados a cada región en particular.

Ninguno de estos productos institucionales han sido generados en las regiones donde funcionan, ni tampoco se vislumbra al corto plazo, posibilidad alguna de que los Comités Regionales estén en capacidad de generar resultados de tal naturaleza, a menos que se les dé, el apoyo político necesario, y el status y rol que le corresponden dentro de la estructura formal del SPA.

Al crearse la Región VIII para la FTN, debe apoyarse la organización de un COREDA encargado de coordinar las acciones del SPA dotándola de una capacidad institucional para la formulación de proyectos regionales de producción integrados, dentro de un proceso institucionalizado de Programación Regional coordinado con el Sistema Sectorial de Planificación Agrícola.

Aún cuando la labor de los COREDA debe abarcar las diversas etapas del proceso de planificación, el énfasis de su actuación debe gravitar alrededor de la etapa de ejecución.

Al COREDA de la Región VIII, una vez creado, debe dotársele de:

- a. el apoyo político de alto nivel,
- b. definición precisa de sus funciones,
- c. metodologías para el diseño e instalación del Sistema de Planificación Regional a corto y mediano plazo y su incorporación al Sistema Sectorial;
- d. metodologías para la adopción coordinada de los servicios;
- e. capacitación de los recursos técnicos para mejorar la

capacidad institucional de formular, ejecutar y controlar los proyectos de desarrollo regional de la FTN.

Los comités de coordinación para la ejecución de proyectos de carácter integral y regional, a falta de una Corporación de Desarrollo Regional que ejecutara directamente sus decisiones, es el mecanismo más adecuado por su naturaleza administrativa de constituir "un conjunto de personas a quienes, como grupo, se le encomiendan ciertas funciones y tareas para el desarrollo regional".

Esta característica es la que diferencia a los Comités de otros mecanismos de organización regional.

La acción de grupo permite justificar su uso debido a:

- a. la ventaja de la deliberación colectiva y el juicio colectivo en la región;
- b. el temor en delegar demasiada autoridad a una sola persona, se compensa a través del Comité,
- c. el deseo de tener grupos institucionales interesados representados, en asuntos de política agrícola para la región,
- e. la coordinación de planes y políticas agrícolas se facilita ya que el Comité es muy útil para coordinar la planificación y la ejecución de programas y proyectos regionales.

En algunos casos parece lógica la explicación de los miembros, que afirman que los Comités no han logrado todavía consolidarse adecuadamente en el sector oficial, como para incorporar a los beneficiarios a un mecanismo que carece de respaldo institucional de sus propias instituciones a las que pertenecen.

Como se puede apreciar, estos objetivos asignados a los COREDA, modificaron sustancialmente el marco de referencia y afectaron desfavorablemente el ámbito de acción de los mismos, restándoles desde el inicio, la importancia que deberían tener dentro de la organización del SPA y dentro del sistema de coordinación intrasectorial. Asimismo, los excluyó del proceso de formulación, ejecución y control de la Política Agrícola, en el cual estaban supuestos a desempeñar un rol trascendental.

Productos Institucionales de los COREDA

De acuerdo con los objetivos originalmente propuestos, los Comités deberían generar en cada región los siguientes productos institucionales:

- a. Una capacidad institucional del SPA de "formulación y ejecución de Proyectos Regionales, con especial énfasis en Proyectos Regionales Integrados de Producción, dentro del Marco del Sistema Sectorial de Planificación",
- b. Dejar instalada la capacidad institucional del SPA de ejecutar en forma coordinada los Proyectos de Producción de cada región;
- c. El Comité permite a los individuos involucrados, el obtener no sólo una panorámica de primera mano acerca de los planes globales y de su propia participación en los mismos, sino que también permite asimismo, contribuir con sugerencias "in situ" para su mejoramiento.
- d. El Comité provee un mecanismo en donde se puede lograr un acuerdo con respecto a los pasos necesarios para sincronizar esfuerzos interinstitucionales.

El Comité, así mismo, es de un valor incalculable para centralizar la autoridad necesaria para la planificación de un programa conjunto que involucra a varios organismos en una región;

- e. Como medio para la transmisión de información. Las partes afectadas por un problema o un proyecto conocen del mismo en forma simultánea y las decisiones e instrucciones pueden ser recibidas uniformemente y con oportunidad de hacer las aclaraciones y ajustes pertinentes en forma oportuna;
- f. Para consolidar la autoridad en la región. Cada jefe regional posee únicamente una parte de la autoridad necesaria para cometer un programa determinado en su región. Esto es lo que se conoce como "autoridad seccionada". Cada jefe regional por lo general, ha sido provisto de suficiente autoridad apropiada a su posición, dentro de cada organismo. Sin embargo, esta delegación de autoridad no es posible para toda clase de problemas y en algunos casos es necesario utilizar la autoridad combinada para resolver, al nivel regional, ciertos problemas de común interés para el SPA;
- g. Motivación a través de la participación. Los Comités permiten una participación mas amplia en la toma de decisiones de los organismos en la región.

Las personas que tomar parte en el planeamiento de un programa o en la toma de decisiones, generalmente se sienten mas entusiasmados en aceptarlo y mas comprometidos en su ejecución.

En el cuestionario se incluyeron tres preguntas relativas a la coordinación en la FTN. Las respuestas obtenidas respecto a la primera: "Qué importancia daría usted a los siguientes instrumentos de coordinación en la FTN?", siete instituciones marcaron "Programas integrados", como "Muy importante"; cuatro marcaron: "Decisión de arriba" como "Muy importante"; "Intercambio de personal entre unidades", mereció cinco marcas como "Importante" y "Realizar reuniones" cuatro marcas en la misma columna de "Importante"; "Visita del personal de la sede al campo" recibió tres marcas como "Muy importante" y cuatro como "Importante"; "Visitas del personal de campo a la sede" recibió cuatro marcas como "Importante"; ninguna como "Muy importante"; "Comunicación escrita" recibió tres marcas como "Importante" y dos en "Regular".

A la segunda pregunta sobre "Cómo calificaría usted el grado de coordinación de su unidad con las unidades del SPA, señaladas?", la mayoría respondió en la columna de "Buena"; respecto a "Ministros y Viceministros", "Secretaría de Planificación", "Direcciones Nacionales", "Direcciones Regionales", "Estaciones Experimentales" y "Agencias".

Las respuestas a la tercer pregunta "Por favor señale a continuación cuáles son los principales problemas de coordinación que existen en el SPA en la FTN?", fueron como sigue:

- Celo interinstitucional, falta de coordinación.
- Imagen particularizada de las instituciones;
- Falta de coordinación del SPA por desconocimiento de la realidad de la FTN por algunas instituciones;
- Falta de comunicación con unidades ejecutoras;
- No hay comunicación inter-institucional, trabajo como células separadas
- Falta de integración de las instituciones en el Plan de la Región.

⁹ Koontz, H. y C.O'Connell. Principles of Management. McGraw Hill, 1968.



V IDENTIFICACION DEL PRODUCTO O RESULTADO QUE LA INSTITUCION ENTREGA AL MEDIO COMO CONSECUENCIA DE SU ACCION Y CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

V.1 UTILIDAD PARA EL BENEFICIARIO

En el presente caso, se trata del Producto Externo que entrega la organización en la FTN. No se ha tratado de medir el índice de aprobación de los usuarios lo cual se pretende realizar en un estudio posterior.

No deja de tener importancia en esta primera etapa determinar los productos principales bajo el supuesto de que cualitativa y cuantitativamente son insuficientes para una región y población de las características de la FTN.

- INTA** Distribuye tierras
Resuelve litigios de tierras
Construye caminos y brechas
Explota madera para la construcción
- DIGESA** Provee asistencia técnica para
- mejorar la producción en cultivos anuales y perennes mediante el manejo de viveros;
- organizar clubes de amas de casa y de jóvenes rurales 4-S.
- INTECAP** Transfiere conocimientos y técnicas agropecuarias, mediante cursos de capacitación.
- BANDESA** Provee
- crédito, financiamiento
- insumos, crédito en especies
- supervisión del crédito
- INAFOR** Provee asistencia técnica en el manejo de recursos naturales renovables y organiza viveros forestales.

Propende a la conservación del medio ambiente mediante guardabosques.

Realiza labores de sanidad vegetal

- ICTA** Genera y adapta tecnología mediante investigaciones de campo para que sea transferida por el SPA.
- DESARROLLO DE LA COMUNIDAD** Transfiere conocimientos y técnicas para promover al campesino a fin de que participe en proyectos de cooperación comunal.
- INDECA** Compra y venta de granos básicos y otros artículos de primera necesidad para regular precios y garantizar las existencias.
- DIGESEPE** Provee asistencia en desarrollo agropecuario
Protección ganadera mediante sanidad animal (centros de cuarentena).
- INACOP** Apoyo técnico de creación y fortalecimiento de cooperativas.
Transfiere conocimientos técnicos mediante capacitación.
- PRODEGA** Provee asistencia técnica para desarrollo ganadero y financiamiento para el establecimiento y manejo de la producción lechera.

Cuadro 27. Extensión de la FTN por sectores

Sectores	Kilómetros ²	Porcentaje
Ixcán	1 955	22
Lachuá	2 760	31
Sebol	2 164	25
Modesto Méndez	1 096	12
Livingston	865	10
TOTALES	8 840	100

Fuente: INTA

Cuadro 28. Población total en la Franja Transversal del Norte, por sectores. 1978.

MUNICIPIO	IXCAN	LACHUA	SEBOL	M. MENDEZ	LIVINGSTON	TOTAL
Barillas	6,921	-	-	-	-	6,921
Chajul	29,558	-	-	-	-	29,558
Uspantán	13,036	-	-	-	-	13,036
Cobán	-	11,617	-	-	-	11,617
Chisec	-	14,518	19,464	-	-	33,982
San Pedro Carchá	-	9,282	4,073	-	-	13,355
Santa María Cahabón	-	-	38,100	-	-	38,100
Chahal	-	-	7,218	3,240	-	10,467
Livingston	-	-	-	9,852	13,543	23,395
TOTALES	49,515	35,417	68,855	13,101	13,543	180,431
	27%	20%	38%	7%	8%	100%

Fuente: Cálculos efectuados por la Subcomisión FTN, en base a mapas de regionalización de DIGESA, sectorización de INTA, límites departamentales de IGN, límites municipales de DGE, datos de población del SNEM, DGE e INTA.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1 El Plan Maestro de Desarrollo Integral Agrícola de la FTN constituye un compendio incompleto de objetivos, metas y recursos. USPA que tiene a su cargo la formulación y coordinación del Plan debe acelerar su elaboración mediante la participación activa de las instituciones que actúan en la FTN, para darle un contenido real y consistente y obtener la aprobación y sanción legal por parte del Gobierno. El mecanismo adecuado para ello es el COPROSEC que reúne a los Jefes de Programación del SPA.
- 2 La falta de comunicación fluida entre las instituciones afecta la comprensión y aprobación de la doctrina de cada una de ellas y la del desarrollo regional de la FTN, y, por tanto, la identificación plena de ellas con el logro de los objetivos del PMDIA/FTN.
- 3 La rotación de los profesionales y técnicos en la FTN debe ser reducida mediante la adopción de una política de recursos humanos que incluya incentivos salariales y de infraestructura (alojamiento apropiado). La creación de un subsidio por idioma podría estimular el aprendizaje de las lenguas indígenas: K'ekch', Mam, Quiché, Ixil, Sacalteco, Cakchiquel, usados por la mayoría de la población de la FTN.
- 4 Los recursos económicos se consideran insuficientes debido principalmente a la programación del SPA, las trabajas de la legislación que dificulta el gasto y, a que el SPA no sabe gastar. En ningún caso se señaló que los fondos presupuestados fueran escasos. Mas bien, estas razones indicarían la necesidad de racionalizar el gasto mediante una administración financiera en lo posible de corte empresarial y a cuyos funcionarios se les capacite sistemáticamente.
- 5 Los recursos materiales del INTA son adecuados en la presente etapa, no así los de las demás instituciones que deben tratar de subsanar esta situación dándole prioridad a la construcción de locales de oficinas de alojamiento y bodegas. DIGESA en particular por el rol que representa debe adquirir vehículos tipo rural y motocicletas que faciliten el traslado de los promotores.
- 6 El Proyecto FSB/FTN está generando metodologías y sistemas de uso práctico a través de módulos de producción, de diagnósticos integrales de áreas realizados por DIGESA, planes

de producción basados en los módulos de producción por una hectárea para cultivos apropiados y para formular proyectos bancables. La tecnología agrícola empleada en los módulos que fue proporcionada por los especialistas del Ministerio de Agricultura, adecuada a las condiciones físicas de la FTN debe ser aprobada, validada y manejada por el ICTA.

- 7 El Proyecto FSB/FTN con participación de los beneficiarios está produciendo los planes de producción de los cultivos anuales y perennes que serán utilizados inicialmente en las seis comunidades del Proyecto para luego ser aplicadas en el resto de la FTN. La transferencia de tecnología será utilizada por los promotores de DIGESA basados en la tecnología validada por el ICTA e indicada en los módulos de producción. Para el mejor logro de su trabajo han sido capacitados por los técnicos del FSB. Debe tratarse de que el plan de capacitación DECA-FSB dirigido a técnicos del SPA y a los beneficiarios se consolide como una actividad permanente.
- 8 Para evitar duplicaciones y fricciones entre las instituciones del SPA, las mismas deben asumir una participación acorde con su doctrina, programación y al papel que deba llenar en el desarrollo de la FTN. En este contenido el INTA debe concretarse a realizar las funciones que le asigna la ley.
- 9 La coordinación interinstitucional en la FTN debe realizarse a través del COREDA cuyos miembros, mediante delegación de autoridad de la Dirección Nacional de sus instituciones, tendrán la facultad de tomar decisiones que sean mandatorias para las instituciones ejecutoras. Para que el proceso de formulación de decisiones sea congruente con el logro de los objetivos y las metas debe proveerseles de asesoría técnica permanente. Esta asistencia técnica produciría metodologías para el diseño e instalación del sistema de planificación regional a corto y mediano plazo y su incorporación al Sistema Sectorial y metodologías para la adopción coordinada de los servicios.
- 10 Si continua la tendencia actual de comunicación limitada entre las instituciones del SPA, ésta derivará forzosamente en una falta de diálogo causando que las relaciones de las instituciones de servicios con las de crédito, comercialización, infraestructura y bienestar social se "empantanen" a detrimento del pequeño agricultor. En consecuencia debe emprenderse, por parte de las instituciones involucradas, análisis de coherencia entre sus objetivos y los problemas reales del pequeño productor de la FTN. Estos estudios deben hacerse



conocer por las demás instituciones y asociaciones de agricultores. USPA podría coordinar estos estudios que servirían de temas de discusión en seminarios del SPA.

El crédito financiero juega un papel estimulante y regulador de la producción. BANDESA no ha podido cumplir sus metas debido a varios factores estructurales y procedimientos que ameritan un estudio de evaluación que produzca medidas concretas de cambios.

La asistencia técnica y transferencia de tecnología a cargo de DIGESA debe basarse en un sistema de programación que facilite al promotor realizar su trabajo y al supervisor controlar y asistir en las actividades de aquel. Se recomienda al enfoque del agente-técnico de extensión agrícola y como instrumento organizador: el Plan de Trabajo elaborado por el propio promotor y el grupo al cual se encuentra asignado.

En el presente estudio los siguientes aspectos de eficacia institucional no han sido examinados debido a la fase inicial de implementación y ajustes del PMDIA:

- Las modalidades o patrones de comunicación entre las instituciones y la población rural de la FTN.
- El criterio de las instituciones en el proceso de formulación de decisiones y en la selección entre varias alternativas para proyectos de inversión.
- Los procedimientos de programación y los patrones de cooperación (o falta de cooperación) entre las instituciones del SPA.
- El desempeño de los mecanismos de coordinación.

Eventualmente, será necesario investigar estos aspectos de organización, coordinación y gestión.

La experiencia, todavía escasa, en proyectos de desarrollo regional agrario aconseja la organización de una corporación o ente regional que provisto de autonomía financiera y técnica actúe con mayor flexibilidad y eficacia a todos los niveles. A falta de esta Corporación el Comité Regional de Coordinación es el organismo mas adecuado. Se recomienda estudiar las experiencias de Colombia con su Corporación del Cauca, Corporación Autónoma Regional de los Valles de Ubaté y Chiquinquirá y el Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI); de Brasil SUDENE y la de México con el Proyecto de Desarrollo Rural PIDER.

DOCUMENTO
MICROFILMADO

Fecha: _____