



Se gloriase
IICA
D10
420

IICA-CIDIA

REPUBLICA DOMINICANA

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

PROGRAMA INTEGRADO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
- PIDAGRO -

Subprograma de Tecnificación

✓
PROPUESTA DE REORGANIZACION PARA LA SUBSECRETARIA
DE ESTADO DE INVESTIGACION, EXTENSION Y CAPACITACION
AGROPECUARIA (SEIECA)

Junio, 1977

IICA
D10
420

SUBSECRETARIA DE ESTADO DE INVESTIGACION
EXTENSION Y CAPACITACION AGROPECUARIA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

Contrato 350/SF-DR
Gov. Dom. - BID

San Cristóbal, R. D.





**PROPUESTA DE REORGANIZACION PARA LA SUBSECRETARIA
DE ESTADO DE INVESTIGACION, EXTENSION Y CAPACITACION
AGROPECUARIA (SEIECA)**

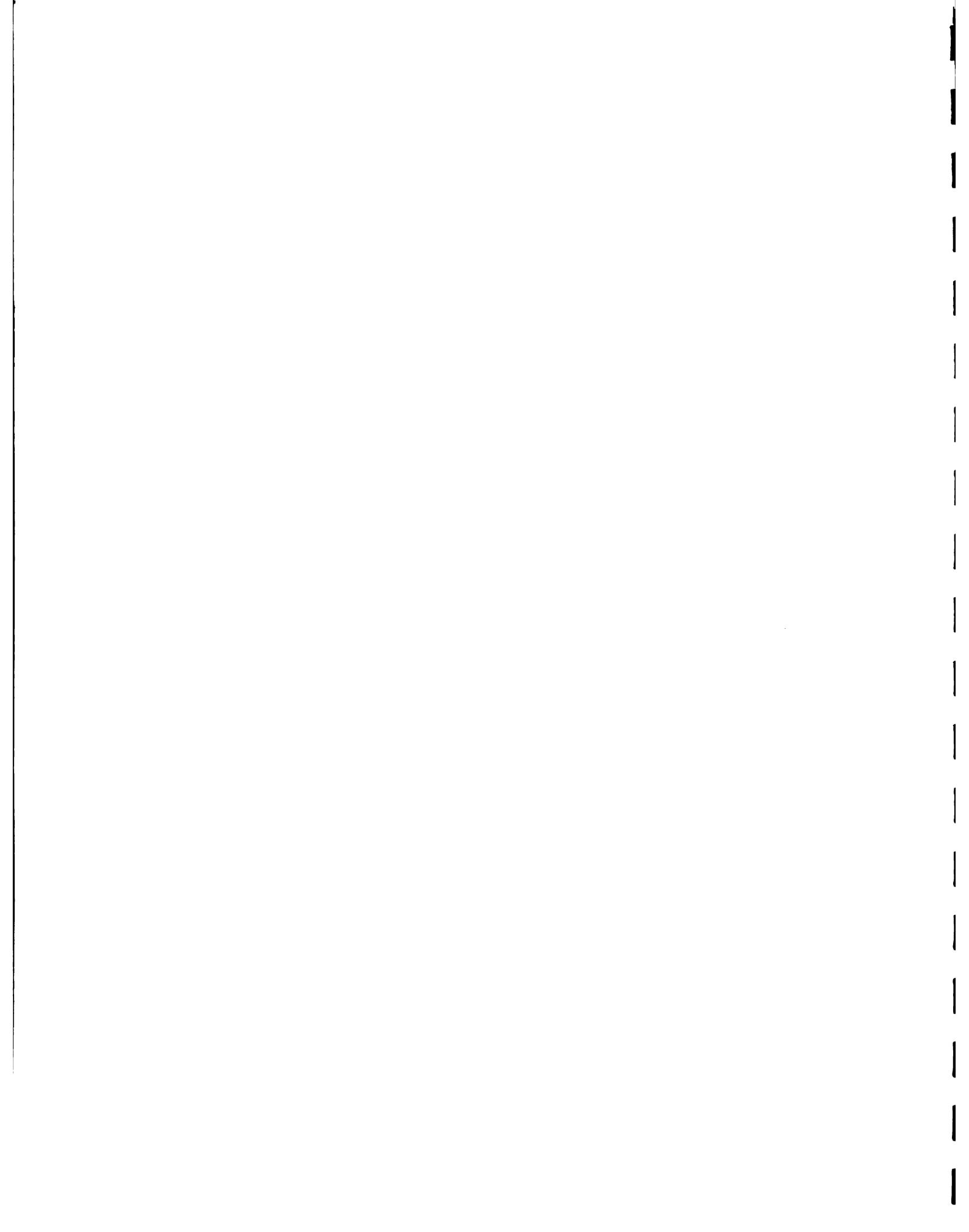
Junio, 1977

~~001753~~

00000940

C O N T E N I D O

	<u>Pág.</u>
1. Introducción	1
1.1 El sector agropecuario en el marco de la economía dominicana	1
1.2 La Secretaría de Estado de Agricultura como órgano rector	2
1.3 El fortalecimiento institucional de la SEIECA.....	3
2. La situación actual de la SEIECA.....	4
2.1 Problemas generales de la Subsecretaría	4
2.2 Problemas específicos de la SEIECA	4
2.2.1 El Departamento de Investigación Agropecuaria ...	4
2.2.2 El Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria	4
2.2.3 Los Departamentos de Suelos, Semillas, Sanidad Vegetal	7
2.3 Problemas en las relaciones de la SEIECA con las .. Direcciones Regionales	8
3. Supuestos básicos para una organización adecuada	9
3.1 La organización en el contexto institucional.....	9
3.2 La función de Gobierno en el sector agropecuario	10
3.3 El rol de la Secretaría de Estado en el sector agrope- cuario,.....	10
3.3.1 El objetivo general de la SEA	10
3.3.2 Las funciones de la Secretaría de Estado	10
3.4 El rol de la SEIECA dentro de la Secretaría de Estado ..	11
3.4.1 El objetivo general de la SEIECA	11
3.4.2 Los objetivos específicos de la SEIECA	12
3.4.3 Las funciones de la SEIECA	12
3.5 El rol de las dependencias de la SEIECA	13
4. La organización propuesta para la SEIECA	15
4.1 Concepto de Organización	15
4.2 El sistema de Planificación	16
4.2.1 Las características principales	16
4.2.2 Las Unidades programáticas	16
4.2.3 Notas Adicionales	17
4.2.4 Estructura para la operación	18
5. Estructura organizativa para la SEIECA	20
5.1 Lineamientos generales de la estructura organizativa ...	20
5.2 El Departamento de Investigación Agropecuaria	23
5.3 El Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria	26
5.3.1 La Subdirección de Extensión Agropecuaria	26
5.3.2 La Subdirección de Capacitación Agropecuaria	29
5.3.3 Las Unidades Regionales de Extensión y Capacita- ción.	32



5.4	El Departamento de Servicios Técnicos	33
5.4.1	La División de Sanidad Vegetal	34
5.4.2	La División de Semillas	35
5.4.3	La División de Comunicaciones	38
5.5.	Las Unidades Asesoras del Subsecretario	40
5.5.1	El Consejo Técnico Asesor	40
5.5.2	La Unidad Técnica de Programación	40
5.6	Las Unidades Auxiliares de la SEIECA	42
5.6.1	La Unidad de Trámite Administrativo	42
5.6.2	La Unidad de Relaciones Externas	44



I. INTRODUCCION

1.1 El sector agropecuario en el marco de la economía dominicana

En la República Dominicana el sector agropecuario es el principal productor de los bienes destinados a satisfacer la demanda del consumo interno, especialmente en alimentación; es la mayor fuente de generación de divisas del país y también el que absorbe más fuerza laboral. En él se originan las materias primas para el desarrollo agroindustrial y mediante él se puede generar un mercado de equipos, insumos y servicios de apoyo a la producción agropecuaria como base para el desarrollo de un complejo industrial en una integración vertical y horizontal de la economía. De allí se destaca la importancia y la influencia decisiva que tiene para el desarrollo general del país el desarrollo del sector agropecuario.

Sin embargo, el desarrollo del sector agropecuario nacional reviste ciertas características propias. Configura este sector la existencia de una economía dual, donde coexisten, por una parte, un sector de empresas con características modernas y con recursos de producción suficientes en cantidad y calidad, y , por la otra un sector de productores medianos y pequeños, mayoritario en alta proporción, que no tienen acceso a la modernización no sólo por la escasez de recursos sino también porque no se dan las condiciones que faciliten dicho acceso.

Considerando lo anterior y mediante un análisis de fines y medios, se puede decir que los fines que se persiguen en el sector agropecuario son:



- incrementar la producción de consumo y de materia prima
- desarrollar y manejar los recursos de producción, y
- mejorar el nivel de vida y el bienestar en el medio rural.

Estos fines son, al mismo tiempo, medios del sistema socio-económico nacional para lograr el desarrollo integral.

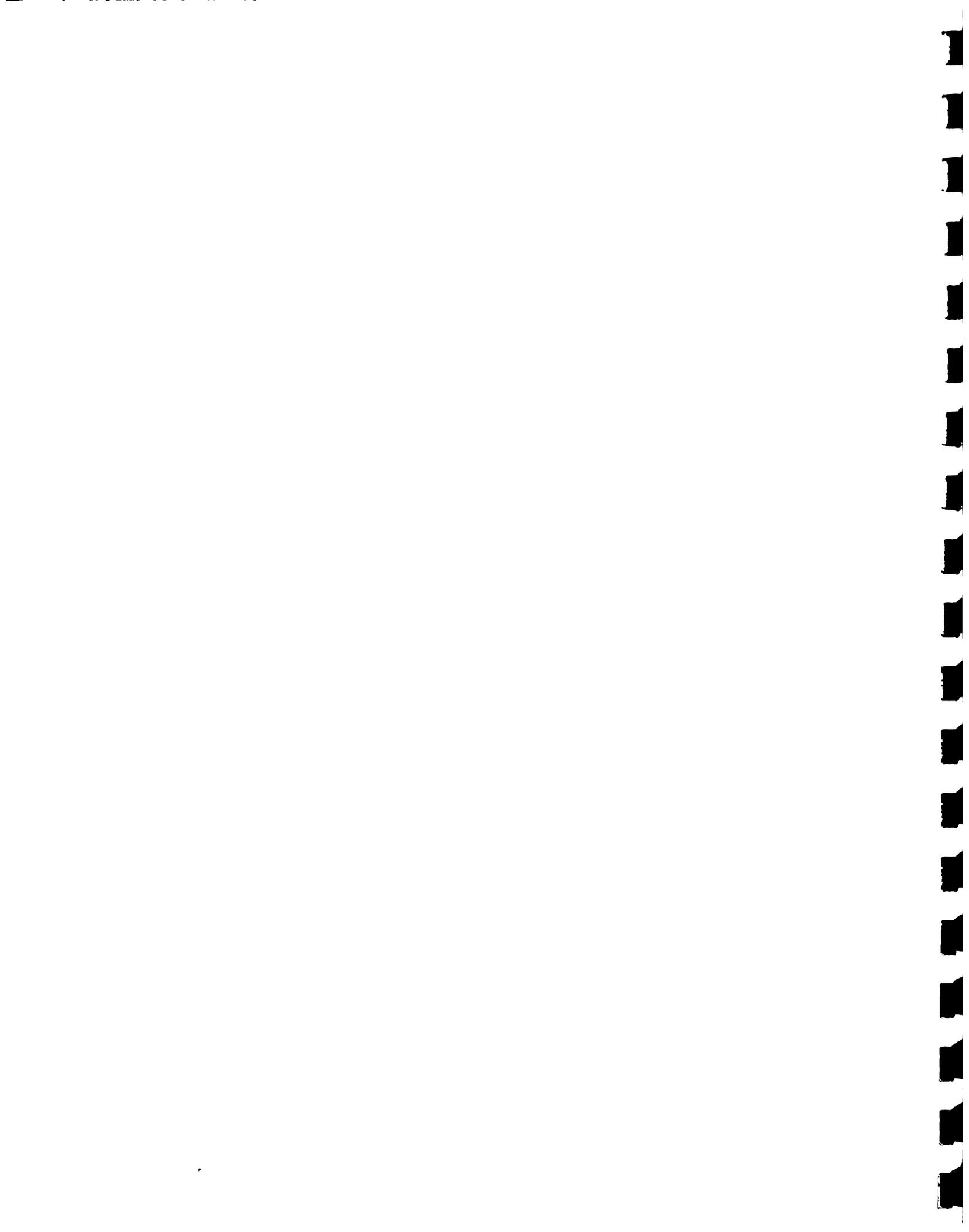
1.2 La Secretaría de Estado de Agricultura como órgano rector.

Ahora bien, considerando a la Secretaría de Estado de Agricultura como responsable de la acción de Gobierno en el sector agropecuario y de los fines que se persiguen para el mismo, tiene como funciones principales;

- orientar y fomentar la producción mediante la generación y transferencia de tecnología apropiada al medio
- desarrollar el equipamiento y la infraestructura productiva apropiadas para el sector
- promover el bienestar social de la población mejorando las condiciones de vida y las condiciones de producción, comercialización y distribución del ingreso.

Sin embargo, en el transcurso de los años se ha dado en los hechos un debilitamiento de la acción de la Secretaría, debido por parte a la tendencia a dividir sus campos de acción a través de organismos especializados (IAD, INESPRES, INDRHI, BAGRICOLA, etc.) y por otra a la descoordinación entre las Subsecretarías que dependen del Secretario, los Departamentos y las Direcciones Regionales.

Describir este complejo de problemas trasciende los propósitos de este documento. Sin embargo, podríamos señalar a grandes rasgos las tres realidades siguientes:



- no se dá la coherencia deseable entre las políticas propias de los organismos descentralizados, de suerte que sus acciones no llegan a enmarcarse dentro de una política sectorial basada en lineamientos generales del Gobierno.
- la planificación sectorial a mediano y largo plazo, que implica un proceso de consultas y consenso de largo aliento, está comenzando a ser desarrollada, con sentido institucional, por la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria.
- la falta de coherencia señalada se percibe también a nivel de las Subsecretarías, sus Dependencias y las Direcciones Regionales.

1.3 El fortalecimiento institucional de la SEIECA

Nuestro problema se circunscribe, sin embargo, a la Subsecretaría de Investigación, Extensión y Capacitación Agropecuaria (SEIECA). En nuestra opinión el fortalecimiento de la SEIECA en su planificación, en su organización y en su funcionamiento puede constituir la base para impulsar y orientar un proceso global de mejora de la operatividad del aparato estatal para el sector agropecuario. Entendemos aquí por fortalecimiento institucional de la SEIECA, el aumento sostenido de su capacidad para cumplir con eficiencia y eficacia las funciones que tiene asignadas.

1.4 Para lograrlo, nos permitimos destacar que se requiere, como punto de partida, una definición por parte del Gobierno Nacional del contenido y propósitos de la acción de la SEIECA en armonía con los demás organismos del sector.



2. La situación actual de la SEIECA

2.1 Problemas generales de la Subsecretaría

Centramos ahora la atención en los problemas que viene arrastrando la SEIECA, los cuales influyen marcadamente, en el cumplimiento de las funciones que son propias de sus diversas dependencias.

Algunos de los problemas generales de la Subsecretaría son los siguiente:

- a. explicitación deficiente de sus objetivos y filosofía de acción.
- b. imperfección de su sistema de planificación
- c. procesos administrativos lentos e ineficientes
- d. carencia de políticas de personal
- e. falta de coordinación entre sus dependencias.

2.2 Problemas específicos de la SEIECA

Algunos de los problemas específicos de las dependencias de la SEIECA son los siguientes:

2.2.1 El Departamento de Investigación Agropecuaria

El Departamento de Investigación no ha podido llegar a cumplir plenamente sus funciones dentro del esquema vigente por:

- a. indefinición de las relaciones jerárquicas con los Centros de Investigación, Estaciones Experimentales y Campos de Experimentación;
- b. falta de coordinación en la programación, administración y operación de las unidades mencionadas, dando por resultados la duplicación de esfuerzos y el mal uso de recursos;
- c. ausencia de relaciones adecuadas con la investigación agropecuaria que realizan otros organismos del Estado y entidades privadas.

2.2.2 El Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria

El Departamento de Extensión y Capacitación tiene sus problemas propios que son de índole diferente:



En Extensión:

- a. la Subsecretaría tiene en su nómina como personal propio a Agentes de Area, que responden jerárquica y operativamente a los respectivos Directores Regionales;
- b. la acción de extensión ha sido desvirtuada por el desarrollo de servicios directos al productor, al no poder cumplir sus funciones de asesoría y supervisión;
- c. el empleo de métodos y medios de extensión es deficiente a nivel de campo y la labor de supervisión no se puede concretar;
- d. la falta de planificación en la labor de extensión no permite lograr la eficacia necesaria a nivel de campo.

Los asertos anteriores sólo desmerecen la labor de las Direcciones Regionales, que prestan apoyo a las demás Subsecretarías de la SEA, en la medida en que no permiten aumentar la eficiencia y la eficacia de la labor propia de extensión ya que a menudo confunde extensión con asistencia técnica y fomento agropecuario, que no son más que instrumentos de extensión.

En Capacitación:

- a. a pesar de que la Subsecretaría tiene la responsabilidad de desarrollar la labor de capacitación para todos los organismos dependientes de la SEA y aún de otros organismos descentralizados no maneja ni administra todos los centros de capacitación dependientes de la SEA;



- b. los programas de capacitación, a través de cursos, no siempre se ajustan a los requerimientos reales y el nivel de eficiencia no es el deseable.
- c. existen problemas ligados al sistema de reclutamiento de candidatos a cursos para técnicos y de aspirantes a cursos en el exterior, todo lo cual no permite alcanzar el objetivo de la capacitación.
- d. es deficiente el seguimiento del personal técnico capacitado, así como el de los productores participantes en los cursos, con el objeto de constatar la aplicación y la aplicabilidad de los conocimientos impartidos;
- e. no existe, la necesaria coherencia programática y operativa entre distintos proyectos de capacitación financiados por distintas fuentes, lo que favorece la creación de superestructuras ad-hoc que entorpecen la dirección de la capacitación y la labor de conjunto con investigación y extensión.



2.2.3 Los Departamentos de Suelos, Semillas, Sanidad Vegetal

Los Departamentos de Suelos, Semillas, Sanidad Vegetal, plantean también problemas que son particulares a cada uno:

El Departamento de Suelos:

- a. plantea problemas de falta de comunicación y coordinación técnica para las decisiones operativas con el Departamento de Investigaciones y aún con sus propias divisiones
- b. su planificación no responde al conjunto de áreas de la Subsecretaría.
- c. los objetivos y funciones del Departamento como parte integrante de la Subsecretaría, no están claramente definidos, de manera que cubren ciertas áreas de investigación y extensión, aunque en realidad el Departamento de Suelos no llega a realizar plenamente ninguna de estas actividades.

El Departamento de Semillas:

- a. no ha podido cumplir las funciones que le fueron asignadas desde 1971 por la Ley 231, por no haber sido provisto del poder de decisión, de la autonomía de gestión y de los recursos requeridos para hacerlo un mecanismo ágil
- b. no existe una verdadera planificación para la producción de Semillas, en parte porque se le asignaban funciones de emergencia derivadas de presiones externas y además porque no existe una planificación por producto, a nivel de país, que permita determinar la demanda real de semillas.
- c. carece de la estructura orgánica que le permita cumplir las funciones, de promover la producción, supervisar, certificar y comercializar semillas a nivel nacional
- d. carece también de la infraestructura requerida (plantas procesadoras, secadoras, almacenes, etc.) para prestar adecuadamente sus servicios.



- e. carece de las condiciones requeridas para dirigir la política semillera del país, tal como se expresa en las funciones que le fueron otorgadas por Ley.

El Departamento de Sanidad Vegetal:

- a. no ha sido dotado de los recursos necesarios para el desarrollo pleno de sus funciones.
- b. ha desarrollado su acción sobre la base de campañas en forma de servicio del Estado para combatede plagas y enfermedades, en lugar de enfocar su labor dentro de los patrones de extensión; esto ha resultado en ineficiencia y discontinuidad en el control y manejo de ambos factores adversos a la agricultura.
- c. por consiguiente, carece de acción planificada en su campo, tanto en el ámbito de investigación como de extensión, lo cual no permite dar respuestas tecnológicas ni habilitar al productor a asumir este riesgo de su propia empresa
- d. su acción en protección vegetal no se ha orientado hacia el concepto de manejo integrado para el control de plagas y enfermedades,

2.3 Problemas en las relaciones de la SEIECA con las Direcciones Regionales.

Actualmente no están claramente definidas las responsabilidades y las interrelaciones de la Subsecretaría y de las Direcciones Regionales en los aspectos de formulación, ejecución y control de las acciones correspondientes a los servicios de la Subsecretaría. De este hecho se derivan una serie de problemas específicos:

- a. como se mencionó anteriormente un cierto número de funcionarios que dependen directamente de los Directores Regionales, están asignados a la nómina de la SEIECA;
- b. las partidas presupuestarias de la SEIECA para acciones que las regionales deben realizar en la ejecución de programas, son utilizadas a discreción por las direcciones regionales, sin ningún compromiso de rendición de cuentas ni de control de resultados por

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

parte de la Subsecretaría, Por consiguiente, la SIECA no ejerce ningún control sobre los resultados a que deberían conducir las acciones para las cuales asigna recursos

- c. no teniendo control ni del personal ni de los recursos asignados a sus programas, la SEIECA no puede cumplir sus funciones esenciales técnico-normativas y de elaboración de programas
- d. la existencia de los mismos problemas con las demás Subsecretarías de la SEA (Producción y Mercadeo, Recursos Naturales y Planificación ^{1/}). induce el replanteo de las relaciones, hasta ahora débiles y confusas, entre las Direcciones Regionales y los Departamentos Centrales.

3. Supuestos básicos para una organización adecuada

3.1 La organización en el contexto institucional

Una organización que cumpla las funciones de investigación, extensión y capacitación ha de ser considerada dentro de la perspectiva del conjunto de instituciones oficiales que sirven a la agricultura.

Las funciones primarias de generación y transferencia de tecnología implican la creación de técnicas adecuadas al medio y al productor y el desarrollo de condiciones para que la misma sea adoptada por el mismo. Estas condiciones son el resultado de la interacción de organismos del Estado cuya acción tiene lugar en áreas complementarias (crédito, reforma agraria, habilitación de tierras, caminos, transporte, etc), para todos los cuales la SEIECA promueve la motivación necesaria a través de sus servicios de investigación, extensión y capacitación.

1/ Actualmente en proceso de solución

3.2 La función de Gobierno en el sector agropecuario

La función del Gobierno en el sector agropecuario es, por un lado, orientar la producción hacia la satisfacción de objetivos nacionales mediante acciones de fomento y acciones de asistencia y apoyo y, por otro lado, velar por que los recursos se usen en forma racional porque de ellos dependen el sustento de generaciones futuras.

3.3 El Rol de la Secretaría de Estado de Agricultura en el sector agropecuario

El rol de la Secretaría de Estado de Agricultura en el sector agropecuario se hace explícito a través de sus objetivos y funciones.

3.3.1 El objetivo general de la SEA

Es la realización de la función del Gobierno en el sector agropecuario.

3.3.2 Las funciones de la Secretaría de Estado de Agricultura

para el logro de su objetivo general, de acuerdo con la Ley #8, son las siguientes:

- formular y dirigir la política agropecuaria nacional (incisos a, d)
- planificar y coordinar el desarrollo del sector agropecuario (b, c).
- realizar el diagnóstico y evaluación de problemas técnicos, económicos y sociales de la producción agropecuaria nacional (e, ñ).
- preservar y manejar los recursos naturales renovables (f, g).

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

- estudiar y racionalizar el uso de los recursos básicos para la producción agropecuaria (o, p, q)
- orientar y realizar la generación y transferencia de tecnología agropecuaria (h), mediante la investigación agropecuaria (l), la investigación agroclimatológica (w), la extensión (j) y la capacitación agropecuaria (h, i).
- controlar los problemas sanitarios de la producción agropecuaria (k).
- fomentar la producción y dirigir y estimular el comercio y el consumo de productos agropecuarios (m, n. s. t. u. v).
- orientar el desarrollo de la infraestructura apropiada para el sector. (r).
- cooperar en eventos internacionales y supervisar el cumplimiento de relaciones contraactuales (x).

3.4 El rol de la SEIECA dentro de la Secretaría de Estado

El rol de la Subsecretaría de Estado de Investigación, Extensión y Capacitación Agropecuaria (SEIECA) dentro de la Secretaría de Estado de Agricultura se manifiesta a través de sus objetivos y funciones.

3.4.1 El objetivo general de la SEIECA, como parte integrante de la SEA es contribuir a la realización de la función de gobierno en el sector agropecuario dentro de las áreas de acción que le son propias:

- desarrollar conocimientos y tecnologías para el medio agrario dominicano y asegurar su transferencia, principalmente a pequeños y medianos agricultores, a fin de contribuir al bienestar de la población rural como base para el desarrollo integral de país.



3.4.2 Los objetivos específicos de la SEIECA son los siguientes:

- a. desarrollar tecnología, su transferencia y otros servicios que contribuyan a lograr objetivos específicos de producción agrícola por rubros, planteados por los planes de desarrollo y por las necesidades nacionales
- b. contribuir al incremento de la productividad de los factores de producción agropecuaria, que redunde en el aumento del nivel de ingreso de los productores y en una mejor distribución del mismo
- c. contribuir al desarrollo regional equilibrado del sector agropecuario mediante la planificación de sus actividades de manera que éstas se adapten a las condiciones regionales.

3.4.3 Las funciones de la SEIECA

- a. Dictar a nivel nacional, disposiciones normativas para la SEA e indicativas para el Sector en lo concerniente a investigación, extensión y capacitación agropecuaria y velar por su cumplimiento.
- b. Formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de investigación, extensión y capacitación agropecuaria de acuerdo con la política sectorial del Gobierno.
- c. Coordinar programática y operativamente sus acciones con las de otros organismos del sector agropecuario.
- d. Generar y adaptar tecnología para el medio agrario dominicano.
- e. Transferir la tecnología desarrollada mediante los servicios de extensión y capacitación agropecuaria.
- f. Proveer servicios que tiendan a fortalecer la generación y transferencia de tecnología que, por su naturaleza requieran centralización de facilidades físicas y técnicas especializadas.



3.5 El rol de las dependencias de la SEIECA

Para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y funciones de la SEIECA, sus dependencias deben orientar claramente las labores que les son propias.

- a. Se entiende por Extensión en el contexto de la SEIECA a una acción integral que implica un concepto global de creación de condiciones y cambios en el sector productor, para favorecer, mediante la acción con productores agrupados, la transferencia tecnológica en beneficio del conjunto de la sociedad: el productor, su familia y la comunidad rural en que vive.

La labor de Extensión se realiza principalmente a través de los agentes de Desarrollo que actúan a nivel de área en estrecho contacto con los productores. Una de las funciones de la SEIECA, es proveer a esos técnicos de los conocimientos, técnicas y métodos adecuados a sus propias regiones, de manera que pueda realizarse eficazmente la transferencia y adopción de tecnología. Esto requiere una definición explícita tanto de las funciones de los Agentes de Desarrollo como de las interrelaciones y de los canales de comunicación que la Subdirección de Extensión ha de mantener con ellos en forma permanente. Todo ello conduce a considerar la necesidad de establecer mecanismos intermedios de enlace entre la Subdirección y los niveles de área.

- b. Se entiende por Investigación en el contexto de la SEIECA, la generación y adaptación de conocimientos necesarios para lograr una base tecnológica adecuada al medio Dominicano que permita el desarrollo agropecuario bajo un esquema de uso eficiente y eficaz de recursos humanos y físicos 1/.

La labor de investigación se lleva a cabo, normativamente, por medio de la Dirección del Departamento y, operativamente, por medio de sus Divisiones y Secciones, de los Centros Nacionales y de las Estaciones y Campos Experimentales, sobre la base de una adecuada división del trabajo.

1/ Dentro de este contexto se pueden clasificar como actividades de Investigación: estudios básicos, experimentos, investigaciones de campo y laboratorio (sin diseño experimental), eventos varios (reuniones científicas y de capacitación), actividades de transferencia tecnológica hacia extensión y otros usuarios, actividades de organización e implementación de recursos humanos y físicos y otras que se puedan justificar en beneficio del esfuerzo de investigación.



Las Divisiones y Secciones se organizan según los casos por rubros o por disciplinas. Las actividades de la Investigación se orientan según programas y proyectos por rubros o por temas, de conformidad con los planes perspectivas y operativos de la SEIECA.

- c. Se entiende por Capacitación, en el contexto de la SEIECA, al proceso de enseñanza que complementa, y en algunos casos suplementa a la enseñanza formal institucionalizada, y que va dirigido a la conformación de un hombre rural consciente de su problemática y capaz de actuar en ella para beneficio de la familia y de su comunidad rural.

Dado que el productor rural actúa en un ámbito de realidades específicas, la programación de la capacitación debe funcionar en forma descentralizada de manera que pueda interpretar las necesidades del mismo en su espacio vital específico. Para ello, la capacitación se realiza tanto a través de Centros de Capacitación distribuidos por el país, como por medio de equipos que realizan cursos en las mismas comunidades rurales.

La descentralización de la capacitación demanda la existencia de un órgano central que norme, oriente, supervise y profundice en el estudio de métodos, así como la de representaciones de este órgano central a nivel de regiones, que asuman la responsabilidad del desarrollo de la capacitación en el ámbito regional.

La capacitación del productor rural está complementada por la capacitación que se imparte a los técnicos a fin de reforzar y poner al día sus conocimientos sobre los servicios que prestan a los agricultores. Dentro de esta vertiente de la capacitación agropecuaria, corresponde a la Subdirección de Capacitación recopilar la información y realizar los estudios básicos requeridos para adecuar las necesidades de entrenamiento técnico con las posibilidades existentes para satisfacerlas en Centros de Estudios nacionales o extranjeros.

La labor de Capacitación de la SEA se centra en la Subdirección de Capacitación de la SEIECA. Por consiguiente, todos los centros de capacitación dependientes de la SEA son dirigidos y tienen dependencia directa de la Subdirección de Capacitación. La Subdirección consta de la Oficina del Subdirector y de

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

algunas dependencias de apoyo técnico, Las Unidades operativas de la Subdirección son el Centro Nacional de Capacitación y los Centros Regionales de Capacitación.

- d. La labor de los Departamentos Suelos, Sanidad Vegetal y Semillas son muy importantes para el cumplimiento de los objetivos de la SEIECA, de modo que se ve necesaria su reorganización para que sus funciones puedan realizarse con la mayor racionalidad posible. De esta manera, todas las actividades de investigación y extensión que realizan aquellos Departamentos han de pasar a integrarse con las actividades propias de los Departamentos de Investigación y de Extensión. Las actividades restantes, más otras que convenga adicionar, se realizarán a través de nuevas dependencias.
- e. Los objetivos de Investigación, Extensión y Capacitación y otros servicios técnicos se logran mediante Programas con sus Proyectos y Actividades. La ejecución de Proyectos y Actividades serán responsabilidad de las unidades de la SEIECA en caso de investigación y transferencia y servicios técnicos y de las Direcciones Regionales en el caso de Proyectos de Extensión. En cuanto a Capacitación, las líneas de ejecución directa estarán a cargo del Departamento correspondiente de la SEIECA y de sus dependencias, dándose atribuciones a las Direcciones Regionales para algunas líneas de ejecución.
- f. En la elaboración y evaluación de los Programas, Proyectos y Actividades participarán de alguna manera las unidades técnicas involucradas, de acuerdo a un procedimiento ad-hoc que será elaborado para ello. Toda la asignación de recursos se hará mediante este procedimiento y ello en primera instancia dependerá de la SEIECA en su totalidad.

4. La Organización propuesta para la SEIECA

4.1 Concepto de Organización

Definimos como organización al conjunto formado por la estructura organizativa y por su sistema de planeamiento. Ambos están relacionados y son los medios a disposición de la Subsecretaría para el cumplimiento de sus propios fines, dentro del marco del aparato estatal para el sector agropecuario.

Consideramos en este numeral el sistema de planificación propuesto para la organización.

4.2 El sistema de planificación

El sistema de planificación está diseñado para cumplir con las tres funciones: formulación de planes, programas y proyectos; ejecución o seguimiento y finalmente, evaluación de objetivos.

4.2.1 Las características principales del mismo son:

- a. Es un instrumento de implementación de la política nacional en el área de la Subsecretaría, en función de las demandas del Gobierno y del sector agropecuario dentro del marco de restricciones impuestas por la disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros;
- b. Es un instrumento flexible que permite la participación de los niveles técnicos enfrentados directamente con los problemas en su respectivo campo temático o geográfico;
- c. Constituye en su justa medida y no a ultranza y como un fin en sí mismo, un elemento integrador de la labor de los servicios de la SEIECA entre sí y con los demás servicios de la SEA;
- d. está integrado totalmente al sistema de planificación de la Secretaría de Estado de Agricultura en su conjunto.

4.2.2 Las Unidades programáticas contenidas en el sistema de planificación, son las siguientes:

- 1) El Plan Nacional Perspectivo de Investigación y Extensión (PLANIE perspectivo) que tiene como principal característica el de ser normativo, para mediano y largo plazo. Es un Plan recurrente, es decir, admite ciertas correcciones a medida que cambien las condiciones a través del tiempo.
- 2) El Plan Nacional Operativo de Investigación y Extensión (PLANIE Operativo) para cada año calendario, que no es sino la implementación para el ejercicio financiero correspondiente y sobre

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

cuya base se pueden introducir modificaciones de menor importancia al PLANIE perspectivevo.

- 3) Los Programas que componen el PLANIE, que tienen la particularidad de ser los instrumentos de ordenación de grandes áreas de acción de la Subsecretaría. Los Programas se definen de la siguiente forma:

Programas por Rubro; o por producto, elaborados en conjunto para investigación y extensión.

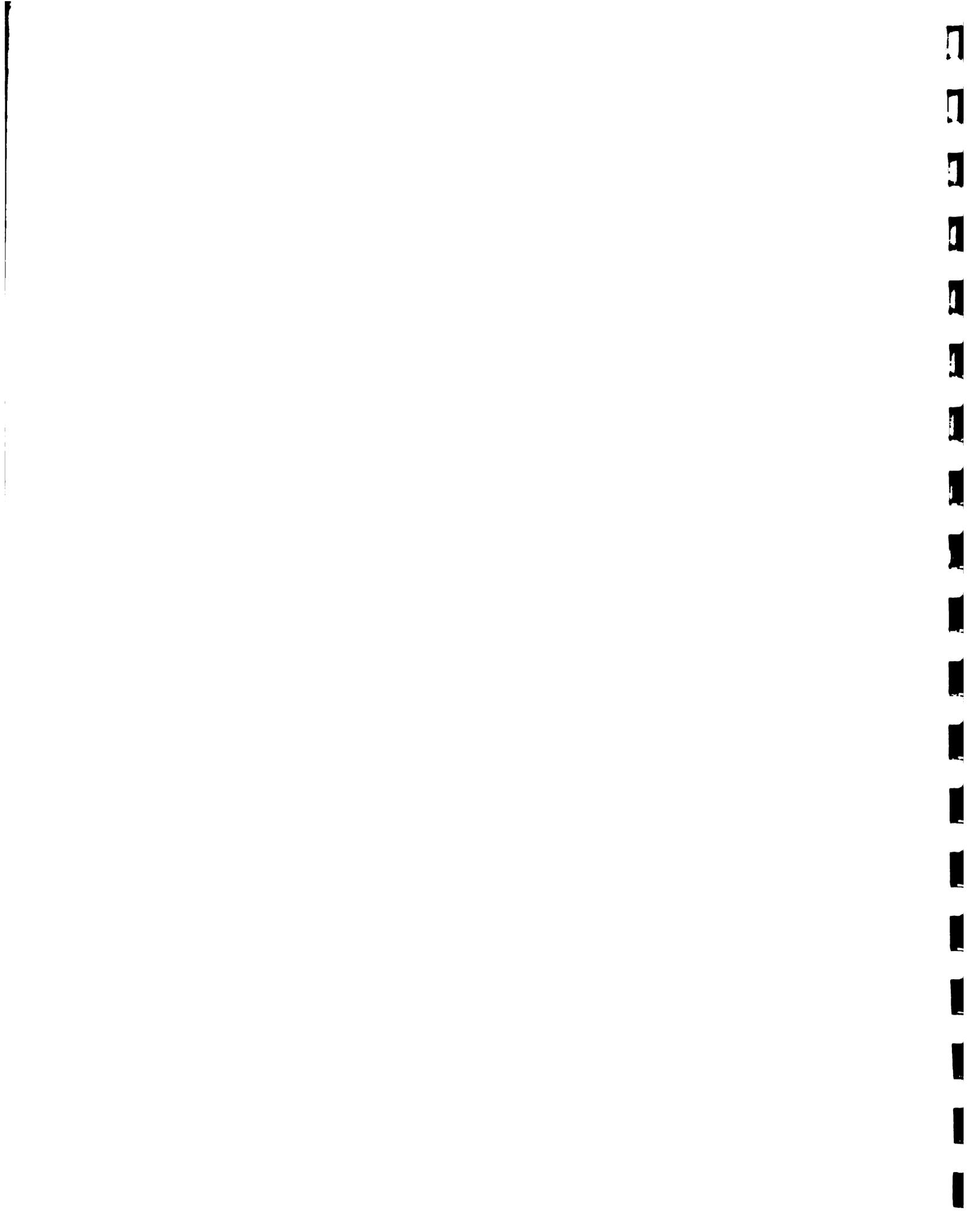
Programas por Temas especiales, tales como "manejo y conservación de suelos", "bienestar de la familia y la comunidad rural", elaborados en conjunto para investigación y extensión.

Programas complementarios, tales como "creación y mantenimiento de infraestructura", "equipamiento", "vehículos y maquinarias", elaborados para hacer frente a las necesidades de mantenimiento del servicio de las dependencias de la Subsecretaría.

- 4) Los Proyectos que componen los Programas constituyen las "Unidades de Programación" y asu vez tienen unidades menores que identifican la acción, denominadas Actividades.

4.2.3 Notas Adicionales sobre el sistema de planificación

- a. La flexibilidad del sistema se manifiesta en su capacidad para orientar el uso de recursos en función del cumplimiento de objetivos;
- b. dentro del sistema de planificación los objetivos se sitúan en cadena, desde el PLANIE hasta los proyectos, y viceversa. En efecto, los objetivos del PLANIE son el punto de referencia para los objetivos de los Programas, y estos los son para los objetivos de los Proyectos; de esta forma se cumple el ciclo fines-medios;
- c. el sistema de programación provee los elementos de juicio para juzgar la importancia relativa de los programas, mediante el diagnóstico y el análisis permanente de los problemas y las posibilidades de asignación de los recursos disponibles, De ahí surgen las decisiones de reorientación, o reajustes de los programas;



- d. la planificación a nivel de proyectos permite la mayor flexibilidad para orientar y dirigir las acciones de la Subsecretaría y la optimización del uso de recursos. Mediante la identificación del tipo de proyecto se pueden orientar la actividad institucional hacia el estudio de soluciones en función del problema y la discusión de cuáles son las soluciones más aconsejables en función del plazo de realización de las metas;
- e. los Proyectos son un instrumento idóneo para forzar la acción integrada de los equipos de técnicos. En efecto, orientando (por medio de la participación en el presupuesto del programa) el tipo de Proyectos se puede fomentar el trabajo de equipos interdisciplinarios;
- f. Considerando el plazo de duración de los Proyectos (corto, mediano y largo plazo) se podrá orientar la acción de la Subsecretaría en el estudio de problemas coyunturales, estructurales y de recursos para el futuro. Esta clasificación temporal también es importante para la programación de la investigación, donde los trabajos en algunas especialidades son de largo aliento.

4.2.4 Estructura para la operación del sistema de planificación

La operación del sistema de planificación no exigirá la adición de nuevas estructuras dentro de la organización de la SEIECA. Dado el carácter participativo que tendrá el proceso programático y el apoyo proporcionado por la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, el sistema operará en base a los siguientes elementos:

- a. La Comisión Asesora en Planificación de la SEIECA, constituida por un reducido equipo de técnicos especializados, asumirá la responsabilidad principal en la formulación, el seguimiento y la evaluación del PLANIE perspectivo y del PLANIE operativo;
- b. el responsable del Programa asumirá, dentro de un proceso participativo, la responsabilidad principal en la elaboración, seguimiento y evaluación del Programa respectivo.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

El responsable del Programa lo es a nivel nacional; si el programa por rubro o tema abarca varias regiones, el Responsable Nacional podrá estar apoyado por Responsables Regionales, si así se justifica;

- c. Los Responsables de Proyecto asumirán la responsabilidad principal en la formulación y el seguimiento de las Actividades del Proyecto. Asimismo suministrará la información para la evaluación del Proyecto.
- d. Tanto los Responsables de Programa, como los Responsables de Proyecto, tendrán las siguientes funciones principales;
 - 1. recibir y entender las directrices del nivel programático superior con el fin de elaborar sus programas o proyectos;
 - 2. recoger la información correspondiente al rubro o tema de los respectivos programas o proyectos y mantener al día el diagnóstico;
 - 3. elevar al nivel programático superior para la revisión y aprobación los programas o proyectos que elaboren;
 - 4. realizar el seguimiento de programas, o proyectos en su fase de ejecución, introduciendo las correcciones que se estimen necesarias,
 - 5. coordinar las fases de realización de programas y proyectos, con la de otros programas o proyectos afines o complementarios;
 - 6. evaluar los resultados del programa o proyectos, de acuerdo con la metodología señalada por el nivel superior.

Es de notar que los Responsables de Programas y de Proyectos no tendrán autoridad jerárquica, sino tan sólo técnico-programática, respecto del personal ejecutor. Las recomendaciones serán llevadas a cabo por medio de la línea de mando ejecutiva que corresponda.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Ante eventualidades de diverso tipo que pongan en peligro la marcha y los resultados de los programas o proyectos, podrá recomendar a los niveles jerárquicos superiores la suspensión del desarrollo del todo o de partes de los mismos.

Los Responsables de Programa serán designados por el Subsecretario, oída la recomendación del, o de los Departamentos participantes.

Los Responsables de Proyecto serán nombrados por el nivel jerárquico que corresponda según los casos, el Subsecretario o el Director Regional, a propuesta del Responsable del Programa en el que se incluya el proyecto.

Los Responsables de Proyecto, y aún de Programa, tendrán sus funciones específicas en la ejecución de los trabajos, en conformidad con la división del trabajo realizada en la fase de programación.

5. Estructura organizativa para la SEIECA

5.1 Lineamientos generales de la estructura organizativa

Para llevar a cabo las funciones orientadas al logro de sus objetivos institucionales, la SEIECA contará con una estructura organizativa basada en los siguientes parámetros:

- a. Operación a nivel nacional, en dos áreas básicas que constituyen a su vez dos Departamentos básicos; el de Investigación y el de Extensión y Capacitación. Otras funciones complementarias a las de investigación y extensión, en las áreas de sanidad vegetal y semillas, se concentrarán en nuevas dependencias especializadas. Las funciones auxiliares de apoyo a las áreas técnicas se concentrarán en unidades auxiliares (Trámite Administrativo y Relaciones Externas) y las funciones asesoras del Subsecretario en unidades asesoras (Consejo Técnico Asesor y Unidad Técnica de Programación).

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

- b. los Departamentos y sus dependencias, que constituyen el núcleo básico de la estructura organizativa estarán vinculados por los siguientes mecanismos de interrelación:
- 1) una línea jerárquica claramente definida, desde el Subsecretario de Estado hasta las unidades ejecutorias de campo.
 - 2) roles o funciones, y sus correspondientes responsabilidades para cada unidad o posición dentro de la estructura,
 - 3) un sistema de planificación que interrelacione programática y presupuestariamente a todas las dependencias de la estructura para la consecución de objetivos comunes,
 - 4) un sistema de información, que forma parte integral de sistema de formulación, control y evaluación de planes, programas y proyectos.
- c) los mecanismos de interrelación establecidos en lo interno de la Subsecretaría servirán a la vez para definir con total claridad la frontera organizacional respecto a las Subsecretarías y a las Direcciones Regionales y, al mismo tiempo, para precisar las interacciones e interrelaciones con ellas,
- d. la estructura organizativa está completada por un mecanismo consultivo institucionalizado, el Consejo Técnico Asesor del Subsecretario 1/ y la Unidad Técnica de Programación.
- e. los procesos de toma de decisiones se realizarán según su naturaleza, en los niveles jerárquicos a que corresponden por razón de la información con que cuentan para ello. Se procurará la participación del personal en los procesos de toma de decisiones. Estas, sin embargo, nunca se tomarán en forma colegiada, ya que en último término son responsabilidad exclusiva de los diversos niveles de la línea jerárquica.

La toma de decisiones está identificada en diversos campos:

1. las decisiones programáticas, en la etapa de formulación, corresponden a la esfera de los programas por rubros y por temas,

1/ Punto intermedio entre un ente legitimador (consejo asesor) y otro rector absoluto (consejo directivo). Compromete en cierta medida al Subsecretario en la aceptación de opiniones pero también hace co-responsables a sus miembros en las resoluciones adoptadas por el Subsecretario, permitiendo tomar decisiones con mayor información especializada sobre el tema.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

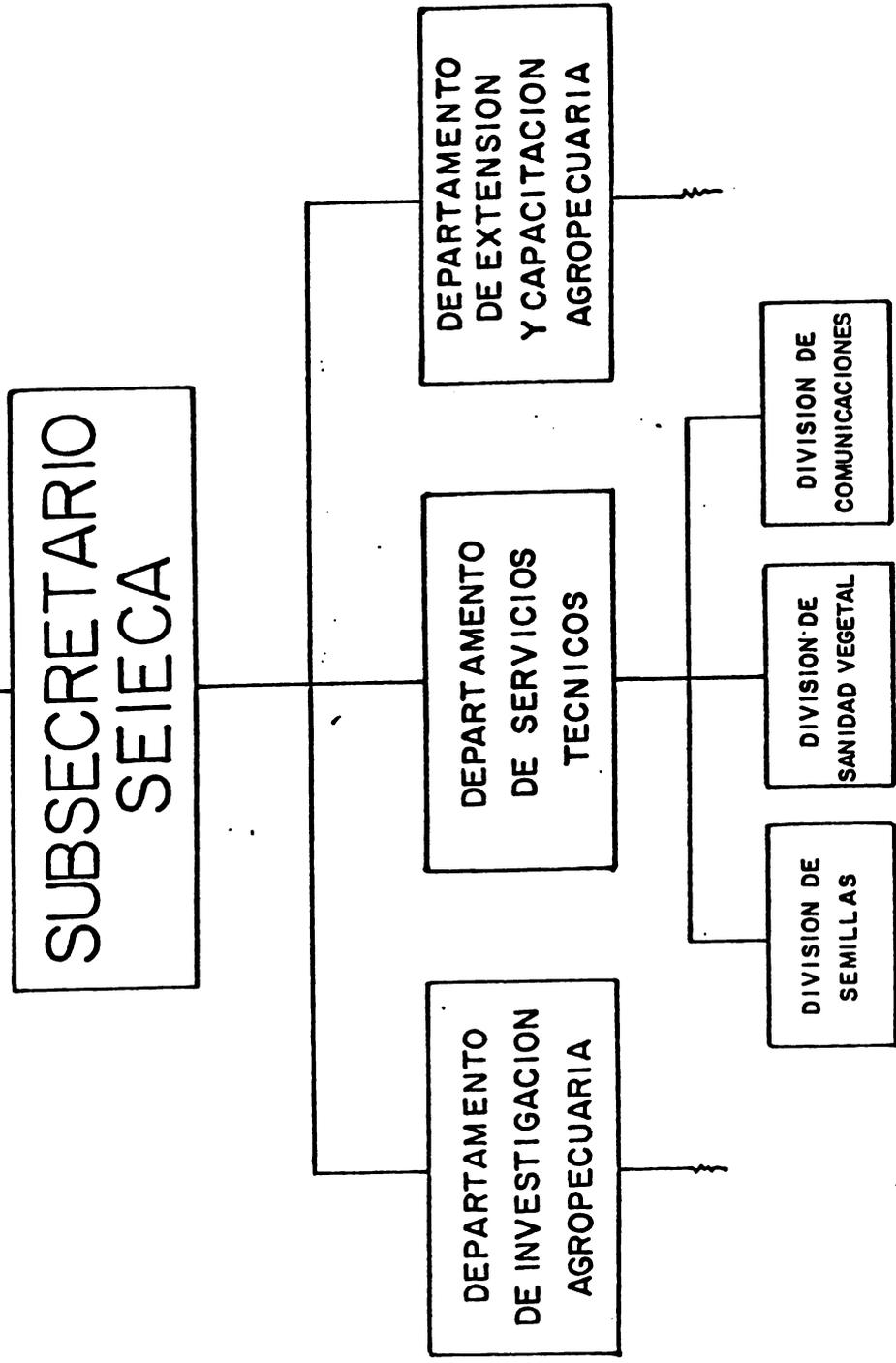


FIGURA 1
d.m./77



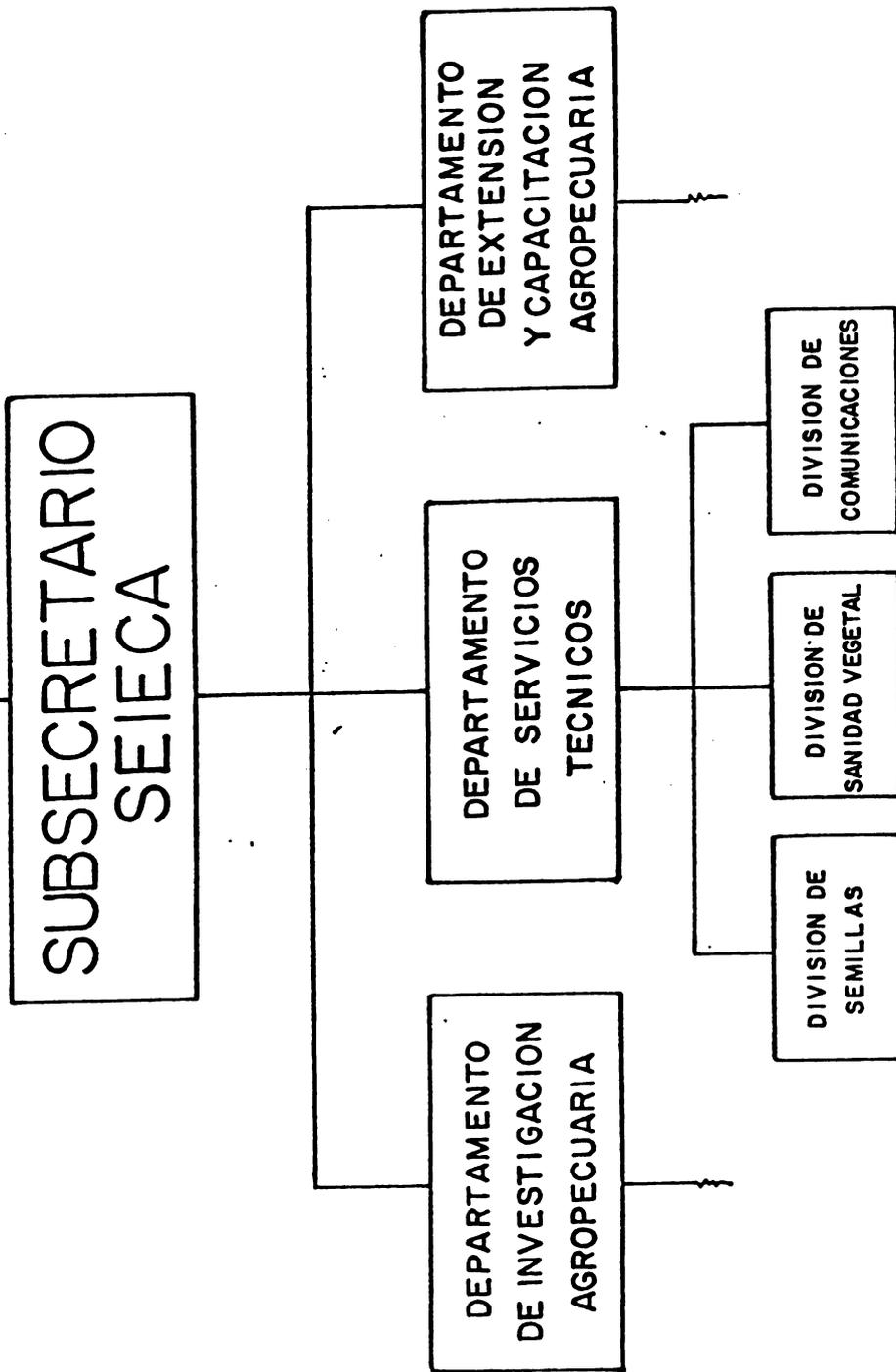


FIGURA 1
d.m./77



2. las decisiones técnicas y metodológicas de las disciplinas están bajo la responsabilidad de los responsables de las dependencias técnicas;
3. las decisiones directivas y ejecutivas son incumbencia de los responsables de los niveles administrativos, desde el Subsecretario hasta la última unidad organizacional.

5.2 El Departamento de Investigación Agropecuaria

La estructura organizativa para el área de Investigación Agropecuaria consta de un nivel jerárquico y de dos niveles operativos:

- 1) la Dirección del Departamento, integrada por :
 - a) el Director de Investigación, quien dirige el servicio de Investigación a nivel nacional, con funciones directivas, normativas y programáticas sobre el servicio; al Director corresponde también procurar y mantener las debidas interrelaciones con los niveles jerárquicos de los demás Departamentos de la SEIECA y de la SEA, así como con otros organismos públicos y privados relacionados con la investigación;
 - b) el Subdirector de Investigación, quien tiene a su cargo la conducción técnica de la investigación y coordina y supervisa las interrelaciones entre Divisiones del Departamento y los Centros y Estaciones Experimentales;
 - c) las Unidades Asesoras de la Dirección;
 - 1) Unidad Asesora de Programación de la Investigación que participa además en el seguimiento y la evaluación de Proyectos y Programas en que participa Investigación; el Jefe de esta Unidad integra el equipo de la Unidad Técnica de Programación de la SEIECA.
 - 2) Comité Asesor de Dirección, integrado por el Subdirector de Investigación, el Asesor en Programación y los Encargados de los Centros Nacionales de Investigación.

Podrán agregarse otras unidades de asesoría si se juzga conveniente.

- 2) las Divisiones del Departamento, con sus respectivas Secciones, que tendrán las siguientes características:
 - a) las Divisiones se organizarán, en general, por rubros o grupos de rubros de producción y, en algunos casos, por disciplinas cuando éstas tengan el carácter de apoyo comunes para diversos rubros;

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

- b) las Divisiones dependerán en forma inmediata del Subdirector de Investigación;
- c) las Divisiones tendrán un ámbito de acción a nivel nacional, pudiendo ser ubicadas donde se juzgue más conveniente por razón del rubro de producción y por las facilidades físicas existentes;
- d) en casos especiales; las Secciones pueden tener técnicos localizados permanentemente en las distintas unidades operativas de Investigación (Centros, Estaciones y Campos Experimentales).

3. los Centros Nacionales y las Estaciones Experimentales, que contienen las bases operativas (terrenos, instalaciones, etc.) para las Divisiones del Departamento. Los Centros y Estaciones, que dependen directamente del Subdirector de Investigación, están dirigidos por un Encargado o Administrador, responsable por el buen funcionamiento de equipos e instalaciones.

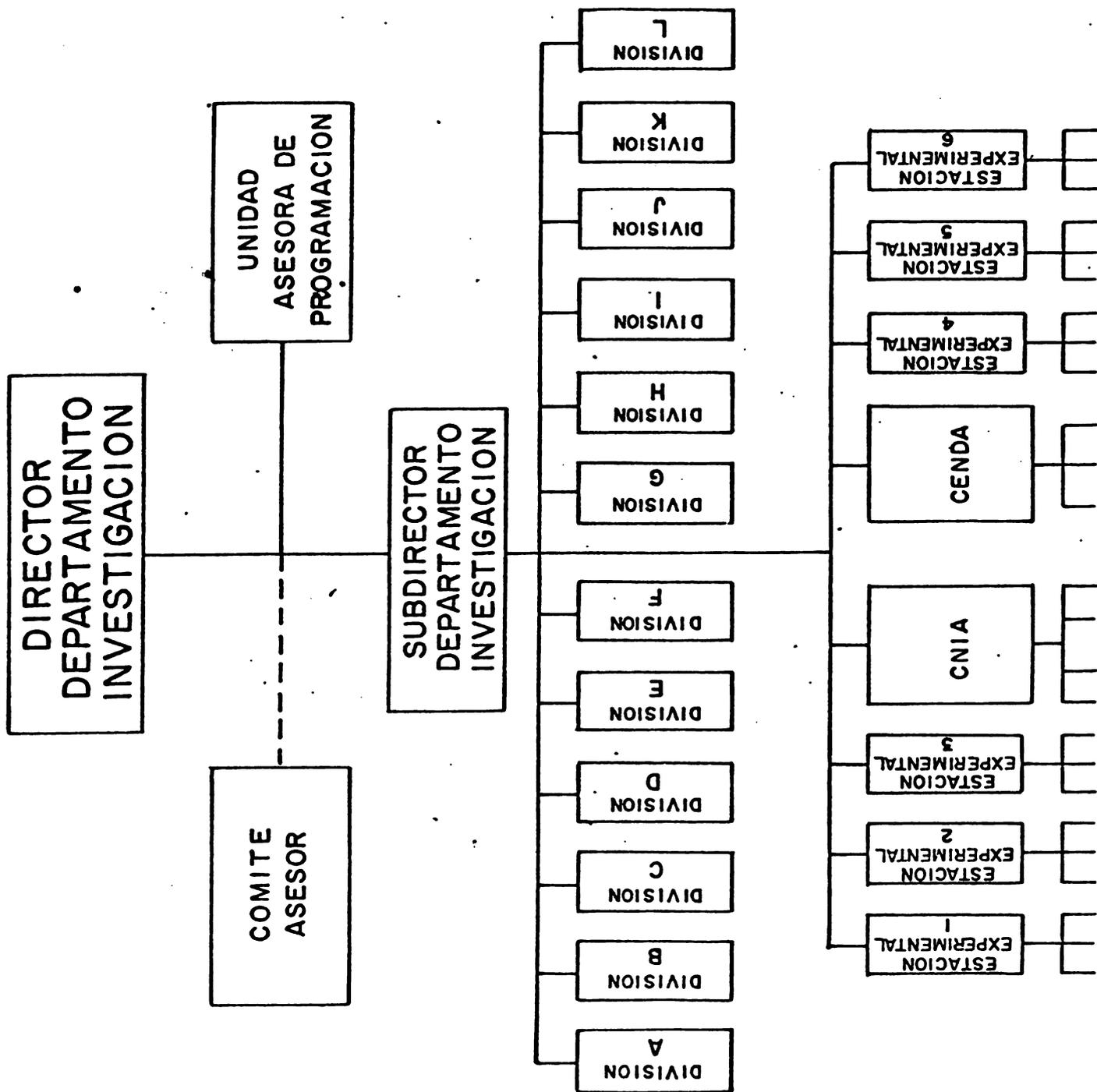
Los Campos Experimentales, que realizan replicaciones y pruebas regionales, dependen administrativamente de los Centros y Estaciones Experimentales.

La estructura del Departamento de Investigación Agropecuaria absorberá las funciones de investigación que tienen los actuales Departamentos de Suelo y de Sanidad Vegetal. Estas funciones, ordenadas por disciplinas, serán asignadas a diversas Divisiones del Departamento.

Siendo la planificación por rubros y temas de cierta rigidez en cuanto a la inclusión de proyectos especiales (investigación para el largo plazo, mantenimiento de colecciones, estudios exploratorios, etc) las Divisiones del Departamento de Investigaciones contarán con sus programas "propios" para atender este tipo de proyectos. Dichos programas, sin embargo, estarán reducidos al nivel indispensable y guardarán una proporción razonable, en el uso de recursos, con los programas por rubros y temas.

Como muchos de los programas por rubro o tema serán en realidad programas integrados de investigación y extensión, variará el balance de recursos asignados a una y otra función según los criterios de importancia relativa que se establezcan durante el proceso de formulación





CAMPOS EXPERIMENTALES

FIGURA 2

1 - 1/77



de programas y proyectos.

5.3 El Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria

El Departamento cuenta de los siguientes elementos:

- 1) la Dirección, integrada por el Director, quien cuenta con las siguientes unidades asesoras:
 - a) Unidad Asesora en Programación de la Extensión y Capacitación, la que además interviene en el seguimiento y la evaluación de Proyectos y Programas en que participan Extensión y Capacitación.
 - b) Comité Asesor de la Dirección, integrado por el Director, quien preside, el Asesor en Programación de Extensión y Capacitación y los Subdirectores de Extensión y de Capacitación.

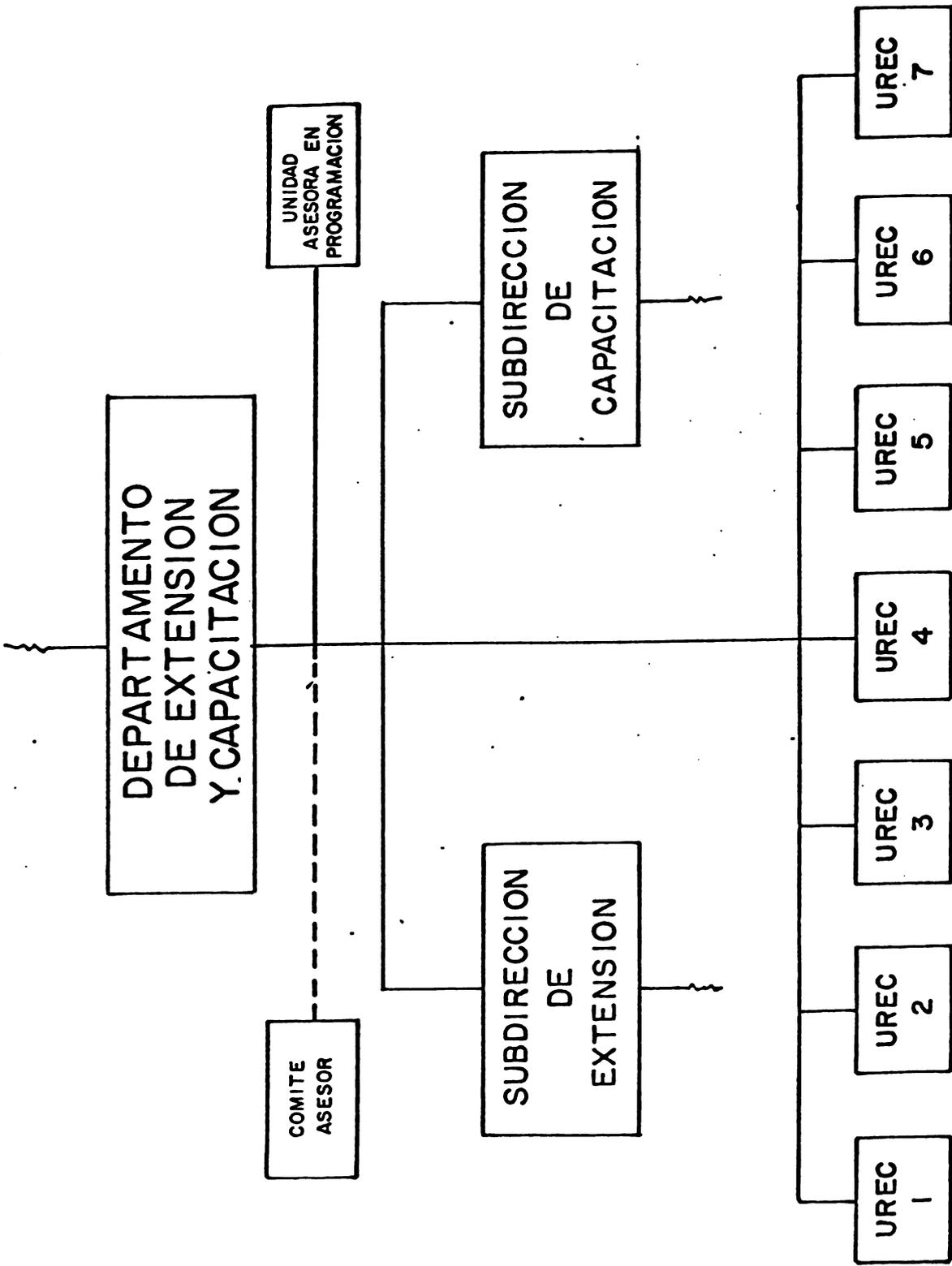
Del Director del Departamento dependen los Subdirectores de Extensión y Capacitación, así como los Jefes de las Unidades Regionales de Extensión y Capacitación (UREC) (veáse 5.3.3).

5.3.1 La Subdirección de Extensión Agropecuaria

Su estructura es la siguiente:

- 1) la Dirección, integrada por el Subdirector de Extensión Agropecuaria, quien cuenta con las siguientes unidades de apoyo técnico: Técnica Agropecuaria, Mejoramiento del Hogar, Juventud Rural y Organización Rural, a nivel Central de la Subsecretaría, así como otras unidades de apoyo que pueda requerir.
- 2) las Unidades Regionales de Extensión y Capacitación, que constituirán las dependencias descentralizadas del Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria. Estas Unidades se incluyen aquí dentro de la estructura de la Subdirección de Extensión, aunque sean dependientes del Director del Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria, en cuanto la Subdirección de Extensión opera a nivel regional por medio de los funcionarios que tiene destacados en las UREC.

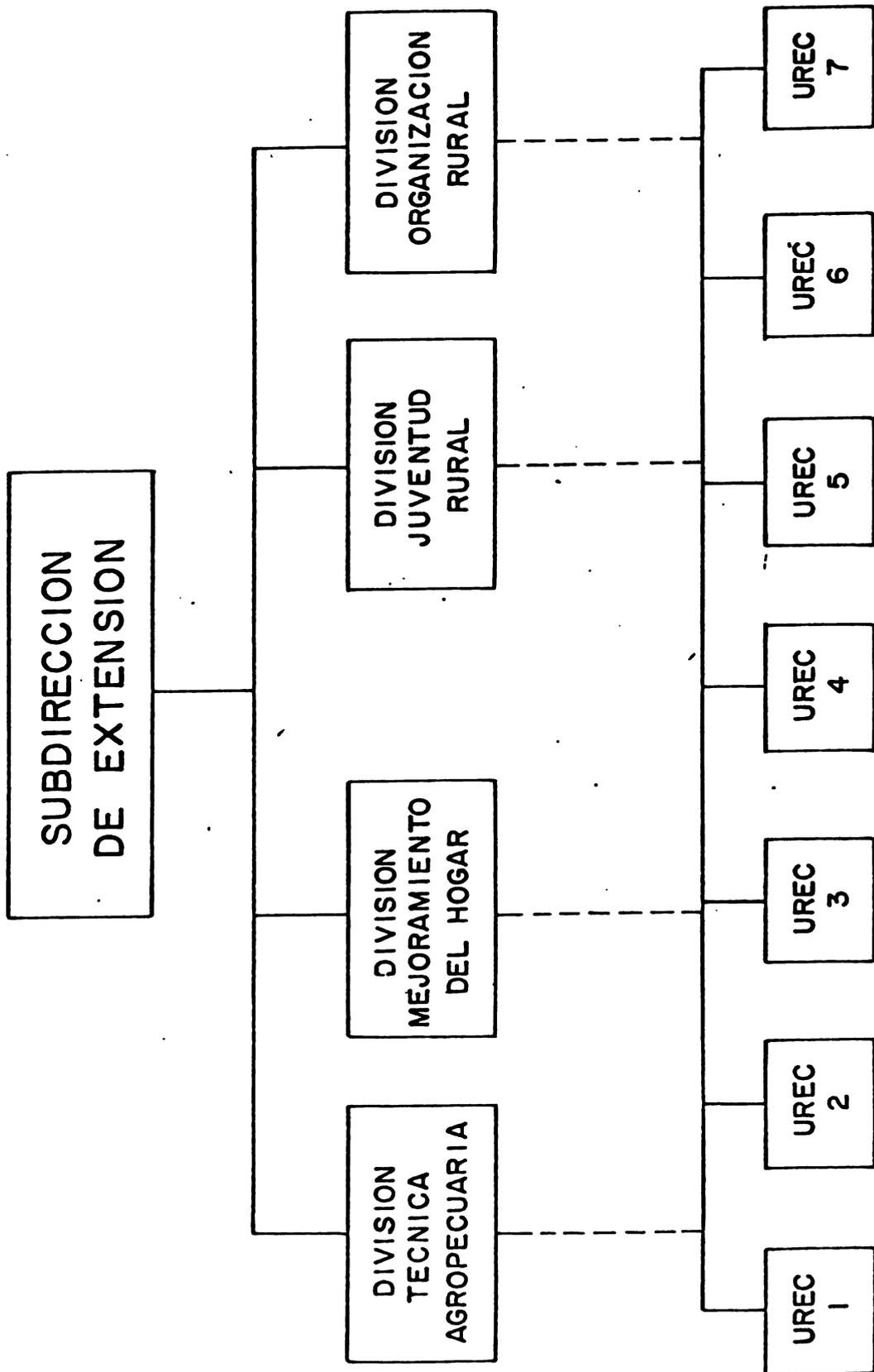
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100



UNIDADES REGIONALES DE EXTENSION Y CAPACITACION

FIGURA 3
d.m./77





UNIDADES REGIONALES DE EXTENSION Y CAPACITACION

FIGURA 4
d.m./77



La Subdirección tiene funciones directivas, normativas y programáticas, así como de coordinación y evaluación de la Extensión a nivel nacional. Le corresponde también procurar y mantener interrelaciones con los niveles jerárquicos de otros Departamentos de la SEIECA y de la SEA.

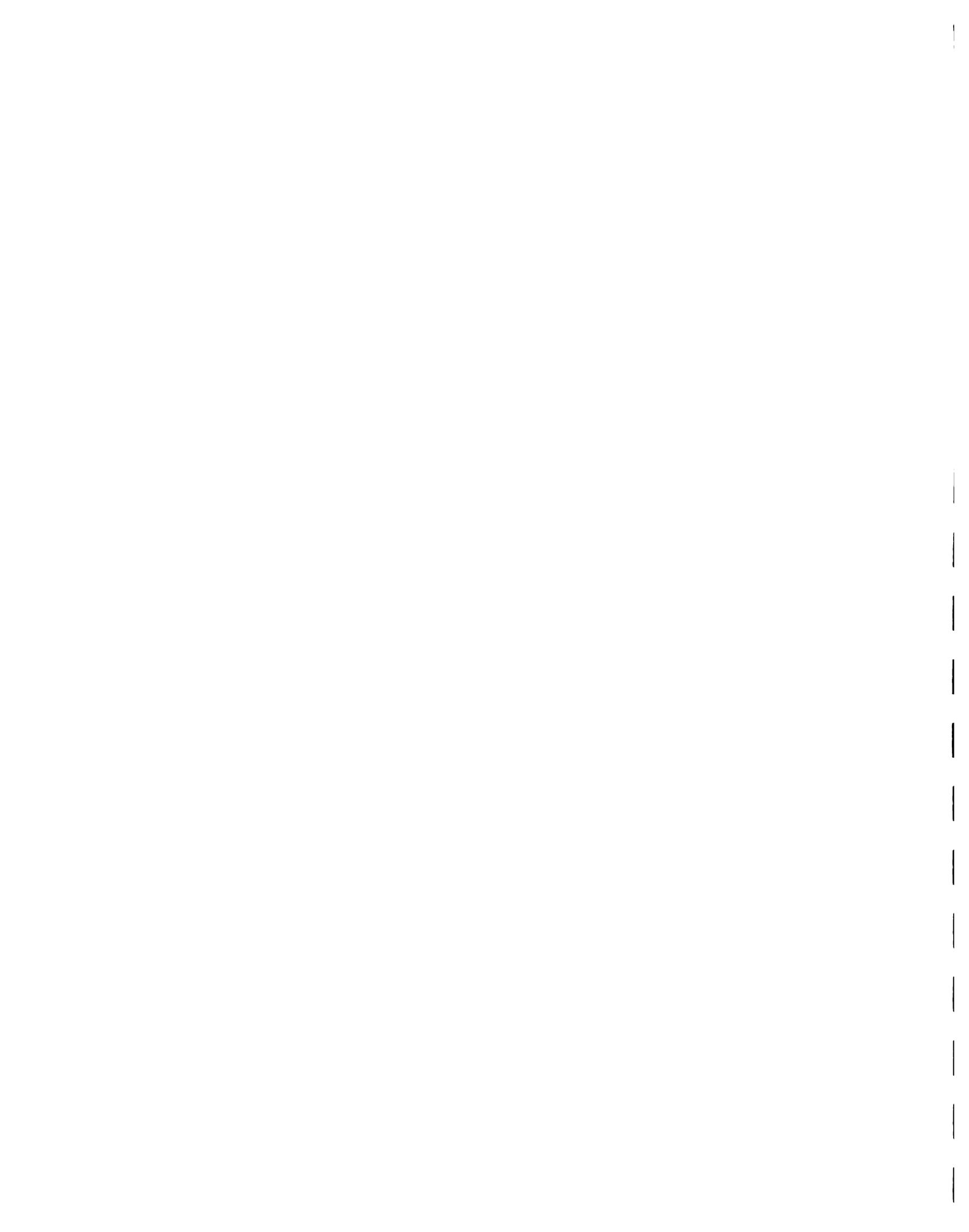
Las Divisiones tienen funciones de asesoría a la Subdirección y funciones técnicas de elaboración o perfeccionamiento de métodos e instrumentos técnicos de trabajo en sus respectivas especialidades. Tienen también funciones de apoyo técnico, asesoría y supervisión a las unidades operativas regionales.

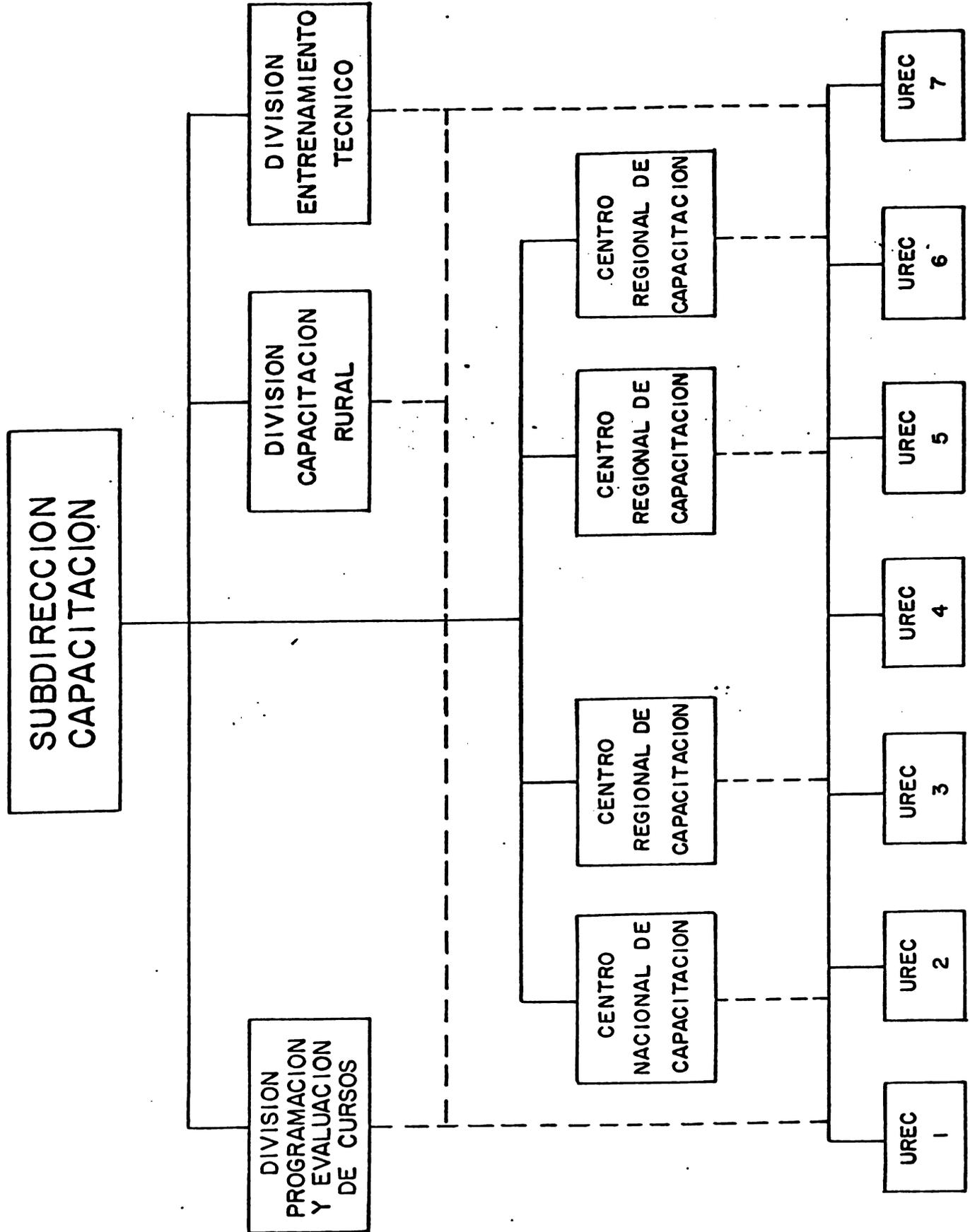
Los vínculos de Extensión con la Investigación están provistos por el sistema de planificación, tal como se ha explicado. La estructura que se propone está orientada a reintegrar a la Subdirección de Extensión en el ámbito regional, procurando que su presencia activa fuerce las acciones regionales hacia un concepto integral de extensión. Esto se irá logrando a medida que las Unidades Regionales de Extensión y Capacitación vayan incorporando personal idóneo para influir efectivamente en el ámbito de cada región.

5.3.2 La Subdirección de Capacitación Agropecuaria

La estructura de la Subdirección de Capacitación será la siguiente:

- 1) la Dirección, integrada por el Subdirector de Capacitación Agropecuaria, quien cuenta con las siguientes unidades de apoyo técnico: Programación y Evaluación de Cursos; Entrenamiento Técnico y Capacitación Rural, así como otras unidades de apoyo que pueda requerir;





UNIDADES REGIONALES DE EXTENSION Y CAPACITACION

FIGURA 5



- 2) El Centro Nacional de Capacitación y los Centros Regionales de Capacitación, que serán dependencias de la SEIECA;
- 3) las Unidades Regionales de Extensión y Capacitación, establecidas a nivel de regiones de la SEA y que constituyen las dependencias descentralizadas del DECA. Se incluye a estas Unidades dentro de la estructura de la Subdirección de Capacitación, en cuanto ésta destina a las Unidades Regionales a funcionarios que representan a la Subdirección en el ámbito de la región.

La Subdirección de Capacitación Agropecuaria, tiene funciones directivas, normativas, programáticas, de coordinación y evaluación de la capacitación a nivel nacional, así como las de mantenimiento de interrelaciones con los demás Departamentos de la SEIECA y de la SEA.

Las Divisiones son unidades de asesoría para la Dirección y participan en las funciones de programación, coordinación y evaluación dentro de sus áreas temáticas específicas. Asimismo, prestan apoyo técnico-normativo a los Centros de Capacitación y a las Unidades Regionales de Extensión y Capacitación. Las Divisiones tienen funciones de asesoría a la Subdirección y funciones técnicas de elaboración o perfeccionamiento de métodos e instrumentos técnicos de trabajo en sus respectivas especialidades. Tienen también funciones de apoyo técnico, asesoría y supervisión a las unidades operativas regionales.

Los Centros de Capacitación son las dependencias operativas de la Subdirección de Capacitación. Sus funciones son las de programar y desarrollar cursos, participar en el reclutamiento de candidatos a cursos y desarrollar metodologías



de enseñanza de acuerdo con las necesidades de los candidatos de cada región. Los Centros de Capacitación tienen un Director que depende jerárquicamente de la Subdirección de Capacitación.

Los Centros de Capacitación usarán, para los cursos que lo requieran, el apoyo del personal de investigación. Es importante destacar que los eventos de capacitación de menor formalidad (entrenamiento en servicio, charlas y conferencias, etc.) se integran al campo propio de investigación y de extensión y se concentra la labor de capacitación hacia aquellos eventos formales (cursos) que permiten llegar a más personas y tratar temas con criterios más modernos y eficaces de la relación educador-educando.

5.3.3 Las Unidades Regionales de Extensión y Capacitación

Las Unidades Regionales de Extensión y Capacitación, una para cada Región de la SEA, tienen su sede en las mismas localidades en que se hallan instaladas las Direcciones Regionales de la SEA. Están constituidas por un equipo interdisciplinario cuya composición depende de las necesidades relativas de una región respecto a los diversos servicios de la Subsecretaría. La Unidad tiene un Jefe Regional, quien depende jerárquicamente del Director del Departamento de Extensión y Capacitación y representa a toda la SEIECA ante las Direcciones Regionales de la SEA.

Las Unidades Regionales de Extensión y Capacitación, actúan como oficinas especializadas, principalmente en las áreas temáticas del Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria, realizando las siguientes funciones:



- 1) Representar a la SEIECA ante las Direcciones Regionales, dentro de las respectivas áreas temáticas de la Subsecretaría y participando en la programación regional;
- 2) prestar asesoría, dentro de las respectivas áreas temáticas, a los Agentes de Desarrollo y a otros funcionarios regionales;
- 3) coordinar las acciones de la SEIECA desarrolladas conjuntamente con la Dirección Regional;
- 4) participar en el proceso de formulación, seguimiento y supervisión de los programas y proyectos en que interviene Extensión y Capacitación dentro de la Región.

La estructura propuesta está orientada a reintegrar a la SEIECA en el ámbito regional, respetando la estructura institucional ya establecida en el mismo, pero procurando que su presencia activa oriente las acciones regionales hacia un concepto integral de la extensión, en estrecha interrelación con la Capacitación, la Sanidad Vegetal, etc.

5.4 El Departamento de Servicios Técnicos

Se incluyen en este Departamento a aquellas dependencias que tienen productos específicos que complementan y apoyan a los productos propios de los Departamentos de Investigación, de Extensión y Capacitación.

Consta de un nivel jerárquico y un nivel operativo:

- 1) la Dirección del Departamento integrada por:
 - a) el Director del Departamento de Servicios Técnicos, quien dirige los servicios técnicos a nivel nacional, con funciones directivas, normativas y programáticas sobre los servicios;
 - b) la Unidad Asesora del Departamento, en programación, seguimiento y evaluación de Programas y Proyectos en que participa el Departamento; esta Unidad Asesora estará integrada por los Jefes de las Divisiones



del Departamento y otros funcionarios según lo requieran las circunstancias;

2) el nivel operativo, integrado por las siguientes dependencias;

- División de Sanidad Vegetal
- División de Semillas
- División de Comunicaciones

5.4.1 La División de Sanidad Vegetal

Estará compuesta por las siguientes dependencias:

- Cuarentena (que engloba las funciones de los incisos b, c, d, del Artículo de la Ley #8)
- Registro de Agroquímicos (que engloba los incisos d, conjuntamente con la División mencionada arriba, y h, del Artículo 15 de la Ley #8).

Por las razones explicadas en la síntesis de problemas de este Departamento actual de la SEIECA, una parte del mismo pasa a formar parte del Departamento de Servicios Técnicos de la Subsecretaría y otra pasa a integrar el Departamento de Investigaciones y el Departamento de Extensión. De esta manera la División de Protección Vegetal del Departamento de Investigaciones se integra con las siguientes sub-unidades o secciones:

- Fitopatología, que cubre las áreas de especialización.
 - Bacterias
 - Hongos
 - Nemátodos
 - Virus
- Herbología
- Vertebrados
- Entomología



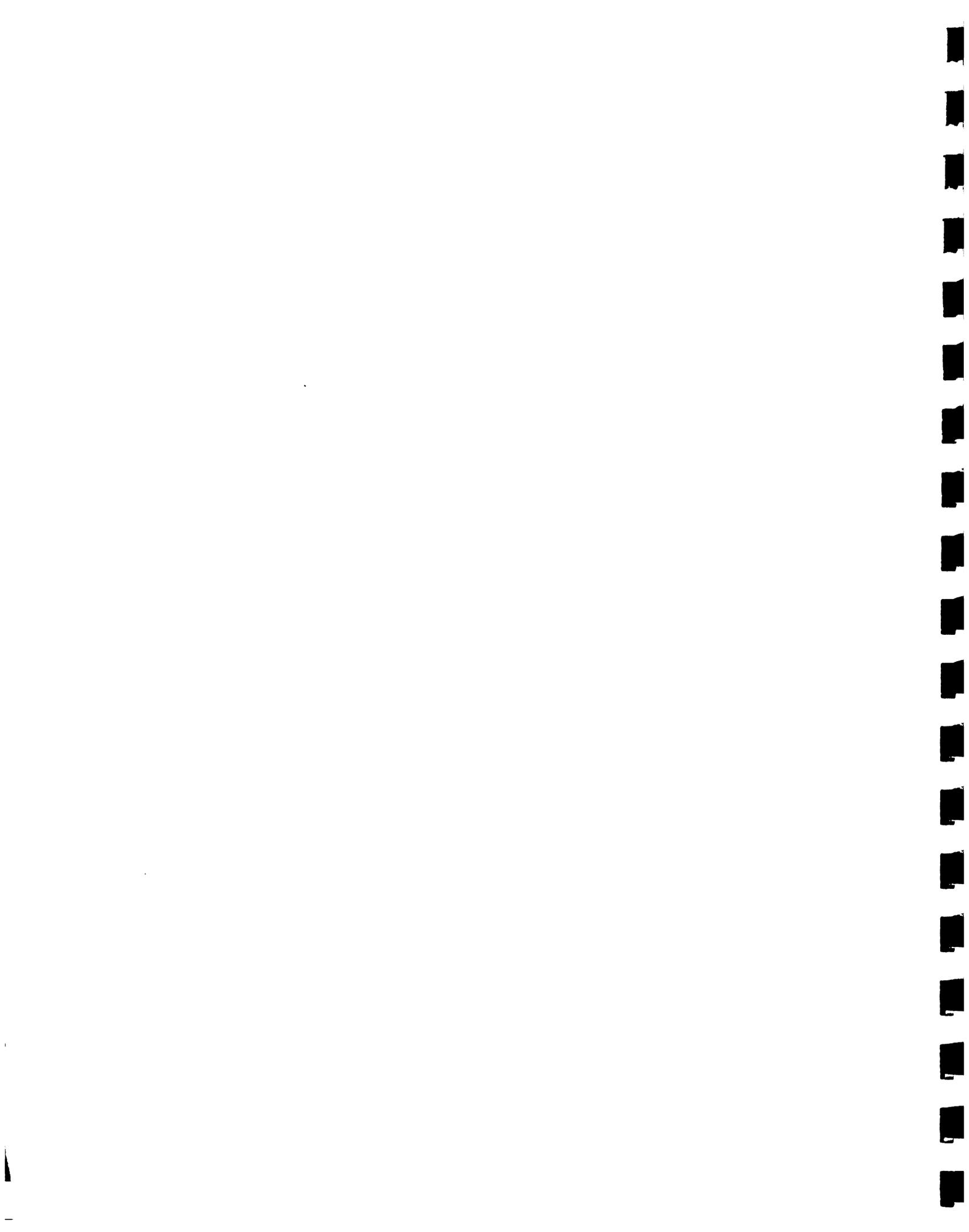
Los Encargados de Fitopatología, Entomología y Herbología, así como los Encargados Regionales y los Encargados de Campañas, pasan a integrar el Servicio de Extensión, con un Coordinador de Protección Vegetal a nivel de la Dirección del Departamento y los Coordinadores de Protección Vegetal con asiento en las Oficinas Regionales de Extensión. La transición del actual servicio de protección vegetal prestado por el Estado, irá gradualmente transformándose en acción comunitaria y de responsabilidad de los productores a medida que se integre a la protección vegetal con el servicio de extensión.

Las funciones de Cuarentena y Registro de Agroquímicos pasan a integrarse en una División de Sanidad Vegetal del Departamento de Servicios Técnicos, como se expresara anteriormente.

5.4.2 La División de Semillas

La División de Semillas cuenta con las siguientes dependencias para el cumplimiento de sus funciones:

- Certificación de Semillas, la que contaría con las siguientes dependencias:
 - Control de Laboratorio
 - Registro y Normas
 - Control de Campo
- Producción, la que contaría con siguientes dependencias:
 - Unidades a Regionales de Producción
- Finanzas, la que contaría con las siguientes dependencias:
 - Contabilidad
 - Administración
 - Finanzas





Esta última dependencia precisamente es la que debe gozar de un régimen administrativo especial, con el propósito de hacer que el servicio de semillas se maneje con criterios empresariales como forma de aumentar la eficiencia en la producción y comercialización de semillas.

5.4.3 La División de Comunicaciones

La División de Comunicaciones tiene por misión , prestar apoyo técnico a los Departamentos y unidades de la SEIECA, en el campo del procesamiento y difusión de la información generada por ellos. También tendrá a su cargo el manejo de bibliotecas y otros equipos de trabajo para el área de comunicaciones.

La estructura de la División constará de las siguientes dependencias:

. Publicaciones, la que tendrá las siguientes dependencias:

- Impresión
- Arte y Composición
- Edición
- Distribución y Suministros

. Información, la que tendrá las siguientes dependencias:

- Equipos de campo
- Bibliotecas

La Dirección de la Unidad estará asesorada por el Comité de Publicaciones.

Nota sobre la situación del ex Departamento de Suelos

Anteriormente se habían explicado los motivos por los cuales el actual Departamento de Suelos debía integrarse



SUBSECRETARIO
SEIECA

DEPARTAMENTO
DE SERVICIOS
TECNICOS

UNIDAD
ASESORA DEL
DEPARTAMENTO

DIVISION DE
SEMILLAS

CERTIFICACION
DE SEMILLAS

PRODUCCION

FINANZAS

CUARENTENA

REGISTRO DE
AGROQUIMICOS

DIVISION DE
SANIDAD
VEGETAL

DIVISION DE
COMUNICACIONES

COMITE DE
PUBLICACIONES

PUBLICACIONES

DISTRIBUCION
Y
SUMINISTROS

EQUIPOS
DE
CAMPO

BIBLIOTECAS

INFORMACION

EDICION

ARTE
Y
COMPOSICION

IMPRESION



al Departamento de Investigaciones, conformando una de las partes más importantes de su estructura pero integrado armoniosamente a su actividad y como elemento de apoyo importantísimo a las demás divisiones de Investigación y al servicio de Extensión.

La estructura que se propone para las anteriores dependencias del ex Departamento de Suelos son las siguientes:

- . Clasificación, cubriendo las áreas de estudios básicos de suelos, semidetallado y detallados (fincas).
- . Fertilidad, cubriendo las áreas de respuestas a nutrientes e interacciones, correlaciones, investigaciones en deficiencias y elementos menores y paquetes de recomendaciones a los productores en lo que se refiere a análisis de suelos.
- . Manejo de Suelos, cubriendo las áreas de estudios de enmiendas; labores culturales, manejo de residuos de cosechas y problemas especiales.
- . Laboratorio, prestando servicio de apoyo de distintos demandantes en el análisis de muestras de suelos (para clasificación, experimentos, agricultores), análisis de abono para control de calidad, análisis foliar (para investigación de fertilidad y/o recomendaciones).
- . Conservación, cubriendo las áreas de estudios de la relación agua-suelo-planta, agrohidrología, diseño de sistemas de manejo de agua (riego, drenaje y escorrentía), equipos y estructuras de abastecimiento, control y/o conducción de agua y de almacenamiento de aguas a nivel de finca, diseño de planes de uso racional de tierras y aguas o planes de conservación, y prestar servicios de topografía en casos determinados.



5.5 Las Unidades Asesoras del Subsecretario

La estructura organizativa de la SEIECA cuenta con dos unidades que prestan asesoría y apoyo al Subsecretario de Estado:

Consejo Técnico Asesor

Unidad Técnica de Programación

5.5.1 El Consejo Técnico Asesor

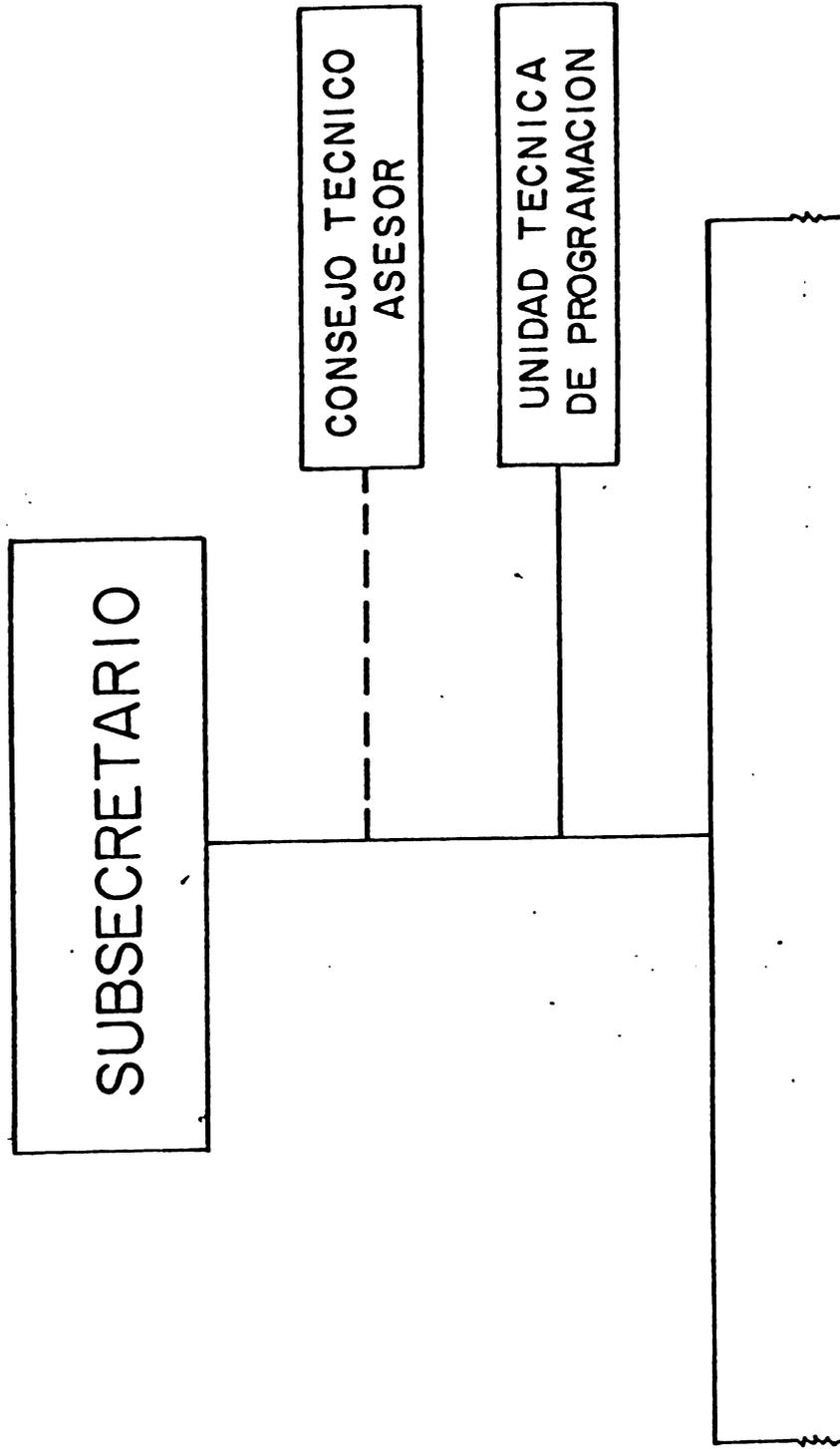
Es un mecanismo consultivo institucionalizado ^{1/} que permitirá al Subsecretario tomar decisiones con mayor base de información por la especialización temática de sus miembros componentes. El Consejo Técnico Asesor está integrado en forma permanente por el Subsecretario, que lo preside, el Asistente Ejecutivo del Subsecretario, el Jefe de la Unidad Técnica de la Programación, el Director del Departamento de Investigación Agropecuaria y el Director del Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria, pudiéndose convocar a otros funcionarios cuando así se considere conveniente.

5.5.2 La Unidad Técnica de Programación

Proporciona al Subsecretario y a los altos niveles decisivos de la SEIECA, el apoyo técnico que se requiere en las importantes áreas de programación, presupuestación, control operativo y presupuestario, así como en la evaluación de desempeño y de resultados de la labor de la Subsecretaría.

^{1/} Punto intermedio entre un ente legitimador (consejo asesor) y otro rector absoluto (consejo directivo), Compromete en cierta medida al Subsecretario en la aceptación de opiniones, pero también hace co-responsables a sus miembros en las resoluciones adoptadas por el Subsecretario, permitiendo tomar decisiones con mayor información especializada sobre el tema.







La Unidad Técnica de Programación está constituida por un Jefe de Unidad, que depende directamente del Subsecretario, y de un reducido equipo técnico.

Las funciones básicas de la Unidad son;

- 1) Proporcionar al Subsecretario y al Comité Técnico Asesor la información técnica que requieran para la toma de decisiones;
- 2) elaborar, con la colaboración del equipo técnico de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria de la SEA y con la participación selectiva de funcionarios de la SEIECA, el PLANIE prospectivo y el PLANIE operativo anual;
- 3) preparar las bases presupuestarias para los PLANIES operativos anuales;
- 4) desarrollar y aplicar una metodología de control y de evaluación del desempeño y resultados del PLANIE.

5.6 Las Unidades Auxiliares de la SEIECA

La estructura organizativa de la SEIECA está compuesta además por dos Unidades que prestan servicios auxiliares de apoyo a las áreas técnicas, y que dependen directamente del Subsecretario.

5.6.1 La Unidad de Trámite Administrativo

Al mismo tiempo que se evita construir duplicaciones del aparato administrativo central de la SEA, debe procurarse la mayor agilidad posible para el trámite administrativo de la SEIECA en su conjunto, de suerte que los servicios auxiliares de apoyo no se constituyan en traba para la eficacia operativa de la Subsecretaría.

Para ello existirá una Unidad de Trámite Administrativo cuyas funciones, básicamente, serán la de colaborar



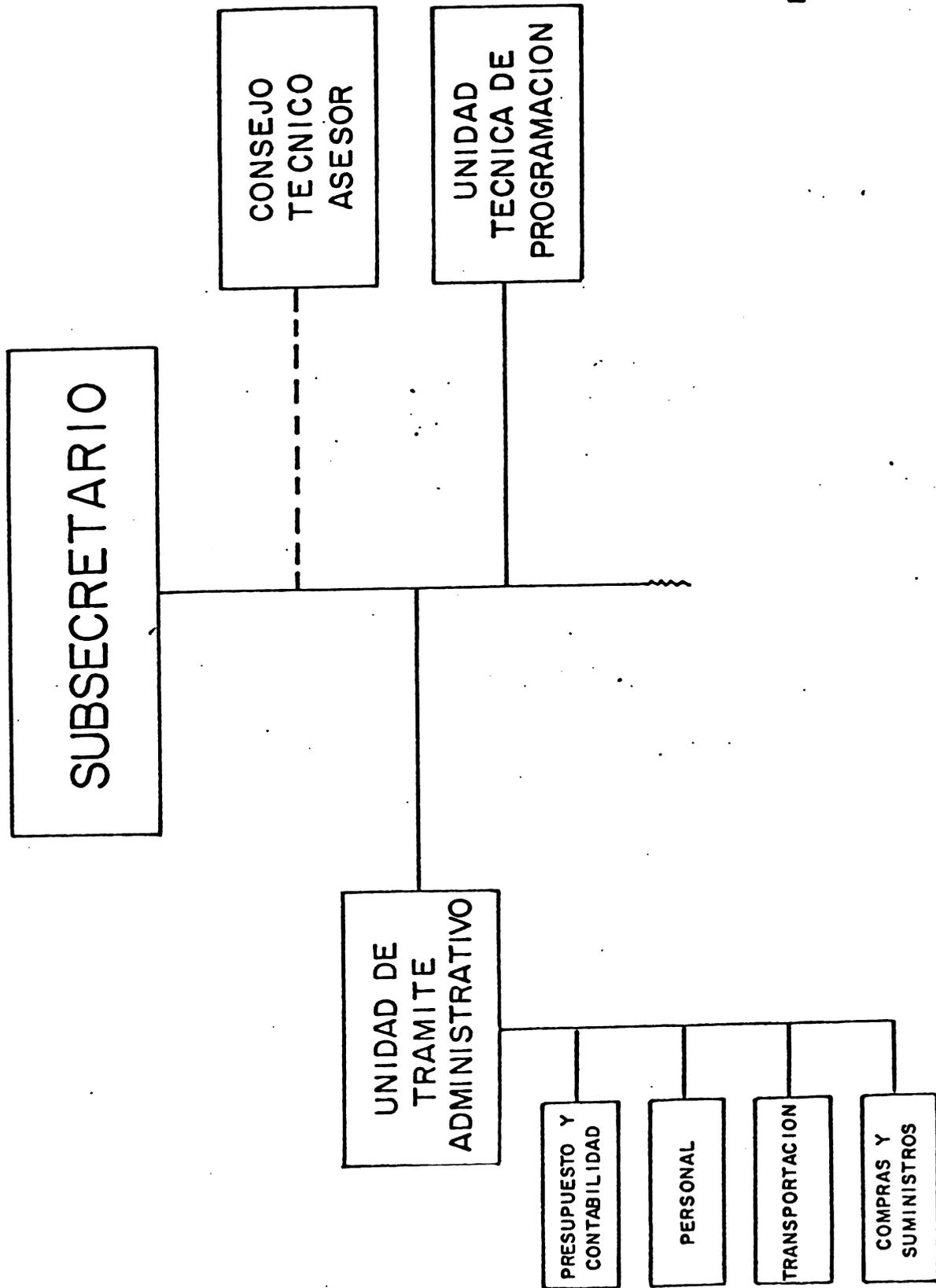


FIGURA 9
d.m./77



en la solución de problemas en las siguientes

áreas:

Presupuesto y Contabilidad
Personal
Transportación
Compras y Suministros

5.6.2 La Unidad de Relaciones Externas

Esta Unidad auxiliar tiene por objeto gestionar, seguir, evaluar y tratar todo lo relacionado con las relaciones externas, formales e informales, con entidades del extranjero e internacionales que tienen que ver con la SEIECA, así como el manejo de la especialización técnica de alto nivel a través de programas de becarios o concurso de profesores extranjeros.

Estas funciones dan lugar y se llevan a cabo a través de las siguientes dependencias

Relaciones Contractuales;
Especialización Técnica



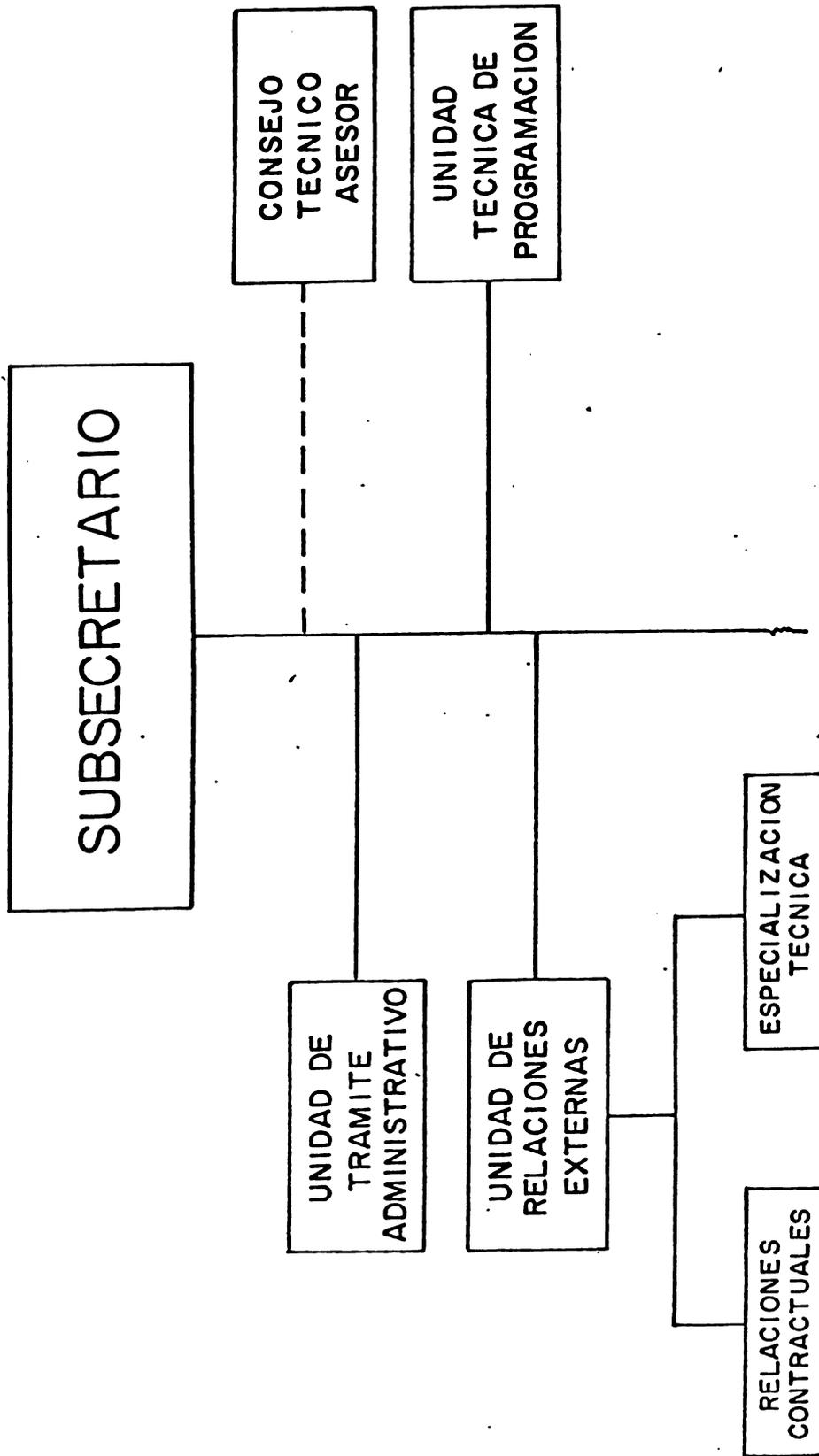


FIGURA 10
d.m./77



RECOMENDACION FINAL

Una vez las Autoridades de la Secretaría de Estado de Agricultura hayan tomado las decisiones que les corresponden con respecto a la reorganización propuesta en este documento, se pasará al diseño de las etapas requeridas para la implantación progresiva y ordenada de la misma. Tal implantación requerirá el concurso de todas las personas que desarrollan su actividad profesional en la Subsecretaría de Investigación, Extensión y Capacitación Agropecuaria. en beneficio del hombre rural y de la producción agropecuaria nacional.

