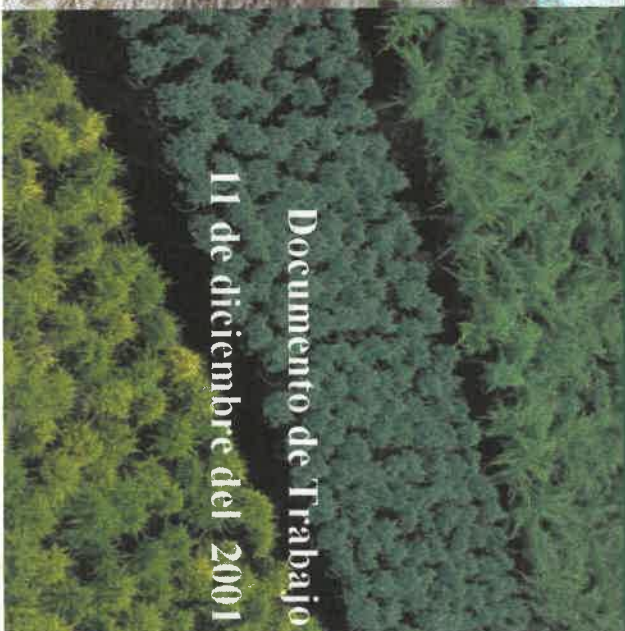


MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION  
AGENDA 2002-2004



Documento de Trabajo  
11 de diciembre del 2001

## MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION (MAGA) AGENDA 2002-2004

### I. ANTECEDENTES

En el marco del Convenio General de Cooperación suscrito entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el 30 de julio de 2001 los Viceministros del MAGA solicitaron al IICA la cooperación para facilitar el proceso de planificación de una Agenda que permita la implementación de la Política Agropecuaria 2000-2004, publicada por el MAGA en abril de 2000.

Para tal efecto, el IICA propuso una metodología y la integración de grupos de trabajo, lo cual fue aprobado por los Viceministros y con ello se inició el trabajo.

Como referentes obligados para el trabajo a realizar se tomaron en cuenta: (i) los compromisos institucionales del MAGA para el cumplimiento de los Acuerdos de Paz; (ii) el documento de la Política Agropecuaria 2000-2004; (iii) las prioridades explicitadas por el Ministro; y, (iv) la determinación de hacerlo con la participación de todas las Unidades del Despacho.

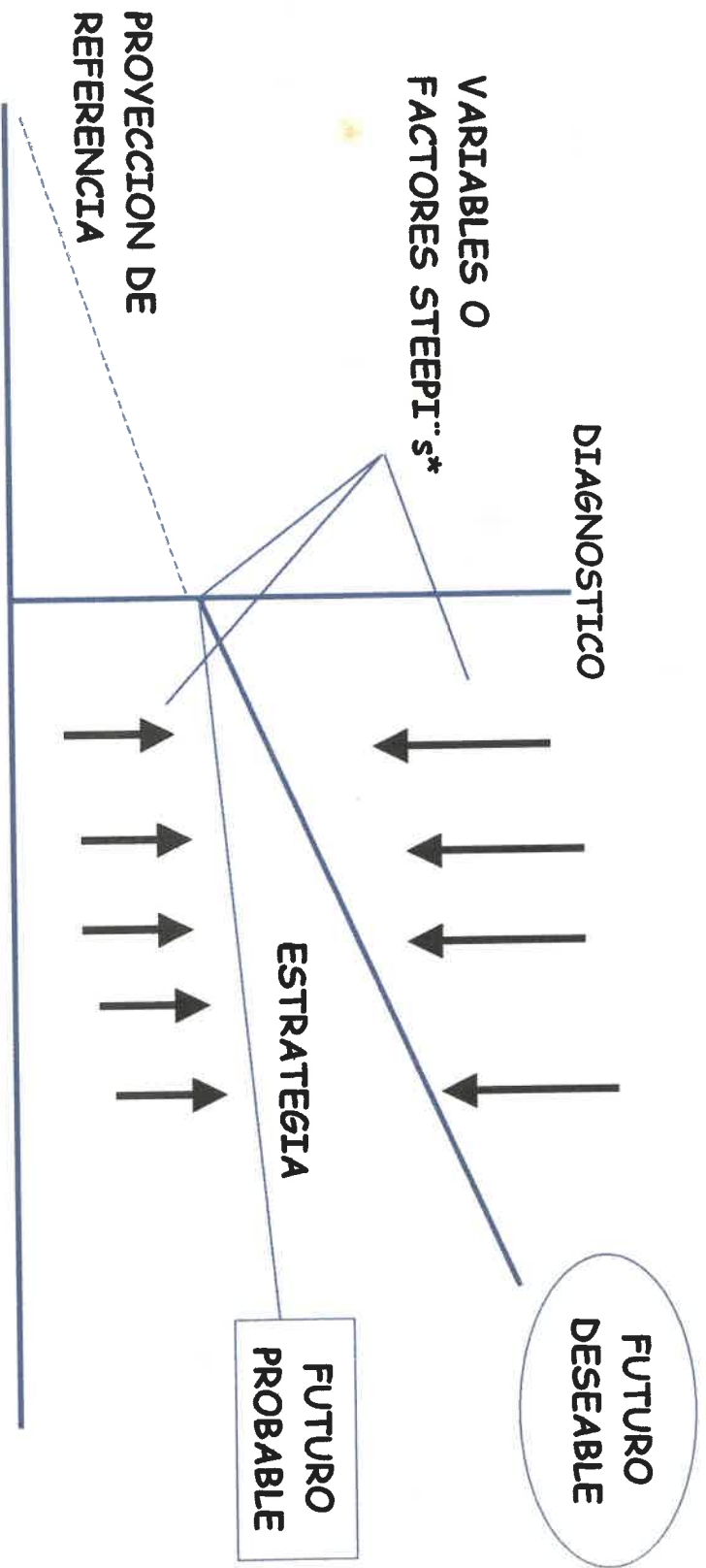
El IICA actuó como facilitador del trabajo con el enfoque de contribuir al desarrollo de capacidades en procesos de planificación estratégica prospectiva, por la vía de *aprender haciendo* y de apoyar el trabajo en equipo, con el objetivo de definir las prioridades alrededor de las cuales se estructuraría la Agenda de Trabajo.

### II. METODOLOGIA DE TRABAJO

La metodología empleada para la elaboración de esta propuesta es la de *Planeación Estratégica Prospectiva*. El enfoque de esta metodología se basa en plantear la solución de problemas con una *orientación positiva, donde el afán por obtener lo que se quiere es proactivo*. En la resolución prospectiva de los problemas, se especifica a donde se quiere llegar y se trata de lograrlo.

El planteamiento consiste en concentrarse en un *futuro ideal o futuro deseable*, y a partir de ahí, descubrir de forma participativa más amplia posible, las relaciones entre los diferentes aspectos que se pueden llevar a cabo en el futuro, abordando simultáneamente diferentes combinaciones de amenazas y oportunidades como un *sistema de problemas*.

# MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PROSPECTIVA



\*STEEPI..s = Factores sociales, tecnológicos, económicos, ecológicos, políticos e institucionales

La planeación de la Agenda de corto plazo del MAGA, se hizo con la participación en el proceso de los cuadros medios y superiores del Despacho (Viceministros y Coordinadores de las Unidades Centrales).

La planificación estratégica prospectiva consiste en diseñar un futuro deseable y hallar la manera de avanzar hacia el modo más efectivo posible.

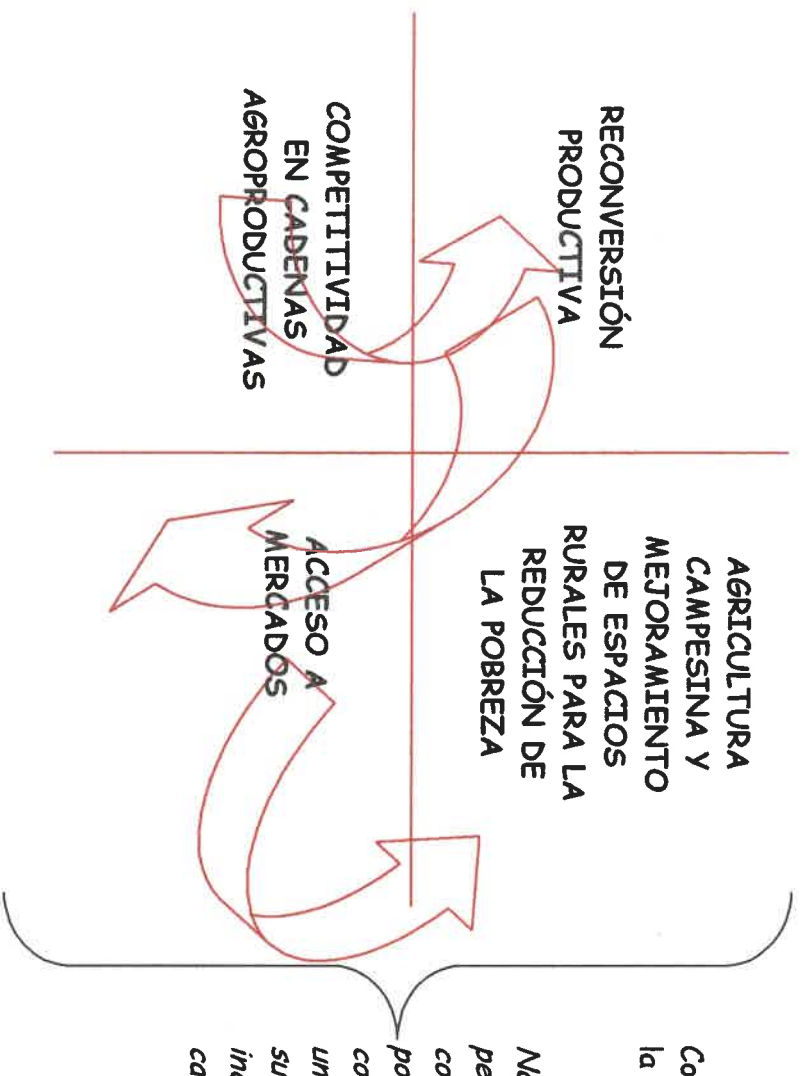
En este proceso ningún problema se abordó aisladamente, sino que cada uno se formuló como parte de una combinación de problemas interrelacionados, que se trataron como un todo.

Se utilizó como recurso metodológico para definir los problemas de una manera secuencial y ordenada un modelo que permite caracterizar y descomponer cualquier realidad en cuatro dimensiones que se denominan: *la causa formal* que constituye la esencia del problema; *la causa material* que es la sustancia del problema; *la causa eficiente* que corresponde a los procesos, dinámicas o actividades y *la causa final* que constituyen los resultados o productos.

CAUSA MATERIAL	CAUSA FINAL
CAUSA FORMAL	CAUSA EFICIENTE

Aplicando esta metodología, se identificaron cuatro ejes temáticos y cuatro líneas de acción estratégica, a partir de la POLÍTICA AGROPECUARIA 2000-2004 del MAGA:

EJES TEMATICOS	LINEAS DE ACCION ESTRATEGICA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitividad en cadenas agroproductivo comerciales</li> <li>2. Reconversión productiva</li> <li>3. Acceso a mercados y negociaciones comerciales</li> <li>4. Agricultura campesina y combate a la pobreza</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas y normativas</li> <li>2. Fortalecimiento institucional</li> <li>3. Planificación del ordenamiento territorial</li> <li>4. Formación de recurso humano y desarrollo de capital social</li> </ol>



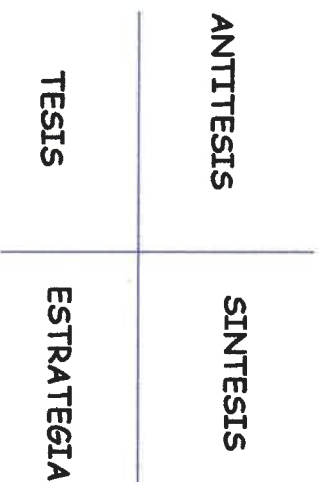
Conforme al esquema, la conceptualización de la Agenda e la siguiente:

*El desarrollo agropecuario concebido en la Política Nacional Agropecuaria 2000-2004, se concreta para el periodo 2002-2004 en el objetivo de desarrollar la competitividad de cadenas agroproductivas prioritarias por medio de una reconversión productiva que se consecuenta y alineada con los procesos y dinámicas a una economía de mercado que requiere ampliar y mejorar su acceso a los mercados, para apoyar el desarrollo incluyente con equidad de género en la agricultura campesina, que contribuya a la reducción de la pobreza.*

A cada uno de los Ejes Temáticos seleccionados se definieron cuatro elementos:

- i. una **TESIS** o concepto teórico del futuro deseable
- ii. la **ANTITESIS** o descripción de la realidad presente, equivalente al diagnóstico de problemas
- iii. la **ESTRATEGIA** o selección de alternativas técnicamente factibles y viables operativamente, para modificar la situación presente
- iv. la **SÍNTEISIS** o tablero de control que sintetiza los indicadores de resultados de las acciones emprendidas y de las soluciones propuestas

**TAES**



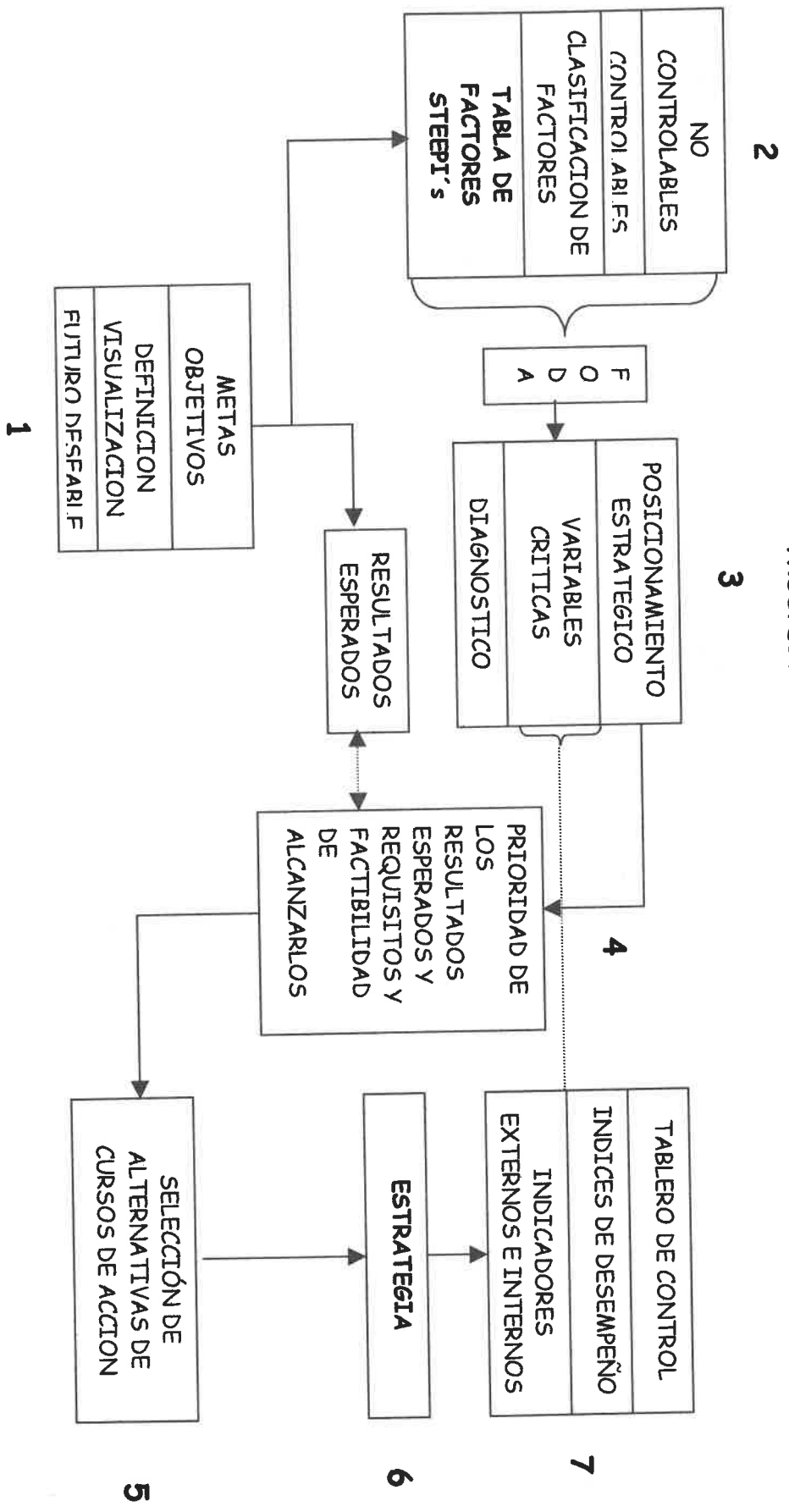
Cada una de las **TESIS** en los ejes temáticos, se fijó como horizonte temporal el período 2002-2004 y como límite físico la capacidad del **MAGA** para implementar un conjunto de intervenciones puntuales alrededor de una Agenda de acciones prioritarias, que mejoren su desempeño como conductor de la Política de Desarrollo Agropecuario.

La **ANTITESIS** se abordó para cada eje temático usando el Modelo **CAUSA-EFECTO** de Ichizawa para identificar las diferentes combinaciones de variables y sus posibles interacciones. A partir de los diagramas de Causa-efecto, se organizaron las variables para calcular la **BALANZA EXÓGENA** y **ENDÓGENA** de cada una de ellas y elaborar sus Mapas de diagnóstico y de posicionamiento estratégico.

Las **ESTRATEGIAS** se construyeron usando los referentes de las **TESIS** y **ANITESIS**, a partir de las cuales se clasificaron dentro de la Tipología de Problemas y Soluciones, del Modelo de Planificación Estratégica Prospectiva, como **PROBLEMAS ESTRUCTURADOS** a las cuales correspondió aplicar una Solución de **CONTROL EXPERTO INTUITIVO**.

Como **SÍNTEISIS** se trabajaron matrices **INSUMO-PRODUCTO** de cada Estrategia, las cuales serán usadas como **TABLEROS DE CONTROL** de las operaciones. Su aplicación para monitorear y dar seguimiento a las actividades resultará fundamental en la dinámica que se desarrollará con esta Agenda, ya que con el conjunto de indicadores identificados debe ser posible comprobar si las estrategias fueron las correctas.

**PROSPECTIVA LINEAL SIMPLE**





### III. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del ejercicio de Planificación Estratégica Prospectiva, con el cual se estructuró la propuesta de Agenda del MAGA para el período 2002-2004.

#### 1. COMPETITIVIDAD DE CADENAS AGRO PRODUCTIVO COMERCIALES

1.1. **Definición del futuro deseable**  
Prevalencia de un ambiente y condiciones favorables para el desempeño competitivo de, al menos, seis cadenas agro productivo comerciales de importancia estratégica para Guatemala.

1.2. **Objetivo general de la agenda**  
Apoyar la ejecución de un proceso permanente orientado a desarrollar la competitividad en el sector agropecuario, forestal e hidrobiológico.

#### 1.3. **Objetivos específicos de la agenda:**

1.3.1. Identificar y priorizar cadenas agro productivo comerciales que presentan ventajas comparativas que se pueden convertir en ventajas competitivas.

1.3.2. Fortalecer a los Grupos de Trabajo Subsectorial (GTS's) existentes y apoyar la conformación de nuevos GTS's en torno a cadenas agro productivas comerciales con potencial competitivo.

1.3.3. Establecer acuerdos de competitividad entre los sectores público y privado vinculados a las cadenas agro productivo comerciales de interés, a partir de estudios de los respectivos sistemas agro alimentarios que servirán de insumo para el diálogo y la acción entre los actores.

#### 1.4. Metas:

- 1.4.1. Un estudio de identificación y priorización de rubros agropecuarios, forestales e hidrobiológicos con potencial competitivo ha sido realizado.
- 1.4.2. Seis GTS´s en torno a igual número de cadenas agro productivo comerciales, han sido consolidados y se encuentran ejecutando planes de acción para el desarrollo de competitividad en sus respectivas cadenas.
- 1.4.3. Seis estudios de competitividad de cadenas agro productivo comerciales han sido completados.
- 1.4.4. Seis acuerdos de competitividad entre los sectores público y privado se han consensuado y se encuentran en ejecución.

#### 1.5. Definición de la situación actual

Prevalece un ambiente y condiciones desfavorables para el desempeño competitivo de las cadenas agro productivo comerciales de importancia estratégica para Guatemala

- 1.5.1. Causas: Entre las determinantes de la situación actual se encuentran las siguientes: (i) subvenciones a las agro exportaciones en varios países desarrollados; (ii) reglas poco claras e inestables (iii) ausencia de políticas para la competitividad; (iv) deficiente infraestructura y servicios de apoyo a la producción; (v) carga excesiva de trámites para la exportación; (vi) tecnología inapropiada; (vii) organización deficiente de las cadenas agro productivo comerciales; y, (viii) caída de precios internacionales de productos tradicionales de agro exportación.
- 1.5.2. Efectos: En el ambiente sectorial se perciben los síntomas siguientes: (i) pérdida de mercados y de ventajas comparativas; (ii) endeudamiento y morosidad; (iii) dispersión, desorden y desorientación de las inversiones; (iv) descapitalización y desestímulo a las inversiones; (v) incertidumbre, (vi) degradación de recursos naturales (vii) improductividad; (viii) pérdidas poscosecha;; (ix) desempleo y bajos ingresos; y, (x) inseguridad alimentaria.

#### 1.6. Diagnóstico (FODA)

En Anexo 1 de este documento se presenta el diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para el tema de Competitividad; asimismo, los mapas del diagnóstico y del posicionamiento estratégico. En el sistema de problemas analizado, se puede apreciar que las debilidades superan a las fortalezas (balanza interna) y que las oportunidades son

mayores que las amenazas (balanza externa); es decir, el posicionamiento estratégico está definido por un escenario donde dominan las debilidades y oportunidades. Esta posición sugiere diseñar una estrategia con intervenciones centradas en corregir las debilidades más relevantes y que puedan actuar como impulsoras de cambios estructurales que ofrezcan competitividad a las cadenas agro productivo comerciales.

### **1.7. Estrategia**

Con base en la selección de las tres variables relevantes en cada dimensión del FODA, se infiere que la estrategia operativa debe estar basada en lo siguiente: (i) buscar el apalancamiento en la estabilidad macroeconómica, como generadora de confianza para la inversión; en el aprendizaje obtenido de las experiencias exitosas de coordinación público-privada en producción no tradicional y en el margen que ofrece una base productiva con ventajas comparativas; (ii) apoyarse en el ambiente favorable que ofrece la proximidad a los mercados; la profundización de procesos de integración comercial en los que Guatemala participa; y en un esperado incremento en consumo y demanda de productos agropecuarios e hidrobiológicos; (iii) corregir la preeminencia de políticas macroeconómicas desfavorables; la escasez y mala calidad de servicios; atender los problemas de la infraestructura deficiente y sin mantenimiento; y revertir la inoperancia del PRONACOM; y, (iv) anticiparse a los efectos de posibles "shocks" externos que produzcan inestabilidad interna en variables macroeconómicas; probables disminuciones en el consumo y la demanda y un aumento del proteccionismo.

Las características de la estrategia propuesta son: (i) centrarse en causas prioritarias y relevantes y no en efectos; (ii) Con el mejoramiento del desempeño específico del sector público, propiciar un mejor desempeño de los sistemas agro productivos relevantes con potencial de competitividad mediante saltos tecnológicos y eficacia en la organización de sus procesos.

### **1.8. Cursos de Acción:**

*Se proponen los siguientes cursos de acción:*

Cursos de Acción	Descripción de Actividades	Tiempo de Ejecución
Fortalecimiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reactivar la participación del MAGA ante PRONACOM para gestionar apoyos a procesos de desarrollo competitivo a través de las cadenas agro productivas.</li> </ul>	Enero a marzo del 2002
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reactivar y fortalecer el trabajo con los Grupos Subsectoriales ya existentes y apoyar la formación de nuevos GTS's en torno a rubros con potencial competitivo.</li> </ul>	Enero a diciembre del 2002
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompañar técnicamente a los GTS activos, en el proceso de diálogo y consenso para la construcción de planes estratégicos que permitan el desarrollo competitivo y sostenible de sus respectivos rubros.</li> </ul>	Enero 2002 a diciembre 2003
Políticas y normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar el accionar del MAGA con el quehacer de otras entidades públicas vinculadas al desarrollo agrícola y rural, entre ellas, el MICTIVI, MINEDU, MARN, MSPYAS, MINECO y Fondos Sociales.</li> </ul>	Enero 2002 a diciembre 2003
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar los instrumentos de políticas y de normativas sectoriales que permitan crear un clima favorable para el desarrollo competitivo y sostenible de cadenas agro productivo comerciales de interés nacional.</li> </ul>	Enero 2002 a diciembre de 2003
Planificación del Ordenamiento territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación beligerante del MAGA ante la Junta Monetaria y Gabinete Económico a efecto de lograr coherencia entre las políticas macroeconómicas y la política sectorial.</li> </ul>	De enero 2002 a diciembre de 2003
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inducir mediante instrumentos de política sectorial (crédito, asistencia técnica, desarrollo de infraestructura de apoyo a la producción, etc.), la focalización de la producción primaria de rubros con potencial competitivo considerando el uso potencial del suelo.</li> </ul>	Enero a diciembre 2002
Formación de recurso humano y capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concretar alianzas estratégicas con Universidades, Escuelas Técnicas e INTECAP con el objetivo de poner en marcha un programa de capacitación para la formación de recurso humano especializado para la agricultura ampliada.<sup>1</sup></li> </ul>	Enero a diciembre de 2002
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concretar alianzas estratégicas con el ICTA, CONCYT y Universidades para poner en marcha un programa de investigación y desarrollo tecnológico en apoyo a las cadenas agro productivo comerciales de interés nacional.</li> </ul>	Enero a diciembre de 2002
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar la organización regional de productores agropecuarios, forestales e hidrobiológicos alrededor de proyectos agro-industriales en rubros con potencial competitivo</li> </ul>	Enero 2002 a diciembre 2003

<sup>1</sup> Agricultura ampliada considera desde la producción primaria hasta el consumo, es decir, a toda la cadena agro productivo comercial

### 1.9. Prioridad y requisitos de los resultados esperados en Competitividad

Resultado	Prioridad	Requisitos	Sucedáneos o sustitutos
Operación de un programa para la competitividad de la agricultura y trabajo coordinado y conjunto de sectores público y privado en seis (6) cadenas agro productivo comerciales	Prioridad 1 Necesario Urgente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suscrito Acuerdo Nacional de Competitividad entre MAGA MICTVI, MINEDU, MARN, MSPYAS, MINECO, Fondos Sociales y Sector Privado</li> <li>✓ Reactivación de Grupos de Trabajo Subsectoriales (GTS's)</li> <li>✓ Formación de nuevos GTS's en cadenas prioritarias</li> <li>✓ Formación de Grupo Especializado en Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acuerdo Gubernativo de coordinación entre entidades públicas y privadas</li> <li>✓ Trabajo en el CONADEA</li> <li>✓ Contratación de consultoría</li> </ul>
Alianzas estratégicas entre el MAGA y entidades educativas y ejecución de programas de capacitación y formación de recurso humano especializado en agricultura	Prioridad 2 Necesario Urgente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecto de Gestión del Conocimiento para la agricultura</li> <li>✓ Acuerdo Intersectorial MAGA-MINEDU-ENCA-Universidades-FONDOS-ONG's-Fundaciones-INTECAP</li> <li>✓ Inventario de recursos para la educación y capacitación en proyectos sectoriales y reasignación al Proyecto de Gestión del Conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convenios interministeriales</li> <li>✓ Programa sectorial de capacitación</li> <li>✓ Reactivación de componentes de capacitación</li> </ul>
Alianzas estratégicas entre el MAGA y entidades de investigación agropecuaria, y ejecución de un programa de investigación y desarrollo tecnológico para la modernización de cadenas prioritarias	Prioridad 3 Necesario Importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio estratégico prospectivo de la competitividad de cadenas prioritarias</li> <li>✓ Proyecto de investigación y desarrollo tecnológico para la competitividad de 6 rubros prioritarios</li> <li>✓ Inventario de recursos para la investigación y desarrollo tecnológico en Proyectos sectoriales y reasignación al Proyecto de Investigación y desarrollo para la competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios de mercado por consultorías</li> <li>✓ Servicios de asistencia técnica bajo contrato</li> <li>✓ Reactivación de componentes y mejora de la coordinación</li> </ul>
Incrementos de producción y de participación en mercados nacional y/o internacional de seis rubros agropecuarios	Prioridad 4 Necesario Importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicación de Acuerdo Gubernativo de simplificación y modernización de trámites y servicios para la competitividad</li> <li>✓ Firma de Acuerdos de competitividad por rubros</li> <li>✓ Respaldo efectivo de Junta Monetaria a instrumentos de política sectorial para la competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reactivación del Programa de Ventanilla Única</li> <li>✓ Iniciativas Departamentales de MAGA</li> <li>✓ Coordinación pública de iniciativas privadas para agro negocios</li> </ul>

## 1.10. Tablero de Control

Descripción del Resultado o Producto Esperado	Fecha de logro	Indicador de logro
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Operación de un programa para la competitividad de la agricultura y trabajo coordinado y conjunto de sectores público y privado en seis (6) cadenas agro productivo comerciales</li> </ul>	Diciembre, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No. de acuerdos de competitividad establecidos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alianzas estratégicas entre el MAGA y entidades educativas y ejecución de programas de capacitación y formación de recurso humano especializado en agricultura</li> </ul>	Diciembre, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No. anual de convenios suscritos</li> <li>✓ No. anual de cursos impartidos</li> <li>✓ No. anual de participantes en cursos</li> <li>✓ % anual de recurso humano capacitado e incorporado en empresas agropecuarias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alianzas estratégicas entre el MAGA y entidades de investigación agropecuaria y ejecución de un programa de investigación y desarrollo tecnológico en apoyo a la modernización de cadenas agro productivo comerciales prioritarias</li> </ul>	Diciembre, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No. anual de convenios suscritos</li> <li>✓ No. anual de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico</li> <li>✓ Productividad de las empresas agropecuarias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementos de producción y de participación en los mercados nacional y/o internacional de seis (6) rubros agropecuarios</li> </ul>	Diciembre, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasa anual de crecimiento de la producción nacional por producto (%)</li> <li>✓ Tasa anual de crecimiento de la producción comercializada en el país (%)</li> <li>✓ Tasa anual de crecimiento en agro exportaciones por producto (%)</li> <li>✓ Precios de paridad de importación</li> </ul>

### 1.11. Equipo responsable

- ✓ Líder: Coordinador de la UPTE
- ✓ Facilitador: Coordinador de la UNR y Coordinador de la UPTE
- ✓ Operador: Coordinador Subárea de Comercio de la UPTE y Área de Normas y Procedimientos de la UNR
- ✓ Monitor: Viceministro de Ganadería, Recursos Hidrobiológicos y Alimentación

## 2. RECONVERSION AGRICOLA

2.1. **Definición del futuro deseable**  
Desarrollo de una agricultura competitiva y sostenible, sustentada en una relación armónica entre naturaleza, sociedad y economía, en cuatro zonas agro ecológicas del país.

2.2. **Objetivo general**  
Propiciar formas eficientes y efectivas para asignar los recursos productivos del país hacia actividades agropecuarias, forestales e hidrobiológicas que presenten un alto potencial de sostenibilidad económica, social y ecológica.

### 2.3. Objetivos específicos

2.3.1. Concluir la elaboración del Plan de Reconversión del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico; incluyendo la identificación y priorización de zonas agro ecológicas a reconvertir y las respectivas alternativas de reconversión.

2.3.2. Diseñar participativamente los instrumentos que incentiven la reconversión.

2.3.3. Consolidar alianzas estratégicas para la ejecución del Plan de reconversión

2.3.4. Elaborar y poner en marcha programas específicos de reconversión.

### 2.4. Metas

2.4.1. Al menos 4 zonas agro ecológicas han sido priorizadas para fines de reconversión.

2.4.2. Como mínimo se han priorizado 3 opciones de reconversión para cada zona agroecológica.

2.4.3. Un Plan de reconversión ha sido diseñado y se encuentra en ejecución.

2.4.4. Al menos 3 instrumentos de política que estimulen la reconversión, han sido diseñados e implementados.

2.4.5. Una campaña de promoción y divulgación del programa de reconversión, ha sido ejecutada.

2.4.6. Al menos 3 tipos de alianzas para la ejecución del plan de reconversión han sido consolidadas.

2.4.7. Cuatro programas de reconversión tecnológica y/o productiva han iniciado su ejecución.

## 2.5. Definición de la situación actual

Rubros agropecuarios, higrrobiológicos y forestales estancados con competitividad deficiente, utilizando sistemas de producción insostenibles, generando escaso valor agregado y desigualdades socioeconómicas en las áreas rurales.

### 2.5.1. Causas: Entre las más relevantes se encuentran las siguientes: (i) Dependencia de una reducida gama de productos

para la generación de empleo e ingresos; (ii) alta proporción de productos en crisis por las condiciones del mercado; (iii) estructura de la producción debilitada para sustentar la reactivación económica del agro; (iv) utilización y manejo inadecuados de los recursos naturales de base; (v) tecnología inapropiada; (vi) generación de poco valor agregado en las cadenas productivas; (vii) desastres naturales; (viii) organización sectorial deficiente; (ix) inseguridad de los bienes y las personas; (x) infraestructura deficiente y en mal estado; (xi) Planificación deficiente; (xii) deficiente efectividad de instrumentos financieros.

### 2.5.2. Efectos: El conjunto de causas citadas anteriormente genera, entre otros, los efectos siguientes: (i) pérdida de

mercados y ventas comparativas; (ii) endeudamiento y morosidad; (iii) descapitalización del sector y desestímulo de las inversiones; (iv) pérdidas post cosecha ; (v) incertidumbre; (vi) desempleo y bajos ingresos; (vii) improductividad; (ix) degradación de los recursos naturales; y, (x) insuficiencia alimentaria.

## 2.6. Diagnóstico (FODA):

En Anexo 2 del presente documento se presenta el diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en el tema de la reconversión agrícola; igualmente, los mapas de diagnóstico y de posicionamiento estratégico. En el sistema de problemas identificado, las debilidades y amenazas superan a las fortalezas y a las oportunidades. Sin embargo la situación ofrece un conjunto de variables controlables y susceptibles de ser modificadas para revertir un futuro tendencial de estancamiento, con fuertes posibilidades de agravarse en el corto plazo. Esta posición sugiere diseñar una estrategia con intervenciones centradas en potenciar las fortalezas más relevantes y contra restar las debilidades que favorecen la inercia de las tendencias declinantes reveladas en el diagnóstico.



## 2.7. Estrategia Operativa:

Conociendo el diagnóstico y posicionamiento estratégico en que nos encontramos en el presente sistema de problemas analizado, la acción estratégica debe concentrarse en las variables relevantes capaces de modificar el curso de los eventos. Con base en la selección de las variables con mayor peso en cada una de las cuatros dimensiones del FODA, se infiere que la estrategia operativa debe estar basada en lo siguiente: (i) aprovechar la existencia de instrumentos de análisis e información estratégica para ponerlos al alcance de los agentes económicos, y así mejorar su toma de decisiones, reordenar los instrumentos sectoriales disponibles y hacer efectivos los mecanismos financieros para apoyar la reconversión; (ii) apoyarse en el ambiente favorable que ofrece la proximidad a los mercados, la profundización de procesos de integración comercial en los que Guatemala participa; y en un esperado incremento en la demanda y consumo de productos agropecuarios e hidrobiológicos; (iii) disminuir la proporción de productos en crisis por su desventaja en los mercados impulsando una diversificación productiva y concertando el ordenamiento en el uso de los recursos productivos; y, (iv) anticiparse a los efectos de posible inestabilidad social por efectos de rezago en la regularización jurídica de la tenencia de la tierra y el incremento de la inseguridad pública en el medio rural.

Las características de la estrategia propuesta son: (i) centrarse en causas prioritarias y relevantes y no en efectos; (ii) con el mejoramiento del desempeño específico del sector público, propiciar también un mejor desempeño de los sistemas agro productivos relevantes, con potencial de competitividad, mediante saltos tecnológicos y la eficacia en la organización de sus procesos.

## 2.8. Cursos de Acción:

La estrategia operativa deberá seguir los siguientes cursos de acción:

Cursos de Acción	Descripción de las Actividades	Tiempo de Ejecución
1. Fortalecimiento de la Institucionalidad Público /Privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar y contactar potenciales aliados para ejecutar el plan de reconversión</li> <li>✓ Establecer formalmente las alianzas estratégicas</li> <li>✓ Desarrollar y consensuar con aliados y cooperantes, mecanismos de coordinación para financiar y poner en operación el plan</li> <li>✓ Implementar dentro del MAGA, mecanismos de apoyo al mercadeo y al comercio agrícola</li> </ul>	Enero a Junio 2002
2. Políticas y Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concluir la propuesta del plan de reconversión</li> <li>✓ Socializar y consensuar la propuesta de reconversión</li> <li>✓ Desarrollar y consensuar con aliados y cooperantes, instrumentos de política que incentiven la reconversión</li> <li>✓ Desarrollar una propuesta de apoyos internos a la producción (fertilizantes, plaguicidas, herramientas, etc.) para el proceso de reconversión productiva de fincas de pequeños productores</li> </ul>	Octubre 2001 a Abril 2002
3. Planificación del Ordenamiento territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilitar la formulación y ejecución de programas y proyectos productivos y comerciales, en función de las características agroclimáticas de localidades específicas</li> </ul>	Abril 2002 a Diciembre 2003
4. Formación de Recurso Humano y Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar las necesidades de formación de recurso humano en función de los requerimientos del Plan de reconversión</li> <li>✓ Promover procesos de capacitación, con fundamento en las necesidades definidas por la reconversión</li> <li>✓ Identificar y focalizar grupos organizados con potencial de integrarse al proceso de reconversión</li> <li>✓ Identificar necesidades de organización para lograr economías de escala</li> <li>✓ Fortalecer la disciplina de trabajo organizado y capacidad de autogestión grupal, en torno a proyectos específicos productivos y comerciales</li> </ul>	Febrero 2002 a Diciembre 2003

2.9. Prioridad y requisitos de los resultados esperados en Reconversión

Resultados	Prioridad	Requisitos	Sucedáneos o Sustituras
<p>✓ Plan de Reconversión ha sido diseñado y se encuentra en ejecución con el apoyo de tres instrumentos de política que estimulan la reconversión</p>	<p>Prioridad 1 Necesario Urgente</p>	<p>✓ Equipo de planificación de la reconversión conformado dentro del MAGA                      ✓ Cooperación técnica especializada                      ✓ Caracterización y estudio prospectivo del potencial productivo de las 14 zonas agroecológicas hecho por el MAGA                      ✓ Análisis de sensibilidad de instrumentos de política para la reconversión elaborado por el MAGA</p>	<p>✓ Equipo de consultoría externo contratado                      ✓ Recopilación de información secundaria</p>
<p>✓ Cuatro zonas agroecológicas priorizadas para fines de reconversión con tres opciones de reconversión para cada zona agroecológica</p>	<p>Prioridad 2 Necesario Importante</p>	<p>✓ Metodología ad-hoc para estudios técnicos participativos con las comunidades                      ✓ Personal asignado del MAGA a nivel departamental en las regiones seleccionadas                      ✓ Grupos interdisciplinarios de los sectores público privado constituidos en el ámbito de las regiones seleccionadas                      ✓ Financiamiento disponible</p>	<p>✓ Contratación de modelo exógeno probado                      ✓ Contratación de unidad técnica externa                      ✓ Cooperación técnica y financiera externa</p>
<p>✓ Tres tipos de alianzas para la ejecución del Plan de Reconversión han sido consolidadas</p>	<p>Prioridad 3 Necesario Importante</p>	<p>✓ Diálogo, concertación y acuerdos suscritos entre MAGA-CAMAARO, MAGA-AGEXPRONT Y MAGA-CONAGRAB</p>	<p>✓ Suscripción de Acuerdos con miembros de CONADEA</p>
<p>✓ Cuatro Programas de Reconversión tecnológica y/o productiva han iniciado su ejecución</p>	<p>Prioridad 4 Necesario Importante</p>	<p>✓ Cuatro modelos tecnológicos de reconversión productiva y/o tecnológica generados por ICTA y GTS's                      ✓ Cuatro estudios de factibilidad técnica y financiera elaborados por el MAGA                      ✓ Cuatro programas de inversión aprobados y con financiamiento de presupuesto fiscal</p>	<p>✓ Modelos adquiridos por contrato con consultores externos                      ✓ Estudios elaborados por contrato con Agencia de Cooperación                      ✓ Financiamiento externo</p>

## 2.10. Tablero de Control

Descripción del Resultado o Producto Esperado	Fecha de logro	Indicador de logro
✓ Plan de reconversión ha sido diseñado y se encuentra en ejecución con el incentivo de al menos tres instrumentos de política	Diciembre, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un Documento del Plan está disponible</li> <li>✓ Tres instrumentos de política han sido consensuados y aplicados</li> </ul>
✓ Cuatro (4) zonas agro ecológicas priorizadas para fines de reconversión con tres (3) opciones de reconversión para cada una	Diciembre, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un Mapa de zonas de reconversión está disponible</li> <li>✓ No. anual de estudios de factibilidad técnica y económica de opciones de reconversión</li> </ul>
✓ Tres (3) tipos de alianzas estratégicas para la ejecución del plan de reconversión han sido consolidadas	Diciembre, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No. anual de convenios de coordinación y cooperación suscritos</li> </ul>
✓ Cuatro (4) programas y/o proyectos de reconversión tecnológica y/o productiva han iniciado su ejecución	Diciembre, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No. anual de documentos de programas y/o proyecto elaborados.</li> <li>✓ No. anual de convenios técnico administrativos suscritos para la ejecución de proyectos</li> <li>✓ Área anual reconvertida tecnológica y/o productivamente (ha/año)</li> <li>✓ Productividad física por año y por rubro reconvertido (tm/ha)</li> <li>✓ Productividad económica por año y por rubro reconvertido (Q/ha)</li> </ul>

## 2.11. Equipo responsable

- ✓ Líder: Viceministro de Agricultura.
- ✓ Facilitador: Coordinadores de Unidad de Políticas e Información Estratégica y Unidad de Gestión para el Desarrollo.
- ✓ Operador: Coordinador Unidad de Operaciones Rurales.
- ✓ Monitor: Coordinador Unidad de Gestión para el Desarrollo.

### **3. ACCESO A MERCADOS Y NEGOCIACIONES COMERCIALES**

#### **3.1. Definición del futuro deseable**

La oferta de productos agropecuarios, forestales e hidrobiológicos se amplía progresivamente hasta lograr que cuatro nuevos rubros se inserten en el mercado con una mejora general en precio, calidad, inocuidad y sanidad.

#### **3.2. Objetivo general**

Mantener y ampliar progresivamente una oferta agropecuaria, forestal e hidrobiológica estable y accesible en precio, sanidad y calidad en los mercados, a fin de mejorar el bienestar de la población guatemalteca.

#### **3.3. Objetivos específicos**

**3.3.1. Fortalecer las capacidades en el MAGA y en el sector privado agropecuario, forestal e hidrobiológico; en materia de planificación, gestión y negociación de la apertura comercial; para lograr consensos y fijar posiciones de país, por producto o sector en las negociaciones comerciales.**

**3.3.2. Construir una plataforma nacional de agro exportación que sea capaz de insertarse en los mercados con una oferta de productos competitiva en precio, calidad e inocuidad; producida bajo sistemas sostenibles en aspectos económicos, sociales y ambientales.**

**3.3.3. Crear un mecanismo de apoyo a la comercialización interna de productos agropecuarios de pequeñas fincas y que asegure el abastecimiento de productos básicos para el consumo de la población guatemalteca.**

#### **3.4. Metas**

**3.4.1. Formada una masa crítica de negociadores de la oferta agrícola agropecuario, forestal e hidrobiológico**

**3.4.2. Constituido y formado un equipo público para la planificación de política y gestión de la apertura comercial**

**3.4.3. Consensuadas y planteadas en los foros de negociación comercial las posiciones sectoriales, para los rubros y cadenas sensibles y críticas identificadas**

- 3.4.4. Implementado y operando efectivamente en el ámbito nacional, el sistema de vigilancia sanitaria y fitosanitaria
- 3.4.5. Implementado y funcionando un sistema de información y notificación del Acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF)
- 3.4.6. Actualizada y armonizada con el ámbito internacional, la normativa sanitaria, fitosanitaria y de amigabilidad ambiental
- 3.4.7. Implementado y funcionando efectivamente un sistema de información, para los productores nacionales, sobre la demanda, oferta y precios de los productos agropecuarios en el mercado nacional y centroamericano

### 3.5. Definición de la situación actual

La oferta de productos agropecuarios, forestales e hidrobiológicos es irregular, insuficiente y presenta deficiencias en calidad, sanidad, inocuidad y costo.

3.5.1. Causas: Entre las causas que determinan la situación actual, destacan las siguientes: (i) ausencia de políticas efectivas; (ii) estatus sanitario deficiente; (iii) ausencia de programas que incentiven el comercio; (iv) caída de precios internacionales; (v) cambios en las preferencias del consumidor; (vi) falta de participación efectiva en OMC e OIR's; (vii) escalada de sistemas de producción inviables; (viii) tecnología inapropiada; (ix) desastres; y, (x) insuficiencias en infraestructura y servicios de apoyo a la producción.

3.5.2. Efectos: La situación actual se manifiesta en los aspectos siguientes: (i) pérdida de mercados y de ventajas comparativas; (ii) pérdidas post cosecha; (iii) endeudamiento y morosidad; (iv) descapitalización; (v) incertidumbre; (vi) desempleo y bajos ingresos; (vii) improductividad; (viii) degradación de recursos; y, (ix) insuficiencia alimentaria.

### 3.6. Diagnóstico (FODA)

En Anexo 3 del presente documento se muestra el diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para el tema de Acceso a Mercados y Negociaciones Comerciales; asimismo, los mapas de diagnóstico y de posicionamientos estratégico. Las debilidades y amenazas, superan a las fortalezas y oportunidades en el sistema de problemas identificado y esto determina un escenario actual de crisis o estancamiento. Esta posición sugiere diseñar una estrategia con intervenciones cuyos beneficios extrínsecos sean inductores de cambios en la percepción de los actores económicos, tales como confianza y

certidumbre, disposición al cambio y receptividad al consenso y la participación. También se requerirá hacer un esfuerzo por concentrarse en pocas acciones, promover que instancias fuera del MAGA asuman el liderazgo y planear intervenciones en las que gradualmente el MAGA reduzca la presencia.

### 3.7. Estrategia

Conociendo nuestro posicionamiento estratégico y con base en la selección de las tres variables con mayor peso en las cuatro dimensiones del FODA, se infiere que la estrategia operativa debe estar basada en lo siguiente: (i) el apalancamiento en el liderazgo alcanzado por el sector agropecuario forestal e hidrobiológico, como principal contribuyente en la composición de las exportaciones totales del país; en el aprendizaje obtenido de las experiencias exitosas en exportación de productos no tradicionales y en el margen que ofrece una base productiva con potencial de mercados ampliados; (ii) apoyarse en el ambiente favorable que ofrece el consenso en los Acuerdos de Gobernabilidad; en la ventaja de nuestra cercana a mercados estratégicos y en condiciones climáticas favorables, predichas para el período; (iii) corregir las condiciones sanitarias deficitarias en los sistemas de producción relevantes, modificar su escala y formas de organización de la producción; y lograr una efectiva participación nacional en los foros de la OMC y los OIR's; y, (iv) anticiparse a los efectos de posibles caídas de precios, y restricciones por exigencias de consumidores y prever una restricción en los recursos disponibles.

Las características de la estrategia propuesta son: (i) centrarse en causas prioritarias y relevantes y no en efectos; (ii) buscar con el mejoramiento del desempeño específico del sector público, propiciar un mejor desempeño del sector generador de la oferta agrícola.

### 3.8. Cursos de acción

La estrategia operativa deberá seguir los siguientes cursos de acción.

Curso de Acción	Descripción de las Actividades	Tiempo de Ejecución
1. Fortalecimiento de la Institucionalidad Público Privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conformar un equipo técnico, público privado, para negociaciones comerciales y administración de la apertura</li> <li>✓ Establecer un mecanismo para consultas y consensos con Cámaras, Gremios y Asociaciones sectoriales</li> <li>✓ Incentivar y apoyar la creación de plataformas de exportación de productos agropecuarios, forestales e hidrobiológicos</li> </ul>	<p>Noviembre 2001 A Noviembre 2002</p>
2. Políticas y Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar recursos y hacer arreglos institucionales para la puesta en marcha del sistema de información y notificación del Acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF)</li> <li>✓ Actualizar la normativa sanitaria y fitosanitaria y armonizarla con los estándares internacionales</li> <li>✓ Elaborar e implementar un proyecto para fortalecer el sistema de información de mercados, dentro de la UPIE</li> </ul>	<p>Noviembre 2001 A Junio 2002</p>
3. Formación de Recurso Humano y Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar y seleccionar personal de entidades públicas y privadas para recibir inducción y capacitación en comercio agrícola internacional y temas relacionados</li> <li>✓ Diseñar los contenidos temáticos y gestionar la cooperación técnico financiera para la realización de los cursos en comercio agrícola internacional</li> </ul>	<p>Octubre 2001 A Marzo 2002</p>



### 3.9. Prioridad y requisitos para los resultados esperados en Acceso a Mercados y Negociaciones Comerciales

Resultados	Prioridad	Requisitos	Sucedáneos o sustitutos
<p>✓ Formado y constituido el equipo de negociadores de la oferta agro exportable, igualmente, el equipo público para la planificación de la política comercial y gestión de la apertura comercial</p>	<p>Prioridad 1 Necesario Urgente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integrar equipo de negociadores con personal del MAGA, MINECO y Sector Privado</li> <li>✓ Capacitación en Comercio Internacional</li> <li>✓ Asistencia técnica especializada</li> <li>✓ Asignar equipos y medios de trabajo</li> <li>✓ Sistemas de información</li> </ul>	<p>✓ Consultoría externa</p>
<p>✓ Operación efectiva de los sistemas de control y vigilancia sanitaria y fitosanitaria; y de información y notificación del acuerdo de medidas sanitarias y fitosanitarias (AMSF); y actualizada y armonizada la normativa sanitaria, fitosanitaria y de amigabilidad ambiental</p>	<p>Prioridad 2 Necesario Importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualización de Leyes y reglamentos para cuarentena, registros, movilización y otorgamiento de licencias</li> <li>✓ Personal capacitado en regulación sanitaria</li> <li>✓ Red de puestos de control y vigilancia</li> <li>✓ Red de ventanillas de tramitación, licencias, certificaciones y verificaciones</li> <li>✓ Red de laboratorios de diagnóstico y vigilancia epidemiológica</li> <li>✓ Presupuesto fiscal</li> <li>✓ Sistema de cobro por servicios</li> <li>✓ Impuestos específicos</li> <li>✓ Técnicas de inspección, análisis de riesgo, prevención, mitigación de riesgos y bioseguridad</li> <li>✓ Fortalecimiento de la Unidad de Normas y Regulaciones como Autoridad central normativa</li> <li>✓ Unidades de análisis de riesgos, armonización y jurídica</li> <li>✓ Sistemas de información sanitaria</li> </ul>	<p>✓ Apropiación y adaptación de modelos exógenos</p>

Continuación de Prioridades y Requisitos

Resultados	Prioridad	Requisitos	Sucedáneos o sustitutos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de información para los productores nacionales, sobre la demanda, oferta y precios de los productos agropecuarios en el mercado nacional y centroamericano</li> </ul>	<p>Prioridad 3 Necesario Importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo especializado designado por el MAGA</li> <li>✓ Asistencia técnica especializada</li> <li>✓ Representación efectiva ante CMSF-OMC y OIR's</li> <li>✓ Sistema de información estratégica de la UPTE</li> <li>✓ Personal capacitado del MAGA</li> <li>✓ Dotación de equipos y medios de trabajo</li> <li>✓ Documentación de normativa comercial nacional e internacional</li> <li>✓ Documentación de TLC's suscritos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consensuadas y planteadas en los foros de negociación comercial las posiciones sectoriales, para los rubros y cadenas agro productivas comerciales sensibles y críticas identificadas</li> </ul>	<p>Prioridad 4 Necesario Importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo público de planificación y gestión formado</li> <li>✓ Estudios de cadenas agro productivo comerciales elaborados</li> <li>✓ Posiciones comerciales consensuadas y elaboradas</li> <li>✓ Comités ad-hoc funcionando</li> </ul>	

### 3.10. Tablero de control

Descripción del Resultado o Producto Esperado	Fecha de logro	Indicador de logro
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo público privado de negociadores de la oferta agropecuaria consolidado, igualmente, un equipo público para la planificación de la política comercial y gestión de la apertura</li> </ul>	Junio, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un equipo consolidado de negociadores públicos y privados constituido y participando en foros agrícolas de negociación comercial.</li> <li>✓ Un equipo consolidado de planificadores y gestores públicos de la política y la apertura comercial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Operación efectiva del sistema de control y vigilancia sanitaria y fitosanitaria, y de información y notificación del Acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF); asimismo, actualizada y armonizada la normativa sanitaria, fitosanitaria y de amigabilidad ambiental</li> </ul>	Junio, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No. de equipos regionales y departamentales constituidos y operando</li> <li>✓ Un sistema central de registro y control de enfermedades y plagas exóticas y endémicas</li> <li>✓ No. anual de notificaciones del país a OIE/OMC</li> <li>✓ No. anual de notificaciones del MAGA al sector privado agropecuario</li> <li>✓ No. de documentos de normativa sanitaria y fitosanitaria elaborados, aprobados y en aplicación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Operando sistema de información, para los productores nacionales, sobre la demanda, oferta y precios de los productos agropecuarios en el mercado nacional y centroamericano</li> </ul>	Junio, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No. anual de reportes de situación del mercado trasladados a los agricultores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consensuadas y planteadas en los foros de negociación comercial, las posiciones sectoriales para los rubros y cadenas sensibles y crífticas identificadas</li> </ul>	Diciembre, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasa anual de crecimiento de la agro-exportación: volumen y valor por producto (%)</li> <li>✓ Tasa anual de crecimiento de la producción comercializada en el mercado nacional (%)</li> </ul>

### 3.11. Equipo responsable

- ✓ Líder: Viceministro de Agricultura
- ✓ Facilitador: Coordinadores de Unidad de Gestión para el Desarrollo y de Unidad de Normas y Regulaciones
- ✓ Operador: Coordinador Unidad de Unidad de Políticas
- ✓ Monitor: Viceministro de Ganadería

#### **4. AGRICULTURA CAMPEESINA Y MEJORAMIENTO DE ESPACIOS RURALES PARA LA REDUCCÓN DE LA POBREZA**

##### **4.1. Definición del futuro deseable**

Estabilización y reactivación de la economía campesina sobre la base de actividades agropecuarias con viabilidad económica, social y ambiental, en áreas seleccionadas de 102 municipios prioritarios.

##### **4.2. Objetivo general**

Impulsar la reactivación de la agricultura campesina en áreas con vocación agrícola en los 102 municipios prioritizados, como una estrategia para el combate a la pobreza y el mejoramiento de espacios rurales.

##### **4.3. Objetivos específicos**

- 4.3.1. Establecer con la participación de las comunidades involucradas, las diferentes alternativas de reactivación agropecuaria y no agropecuaria susceptibles de ser ejecutadas.
- 4.3.2. Proveer, a los agricultores de las áreas priorizadas, los insumos a bajo precio, asistencia técnica y capacitación necesarios para el desarrollo de actividades productivas del sector agropecuario que contribuyan a reducir el riesgo de inseguridad alimentaria, restablezcan el ciclo alimentario y mejoren el ingreso de las familias campesinas.
- 4.3.3. Facilitar la gestión de inversiones productivas agropecuarias en los 102 municipios prioritizados.
- 4.3.4. Promover la ejecución de programas de apoyo a la fase post cosecha y comercialización de la producción agropecuaria generada de los proyectos gestados.
- 4.3.5. Promover la recuperación de los recursos naturales y productivos del área, que presentan características de agotamiento.

#### 4.4. Metas

- 4.4.1. *Un portafolio de inversiones agropecuarias productivas, elaborado y puesto en ejecución*
- 4.4.2. Un programa de apoyo a la gestión de inversiones, en ejecución
- 4.4.3. Se han distribuido al menos 3.9 millones de raciones alimentarias en los 102 municipios priorizados
- 4.4.4. Se han distribuido 3.6 millones de quintales de fertilizantes y dos mil quintales de semillas mejoradas
- 4.4.5. Se han construido al menos 24,251 silos
- 4.4.6. Se han establecido 1,826 hectáreas bajo riego
- 4.4.7. Se ha facilitado el acceso por lo menos a 15,000 nuevos créditos agrícolas
- 4.4.8. 5,000 hectáreas han sido diversificadas y/o reconvertidas
- 4.4.9. Se han asistido y capacitado por lo menos 50,000 productores agropecuarios

#### 4.5. Definición de la situación actual

Agricultura improductiva, insostenible, que no satisface las necesidades sociales y económicas mínimas de amplio sector de la población rural.

- 4.5.1. **Causas:** Varias son las determinantes de la situación actual, entre ellas, se encuentran las siguientes: (i) falta de coordinación intra e intersectorial; (ii) deficiencias en servicios públicos; (iii) falta de agua y saneamiento; (iv) insuficiente apoyo a poblaciones vulnerables; (v) infraestructura deficiente; (vi) recursos naturales degradados; (vii) irregularidad en el régimen de lluvias; (viii) falta de tecnología apropiada; (ix) alta vulnerabilidad económica, social y ambiental; (x) mujeres jefes de hogar y campesinos sin tierra; (xi) población migrante; (xii) agricultores y agricultoras de infrasubsistencia; y, (xiii) alta presencia de retornados, desplazados y repatriados.

- 4.5.2. **Efectos:** La situación actual se caracteriza por los efectos siguientes: (i) vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y nutricional; (ii) falta de ingresos y deficiente consumo biológico de los alimentos; (iii) sistemas de producción insostenibles; (iv) productividad baja; (v) producción sin valor agregado; (vi) economía campesina débil; (vii) desempleo e ingresos bajos; (viii) deterioro de recursos naturales; (ix) términos de intercambio desfavorables; (x) reducción de la producción de granos básicos; y, (xi) inseguridad alimentaria.

#### 4.6. Diagnóstico (FODA)

En Anexo 4 de este documento se presenta el diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), asimismo, los mapas de diagnóstico y de posicionamiento estratégico. En el sistema de problemas identificado, las debilidades superan a las fortalezas y las amenazas superan a las oportunidades. Sin embargo se revelan fortalezas existentes que en caso de ser aprovechadas y de mejorar su desempeño, pueden contra restar el efecto restrictivo que las debilidades están provocando en el sistema como un todo. La actuación sobre estas variables puede llegar a modificar las percepciones que las variables controlables ejercen sobre el sistema. Esta posición sugiere diseñar una estrategia con intervenciones centradas en potenciar las fortalezas más relevantes.

#### 4.7. Estrategia

Conociendo el posicionamiento estratégico que se caracteriza por un escenario donde predominan las debilidades y amenazas, y con base en la selección de las tres variables con mayor peso en cada una de las cuatro dimensiones del FODA; se infiere la estrategia siguiente: (i) hacer un energético ajuste en el funcionamiento de los programas y proyectos sectoriales, re-ingenierando sus procesos para mejorar su efectividad; poner de manera efectiva al alcance de los agentes económicos, los instrumentos de análisis e información estratégica existentes; y hacer efectivos los mecanismos financieros para apoyar las acciones de subsidiariedad del MAGA a favor de la agricultura campesina; (ii) estabilizar la economía campesina con instrumentos de apoyo directo que disminuyan su vulnerabilidad alimentaria y nutricional y apoyos para que puedan transitar a una mayor diversificación y agregación de valor a sus productos; (iii) mejorar los sistemas de mercadeo y comercialización de los productos de la economía campesina aprovechando la proximidad y desarrollo de mercados locales y regionales; y, (iv) anticiparse a los efectos de posible inestabilidad social por efectos de rezago en regularización jurídica de la tenencia de la tierra y el incremento de la inseguridad pública en el medio rural.

#### 4.8. Cursos de acción

Curso de Acción	Descripción de las Actividades	Tiempo de Ejecución
Fortalecimiento Institucional	✓ Fortalecer la capacidad operativa de las Coordinaciones Departamentales del MAGA que tienen cobertura en los 102 municipios objetivo	Noviembre 2001 a Marzo 2001
	✓ Establecer alianzas estratégicas con instancias de poder local a efecto de apoyar la consecución de los objetivos de la presente agenda	Enero a Marzo de 2002
	✓ Establecer alianzas con la cooperación técnica y financiera internacional para alcanzar el logro de objetivos específicos de la presente agenda	Noviembre 2001 a Marzo de 2002
	✓ Diseño y aplicación de mecanismos de consulta con las comunidades	Noviembre 2001 a Febrero de 2002
Política y Normativa	✓ Identificación y priorización de proyectos agropecuarios viables en cada comunidad, que contribuyan a reducir el riesgo de inseguridad alimentaria	Noviembre 2001 a Abril de 2002
	✓ Gestión de la subsidiariedad del MAGA en apoyo a la ejecución de los proyectos	Enero 2002 a Septiembre 2003
	✓ Diseño de instrumentos que faciliten el acceso de los productores a crédito	Enero a Abril de 2002
	✓ Definir la reglamentación para la dotación de insumos, herramientas y equipos a los productores beneficiarios	Noviembre 2001 a Febrero 2002
	✓ Revisión del Plan Maestro de Riego, para incorporar la implementación de embalses para cosecha de agua de lluvia	Enero 2002 a marzo 2002
Planificación en el ordenamiento territorial	✓ Poner en ejecución un programa de recuperación y conservación de suelos a través de alimentos por trabajo (APT)	Enero 2002 a Diciembre 2003
	✓ Impulsar la reforestación en área degradadas a través del PINFOR	Enero 2002 a Diciembre 2003
Formación de recurso humano y capital social	✓ Elaboración y ejecución de un programa de capacitación y extensión agrícola dirigido a las comunidades beneficiarias	Enero 2001 a Diciembre 2003

4.9. Prioridad y requisitos de los resultados esperados

Resultado	Prioridad	Requisitos	Sucesos o Sustitutos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de apoyo a la gestión de inversiones con un portafolio de inversiones agropecuarias en ejecución</li> </ul>	<p>Prioridad 1 Necesario Urgente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Priorizar cartera de proyectos del MAGA (UPIE)</li> <li>✓ Organizar una mesa de financistas (UPFCE)</li> <li>✓ Elaborar y ejecutar estrategia de gestión de inversiones (UPFCE)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distribución de 3.9 millones de raciones alimentarias, 3.6 millones de quintales de fertilizantes y 2 mil quintales de semillas mejoradas, en los 102 municipios priorizados</li> </ul>	<p>Prioridad 2 Necesario Importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dotar de capacidad operativa a las coordinaciones departamentales del MAGA</li> <li>✓ Asignación presupuestaria en primer trimestre del año</li> <li>✓ Capacidad de la UNOR para coordinar y controlar el proceso</li> <li>✓ Integración de las unidades central del MAGA para contribuir al proceso</li> <li>✓ Elaborar y poner en ejecución convenios de asistencia comunitaria con las organizaciones de base de las áreas seleccionadas en los 102 municipios</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecimiento de riego en 1,826 hectáreas, otorgamiento de 15,000 nuevos créditos agrícolas y construcción de 24,251 silos</li> </ul>	<p>Prioridad 2 Necesario Importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reorientación del sistema de investigación y extensión agropecuaria al programa de estabilización y reactivación de la agricultura campesina</li> <li>✓ Apoyo financiero del FONAGRO al Programa</li> <li>✓ Presupuesto disponible y líneas de crédito abiertas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversificación y/o reconversión de 5,000 hectáreas y asistencia técnica y capacitación a 50,000 productores agropecuarios</li> </ul>	<p>Prioridad 4 Necesario Importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adecuación y desarrollo de modelos tecnológicos para la productividad y reconversión</li> <li>✓ Disponibilidad de recursos para la educación y capacitación campesina</li> <li>✓ Estrategia para desarrollar la organización comunitaria y el capital social en las áreas prioritarias</li> </ul>	



#### 4.10. Tablero de control de los resultados esperados

Descripción del Resultado o Producto Esperado	Fecha de logro	Indicadores de logro
✓ Programa de apoyo a la gestión de inversiones y en ejecución un portafolio de inversiones agropecuarias	Diciembre, 2002	✓ Un portafolio de inversiones productivas para las comunidades priorizadas ✓ No. anual de proyectos productivos en ejecución en las comunidades priorizadas
✓ Distribución de 3.9 millones de raciones alimentarias, 3.6 millones de quintales de fertilizantes y 2 mil quintales de semillas mejoradas, en los 102 municipios priorizados	Diciembre, 2003	✓ No. de beneficiarios por año ✓ Índice de desnutrición en niños (%) ✓ Índice de mortalidad de niños, jóvenes y adultos por causas nutricionales (%) ✓ No. anual de unidades distribuidas de raciones, fertilizantes y semillas mejoradas ✓
✓ Establecimiento de mini riegos en 1,286 hectáreas, otorgamiento de 15,000 nuevos créditos agrícolas y construcción de 24,251 silos	Diciembre, 2003	✓ No. de hectáreas de mini riego establecidas por año ✓ No. y monto de créditos concedidos por año ✓ No. de silos construidos por año
✓ Diversificación y/o reconversión de 5,000 hectáreas y asistencia técnica a 50,000 productores agropecuarios	Diciembre 2003	✓ Área en proceso de recuperación (hectáreas) ✓ Tasa de crecimiento de la productividad física anual (%) ✓ Tasa de crecimiento de la productividad económica (%)

#### 4.11. Equipo responsable

- ✓ Líder: Viceministro de Agricultura
- ✓ Facilitador: Coordinador Unidad de Proyectos, Cooperación Externa y Fideicomisos
- ✓ Operador: Coordinador Unidad de Operaciones Rurales
- ✓ Monitoreo: Ministro de Agricultura

## Anexo 1: Competitividad de cadenas agro productivo comerciales

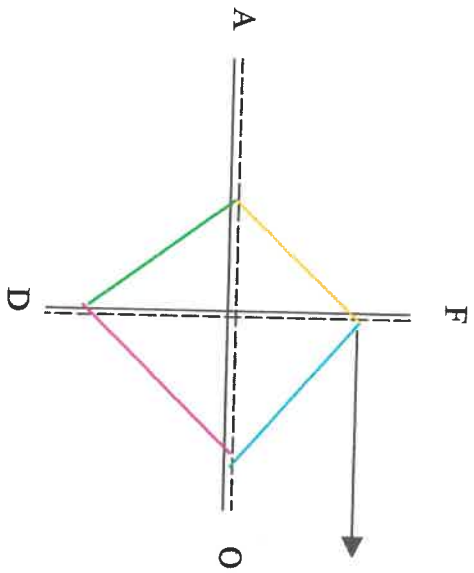
Selección de variables críticas del sistema que afectan el logro del futuro deseable  
**VARIABLES CONTROLABLES**

<b>FORTALEZAS</b>				<b>DEBILIDADES</b>		
Descripción	Importancia	Probabilidad	Valor	Descripción	Importancia	Probab.
1. Estructura consolidada para agricultura comercial tradicional	9	.5	4.5	1. Sistemas productivos no competitivos	9	.7
2. experiencias exitosas de coordinación público-privada en producción no tradicional	9	.8	7.2	2. Políticas macroeconómicas desfavorables	9	.6
3. base productiva con ventajas comparativas	9	.6	5.4	3. Burocratización y carga excesiva de tramites	8	.9
4. Compromiso, liderazgo y protagonismo del sector privado	9	.5	4.5	4. escasez y mala calidad de servicios	9	.8
5. existencia del PRONACOM	9	.3	2.7	5. Infraestructura deficiente y sin mantenimiento	8	.8
6. estabilidad macroeconómica		.6	5.4	6. inoperancia del PRONACOM		
<b>totales</b>			<b>29.7/6=</b> <b>4.9</b>	<b>totales</b>		

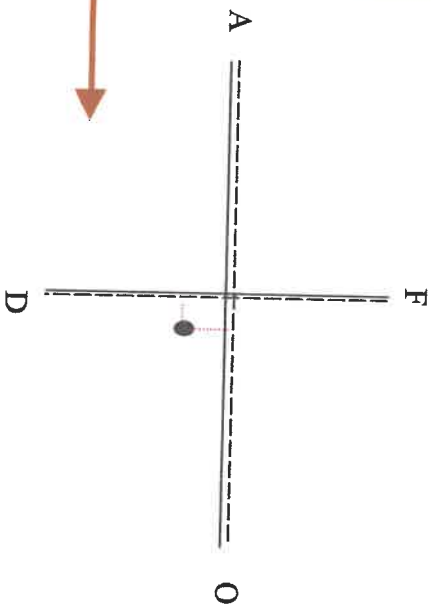
VARIABLES NO CONTROLABLES

OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
Descripción	Importancia	Probabilidad	Valor	Descripción	Importancia	Probabilidad	Valor
1. Proximidad a los mercados	9	.7	6.3	1. disminución en el consumo y la demanda	9	.7	6.3
2. profundización de procesos de integración comercial	9	.7	6.3	2. aumento del proteccionismo	9	.8	7.2
3. incremento en consumo y demanda de productos agropecuarios e hidrobiológicos	9	.8	7.2	3. radicalización de restricciones	8	.5	4.0
4. estabilidad climática	7	.7	4.9	4. falta de voluntad política	7	.6	4.2
5. reducción de subsidios y distorsiones a mercados	8	.7	5.6	5. desastres naturales	7	.6	4.2
6. comportamiento estable de variables macroeconómicas	8	.7	6.3	6. Inestabilidad en variables macroeconómicas	8	.7	5.6
<b>totales</b>			<b>36.6/6= 6.1</b>	<b>totales</b>			<b>31.5/6= 5.2</b>

# MAPA DEL DIAGNOSTICO



FORMULA:  
Balanza endógena =  
fortalezas: 4.9.  
Debilidades: 6.75-1.8  
Balanza exógena =  
Oportunidades: 6.1.  
Amenazas: 5.2 = 0.9



# MAPA DEL POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

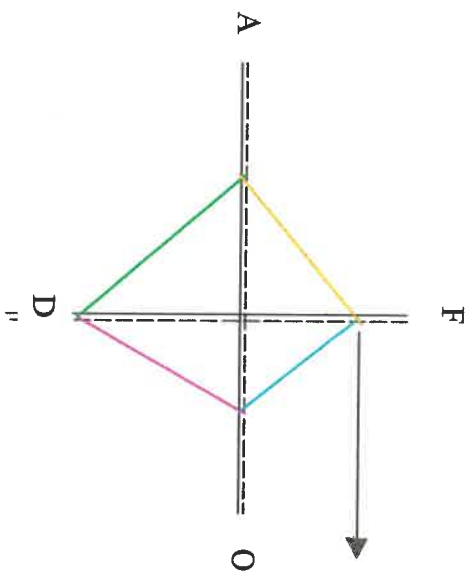
Anexo 2: Reconversión Agrícola

Selección de variables críticas del sistema que afectan el logro del futuro deseable.  
**VARIABLES CONTROLABLES**

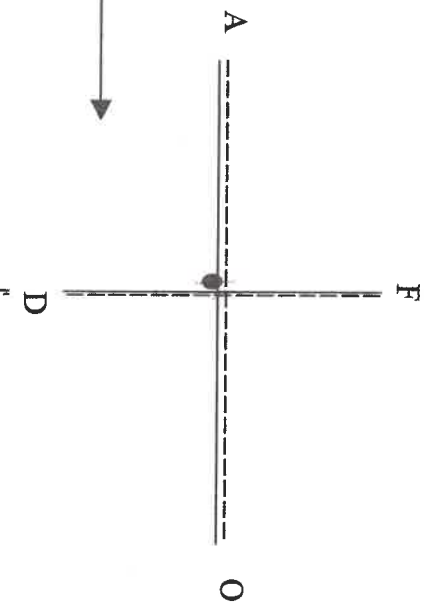
FORTALEZAS				DEBILIDADES			
Descripción	Importancia	Probabilidad	Valor	Descripción	Importancia	Probabilidad	Valor
1. Disponibilidad de instrumentos financieros	9	.6	5.4	1. Dependencia de una reducida gama de productos para la generación de ingresos,	9	.7	6.3
2. disponibilidad de instrumentos de operación	9	.5	4.5	2. alta proporción de productos en crisis por las condiciones del mercado	9	.8	7.2
3. Base productiva con potencial de ampliación de mercados	9	.6	5.4	3. utilización inadecuada de los recursos productivos y recursos naturales	8	.8	6.4
4. Instrumentos de análisis para toma de decisiones disponibles	9	.7	6.3	4. productos con poco o ningún valor agregado	9	.6	5.4
5. Plan, Programas y Proyectos sectoriales en operación	9	.6	5.4	5. estructura de la producción debilitada para sustentar la reactivación económica del agro	8	.8	6.4
<b>totales</b>			<b>27/5 = 5.4</b>	<b>totales</b>			<b>31.7/5 = 6.34</b>

VARIABLES NO CONTROLABLES

OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
Descripción	Importancia	Probabilidad	Valor	Descripción	Importancia	Probabilidad	Valor		
1. Proximidad a los mercados comerciales	8	.7	5.6	1. Inseguridad jurídica en tenencia de tierra	9	.8	7.2		
2. profundización de procesos de integración comercial	9	.6	5.4	2. Inseguridad de la población	9	.7	6.3		
3. incremento en consumo y demanda de productos agropecuarios e hidrobiológicos	9	.8	7.2	3. Falta voluntad política	7	.6	4.2		
4. reducción de subsidios y distorsiones a mercados	7	.6	4.2	4. desastres naturales	8	.5	4.0		
5. comportamiento estable de variables macroeconómicas	8	.5	4.0	5. Radicalización del proteccionismo	8	.7	5.6		
<b>totales</b>			<b>26.4/5 = 5.2</b>	<b>totales</b>			<b>27.3/5 = 5.4</b>		



**FORMULA:**  
**Balanza endógena =**  
 fortalezas: 5.4 -  
 Debilidades: 6.3 - **0.9**  
 Balanza exógena =  
 Oportunidades: 5.5 -  
 Amenazas: 5.4 = **-0.1**



Anexo 3: Acceso a Mercados y Negociaciones Comerciales

Selección de variables críticas del sistema que afectan el logro del futuro deseable.  
**VARIABLES CONTROLABLES**

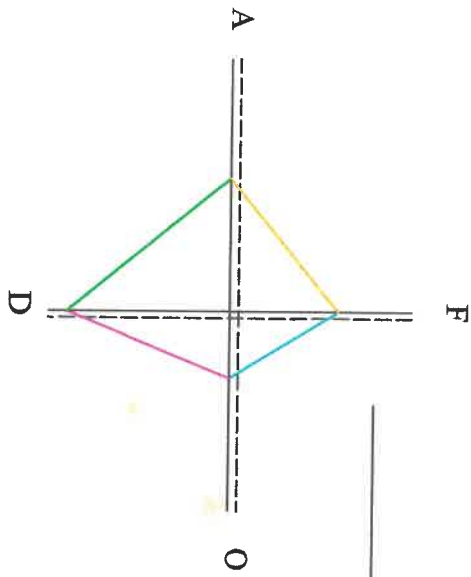
FORTALEZAS					DEBILIDADES				
Descripción	Importancia	probabilidad	valor	Descripción	importancia	probabilidad	valor		
1. Estructura consolidada para exportaciones tradicionales	7	.4	2.8	7. Sistemas productivos no competitivos	9	.6	5.4		
2. experiencias exitosas de coordinación público-privada en exportaciones no tradicionales	8	.8	6.4	8. escala de producción y organización deficiente	9	.8	7.2		
3. base productiva con potencial de mercados ampliados	8	.8	6.4	9. escasez y mala calidad de servicios	8	.8	6.4		
4. liderazgo en la composición de las exportaciones totales nacionales	8	.6	4.8	10. Status sanitario deficiente	9	.9	8.1		
5. membresía plena ante OMC, OIE, CIPF, CODEX	9	.9	8.1	11. falta de participación efectiva en OMC, OIE, CIPF, CODEX	8	.8	6.4		
6. MAGA responsable legal de la política de comercio agropecuario	9	.3	2.7	12. Presupuestos del sector público restringidos	8	.7	5.6		
7. MAGA miembro nominal y obligado de los Foros de consulta y planificación y con capacidades en la UPIE y otras Unidades	9	.4	3.6	13. Ausencia de políticas, reglas y señales claras para los agentes económicos	7	.6	4.2		
<b>totales</b>			<b>30/7 = 4.28</b>	<b>totales</b>			<b>43/7 = 6.18</b>		



VARIABLES NO CONTROLABLES

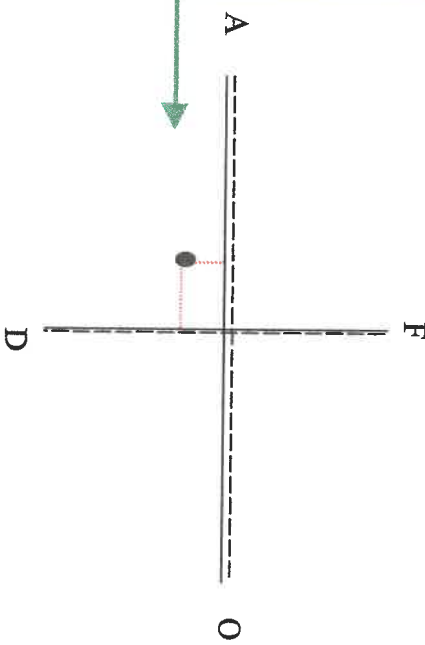
OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
Descripción	Importancia	Probabilidad	valor	Descripción	Importancia	Probabilidad	valor		
6. Proximidad a los mercados	9	.4	3.6	6. caída de los precios	9	.8	7.2		
7. profundización de liberación comercial	8	.3	2.4	7. cambios de las preferencias de los consumidores	9	.8	7.2		
8. incremento en consumo y demanda de productos	8	.3	2.4	8. radicalización de restricciones	8	.8	6.4		
9. estabilidad climática	7	.5	3.5	9. falta de voluntad política	8	.5	4.0		
10. consenso favorable de Ronda Agrícola de OMC	7	.1	.7	10. desastres naturales	9	.6	5.4		
11. consenso de los Acuerdos de gobernabilidad	8	.6	4.8	11. reducción presupuestaria del MAGA	9	.8	7.2		
12. flexibilización del NAP exigido a exportaciones no tradicionales	9	.1	.9	12. Radicalización del proteccionismo	8	.5	4.0		
<b>totales</b>			<b>18.3/7 = 2.6</b>	<b>totales</b>			<b>41.4/7 = 5.9</b>		

# DIAGNOSTICO



FORMULA:  
Balanza endogena =  
fortalezas: 4,28 -  
Debilidades: 6,18 = -1,9  
Balanza exogena =  
Oportunidades: 2,6 -  
Amenazas: 5,9 = -3,3

# POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO



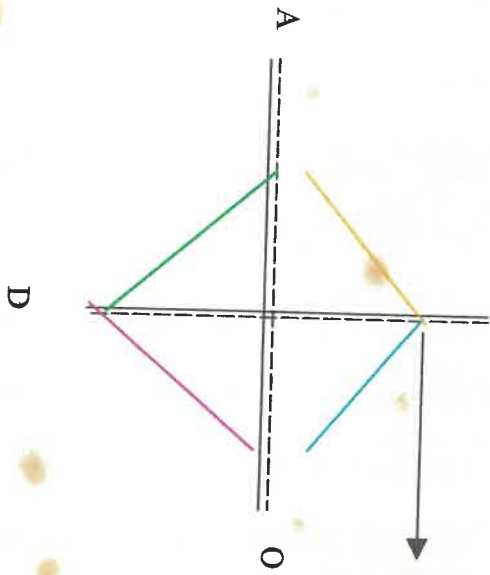
Anexo 4: Agricultura campesina

Selección de variables críticas del sistema que afectan el logro del futuro deseable. De la Agricultura campesina  
**VARIABLES CONTROLABLES**

FORTALEZAS				DEBILIDADES			
Descripción	Importancia	Probabilidad	valor	Descripción	Importancia	Probabilidad	valor
1. Disponibilidad de instrumentos financieros	9	.5	4.5	1. Dependencia de una reducida gama de productos para la generación de ingresos,	9	.8	7.2
2. disponibilidad de instrumentos de operación	9	.5	4.5	2. alta proporción de productos en crisis por las condiciones del mercado	9	.8	7.2
3. Base productiva con potencial de ampliación de mercados	9	.8	7.2	3. utilización inadecuada de los recursos productivos y recursos naturales	9	.6	5.4
4. Instrumentos de análisis para toma de decisiones disponibles	9	.5	4.5	4. productos con poco o ningún valor agregado	8	.8	6.4
5. Plan, Programas y Proyectos sectoriales en operación	9	.5	4.5	5. estructura de la producción debilitada para sustentar la reactivación económica del agro			
<b>totales</b>			<b>25.2/5 = 5.0</b>	<b>totales</b>			<b>33.4/5 = 6.6</b>

## VARIABLES NO CONTROLABLES

OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
Descripción	Importancia	Probabilidad	valor	Descripción	Importancia	Probabilidad	valor
13. Proximidad a los mercados	8	.8	6.4	13. Inseguridad jurídica en tenencia de tierra	9	.8	7.2
14. profundización de procesos de integración comercial	9	.7	6.3	14. Inseguridad de la población	9	.7	6.3
15. incremento en consumo y demanda de productos agropecuarios e hidrobiológicos	9	.8	7.2	15. Falta voluntad política	8	.6	5.4
16. reducción de subsidios y distorsiones a mercados	7	.6	4.2	16. desastres naturales	8	.5	4.0
17. comportamiento estable de variables macroeconómicas	8	.7	6.3	17. Radicalización del proteccionismo	7	.5	4.5
<b>totales</b>			<b>26.4/5 = 5.2</b>	<b>totales</b>			<b>27.4/5 = 5.4</b>



**FORMULA:**  
 Balanza endógena =  
 fortalezas: 5 0-  
 Debilidades: 6 6-1.6  
 Balanza exógena =  
 Oportunidades: 5 2 -  
 Amenazas: 5 4 = -0.2

