

Ecuador 630 I 5978 e 1971

C A  
37

# MINISTERIO DE LA PRODUCCION

Instituciones del  
Ecuador  
(EN)

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS  
DE LA OEA  
DIRECCION REGIONAL PARA LA ZONA ANDINA

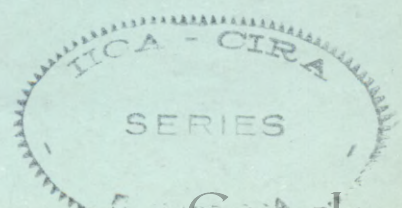
## ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL ECUADOR, 1970

DESCRIPCION GENERAL

(Resumen)

QUITO  
JUNIO, 1971

630 I 5978 e  
(RESUMEN)



Digitized by Google

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA  
DIRECCION REGIONAL PARA LA ZONA ANDINA

MINISTERIO DE LA PRODUCCION, ECUADOR

ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO

DEL ECUADOR, 1970

DESCRIPCION GENERAL

( Resumen )



INSTITUTO INTERAMERICANO DE DEFENSA AGRICOLA DE LA OEA

DIRECCION REGIONAL PARA LA ZONA ANDINA

MINISTERIO DE LA PRODUCCION, ECUADOR

ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR AGRICOLA

DEL ECUADOR, 1972

DESCRIPCION GENERAL

(Continúa)

## INTRODUCCION

El presente estudio ha sido realizado a solicitud del señor Ministro de Agricultura y Ganadería ( hoy de la Producción ) y fue orientado a lograr una descripción analítica de las instituciones que constituirían el sector agropecuario de la República del Ecuador vigentes al mes de septiembre de 1970, en relación a las estructuras orgánicas y funcionales de la administración.

Con este trabajo se trata de ofrecer una visión de conjunto, y lo más clara posible, de todos los organismos que directa o indirectamente constituirían dicho sector en septiembre de 1970. El estudio facilita, en cierta forma la posibilidad de que se puedan realizar análisis complementarios posteriores que permitan lograr un conjunto institucional más armónico y mejor coordinado, constituido por organismos más funcionales y flexibles, e interpretar los resultados de acuerdo a objetivos más específicos.

Se espera que la información proporcionada sirva como marco de referencia para poder efectuar cambios y reformas, por lo que se incluyen algunas conclusiones y recomendaciones.

Los datos utilizados fueron recolectados en las 66 instituciones, que en total se identificaron en el sector, las cuales se distribuyeron en los siguientes grupos: Públicas Centralizadas, Públicas Descentralizadas o Autónomas, Privadas, Relacionadas e Internacionales.

Se trabajó mediante un cuestionario especialmente preparado para el efecto, documento que fue precodificado, tabulándose la información obtenida con ayuda de equipos IBM. Tratándose de un estudio principalmente descriptivo, sólo se efectuaron distribuciones marginales y porcentuales.

Para una mejor presentación de la información obtenida, el estudio se entrega dividido en dos volúmenes: el primero consistente en un resumen global del marco institucional del sector agropecuario con una descripción de los recursos humanos y económicos, instalaciones y equipos; seguido de las funciones técnicas y administrativas, que se cumplen dentro del sector ( planificación, dirección y supervisión, coordinación y comunicación, evaluación, selección y contratación de personal ), e ilustrando con 53 cuadros en el texto y 24 cuadros en el apéndice. En el segundo volumen, se presenta una descripción en la forma más detallada posible, de cada una de las instituciones que se consideraron en el estudio.

Es de anotar que en el período comprendido entre setiembre y diciembre de 1970, mientras se llevaba a cabo el estudio, y con motivo de la reestructuración de los Ministerios de Agricultura y Ganadería e Industrias y Comercio, hoy de la Producción y Recursos Naturales, respectivamente, algunas instituciones fueron suprimidas, como las Juntas de Fomento de El Oro y Esmeraldas y sus funciones absorbidas por varios organismos; otras cambiaron su estructura

This One



WJ9F-YOX-A7PS

INTRODUCCION

El presente estudio se ha realizado en virtud de un convenio suscrito entre el señor Ministro de Agricultura y Fomento (hoy de la Presidencia de la República) y el señor Director General de la Oficina de Estudios y Estadística del sector agropecuario, el señor Director General de la Oficina de Estudios y Estadística del sector agropecuario, en fecha 15 de Septiembre de 1950, en relación con el estudio de las estructuras administrativas de las entidades de la administración.

Con el objeto de obtener un cuadro de referencia de las estructuras administrativas de las entidades de la administración, se ha realizado un estudio de las estructuras administrativas de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración.

Se espera que el presente estudio sirva como una referencia para el estudio de las estructuras administrativas de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración.

Los datos utilizados fueron obtenidos de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración.

Se trata de un estudio de las estructuras administrativas de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración.

Para una mejor comprensión de los datos, se ha considerado el estudio de las estructuras administrativas de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración, en el que se han considerado los aspectos de organización, funcionamiento y relaciones de las entidades de la administración.

El presente estudio se ha realizado en virtud de un convenio suscrito entre el señor Ministro de Agricultura y Fomento (hoy de la Presidencia de la República) y el señor Director General de la Oficina de Estudios y Estadística del sector agropecuario, el señor Director General de la Oficina de Estudios y Estadística del sector agropecuario, en fecha 15 de Septiembre de 1950, en relación con el estudio de las estructuras administrativas de las entidades de la administración.

y pasaron a depender directamente del Ministerio de la Producción como la Dirección Nacional del Banano; y algunas instituciones que antes de la reestructuración formaban parte de otro sector se integraron como dependencias directas del Ministerio de la Producción como la Dirección Nacional de Subsistencias y el Centro de Desarrollo Industrial (CENDES).

El tiempo empleado en el trabajo ocupó aproximadamente siete meses incluyendo la elaboración de la primera versión del informe. Los datos fueron recolectados por los siguientes funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería: Ingenieros Agrónomos Jaime Echeverría, Eduardo Velarde, Eduardo Burneo; Sr. Franco Sánchez y por el Sr. Marco Salgado y la Economista Martha de Albuja del Ministerio de Finanzas.

La supervisión de las actividades de recolección de información estuvo a cargo del Ing. Agr. Germán Uribe de la Oficina Nacional del IICA en el Ecuador. La descripción de las instituciones relacionadas fue realizada por la Econ. Martha de Albuja con el asesoramiento del Ing. Germán Uribe y el análisis de los recursos económicos del sector estuvieron a cargo de la mencionada economista del Ministerio de Finanzas.

El diseño, la dirección, el análisis de los datos y la redacción del estudio, fueron realizados por el Dr. Luis A. Mendoza, Especialista en Organización y Administración de Instituciones de Desarrollo de la Zona Andina del IICA.

## ANALISIS DE LA ORGANIZACION DEL SECTOR AGROPECUARIO

### 1. Marco Institucional y su Composición

- 1.1 En el organigrama adjunto, aparecen las 66 instituciones identificadas como integrantes del sector agropecuario del Ecuador, que para los fines de estudio y de acuerdo a las características que las individualizan, fueron distribuidas en las siguientes categorías:

Instituciones	No.	%
a. Públicas Centralizadas	6	9.1
b. Públicas Descentralizadas o Autónomas	28	42.4
c. Privadas	13	19.7
d. Relacionadas	17	25.8
e. Internacionales	2	3.0
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100.0</b>





**ORGANIZACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO  
DEL ECUADOR A SEPTIEMBRE 1970 \***

SECTOR PÚBLICO CENTRALIZADO (a)	SECTOR PÚBLICO DESCENTRALIZADO O AUTÓNOMO (b)	SECTOR PRIVADO (c)	SECTOR RELACIONADO (d)	SECTOR INTERNACIONAL (e)
<p>Ministerio de Agricultura y Ganadería</p> <p>1. Dirección de Extensión Agropecuaria</p> <p>2. Servicio Forestal del Ecuador</p> <p>3. Dirección de Educación Agropecuaria</p> <p>4. Departamento de Certificación de Semillas</p> <p>5. Dirección de Programación</p> <p>6. Departamento de Asuntos Internacionales.</p> <p>(a) Son del sector público centralizado las instituciones que:</p> <p>1) Son creadas por Ley</p> <p>2) Cumplen función social y pública</p> <p>3) Sufragan sus gastos en todo o en parte con fondos públicos</p> <p>4) Los gastos son fiscalizados por la Contraloría</p> <p>5) El personal está sujeto a regulaciones del servidor público.</p> <p>* En este estudio se entiende por institución un sistema social que tiene una estructura jerárquica, una división de trabajo y la existencia de reglas de conducta que regulan el comportamiento de los que ocupan las diferentes posiciones.</p>	<p>1. Instituto Ecuatoriano de Recursos Hídricos, INERHI</p> <p>2. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP</p> <p>3. Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología, SNMH</p> <p>4. Centro de Salud Pecuaria</p> <p>5. Comisión Nacional del Trigo</p> <p>6. Fábrica de Abonos del Estado</p> <p>7. Instituto Ecuatoriano de Reformas Agraria y Colonización, IERAC</p> <p>8. Junta Nacional de Planificación y Coordinación - Sección Desarrollo Rural</p> <p>9. Banco Nacional de Fomento</p> <p>10. Corporación de Fomento del Centro de la República, CORFOEC</p> <p>11. Corporación de Fomento del Norte de la República, CORFOR</p> <p>12. Junta Provincial de Fomento de Esmeraldas</p> <p>13. Comisión Nacional del Arroz</p> <p>14. Dirección Nacional del Banano</p> <p>15. Comisión Nacional del Algodón</p> <p>16. Junta de Recuperación Económica de Loja y Zamora-Chinchipec</p> <p>17. Junta Provincial de Fomento de El Oro</p> <p>18. Comité Nacional Agropecuario</p> <p>19. Comité Nacional de Mercado Agropecuario</p> <p>20. Comisión Nacional de Catadero</p> <p>21. Comisión Nacional de Leche</p> <p>22. Comisión Técnica de Caza y Pesca</p> <p>23. Secretaría de Integración Fronteriza Colombo - Ecuatoriana</p> <p>24. Junta Nacional de Planificación y Coordinación - Sección Desarrollo Agropecuario</p> <p>25. Comisión de Estudios de la Cuenca del Río Guayas</p> <p>26. Consorcio de Centros Agrícolas de Manabí</p> <p>27. Asociación Nacional de Criadores de Ovejas, ANCO</p> <p>28. Centro de Reconversión Económica del Azuay, Cañar, y Morona Santiago, GREA.</p> <p>(b) Son instituciones del sector descentralizado o autónomo las que cumplen algunos de los siguientes requisitos:</p> <p>1) Son constituidas por leyes</p> <p>2) Tienen personería propia de derecho público</p> <p>3) Tienen autonomía administrativa</p> <p>4) Tienen dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería o algún otro Ministerio.</p>	<p>1. Asociación de Ganaderos de la Sierra</p> <p>2. Cámara de Agricultura I</p> <p>3. Zona de Agricultura III</p> <p>4. Zona de Agricultura IV</p> <p>5. Asociación Holsteín Frieson del Ecuador</p> <p>6. Servicios Agrícolas Eficaces y Almacenes Generales</p> <p>7. Fertilizantes Sociedad Anónima</p> <p>8. Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito</p> <p>9. Asociación de Ganaderos del Litoral</p> <p>10. Unión de Cooperativas Agropecuarias del Carchi</p> <p>11. Fundación Nacional A-F</p> <p>12. Instituto Campesino de Ibarra</p> <p>13. Cámara de Agricultura II Zona.</p>	<p>1. Universidad Técnica de Manabí</p> <p>2. Banco de Cooperativas</p> <p>3. Instituto Geográfico Militar</p> <p>4. Misión Andina del Ecuador</p> <p>5. Universidad Técnica de Esmeraldas</p> <p>6. Universidad Central del Ecuador - Facultad de Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria</p> <p>7. Banco Central del Ecuador</p> <p>8. Centro de Desarrollo Industrial, CENDES</p> <p>9. Oficina Nacional de Avalúos y Catastros</p> <p>10. Dirección General de Presupuesto - Ministerio de Finanzas</p> <p>11. Dirección de Comercio Interior - Ministerio de Industrias y Comercio</p> <p>12. Dirección General de Subsidios - Ministerio de Industrias y Comercio</p> <p>13. Comisión de Valores</p> <p>14. Conserción Agraria Militar Ecuatoriana, CAVE</p> <p>15. Superintendencia de Pileadoras</p> <p>16. Dirección de Educación Técnica - Sección Colegios Agropecuarios</p> <p>17. Instituto Nacional de Pesca.</p> <p>(d) Son instituciones relacionadas aquellas que efectúan algunas funciones que directa o indirectamente atañen al sector agropecuario.</p>	<p>1. IICA</p> <p>2. FAO</p> <p>(e) Las instituciones internacionales son aquellas que cumplen funciones de asesoramiento técnico, así como actividades en relación con el sector agropecuario, y son financiadas por contribuciones de un grupo de países.</p>



De estas instituciones, sólo se consideraron en el análisis las Públicas Centralizadas, Públicas Descentralizadas o Autónomas y las Privadas, que son 46 y constituyen el 73 % del total, y que fueron estudiadas y analizadas en detalle, por ser las instituciones directamente vinculadas con el proceso agropecuario. Las 17 instituciones restantes que representan un 27 % del universo institucional y que comprenden las instituciones relacionadas e internacionales, cumplen funciones asesoras y únicamente se incluyó su descripción, sin tener en cuenta esta información en el análisis.

Es de anotar que en el organigrama adjunto no constan las siguientes instituciones: Cámara de Agricultura de la II Zona; Dirección de Educación Técnica, Sección de Colegios Agronómicos del Ministerio de Educación Pública y Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), en los grupos de Instituciones Privadas, Relacionadas e Internacionales respectivamente por cuanto la información básica se logró luego de que se realizó la tabulación con los equipos IBM.

En consecuencia, todas las distribuciones porcentuales que se incluyen más adelante en el estudio, están referidas a las 46 instituciones analizadas sin considerar la Cámara de Agricultura de la II Zona.

- 1.2. Del Ministerio de Agricultura y Ganadería, hoy Ministerio de la Producción, dependen directa o indirectamente 32 instituciones, es decir el 69.6% del sector considerado.
- 1.3. El 45.7 % de las instituciones del sector agropecuario fueron creadas durante el período 1964-1967. A pesar de que las instituciones son relativamente nuevas, se observa que se halla sometidas a continuas modificaciones y cambios.
- 1.4. El 67.4 % de las instituciones cuentan en su estructura orgánica con Junta Directivas, siendo el Ministerio de Agricultura (hoy de la Producción) (61,3 %); el Ministerio de Industrias (32,3 %), el Presidente de la Junta Nacional de Planificación (35,5 %) y el Presidente del Banco Nacional de Fomento (29,0 %) o sus representantes, y representantes de los agricultores (22,6 %), los altos directivos que más frecuentemente figuran como integrantes de las Juntas Directivas.
- 1.5. En la ciudad de Quito se encuentran localizadas el 58,7 % de las sedes de estas instituciones; el 19,5 % se encuentra en la ciudad de Guayaquil; y el 21,8 % se hallan situadas en ocho ciudades del interior del país.
- 1.6. De las 46 instituciones, en la provincia de Pichincha trabajan 34; en



Imbabura 17; en Guayas 17; en Chimborazo 16; y en Azuay 16. En las provincias del Cañar, El Oro, Napo, Zamora-Chinchipec, Pastaza y Archipiélago de Galápagos, operan menos de 10 instituciones, teniendo el último sólo tres instituciones. Cabe destacar que el Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria, el Centro de Salud Pecuaria y el Servicio Forestal, operan en todas o casi todas las provincias del país.

## 2. Funciones y Actividades

- 2.1. En las 46 instituciones que integran el sector agropecuario analizado se establecieron 39 diferentes funciones básicas y al mismo tiempo se identificaron 58 actividades diversas.

Cabe anotar que algunas instituciones cumplen múltiples actividades y que no todas las instituciones realizan las actividades en relación a las funciones para las que fueron creadas. Es decir, existe un notorio desajuste entre éstas y las actividades que cumplen las instituciones del sector.

Existe una considerable duplicidad de funciones entre las instituciones, así: 25 organizaciones cumplen funciones de asesoramiento y consulta de diversa naturaleza; 16 efectúan funciones de programación; 7 cumplen de investigación y experimentación; 10 realizan funciones educativas; y 12 funciones de mercadeo.

También es manifiesta la duplicidad de actividades y es así como hay 7 instituciones que realizan actividades crediticias; 8 que promueven las cooperativas agrícolas; 5 que hacen reforma agraria; 4 efectúan programas de Extensión Agrícola; y 13 ejecutan actividades ganaderas.

Esta duplicación de funciones y actividades en algunos casos se justifica debido a que se realiza la misma función o actividad pero a diversos niveles.

## 3. Planificación

- 3.1. En cuanto se refiere a las acciones de planificación, en las 58 respuestas obtenidas, se estableció que son los directores ejecutivos de las instituciones (25,9%), los directores departamentales (13,8%), los directorios (12,1%) y los consejos técnicos (10,4%), los que principalmente sugieren e inician los planes de trabajo, y que los técnicos de campo y los representantes del sector interesado hacia donde son dirigidos los planes y programas sólo intervienen en un

... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...

Enunciado y Actividades

3

... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...

... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...

... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...

... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...

... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...

Enunciado

4

... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...  
... de la provincia de ...

3,4 %. La aprobación superior de los planes y programas corresponde al Ministro de Agricultura y Ganadería (25,0 %), a los directores (22,7 %) y a los directores ejecutivos (18,2 %), asesores del MAG (11,3 %), Presidente de la Junta Nacional de Planificación (9,1%) y el resto por funcionarios de nivel jerárquico elevado (13,7 %).

- 3.2. Las fuentes de información que proporcionan los datos necesarios para la elaboración de los planes y programas son muy diversas. De las 119 respuestas obtenidas, se anota que las principales son: las encuestas realizadas por las instituciones y las observaciones de campo (22,6 %), las informaciones proporcionadas por la Junta de Planificación (10,9 %), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (10,1 %), documentos de trabajo de las distintas organizaciones del sector (8,4 %), estadísticas de la propia organización (7,6 %), e información del Plan General de Desarrollo (5,9 %).
- 3.3. Como resultado de las 97 respuestas logradas para establecer los principales criterios que determinan las prioridades en la elaboración de los planes de trabajo en las organizaciones del sector, queda de manifiesto que los más importantes son: las solicitudes presentadas por los propios beneficiarios (15,5 %), la urgencia y la importancia de los proyectos en relación al desarrollo del país (14,4 %), las posibilidades de financiamiento (13,4 %), fomento de la producción con fines de consumo interno (11,3 %) y la importancia económica en relación al beneficio que puedan producir (8,2 %).

#### 4. Dirección y Supervisión

- 4.1. En relación a las funciones de dirección y supervisión, se llegó a establecer que los principales métodos que regularmente se usan en las diferentes instituciones del sector son: la revisión de los informes de las actividades, las visitas periódicas a las agencias y zonas de trabajo, y las reuniones formales e informales, las cuales se realizan en períodos de 15, 30, 60 y 90 días.
- 4.2. Las prácticas consideradas de mayor utilidad para lograr el mejoramiento de la prestación de servicios, se determinaron de las 79 respuestas conseguidas, las visitas de observación (34,2 %), las sugerencias en relación a los informes presentados (16,4 %), la supervisión directa de las actividades (13,9 %), las discusiones en reuniones formales (13,9 %) y las entrevistas personales (8,8 %).

De estas respuestas se pudo anotar que un 21,7 % indicaron que había un supervisor por cada cuatro funcionarios de categoría profesional técnica y un 13,3 % señalaron que el número de funcionarios

1.1. El presente informe tiene por objeto informar a la Junta de Gobierno de la Universidad de Sevilla sobre el desarrollo de las actividades de la Facultad de Ciencias durante el curso 1974-75. El informe se divide en tres partes: I. Situación general de la Facultad; II. Actividades de la Facultad; III. Conclusiones y recomendaciones.

1.2. La Facultad de Ciencias de la Universidad de Sevilla, creada en 1956, ha alcanzado en estos años un nivel de desarrollo que permite considerar a la Facultad como una de las más importantes de la Universidad. El número de alumnos matriculados en la Facultad ha crecido considerablemente, pasando de unos pocos centenares en 1956 a más de 10.000 en 1974. Este crecimiento ha conllevado una serie de medidas de reorganización y ampliación de la oferta formativa, así como la creación de nuevos departamentos y centros de investigación.

1.3. Durante el curso 1974-75 se han desarrollado las actividades de la Facultad de Ciencias de acuerdo con el plan de trabajo establecido en el informe de 1973-74. Se han continuado mejorando las condiciones de trabajo de los profesores y se ha ampliado la oferta formativa en los cursos de grado y posgrado. Asimismo, se ha reforzado la actividad de investigación y se han creado nuevos departamentos y centros de investigación.

Actividades de la Facultad

1.4. Las actividades de la Facultad de Ciencias durante el curso 1974-75 se han desarrollado en tres áreas principales: docencia, investigación y gestión. En el ámbito de la docencia se han continuado mejorando las condiciones de trabajo de los profesores y se ha ampliado la oferta formativa en los cursos de grado y posgrado.

1.5. En el ámbito de la investigación se ha reforzado la actividad de investigación y se han creado nuevos departamentos y centros de investigación. Asimismo, se han continuado mejorando las condiciones de trabajo de los investigadores y se ha ampliado la oferta de becas y ayudas para la investigación.

1.6. En el ámbito de la gestión se han continuado mejorando las condiciones de trabajo de los profesores y se ha ampliado la oferta formativa en los cursos de grado y posgrado. Asimismo, se han continuado mejorando las condiciones de trabajo de los investigadores y se ha ampliado la oferta de becas y ayudas para la investigación.



por cada supervisor variaba entre 5 a 8, el 6,5 % manifiesta que cada supervisor cuenta con 17 a más funcionarios. Quedando sin respuesta a esta pregunta el 54 % de los 46 cuestionarios, el resto está entre 9 y 17 personas supervisadas.

## 5. Coordinación y Comunicación

- 5.1. En relación a las funciones de coordinación, se pudo observar claramente que la mayor parte de los esfuerzos dirigidos a lograrla entre las partes o unidades que constituyen cada institución, son efectuados a nivel de las direcciones ejecutivas. Existe también una evidente disminución de la acción a nivel de provincia o de campo, en donde la coordinación es notoriamente menor.

Las principales causas que dificultan la coordinación institucional y que resaltan en las 46 respuestas obtenidas son: deficiencias de tipo económico (28,3 %), falta de medios físicos de comunicación y deficiencias en equipos y materiales (17,4 %), falta de personal técnico y auxiliar (13,0 %), aspectos referentes a relaciones interpersonales (10,9 %) y supervisión deficiente (8,7 %).

- 5.2. La coordinación inter-institucional básicamente es determinada por los ejecutivos que trabajan a nivel nacional o departamental, quienes toman más de un 50 % de las decisiones sobre la materia.
- 5.3. De las 46 instituciones analizadas un 82,6 % coordinan la acción principalmente con el Ministerio de Agricultura y sus dependencias. Un 63,0 % con la Junta Nacional de Planificación, un 43,5 % con el Banco de Fomento; un 37,0 % con el Instituto de Investigación Agropecuaria; un 37,0 % con los Ministerios de Industrias y Comercio y Finanzas; y, un 30,4 % con la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria; un 32,6 % con las Cámaras de Agricultura; un 28,3 % con el Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos y un 23,9 % con el Instituto de Reforma Agraria.
- 5.4. Los métodos más frecuentemente utilizados para lograr la coordinación inter-institucional son: las comunicaciones escritas, los contactos telefónicos y las entrevistas personales, todos métodos de tipo individual. Se observa el escaso empleo de técnicas de grupos, como por ejemplo reuniones inter-institucionales a diversos niveles de jerarquía.
- 5.5. Entre los principales problemas que dificultan la coordinación inter-institucional, se anotan por orden de importancia las siguientes: falta de recursos económicos, falta de interés y cooperación entre las instituciones o entre sus dependencias, falta de interés y responsa-

... the ... of ...  
... the ... of ...  
... the ... of ...

... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

bilidad del personal, falta de interés de los organismos estatales y estructuras orgánicas inoperantes.

- 5.6. En cuanto se refiere a las comunicaciones, se observa que la frecuencia o intensidad de éstas, dentro de las instituciones del sector agropecuario disminuye progresivamente desde las oficinas centrales donde se encuentran situados los niveles más altos de jerarquía orgánica hacia los técnicos que trabajan a nivel de agricultor.
- 5.7. En las 46 instituciones consideradas, el personal subalterno hace conocer sus necesidades de servicio hasta sus superiores mediante los siguientes métodos de comunicación: entrevistas personales con los jefes (71,7%), remisión de cartas (41,3%); llamadas telefónicas (30,4%), envío de oficios y memorandums (28,3%) y (17,4%) respectivamente, asistencia a reuniones formales (10,9%) y en charlas informales (4,8%).
- 5.8. La comunicación que fluye principalmente por canales oficiales se encuentra dificultada por los siguientes problemas: deficiencias físicas en la comunicación (26,1%), lentitud en las gestiones administrativas (13,0%), falta de recursos económicos (10,9%), excesiva centralización de las comunicaciones en los cargos ejecutivos de alta jerarquía (8,7%), falta de delegación de funciones (6,5%), irregularidad en la realización de las reuniones (4,3%), y falta de personal auxiliar y de servicio (4,3%).
- 5.9. Las instituciones del sector agropecuario se comunican principalmente en orden de importancia con los siguientes organismos: con el Ministerio de Agricultura (hoy de la Producción) y sus dependencias, con el Instituto de Investigación Agropecuaria, con la Junta Nacional de Planificación, con el Banco Nacional de Fomento, con el Ministerio de Industrias y Comercio y con el Ministerio de Finanzas y con el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización. Los medios de comunicación que más frecuentemente se usan son: envío de cartas, llamadas telefónicas, entrevistas o visitas personales y reuniones formales que son utilizadas con poca frecuencia.
- 5.10. Los principales problemas que dificultan la comunicación entre las instituciones son: falta de comunicación directa (15,2%), falta de atención e interés de los funcionarios ejecutivos porque se genere una comunicación más intensa (15,2%), complejidad en los trámites administrativos (13,0%), falta de mejores políticas, planes y mayor coordinación (10,9%), separación física entre las oficinas o agencias (8,7%), continuo cambio de los funcionarios en los Ministerios (8,7%) y poco apoyo económico e importancia a los programas (8,7%).

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

- 5.11. Las comunicaciones con los agricultores, campesinos y público en general se efectúan principalmente mediante la radio, la prensa y el envío de cartas, circulares y boletines. Con menor frecuencia se emplean los contactos directos de tipo individual y de grupo.

Considerando los medios utilizados y la frecuencia con que se emplean, se puede deducir que la comunicación entre las instituciones y el público en general adolece de deficiencias, por falta de un flujo de información sistemática y permanente.

## 6. Recursos Humanos

- 6.1. En las 46 instituciones analizadas, integradas por los sectores Público Centralizado, Público Descentralizado o Autónomo y Privado, prestan servicios 6.765 individuos en total, de los cuales: 426 personas (6,3%) desempeñan labores directivas, 1795 personas (26,5%) desempeñan labores profesionales o técnicas, 1.388 personas (20,5%) desempeñan labores auxiliares, y 3.156 (46,7%) desempeñan labores de servicio.

Es de anotar que en el personal de servicio se incluyen los choferes, mensajeros, porteros, obreros, jornaleros, etc.

- 6.2. En el Sector Público Centralizado trabajan 1.518 funcionarios, de éstos, 45 personas (3,0%) desempeñan cargos directivos, 753 personas (49,6%) ocupan cargos técnicos, 207 personas (13,6%) ocupan cargos auxiliares y 513 personas (33,8%) ocupan cargos de servicios.

En el Sector Público Descentralizado o Autónomo, se desempeñan 5.030 funcionarios en total, de los cuales 313 personas (6,2%) ocupan cargos directivos, 990 personas (19,7%) ocupan cargos técnicos, 1.105 personas (22,0%) ocupan cargos auxiliares, y 2.622 personas (52,1%) ocupan cargos de servicios.

En el Sector Privado, trabajan 217 funcionarios en total, desempeñándose 68 personas (31,3%) en cargos directivos, 52 personas (24,0%) en cargos técnicos, 76 personas (35,0%) en cargos auxiliares, y 21 personas (7,0%) en cargos de servicios.

- 6.3. Es necesario destacar que en el Sector Público Centralizado, de los 1.518 funcionarios que lo integran, el 49,6% desempeñan labores profesionales o técnicas y un 47,4% desempeñan labores auxiliares y de servicios, en cambio en el Sector Público Descentralizado o Autónomo, el elemento técnico sólo alcanza a un 19,7% de los 5.030 funcionarios que en total trabajan en este último sector, mientras que el personal auxiliar y de servicios pasa del 70%.

II. Las actividades de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica. Con respecto a las actividades de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica, se mencionan los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

En el presente informe se mencionan los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica, así como los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

Actividades de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

1.1. En el presente informe se mencionan los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica, así como los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

En el presente informe se mencionan los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica, así como los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

1.2. En el presente informe se mencionan los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica, así como los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

1.3. En el presente informe se mencionan los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica, así como los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

1.4. En el presente informe se mencionan los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica, así como los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

1.5. En el presente informe se mencionan los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica, así como los trabajos realizados por el personal de la Comisión General de Electricidad y el servicio de energía eléctrica.

Si bien el número de técnicos en el Sector Público Centralizado es proporcionalmente mayor que en el Sector Público Descentralizado o Autónomo, ambos sectores mantienen una considerable carga de personal auxiliar y de servicios.

- 6.4. Considerando el total de 1.795 técnicos que trabajan en el sector (46 instituciones), 1.387, es decir un 77,5 % se desempeñan en sólo ocho instituciones, y 1.317 técnicos (94,9 %) de las mismas, están concentradas en siete provincias.
- 6.5. En relación con el tipo de técnicos que trabajan en el sector se clasificaron 44 disciplinas, siendo las más representativas y numerosas las siguientes: 407 Ingenieros Agrónomos, 259 Bachilleres Agrícolas, 178 Médicos Veterinarios, 148 Peritos Forestales, 123 Ingenieros Civiles y 112 Topógrafos, que en total suman 1.227 técnicos y que representan el 68,4 % de los 1.795 técnicos del sector.

## 7. Selección y Contratación de Personal

- 7.1. Para la selección y contratación del personal en las instituciones del sector agropecuario, se recurre principalmente a: aplicación de formularios de trabajo, entrevistas personales, verificación de referencias, examen de ingreso y períodos de prueba. La contratación de nuevo personal en más del 75 % se hace mediante nombramientos por tiempo indefinido, en un 37 % mediante contratos de trabajo y períodos que fluctúan entre 1 y 5 años de duración y un 23,9 % a jornal.
- 7.2. El nombramiento del personal directivo, en la mayor parte de los casos, es decisión del Ministerio de Agricultura y Ganadería (hoy Ministerio de la Producción) y del Directorio o la Junta General de las Instituciones, mientras que la designación de los postulantes a los cargos profesionales, técnicos, auxiliares y de servicio, corresponde efectuarlo a los directores, gerentes o presidentes de las correspondientes instituciones.
- 7.3. Al incorporarse al servicio más de un 60 % del personal recibe descripciones de trabajo que se le encomienda y más de un 30 % es entrenado en servicio, actividad que se complementa proporcionándoles material bibliográfico.
- 7.4. Más del 60 % de los ejecutivos entrevistados dejaron de manifiesto la necesidad de un mayor número de personal, especialmente topógrafos, ingenieros agrónomos, médicos veterinarios especializados, promotores sociales y bachilleres agrícolas. La creación de nuevos cargos se observa impedida en cierta medida por limitaciones de tipo económico y por escasez de personal profesional y técnico convenientemente capacitado y entrenado.

El sistema de gobierno de la República Dominicana es un sistema democrático de tipo presidencialista. El poder ejecutivo reside en el Presidente de la República, quien es elegido por el pueblo para un periodo de cinco años.

El poder legislativo reside en el Congreso Nacional, el cual está compuesto por el Senado y la Cámara de Diputados. El Senado está formado por miembros elegidos por el pueblo y nombrados por el Presidente de la República.

El poder judicial reside en el Poder Judicial, el cual está encabezado por el Tribunal Supremo de Justicia. Este tribunal es el máximo órgano de la jurisdicción ordinaria y tiene la última palabra en los casos de última instancia.

El Poder Judicial

El Poder Judicial es el encargado de administrar justicia en nombre del pueblo. Está compuesto por el Tribunal Supremo de Justicia, los Tribunales de Apelación y los Tribunales de Primera Instancia. El Tribunal Supremo de Justicia es el máximo órgano de la jurisdicción ordinaria y tiene la última palabra en los casos de última instancia.

El Tribunal Supremo de Justicia está formado por nueve miembros, tres de los cuales son elegidos por el pueblo y los otros seis son nombrados por el Presidente de la República. Los miembros del Tribunal Supremo de Justicia son elegidos para un periodo de cinco años.

Los Tribunales de Apelación están encargados de revisar los casos que han sido juzgados por los Tribunales de Primera Instancia. Hay cuatro Tribunales de Apelación en la República Dominicana, cada uno con jurisdicción en un determinado territorio.

Los Tribunales de Primera Instancia son los encargados de juzgar los casos de primera instancia. Hay 15 Tribunales de Primera Instancia en la República Dominicana, cada uno con jurisdicción en un determinado territorio. Los jueces de los Tribunales de Primera Instancia son elegidos por el pueblo para un periodo de cinco años.



- 7.5. De las 37 instituciones que informaron en lo que se refiere a remuneraciones, se estableció que a nivel directivo más del 60 % percibe sueldos promedios que fluctúan entre 6.500 y más de 8.500 sucres al mes, mientras que casi el 65 % de las remuneraciones de personal profesional y técnico varían entre 3.500 y 6.000 sucres al mes.

Por otra parte, los ocupantes de cargos auxiliares reciben en casi un 65 % sueldos que fluctúan entre 1.500 a 3.000 sucres al mes; y más del 90 % del personal de servicio obtienen entre 1.000 a 1.500 sucres al mes.

- 7.6. Los beneficios o prestaciones sociales de que goza el personal directivo, profesional, auxiliar y de servicio, se observan bastante generalizadas, ya que más de un 70 % del personal mencionado goza de estos beneficios, en especial seguros de salud, vacaciones pagadas, licencia de maternidad y jubilación; estos beneficios son obligatorios y amparados por las leyes del Seguro Social Ecuatoriano y el Código del Trabajo. No aparece 100 % como debería ser, puesto que las prestaciones sociales son obligatorias, debido a que existe personal en instituciones que no perciben sueldos como los Presidentes de las Cámaras, Directores de la Fundación 4-F y Comités Internos del Ministerio.
- 7.7. Los principales criterios utilizados para efectuar los ascensos en el escalafón institucional y consecuentemente aumentar los ingresos mensuales del personal, se basan por orden de importancia, en años de servicios prestados en la institución, título profesional y eficiencia del funcionario.
- 7.8. Para mejorar la capacitación y aumentar la eficiencia del personal se recurre al entrenamiento en servicio, actividad que para el personal técnico se lleva a cabo con la siguiente frecuencia: por trimestre (19,6 %); por semestre (13,0 %); anual (28,3 %) y por períodos mayores de un año (17,4 %). Estas actividades de adiestramiento se encuentran obstaculizadas por: limitaciones económicas, falta de personal de reemplazo, escasez de tiempo disponible del empleado, problemas de idioma y falta de conocimiento de las oportunidades de entrenamiento.

## 8. Recursos Económicos

- 8.1. El monto total de ingresos asignados durante el año 1970 a las 34 organizaciones públicas centralizadas, descentralizadas o autónomas y organizaciones privadas incluídas en el estudio y que proporcionaron la información, alcanzó a \$/ 877'373,319,00, provenientes de las siguientes fuentes:

7.5. El presente informe tiene por objeto informar a la Junta de Gobierno de la Empresa sobre el desarrollo de las actividades de la misma durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 1958.

El presente informe se divide en tres partes: la primera describe el estado de la Empresa al 1 de enero de 1958; la segunda describe el desarrollo de las actividades durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 1958; y la tercera describe el estado de la Empresa al 31 de diciembre de 1958.

7.6. Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 1958, la Empresa ha desarrollado las actividades que se describen a continuación. En primer lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En segundo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En tercer lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En cuarto lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En quinto lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En sexto lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En séptimo lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En octavo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En noveno lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En décimo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de...

7.7. Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 1958, la Empresa ha desarrollado las actividades que se describen a continuación. En primer lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En segundo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En tercer lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En cuarto lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En quinto lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En sexto lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En séptimo lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En octavo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En noveno lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En décimo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de...

7.8. Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 1958, la Empresa ha desarrollado las actividades que se describen a continuación. En primer lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En segundo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En tercer lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En cuarto lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En quinto lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En sexto lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En séptimo lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En octavo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En noveno lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En décimo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de...

Conclusiones

7.9. Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 1958, la Empresa ha desarrollado las actividades que se describen a continuación. En primer lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En segundo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En tercer lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En cuarto lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En quinto lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En sexto lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En séptimo lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En octavo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de... En noveno lugar, se ha realizado el estudio de factibilidad para la construcción de la planta de producción de... En décimo lugar, se ha iniciado la construcción de la planta de producción de...

Fuentes	Valor Asignado	Porcentaje
Subvención fiscal	216.890.499	24,7
Participación impuestos	90.970.641	10,4
Rentas propias	136.539.150	15,6
Transferencias	21.250.847	2,4
Otros ingresos	242.556.784	27,6
Saldos sobrantes	90.948.539	10,4
Préstamos internos	5.892.403	0,7
Préstamos externos	72.324.456	8,2
<b>TOTALES</b>	<b>877.373.319</b>	<b>100,0</b>

8.2. El presupuesto general de la nación asignó al Ministerio de Agricultura y Ganadería (hoy de la Producción), para sus gestiones durante el año 1970, la suma total de 81'178.000,00 sucres que representan el 1,53 % del presupuesto de la nación que alcanzó la suma de 5.314'000.000,00 sucres.

8.3. De la suma total de ingresos asignados al sector agropecuario durante el año 1970, un 76,3 % del total, es decir 669.621.413,00 sucres estuvieron destinados a financiar las actividades de seis instituciones, en la siguiente forma:

Instituciones	Valor Asignado S/	Porcentaje
Dirección Nacional del Banano	285.693.733	32,5
Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización	149.000.130	17,0
Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias	62.806.800	7,2
Centro de Reversión Económica de Cañar, Azuay y Morona-Santiago	58.546.750	6,7
Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria	57.818.000	6,6
Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos	55.756.000	6,3
<b>TOTALES</b>	<b>669.621.413</b>	<b>76,3</b>



El saldo total de ingresos asciende a la suma de 208.437.029 sucres, es decir, el 23,7 %, financió a los 28 instituciones restantes en el mismo período.

- 8.4. En general se puede observar que los rubros de gastos que alcanzaron las cifras más altas corresponden a servicios técnicos que comprenden aquellos egresos destinados a personal profesional y calificado y a gastos de administración que son aquellos que se invierten en secretaría, archivo, proveeduría y otros de esa naturaleza.

## 9. Instalaciones y Equipos

- 9.1. Las 46 instituciones que constituyen el sector agropecuario, materia de este estudio, cuentan con diversos tipos de instalaciones para el desarrollo de sus actividades. tanto para el trabajo de oficina, como para trabajo de campo. Un gran porcentaje de ellas son alquiladas. Existe gran concentración de instalaciones y de equipo en aquellas instituciones que cuentan con mayores recursos económicos y humanos.
- 9.2. En cuanto se refiere a la dotación de equipos, se estableció que las instituciones estudiadas no disponen en cantidad suficiente de equipos de oficina, siendo más escasos e incompletos los equipos de laboratorio, de ingeniería, de mecánica y maquinaria agrícola y los elementos destinados al transporte.

Los organismos que cuentan con mayor número de equipos de oficina y transporte son: la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, el Banco Nacional de Fomento, el Centro de Salud Pecuaria, el Servicio Forestal del Ecuador y la Comisión Nacional del Trigo, sin embargo, manifiestan que es escasa o regular la cantidad que poseen.

## 10. Evaluación

- 10.1. En la evaluación de programas, resultados y métodos en cada una de las 46 instituciones del sector, en función de la frecuencia con que se efectúan y de los personeros que las realizan, se observó que en la mayoría de los casos son evaluados por el personal de la propia institución, anualmente. Así mismo, se hace notar que los trabajos de evaluación se concretan principalmente a la revisión de informes y observaciones de campo mediante visitas, métodos que en muchos casos no alcanzan a determinar de manera adecuada el grado en que las actividades están siendo cumplidas.



... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

- 10.2. Los aspectos más sobresalientes que caracterizan a cada institución y que justifican su funcionamiento, de acuerdo a las percepciones de los informantes, no están bien determinadas. En un 17,5 % se señaló la solvencia profesional y técnica de sus funcionarios en el desempeño de sus funciones, en un 13,4 % la gran utilidad e importancia nacional que tiene el programa, en un 9,2 % la seriedad y el cumplimiento en la ejecución de los programas, en un 8,2 % la confianza que tienen los usuarios en la institución, en un 6,3 % la calidad de los programas, y en 6,2 % a la coordinación inter-institucional.
- 10.3. El logro de los objetivos y metas establecidas en las 46 instituciones del sector agropecuario, se observa obstaculizado en un 40,8 % de los casos por falta de recursos económicos, en un 8,2 % por falta de personal técnico capacitado y entrenado, en un 8,2 % por falta de comprensión de los problemas institucionales por parte de los organismos estatales y del público, en un 6,1 % por falta de coordinación inter-institucional, en un 6,1 % por carencia de directivas oportunas, y en un 4,1 % por deficiencias en los equipos de trabajo, en un 4,1 % interferencia de tipo político y en un 4,1 % falta de personal técnico.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis realizado se pueden obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones para que las instituciones que componían el sector agropecuario a la fecha del estudio, logren un mejoramiento.

1. Como existen más del 65 % de las instituciones que dependen directa o indirectamente del Ministerio de Agricultura y Ganadería (hoy de la Producción), éste se encuentra plenamente habilitado para tomar medidas administrativas tendientes a lograr que el sistema institucional trabaje con mayor efectividad.
2. Más del 50 % de las instituciones son relativamente nuevas (menos de 6 años) a pesar de lo cual han estado sujetas a continuos cambios y modificaciones lo que conlleva inestabilidad estructural y funcional que repercute en la eficiencia.
3. Existe una concentración de las sedes principales de las instituciones en Quito (58,7 %) y en Guayaquil (19,5 %), lo cual se traduce en una centralización de elementos técnicos de nivel superior, así como del poder de decisión a pesar de encontrarse lejos de las zonas ecológicas donde deben implementarse y ejecutarse los planes.

10.1. En el momento de la redacción de este informe, el Comité de Asesoramiento Científico y Técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha estado examinando los datos de la encuesta de la población de 1970 y los datos de la encuesta de la fuerza de trabajo de 1970. Los datos de la encuesta de la fuerza de trabajo de 1970 indican que el nivel de desempleo en el país es del 10,5 por ciento. Este nivel de desempleo es superior al nivel de desempleo en el resto de América Latina y el Caribe, que oscila entre el 7,5 y el 9,5 por ciento.

10.2. El informe del Comité de Asesoramiento Científico y Técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo indica que el nivel de desempleo en el país es del 10,5 por ciento. Este nivel de desempleo es superior al nivel de desempleo en el resto de América Latina y el Caribe, que oscila entre el 7,5 y el 9,5 por ciento. El informe también indica que el nivel de desempleo en el país es superior al nivel de desempleo en el resto de América Latina y el Caribe, que oscila entre el 7,5 y el 9,5 por ciento.

RECOMENDACIONES

1. El Comité de Asesoramiento Científico y Técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo recomienda que el Gobierno del país adopte medidas para reducir el nivel de desempleo. Estas medidas deben incluir la creación de nuevos puestos de trabajo, la capacitación de la fuerza de trabajo y la promoción de la actividad económica.
2. El Comité de Asesoramiento Científico y Técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo recomienda que el Gobierno del país adopte medidas para mejorar la calidad de la educación y la formación profesional. Estas medidas deben incluir la inversión en infraestructura educativa, la contratación de profesores y la actualización de los planes de estudio.
3. El Comité de Asesoramiento Científico y Técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo recomienda que el Gobierno del país adopte medidas para mejorar la salud y el bienestar social de la población. Estas medidas deben incluir la inversión en infraestructura sanitaria, la contratación de personal sanitario y la promoción de la salud pública.



4. **Existe una alta concentración del trabajo de las instituciones en la provincia de Pichincha, pues de las 46 instituciones 34 (73,9%) trabajan en ella, siguiéndole en importancia Guayas e Imbabura con 17, o sea 37,0%. Lógicamente ésto redundará en una verdadera absorción de recursos tanto humanos como económicos en desmedro de la actividad en otras provincias del país.**
5. **La falta de objetivos precisos y concretos y la considerable duplicidad de funciones y actividades existentes entre las instituciones del sector, se traduce en una deficiente utilización de los recursos económicos y humanos, así como de los equipos y materiales. Esto ocasiona también una descoordinación en la acción de los mismos organismos. Cabe destacar que esta duplicidad se realiza algunas veces en diferentes campos y/o niveles.**
6. **La proliferación de fuentes de información y la diversidad de criterios aplicados por las instituciones del sector agropecuario para la determinación de prioridades, son indicadores de la falta de una política bien definida y unidad de criterio para la elaboración e implementación de los planes y programas.**
7. **La coordinación interinstitucional está concentrada entre pocos organismos. Se observa escaso uso de técnicas de coordinación de grupo como las reuniones. En general la coordinación y la comunicación intrainstitucional e interinstitucional es deficiente, acentuándose notoriamente a nivel provincial y de campo, cuyos técnicos y personeros son los encargados de implementar y ejecutar los programas. La comunicación se dificulta principalmente por los deficientes medios de transporte y correos, los insuficientes recursos económicos. La lentitud de las gestiones administrativas y la centralización. También los continuos cambios de personal dificultan un tanto las comunicaciones y la coordinación.**
8. **Se advierte una considerable concentración de recursos de personal y especialmente de técnicos en menos de un 20% de las instituciones. También existe una concentración geográfica de los mismos ya que un 73,4% están en siete provincias lo cual determina un significativo agrupamiento de personal técnico en las principales ciudades y en la capital de la República.**
9. **La capacitación y entrenamiento de personal no es lo suficientemente frecuente, por lo que sería recomendable ampliar este servicio con el establecimiento de un centro de adiestramiento para el personal de todo el sector agropecuario.**
10. **De acuerdo con la información, los métodos utilizados para realizar la evaluación de programas no son los aconsejados así como no son ejecutados por el personal que debería hacerlo. Además, se advierte que no existen normas o criterios de medida que sirvan para efectuar una evaluación sistemática y periódica de todas las actividades.**



11. En general, tanto las instalaciones como el equipo que disponen las instituciones para realizar sus funciones son insuficientes.
12. Se observa una concentración de los recursos económicos en pocas instituciones, pues del total de ingresos presupuestados para 34 organizaciones, el 76,3 % corresponde a seis instituciones y tan sólo el 23,7 % atiende a las 28 restantes en el mismo período. Por tanto, se aprecia que existen pocas instituciones fuertes y muchas débiles económicamente.
13. La fuente de ingreso de mayor significación para el sector agropecuario constituye la subvención fiscal con 216'890.499 sucres que representan el 24,7 % del total.

Aún cuando hay seguridad que en la nueva estructuración del sector agropecuario que dió origen al actual Ministerio de la Producción, se han considerado y superado algunas de estas observaciones, se ha estimado conveniente reiterarlas por la utilidad que puedan aportar, ante cualquier modificación o reajuste, que el gobierno desee promover en el sector en el futuro.

Así mismo, sería necesario definir e implementar una política de regionalización del desarrollo, que debe tener como referencia fundamental, los planes generales de desarrollo de la nación y en especial el plan del sector agropecuario. En esta política de regionalización correspondería destacar y planificar la incidencia de los factores sociales, económicos, técnicos, políticos e institucionales, no sólo del sector agropecuario, sino de éste en coordinación con todos los otros sectores de la economía.

Al mismo tiempo, se recomienda un análisis de los objetivos, las funciones y las actividades que competen a cada institución del sector. Esto permitiría definir mejor las funciones y actividades para redistribuirlas en los casos en que sea necesario.

Definido lo anterior se deben analizar las inversiones efectuadas en el sector a fin de lograr una distribución balanceada y funcional de los recursos económicos disponibles. De igual manera debe estudiarse lo concerniente a la distribución del personal de todos los niveles que trabaja en el sector. La programación y administración presupuestaria podría permitir el efectuar una determinación del volumen de cargos de personal "necesario" que requiere cada institución para lograr la máxima efectividad en el desempeño de sus funciones.

Debe mejorarse el proceso de planificación. Los requisitos para una planificación eficiente, se encuentran, tanto en las medidas para su ejecución, como en los métodos y procedimientos de planificación. En todo el proceso debe aumentarse la participación no sólo de los ejecutivos y especialistas, sino también la de los agricultores y de los técnicos a nivel de campo.

... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..

... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..

... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..

... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..

... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..  
 ... ..

Las actividades de dirección y supervisión se sugiere sean encaminadas no sólo a dar órdenes y dirigir las actividades del personal subalterno. La supervisión deberá contemplar tanto los aspectos del trabajo como los aspectos humanos del técnico. Igualmente, se debe poner énfasis en que los profesionales y demás personal subalterno tome conciencia en las técnicas, políticas, objetivos y metas que se han fijado para el sector y para cada institución en particular.

La coordinación inter-institucional requiere que la misma sea planificada e implementada a todos los niveles de la jerarquía institucional, puesto que en la actualidad generalmente se efectúa tan sólo a los niveles más altos. La coordinación entre las diferentes dependencias, divisiones y secciones de cada organismo, deberá ser lograda mediante la acción dinámica y constante de ejecutivos, técnicos y personal auxiliar a través de una mayor comunicación. Deben mejorarse los métodos de comunicación poniendo énfasis en la comunicación interpersonal y la de grupo.

Finalmente, al analizar las funciones de la administración (planificación, organización, dirección y supervisión, coordinación y comunicación) deben hacerse las adaptaciones necesarias para que ella, dentro del sector como un todo, y dentro de cada organización en particular, sea un proceso de continuo ajuste a los cambios que se produzcan en la situación existente.

\*\*\*

. /aav  
Mayo, 1971





Estudio de  
Sector agro  
dor 1970

IICA  
1971