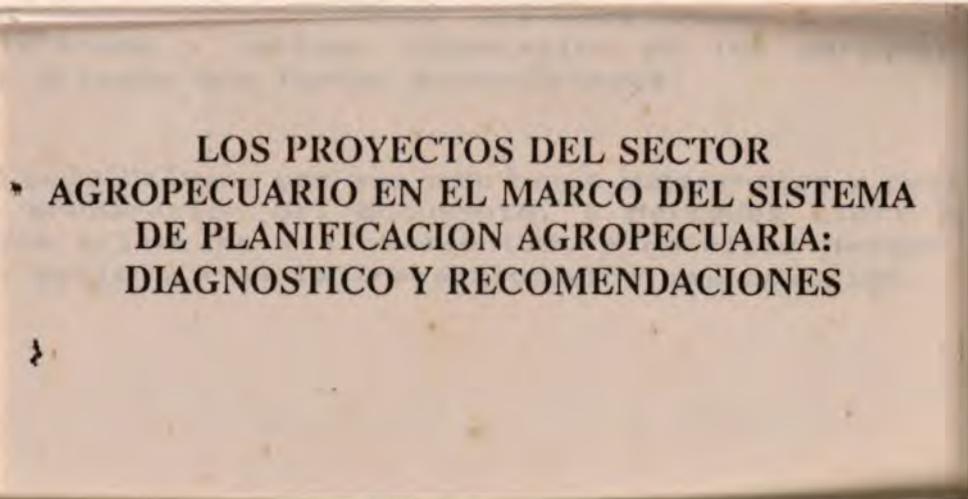


PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

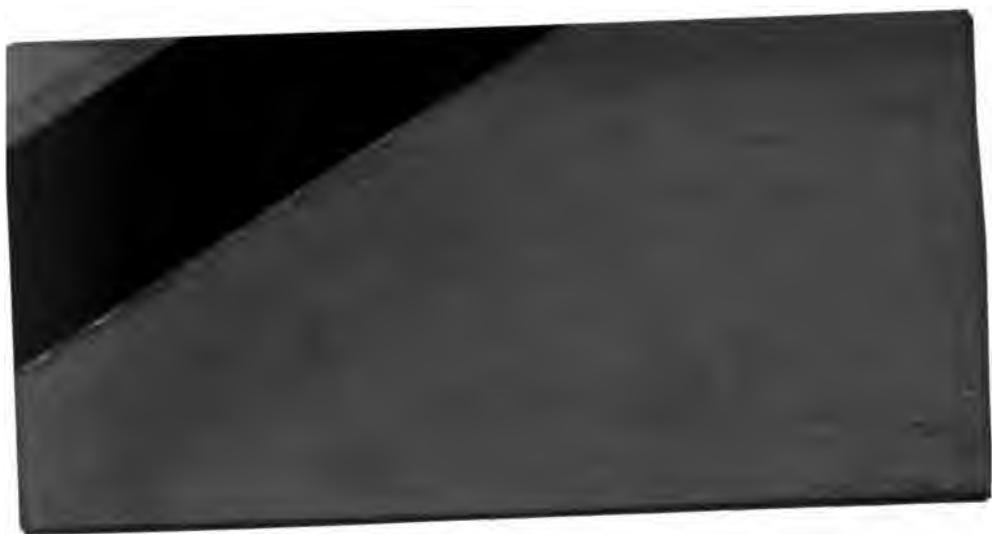
Banco Interamericano de Desarrollo



CA
64prog

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

14 NOV 1994

IICA — CIDIA

**LOS PROYECTOS DEL SECTOR
AGROPECUARIO EN EL MARCO DEL SISTEMA
DE PLANIFICACION AGROPECUARIA:
DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES**



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL (PFI)**

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

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

Banco Interamericano de Desarrollo -BID-

**LOS PROYECTOS DEL SECTOR
AGROPECUARIO EN EL MARCO DEL SISTEMA
DE PLANIFICACION AGROPECUARIA:
DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES**

**Héctor Medrano
Estela Hernández
Consultores**

San Salvador, El Salvador
Diciembre de 1993

00004075

AGRADECIMIENTO

Los autores quieren dejar testimonio de su agradecimiento a todas las personas, que tanto directa como indirectamente colaboraron para hacer posible la realización de este documento.

Especialmente al personal de OSPA que labora en el área de planificación y proyectos, y el personal de cooperación internacional. Asimismo, se agradece a todo el personal de las unidades de planificación institucional de todo el Ministerio de Agricultura y Ganadería, así como al personal administrativo del PFI y del IICA.

Un especial agradecimiento queremos dejar plasmado a la desinteresada y valiosa cooperación de los personeros del sector privado que fueron entrevistados.

A José Lois Malkun, por sus oportunas sugerencias y revisiones en la preparación del documento, a Mercedes Llorc por sus atinados criterios y lineamientos, a Patricia Hasbún Zablah por su paciencia en la transcripción y reproducción.

ESQUEMA

INTRODUCCION

- I. METODOLOGIA
- II. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO
- III. LA GESTION DE PROYECTOS DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO EN EL MARCO DEL AJUSTE ESTRUCTURAL
- IV. LA GESTION DE PROYECTO DEL MAG
- V. UNIDADES EJECUTORAS Y GERENCIAS REGIONALES, SU ROL EN LA ADMINISTRACION DE LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS.
- VI. CONDICIONES DEL CONTEXTO DEL SECTOR PRIVADO SEGUN PRODUCTO.
- VII. ANALISIS DE INVENTARIO DE LOS PROYECTOS IDENTIFICADOS EN SUS DIFERENTES FASES
- VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA



INTRODUCCION

El marco de actividades del Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería, ha sido dividido básicamente en tres áreas: Políticas; Planificación y Proyectos; y Desarrollo Institucional y Gerencial. La primera actividad del programa es preparar un informe que presente en forma concisa y completa el estado de situación actual de cada una de las áreas mencionadas.

Este informe de situación actual es importante realizarlo para tener un panorama completo y preciso de como se está desarrollando la planificación sectorialmente y tener un cuadro específico de la estructura técnica y administrativa que atiende los proyectos en todo su ciclo.

Los resultados de la investigación servirán de base para recomendar las acciones necesarias conducentes a mejorar el proceso de planificación y el manejo del ciclo de cada uno de los proyectos. Un resultado específico lo constituirá la propuesta de un plan de capacitación del recurso humano responsable de las actividades de planificación y proyectos.

Se ha dividido este informe en las siguientes fases: primero, una presentación de toda la mecánica operativa del ciclo del proyecto, desde la identificación de la idea, hasta la puesta en ejecución; segundo, una evaluación general de la estructura organizativa relacionada con los proyectos, tanto a nivel de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA) como a nivel de las Unidades de Planificación Institucional (UPIS), La tercera fase, se refiere al inventario de proyectos, sobre el cual se ha realizado un análisis de su viabilidad dentro de las líneas generales de la estrategia de desarrollo del sector.

Para llevar a cabo este documento se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información. Se consideraron como la principales fuentes primarias, el personal de la OSPA y de las UPIS, así como también personal clave que labora en proyectos que se encuentran en etapa de ejecución.

El estudio permitió conocer las principales deficiencias del sistema en el cual se manejan los proyectos.

En lo referente a metodologías utilizadas en el proceso que integra el ciclo del proyecto, las deficiencias que tienen mayor incidencia en el aprovechamiento de los recursos asignados a proyectos se encontraron: en la identificación de ideas de proyectos; en la metodología de formulación de perfiles; en los procedimientos utilizados en la contratación

de empresas consultoras; en los procedimientos utilizados en el seguimiento y evaluación de los proyectos que se encuentran en etapa de formulación; en los diferentes componentes de la etapa de ejecución, con énfasis en la planificación y en el seguimiento y evaluación de los proyectos que se encuentran en esta etapa.

En lo referente a la estructura organizativa, existe en OSPA una división de proyectos de inversión y otra de cooperación técnica. También existen entidades creadas ad-hoc para atender proyectos con fondos extraordinarios como PERA, OCOPROY, Proyecto Manejo de Aguas. Además cada una de las Instituciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Direcciones y Gerencias Regionales) participan en el proceso de planificación sectorial, mediante su respectiva UPIS, en cuyo marco, los proyectos constituyen el principal instrumento para la ejecución. Se encontró que existe muy poca comunicación entre OSPA y las UPIS; se identificaron necesidades de capacitación en áreas específicas del ciclo del proyecto.

Se notaron necesidades de ajustes organizativos que permitan realizar el seguimiento y evaluación integrado de los proyectos en el marco de la ejecución del proceso de planificación sectorial agropecuario (en la ejecución de la Estrategia y Plan Anual Operativo -PAO-).

Algunos de los ajustes requeridos se encuentran en proceso, en el momento de realizar el presente trabajo, tales como: la actual Oficina Coordinadora de Proyectos (OCOPROY) pasa a formar parte de las cuatro unidades operativas de la OSPA, constituyéndose en la unidad organizativa responsable de la formulación y del seguimiento y evaluación del presupuesto. Se constituyó la unidad organizativa responsable de la Cooperación Internacional, en la cual se centran las diferentes modalidades de la Cooperación Técnica Internacional (becas, Cooperación Intraregional, donaciones proyectos y otros).

En lo que respecta al inventario de proyectos, se identificaran los ajustes necesarios para priorizar los proyectos en función de la actual estrategia sectorial.

Ante estos cambios, subsiste la necesidad de fortalecer la División del Proyecto y la División de Cooperación Internacional en los aspectos analizados y recomendados en el presente documento.



I. METODOLOGIA

En la obtención de los datos para este estudio se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información. En lo que respecta a las fuentes primarias, se entrevistó al personal de la división de proyectos, tanto de cooperación como de inversión. También se entrevistaron funcionarios de PERA, OCOPROY y MIPLAN (los dos primeros se convertirán en la División de Evaluación y Seguimiento y División de Presupuesto y Aspectos Institucionales de OSPA respectivamente).

Con las Unidades de Planificación de las Instituciones y de las regiones, también se mantuvieron reuniones de trabajo. Con éstas, se discutieron los principales problemas y el estado de situación de la estructura administrativa que atiende el área de proyectos. Además, en lo que respecta a la obtención de la información del sector privado se seleccionaron productos específicos tales como: café, algodón, caña de azúcar, ganadería, pesca y productos agrícolas no tradicionales. Dentro de cada producto se identificaron personas representativas de los gremios y se entrevistaron.

En lo que a información secundaria se refiere, se revisaron documentos, artículos, plan de desarrollo económico y social, lineamientos de estrategia e informes de consultoría específica en esta área. Se organizaron discusiones y talleres de trabajo encaminados a cuestionar y discutir todo lo referente a proyectos. Se revisaron los inventarios de proyectos para seleccionar con cuales de éstos deberían negociarse extensiones o ampliaciones, siempre que estén enmarcados en la política del Gobierno actual. Además se participó activamente en la preparación de cuatro perfiles de programas de inversión y en la revisión de todos los perfiles de proyectos que conforman dichos programas, que se presentarán a los distintos miembros de la comunidad financiera internacional para su consideración.

II . OBJETIVOS

El objetivo general de este diagnóstico es presentar en forma simplificada y completa el estado de situación de como se generan los proyectos dentro del sector público, desde la idea, formulación, hasta la fase de seguimiento y evaluación de la ejecución. Además, determinar la situación de las inversiones en el sector agropecuario planteando hacia donde deben dirigirse las futuras inversiones del sector público, y que debe hacerse para estimular la inversión del sector privado.

Entre los objetivos específicos se tienen:

- Presentar la situación de los proyectos del sector público desde la perspectiva de la estructura que lo administra, su metodología y su estado actual.
- Establecer las condiciones de funcionamiento de la estructura organizativa vinculada a dicho proceso.
- Determinar las necesidades específicas de metodología en las distintas fases del ciclo de vida de los proyectos.
- Establecer en base al inventario de proyectos en las distintas fases, cuáles necesitan agilizarse, cuáles deben continuar, cuáles deben ampliarse y cuáles serán las necesidades futuras de inversión basados en los nuevos lineamientos de política pública.
- Describir el contexto en que se desenvuelven los proyectos de inversión privada para determinar cuáles medidas o acciones se deberían tomar para promover una mayor participación del sector privado en el sector.
- Determinar las necesidades de entrenamiento de los recursos humanos trabajando en La División de Proyectos de OSPA, y en las demás Instituciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para con ello establecer un plan de capacitación para los próximos tres años.



III LA GESTION DE LOS PROYECTOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA EN EL CONTEXTO DEL AJUSTE ESTRUCTURAL.

a) Lineamientos Conceptuales

Antes de introducirnos en una descripción de la situación actual de los proyectos correspondientes al Ministerio de Agricultura y Ganadería, se hace necesario definir brevemente el marco conceptual utilizado.

Existe amplia bibliografía sobre proyectos con diferencias de semántica más que de conceptos, por lo que en el presente trabajo se utilizarán los conceptos de mayor difusión entre los organismos internacionales (BID, Banco Mundial, IIPES, ICAP) así como en la región centroamericana.

Se concibe como proyecto, el proceso de transformación de una idea en un producto con capacidad de generar bienes y/o servicios en forma permanente.

Como podrá notarse, la concepción de proyecto es independiente de la fuente de financiamiento (fondos del estado, préstamo externo o donación), así como de la naturaleza de su producto.

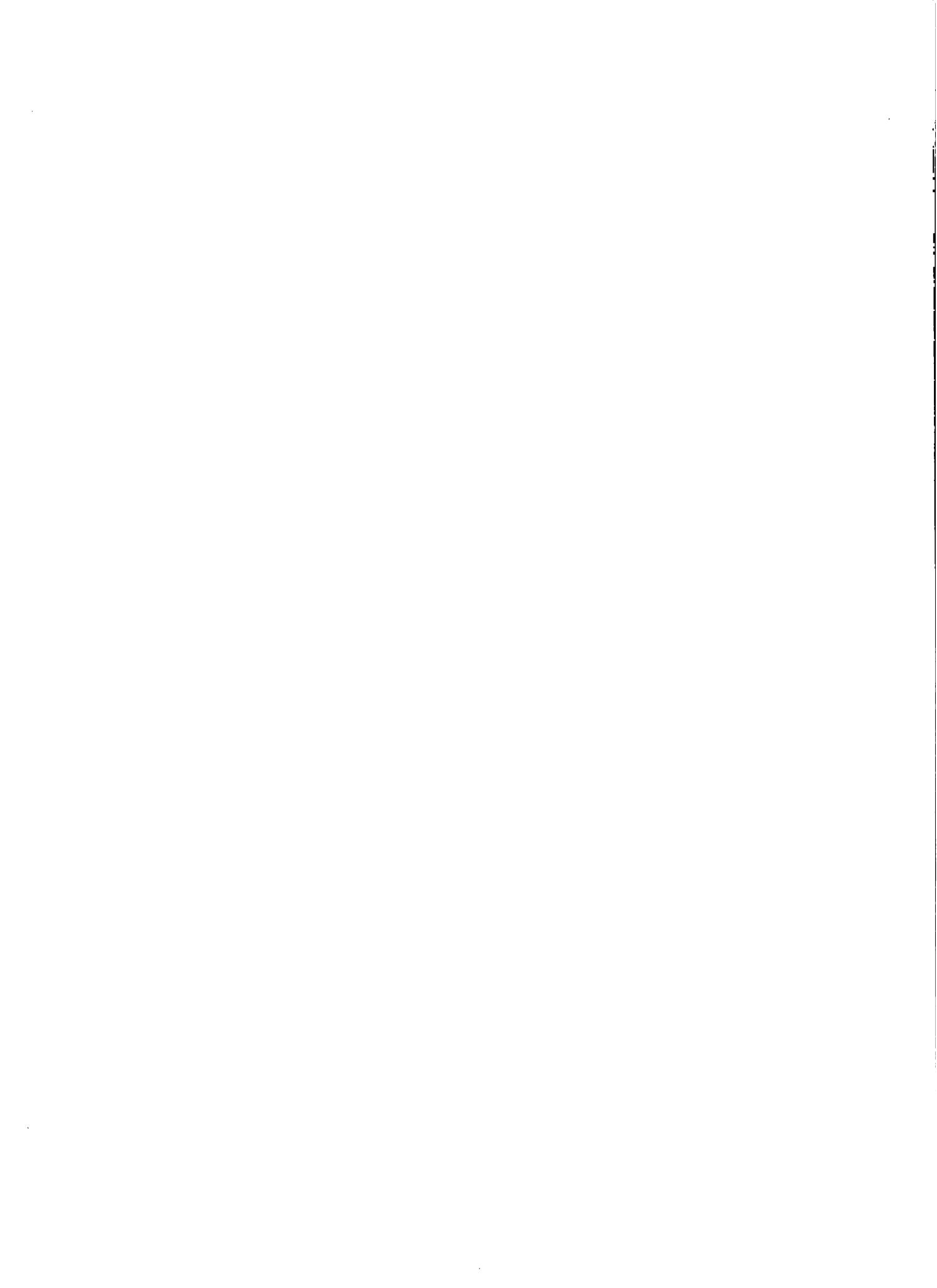
Por lo tanto, en el desarrollo de este documento nos referimos a proyectos cuando sea en términos genéricos y en los casos en que la fuente de financiamiento constituya un criterio relevante se especificará la misma. Ejemplo: proyecto con fondos de préstamo externo; proyecto con fondos de donación, etc.

De acuerdo a la naturaleza del proyecto, éste se podrá calificar en:

- De infraestructura
- De capacitación
- De investigación
- De transferencia tecnológica, etc.

Algunos proyectos integran dos o más de éstos y de otros componentes; el tipo de proyecto deberá clasificarse dentro del componente que tenga mayor peso. Ejemplo: proyecto de investigación y transferencia de tecnología.

En cuanto a las etapas del ciclo del proyecto (de cualquier naturaleza), se identificarán:



1. PREINVERSION
 - Idea
 - Perfil
 - Prefactibilidad
 - Evaluación de factibilidad
 - Elaboración del documento de factibilidad y viabilidad.
2. INVERSION
 - Planificación de la inversión
 - Negociaciones, trámites y contratos.
 - Ejecución y su respectivo seguimiento y evaluación.
3. OPERACION
 - Desarrollo
 - Vida útil del proyecto

En el presente documento, no se consideró necesario ampliar sobre cada una de las etapas del proceso, por lo que nos limitamos a enunciar sus componentes con el objeto de estandarizar la terminología entre los diversos participantes, específicamente los del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

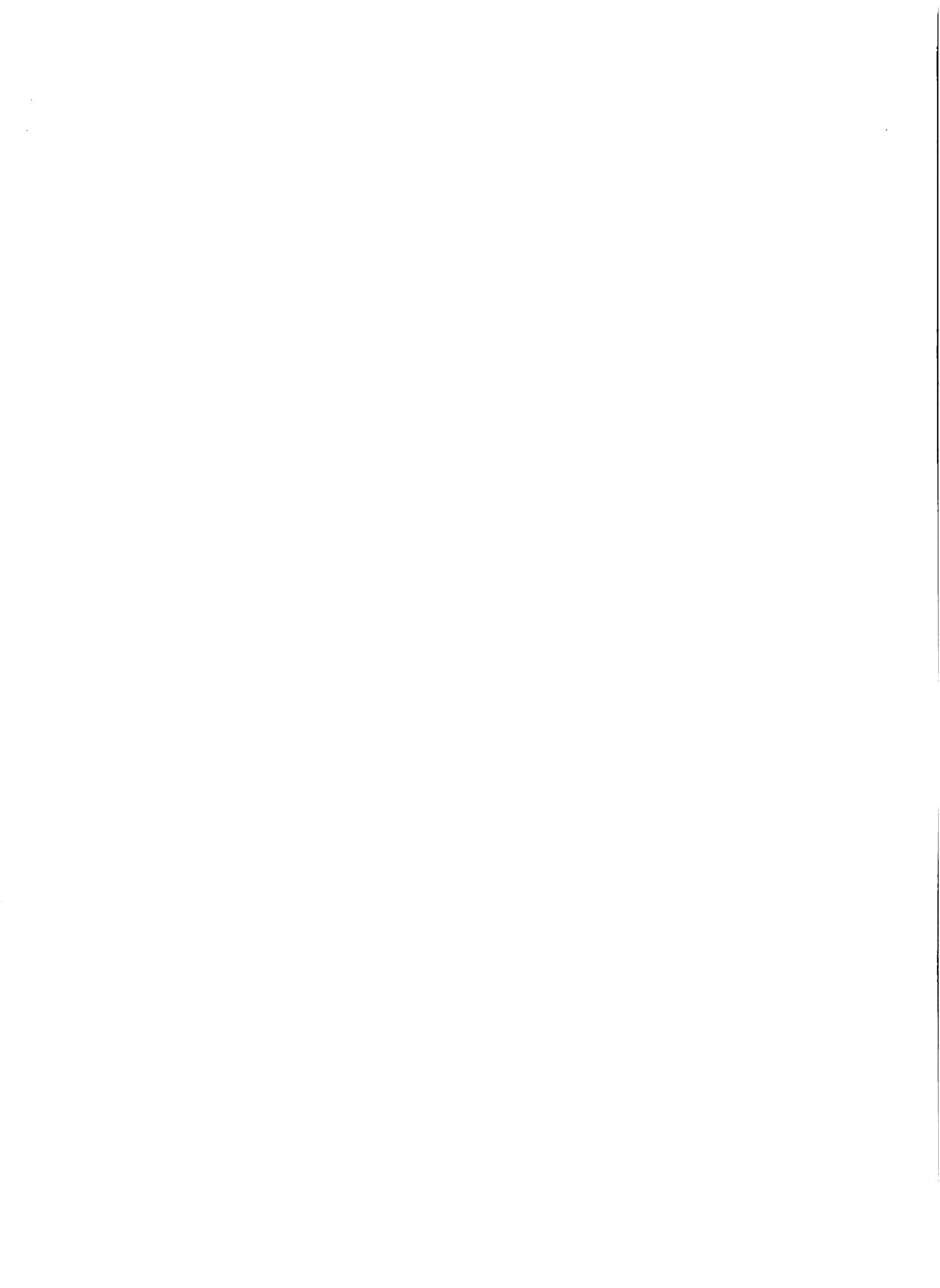
Por otra parte, debe anotarse que el MIPLAN clasifica el manejo de proyectos en:

- Proyectos de Inversión Pública.
- Proyectos de Cooperación Técnica Internacional.

Como Proyectos de Inversión Pública se clasifican los que son financiados mediante préstamos internos y/o externos y como Proyectos de Cooperación Técnica Internacional a los comprendidos en el conjunto de actividades destinadas a promover el desarrollo mediante el intercambio (no reembolsable) de conocimientos técnicos y/o recursos materiales y humanos dirigidos al fortalecimiento de las capacidades de: investigación, producción, aspectos institucionales y de comercio exterior, comercialización interna, etc.

b) Lineamientos Operativos

Bajo los conceptos anteriormente descritos, a continuación se plantea el marco normativo que define a los proyectos, dentro del Programa de Ajuste Estructural especificando en la última parte, las delimitaciones correspondientes en cada una de las Instituciones respectivas.



En el marco del Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) y dentro de la línea de acción que dicta la estrategia sectorial agropecuaria, la inversión del Ministerio de Agricultura y Ganadería debe estar orientada al ajuste estructural en el aparato de Estado y a las inversiones destinadas a fortalecer un medio propicio para el desarrollo de la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Los lineamientos específicos de la inversión pública del sector agropecuario se presentan en el capítulo de conclusiones y recomendaciones de este documento.

Las fuentes de fondos para la Inversión Pública del sector agropecuario están en función de:

- Financiamiento externo.
- Donaciones de Organismos Internacionales y países amigos.
- Fondos GOES.

El monto de financiamiento externo estimado en el PDES para el sector agropecuario en el quinquenio (1989-1994), es de 185.2 millones de colones. Esta cantidad es significativamente menor que la estimada en el Plan de Inversiones del Sector Agropecuario que se someterá a la comunidad financiera de países y organismos cooperantes.

La notoria diferencia entre la asignación de fondos para inversión vía préstamo y el total de necesidades de inversión pública en el sector, evidencia la incidencia que LA ETAPA DE PREINVERSION Y LA FUNCION DE NEGOCIACION, tienen para lograr que la inversión pública en el sector agropecuario cumpla con su responsabilidad de ajustar las estructuras y adecuarla a las características geográficas, edafológicas y económicas del país.

La inversión pública (de préstamo o donación) en el sector agropecuario, debe orientarse hacia el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Económico y Social, los cuales se centran en:

- "Establecer un medio ambiente económico que propicie la generación de mayores cantidades de recursos, y que estimule el empleo eficiente de ellos".
- "Estimular la inversión nacional, poniendo énfasis en la reorientación de la inversión pública, localizándola en la formación de

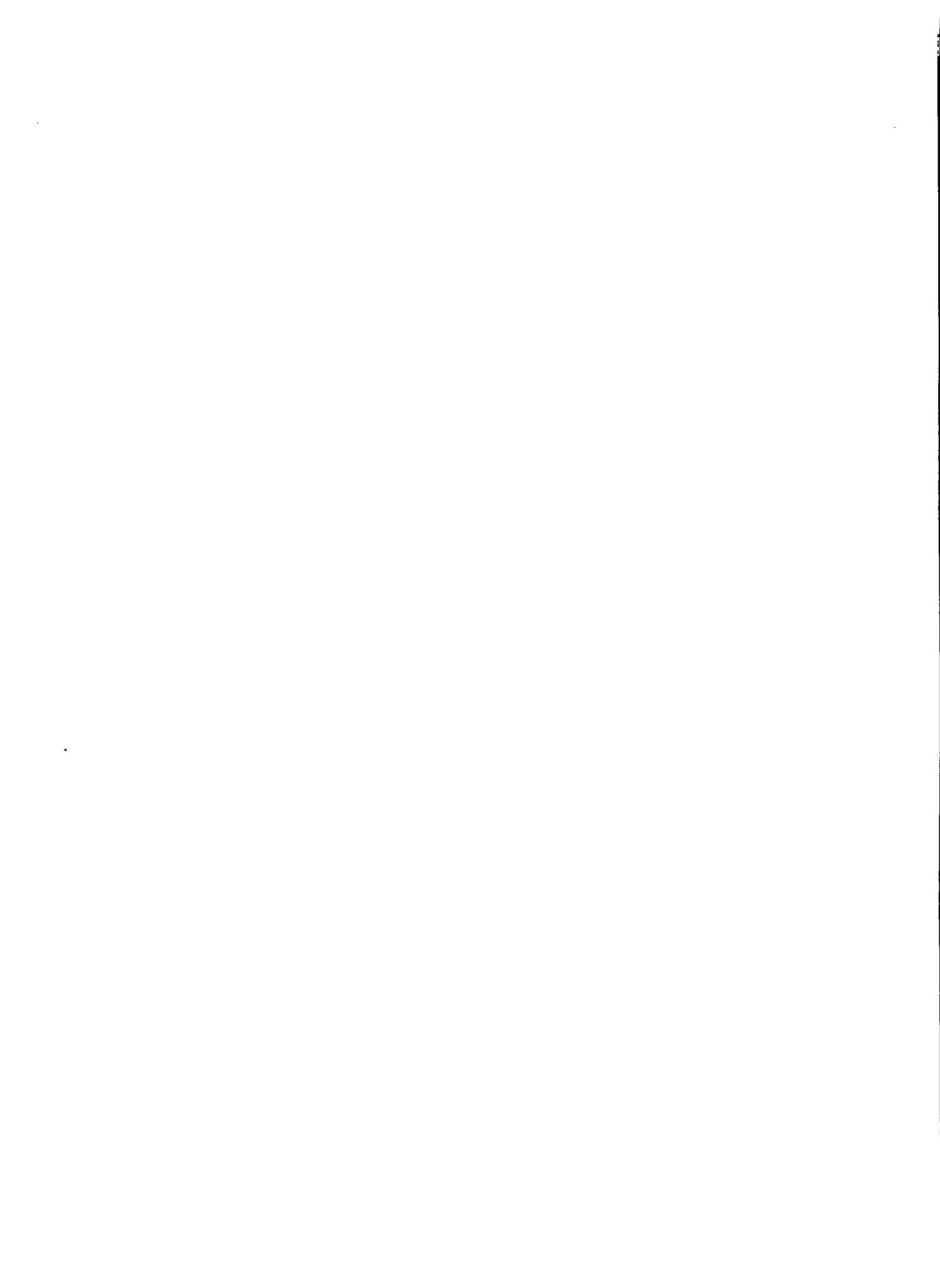
capital humano para dar oportunidades de que los trabajadores estén en condiciones de adaptarse a nuevas tecnologías y puedan alcanzar mayores niveles de productividad".

- "Redefinición del rol del Estado, al liminar sus funciones a la de un ente normador que se circunscribe a realizar aquellas funciones que le son inherentes o aquellas que el sector privado no desea o no puede realizar".

- "El Mercado, actuando libremente, y el Estado como un ente normador que vele por la igualdad de oportunidades y evite las acciones monopólicas, son la mejor combinación para asignar eficientemente los recursos y obtener la mayor rentabilidad social. Dentro del sector público en sí, hay también necesidad de mejorar la eficiencia en el uso de recursos para tener una mayor tasa de retorno en la inversión del Estado".

Los objetivos de política económica planteadas anteriormente y los lineamientos de estrategia sectorial dan las bases para la definición de la política de inversión pública en el sector agropecuario, conceptualizando como tal a la inversión que se realice con fondos provenientes de préstamos externos, y/o con fondos que se realicen mediante donaciones y con fondos nacionales. En tal sentido se considera que la inversión en el sector agropecuario debe focalizarse en:

1. Acciones que tiendan a disminuir las distorsiones macroeconómicas que inciden en la producción y comercialización agropecuaria.
2. Reorientar la política de precios de granos básicos.
3. Reestructurar la Reforma Agraria.
4. Privatizar y descentralizar la industrialización y comercialización del café, algodón y azúcar.
5. Reactivar la ganadería nacional.
6. Ampliar el flujo de recursos financieros hacia el sector.
7. Fomentar el uso eficiente de la tierra y agilizar su mercado.



8. Establecer el sistema de inversión en obras de riego y manejo de sus operaciones.
9. Reestructurar el sistema de investigación y transferencia de tecnología.
10. Recuperar y conservar los recursos naturales.
11. Fortalecer el sistema de Defensa y Sanidad Agropecuaria.
12. Fortalecer el sub-sector de la pesca continental y marítima.
13. Educación agropecuaria.
14. Reformas institucionales.

El cómo lograr estos objetivos, en lo que respecta a las inversiones con fondos de préstamos externos, está normado en el PDES. En lo referente a inversiones a realizar con donaciones, el organismo responsable dentro de MIPLAN es la Dirección General de Cooperación Técnica (DGCT), la cual tiene definido el marco normativo correspondiente. Ambos componentes del marco normativo de la inversión pública en el sector agropecuario, se sintetizan y analizan a continuación:

c) Sobre Inversión Via Préstamo¹

La inversión pública, en el marco del PDES se concibe como el medio para la formación de capital real, humano y para sentar las bases del desarrollo económico y social.

El marco institucional, lo define el Sistema Nacional de Inversión Pública (SINACIP) que se creó con el objeto de compatibilizar el proceso de inversión con los objetivos del Plan, y los recursos disponibles, con las necesidades y con los procesos de planificación y presupuestación garantizando la asignación eficiente de los mismos.

¹ En el documento se especifica cuando una inversión es vía préstamo o vía donación debido a que esta clasificación es la utilizada en MIPLAN. Se considera que independientemente de si, los proyectos son financiados con préstamos o donaciones que deben ser administrados o evaluados con la misma metodología y rigurosidad, pues ambos son recursos asignados al país, que necesitan aprovecharse eficientemente.



El SINACIP tiene bajo su responsabilidad, definir programas de preinversión que orienten esta etapa del proceso, establecer pautas para el seguimiento y evaluación e implementar programas de capacitación y manejo de bancos de proyectos.

Un instrumento fundamental en el funcionamiento del SINACIP, lo constituye el manual de procedimientos operativos para la presentación de proyectos al proceso presupuestario, el cual constituye a la vez un medio de integración de la política de inversión pública.

Los lineamientos en la política de inversión pública son generales al aparato de estado, y no son específicos para cada sector; esto se afirma debido a que la política solo plantea metas de inversión y requerimientos financieros a nivel macroeconómicos. La problemática de la política de inversión pública para el sector agropecuario, su análisis y recomendaciones aparecen en el capítulo VII de este documento.

d) Sobre Cooperación Técnica Internacional (CTI)

- Los proyectos de Cooperación Técnica Internacional deben tener las condiciones de pasar a formar parte de las funciones del Estado cuando pasen a su estado de régimen.²
- Los proyectos de Cooperación Técnica Internacional deben mantener un carácter complementario y un adecuado sistema de seguimiento y evaluación.
- Los proyectos de Cooperación Técnica Internacional deben ser seleccionados y priorizados de acuerdo a las políticas de desarrollo y por los entes nacionales.
- La Cooperación Técnica Internacional debe apoyar la política exterior del GOES participando en proyectos regionales y sub-regionales, así como la participación en proyectos de cooperación horizontal.
- La Cooperación Técnica Internacional apoya proyectos del sector público con el sector privado que contribuyen al logro de los objetivos del PDES.

² Se denomina estado de régimen a la etapa en que finaliza la ejecución del proyecto cuando ya se ha puesto a prueba el funcionamiento manual y se pasa a generar los bienes y servicios para los que fué ejecutado en forma permanente. Es decir, deja de ser proyecto y se convierte en institución permanente o de régimen.

IV LA GESTION DE PROYECTOS DEL MAG

El Ministerio de Agricultura y Ganadería como responsable de cumplir con los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social, tiene dentro de su programa de trabajo, identificar ideas de proyecto, elaborar perfiles, formular, implementar y hacer seguimiento y evaluación de estos proyectos para que contribuyan al fortalecimiento de la estructura productiva. Este proceso que comprende el ciclo del proyecto, está atendido por una estructura organizativa especializada. Dicha estructura será analizada en el contexto de su funcionamiento, metodología, operatividad y productos obtenidos.

La nueva estructura organizativa está integrada así: a nivel de la Oficina Sectorial de Planificación (OSPA) contiene sus divisiones: la de Proyectos que se encarga de asesorar, coordinar los Proyectos y la de Inversión Pública Seguimiento y Evaluación a proyectos de inversión y de Cooperación Técnica.

Cada dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (a nivel central y regional), tiene su Unidad de Planificación (UPIS), que son las encargadas de identificar ideas, preparar perfiles de proyectos, formular proyectos y hacer el seguimiento y evaluación. Existen también dos dependencias dentro de OSPA que se crearon específicamente para un propósito: PERA y OCOPROY. La primera se creó para el seguimiento y evaluación de la Reforma Agraria y OCOPROY para manejar los proyectos implementados con presupuesto extraordinario (ambos se integrarán a OSPA como Divisiones y con nuevas funciones). A la par de esta estructura han existido y existen proyectos de Cooperación Técnica como RUTA, PFI y otros. La estructura en general, tiene una serie de limitaciones que inciden significativamente para que su labor sea menos efectiva. Entre esas limitaciones se encuentran recursos humanos insuficientes. falta de entrenamiento del personal ubicado en estas tareas; inexistencia de lineamientos claros que sirvan de guía para establecer prioridades y hacer así una mejor selección de los proyectos, falta de recursos logísticos, y la necesidad de fortalecer el sistema nacional de planificación que coordine los distintos programas y proyectos, incluyendo la comunicación efectiva entre las bases (UPIS) y la División de Proyectos de OSPA. Conviene aclarar que la reorganización de OSPA y los cambios realizados en su estructura y funciones tienen que complementarse con otras acciones operativas que enfrenten las limitaciones.

a) Proceso de Identificación de Proyectos

El inicio del ciclo del proyecto consiste en la identificación de ideas de proyectos. Durante este proceso han surgido las ideas algunas veces en las dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, ya sea a nivel de las gerencias regionales o en las direcciones, centros operativos (CENTA, DDA, CENREN, etc.); en otras ocasiones vienen del Despacho Ministerial y en menor grado son una respuesta a ofrecimientos de Organismos Internacionales. Como se puede ver no existe un ordenamiento que sistematice el inicio de este proceso para que se obtengan ideas en forma ordenada y enmarcadas en un plan de trabajo, tanto de corto o mediano plazo.

También han surgido proyectos a causa de inversiones inconclusas y que ameritan ser complementadas. En otros para atender situaciones de emergencia. Se encontró también que no existen instrumentos que permitan eliminar la subjetividad en la selección de ideas de proyectos. En lo que se refiere a proyectos a financiarse con préstamos externos, en la mayoría de los casos, la iniciativa surge de MIPLAN, quien mediante y en nombre de la OSPA, solicita a las dependencias del MAG que identifiquen ideas y formulen perfiles de proyectos para incorporarlos en alguna oportunidad específica dentro de un préstamo externo.

La OSPA mantiene un listado de ideas de proyectos que han sido identificadas. Dichas ideas en su mayoría no han sido seleccionadas en función de los criterios que tienen los organismos financieros para asignar sus fondos.

A juicio del personal responsable de los proyectos, la identificación de ideas debe ser responsabilidad de las dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería con funciones de ejecución y a OSPA le corresponde verificar los criterios de validez.

Lo anteriormente expuesto comprueba que para la pre-inversión:

.No existe un banco de proyectos que responda a las necesidades del sector agropecuario.

.No existe una metodología que pueda contar con indicadores que permitan evaluar la contribución de los proyectos a los objetivos del desarrollo.



- .No se cuenta con una metodología que permita comparar a los proyectos entre sí, que sirva de base para la priorización de los mismos.
- .Existe una falta de personal calificado para orientar la identificación de proyectos con criterio técnico.
- .El nivel directivo de cada una de las dependencias no da a las UPIS, lineamientos claros de priorización de inversiones (de fondos nacionales o fondos externos).
- .La carencia de programas de corto y mediano plazo, y la poca comunicación entre OSPA y las UPIS limitan la interpretación que podrían hacer de los criterios del MAG, para priorizar inversiones.
- .No existe información básica para la formulación de proyectos que sea suficiente, precisa y oportuna.
- .No hay trabajo de equipo en la generación de ideas de proyectos.
- .No hay seguimiento de las ideas de proyecto enviados a OSPA que no obtuvieron financiamiento. Esto impide que las UPIS conozcan las causas por las cuales sus proyectos no fueron financiados.
- .La causa de problemas, tanto en la identificación de ideas de proyectos, como en las diferentes etapas del ciclo de proyectos y del proceso de planificación, se originan mayormente en OSPA ya que no cumple a cabalidad su rol asesor. Las relaciones de la OSPA hacia las UPIS son generalmente de: solicitar información, y/o solicitar la realización de algún trabajo específico.
- .Las ideas de proyecto se elaboraron de acuerdo a una necesidad (generalmente emergente) y no como parte de un proceso.
- .No hay homogeneidad en la terminología utilizada en la identificación y formulación de proyectos, entre las UPIS, las regiones, MIPLAN, OSPA y los Organismos Internacionales.



.Las regiones que por su naturaleza son las ejecutoras del proyecto, no participan en la etapa de formulación de las mismas, ni en los diseños para su ejecución.

.No hay una evaluación ex-ante del impacto que tendrá un proyecto, tampoco se le da seguimiento adecuado una vez puesto en ejecución. Más crítico aún es la fase de una evaluación ex-post.

b) Perfiles de Proyectos

La selección de ideas que se llevaran a perfil se realiza a nivel de OSPA. Luego las UPIS son las encargadas de preparar el perfil. Hay diversidad de formatos para la preparación de estos perfiles, no existe un modelo uniforme.

Los perfiles de proyectos elaborados por las bases (UPIS) son enviados a OSPA, donde en las Divisiones de Proyectos y de Cooperación Técnica son revisados y analizados para determinar si tienen toda la información requerida. De no ser así se remiten nuevamente a las bases para que los complementen. En la elaboración del perfil, la OSPA actúa como un ente asesor haciendo las correcciones y recomendaciones correspondientes.

Una vez obtenido los perfiles, los criterios que han predominado para determinar cuales pasarán a la fase de pre-factibilidad y factibilidad, son:

- .Las prioridades que el Despacho Ministerial le ha otorgado a ciertos proyectos.
- .Que exista coincidencia entre los objetivos que persigue el proyecto y los de la institución matriz que lo está promoviendo.
- .En algunos casos se ha dado participación a gremios privados que le han dado prioridad a proyectos de su particular interés.
- .Las iniciativas individuales de las personas que lo han gestado, que muchas veces contribuye a que el perfil pase a la etapa de formulación.
- .Adecuación del proyecto bajo consideración a los lineamientos de estrategia de desarrollo del sector.



.Indirectamente los organismos financieros estableciendo líneas de crédito especiales para un determinado propósito.

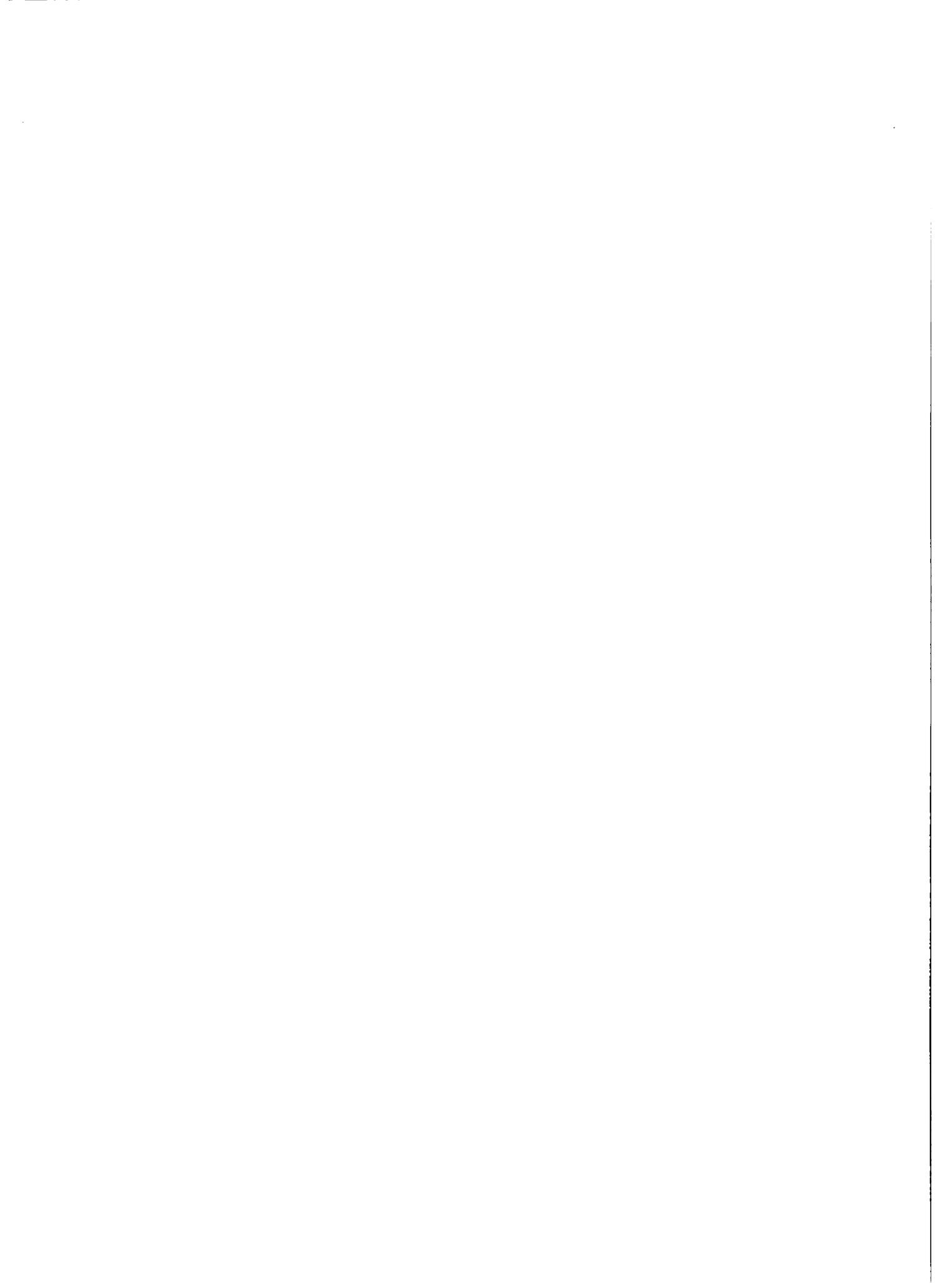
La selección y aplicación de los criterios finales de los perfiles, las realiza OSPA con apoyo de comités ad-hoc para ese propósito, integrados por funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, MIPLAN y Consultores de apoyo; estos pasan posteriormente a la cartera de los perfiles de proyectos que se presentarán a la Comunidad Internacional para su financiamiento ya sea vía préstamos o donaciones.

La OSPA no siempre ha desempeñado adecuadamente su papel de enlace pues cuando recibe los trabajos o la información que les ha solicitado a las UPIS, no las revisa para ver si están de acuerdo con lo requerido por MIPLAN. Esto implica que muchas observaciones que hace este último organismo a los perfiles, se podrían haber evitado si OSPA hubiese conciliado lo preparado por las bases y lo solicitado por MIPLAN.

Una vez tamizados estos perfiles, son presentados a MIPLAN, quién es el encargado de la selección final de los mismos. El responsable directo de dicha decisión es el Jefe de Cooperación Técnica de esta Institución. Esta es la causa de que en la mayoría de los casos no se tomen los criterios más adecuados en establecer las prioridades, por lo que la participación de OSPA en estas decisiones es fundamental.

c) Pre-Factibilidad y Factibilidad

Después de seleccionados los perfiles se continúa con la siguiente etapa del ciclo del proyecto que es elaborar el estudio de pre-factibilidad. Esta pre-factibilidad se ha hecho normalmente por firmas consultoras contratadas con fondos externos. La participación de la OSPA en esta etapa del proceso de formulación, es de seguimiento a la elaboración del estudio. Este rol de la OSPA se materializa mediante la participación en un Comité de Seguimiento y Evaluación que se constituye para ese fin. En dicho Comité también participan las dependencias del Ministerio que ejecutarán el proyecto, el Ministerio de Planificación y el Fondo Salvadoreño para Estudios de Preinversión (FOSEP), en su condición de administrador de fondos internacionales dedicados a financiar la formulación de proyectos. La entidad ejecutora participa



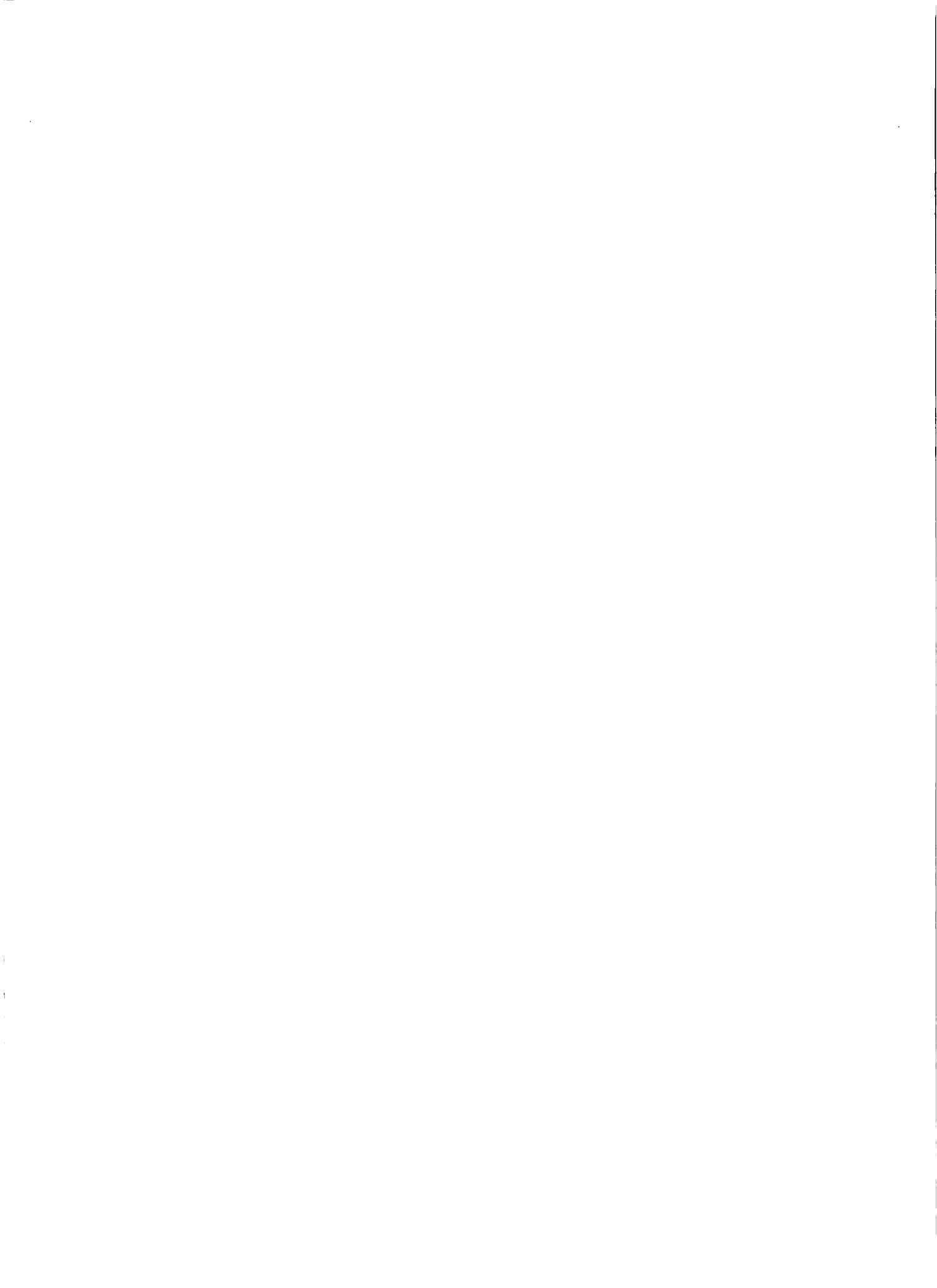
en este Comité mediante el papel de supervisor del trabajo que realiza el Comité de Seguimiento. MIPLAN participa en este proceso de formulación mediante la revisión y observaciones al documento.

En el seguimiento de los estudios de pre-factibilidad y factibilidad los criterios que comúnmente se toman para este propósito son: en primera instancia el criterio técnico de cada uno de los miembros del Comité, por lo que es importante tomar esto en consideración en la selección de los integrantes y del supervisor del proyecto bajo consideración. Otro de los criterios usados son los términos de referencia establecidos en el contrato de la empresa consultora.

El proceso de selección y adjudicación a firmas consultoras es una fase bien significativa en la formulación, para el cual no existe un sistema de criterios y normas definidas que permitan una selección y adjudicación ágil, transparente y objetiva. De parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, no existe una auditoría externa que verifique la debida realización del proceso.

La participación de los beneficiarios potenciales del proyecto en la formulación de éste no es una práctica generalizada. De acuerdo a la División de Proyectos de OSPA, los técnicos de cada dependencia, son los que plantean la problemática de los beneficiarios. No obstante, hay excepciones, como es el sub-sector pesca, donde en muchos casos la iniciativa surge de los beneficiarios quienes solicitan ayuda para un proyecto en particular, en el cual tienen interés. Esto podría responder a peculiaridades socio-económicas de estos grupos que los hacen diferentes a los demás.

En lo que se refiere a procedimiento para la aprobación y posterior diseño del proyecto, no existe un momento en particular para decidirlo, porque en muchas ocasiones y principalmente en proyectos con donaciones o préstamos, el diseño final es un requisito previo del Organismo Internacional antes de aprobar el financiamiento. La negociación del financiamiento de los proyectos lo hace el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de OSPA, quién es el vínculo responsable en esta fase. Sin embargo, algunas dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería no han seguido los canales establecidos al negociar con Organismos Internacionales..



Este problema de no acatar estos canales, no es en si falta de disciplina, sino que en muchos casos han existido otras vías más efectivas y viables para conseguir los recursos. Esto evidencia la necesidad de mejorar la capacidad de gestión de OSPA para evitar tales desviaciones.

En cuanto a la planificación de la administración del recurso financiero de cada proyecto, no se tiene un sistema oficial de planificación de necesidades financieras basado en las actividades a realizarse en cada proyecto. Tampoco se planificó un sistema oficializado para realizar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria. La ausencia de un sistema oficial y estandar de planificación, seguimiento y control del recurso financiero nacional y externo, asignado a cada proyecto, ha causado diversos tipos de problemas, entre los que se consideran de mayor relevancia:

- El máximo aprovechamiento del recursos financiero de un proyecto, depende de la habilidad de la persona y no de un sistema establecido y definido para el proyecto antes de iniciar la ejecución.
- Los fondos planificados generalmente no coinciden con el monto requerido al ejecutar el proyecto.
- En varios casos, por falta de planificación, el GOES desconoce el manejo real de los fondos que le han sido asignados y que se están administrando por Organismos Internacionales, lo cual es un derecho y a la vez una responsabilidad de MIPLAN y el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Entre otros aspectos generales relacionados con la formulación de proyectos, se tiene:

- .No se divulga el estado de avance de la información de los proyectos, de tal forma que se pueda tener una idea clara de la calendarización de éstos con una fecha posible de su terminación.
- .Algunos de los proyectos con donaciones, que incorporan componentes de infraestructura, podrían ser formulados por empresas privadas. Actualmente la mayoría de los proyectos por donación se formulan por la División de Cooperación Internacional y las UPIS, con un alto componente de consultorías externas.

d) Ejecución, Seguimiento y Evaluación

En lo que respecta a la parte del proceso, cuando un proyecto pasa de factibilidad a ejecución, los técnicos que han participado en la formulación de los proyectos, generalmente no participan en la etapa de ejecución. Cuando se nombra el Director del Proyecto (o Gerente General), casi siempre es un técnico con poca o ninguna capacidad en gerencia administrativa, (herramientas de programación, diseño y operación de sistemas de seguimiento y evaluación, técnicas de operación, etc.). El criterio que prevalece en la selección del Director es la eficiencia demostrada en tareas técnicas, característica no suficiente para garantizar el adecuado desempeño de un cargo gerencial.

La mayor parte de los Directores de Proyectos no disponen de un manual metodológico que guíe la administración en la fase ejecución del proyecto. En lo que respecta a la selección del personal para trabajar en la ejecución de un proyecto, ésta no se realiza en base a los requisitos del puesto, lo cual impide la asignación de recursos humanos idóneos que garanticen el logro de los objetivos del proyecto.

Los proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo tienen siempre una organización exclusiva para la administración del proyecto, lo cual tiene algunas ventajas. Sin embargo, existe debilidad en los métodos de información y control.

Las diferencias señaladas de estos informes en cuanto a un control poco eficiente no permite que los encargados de la ejecución los puedan utilizar confiablemente para hacer los ajustes que se necesiten.

Otras deficiencias encontradas en la ejecución efectiva de los proyectos, es que en muchas ocasiones el período de negociación fué tan largo que los estudios de factibilidad deberían de haberse actualizado antes de ponerlos en marcha para apegarlos a la realidad vigente. En lo que respecta al control financiero del proyecto, no se hace adecuada y oportunamente, de tal forma que facilite el seguimiento de uso de los recursos, tanto en el proceso de ejecución como en la liquidación del proyecto.

Entre otros aspectos generales en la fase de ejecución de proyectos se tiene que ver con lo siguiente:

- .La información y los mecanismos de control que se realizan durante la ejecución del proyecto no tienen suficiente utilidad como para que sirvan de base en la toma de decisiones correctivas conducentes al logro de los objetivos del proyecto.
- .La evaluación que se hace del proyecto, por parte de OSPA, MIPLAN y de algunos Organismos Internacionales, no responde a criterios técnicos y objetivos, sino a inquietudes, supuestos y aún a criterios subjetivos de estas instituciones.
- .En proyectos que son básicamente de inversión en infraestructura, el seguimiento solamente lo da la empresa supervisora.
- .No existe un manual de normas y procedimientos para la realización de acciones relacionadas con el marco legal del proyecto en su ejecución.
- .A veces se presentan situaciones de atraso en las aportaciones del GOES, ya sea por fondos propios, o por la vía de fondos externos, que en algunos, lo cual viene a constituirse en una fuerte limitante en la ejecución oportuna del proyecto.

e) Proyectos con fondos por donación

Los problemas encontrados para proyectos financiados por donación, se puede también aplicar en la mayoría de los casos, a proyectos financiados con préstamos aunque ambos se analizan separadamente.

- Criterios de selección de indicadores y distribución de responsabilidades.

En estos proyectos, se da seguimiento en la etapa de ejecución, tomándose como indicadores los resultados esperados tal y como fueron planteados en el documento del proyecto. El avance o desfase identificado, se expresa en porcentaje sobre cada resultado esperado. Una de las variables que en algunos casos se mide en estos proyectos, es la generación de empleo en la etapa de ejecución.

Cuando estos proyectos pasan de la etapa de ejecución a la etapa de operación, dejan de recibir el seguimiento periódico.



En cuanto a la asignación de responsabilidades a los participantes en la ejecución (instituciones y/o personas), éstas son determinadas por la institución matriz (dependencia del MAG, dueña del proyecto). Esta asignación se hace sin ningún método que especifique la naturaleza o el tipo de participación que cada uno de los responsables tiene para el logro de una meta específica.

La ausencia de un método con las características descritas, no permite conocer la causa real del desfase de una meta, ni identificar al responsable. Esto se debe a que solo se llega a saber que la meta no se realizó o que no se logró el resultado esperado, pero se desconoce objetivamente cuál fue la actividad que no se realizó y cuál fue la causa del desfase, así como también al responsable del mismo. Este desconocimiento impide la adopción de medidas correctivas. Este hecho va en detrimento del objetivo de ejecución del proyecto ya que además de impedir la evaluación, tiene otros efectos como conflictos entre las partes y mal uso de los recursos humanos, físicos y financieros disponibles.

-Cumplimiento de metas (físicas).

Además de las debilidades del seguimiento que se realiza en estos proyectos, descrita en el inciso anterior, debe hacerse notar que el seguimiento se realiza mediante documentos y no se hace un seguimiento de campo.

Se hacen visitas de campo esporádicas con la División de Cooperación Técnica de MIPLAN. No hay modelos previos para hacer la evaluación. Esto conlleva a que al nivel máximo de decisión, (MIPLAN), se realicen apreciaciones subjetivas de la problemática de la ejecución de los proyectos. El desconocimiento de las necesidades de ajustes que tienen los proyectos en esta fase, impide a MIPLAN decidir sobre reasignación de recursos, refinanciamiento y otros aspectos relevantes. Esto evidencia la necesidad de diseñar e implementar un modelo de seguimiento y evaluación de la etapa de ejecución de los proyectos.

El seguimiento de la evaluación de proyectos que realizan los Organismos Internacionales, se basan en criterios propios y se refieren generalmente al avance físico. Estos Organismos, pasan al

Ministerio de Agricultura y Ganadería los informes de la misión de evaluación. No obstante, hay que reconocer que en algunos proyectos se han llevado a cabo evaluaciones periódicas muy útiles, aunque ésta es la excepción más que la regla.

-Evaluación de Impacto.

No existe metodología para evaluar el impacto que estos proyectos tienen en la etapa de ejecución (ni tampoco en la etapa de operación).

La medición tanto del efecto como del impacto de los proyectos en su etapa de ejecución y en su etapa de operación, es relevante porque:

- .Constituye un criterio de priorización de los proyectos para las diferentes instancias de decisión, en aspectos de financiamiento, asignación de recursos humanos, etc.

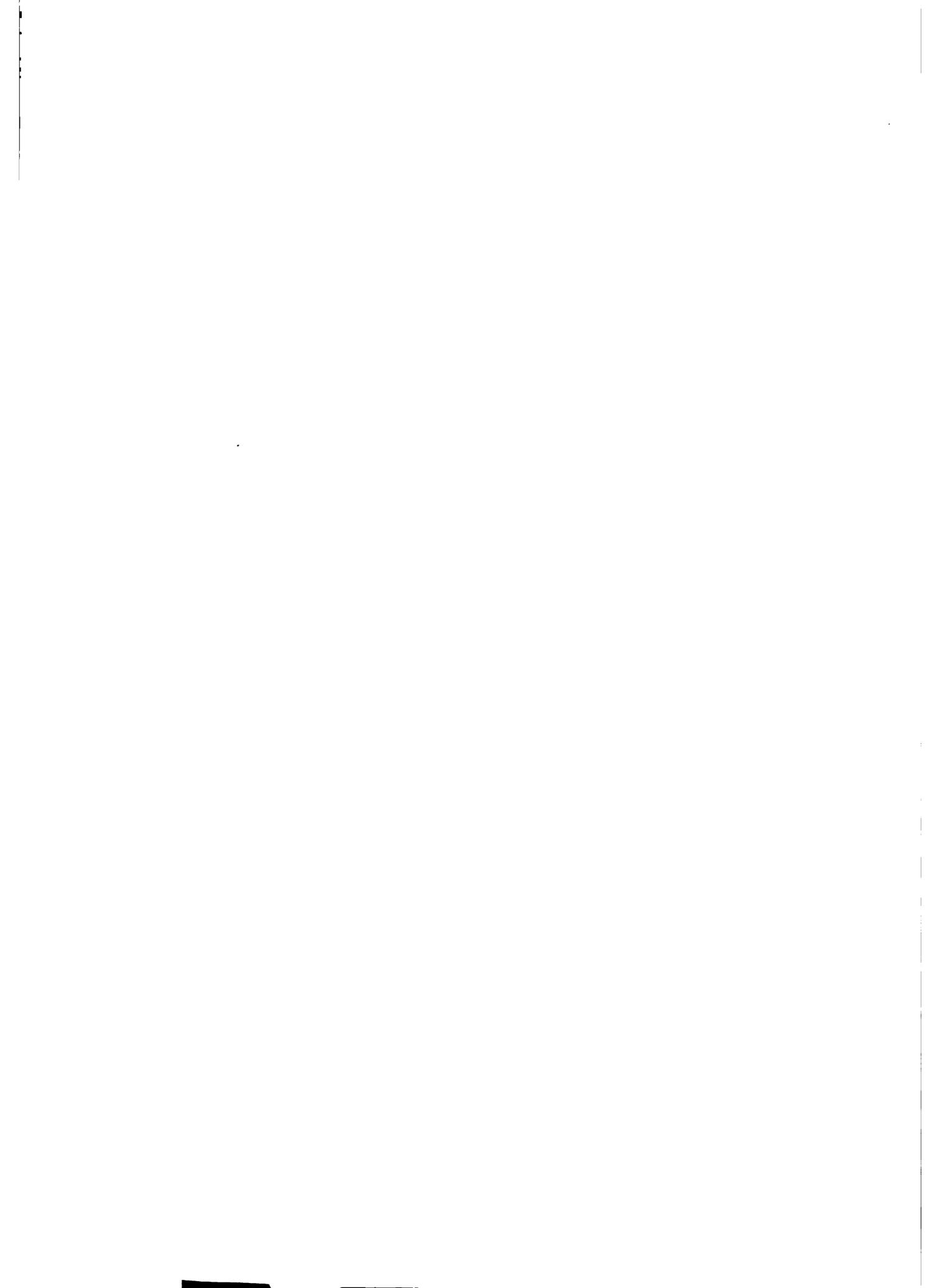
- .Constituye un indicador de los beneficios reales del proyecto en términos de resultados.

Debe enfatizarse que tampoco MIPLAN (en su dimensión nacional), conoce el efecto ni el impacto de los proyectos del sector agropecuario que se financian con fondos de donaciones. También se desconoce el efecto que en la sociedad tienen los fondos donados al país que se asignan al sector agropecuario.

Este vacío de conocimiento, de un aspecto de relevancia económica, social y política, impide hacer un máximo aprovechamiento de las donaciones que recibe el país.

Los recursos humanos internacionales asignados a estos proyectos, son contratados específicamente para trabajos puntuales y con base a términos de referencia.

En lo que se refiere a la asignación de los recursos que aporta el Estado, éstos normalmente son en especie y las Instituciones responsables de asignar los recursos, generalmente no cumplen con la totalidad de su aporte, contribuyendo a la sub-utilización de las donaciones con efectos inmediatos sobre los objetivos de los proyectos.



Esto tiene efectos posteriores ya que el fracaso de los proyectos de donaciones vigentes restringen la oportunidad de donaciones futuras.

En cuanto a los recursos humanos nacionales asignados a estos proyectos, generalmente son parte del personal existente en las instituciones, con las limitaciones que esto implica. Se les sobrecarga con funciones del proyecto y funciones de la Institución permanente. Este personal retorna a la Institución permanente, al finalizar la ejecución del proyecto.

f) Proyectos Financiados con Préstamos

Esta es la otra clasificación de los proyectos que se hace basada únicamente en el origen de los recursos para su financiamiento. En el seguimiento y evaluación de estos proyectos también sucede que no existen metodología específica que permita determinar con precisión el estado de avance del proyecto, y si se han atrasado, cuales han sido las causas y los responsables para tomar decisiones correctivas.

En el proceso de seguimiento que la OSPA hace a estos proyectos durante la etapa de ejecución, el contacto se realiza con los directores de los proyectos y se utiliza como indicador de avance, las metas técnicas contempladas en el plan de acción.

En cuanto al cumplimiento de metas, se enfoca las físicas contempladas en los términos de referencia, y se dice si se cumplieron o no. Pero no se especifica tiempo de ejecución, calidad de los resultados, si se cumplieron especificaciones, quienes fueron los responsables de cualquier atraso, etc.

No se tiene tampoco una metodología y parámetros específicos que ayuden a medir el impacto de los proyectos. Se necesita aplicar esa metodología de tal forma que permitan evaluar el impacto parcial a medida que se va ejecutando y el impacto total una vez está completado.

La metodología de evaluación periódica (informes, reportes de avance, estados financieros), solamente verifica el cumplimiento de las metas con una periodicidad mensual y se anotan situaciones que a criterio de los directores del proyecto bajo consideración constituyen un problema para el cumplimiento del Plan de Actividades.

Los requerimientos de información de las diferentes instancias del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de MIPLAN para fines de evaluación, son:

ENTIDADES:	REQUERIMIENTO:
Organismos Financieros	Avance físico y Financiero
OCOPROY	Avance Financiero
SETEFE	Avance Financiero
Dirección de la Institución Matriz	Avance Físico y Financiero
OSPA - DIGEPROY	Avance Físico y Financiero.
La Comunidad	Avances



V. UNIDADES EJECUTORAS Y GERENCIAS REGIONALES. SU ROL EN LA ADMINISTRACION DE LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS.

En el sub-proceso de ejecución y administración de los proyectos de inversión pública están involucradas entidades centralizadas³ como las gerencias regionales. En lo que a las primeras se refiere, la práctica más común ha sido el establecimiento de una unidad ejecutora que se encarga del desarrollo y operación del proyecto. Las gerencias regionales han sido incluidas como un componente, que forma parte de la unidad ejecutora.

Las unidades ejecutoras han tenido y tienen la responsabilidad, en la mayoría de los casos, de encargarse de casi todo el proceso del proyecto que incluye la negociación del financiamiento, inicio de la inversión, fin de la inversión, y en algunos casos en la operación del proyecto (en aspectos de capacitación y transferencia). En estas funciones están inmersas varias actividades tales como: planificación de la ejecución del proyecto y diseño definitivo, realización de las negociaciones, trámites y contratos, ejecución (desarrollo, vida útil) y la evaluación ex-post.

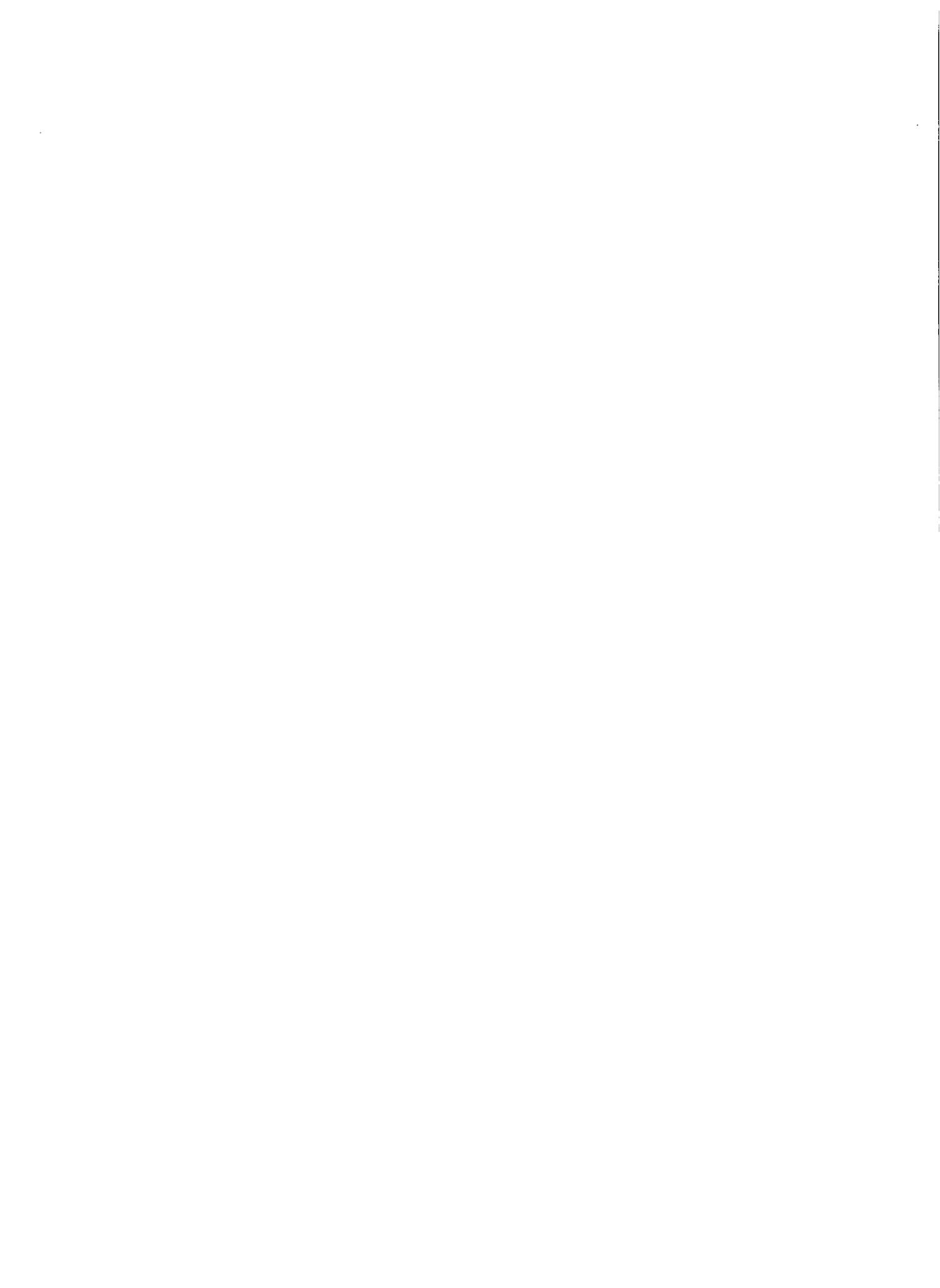
Actualmente hay varios proyectos de inversión pública en ejecución, los cuales han sido analizados, identificándose los puntos críticos de su ejecución.

Existen unidades ejecutoras que están articuladas con toda una estructura organizativa que se asume sea la necesaria para atender todas las fases administrativas del proyecto.

En otros proyectos de menos prioridad para el Ministerio (ya sea por su monto o por sus objetivos), no existe una unidad ejecutora exclusiva para el proyecto, sino que solamente se ha nombrado un coordinador que tampoco está dedicado a tiempo completo para dirigir el proyecto. Este coordinador no dispone de recursos humanos, técnicos, administrativos, ni del apoyo logístico necesario para la ejecución.

Como se puede apreciar en lo descrito, existen dos modelos para la ejecución del proyecto. Uno de ellos con

³ Entendiéndose como tal las Direcciones y Centros de Desarrollo que actualmente conforman el Ministerio de Agricultura y Ganadería.



organización exclusiva, que facilita la ejecución del y el otro modelo de organización mediante un coordinador, este modelo dispersa los recursos asignados al proyecto, lo cual dificulta el logro de los objetivos en el tiempo previsto.

La estructura organizativa, generalmente encontrada en las unidades ejecutoras de los proyectos es:

- Un Director o Coordinador que normalmente lo escoje el cuerpo directivo de la entidad a la cual pertenece el proyecto;
- Una unidad técnica que se responsabiliza de todo lo que concierne a la ejecución, supervisión y evaluación de los aspectos técnicos del proyecto, tanto en su ejecución como en su operación. Esta unidad es normalmente integrada por un equipo multidisciplinario que requiere el enfoque integral del proyecto en consideración;
- Una unidad administrativa que se encarga de proveer todo el apoyo logístico necesario a la unidad ejecutora, lleva la contabilidad, prepara los informes periódicos de situación financiera y armoniza todas las gestiones necesarias para cumplir con los requerimientos que la entidad prestataria exige para los desembolsos de recursos monetarios y el seguimiento en el uso de los fondos.

Para el desarrollo de funciones de apoyo a la unidad ejecutora del proyecto, se crean comités ad-hoc, tales como:

- Un comité ejecutivo de evaluación y seguimiento integrado por representante del despacho, director de la entidad dueña del proyecto, representante de OSPA y representante de SETEFE. Este comité se reúne periódicamente para discutir, revisar, evaluar y aprobar los informes de avance, y tomar decisiones sobre aspectos que apoyen y fortalezcan la capacidad administrativa del proyecto.
- Existen comités específicos para algunas actividades que no se realizan periódicamente, tales como selección y precalificación de firmas consultoras, adjudicación de licitaciones, evaluaciones extraordinarias y otras.

Los proyectos con modelo de organización mediante coordinador, generalmente tienen las siguientes características en su organización:

- La responsabilidad de la ejecución del proyecto, está asignada a un técnico, a quién se le denomina coordinador y no tiene autoridad sobre las otras personas involucradas en ejecutar acciones del proyecto.
- Los aspectos administrativos son atendidos por el departamento administrativo de la Institución a la cual pertenece el proyecto y por lo tanto son ocasionales y sujetos a las prioridades de ese departamento.
- En lo que respecta al apoyo técnico, éste es suministrado por el staff técnico de la Institución matriz.⁴ Esta modalidad limita el apoyo técnico que se dé al proyecto.
- En algunas ocasiones, otros proyectos en ejecución dan apoyo logístico a este tipo de proyectos (con modelo de organización mediante coordinador) pero este tipo de colaboración es también eventual y sujeta a prioridades ajenas al proyecto.

Principales Causas que Afectan la Capacidad de las Unidades Ejecutoras de Proyectos.

Existen muchas causas que afectan la capacidad de las unidades ejecutoras de los proyectos, algunas de carácter exógenas y otras de carácter endógenas a la unidad y al proyecto en sí.

Las principales causas de carácter exógeno son:

- El Director o Coordinador del proyecto, en la mayoría de los casos, no participa de las negociaciones previas a la ejecución del proyecto (en donde se definen las normas y términos de referencia que regirán la ejecución del proyecto). Esto trae como consecuencia, que surjan incongruencias en cada una de las acciones que constituyen la fase de ejecución.

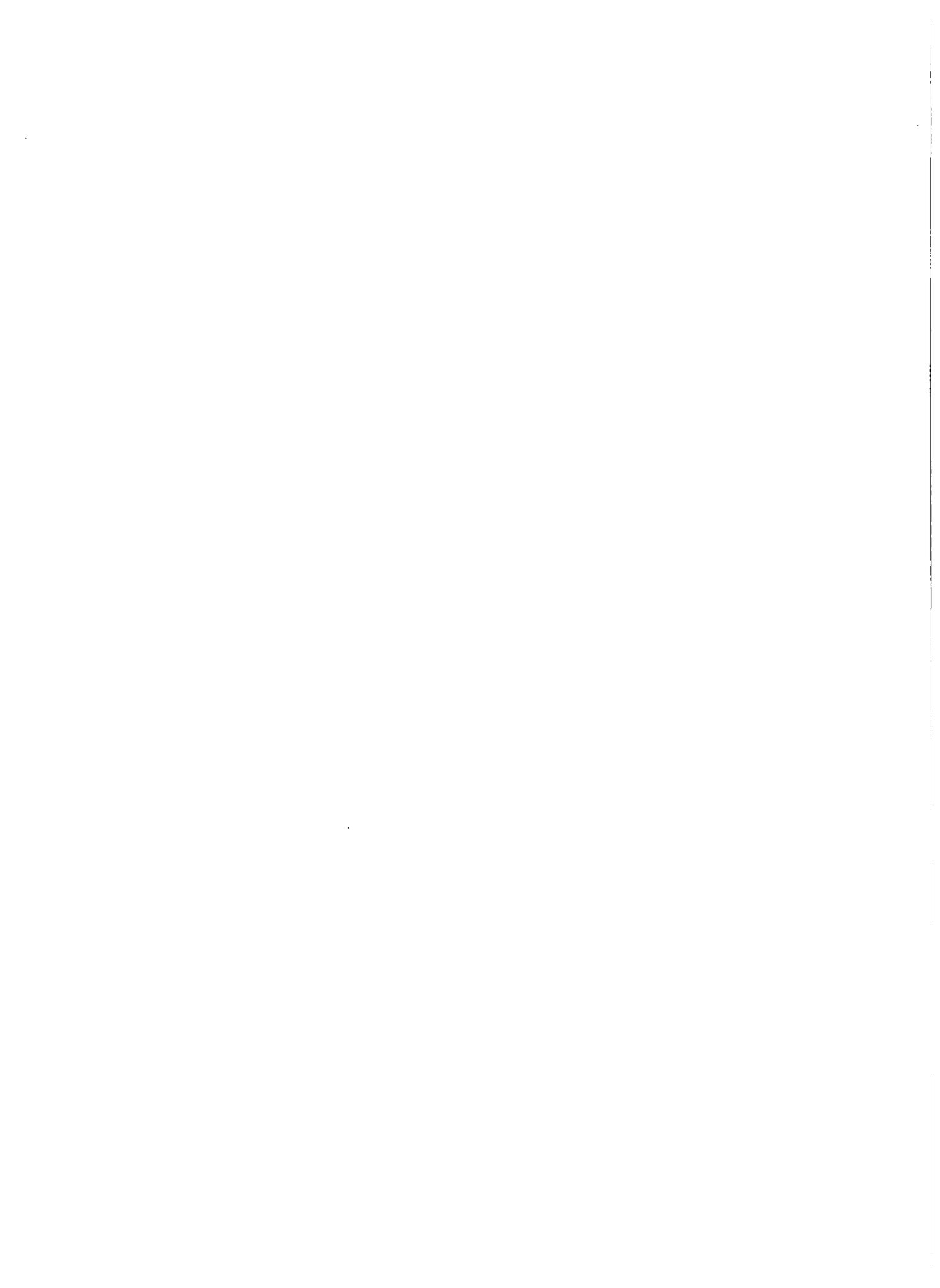
⁴ Se le llama Institución Matriz a la Institución a la cual pertenece el proyecto.

- La burocracia del Gobierno y de la entidad prestataria, generalmente no son lo suficientemente ágiles y a veces se extreman en sus rigideces contractuales, lo cual trae consigo un proceso de toma de decisiones excesivamente lento.
- El periodo de la negociación contractual, previa a la ejecución, es demasiado largo en muchas ocasiones, a tal nivel que los estudios y términos que sirvieron de base están deseactualizados al inicio de la obra. Este hecho dificulta la conciliación de montos asignados originalmente con los realmente necesitados durante la ejecución.
- Los desfases en tiempo en el inicio de la ejecución, también ha traído en algunas ocasiones traslapes en cambios de Gobierno que traen modelos económicos y filosofías distintas que afectan la conceptualización original de éstos. La adecuación que esto conlleva retarda aún más el inicio y establecimiento del proyecto. Si ya estuvieran en ejecución resulta aún más difícil cualquier reprogramación de metas y actividades.
- La aportación nacional que normalmente se traduce en especies y recursos humanos, no son los más adecuados en calidad, ni corresponden al monto pactado, lo que dificulta la etapa de ejecución.
- En muchas ocasiones los recursos destinados a un proyecto específico, son asignados a otras unidades organizativas de la Institución Matriz que no tiene ninguna relación con el proyecto.
- También se da, con alguna frecuencia, que la Institución prestataria otorga préstamos atados con condiciones que no favorecen al proyecto, lo que limita la eficiencia de la unidad ejecutora para la compra de equipo, materiales y contratación de consultores.
- En la mayor parte de proyectos no tienen estipuladas medidas de ajuste cambiario adecuado a una devaluación de la moneda, lo cual ha disminuido, en muchas ocasiones, la disponibilidad real de fondos de inversión.

- Trámites engorrosos y no actualizados son las causas de que los desembolsos que se hacen con el avance del proyecto no sean oportunos y a veces tengan que hacerse ajustes u otras gestiones para que el proyecto no se paralice. No obstante, el proyecto siempre es afectado por estos factores.
- Han existido con frecuencia atrasos en la aportación del GOES que retarda y dificulta el inicio o normal desarrollo del proyecto.

Las principales causas de carácter endógeno son:

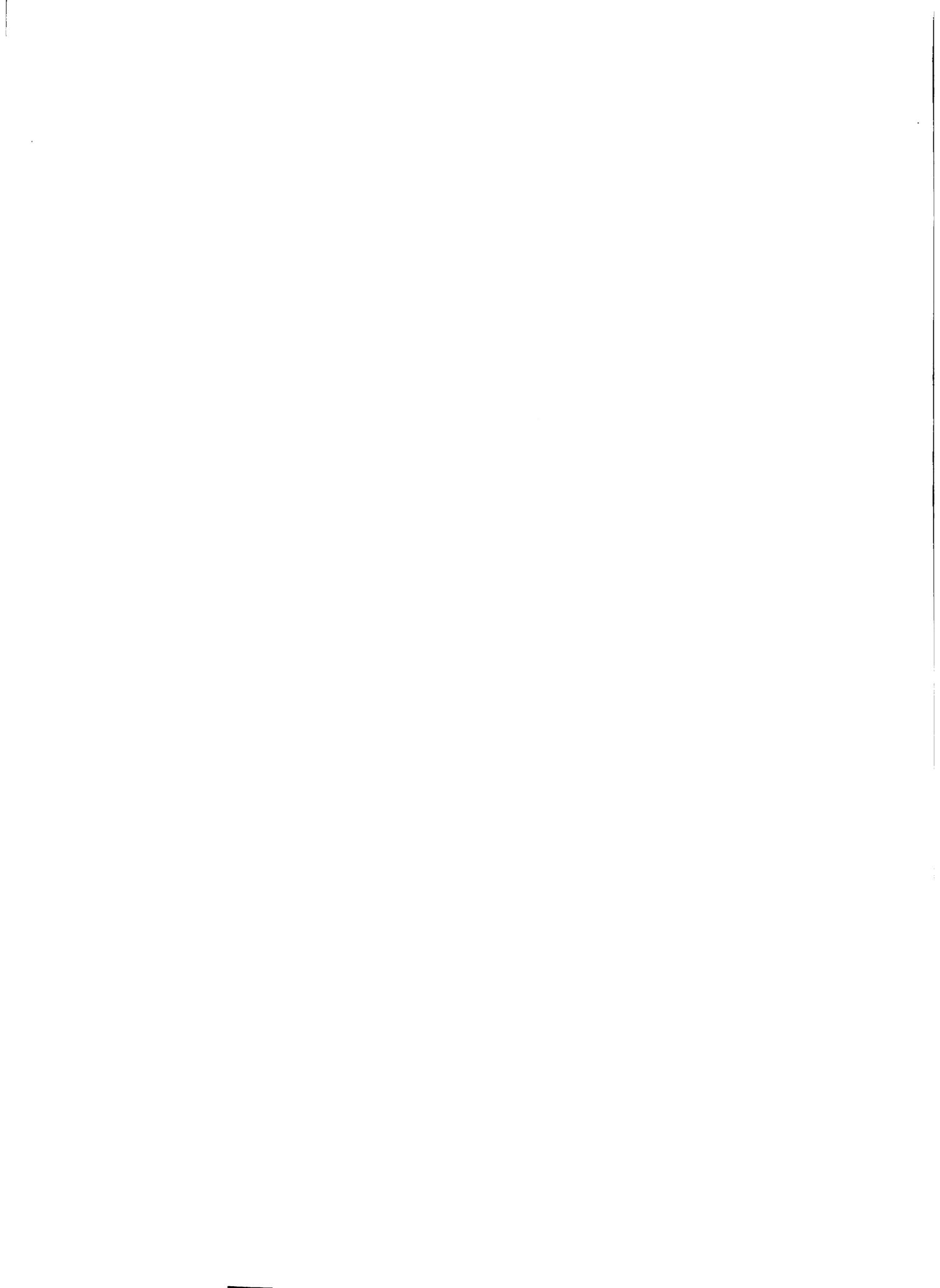
- En la selección del Director o Coordinador del proyecto han prevalecido más los criterios y cualidades técnicas que su formación gerencial. Hay que considerar también que hay poca oferta de profesionales especializados en la administración de proyectos.
- En muchos casos el otro personal de apoyo, ya sea técnico o administrativo, que el Gobierno aporta, no ha sido seleccionado con criterios y parámetros que estén ajustados a la capacidad profesional que el proyecto requiere.
- Otro problema encontrado con alguna frecuencia es que el recurso humano asignado a un proyecto no está cien por ciento dedicado a tareas de éste. Este hecho trae como resultado una dilución de esfuerzos por querer atender varias cosas a la vez.
- No existe en la mayoría de los casos un manual para la ejecución de los proyectos que apoye al director o coordinador en su gestión y le ayude a ordenar el proceso de toma de decisiones.
- No existe un sistema oficial de programación de necesidades financieras basados en las actividades a realizarse. La no existencia de ello hace que la utilización más efectiva de los recursos financieros descansa en la habilidad de la persona responsable de su manejo.
- Otro problema encontrado con bastante frecuencia es que no se cuenta con una programación adecuada de las actividades necesarias en la ejecución.



- Existen casos en que la coordinación de un determinado proyecto es compartida con otras personas o con otras tareas, lo que dificulta la unificación de criterios o que las acciones que se ejecuten no sigan una secuencia lógica.
- En muchos casos no se tenía contemplado en el monto del préstamo o donación, la creación de una unidad ejecutora. Ante esta situación se ha recurrido a recursos ordinarios o mayormente extraordinarios (a través de SETEFE) del GOES; este hecho es una limitante para contratar el personal idóneo debido a los más bajos niveles salariales.

Otros Aspectos en relación con las Unidades Ejecutoras.

- La gran mayoría de las unidades ejecutoras tienen su propio sistema de contabilidad sujetos a auditoría tanto interna como externa.
- En lo que respecta al uso ágil de los fondos, éste no es posible, ya que el director o coordinador no tiene control sobre ellos. Además contribuye a lo anterior que en muchas ocasiones los trámites de desembolso son muy lentos al igual que los trámites de reprogramación de uso de éstos.
- Las unidades ejecutoras presentan informes mensuales del estado de avance, tanto de las metas físicas como de las financieras. No obstante, no existen indicadores que integren el avance físico con el financiero y permitan determinar el costo para cada una de las acciones y el costo de desfase de éstas.
- En los proyectos que necesitan construir facilidades físicas, las unidades ejecutoras recurren a la contratación de firmas privadas, tanto para la construcción como para la supervisión de obras. A este respecto se encuentran con el problema de que el listado de firma pre-calificadas y registradas en las Instituciones financieras es a veces muy limitado.



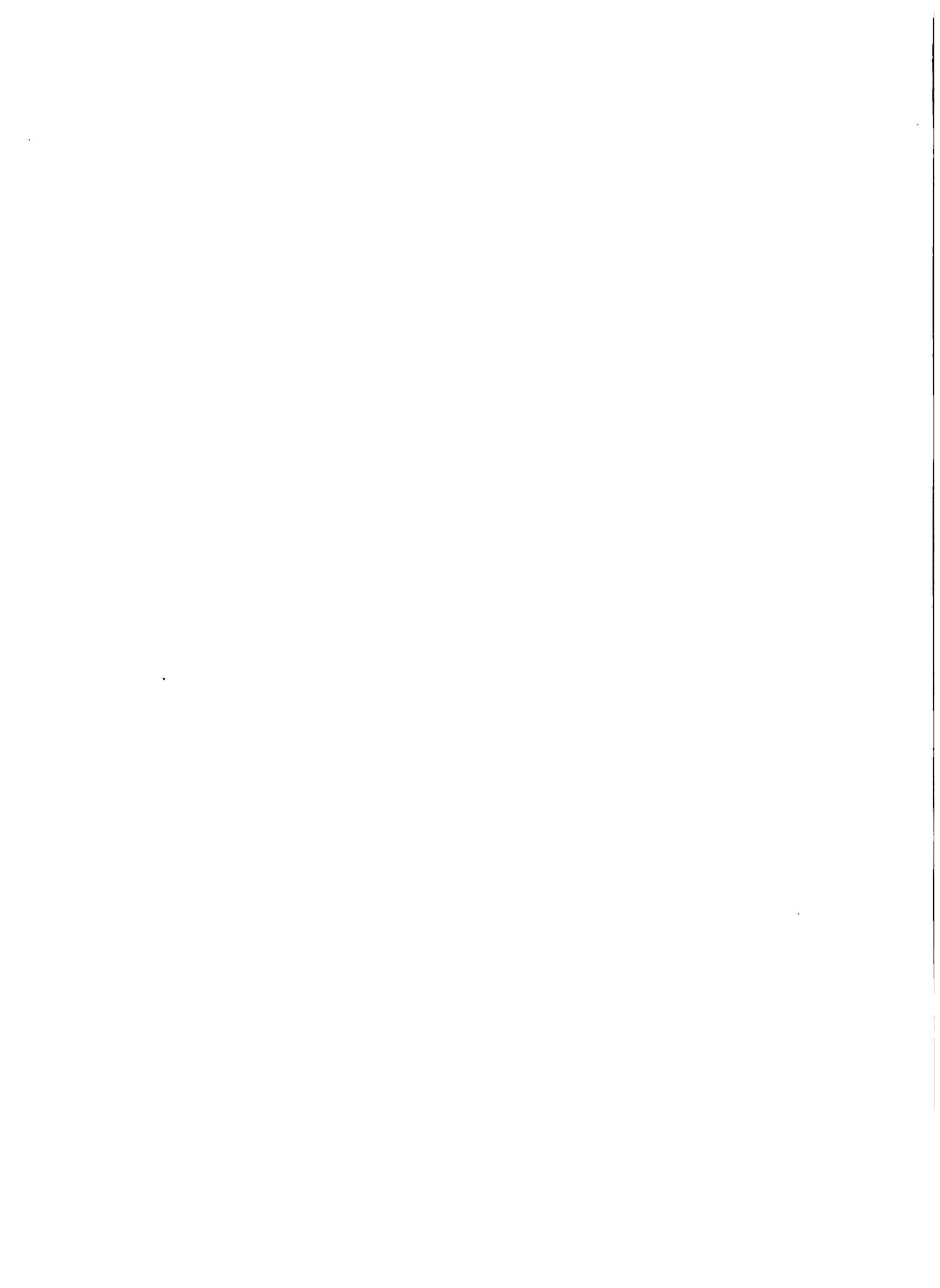
Consideraciones Generales

Las distintas unidades ejecutoras dependiendo de la temática de cada proyecto, tienen en su constitución los departamentos o unidades profesionales técnicas y administrativas necesarias para el apoyo de la ejecución y operación del proyecto. Lo que sucede es que debido a la limitación de recursos no tienen el equipo multidisciplinario suficiente para cubrir adecuada e íntegramente las necesidades de éste. También carecen en muchas ocasiones de una metodología sistemática de evaluación y seguimiento que permita en cualquier momento determinar su estado y las medidas correctivas o reorientadoras que deben tomarse para encausarlo.

No obstante, lo planteado a lo largo de esta parte del documento la unidades ejecutoras, con el soporte de las gerencias regionales en gran parte de los casos tienen la capacidad suficiente y aceptable para llevar a cabo la ejecución del proyecto hasta su término.

Con el propósito de adecuarlas para un desempeño más eficiente estas unidades necesitan reforzarse en lo siguiente:

- Proveerles los recursos necesarios, tanto monetarios como físicos en el tiempo requerido.
- Mejorar el proceso de selección de personal, utilizando estrictamente criterios profesionales para ello. Darles mayor flexibilidad en los salarios que puedan pagar.
- Capacitar al personal en las distintas fases del ciclo del proyecto (con énfasis en seguimiento, evaluación y negociación) y en la gestión administrativa.
- Dotarles de manuales metodológicos en todas las funciones.
- Darles más autonomía en la administración del proyecto.
- Exigirles informes periódicos completos y confiables que permitan tener una idea precisa y transparente del proyecto en cualquier momento y en todas sus facetas.



VI. CONDICIONES DEL CONTEXTO DEL SECTOR PRIVADO SEGUN PRODUCTO.

El actual modelo de economía social de mercado propugna, como se establece al principio de este documento, una menor participación reguladora del Gobierno en las actividades productivas. Por otro lado, se quiere de una mayor y más agresiva participación en proyectos de inversión del sector privado para aumentar la capacidad y eficiencia productiva de la economía.

El sector privado históricamente ha necesitado de promoción e incentivos para asumir riesgos para involucrarse en actividades económicas. Una de las fases en que han sido menos inclinados a poner recursos es en la etapa de pre-inversión, principalmente en la identificación de ideas, estudios de pre-factibilidad y factibilidad. Analizando el contexto en general, dentro de las condiciones generales que la empresa privada requiere para ejercer su rol, hay algunas para las cuales son más sensitivos en su respuesta.

Para este informe se optó por seleccionar los productos de mayor importancia económica en la generación del PIB como también los que tienen mayor potencial de crecimiento y desarrollo. Se entrevistó a empresarios o gremiales representativos de cada producto y las condiciones del contexto estuvieron delimitadas en las siguientes: financiamiento, comercialización, mercado nacional y externo, insumos y otros. Los productos escogidos fueron: café, algodón, caña de azúcar, ganadería, pesca, y productos agrícolas no tradicionales.

Todo esto fué hecho con el propósito de determinar el rol del Gobierno en la adecuación de estas condiciones para promover e incentivar proyectos de inversión que estén enmarcados en los lineamientos de la estrategia de desarrollo sectorial. Además para obtener información que permita hacer inferencias de lo que el Ministerio de Agricultura y Ganadería debe hacer en la promoción de proyectos hacia el sector privado.

a) Café

Este es el producto más importante del país desde el punto de vista económico y de conservación de los recursos naturales. Es el rubro de más relevancia en la generación del PIB agrícola, el empleo, generación de

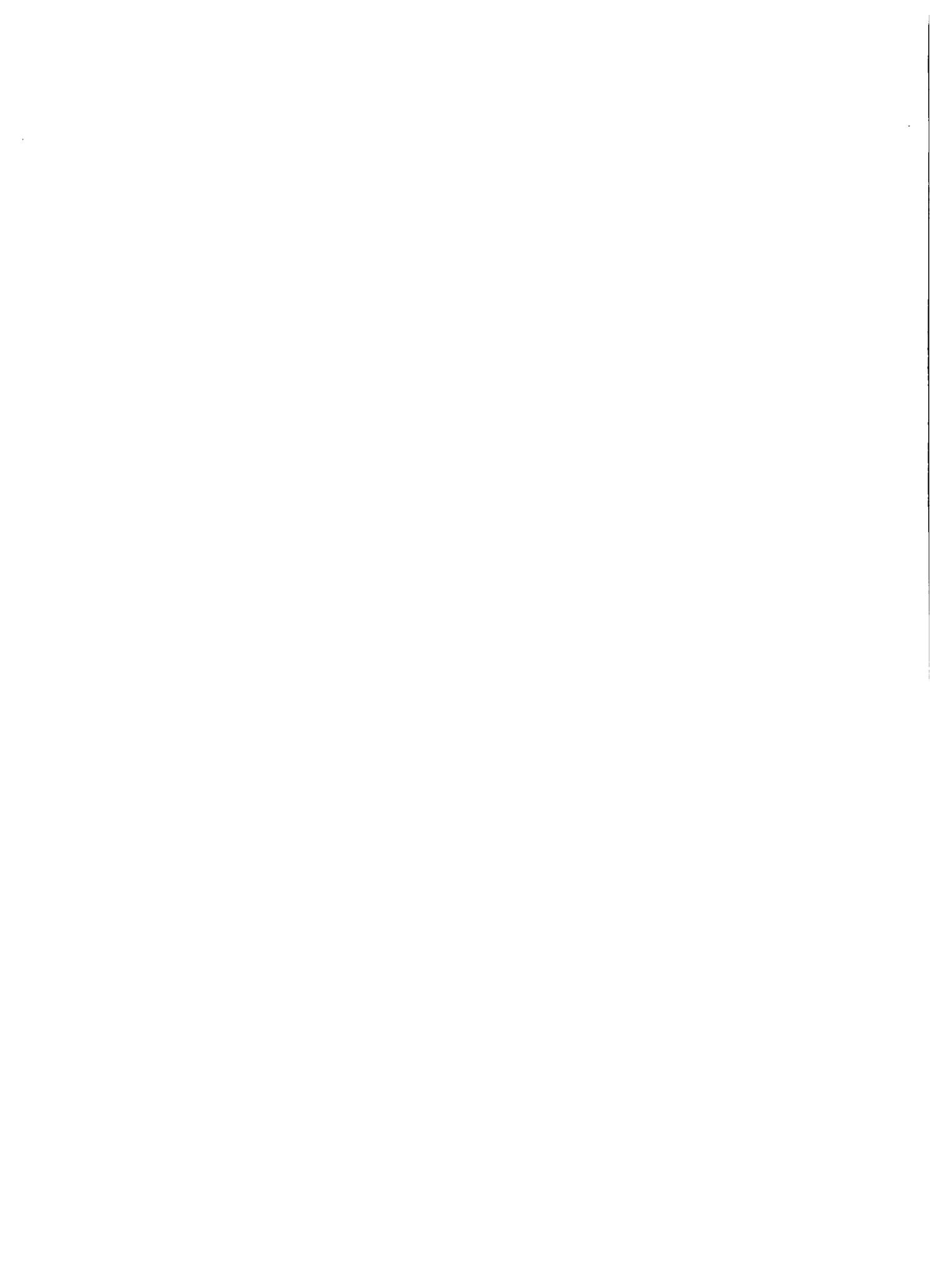
divisas y de ingresos al fisco. Desde el punto de vista de economía de la tierra es el producto que más se ajusta a la conservación de ese recurso y que tiene el costo de oportunidad más alto.

La liberalización del dólar-café ha sido el motor propulsor que ha ayudado a estimular el cultivo.

Examinando las características de mayor respuesta se encontró que:

.En lo que a financiamiento se refiere, los productores están satisfechos con el crédito de avío, pero si debe dársele una mayor flexibilidad en el plazo, de tal forma que el agricultor por necesidades de efectivo no se vea obligado a vender su cosecha prematuramente. En el procesamiento (agroindustrial) se necesitan líneas de crédito para el mejoramiento y adecuación de la capacidad instalada del beneficiado. Además hay interés dentro de este gremio en invertir en facilidades para tostado y molido, café instantáneo y descafeinado. También sienten las necesidades de fondos para estudios de pre-factibilidad.

.En Comercialización: Se debe continuar en los próximos dos años, promoviendo que no se fijen cuotas dentro del convenio internacional. La eliminación de ésta, ha permitido vender la producción y las reservas que se tenían. También es necesario establecer registros de producción altos, para que cuando se fijen las cuotas sea más adecuada a la capacidad potencial del país. En lo que a nivel del productor respecta, una de las medidas y acciones que lo podrían estimular (tanto al pequeño como al mediano), es proveerles asistencia técnica y capacitación en la toma de decisiones de cómo, cuándo y dónde vender su producto. Es muy común que muchos de ellos rematan su cosecha aún en pié y nunca consideran vender su producto en un tiempo en que podrían obtener un mejor precio. El Consejo Saladoreño del Café debe ser más dinámico en proveer información precisa y frecuente debiéndose establecer un servicio de información de teléfono abierto las 24 horas, con información de precios y otra que podrían ser de interés para el agricultor.



Debe capacitarse a los productores sobre como operar en la comercialización de su producto, dándole énfasis en como proyectar precios y costos de almacenamiento para que los usen como herramienta en la toma de decisiones.

.Dentro del Mercado Nacional, no existen problemas para cubrir las necesidades de consumo, detectándose una tendencia de los procesadores por entrar a la producción y comercialización de los sub-productos.

.Dentro del Mercado Internacional se debe continuar defendiendo el hecho de seguir sin cuotas hasta que no se establezcan registros de producción.

.Entre otras medidas que promoverían las inversiones en esta actividad económica están: mejorar el control de calidad de los insumos; divulgar en el pequeño y mediano productor mejores prácticas de cultivo; crear líneas de crédito adecuadas para el procesamiento, incluyendo en el monto la parte para el estudio de pre y factibilidad de nuevos proyectos.

b) Algodón

Esta es la actividad que más contracción ha experimentado, reduciéndose la superficie y la producción significativamente. Esto es preocupante, ya que es un rubro que provee la materia prima más importante para cuatro agroindustrias establecidas en el país: textilera, producción de aceite, fabricación de colchones y concentrado.

Se encontró que los puntos más sensibles para estimular la inversión en este cultivo son:

.Financiamiento: refinanciar la deuda acumulada de los productores, en plazos adecuados de tal forma que nuevamente sean sujetos de crédito. En lo que a la cooperativa en sí, facilitarle la venta de activos en bienes raíces y capacidad instalada de procesamiento en exceso, para que pueda cumplir con los montos adeudados.

.Comercialización: no existen problemas mayores, ya que hay una demanda por la fibra y los otros sub-productos. El énfasis debe ser mejorar las



condiciones de negociación con los industriales de tal forma que se paguen precios acordes con el que se puede obtener en el mercado internacional y el costo de oportunidad del importado.

.Mercado Nacional: no existen problemas desde el punto de vista de la demanda, ya que hay cuatro industrias establecidas que dependen de este cultivo para su materia prima. Han estimado que con una superficie sembrada entre 75,000 a 100,000 manzanas se podrían cubrir las necesidades tanto locales como las del mercado externo.

.Mercado Internacional: existe demanda establecida por calidad.

c) Caña de Azúcar

El cultivo de Caña de Azúcar ha sido constantemente afectado por el comportamiento inestable experimentado por los precios, tanto en el mercado mundial como en el mercado preferencial de los Estados Unidos. Este último mercado ha tenido tradicionalmente precios más altos que el mundial, pero también está sujeto a cuotas asignadas.

Esta característica de conducta se ha reflejado en la producción, ya que las superficies dedicadas a este cultivo han variado con el mismo patrón de los precios, años de precios altos refleja años siguiente de aumento en producción y viceversa.

A nivel nacional, no obstante estas experiencias, se toman decisiones de producción con criterios de corto plazo, lo cual ha afectado el ingreso de los agricultores. En cuanto a la capacidad instalada existe suficiente para procesar toda la producción. En el proceso de comercialización, se han encontrado deficiencias principalmente en la distribución de entrega de la caña a los ingenios, que no han respondido a la lógica del establecimiento del dominio de ubicación de influencia³, provocando como consecuencia mayores costos de transporte que han minado la utilidad neta del productor. Otro de los problemas en este proceso de comercialización ha sido en la fase de negociación entre cañeros y procesadores, donde estos últimos casi siempre han tomado mayor ventaja en los resultados de la negociación. El precio se estipula con base a tonelada

³ Entendiéndose por dominio de influencia, el área comprendida dentro de los límites fronterizos de mercado, en función de la distancia de la unidad de producción al ingenio.



bruta de caña, pero nunca se ha considerado el rendimiento neto, en cantidad de azúcar efectivamente obtenida.

Las facilidades de procesamiento están en su mayoría en manos del sector privado, y hay una corriente dentro de la política actual de Gobierno de privatizar los ingenios de instalaciones que están en manos del Estado, como resultado de la tendencia hacia una menor participación del Estado en la actividad económica del país y asumir más un papel de apoyo hacia los sectores productivos.

Se considera que además de privatizar, el Estado deberá propiciar un proceso de negociación que sea más equitativo a todas las partes envueltas; orientar y proveer información que ayuden a visualizar al mediano plazo la toma de decisiones de cuanto y como producir y a quién vender; continuar con investigación básica orientada a obtener variedades mejoradas y niveles óptimos de aplicación de insumos. Crear conciencia entre productores y procesadores de la necesidad de regionalizar el área de influencia de los ingenios para establecer área de dominio para ordenar la entrega del producto, tomando siempre como objetivo bajar los costos de transporte.

.Financiamiento: No ha sido un factor limitante prioritario, ya que existe consenso en que los montos, plazos y demás características del crédito son adecuadas.

.Comercialización: Equilibrar los términos de la negociación. Para ello se debe proveer una asistencia técnica y capacitación a los productores en comercialización.

.Establecer precios diferenciados por calidad.

.Ordenar en base a ubicación la entrega de producto al ingenio, para racionalizar el transporte.

.Mercado Nacional e Internacional: En cuanto al consumo local de azúcar no existe problema en satisfacerlo. En cuanto al Mercado Internacional seguir propugnando por aumentar cuotas del mercado preferencial de los Estados Unidos.

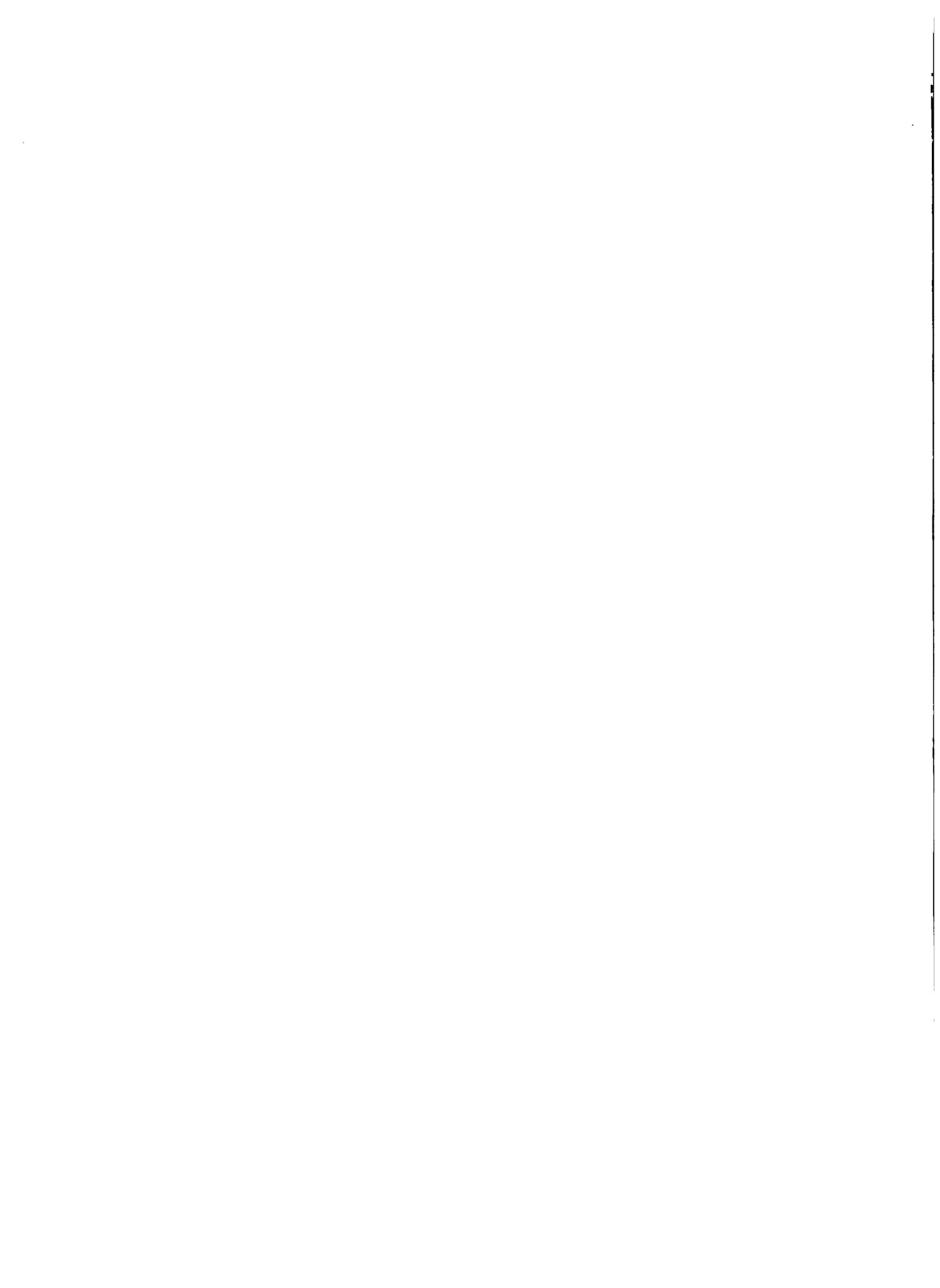
Otros aspectos:

- .El Estado deberá racionalizar, normar e implementar el proceso de privatización de las facilidades de procesamiento en sus manos.
- .Se deberá proveer asistencia técnica al pequeño y mediano productor de caña de azúcar.
- .El Estado deberá participar como vínculo de enlace cuando así se requiera para dilucidar posiciones en el proceso de negociación entre productores y procesadores.
- .Desarrolla la investigación básica, tanto en variedades como en práctica de cultivo, como también el proceso de adecuación de tecnologías desarrollada en otros países.

d) Cultivos no Tradicionales

La diversificación de la producción agropecuaria es un lineamiento implícito de la política pública. La responsabilidad de la promoción ha descansado en la Fundación Salvadoreña de Desarrollo (FUSADES) a través de Diversificación Agropecuaria (DIVAGRO). A la fecha de esta investigación se estaban promoviendo proyectos de melones, sandía sin semilla, flores y follaje decorativo. Uno de los problemas principales ha sido la identificación de ideas de proyectos y dar alternativas de producción a los agricultores.

- .Financiamiento: Para fomentar estas actividades es necesario promover en el sistema financiero, tanto público como privado, la asignación de recursos dentro de su cartera de crédito para estos cultivos. Crear confianza en el sistema financiero para que las cooperativas que se quieran envolver en estas actividades sean sujetas de crédito.
- .Comercialización: En esta área se ha optado por la estrategia de primero identificar mercados, como punto de partida para promover proyectos y nuevas alternativas de producción. Se debe promover la asistencia técnica en prácticas de post-cosecha y de requerimientos de los mercados en cuanto a, calidad, empaque, frecuencia y alternativas de transporte.



.Mercado Nacional e Internacional: Se están realizando estudios para determinar los dominios de estos mercados para cuantificarlos y medir sus características y requisitos.

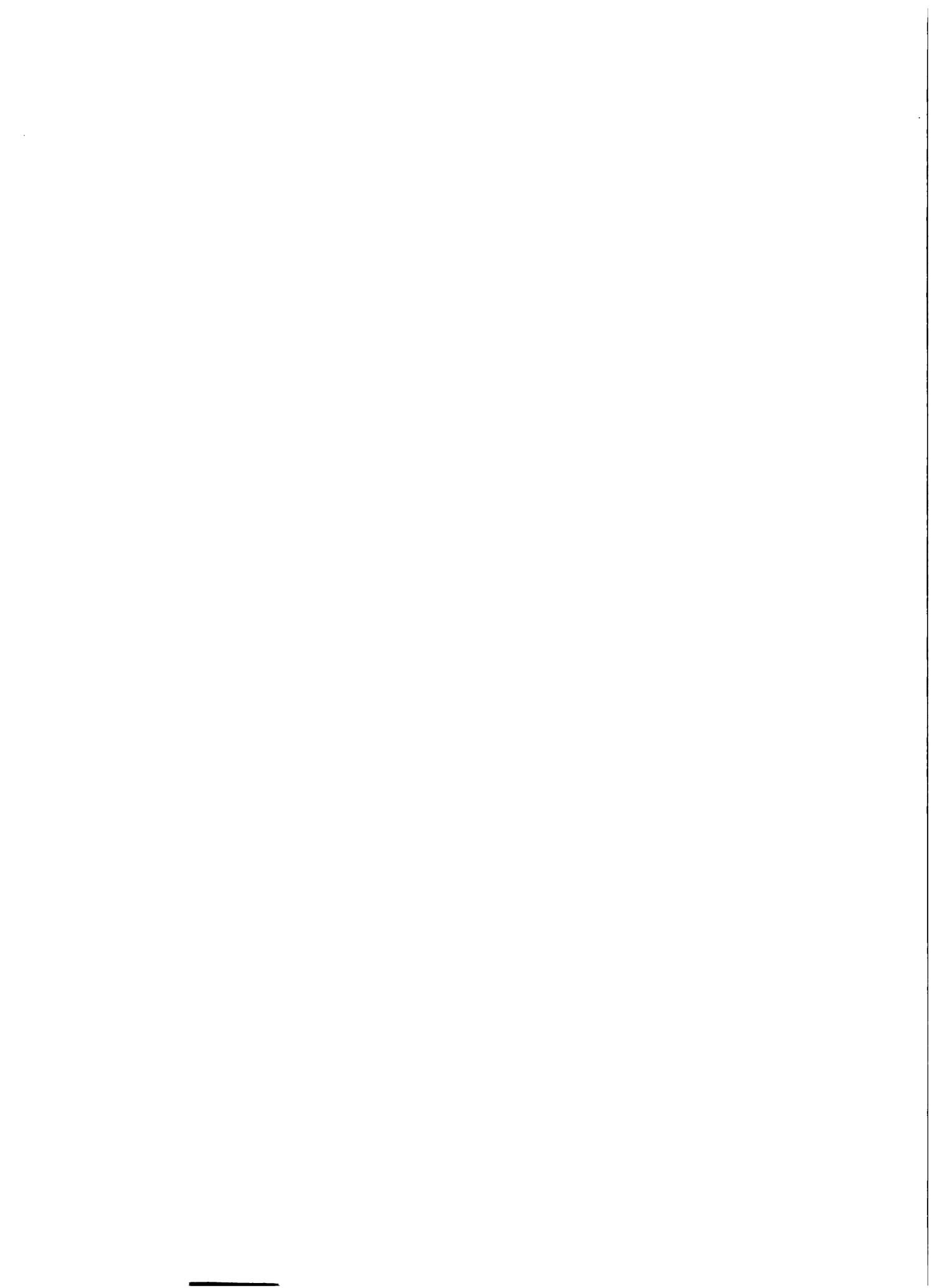
.Entre otras actividades promocionales que deberían de darse: buscar fuentes sostenidas de aprovisionamiento de insumos; desarrollar tecnologías competitivas que permitan reducir costos de producción que den ventajas comparativas en los mercados potenciales; promocionar el mercado de la comunidad europea; promocionar productos y compañías; mejorar la infraestructura o adecuarla para incrementar la productividad.

e) Ganadería

Esta es otra de las actividades económicas que más ha sido afectada por las distorsiones de las variables económicas y el conflicto militar. El hato nacional se ha reducido sensiblemente trayendo como consecuencia una menor producción de carne, leche y sus derivados. La competencia de las importaciones, las cuales han aumentado sensiblemente con la liberación de aranceles, han agudizado aún más la crisis de este sub-sector.

.Financiamiento: Existe un sentir general en el gremio, como en otros agricultores, de que debieran establecerse líneas de crédito con tasas de interés preferencial para inversión en mejorar el hato, y para adquirir equipos y maquinarias, ya que las inversiones iniciales son muy altas. Se deben aumentar los montos disponibles para las distintas fases del proceso productivo.

.Comercialización: ésta es un área muy sensible, ya que tanto en la venta de la leche como de ganado en pie, el productor está en desventaja con el procesador de la leche y con el intermediario que compra el ganado en pie. Debe ofrecerse asistencia técnica y capacitación en la fase de negociación con estos intermediarios para que el productor tenga precios más apegados a la realidad. Deben buscarse alternativas que aminoren las fluctuaciones cíclicas durante el año, de los precios que los procesadores de la leche pagan a los productores. Esto permitiría que el productor pueda planificar con mayor precisión, tanto a corto como a mediano plazo, la operación de sus negocios.



.Mercado Nacional e Internacional: En lo que al mercado nacional respecta, hay demanda insatisfecha, tanto de leche, carne como de productos lácteos. El énfasis debe estar centrado en resolver las relaciones comerciales entre productores, procesadores e intermediarios, para obtener precios más estables y adecuados. Al establecerse ésto, el productor podrá mejorar sus decisiones en la operación y planificación del negocio trayendo esto como consecuencia mayor eficiencia, menores costos de producción y mejor calidad de producto. En el Mercado Internacional se debe estudiar las posibilidades de comercializar algunos productos lácteos y carnicos en segmentos de mercado. Además tomar algunas medidas encaminadas a disminuir la competencia de la leche en polvo importado con subsidios.

.En otras acciones que se detectaron, se pueden mencionar: aumentar la asistencia técnica concentrándola en alimentación y sanidad animal; controlar la calidad de los insumos; promover proyectos encaminados a la producción de insumos para concentrados; controlar los adulteradores y educar al consumidor para exigir al mercado productos de calidad aceptable; financiar estudios de pre-factibilidad y factibilidad para el procesamiento de la leche.

f) Pesca

Situación General:

La relevancia del desarrollo de este rubro radica tanto en su actual contribución a los objetivos económicos y sociales del país como en su potencial de crecimiento.

Actualmente, la pesca constituye el cuarto rubro de exportación y genera aproximadamente 24,000 puestos de trabajo en el sector extractivo y 3,000 en el sector industrial.*

La pesca marítima, se realiza mediante flotas camaroneras y embarcaciones artesanales. Las primeras están dedicadas a la pesca de camarón y fauna y las segundas se dedican a la pesca de escama y con menos intensidad al camarón.

* Fuente: Pereira F. Francisco.

El producto de la flota camaronera está casi totalmente dedicado al mercado externo, mientras que la otra está dedicada al consumo nacional.

En lo que respecta a su organización, la flota camaronera se agrupa en la Asociación Pesquera Industrial, mientras que los pescadores tienen una débil organización, mediante cooperativas y grupos solidarios.

Problemas:

El control de esta actividad ha sido tradicionalmente asignado al Estado mediante el otorgamiento de licencias, permisos, la sanción a infracciones a la ley, el control de importaciones y exportaciones y mediante la investigación y transferencia de tecnología a pescadores artesanales. Así también ha sido asignada como función del Estado, la construcción y administración de la infraestructura portuaria.

La participación y/o regulación del Estado en cada una de las actividades ha sido débil, manifestándose en los siguientes aspectos:

- Sobre-explotación del recurso marino (camarón).
- Sub-utilización de las plantas procesadoras existentes.
- Empresas con alta morosidad.
- Poco conocimiento y experiencia en el mercado internacional de algunos productos. (Ejemplo: langostino).
- Sub-aprovechamiento de algunos recursos marinos (langostino, tiburón, fauna, atún y otros).
- Avances muy limitados en las investigaciones científicas para un aprovechamiento racional del recurso pesquero, tanto en su fase de producción como en el procesamiento y comercialización de algunos productos.
- Insuficientes niveles de capacitación y transferencia de tecnología.

Finalmente, las limitaciones de presupuesto, personal calificado y organización adecuada a las necesidades del desarrollo pesquero.



Para buscar una solución se ha hecho una interpretación de los intereses de los diferentes sectores involucrados, lo cual permitirá tener bases para una propuesta conciliatoria, con participación del sector privado.

Las posiciones de los diferentes sectores se plantean a continuación:

- La Empresa Privada Pesquera (de gran escala) está en disposición de incursionar en estos rubros, con la intención de controlar la explotación del camarón.
- Los pescadores artesanales están interesados en obtener tecnología y precios que les permitan un margen de utilidad a su inversión.
- Los actuales intermediarios de la pesca artesanal, necesitan conservar su margen de utilidad al participar en el proceso de comercialización.
- Los procesadores industriales requieren la rentabilidad del total de su capacidad instalada que actualmente está sub-utilizada.
- La población necesita mayores fuentes de empleo y seguridad alimentaria.
- El Estado necesita garantizar la conservación del recurso.

En base a estos planteamientos convendría promover la Inversión del sector privado y minimizar la inversión del Estado, para lo cual se propone la creación de una institución privada o fundación, para la actividad pesquera, que sea sustentada por los diferentes sectores sociales que actualmente participan en la actividad y con un aporte inicial del Estado.

Esto conllevaría a un estudio cuyas bases existen en CENDEPESCA, enmarcadas dentro de una política pesquera correspondiente al actual modelo de desarrollo.

Se considera que un esquema de una institución para la pesca con un alto grado de autonomía presupuestaria, podría facilitar la participación de los inversionistas privados en nuevos proyectos.

En el anexo se plantean algunas acciones que podrían incrementar el desarrollo del sector privado en la actividad pesquera, para cada uno de los rubros de producción.

VII ANALISIS DEL INVENTARIO DE PROYECTOS DE INVERSION Y COOPERACION EN SUS DIFERENTES FASES

Aunque se presenta una relación (matriz) de los proyectos del Ministerio de Agricultura y Ganadería en sus diferentes etapas en el anexo de este documento, se hace a continuación un breve análisis de estos proyectos reagrupados por temas, para ubicarlos dentro del contexto de la Política Sectorial actual y de las prioridades por área que se han definido en la Estrategia Agropecuaria.

i. PROYECTOS DE INVERSION

a) Reactivación de la Ganadería

Cuenta con dos proyectos a nivel de pre-factibilidad, focalizados al área porcina con énfasis en el mejoramiento genético del pié de cría con el fin de proveer de padrotes mejorados a los productores.

En etapa de factibilidad existen dos proyectos, uno orientado a la producción porcina y otro al establecimiento de un matadero metropolitano.

Existen dos proyectos en etapa de diseño final, uno dedicado al establecimiento de centros de recolección y enfriamiento de leche y el otro al establecimientos de centros de comercialización de ganado en pié en seis departamentos.

En etapa de ejecución, existen dos proyectos, uno de ellos de erradicación del gusano barrenador del ganado y el otro preventivo a la introducción de la fiebre aftosa al país y a su erradicación en caso de brote.

Por tanto, en lo referente a porcinocultura, solo existen proyectos en etapa de formulación (pre-factibilidad y factibilidad), los cuales deben continuar su proceso hasta llegar a un nivel de ejecución.

Esta recomendación obedece a la naturaleza de los proyectos, la cual es coincidente con la estrategia sectorial agropecuaria en lo correspondiente a reactivación de la ganadería.

En cuanto a los proyectos en etapa de diseño final, éstos tienen factibilidad concluida y se está en la búsqueda de financiamiento para diseño.



Tomando en cuenta la naturaleza de estos proyectos, se recomienda que sean inversionistas privados quienes financian el diseño, ya que éste le corresponderá la inversión, y ejecución, limitándose la labor del Ministerio de Agricultura y Ganadería a la promoción del proyecto.

En cuanto a los proyectos que se encuentran en ejecución, éstos deberán continuar recibiendo el apoyo del Estado, ya que son parte de la política de protección sanitaria y de salud animal.

b) Riego y Drenaje

En lo que a riego respecta, los lineamientos contemplados en la estrategia sectorial, focalizan la asignación de recursos en los siguientes tipos de proyectos: rehabilitación de obras de riego; transferencia de los distritos de riego a los usuarios; capacitación a técnico y a usuarios del riego; y la construcción de pequeñas obras de riego.

En cuanto a rehabilitación de obras de riego, solo existen perfiles de proyectos en gestión de financiamiento específicos para los Distritos de riego de Zapotitán y el de Atiocoyo. Es necesario identificar ideas de proyectos de rehabilitación en otros distritos de riego.

Existe un proyecto de formulación y ejecución de pequeñas obras de riego, en el que se contempla la constitución de 25 pequeñas obras. A la fecha están en construcción 10 de ellas y las 15 restantes se encuentran en formulación de estudios de factibilidad.

Se recomienda realizar las gestiones necesarias para reactivar y continuar el proyecto o los proyectos, ya que se enmarca en la estrategia sectorial.

En el área de capacitación, no existen proyectos en ninguna fase. Solamente existe un perfil que se supone está sobrevalorado y se requiere que se revise y ajuste, si esto fuera necesario.

Sobre transferencia de los distritos de riego a los usuarios, solo existe un perfil. Se recomienda pasarlo a la etapa de pre-factibilidad, ya que es una acción prioritaria dentro de los lineamientos de la estrategia, que no está siendo atendida.

Existen diez proyectos de riego, en diferentes etapas, que no coinciden con la estrategia sectorial vigente por referirse al establecimiento de grandes obras de riego, por lo que se recomienda hacer una evaluación de la conveniencia (o no) de que éstos continúen promoviéndose.

c) Desarrollo Pesquero

El Proyecto "Sistema Nacional de Procesamiento y Comercialización de Productos Pesqueros", aparece en el inventario, clasificado entre los proyectos de factibilidad, con la advertencia de que dicha factibilidad está en función del número de plantas de conservación, procesamiento y de centros de acopio. Lo anterior indica que aún no existe una factibilidad determinada para este proyecto y por lo tanto, no puede clasificarse de factible para pasar a la etapa de ejecución.

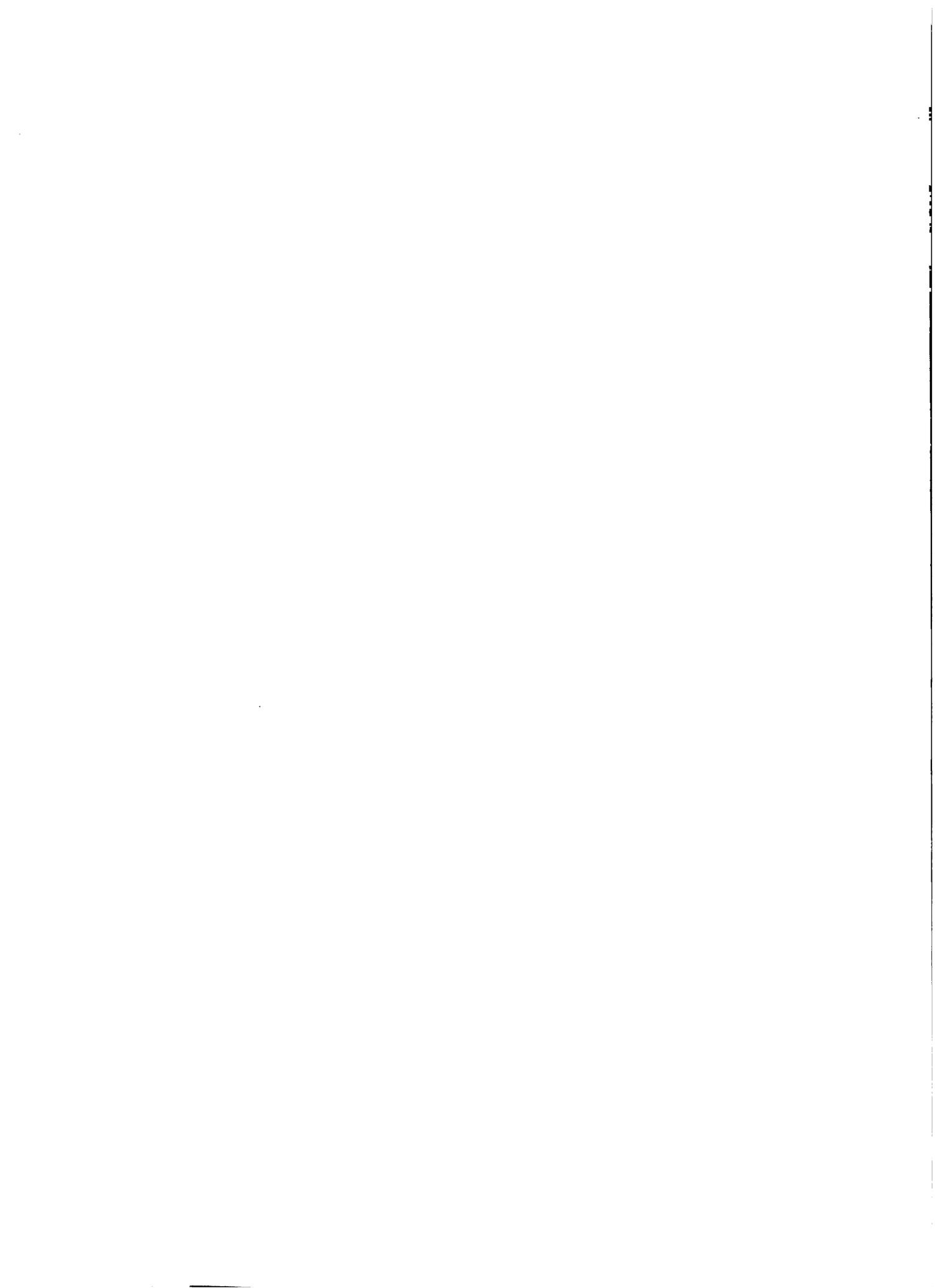
Por otra parte deberá revisarse este proyecto en su contenido, pues en su concepción existe alta participación estatal e intervención en el mercado, por lo que al realizarle una evaluación, posiblemente tendrá que salir del inventario vigente en la actual estrategia sectorial.

En el área de pesca existen perfiles de proyectos que confirman el programa de desarrollo pesquero, los cuales han sido presentados a la comunidad financiera. Estos deben tener relevancia dentro del conjunto de perfiles para inversión pública, debido al alto potencial de desarrollo de este sub-sector, en el cual la inversión pública ha sido poco significativa.

d) Investigación y Transferencia de Tecnología

Examinando el inventario de proyectos de inversión, en ninguna de las etapas de los proyectos, se identifican proyectos específicos para esta área. Hasta en el mes de octubre se inició la formulación de un proyecto para esta área. Esto refleja que las actividades de investigación y transferencia de tecnología se ha venido realizando como componentes de un proyecto de mayor dimensión mediante la transferencia de recursos.

Ante la situación descrita, se recomienda que se formulen proyectos de inversión en los cuales, la investigación y transferencia tenga autonomía en el uso de los recursos. Con base a esto se recomienda que los perfiles de proyectos en esta área en proceso de someterse a la



comunidad financiera internacional deben negociarse eficientemente, ya que coinciden con la necesidad de autonomía que actualmente vive el CENIA.

e) Privatización

La inversión en privatización por su naturaleza, aún no tiene un nivel de formulación avanzado. Únicamente se han formulado los perfiles a presentarse a los organismos financieros internacionales.

ii. PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA

a) Granos Básicos

En lo que respecta a granos básicos no hay proyectos de Cooperación Técnica para almacenamiento.

Existe un proyecto de fomento a la producción focalizado a complementar recursos del Banco de Fomento Agropecuario, para atender demandas de insumos de pequeños agricultores.

Se recomienda, que este último proyecto continúe, ya que desde el punto de vista de seguridad alimentaria, los granos básicos son prioridad dentro de la estrategia sectorial.

En cuanto a almacenamiento, se recomienda preparar un perfil de proyecto encaminado a proveer capacitación en el manejo de post-cosecha de granos básicos.

Este proyecto, sería complementario al proyecto de inversión de graneros metálicos para pequeños agricultores, contemplado en proyectos de inversión.

b) Reforma Agraria

Existen dos proyectos en negociación, uno referente a capacitación agraria y pesquera para el sector rural y otro destinado a dotar de maquinaria agrícola a pequeños agricultores, beneficiarios de la reforma agraria.

Ambos proyectos deben continuar con su proceso hasta llegar a la etapa de ejecución, ya que ambos contribuirán a la consolidación de la reforma agraria, contemplada en la Estrategia Sectorial Agropecuaria.

En ejecución también existen dos proyectos, ambos de capacitación para mejorar la producción y las condiciones socio-económicas de familias del sector reformado. Uno de ellos finaliza este año y el otro se extiende hasta el próximo año, sobre el cual se recomienda se continúe hasta su total ejecución. Además, existe un proyecto de consolidación de la Reforma Agraria financiado por AID ejecutándose conjuntamente con el Banco de Fomento Agropecuario y el ISTA.

c) Reactivación de la Ganadería Nacional

Existen cuatro proyectos en ejecución, dos de los cuales, se orientan hacia la porcicultiva, otro al fortalecimiento de la caprinotecnia y otro de fortalecimiento del análisis y diagnóstico en nutrición de ganado.

Todos estos proyectos terminan este año y por su puntualización geográfica y montos asignados, no son relevantes dentro de las prioridades actuales, por lo que se recomienda finalizar en la ejecución ya iniciada.

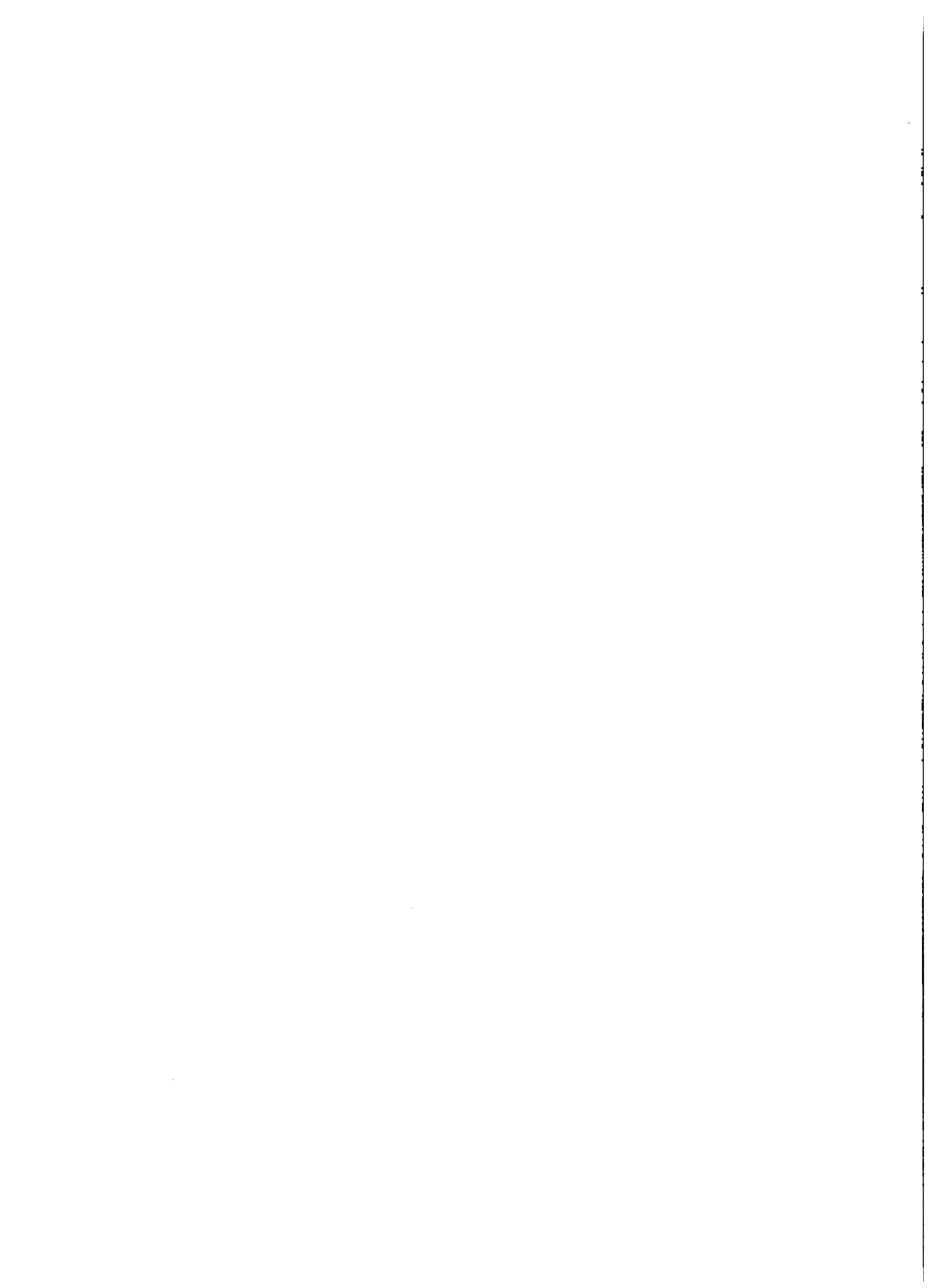
Existe un proyecto de fomento a la apicultura que está en negociación y está destinada a minimizar los efectos que genera el proceso de africanización de los apiarios. Por tanto, se recomienda continuar la negociación, ya que además de ser una necesidad sentida, está dentro de las líneas de fomento a la ganadería.

En ejecución, existe también un proyecto de apoyo a la compañía de vacunación contra la encefalitis equina, cuya ejecución finaliza este año.

Ante la próxima conclusión de este proyecto, se recomienda formular otro proyecto, que incorpore prevención de diferentes enfermedades.

d) Reforestación y Repoblación de Vida Vegetal y Animal

En esta área, en la fase de negociación, existen seis proyectos, que incluyen, desde la repoblación y aprovechamiento de bosques y estudio de condiciones agrometeorológicas, hasta la investigación de manejo de actividades agropecuarias para pequeños agricultores, como el desarrollo integrado de cuencas.



Se recomienda continuar con esta fase de negociación hasta la ejecución, ya que todos ellos están enmarcados en los lineamientos de estrategia sectorial, con alta prioridad.

En ejecución, existen seis proyectos de la misma naturaleza de los que se encuentran en proceso de negociación, (repoblación, aprovechamiento de bosques y manejo de cuencas) que también necesitan continuarse. Estos deben continuarse sin reorientar su inversión, ya que también están dentro del contexto de la política de reforestación y protección al medio ambiente.

e) Pesca

Los proyectos en negociación para el sub-sector pesca son marítimos y continentales, y por su naturaleza se ajustan al papel regulador y orientador del Estado, en el marco del PDES.

Existen proyectos de apoyo a los pescadores artesanales, los cuales deben ser llevados a su etapa de ejecución, en beneficio de las necesidades de uno de los grupos de población de menores ingresos del país.

Los otros proyectos de pesca que se encuentran en la fase de negociación, también deben llevarse a la fase de ejecución, ya que están orientados a transferir prácticas de manejo e investigación orientados a incrementar la eficiencia en el sub-sector.

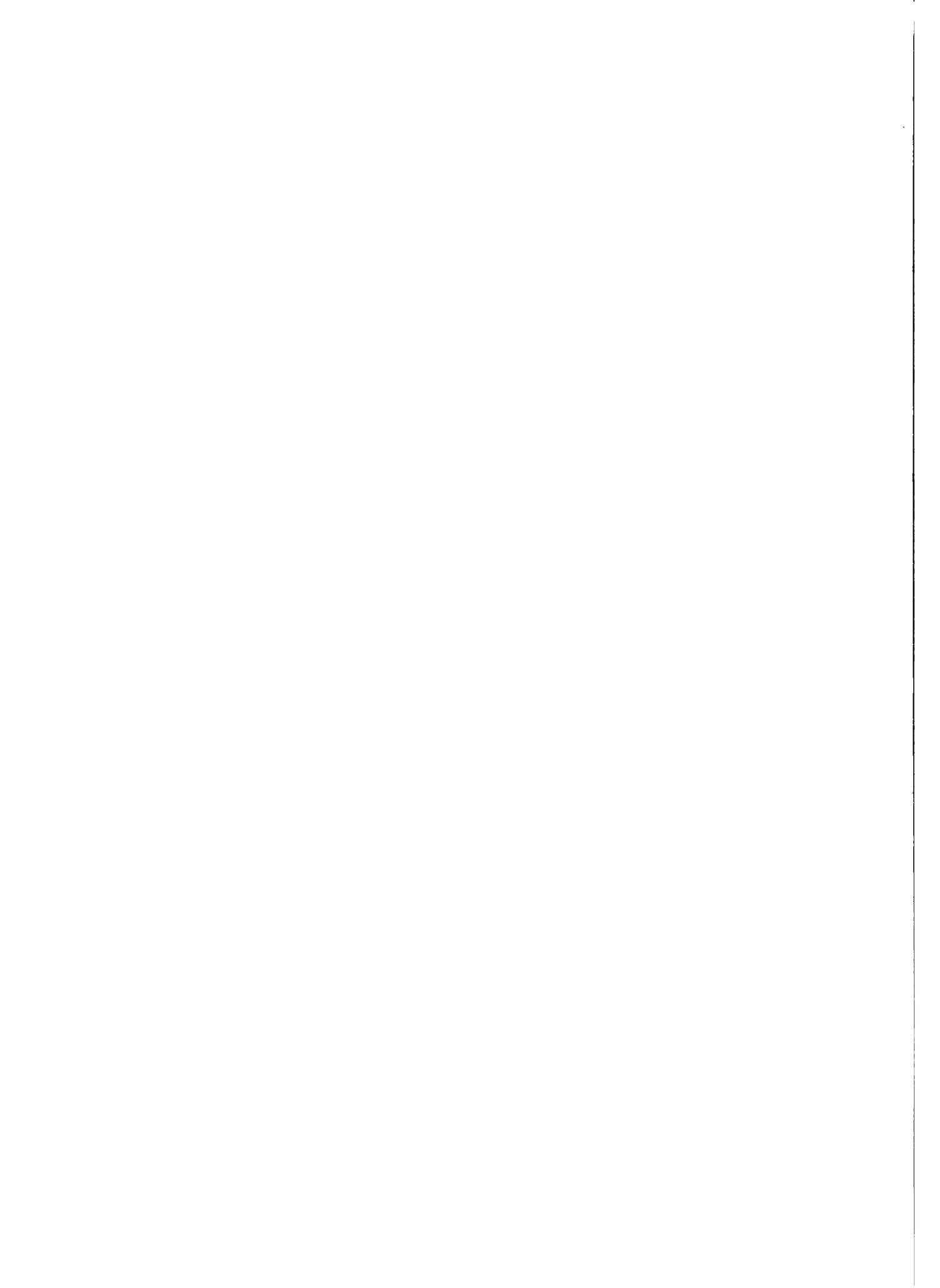
En cuanto a los proyectos en ejecución existen tres proyectos regionales que además de apoyar la explotación nacional, constituyen vínculos de fortalecimiento de la cooperación horizontal, por lo que se recomienda continuar en ellos.

Los otros proyectos en ejecución, deben continuarse debido a que al igual que los que están en negociación contribuyen a fortalecer la pesca artesanal. El proyecto del camarón, toma relevancia por su contribución al desarrollo de la tecnología de reproducción y cultivo y a la vez como importante renglón de exportación.

VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el contexto del Sector Público Agropecuario:

- El planteamiento del marco de política en que está inmerso el manejo de proyectos del sector agropecuario, se concluye que el rol de la OSPA, en este proceso se debe limitar a las funciones de: identificación y selección de proyectos que han de pasar a etapa de formulación. En dicha etapa, la función de la OSPA se deberá centrar en seguimiento y evaluación de la al igual que de la etapa de ejecución. Asimismo, la OSPA deberá participar en la función de negociación en sus diferentes etapas.
- Actualmente la OSPA se encuentra en un proceso de concentración y reorientación de sus funciones para adecuarlas al nuevo rol del Ministerio de Agricultura y Ganadería como organismo normativo de la Política Sectorial y con áreas muy definidas de acción. Sin embargo, después de más de un año del inicio de la implementación del modelo de economía social de mercado la OSPA y por tanto el MAG mantienen una posición relativamente pasiva ante las necesidades de inversión del sector público, lo cual repercute en los actores sociales insatisfechos de no tener las condiciones propicias para la inversión.
- No se tiene una alta eficiencia institucional en términos de insumo/producto, ya que aunque se han incrementado los insumos mediante proyectos específicos (PFI, RUTA y otros) aún no se han concluido productos que contribuirán a mejorar las condiciones para la inversión nacional y extranjera. Esto se debe a que dichos proyectos aún no han alcanzado su momento de generar este tipo de producto, actualmente su énfasis es en diagnóstico y apoyo focalizado a la OSPA, no obstante, darán este tipo de productos en su desarrollo.
- En lo referente al aprovechamiento de la inversión pública y a la cooperación técnica, no se han modificado en OSPA, los patrones de identificación de proyectos, ni de seguimiento y evaluación, lo que significa que se ha hecho muy poco para mejorar la rentabilidad de cada unidad monetaria en que la nación se endeuda, ni tampoco se está haciendo mayor aprovechamiento de la cooperación externa que el que se hizo anteriormente. La situación descrita al finalizar el mes de octubre de 1990, es el resultado de una responsabilidad compartida por todos y cada uno de los actores involucrados.



Ante el problema descrito se recomienda:

a) Fortalecer el sistema de planificación UPIS-OSPA-MIPLAN en los siguientes aspectos:

.Diseñar e implementar un sistema de información con las siguientes características:

- Que esté dirigido por OSPA.
- Con un mínimo de recursos humanos capacitados en el manejo del sistema de planificación.
- Con recurso humano capacitado en seguimiento y evaluación de proyectos.
- Información de las principales variables que ayuden a la evaluación física y financiera de la inversión en el proyecto.

b) Focalizar los grupos de inversionistas actuales y/o potenciales y gestionar la implementación de medidas que contribuyan a generar un ambiente propicio para la inversión. Entre las posibles medidas o acciones podrían considerarse los proyectos de ciencia y tecnología, información de mercado y formación del recurso humano, específicamente en gestión de pequeñas empresas o sociedades.

Durante el presente trabajo se identificaron las necesidades de fortalecer las funciones que le corresponden a OSPA en el manejo de proyectos. Para ello se recomienda:

- En la IDENTIFICACION de proyectos, diseñar una metodología cuyo producto sea en el corto plazo, ideas y perfiles de proyectos que se caractericen por: su contribución para la adecuación del contexto hacia la inversión privada; ser atractivas a los inversionistas privados.
- Además de su adecuación a las políticas sostenidas en el Plan de Desarrollo, en su etapa de prefactibilidad y factibilidad, los proyectos de fortalecimiento del contexto, deben mostrar su contribución a los

objetivos de desarrollo, tanto por su efecto como por su impacto. En cuanto a los proyectos a promover por el sector privado, el estudio de factibilidad será el que dará la pauta en la determinación de su justificación financiera y económica.

- La identificación de ideas de proyectos traerá consigo un listado de posibles inversiones, las cuales deberán priorizarse sistemáticamente para reducir el nivel de subjetividad. Una posible alternativa para este propósito lo es el método de indentificación y ponderación de factores.

En cuanto a la etapa de prefactibilidad y factibilidad se recomienda:

- Fortalecer la capacidad de la OSPA en la definición de términos de referencia para la contratación de especialistas.
- Se requiere también que el personal de OSPA esté en capacidad de negociar los proyectos y coordinar junto con MIPLAN los procesos de concurso, precalificación y calificación de firmas consultoras y/o constructoras. Se considera que las recomendaciones anteriores pueden ser satisfechas mediante una capacitación de corto plazo.

Se recomienda fortalecer a OSPA para que sea capaz de emitir criterios técnicos en el seguimiento y evaluación de proyectos. Esto implica la constitución de un sistema uniforme con MIPLAN y las UPIS, basado en indicadores fácilmente cuantificables.

En lo referente a la Ejecución de Proyectos se recomienda:

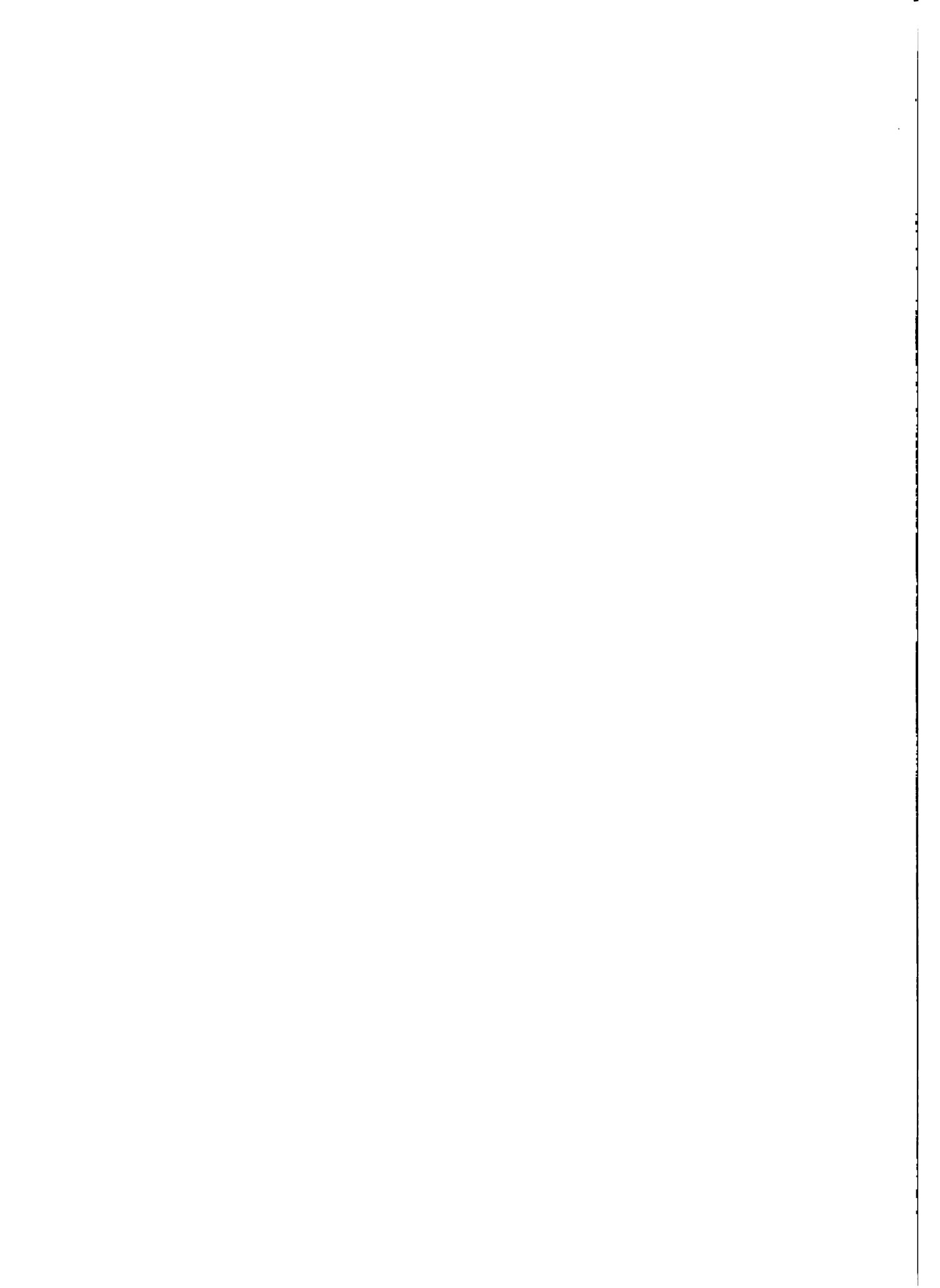
- Que en el Plan de Ejecución del Proyecto sea exigido en el componente de preinversión.
- Que sea condición previa para la ejecución de un proyecto la identificación de la secuencia lógica de sus actividades, tiempos, recursos y responsables. Al respecto, se recomiendan los métodos PERT-CPM, ABC u otros que permitan en cada momento una indentificación precisa de los avances o desfases y hacer sus respectivos ajustes. Asimismo, deberán definirse los indicadores de calidad de cada actividad.

- En la etapa de ejecución del proyecto es relevante la capacidad del Coordinador o Director del proyecto, por lo que se recomienda que los Directores de Proyecto reciban capacitación sobre aspectos de programación, seguimiento y evaluación de la ejecución, así como también se les dote de metodologías (tableros de control, círculos de calidad) que les permita identificar y priorizar la ejecución de actividades en función de su criticidad o efecto al logro del objetivo final. Asimismo, estas metodologías constituyen instrumentos de la dirección del proyecto para identificar a las personas responsables de cada actividad.
- Al respecto se recomienda gerenciar el proyecto teniendo presente que el recurso clave del sistema para la ejecución del proyecto es el recurso humano y que el éxito del proyecto depende de la identificación de el trabajador con su responsabilidad.
- Sobre el modelo de organización que se utilice en la ejecución de cada proyecto, se recomienda que se analice, en cada caso, el costo de la creación de organizaciones exclusivas para un proyecto. Se recomienda el diseño de una unidad de administración de los proyectos que no ameriten organización exclusiva. Asimismo, se considera la necesidad de una unidad especializada en el seguimiento y evaluación de este tipo de proyectos.

En lo que respecta a las Unidades Ejecutoras

- Actualmente existe una serie de proyectos que debido a que el monto de su financiamiento no es relevante, no han sido objeto de la creación de una unidad ejecutora exclusiva. Estos proyectos existen inmersos dentro de la estructura organizativa permanente de la Institución correspondiente y sus recursos al igual que sus esfuerzos y sus objetivos se diluyen en la burocracia ineficiente de las instituciones en régimen, contribuyendo así a un mayor desaprovechamiento de recursos.

Ante la problemática descrita, se recomienda diseñar e implementar una organización permanente para dirigir y administrar la ejecución de los proyectos que no tengan una organización exclusiva. Esta organización deberá ser responsable de ejecutar todos y cada uno de los proyectos que se le asignen, contando para ello con el mínimo necesario de recursos y con métodos

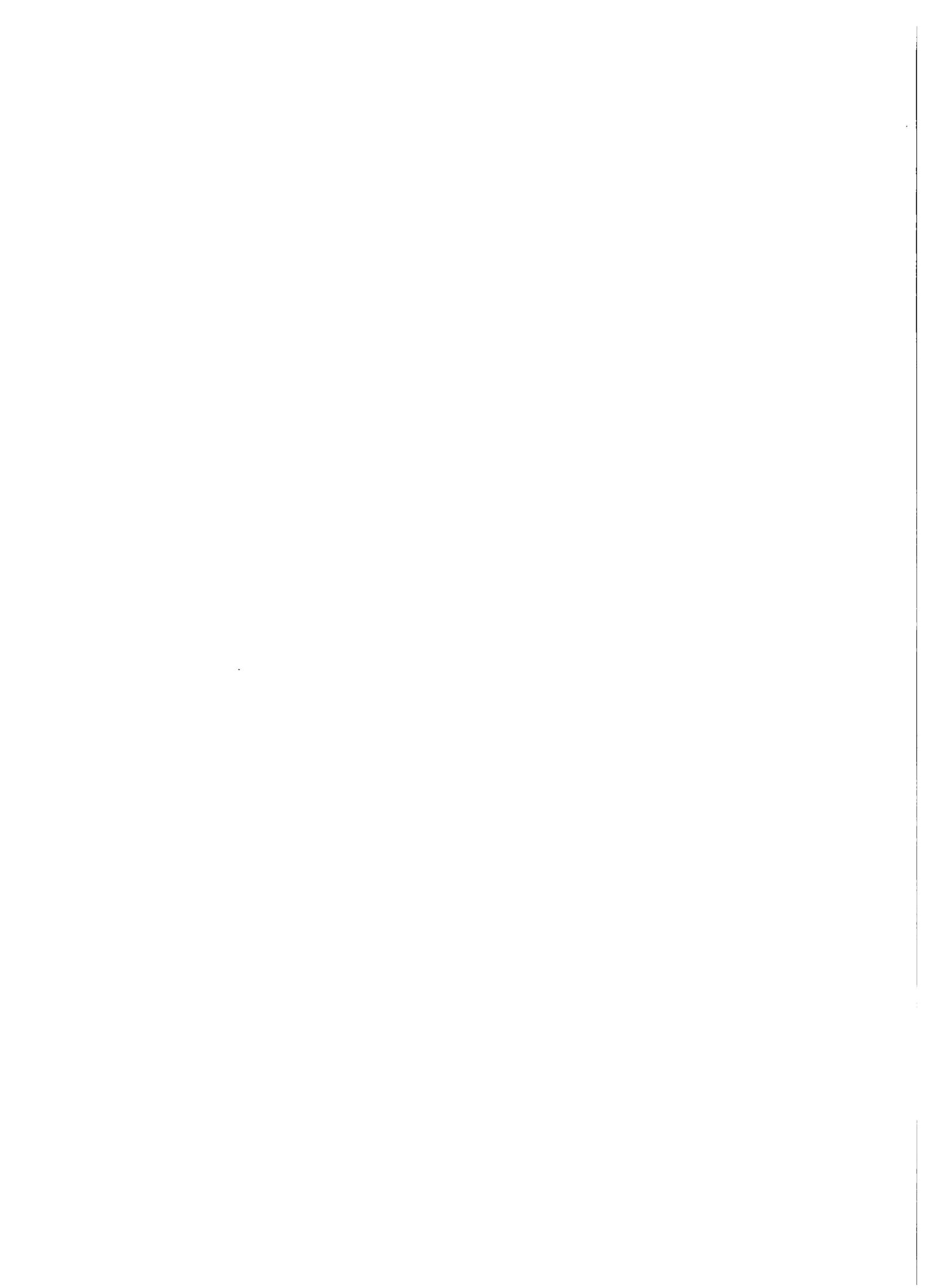


eficientes y uniformes. Deberá analizarse posteriormente la conveniencia o no de crear esta organización en dependencia directa del despacho o una unidad respectiva en dependencia directa de cada una de las instituciones que tengan este tipo de proyectos.

- Otro problema identificado, que al igual que el anterior, contribuye a desaprovechar los recursos asignados a un proyecto, lo constituye la asignación de la dirección de un proyecto a personas que a la vez son responsables de dirigir otros procesos. Esta realidad limita la acción de un puesto fundamental como lo es la dirección, y conlleva que los objetivos del proyecto, no se mantengan siendo de primer nivel, sino que en algunos casos pasen a ser de segundo nivel, en relación a los objetivos de la organización permanente.

Ante el problema descrito se recomienda, que en los casos en que un proyecto por la relevancia de sus objetivos o por el monto de su financiamiento, amerite una organización exclusiva, el cargo de director del proyecto sea la responsabilidad exclusiva de la persona asignada. En los proyectos que no tengan una organización exclusiva, se recomienda que se dirijan desde la organización para la ejecución de proyectos propuesta en la recomendación anterior.

- Las unidades ejecutoras no tienen participación en la fase de negociación final del proyecto, ya que éstas han sido mayormente formadas hasta que esta fase ha terminado. Esto se considera una debilidad desde el inicio del proyecto, ya que tendrá repercusiones a lo largo de la vida de éste. Por lo que se recomienda que al menos el coordinador del proyecto se nombre con la antelación necesaria para que éste tenga un rol participativo y de familiarización del proyecto desde sus inicios.
- La burocracia administrativa, tanto del Gobierno como de las entidades prestatarias son poco ágiles lo que ocasiona que el periodo de negociación del proyecto sea tan largo que produce una desactualización en costos y en el tiempo oportuno en que deben comenzarse los proyectos.



- La aportación nacional en gran parte de los casos, no es como se tenía pactado, tanto cantidad como en calidad. Se recomienda que la Institución prestataria se responsabilice en hacer cumplir los arreglos contractuales, ya que esto trae un desbalance entre los recursos del proyecto.
- En algunas ocasiones se han presentado intervenciones del Director de la Institución receptora del proyecto en la distribución de los recursos, tanto humanos como materiales y equipo, desviándose para otros usos que no son los del proyecto. Se recomienda darle plena autonomía en el manejo a los coordinadores de proyectos, pero a la vez, que éstos mantengan informado constantemente al director de la entidad de sus decisiones.
- Las Instituciones prestatarias, en algunas ocasiones, otorga préstamos atados e intervienen en todo lo administrativo del proyecto, lo cual entorpece el uso más racional de los recursos y restan agilidad a la ejecución. Se recomienda que las instituciones se flexibilicen y den más autonomía a los proyectos. Si deben exigir informes de avances que sean más focalizados al tiempo que éstos comprendan y a los aspectos más significativos del proyecto, conteniendo indicadores precisos y en lo posible cuantitativos del avance del proyecto.
- En gran parte de los proyectos se han nombrado coordinadores con criterios técnicos que resaltan su capacidad técnica, pero con poca competencia gerencial. Además agrava más esta situación la no existencia de manuales que le ayuden en esa tarea. Se recomienda que en el proceso de selección deben enfatizarse la capacidad gerencial y a la vez proveer la capacitación necesaria lo más oportuna que sea posible.

En el Contexto del Sector Privado:

a) Café

-Existe interés por invertir en facilidades para tostado y molido, café instantáneo y descafeinado. También tienen necesidad de fondos para estudios de pre-factibilidad.



-En comercialización se debe propugnar para que no se establezca el comercio internacional con fijación de cuotas. Es necesario establecer registros de producción altos para conseguir una cuota más adecuada a la capacidad potencial del país.

-Dar una mayor flexibilidad en cuanto al plazo del crédito de avío para que el agricultor no se vea obligado a vender prematuramente por necesidades de efectivo. En lo que a procesamiento se refiere, se necesita la creación de las líneas de crédito orientadas al mejoramiento y adecuación de la capacidad instalada del beneficiado.

-Proveerle asistencia técnica y capacitación en comercialización al pequeño y mediano productor, en la toma de decisiones de cómo, cuándo y dónde vender su producto.

-El Consejo Salvadoreño del Café, debe proveer información más precisa y frecuente debiéndose establecer un servicio de información de teléfono abierto las 24 horas de precios y otra información de interés para el agricultor.

b) Algodón

-Con una superficie sembrada entre 75,000 a 100,000 manzanas se podrían cubrir las necesidades locales y tener remanente para exportar.

-Proveer asistencia técnica principalmente en el área de control de plagas y enfermedades, con énfasis en el control integrado de plagas.

-Refinanciar la deuda acumulada de los productores en plazos adecuados para que sean nuevamente sujetos de crédito. Facilitarle a la Cooperativa Algodonera la venta de bienes raíces y exceso de capacidad instaladas de procesamiento para cumplir con los montos adeudados.

-Mejorar las condiciones de negociación con los industriales para que les paguen precios más acordes con los del mercado internacional.

-Establecer un control estricto de calidad en especial los relacionado con el control de plagas y enfermedades.



c) Productos no Tradicionales

-Necesitan asesoría técnica en la identificación de ideas de proyecto y dar alternativas de producción a los agricultores.

-Necesitan asistencia técnica en prácticas de post-cosecha y de requerimientos de los mercados en cuanto a calidad, empaque, frecuencia y alternativas de transporte.

-Se ha optado por la estrategia de primero identificar mercados, como punto de partida para promover proyectos y nuevas alternativas de producción. Promocionar productos en los mercados de la comunidad europea.

-Crear líneas de crédito que incluya hasta los estudios de pre y factibilidad.

d) Ganadería

-En las distintas gremiales existe consenso de que este rubro constituye una excepción, por lo que ellos recomiendan establecer líneas de crédito con tasas de interés preferencial para invertir en la mejora del hato, equipo y maquinaria. Aumentar los montos disponibles para las distintas fases del proceso productivo.

-Hay una demanda insatisfecha tanto de leche como de carne y productos lácteos.

-Necesitan líneas de crédito para financiar estudios de prefactibilidad.

-Dar asistencia técnica a los ganaderos en la negociación con los intermediarios para obtener precios más apegados a la realidad; evitar las fluctuaciones cíclicas de precios de la leche.

-Tomar medidas para disminuir la competencia desleal de la leche en polvo importada.

-Dar asistencia técnica concentrándola en alimentación y sanidad animal. Promover proyectos encaminados a estimular la producción de insumos para concentrados.

e) Pesca

-Creación de una institución privada, dedicada a la actividad pesquera. con autonomía presupuestaria para que los inversionistas privados se vean motivados a participar.

-Controlar la sobre-explotación de camarón de mar, no dando más permisos para aumentar la flota.

-Sanear carteras y consolidar pasivos de las empresas existentes para disminuir riesgos de quiebra y permitirles operar más racionalmente.

-No dar más crédito para plantas procesadoras de camarón ya que la capacidad actual instalada es suficiente.

-Crear un fondo que podría ser un FIDEICOMISO para elaborar estudios de pre-factibilidad para vendérselos al sector privado.

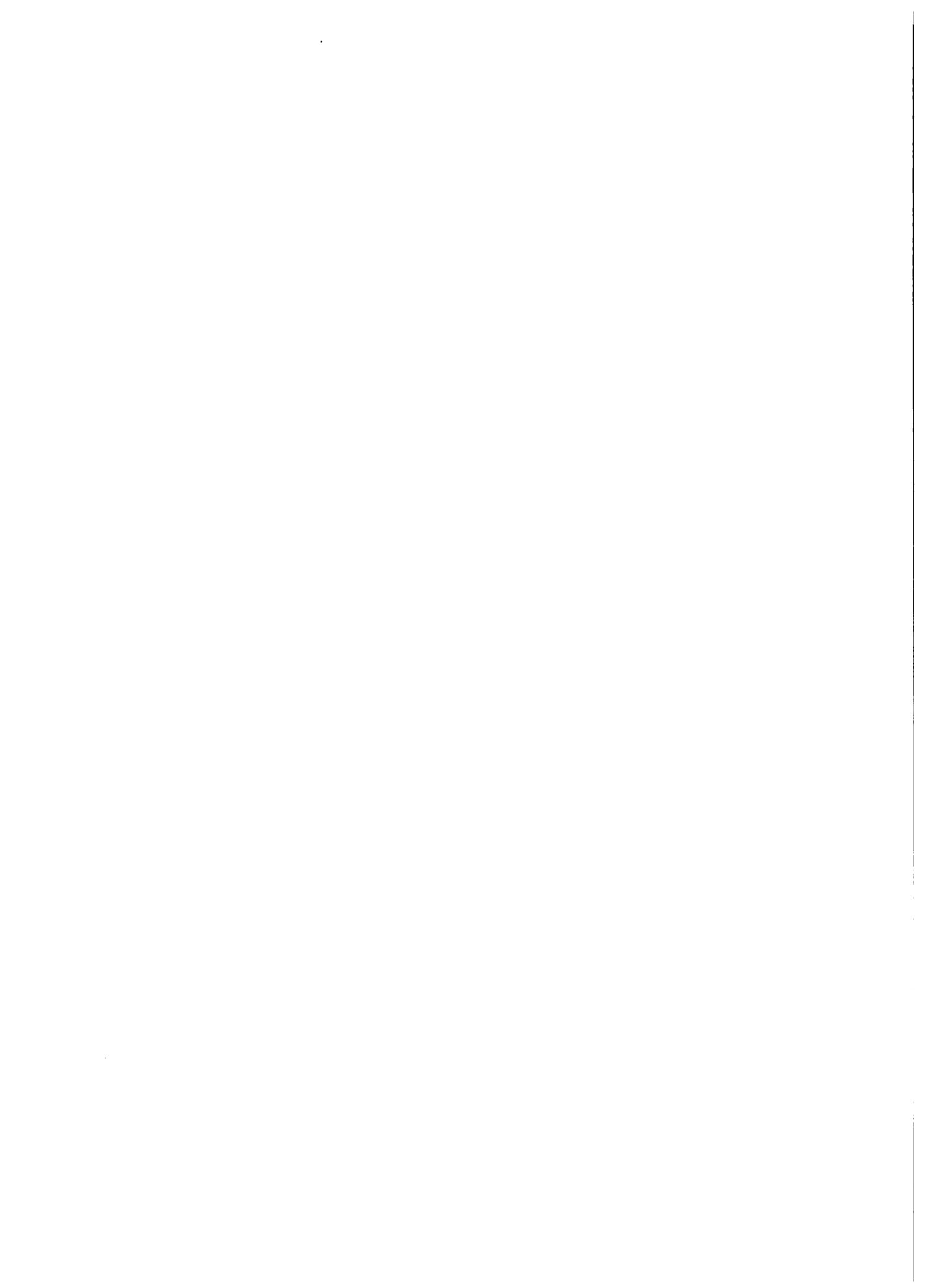
-Desarrollar proyectos de producción de ostras, mejillones y camarón de agua dulce. En el caso de este último producto, sería para promover proyectos de cultivo semi-intensivo e intensivo. En tilapia roja debe promoverse el cultivo intensivo en jaulas flotantes.

-Los proyectos de industrialización del tiburón deben ser también promovidos por su importancia económica y alimenticia.

-Promover inversiones conjuntas con empresas extranjeras en la pesca del Atún. Inversiones de empresas pequeñas o medianas en proyectos de peces pelágicos mayores.

Otras conclusiones generales que incluyen todas las actividades productivas en el marco del sector privado:

- La preinversión es la fase del ciclo del proyecto en que el sector privado está menos propenso a colocar recursos. Con el propósito de promover proyectos hacia este sector, se recomienda la creación de un fondo que sirva para financiar los estudios de pre-factibilidad y factibilidad. Si el resultado del estudio de factibilidad fuera favorable para su ejecución, la empresa o persona beneficiada deberá reembolsar el costo del estudio.



- Trabajar coordinadamente los proyectos de inversión con los de cooperación técnica por la actividad complementaria que existe entre ellos. Se recomienda establecer una sola División de Proyectos y de Cooperación Técnica dentro de OSPA.
- Consolidar en OSPA la coordinación y planificación de todos los proyectos de inversión pública con fondos ordinarios y extraordinarios.

En el Contexto de la Política de Inversión

La política de inversión pública para el sector agropecuario, está inmersa en el documento denominado La Política de Inversión Pública 1991-1992 e Instrumentos para su Operativización.

Un análisis del referido documento ha permitido concluir que existe un vacío en cuanto a dicha política, el cual se manifiesta en los siguientes aspectos:

- Se considera como un problema: "falta de incentivos para la producción de nuevos productos agrícolas y pecuarios", lo cual no constituye un problema en el marco actual PDES.
- En cuanto a los criterios cuantitativos de selección de proyectos, de acuerdo a la política económica actual y a la naturaleza de las inversiones del Estado en su nuevo rol normativo y subsidiario, los proyectos que se generen con esa inversión deberán evaluarse con énfasis en sus efectos sobre las variables macroeconómicas y dejar en el énfasis de la evaluación de la rentabilidad financiera a los inversionistas y financistas del sector privado.
- El documento contiene los objetivos y lineamientos de política por la vía de la inversión, pero no plantea nada en cuanto a las fuentes y modalidades de los fondos que se asignarán a cada tipo de inversión. La política no plantea niveles máximos de endeudamiento en función de una política fiscal equilibrada y de la capacidad operativa del aparato estatal.
- Una política de inversión pública debe incorporar la priorización de áreas, o de problemas a atender con inversiones específicas. La presente política en los CRITERIOS SECTORIALES DE SELECCION DE PROYECTOS, plantea los problemas del sector agropecuario y los criterios de selección por objetivos, enmarcando en estas últimas el listado de programas y proyectos en

todas las áreas del sector agropecuario. Esto solamente no orienta las acciones del Estado en su papel de inversionista, sino que señala todas las opciones de inversión. Los criterios de selección de proyectos deben priorizar las inversiones en proyectos dentro de un rango de efecto económico, social y/o político.

Podría hablarse de inversiones que afecten variables de las cuentas nacionales como Gasto Público o Balanza Comercial. Inversiones que generen un efecto positivo en actores sociales específicos, por ejemplo: campesinos de la zona oriental, pescadores artesanales con ingresos mensual mínimo (especificando montos).

- Dentro de los Criterios Sectoriales de Selección de Proyectos, se plantea en los problemas: la "falta de incentivos para la producción de nuevos productos agrícolas y pecuarios", lo cual no es una responsabilidad del Estado dentro del marco de una economía social de mercado. El Estado si debe mediante la inversión pública resolver problemas referentes a ciencia y tecnología para mejorar el contexto del inversionista potencial en estas actividades.
- Aunque su nombre lo indica, el documento "POLITICA DE INVERSION PUBLICA 1991-1992 E INSTRUMENTOS PARA SU OPERATIVIZACION", no contiene los instrumentos para la operativización de la política. Ante esta situación, se recomienda elaborar un instrumento para la ejecución que incorpore:

- .Priorización de problemas.

- .Identificación de acciones para la solución de los problemas.

- .Establecer una secuencia lógica de la ejecución de acciones.

- .Presupuestar montos de inversión para cada acción.

- .Cronogramar las necesidades de inversión a través del tiempo.

- .Ajustar el cronograma a la disponibilidad de fondos (préstamos o donaciones).

- .Identificar responsables de su ejecución.

.Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la política, mediante indicadores económicos, sociales y políticos.

- En ninguno de sus componentes, la política enfatiza en el producto esperado por monto invertido, por ejemplo:

.Variación del Gasto Público/\$ invertido

.Variación de Inversión Privada/\$ invertido

.Variación de Exportaciones/\$ invertido

.Número de familias beneficiadas (de mínimos ingresos) (q/día)/\$ invertido.

- Ante la necesidad de concretizar los lineamientos de inversión pública sectorial se plantean a continuación los criterios para la selección de proyectos de inversión en función de los objetivos de desarrollo.

Por lo tanto, los criterios a utilizar para seleccionar los proyectos deben ser:

1. Contribución al incremento y diversificación de la producción y productividad agropecuaria, específicamente mediante proyectos con las siguientes características:

-De adaptación de tecnologías de nuevos cultivos.

-De creación de canales de información de mercado de los cultivos que resulten ser eficientes económicamente al proceso de producción agrícola.

-Divulgación y transferencia de tecnología de producción y de información de mercado.

-Generación y adaptación de tecnologías que incrementen la productividad de los cultivos tradicionales.



2. Contribución al mejoramiento y tecnificación de pastizales. Los proyectos a incorporarse en este rubro de producción deben ser de la siguiente naturaleza:

-Investigación de nuevas variedades.

-Investigación de niveles óptimos de aplicación de fertilizantes.

-Investigación de prácticas de rotación de pastos que permitan un coeficiente de agostadero mayor.

-Transferencia de tecnología.

3. Apoyo a la producción, mediante riego y drenaje, a través de proyectos caracterizados por:

-La rehabilitación de la infraestructura existente.

-Capacitación en manejo y utilización del riego.

4. Contribución al mejoramiento de semilla, mediante programas de investigación tecnológica; dejando la producción completamente al sector privado.

-Fortalecer el servicio de certificación de semillas.

-Liberar variedades mejoradas y de resistencia a plagas y enfermedades.

5. Contribución al desarrollo del hato ganadero, lechero y de carne, mediante proyectos caracterizados por:

-Producción de insumos necesarios para la elaboración de concentrados.

-Mejorar la asistencia técnica en control de plagas y enfermedades.



- Proyectos de investigación encaminados a establecer medidas preventivas de plagas y enfermedades.

- Fortalecimiento de control de sanidad animal.

6. Contribución al saneamiento y apoyo al desarrollo de la ganadería porcina con proyectos caracterizados por:

- Fomentar proyectos que incluyan el establecimiento para mejorar el pié de cría.

- Fortalecimiento de la asistencia técnica en control de plagas y enfermedades.

- Establecimiento de medidas preventivas de plagas y enfermedades.

- Fortalecimiento de control de sanidad animal.

7. Contribución al desarrollo de la pesca mediante proyectos que se caracterizan por:

- Propiciar la conservación del recurso natural.

- Fortalecimiento del marco legal.

- Transferencia de tecnología de cultivo y de procesamiento.

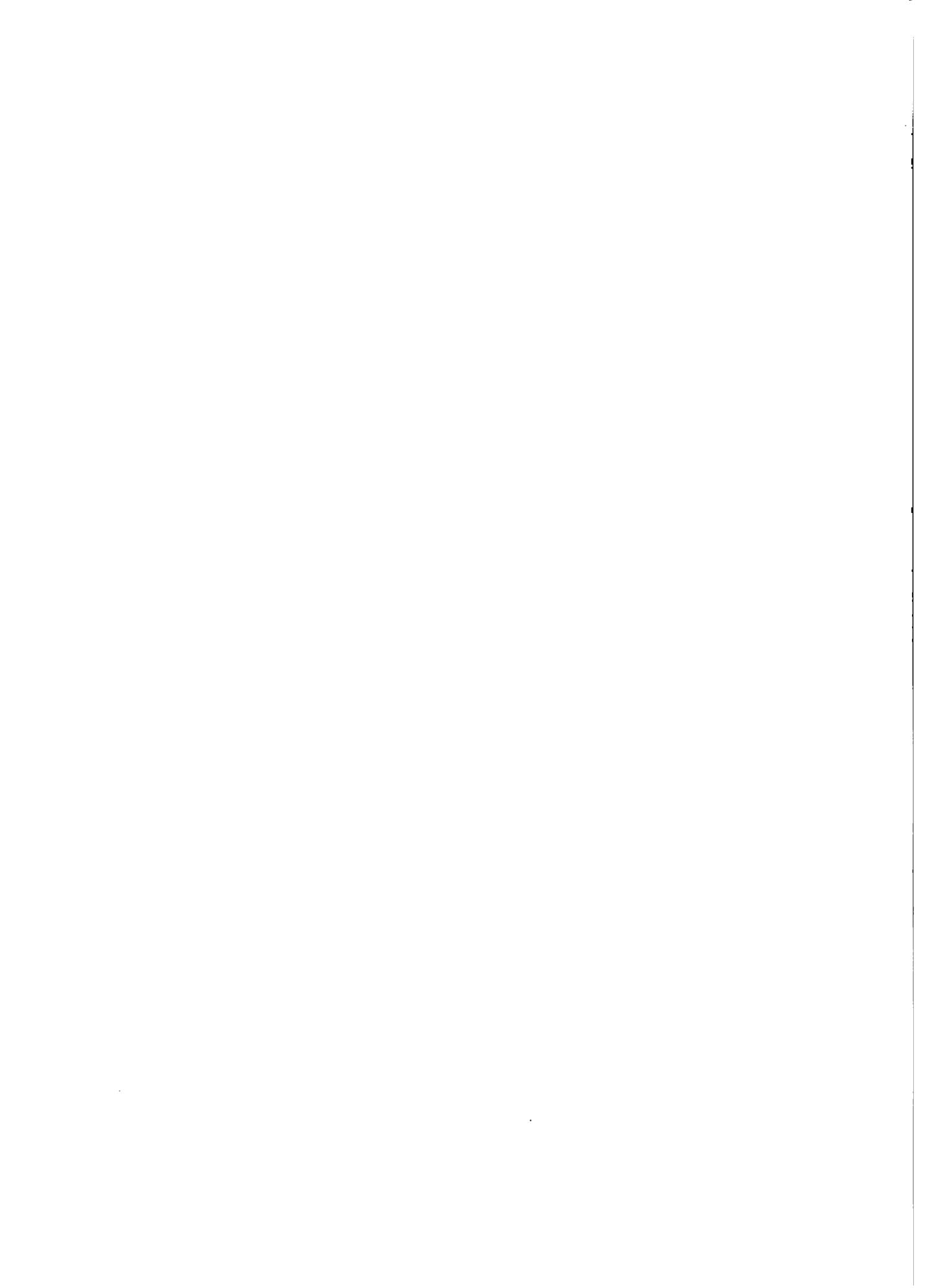
- Ampliación de información de mercado.

- Desarrollo organizacional adecuado a las necesidades actuales de la actividad pesquera.

- Investigación sobre diversificación de captura de especies para consumo interno y/o externo.

8. Desarrollo de la reforestación mediante proyectos con rentabilidad privada y social que ayudaría a proteger el medio ambiente, la flora y la fauna, mediante proyectos caracterizados por:

- Proyectos forestales que incluyan en su manejo la producción de cultivos anuales intercalados durante la fase de establecimiento del bosque.



-Proyectos de vida útil relativamente corta para empezar a producir (10-15 años).

9. Conservación de recursos naturales:

-Asistencia técnica para el establecimiento de prácticas de conservación adecuada a la disponibilidad de los recursos del agricultor.

-Promover proyectos de tratamiento preferencial en la adjudicación de recursos financieros, de acuerdo a la naturaleza de estas prácticas de conservación.

En el caso específico de este tipo de proyectos, se recomienda el fomento de incentivos fiscales a los agricultores que adopten o fomenten estas prácticas de conservación.

10. Consolidación de la Reforma Agraria:

-Facilitar la titulación de propiedades.

-Fortalecer mecanismos que faciliten la compra-venta voluntaria de tierras (banco de tierras).

-Dar asistencia técnica y/o participación en la toma de decisiones de producción y de comercialización de productos.

-Promoción de cooperativas de servicio.

SITUACION ACTUAL DE LA PARTICIPACION INSTITUCIONAL EN LAS ETAPAS DEL CICLO DEL PROYECTO

En cuanto a las diferentes entidades involucradas en el ciclo de proyecto se encontró una participación múltiple y no coordinada que trae como consecuencia una baja efectividad del proceso de generación y evaluación de proyectos. El siguiente cuadro resume las generalidades problemáticas descritas:

Entidad Participante	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA										M I P L A N	Organismo Internacional	Otros	Cooperativa PLAN				
	Despacho	OSPAs	Entidades Centralizadas	Recursos	OCDE/CEA	PERA	SETEFE	DIGEPROY	FOSEP									
Identificación de idea de proyecto	X	X										X						
Ejecución de obras																		
Estudios de proyectos (EJA) y otros		X																
Factibilidad																		
Ejecución																		
Seguimiento y Evaluación																		
Negociación																		

Nota: Con el fin de adecuar el presente documento a la terminología generalmente utilizada en la OSPA, las etapas del proyecto se desglosaron en la siguiente forma:

- La etapa de formulación se desglosó en cinco componentes.
- La etapa de seguimiento y evaluación se refiere tanto al seguimiento de la formulación como al de la ejecución.
- En negociación se incorporan tanto la negociación con los Organismos Internacionales, como la negociación con firmas consultoras.

Como podrá notarse en el cuadro anterior se identifican las identidades que están participando en las distintas fases de ese proceso.

En la identificación de ideas de proyectos de inversión pública, participan una diversidad de entidades desde el Despacho Ministerial hasta, en algunas ocasiones, miembros de organismos financieros. Esta proliferación dificulta tener un listado de ideas seleccionadas con criterios que estén enmarcados dentro de los lineamientos de estrategia sectorial. El resultado de todo esto conlleva que un gran porcentaje de las ideas listadas tengan que eliminarse.

La siguiente etapa es la selección de ideas que se llevarán a perfil. En esta intervienen también varias entidades, lo que trae como consecuencia que muchos de los perfiles seleccionados no estén en concatenación con los objetivos que se pretenden alcanzar con PDES y la estrategia del sector. Algunos responden a los intereses, en particular del despacho, otro a interés de colocar recurso en ciertas áreas de parte de los Organismos Internacionales y no necesariamente están enmarcadas en las prioridades que el país ha determinado.

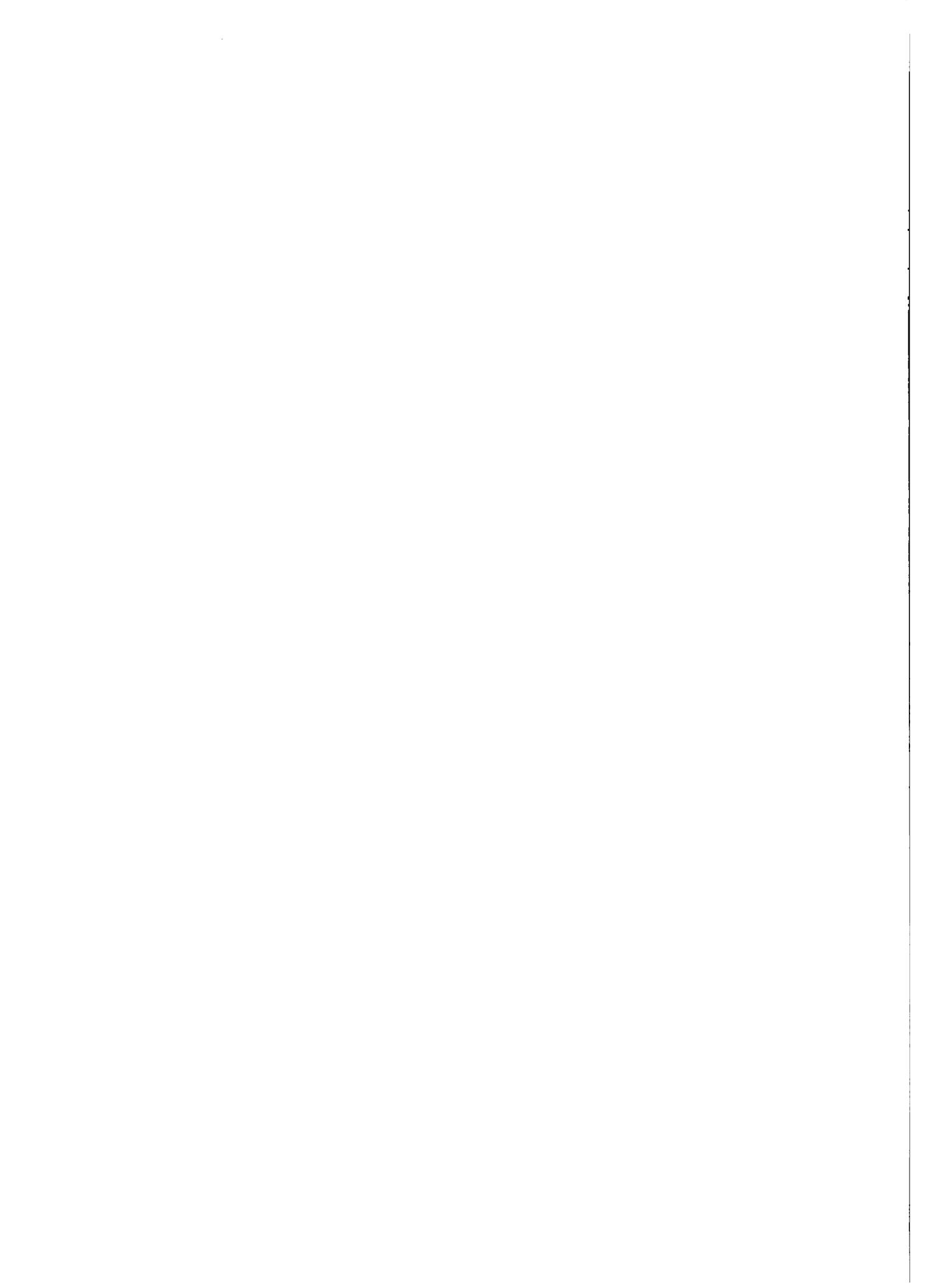
En la elaboración de los perfiles mayormente recae en las entidades centralizadas y regiones, lo cual está en concordancia con la realidad de que ellos son los que tienen acceso a la información y a todos los elementos necesarios para hacerlo. En lo que se detectó que necesitan es tener un modelo y una metodología uniforme para su elaboración.

Para los estudios de pre-factibilidad y factibilidad se ha recurrido a la alternativa de contratar firmas consultoras, lo cual a la fecha ha tenido resultados aceptables. Se estima que debiera continuarse esta práctica con una tendencia real a contratar firmas consultoras nacionales con solvencia técnica, ya que conocen mejor el medio. Para ello, se recomienda actualizar listado de compañías consultoras y consultores. Al personal de la OSPA y de las entidades centralizadas, no obstante, debe capacitarse en esta etapa de la formulación para que puedan tener más herramientas para selección de firmas y consultores, como también para realizar la supervisión y seguimiento de los estudios de pre-factibilidad y factibilidad que les corresponda evaluar.

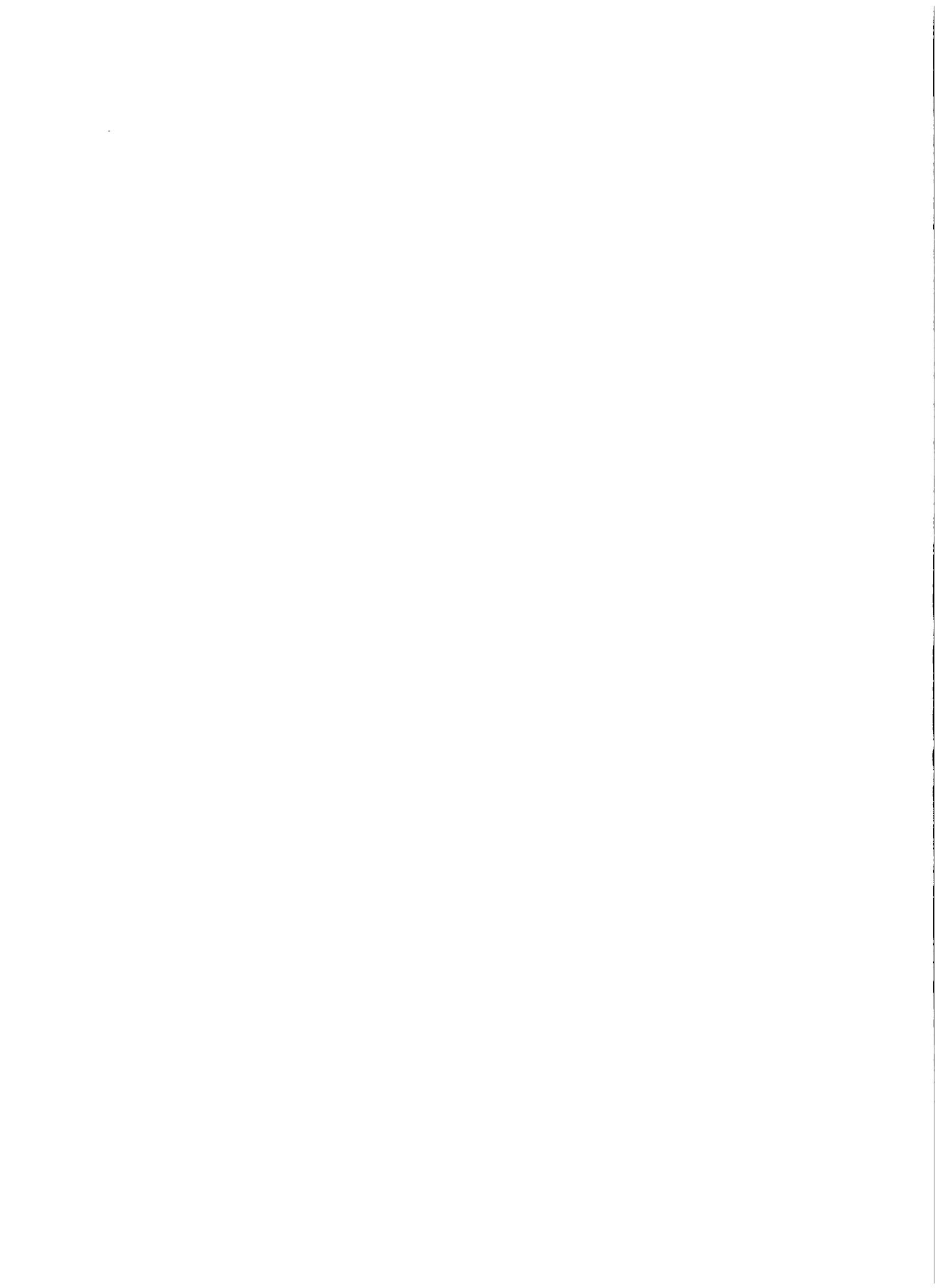
En lo que a seguimiento y evaluación respecta, esta actividad es llevada a cabo por varias entidades de acuerdo a los propósitos y nivel que les corresponde. Se



encontró que no existe una metodología uniforme ni los índices y criterios para evaluar el progreso e impacto de los proyectos. Esto ha traído como consecuencia que muchas veces no se pueden hacer las correcciones que se ameriten en el desarrollo del proyecto, determinar con precisión cuáles son y dónde están los obstáculos que están impidiendo cumplir con los objetivos y quién o quiénes son los responsables. Es necesario establecer una metodología y parámetros específicos que ayuden a medir el impacto de los proyectos, que sean utilizados por todos los encargados de esta fase. Sería recomendable no diluir entre tantas entidades la fase de evaluación e impacto y especializar esta acción en una o pocas entidades.



A N E X O S



SEPTIEMBRE DE 1990

OBSERVACIONES

FUENTE DE FINANCIAMIENTO COSTO DEL PROYECTO SITUACIÓN ACTUAL

EFECTIBILIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO Y UBICACIÓN

OBJETIVO

diversas obras de riego en Chalatenango, Vicente, Usulután, Miguel y La Unión

Incrementar la producción y productividad agropecuaria a través de la introducción de la agricultura bajo riego de diez zonas del País con una superficie total de 4,240 ha., beneficiando directamente a 1,130 familias.

en la zona de San Vicente Usulután

Incrementar la producción y productividad agropecuaria, a través de la introducción de la agricultura bajo riego de una superficie de 68,000 ha., beneficiando a 11,400 familias

centros de cría porcina Nivel Nacional

Producción de pie de cría de alto valor genético, mediante la creación de centros de mejoramiento genético

crianza de cerdos para la producción de carne Nivel Nacional.

Incrementar la producción y productividad porcina mediante la implantación de 360 módulos porcinos, los cuales serán abastecidos por los centros de cría porcina.

B C I E . \$ 45,500,000

Se han elaborado los estudios de prefactibilidad y para 6 de las 10 zonas se ha presentado una solicitud de financiamiento al BCIE.

Los costos fueron estimados hace 12 años, por lo que se sería actualizarlo hace necesario actualizarlos

El estudio de prefactibilidad, fue elaborado en 1977, por lo que es necesario actualizarlo sobre todo considerando el cambio de la tenencia de la tierra causado por la reforma agraria

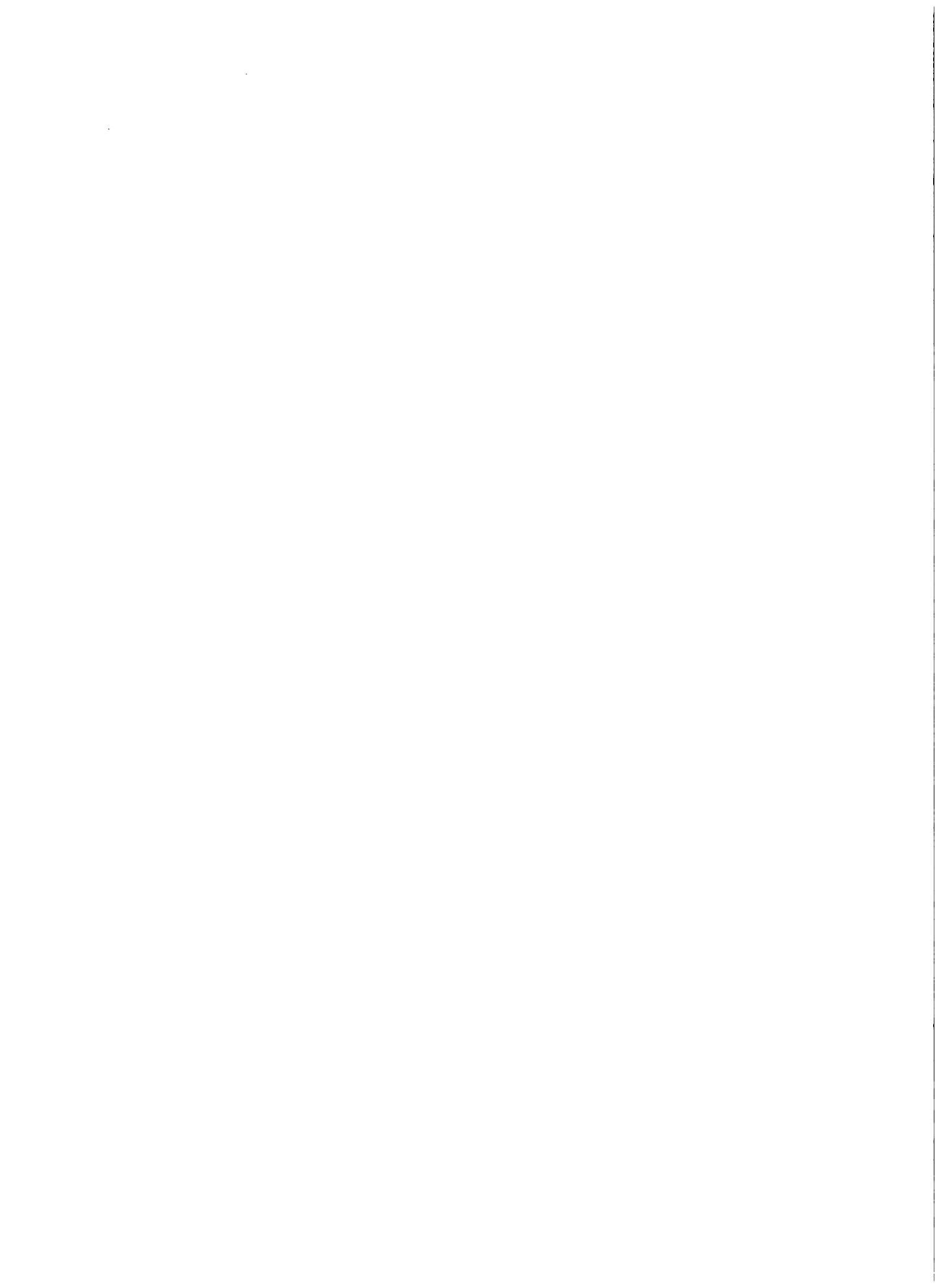
\$ 2,267,000 costo estimado de 20 centros incluyendo el valor de las reproductoras

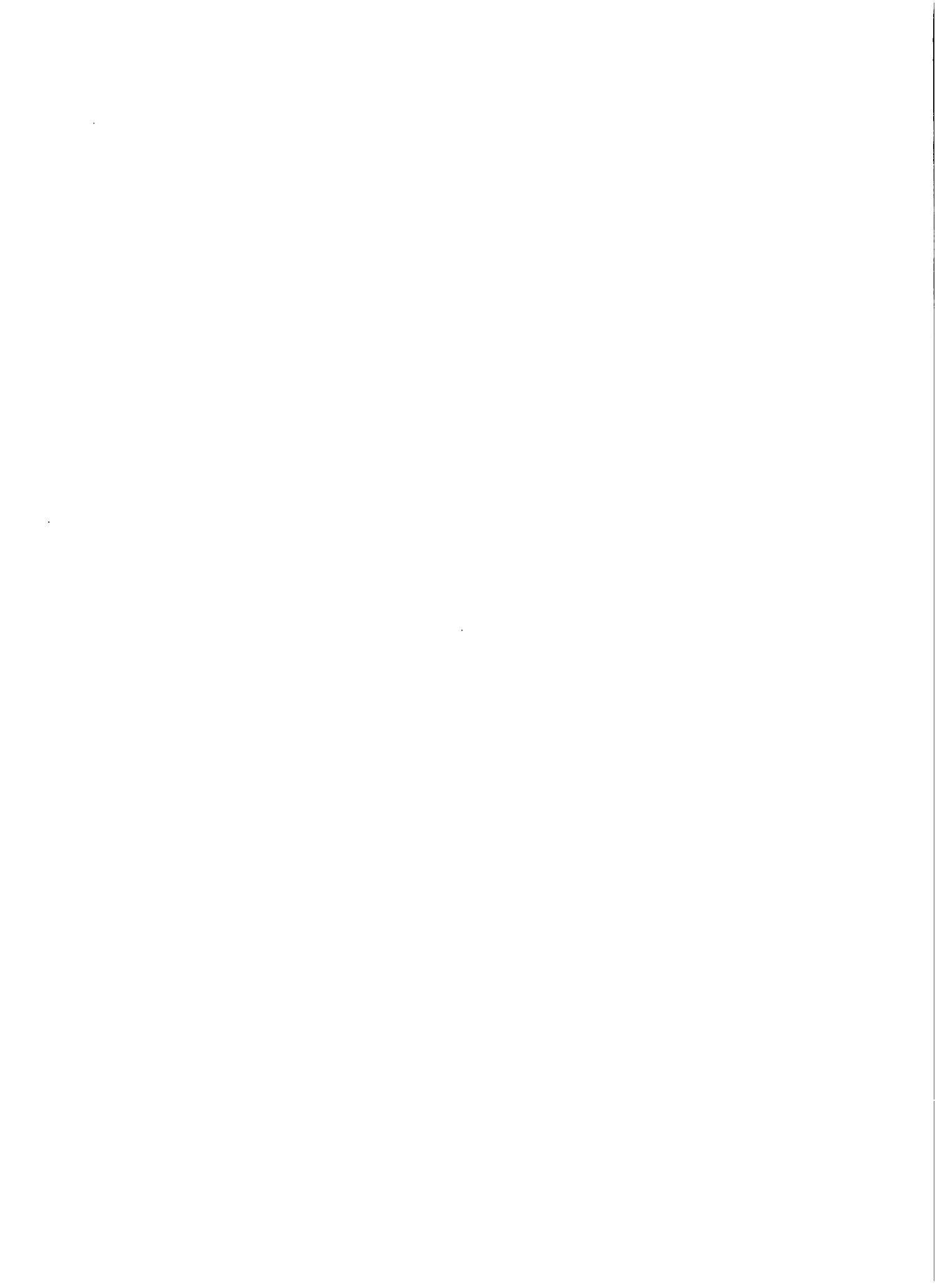
El estudio de factibilidad ha sido contratado con FOSEP., mostrando a la fecha un avance del 25%

\$ 32,715,360

El estudio se encuentra a nivel de prefactibilidad y el FOSEP. ya aprobó la elegibilidad del financiamiento para el estudio de factibilidad.

PROYECTO Y FIN	OBJETIVO	AREA DE COBERTURA	INSTITUCION EJECUTORA	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	COSTO DEL PROYECTO
San Miguel y Usulután	Incrementar la producción y productividad agropecuaria a través de la puesta en riego de 17,700 ha., mediante la utilización de las aguas del río Grande de San Miguel y del acuífero subterráneo existente en los alrededores de la ciudad de Usulután, beneficiando a más de 5,000 familias.	San Miguel y Usulután	OGPO	No Identificada	€ 196,624,100.
Usulután	Incrementar la producción y productividad agropecuaria a través de la puesta en riego de 147 ha., en una zona ubicada en la desembocadura del río Tempa; de este río se bombearía para abastecer el Proyecto. Las familias beneficiadas directamente serían 150.	Usulután	OGPO	No Identificada	€ 5,925,000.
Ahuachapán	Puesta en riego de 4,820 ha., utilizando las aguas internacionales del río Paz. Comprende la ejecución de una presa derivadora sobre el río, una red de canales de riego, una red primaria de drenaje y diques para control de inundaciones. Con la ejecución del Proyecto se beneficiarían 3,900 familias.	Ahuachapán	OGPO	BID	€ 124,165,50.
Parcino	Abastecer de reproductores, de alta calidad genética, a las personas dedicadas a actividades porcícolas, a través del establecimiento de Centros de Cría Porcina en localidades estratégicamente ubicadas.		C.D.6.	No Identificada	El costo del proyecto dependerá del número de Centros de Cría que el estudio de factibilidad indique como viable.
de Procesamiento de Alimentos	Implementar un sistema de procesamiento, con fines de conservación y transformación, de los productos obtenidos de la pesca marítima artesanal y de estompe; así como formular un plan de comercialización de esos productos a nivel nacional.		CENDEPESCA	No Identificada	El costo del proyecto está en función del número de plantas de conservación, procesamiento de productos pesqueros y de Centros de acopio.
del Rastro Metropolitano de San Salvador	Crear la infraestructura que permita el máximo aprovechamiento de los minerales destinados al sector de San Salvador y así mismo satisfacer el nivel higiénico-ambiental exigido	San Salvador	C.D.6.	No Identificada	El proyecto se encuentra a nivel de factibilidad y no ha sido posible llevarlo adelante debido a que es necesario acuerdos entre las alcaldías del área metropolitana.





UBICACION DISEÑOS FINALES	AREA DE COBERTURA	INSTITUCION EJECUTORA	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Riego Usulután-San Miguel	Usulután-San Miguel	DGRD	No Identificada
Riego Omuja, Departamento de Santa Ana.	Santa Ana	DGRD	No Identificada
Riego Chalchupá-Atiquizaya, Departamentos de Santa Ana y Ahuehuetlán.	Santa Ana Ahuehuetlán	DGRD	No Identificada
Riego Opejón, Departamento de San Miguel.	San Miguel.	DGRD	BID
Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche, Nivel Nacional.	Nivel Nacional	C.D.G.	No Identificada
Centros de Procesamiento Industrial de la Leche, Departamentos de Sonsonate, La Paz y San Miguel.	Sonsonate, La Paz y San Miguel.	C.D.G.	No Identificada
Riego San Francisco Sotera	Morazán	DGRD	No Identificada
Centros de Comercialización de Ganado en Pie, (Huanques) Departamentos de Sonsonate, Santa Ana, San Salvador, Cuscatlán, San Miguel y La Unión.	Sonsonate, Santa Ana, San Salvador, Cuscatlán San Miguel, La Unión.	C.D.G.	No Identificada
Riego Conalepá.	La Paz	DGRD	BID

Incrementar la producción y productividad agropecuaria, mediante la puesta en riego de 11,215 ha. utilizando las aguas del río Grande de San Miguel y el Acuífero Subterráneo de los alrededores de Usulután; se beneficiarán directamente 3.700 familias.

Poner bajo riego 717 ha., utilizando el Acuífero Subterráneo de la zona; se beneficiarán 176 familias.

Poner bajo riego 1.084 ha., utilizando las aguas del río Pompe y regado por gravedad y espersión. Se beneficiarán 328 familias.

Poner bajo riego 2,383 ha., ubicadas en los Municipios de San Miguel, Moncagua, y Quelepa, utilizando las aguas del río San Esteban. El acuífero subterráneo existente en el área del Proyecto. Con su ejecución se beneficiarán directamente 830 familias.

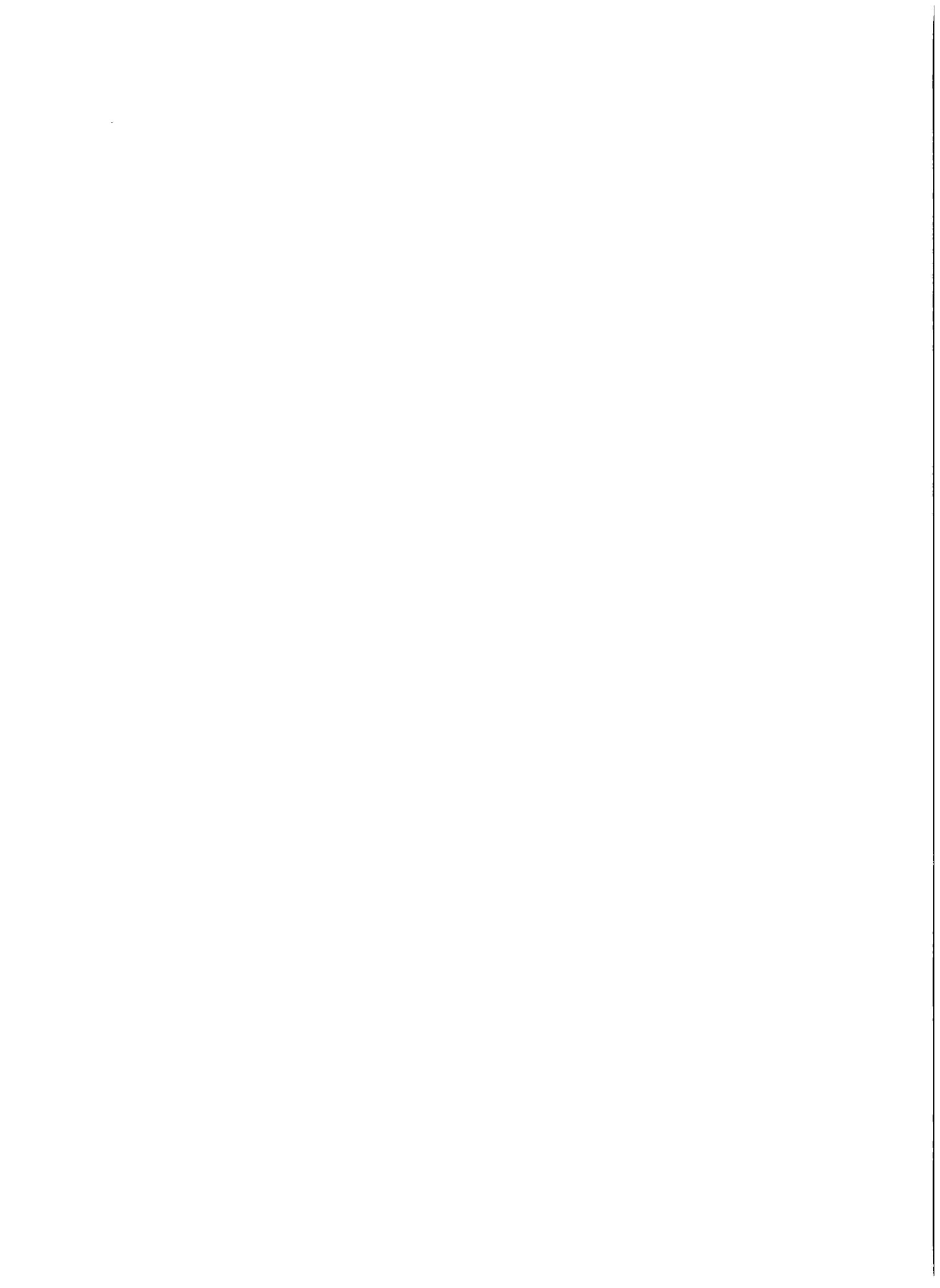
Mejorar la producción y comercialización de la leche, a través de la construcción de 17 Centros de Recolección y Enfriamiento de leche, ubicados en zonas ganaderas. Cada centro tendrá una capacidad inicial de 5,000 litros, con una proyección de 5,000 litros adicionales.

Crear la infraestructura necesaria para mejorar integralmente la producción, transformación y comercialización de la leche y sus derivados. Para esto se construirán, en localidades estratégicamente ubicadas y circundadas de áreas ganaderas, tres plantas de procesamiento industrial de leche de 40,000 litros cada una.

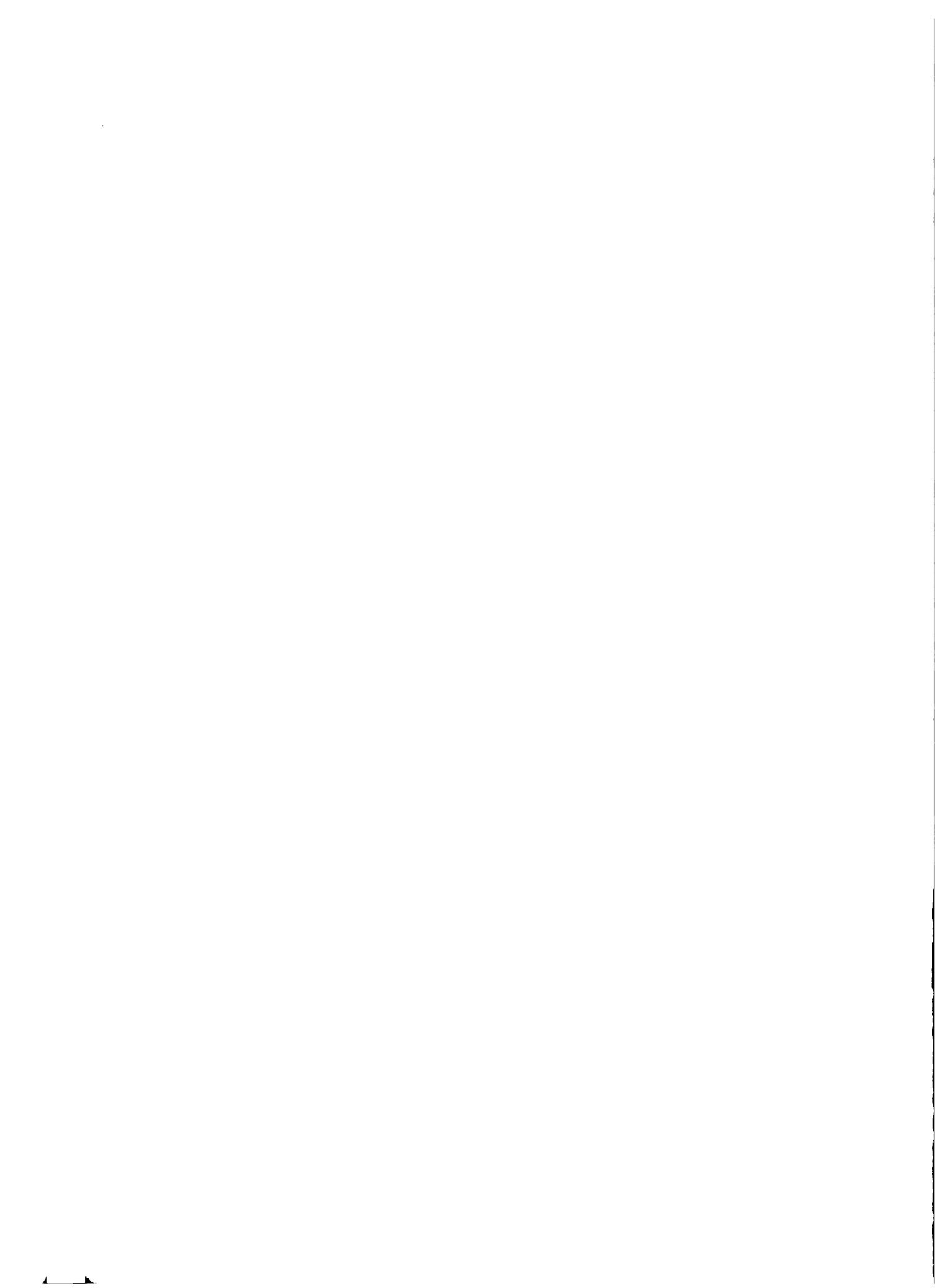
Puesta en riego de 1526 ha. embalsando las aguas de los ríos Venabul, San Francisco y San Carlos directamente a 3328 familias.

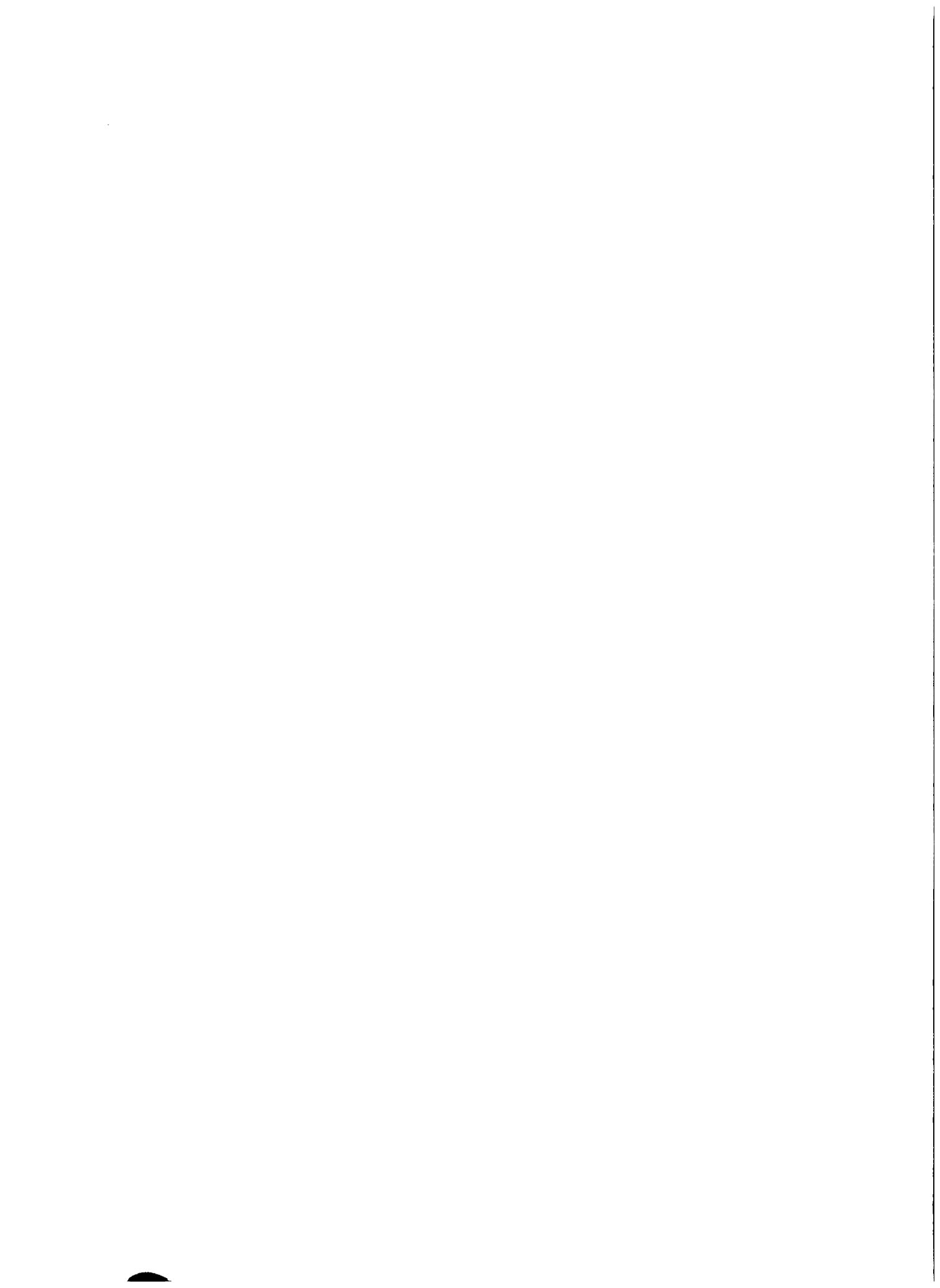
Crear la infraestructura para dar mejores alternativas de comercialización de ganado en pie. Se construirán 7 tiangues, ubicados en las áreas de mayor actividad ganadera, en donde periódicamente se realizarán subastas de ganado.

Puesta en riego de 9,300 ha. utilizando el acuífero subterráneo existente, comprende la construcción de 267 sistemas de riego individuales, de aspersión o goteo, beneficiando a unas 6,360 familias.



NOMBRE DEL PROYECTO Y UBICACION	COSTOS	SITUACION ACTUAL	OBSERVACIONES
<p>DISEROS FINALES</p> <p>Riego Usulután-San Miguel</p>	<p>San Dionis: € 20,429,000</p> <p>Jocotal: € 47,830,000</p> <p>Aramuca: € 10,510,000</p> <p>Aguas Subterráneas: € 21,330,000</p> <p>Total: € 100,100,000</p>	<p>Los diseños se encuentran totalmente terminados en los departamentos de San Dionis, Jocotal, Aramuca y Aguas Subterráneas. Total: 11,215 ha.</p>	<p>Los costos de la obra fueron elaborados hace varios años (1981) por lo que se hace necesario actualizarlos.</p>
<p>Riego OMOA, Departamento de Santa Ana.</p>	<p>€ 17,365,000.</p>	<p>Los diseños finales de las obras de ingeniería fueron finalizados en el primer trimestre de 1989.</p>	<p>Los costos de las obras de ingeniería fueron finalizados en el primer trimestre de 1989.</p>
<p>Riego Chalchuapa-Atilenzapa, Departamentos de Santa Ana y Chimaltenango.</p>	<p>€ 33,193,000.</p>	<p>Los diseños finales de las obras de ingeniería fueron finalizados en el primer trimestre de 1987.</p>	<p>El mayor problema a resolver para este proyecto es la contaminación de las aguas del río Pango por las aguas servidas de la ciudad de Chalchuapa.</p>
<p>Riego Oyolapa, Departamento de San Miguel.</p>	<p>€ 25,993,510.</p>	<p>Los diseños finales y documentos de licitación para la ejecución del proyecto fueron finalizados y aprobados en marzo de 1990.</p>	<p>No se han hecho gestiones de financiamiento para su ejecución.</p>
<p>Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche, Nivel Nacional.</p>	<p>€ 24,053,000.</p>	<p>Estudio de Diseño Final terminado en Enero/90.</p>	<p>No se han hecho gestiones de financiamiento para su ejecución.</p>
<p>Centros de Procesamiento Industrial de Leche, Departamentos de Sonsonate, La Paz y San Miguel.</p>	<p>€ 9,216,000.</p>	<p>Estudio de Diseño Final terminado en Enero/90.</p>	<p>No se han hecho gestiones de financiamiento para su ejecución.</p>
<p>Riego San Francisco Gotera</p>	<p>€ 74,188,000.</p>	<p>El 7 de marzo de 1990 se comenzaron los diseños finales.</p>	<p>Actualmente se están preparando las condiciones previas de financiamiento para el BID.</p>
<p>Centros de Comercialización de Banano en Fila (Tiangues), Departamentos de Sonsonate, Santa Ana, San Salvador, Cuscatlán, San Miguel y La Unión.</p>	<p>€ 7,411,000.</p>	<p>Los diseños finales se encuentran en un 99% del avance.</p>	<p>Actualmente se están preparando las condiciones previas de financiamiento para el BID.</p>
<p>Riego Cortalepa.</p>	<p>€ 286,000,000.</p>	<p>Los estudios finales tienen un avance del 90%.</p>	<p>Actualmente se están preparando las condiciones previas de financiamiento para el BID.</p>





SITUACION ACTUAL

OBSERVACIONES

Debido a retrasos en la ejecución del
Los fondos de contrapartida aprobados
para 1990 fueron de \$ 2,518,000.

El monto total del proyecto es de :
\$ 14,525,000.00 que se descomponen en:
FONDOS EXTERNOS

MONTOS ASIGNADOS	\$ 10,875,000.00
DESEMBOLSADOS al 30 de Sept/90	\$ 1,460,836.29
FONDOS INTERNOS	\$ 3,414,164.00
ASIGNADOS	\$ 3,625,000.00
MONTOS ASIGNADOS/90	\$ 2,518,000.00
DESEMBOLSADOS al 30 de Sept. 90	\$ 1,045,000.00
SALDO	\$ 1,473,000.00

Los fondos de contrapartida, asignados
por P.E.R.E. son:

FINANCIAMIENTO EXTERNO	\$ 1,000,000.00
FINANCIAMIENTO INTERNO	\$ 400,000.00
TOTAL	\$ 1,400,000.00

MOMBRE

El proyecto debió haberse iniciado en Julio de 1987, pero debido a las condiciones previas impuestas por el BID, éste realmente inició hasta en abril de 1988. Entre las condiciones impuestas antes de las referidas están: A) Adquisición de Derechos de Vía; B) Plan de Organización del Distrito y C) Determinación de las tarifas a pagar por los usuarios. Actualmente está en Casa Presidencial el documento para la adquisición de los derechos de vía. El Plan de Tarifas y Organización se encuentra en análisis en el Despacho Ministerial. Así también se se precalificó la obra y se está en el proceso de negociación de la oferta presentada.

El programa presenta dos componentes: Preinversión e Inversión. Dentro de la Preinversión se han contratado cuatro empresas consultoras que realizan los estudios de factibilidad y diseños finales de 25 pequeños proyectos. En la inversión se han contratado los servicios de tres empresas para la construcción de las obras de diez proyectos. Se ha realizado la investigación de campo, específicamente en aspectos agronómicos y análisis de suelo y el levantamiento topográfico para la elaboración de estudios finales de la adecuación de riego y drenaje.

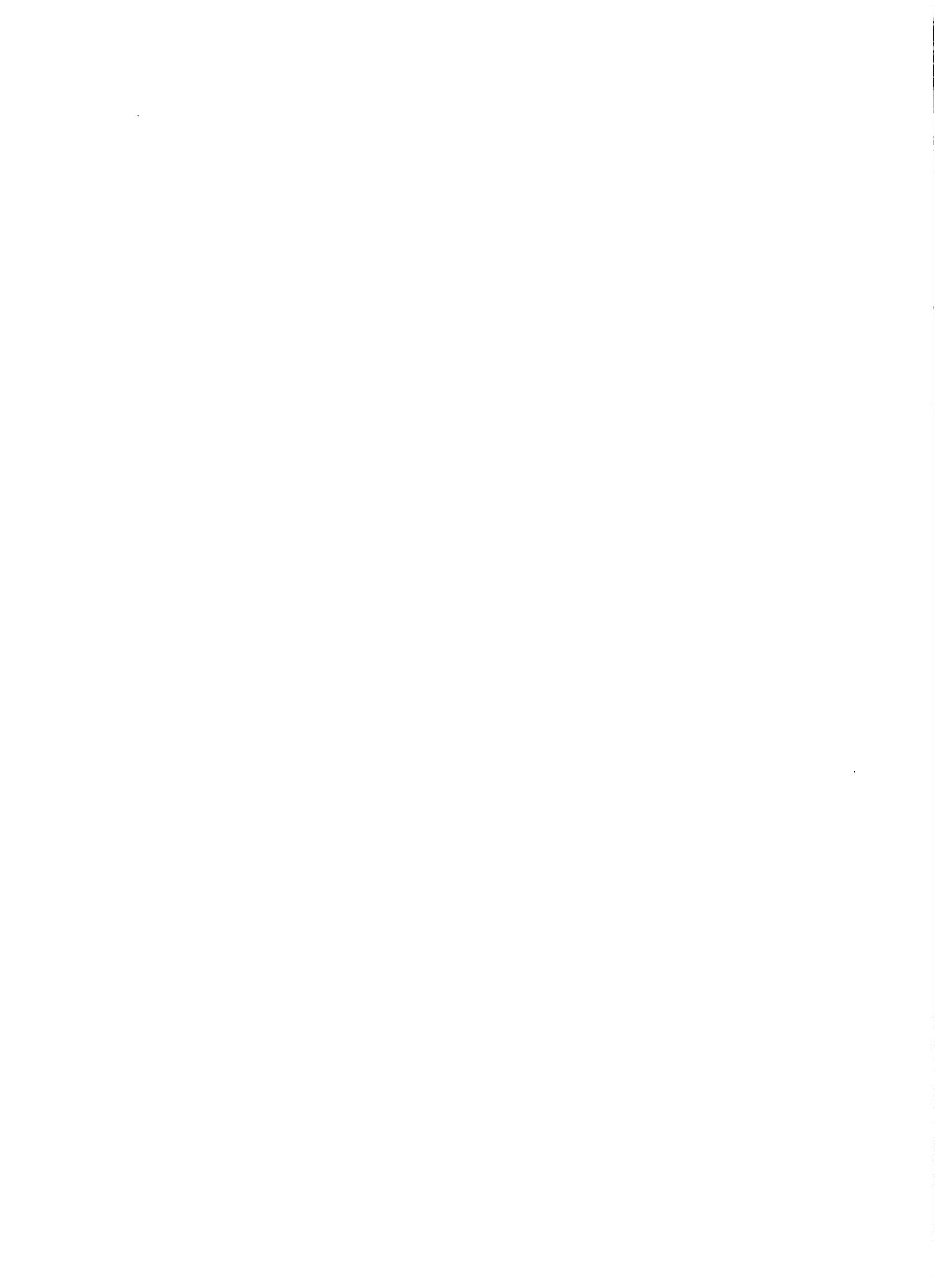
Actualmente el proyecto se encuentra paralizado, debido a que por razones de que otra institución pública tiene el contrato con el BCIE y mientras no se solvente esa situación el BCIE no autoriza los desembolsos para el proyecto. Para la preinversión se hicieron gestiones de préstamo al Ministerio de Hacienda y se ha logrado pagarles las cuentas correspondientes a los informes de avance a las firmas consultoras.

- Programa Nacional de Riego
- ETAPA Nivel Nacional.
- Comprende 10 proyectos para ejecución y 25 en preinversión.
- Ejecución:
- SAN RAFAEL
- LA AGUJA
- CORINTO
- TIRUILUCOMO
- SAN CARLOS
- SAN PEDRO NUEVO
- CASABUELO
- TANGOLDA
- EL REIPIO
- BOLA DE MORTE

Todos éstos proyectos suman 779 Hys. con 1119 beneficiarios.

3. Erradicación del Gusano barrenador del ganado. 1/

1.-Desarrollo de la investigación y Extensión Agrícola (CENTRABID 1/



MISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
 ICTINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA
 CENARIOS DE PROYECTOS DE INVERSION AL 30 de SEPTIEMBRE DE 1990

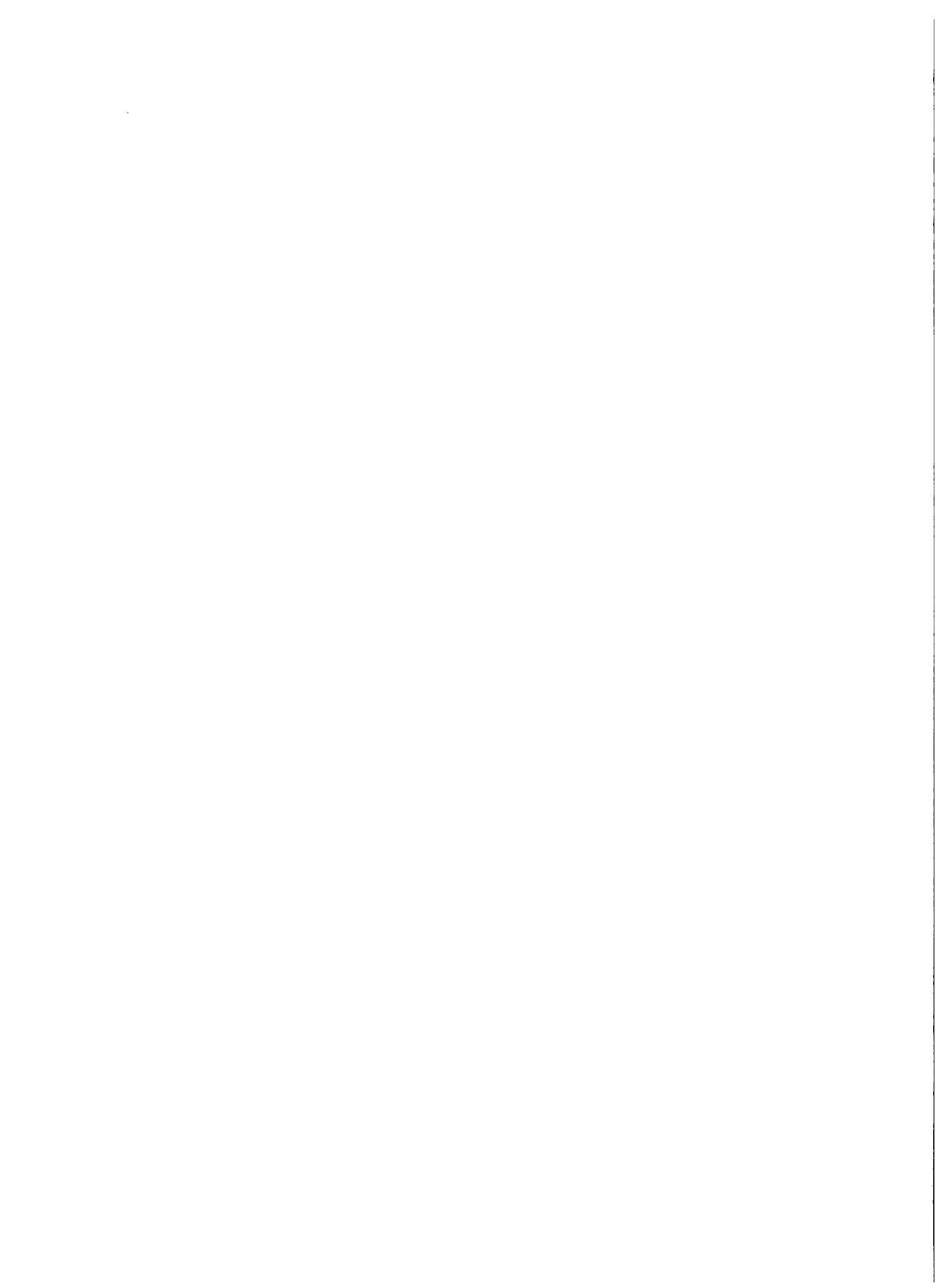
NOMBRE	OBJETIVO	AREA DE COBERTURA	INSTITUCION EJECUTORA	PERIODO DE EJECUCION	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	VALOR
Convenio Anti-efloso Bilate-El Estero	Establecer un sistema de vigilancia epidemiológica-Nivel Nacional para prevenir la introducción en el territorio nacional de la fiebre aftosa, la peste bovina y otras enfermedades exóticas, detectando rápidamente dichas enfermedades en caso de que éstas logren introducirse y prevenir su erradicación si existiera un brote. Lo mismo para otras enfermedades contagiosas de las especies pecuarias.	Nivel Nacional	CDG	Enero-Dic/90	Convenio de préstamo Alemán ayuda de mercancías II.	\$ 900.000.000
Torneo de Aguas	Fomentar la agricultura diversificada, bajo riego en El Salvador, a través del fortalecimiento de instituciones, transferencia de tecnología, capacitación y asistencia técnica, para contribuir a la generación de importaciones y generación de divisas.	Nivel Nacional	SEMI, OSPA, OEDA, CENIA, CEMCAP, DGRD, ENA y REGIONES I, II, III, IV.	Enero/Dic/90	PL 180/87, 88, 89 y 2-1867.1990	\$ 4.870.000.000
Proyecto Piloto de Sistemas de agricultura sostenida en pequeños productores involucrados en el proyecto para llevar a cabo una producción sostenida con sus recursos disponibles, a la vez que se fortalecen los sistemas de sostenimiento de la producción de pequeños agricultores a través de una mejor administración y conservación de los recursos naturales.	Obtener datos básicos sobre el potencial de los pequeños productores involucrados en el proyecto para llevar a cabo una producción sostenida con sus recursos disponibles, a la vez que se fortalecen los sistemas de sostenimiento de la producción de pequeños agricultores a través de una mejor administración y conservación de los recursos naturales.	Mivel Nacional	CENIA Y R II	Enero/Dic/90		
Fomento de la Agricultura Familiar y de los Servicios en el área de Aticoayo.	Rehabilitar las instalaciones técnicas y los centros de servicios dentro del distrito que permitan un óptimo aprovechamiento de la misma.	Chalatenango	DGRD	Feb/Dic/90	Aporte Fondo General contrapartida otros donantes.	\$ 300.000
Control de Inundaciones en la Margen Derecha del río Grande de San Miguel.	Rehabilitar contra las inundaciones los cultivos e infraestructura existentes e una superficie de 3000 has.	San Miguel	DGRD	Feb/Dic/90	Convenio de Préstamo Alemán Ayuda en Mercancías III.	\$ 825.000



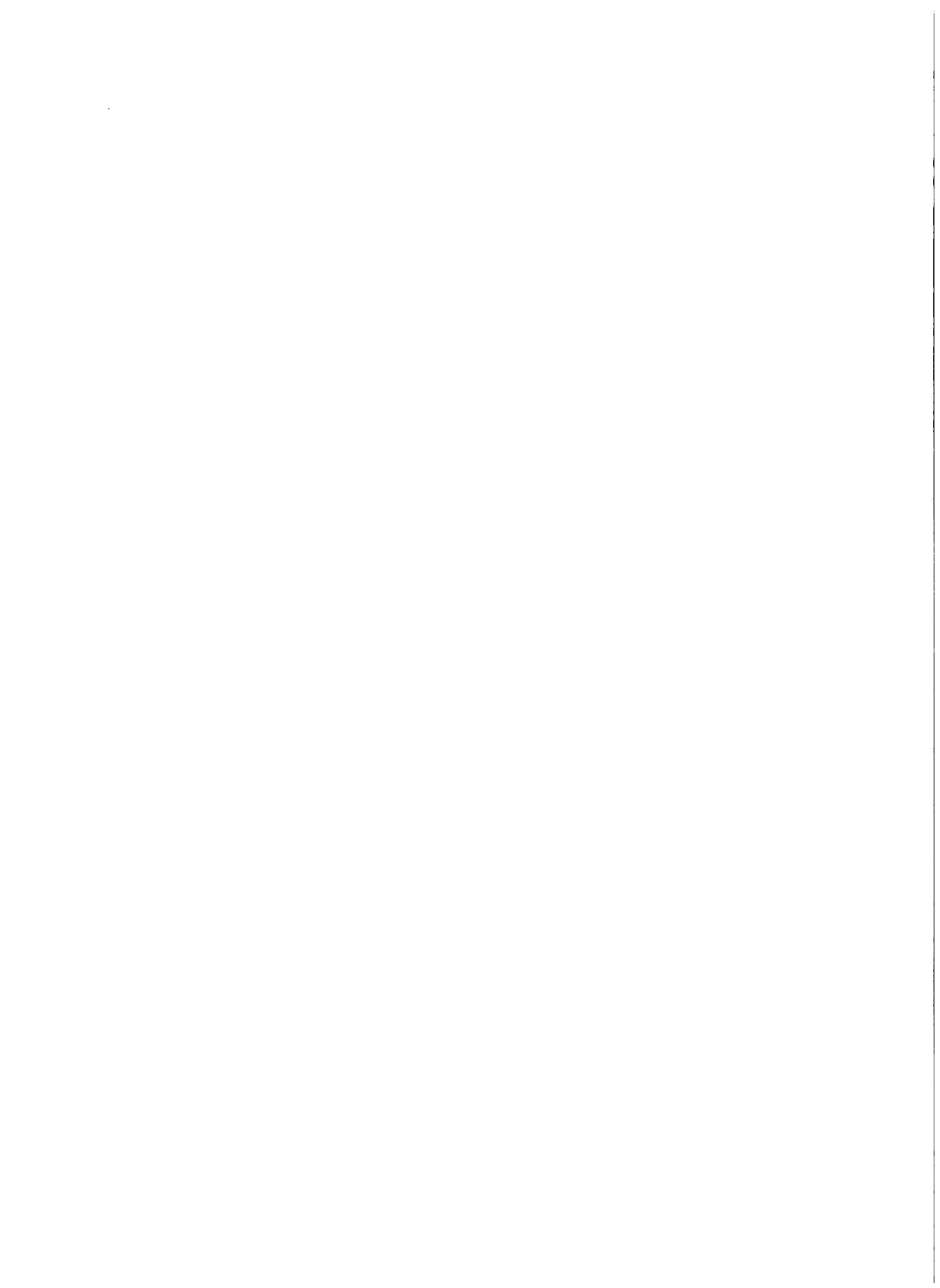
PROGRAMA DE INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO 1991-1994 (en miles US \$)

	A	H	O	S	T O T A L
	1991	1992	1993	1994	
I. ASISTENCIA TECNICA.	23841.0	14225.0	12143.0	11648.0	61,857.0
1. Granos Básicos	8592.0	-	-	-	8592.0
2. Sistema de In- formación Agrop.	1566.0	1782.0	1789.0	1443.0	6580.0
3. Reforma Agraria	2789.0	2135.0	1650.0	1530.0	8104.0
4. Reactivación de la Ganadería Nacional.	1563.0	1384.0	-	-	2947.0
5. Investigación y Extensión Agrícola.	3183.0	3183.0	3184.0	3184.0	12734.0
6. Desarrollo Pesquero	973.0	660.0	555.0	526.0	2714.0
7. Sanidad Vegetal y Animal.	822.0	822.0	823.0	823.0	3290.0
8. Protección del Medio Ambiente	3023.0	3024.0	3024.0	3024.0	12095.0
9. Organización y Políticadel Medio Ambiente	117.0	117.0	-	-	234.0
10. Educación Ambiental	1117.0	1118.0	1118.0	1118.0	4471.0
II.- INVERSIONES	74425.0	91574.0	87875.0	67084.0	320958.0
1. Almacenamiento de granos bas.	900.0	900.0	-	-	1800.0
2. Reforma Agraria: BANCO DE TIE- RRAS.-	21250.0	21250.0	20000.0	-	62500.0

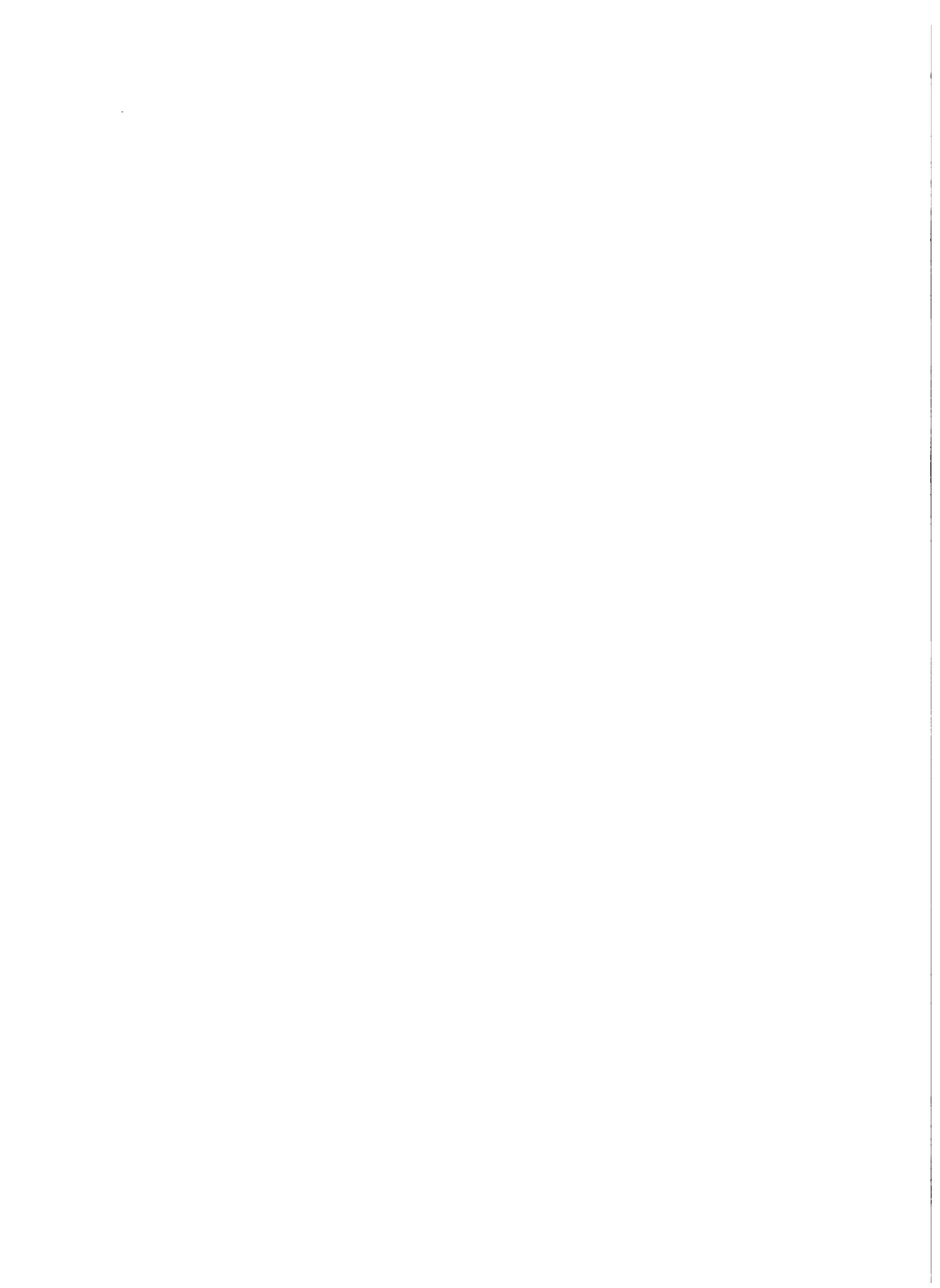
.....



	A	il	O	S	
	1991	1992	1993	1994	T O T A L
3. Reactivación de la Ganadería Nacional	4000.0	7000.0	7000.0	3000.0	21,000.0
4. Riego	25000.0	35000.0	35000.0	41427.0	136,427.0
5. Reforestación y repoblación de vida vegetal y animal.	11993.0	11992.0	12159.0	12164.0	48,308.0
6. Desarrollo Pesquero	2794.0	4650.0	2372.0	1848.0	11,664.0
7. Investigación y Transferencia de Tecnología.	5082.0	7282.0	7282.0	5083.0	24,729.0
8. Privatización	3406.0	3500.0	3562.0	3562.0	14,030.0
TOTAL (I y II)	98,266.0	105,799.0	100,018.0	78,732.0	382,815.0
=====					
III. APOYO AL SECTOR PRIVADO.	25,000.0	30,000.0	30,000.0	15,680.0	100,680.0
GRAN TOTAL ---- (I, II y III)	123,266.0	135,799.0	130,018.0	94,412.0	483,495.0

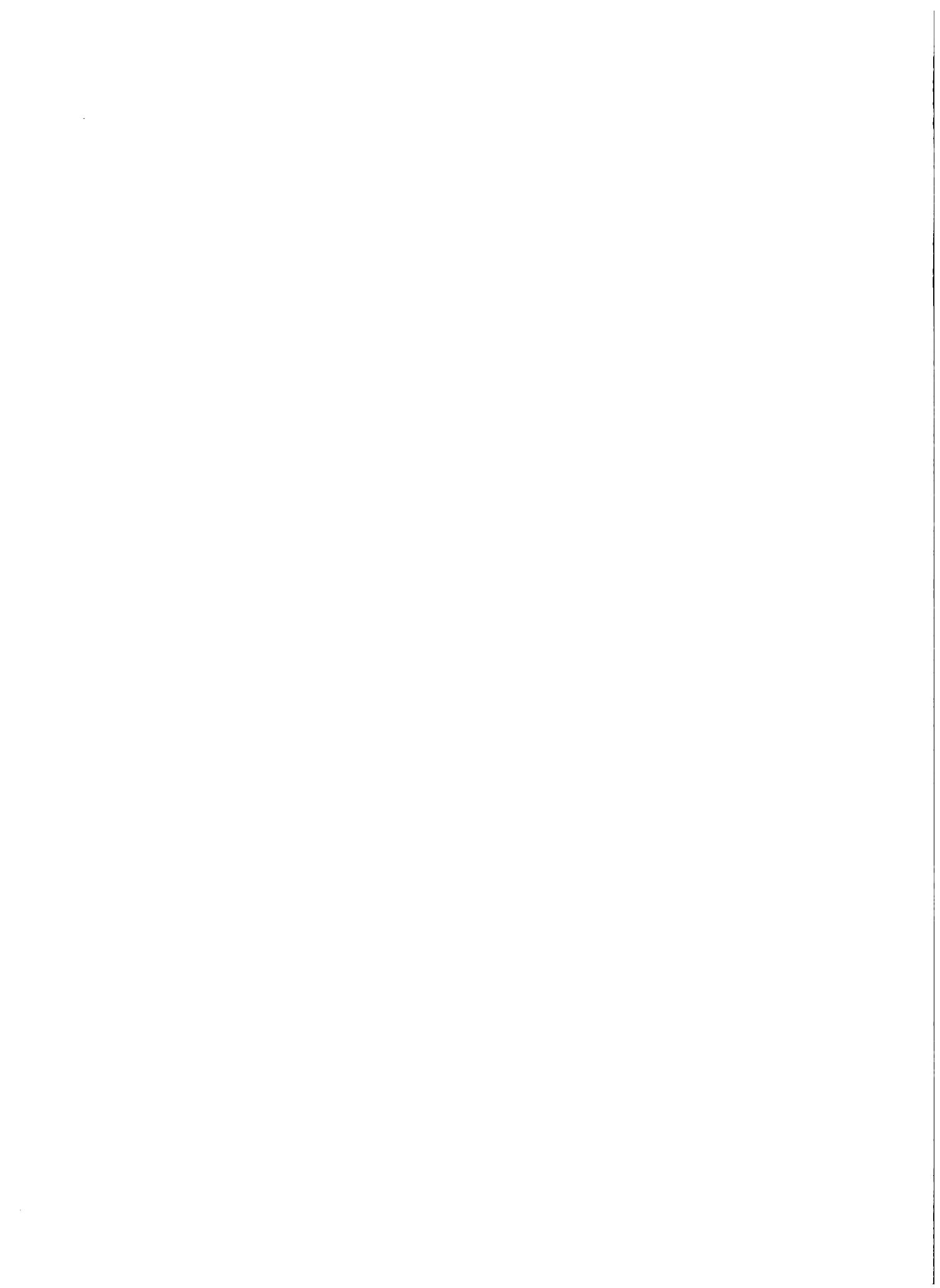


PROGRAMAS	Pre-Inversión (Estudio)	Ejecución	Negociación	Nuevos Proyectos	TOTAL
1.- <u>ALMACENAMIENTO DE GRANOS BASICOS</u>				1,800.0	1,800.0
- Gráneros metálicos para pequeños agricultores.	-	-	-	1,800.0	1,800.0
2.- <u>REFORMA AGRARIA</u>			1,173.0	62,500.0	63,673.0
- Financiamiento del Banco de Tierras.				62,500.0	62,500.0
- Renegociación de propiedades P/adjudicarlas en forma individual.(SETEFE).			1,173.0		1,173.0
3.- <u>REACTIVACION DE LA GANADERIA NACIONAL.</u>	1,000.0			20,000.0	21,000.0
- Construcción de Pastros Regionales.				14,000.0	14,000.0
- Erradicación de Zoonosis				5,000.0	5,000.0
- Fortalecimiento del servicio de Laboratorio de Diagnóstico.				1,000.0	1,000.0
- Factibilidad y Diseño Final para 2 Plantas Lecheras con capacidad p/procesar 1.0 millones de litros y 2 plantas p/fabricar leche en polvo.	1,000.0				1,000.0



4.- RIEGO	46.0	23,241.0	88,200.0	24,940.0	136,427.0
- Rehabilitación de la infra-estructura total del Distrito de Riego de Zapotitán; de 5 mil metros de canales del Distrito de Atiocooyo; más la rehabilitación de 17 pequeñas obras .				13,550.0	13,550.0
- Transferencia de los Distritos a usuarios regantes.				100.0	100.0
- Capacitación a técnicos y usuarios, sobre manejo de diferentes sistemas de riego.				3,400.0	3,400.0
- Diseño y Construcción de 150 micro-proyectos.				880.0	880.0
- Desarrollo Agrícola del Distrito de Riego y Avanceamiento N° 3- LEMPA-ACAHUAPA.		14,500.0			14,500.0
- Riego Comalapa(en evaluación).				53,820.0	53,820.0
- Riego Quelepa				5,850.0	5,850.0
- " Omoa				3,030.0	3,030.0
- " Paz-Rosario	18.0*		6,110.0		6,128.0
- " San Dionisio-Jocotal	28.0*		19,390.0		19,418.0
- Programa Nacional de Riego FASE I-BCIE		4,000.0		3,660.0	7,660.0

* Estudios finalizarán en 1991 y 1992



VIDA VEGETAL Y ANIMAL.

1,000.0

47,308.0

48,308.0

- Formulación y ejecución de un Plan de repoblación, conservación y uso racional del recurso forestal.
- Plan Piloto sobre reserva forestal.
- Apoyo agro-forestal a comunidades rurales de escasos recursos (FASE II).
- Restauración y manejo de vida silvestre.
- Estudio de factibilidad y Diseño Final p/el manejo integral de la sub-cuenca del Río Acelhuate área prioritaria Río Las Cañas.
- Manejo integral sub-cuenca Acelhuate, área prioritaria Río Las Cañas.
- Estudio de factibilidad y Diseño Final p/ordenamiento y manejo de la cuenca del Río Lempa.
- Manejo integral sub-cuenca Río Lempa.

500.0

19,153.0

500.0

6.- DESARROLLO PESQUERO

45.0

11,664.0

19,500.0

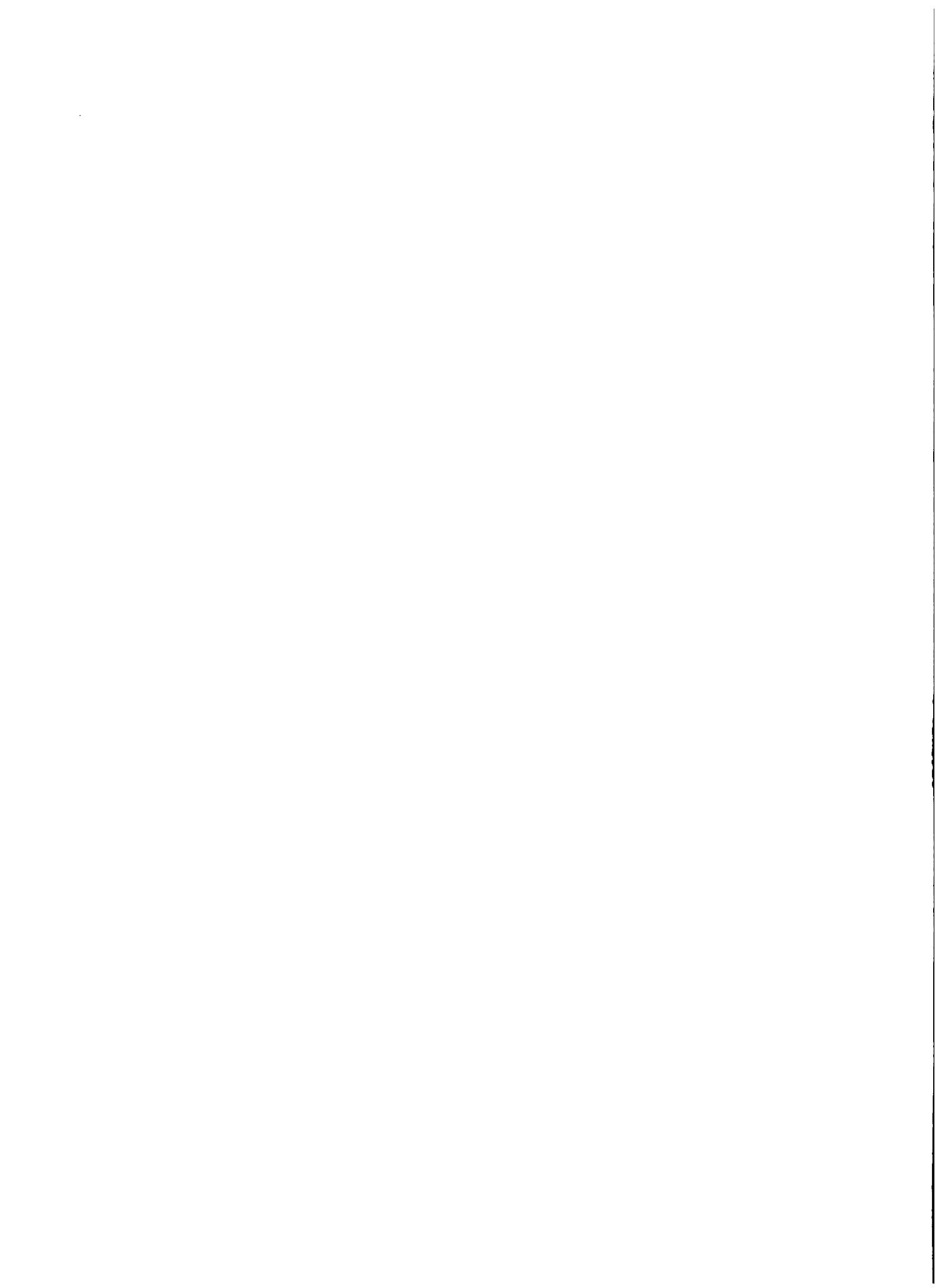
19,500.0

1,879.0

1,879.0

1,217.0

1,217.0



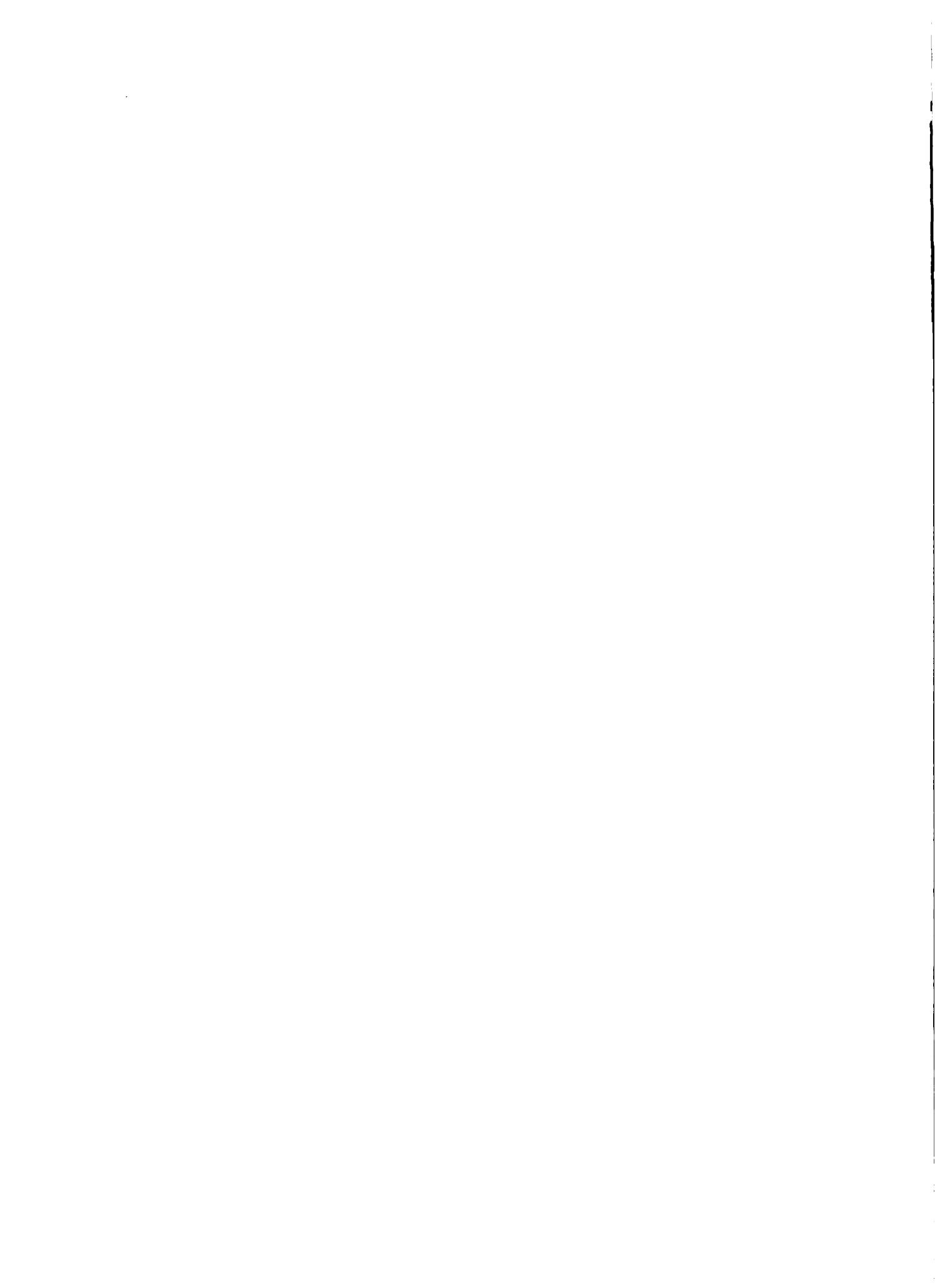
- Diseño y construcción de escaleras o pasajes de agua en represas hidroeléctricas p/restablecer las especies anádromas en el país.	1,023.0	1,023.0
- Diseño y remodelación de centros de Desarrollo Pesquero.	45.0	
- Control y aprovechamiento industrial del Jacinto de Agua.	1,000.0	1,045.0
	6,500.0	6,500.0

7.- INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.

- Reestructurar el sistema de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria.	11,529.0	13,200.0	24,729.0
- Desarrollo agrícola p/pequeños productores de la Región Paramaribo (FIDA-BCIE).		13,200.0	13,200.0
	11,529.0		11,529.0

8.- PRIVATIZACION

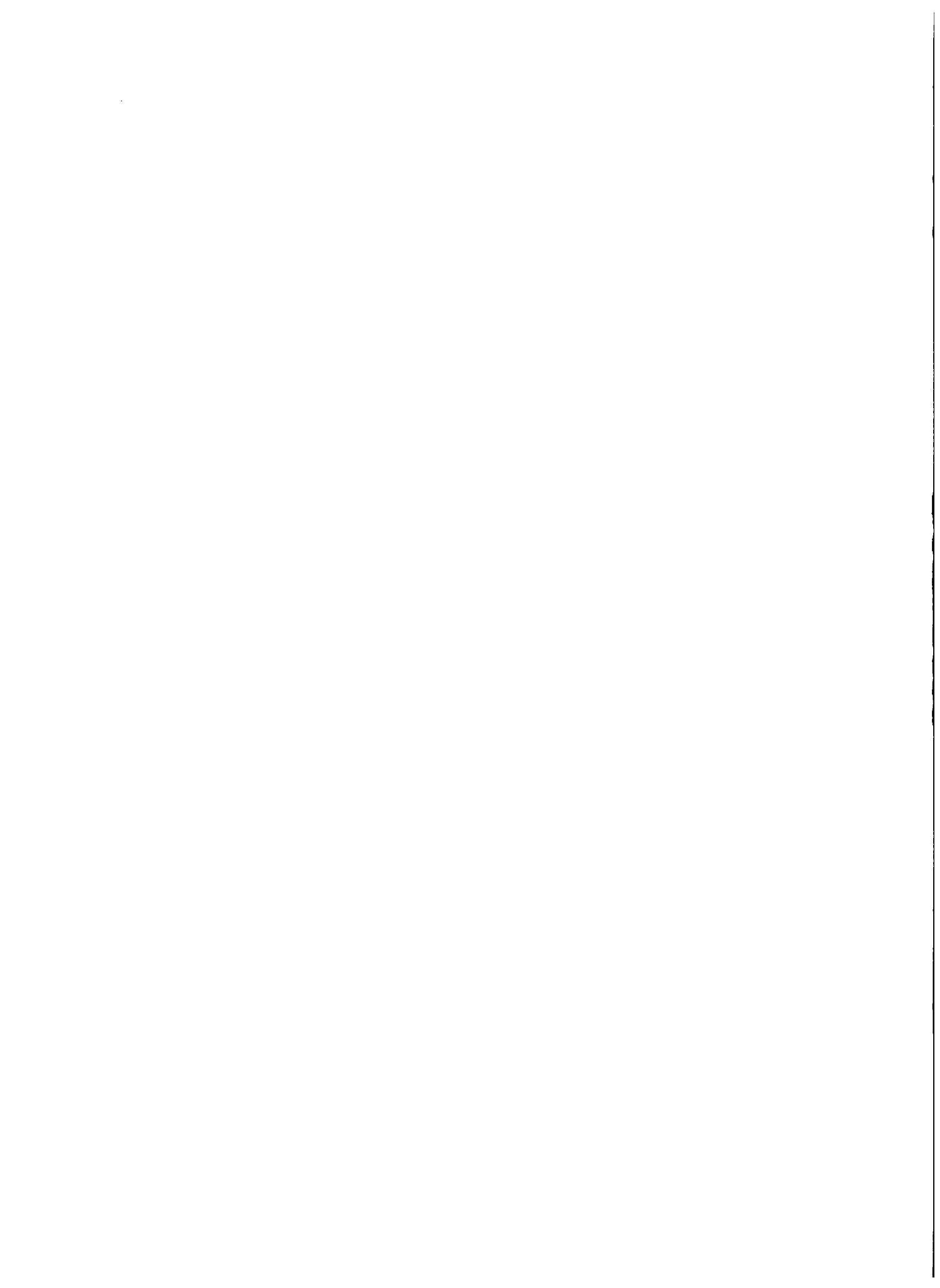
- Elaboración de un Estudio de Factibilidad económica y financiera de las plantas almidoneras de granos del IRA y BFA; de los beneficios de INCAFE; de los Ingenios y Plantas de Alcohol de INAZUCAR.		14,030.0	14,030.0
		30.0	30.0



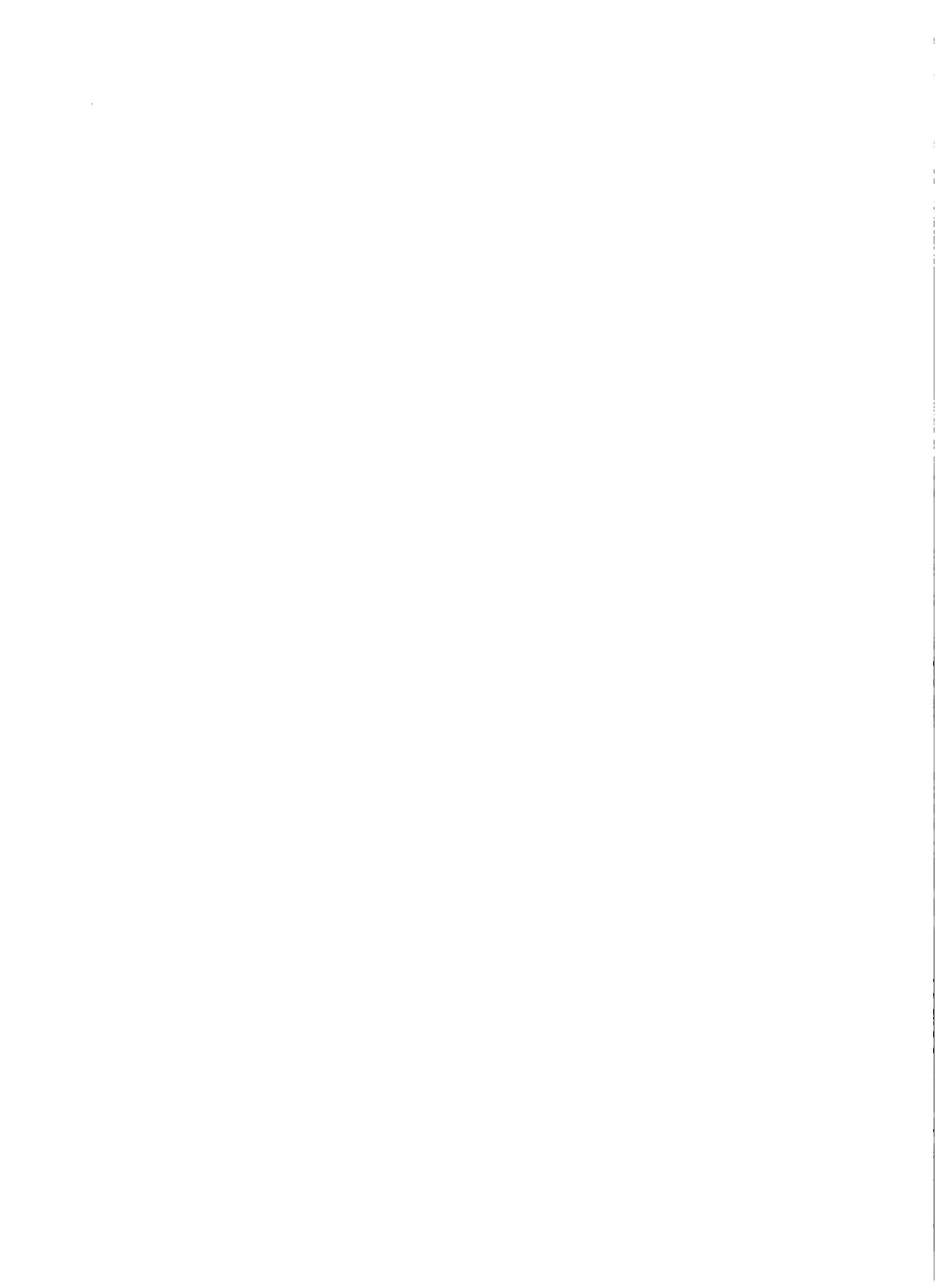
...propuesta en el estudio.

9.- SECTOR PRIVADO

- Fomento del cultivo, procesamiento y explotación de la Soya.	14,000.0	14,000.0
- Fomento del cultivo, procesamiento y explotación de la nuez del marañón.	100,680.0	100,680.0
- Fomento del cultivo, procesamiento y explotación de la yuca.	20,700.0	20,700.0
- Producción, procesamiento y explotación de cítricos.	2,700.0	2,700.0
- Producción de banano e instalación de planta empacadora.	2,000.0	2,000.0
- Producción de melón e instalación de planta empacadora.	10,800.0	10,800.0
- Reactivación de la caficultura en el sector afiliado a la Unión de Cooperativas de Cafetaleros de El Salvador.	9,900.0	9,900.0
- Reactivación de la actividad lechera en El Salvador.	7,200.0	7,200.0
	24,280.0	24,280.0
	23,100.0	23,100.0

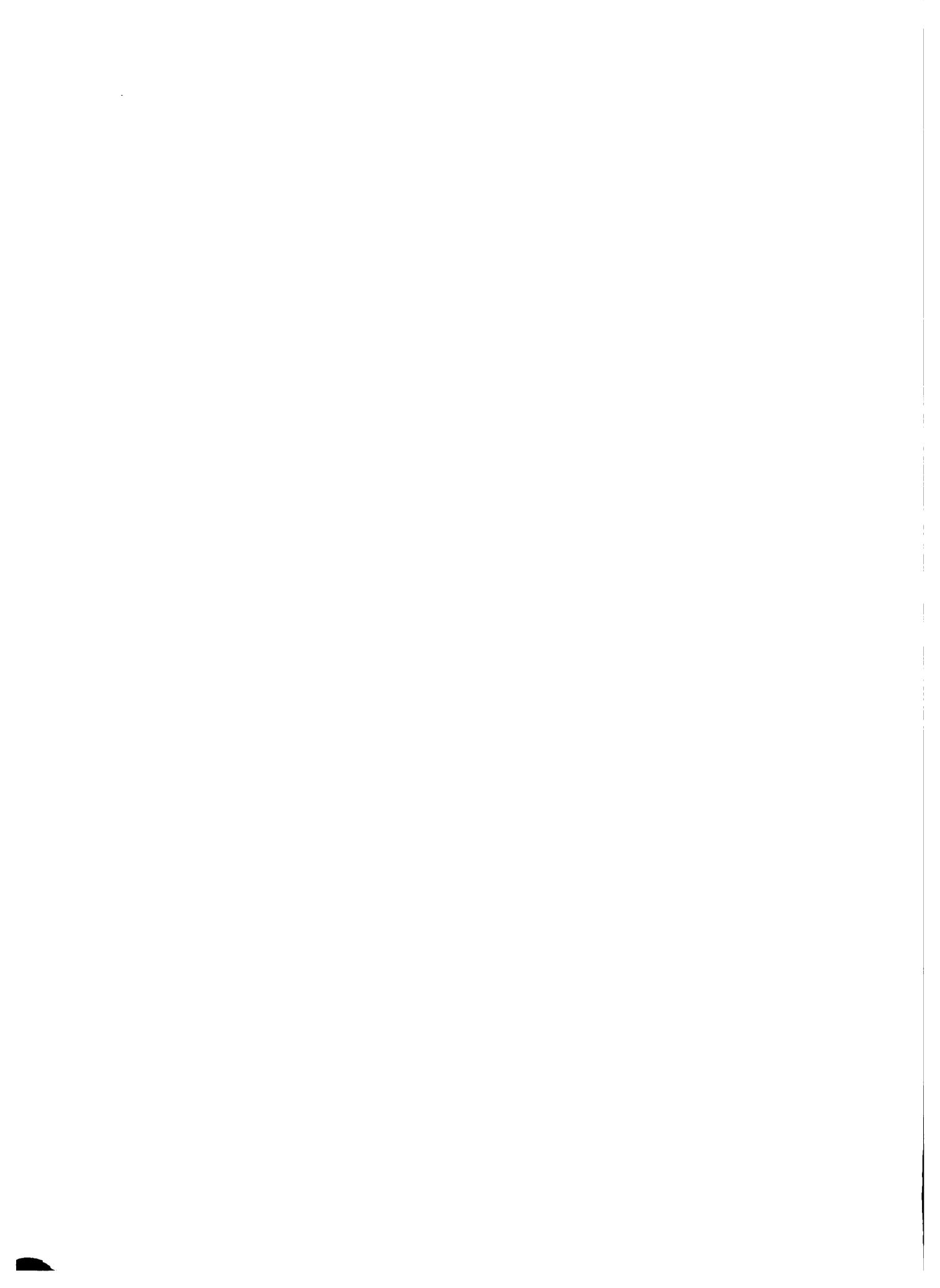


NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	UBICACION GEOGRAFICA	DURACION	INSTITUCION EJECUTORA	FUENTE DE COOPERACION EXTERNA	MONTO FINANCIERO INTERNO + EXTERNO \$
Proyecto piloto de Desarrollo Rural Integrado en la Asociación Cooperativa "Espíritu de la Paz".	Contribuir a mejorar las condiciones socio-económicas de las familias rurales de bajos ingresos, mediante actividades de carácter económico y especiales relacionadas con el ingreso, alimentación y la salud.	Región II	Junio/88 a Mayo/1991	Región II	Gobierno de España	1,111,630.00 1,192,316.00
Proyectos de Desarrollo Agrario del Departamento de Sonsonate.	Elevar el nivel de vida de las unidades de las cooperativas del Sector Reformado del Departamento de Sonsonate, a través de la introducción de técnicas apropiadas de conservación y almacenamiento.	Sonsonate	Abril/97 a Sept./1990	Región I FESALURIA	Gobierno de Italia	5,000,000
Proyectos de capacitación de campesinos en técnicas de producción y almacenamiento.	Capacitar al recurso humano del sector público agropecuario en materia de alimentación y nutrición.	Comunas III y IV	De 1987 a 1991	Regiones III y IV, la ENA y CEECAN	UPS-INCAP	7,800,000
Proyectos Regionales Cooperativos para el control de la peste porcina clásica, fiebre aftosa y peste de la vaca.	Realizar actividades y en forma complementaria, técnicas apropiadas, en comunidades campesinas, para el control de la peste porcina clásica, fiebre aftosa y peste de la vaca en los países miembros del PRCALCOPESA.	La Libertad y Chiriquí	Junio/1987 a marzo/1991	CORIA	Comités del Gobierno de Costa Rica	5,200,000
Proyectos de producción de arroz y maíz.	Desarrollar la producción de arroz, para atender la demanda de arroz de los pequeños agricultores que integran los grupos solidarios dedicados a la producción de granos básicos.	Regional central	De 1988 a 1992	USA	Gobierno de Japón	3,041,000.00
Proyectos cooperativos para la obtención y modernización de los cultivos de arroz y maíz.	Promover a través de la cooperación regional, la investigación agropecuaria e impulsar la capacitación de la comunidad, con miras a elevar la productividad e los países miembros.	Departamento de la Libertad	De 1987 a 1992	ISIC	IICA/EUCAP	750,000.00
Exposición en Producción de Maíz.	Capacitar a beneficiarios de la Reforma Agraria, en técnicas modernas de producción de maíz, de interés comercial.	Departamento de la Libertad	De 1983 a 1989	Región II	Misión China	150,000.00
Control de la Langosta Voladora.	Contribuir al control de la Langosta Voladora, a través de una campaña de emergencia a nivel nacional.	Nivel nacional	De 1989 a 1990	DOR	FAO	250,000.00
Modelo de Desarrollo Rural Integrado del Distrito de Riego No 2 (Aticoyo).	Rehabilitar y ampliar el distrito de Riego y aumento No2 (Aticoyo).	Aticoyo y Nueva Concepción	De 1986 a 1990	Región II	Gobierno de Alemania	433,000.00

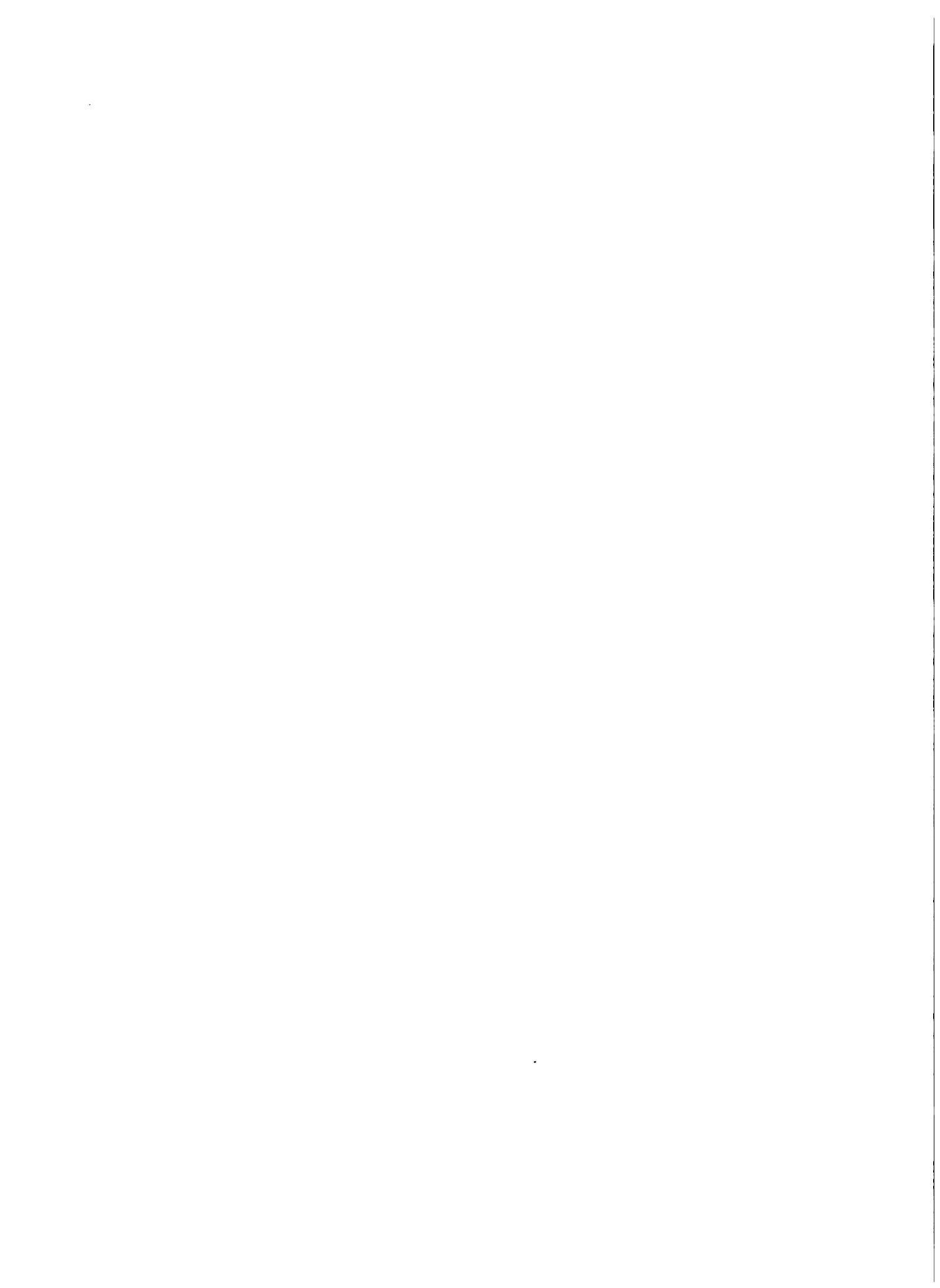


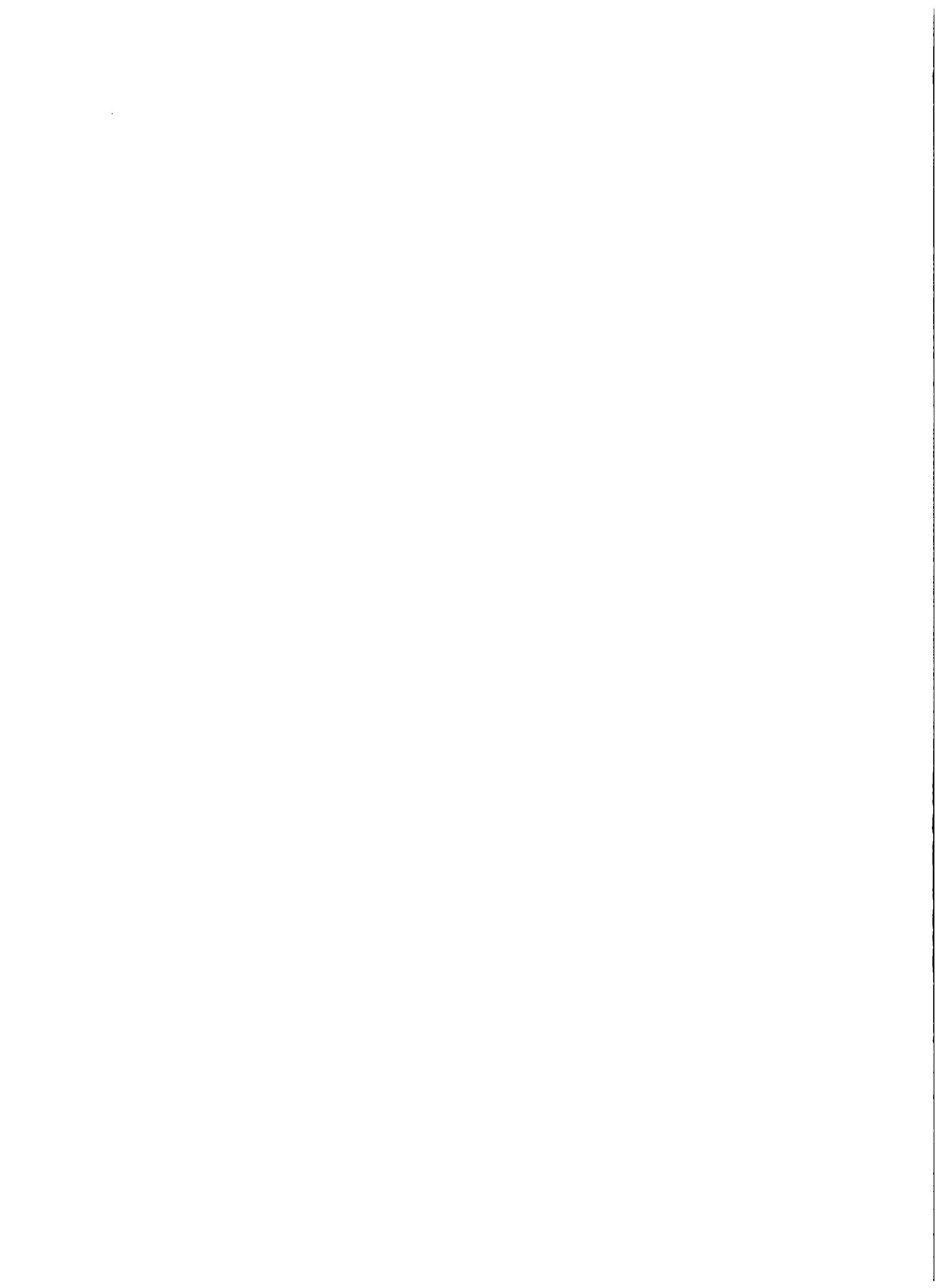
Objetivo	Actividad	Fecha	Organismo	Valor	Capacidad Instalada
Mejoramiento de la productividad del Cerdo Criollo en El Salvador.	Elevar la producción y productividad de los sistemas tradicionales de crianza porcina en El Salvador, mediante la genética y transferencia de tecnología adecuada a las condiciones socioeconómicas de los pequeños productores porcinos.	Julio/1985 a Julio/1990	CGS/REGION I	38,172.46	Capacidad Instalada
Ensayos Podocinematológicos y técnicas relacionadas para estudiar las enfermedades y sus interacciones con la reproducción en el ganado.	Incrementar la disponibilidad de leche y carne, a través de la relación existente entre los animales y la intertilidad y reforzar las facilidades de análisis y diagnóstico en nutrición.	Enero/1986 a Dic./1990	AIEN	72,000.00	Capacidad Instalada
Fortalecimiento de la Capacidad en Explotación.	Mejorar las condiciones socio-económicas y técnicas de los agricultores en valores de cabra, a través de un programa social traducida en extensión pecuaria y en el campo de beneficio.	Abril/1987 a Dic./1990	Master International Projects (Riemanio)	117,975.00	23,760.00
Proyecto Agroforestal a Comunidades Rurales de Escasos Recursos.	Contribuir al desarrollo socio-cultural de las comunidades rurales que viven en condiciones hidrográficas degradadas y escasas.	Febrero/1987 a Dic./1991 y 1992	CEHREN, Region IV	1,510,000.00	177,024.00
Conservación de Suelos y Aguas y Actividades Agroforestales en la Región Oriental. PNU/3047.	Desarrollar, conservar y mejorar racionalmente los recursos naturales renovables de la Región Oriental del país, a fin de asegurar sostenidamente la producción y disponibilidad de alimentos y materias primas.	Sept./1987 a Mayo/1992	PNA	19,710,550.00	5,502,400.00
Cultivo de Árboles de Uso Múltiple.	Desarrollar, demostrar y facilitar la transferencia de prácticas mejoradas en la producción de leña por medio de la investigación forestal, con el fin de aumentar la disponibilidad y abastecimiento, para la población rural y urbana de escasos recursos.	Junio/1988 a Mayo/1991	CATIE/ROCMIP/ATJ	124,500.00 (66ES) 300,000.00 (Moneda general)	925,200.00
Proyecto Plurinacional de desarrollo de la Región Fronteriza de Guatemala, Honduras y El Salvador. (TRIFINIU).	Desarrollar conjuntamente la zona fronteriza y formular un Plan de Desarrollo Integral en el Trifinio.	Nov./1986 a Dic./1996.	IICA/OEA/CEE	100,000.00 875,043,000.00 Contrib. OEA 100,000.00 Contrib. IICA 100,000.00 Contrib. CEE 250,000.00	1,465,000.00
Red Regional de Generación y Transferencia de Tecnología sobre Cultivo del Cacao.	Crear una red regional de generación y transferencia de tecnología para el cultivo del cacao.	De 1989 a 1993	IICA/USAID	Capacidad Instalada	

Apoyo al Desarrollo del Cultivo del Camarón en El Salvador.	Contribuir al desarrollo de la tecnología de reproducción y cultivo de camarón marino y de agua dulce para beneficio de la población dedicada a esta actividad.	Depto. de Sonsonate	Mayo/1986 a Dic. 1990	CENDEPESCA	Misión China	Capacidad Instalada	74,200.00
Gestión y Desarrollo del Modelo Empresarial de la Terminal Pesquera Artesanal de La Herradura.	Contribuir a mejorar la situación socio-económica de las comunidades rurales involucradas en la actividad integral de la pesca, incrementando su nivel operario, con la participación activa de los trabajadores de la pesca marítima artesanal directos, así como de sus familias dentro de las comunidades.	Depto. de La Paz (San Luis La Herradura)	Junio/1988 a nov./1990	CENDEPESCA	PHUD/FAO	200,000.00	419,749.00
Fortalecimiento de la Capacidad Institucional del MIB.	Mejorar la capacidad institucional y metodológica del MIB en áreas de políticas, planificación agropecuaria.	Nivel nacional.	De 1989 a 1992	UIPA	IICA/CID	1,065,000.00 IIC 8,200,000.00 IIC 150,000.00	
Proyecto de Vivienda Rural e Infraestructura Comunal en áreas de la Reforma Agraria. (MIB/205)	Mejorar el nivel de vida de la población rural dispersa o aislada y especialmente de los beneficiarios del Decreto 207, mediante el resquebrajamiento de grupos aislados en nuevas comunidades autoconstruidas.	Nivel nacional	Enero/1986 a Nov. 1990	PROPANHUICP/ MIB	PMH	Capacidad Instalada	75,000,000.00
Transferencia de Tecnología Operativa de Manejo y Producción de Cultivos Alimento-energéticos. (Proyecto Regional)	Mejorar la difusión de tecnologías apropiadas para disminuir las pérdidas post-cosecha y aprovechamiento de productos agrícolas.	Nivel América Latina y el Caribe	Abril/1990 a Sept./1990	CEMFA y RAG	FAO	Capacidad Instalada	100,000.00
Capacitación en Planificación y Políticas y Proyectos de Desarrollo Agrícola en América Latina y el Caribe. (Proyecto Regional)	Contribuir al desarrollo y consolidación de la capacidad nacional para mejorar la formación de técnicos en la formulación y administración de planes, políticas y proyectos de desarrollo agrícola.	América Latina y el Caribe	De 1987 a 1990	RAG	FAO	Capacidad Instalada	6,350,506.00
Apoyo Técnico al proyecto Regional sobre ordenación y planificación Pesquera por América Central y Panamá. (PROYECTO OLDEPESLA)	Apoyar y promover la capacidad nacional y regional en investigaciones pesqueras y evaluación de los recursos pesqueros.	C.R. y Panamá.	De 1983 a 1991	OLDEPESLA	FAO	Capacidad Instalada	905,000.00
Preparación de Programas y Proyectos Agrícolas. (Proyecto Regional)	Fortalecimiento institucional del BCIE, para la formulación de programas y proyectos agrícolas y agroindustriales y su ulterior financiamiento.	Nivel América Latina y el Caribe	Julio/1988 a Dic./1990	RAG	FAO/BCIE	Capacidad Instalada	120,000.00
Unidad Nacional de Asistencia Técnica para Apoyar al Proyecto CAM/89/001 RUTA II.	Diseñar políticas orientadas a incentivar la inversión agrícola. Preparar proyectos de inver-	Nivel nacional	Enero/1989 a Abril/1992	MAG	PHUD/FIDA/ IICA/Gob. de Japón.	Capacidad Instalada	44,334.00

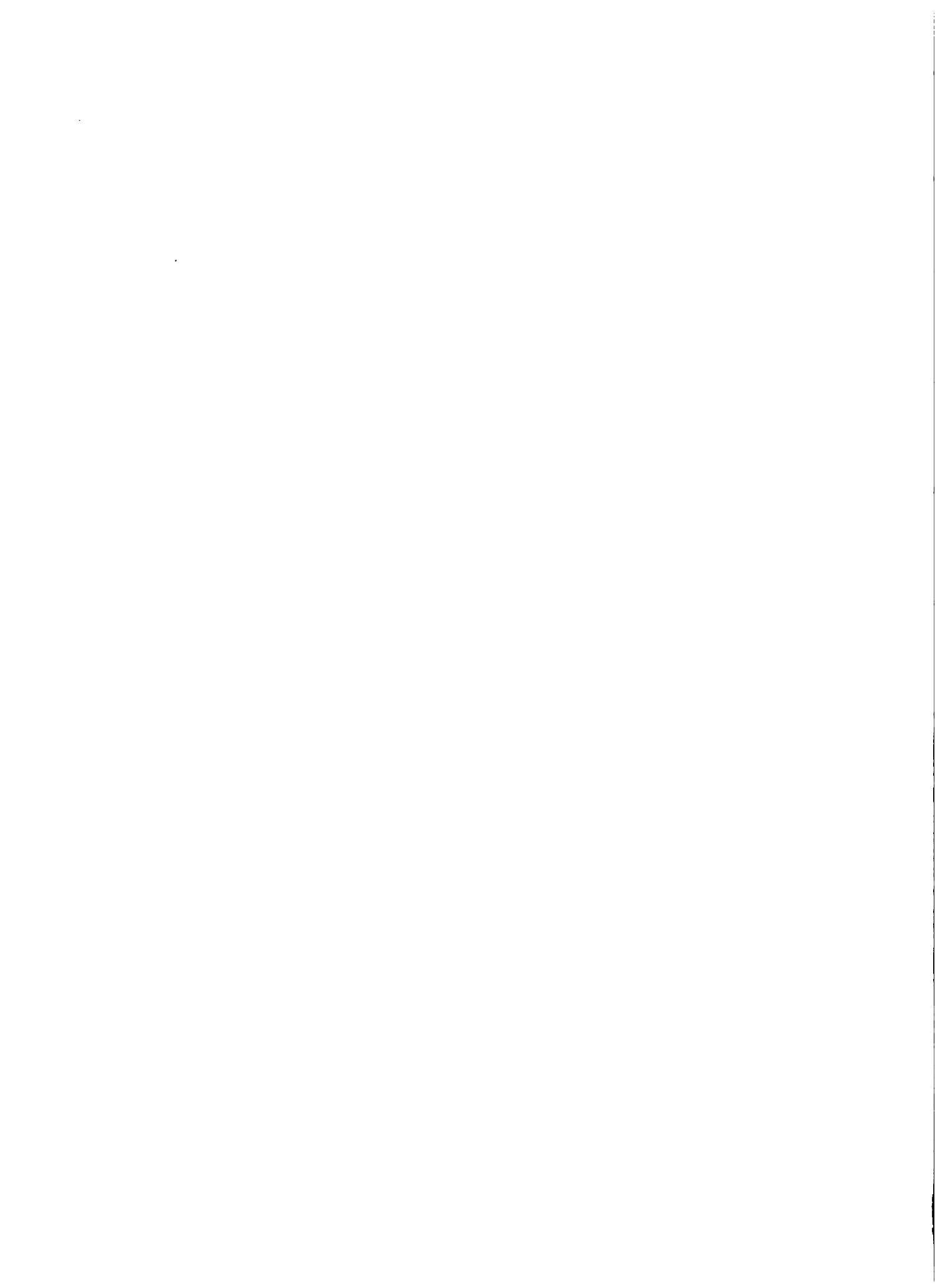


retornado.	revertido.	A nivel nacional.	Marzo-Sept. 1990	CENCAP/DGDR	Univ. Johns Hopkins	Capacidad instalada	No definido
Capacitación a Motivadores Rurales sobre dinámica de Población y Salud Reproductiva.	Fortalecer los conocimientos, aptitudes y prácticas que en lo relativo al cuidado de la salud, tienen los habitantes del sector agropecuario, a través de capacitación y medidas de promoción de salud en las personas y en especial en cuanto a la salud materno infantil y reproductiva de la población.		Marzo/1990				
Política forestal y Plan Nacional de Reforestación. TCP/ELS/0051 (R)	Resorzar al MRG, en la readecuación y actualización del conjunto de principios y elementos de una política forestal y de desarrollo de los programas naturales renovables, que esté en consonancia con la realidad del país. Apoyar técnicamente la preparación del Plan Nacional de Reforestación.	Nivel nacional.	Abril/1990 a Marzo/1991	CONREN	FAD	Capacidad Instalada	125,000.00
Apoyo a la Cooperativa de Pequeños Artesanales del Furo de La Libertad.	Mejorar el nivel de vida de la población que se dedica a la producción y comercialización de productos pesqueros.	Nivel nacional. Proyecto de La Libertad	1 año	Proyecto II/ Grupo de Pequeños y Comercios Pequeños de Industrias de Pescaquería.	FAD	Capacidad Instalada	5,000.00
Desarrollo Multinacional de Cooperación Técnica en Industrias Forestales y Alimentarias.	Incrementar la producción de alimentos para la diversificación de alimentos en especies de alta producción, sobre todo frutas y hortalizas.	Nivel Nacional San Marcos	2 años	ICREH	OEA	Capacidad Instalada	100,000.00
Determinación de Fitos y Nutrientes en Plantas no Tradicionales como una Alternativa para la Alimentación Animal.	Determinar tóxicos y nutrientes en plantas no tradicionales, considerados como malezas, a fin de ser utilizados como alternativos en la alimentación de Puntantes y Monogástricos.	Dptos. de Sonsonate y Huehuetenango	2 años	CDG	OEA	Capacidad Instalada	40,000.00
Proyecto Multinacional de Cooperación Técnica del Medio Ambiente y Recursos Naturales.	Pescatar el material genético en peligro de extinción de aquellos frutales tropicales originarios de El Salvador.	Nivel nacional.	1 año	ICENTH	OEA	Capacidad Instalada	50,000.00
Desarrollo de la Acuicultura. TCP/RLA/0053 (R)	Asegurar la continuidad de las actividades en ejecución y la preparación de la Segunda fase del Proyecto GCP/RLA/0053/ IIRAQUILA.	América Latina y el Caribe	Junio a Septiembre/90	CENDEPESCA	FAD	Capacidad Instalada	125,000.00
Apoyo a la Campaña de Vacunación contra la Encefalitis Equina. TCP/ELS/ 0053 (R).	Apoyar la campaña de vacunación de emergencia, contra la encefalitis equina en los Departamentos de Santa Ana, Chimaltenango, Cabañas, Sonsonate y La Libertad, mediante el suministro de vacunas y otros	Nivel Nacional.	Junio a Diciembre 1990	ICDG	FAD	Capacidad Instalada	50,000.00

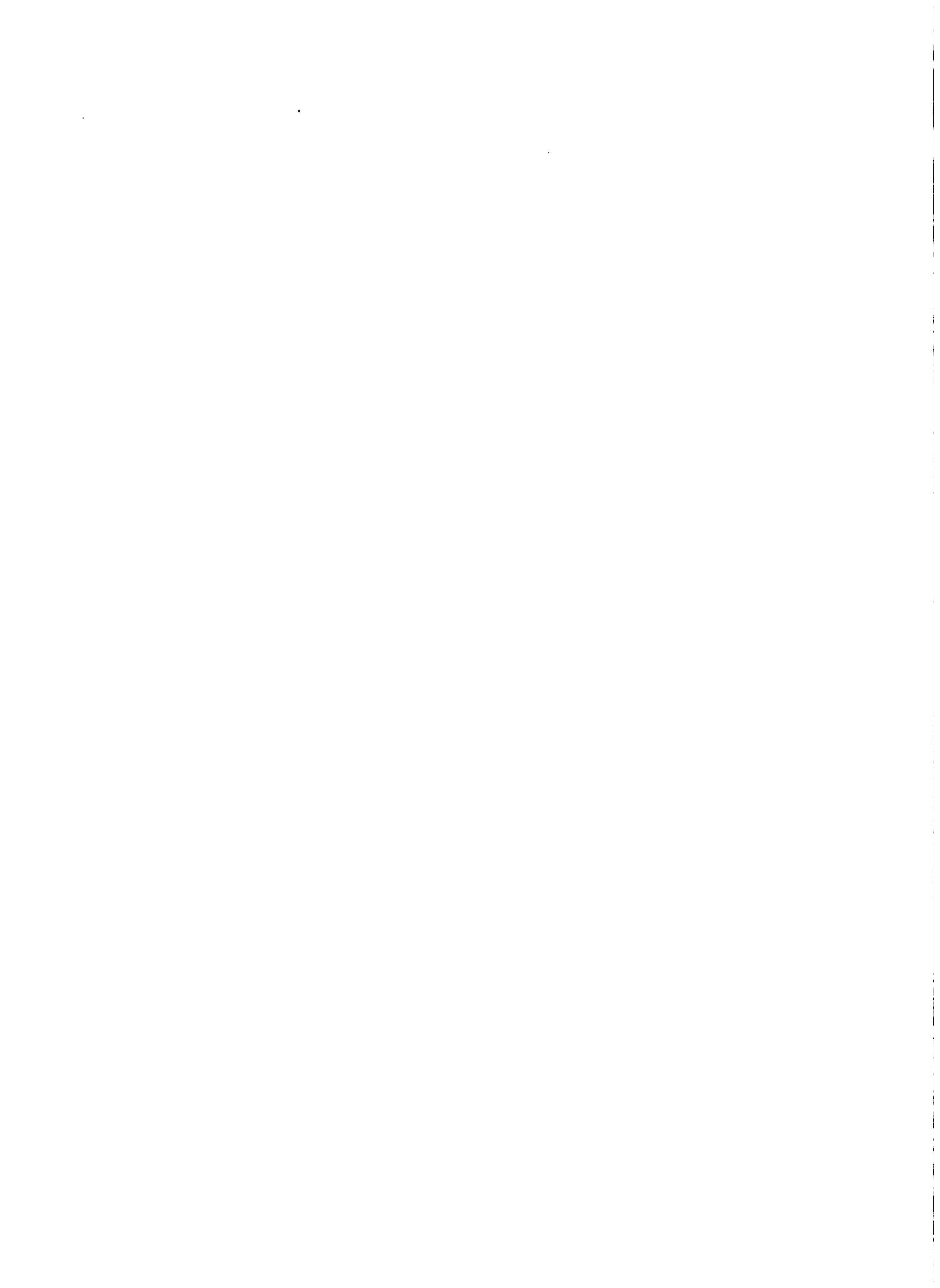




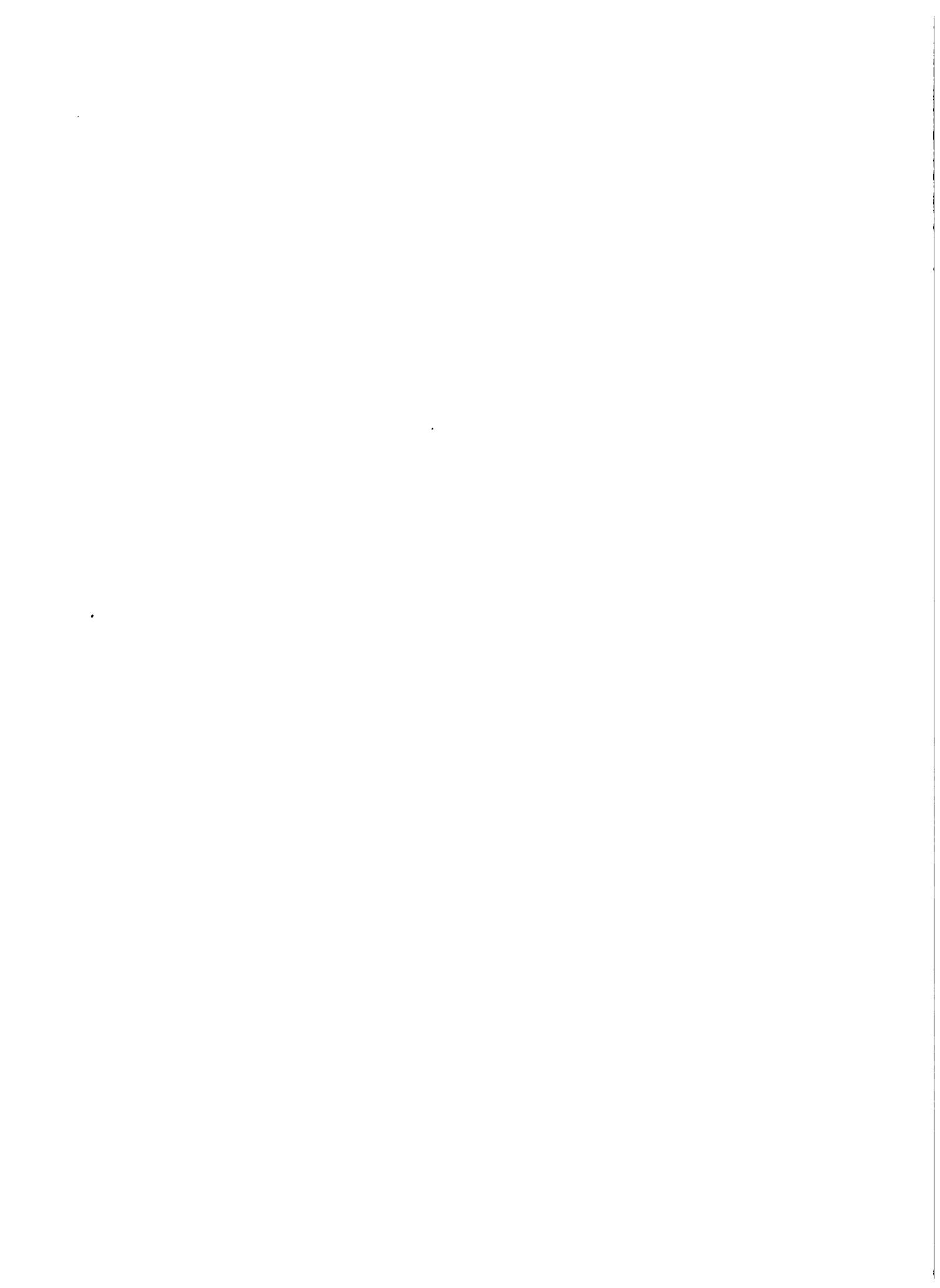
NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	UBICACION GEOGRAFICA	DURACION	INSTITUCION EJECUTORA	FUENTE DE COOPERACION EXTERNA	MONTO FINANCIERO INTERNO	MONTO FINANCIERO EXTERNO
Proyecto de Desarrollo Agrico-pecuario de la Zona Sur de los Departamentos de Ahuachapán y Sonsonate.	Mejorar las condiciones económicas y sociales de la población rural, a través de la solución integral de los problemas existentes, mediante su incorporación al desarrollo de proyectos productivos.	Deptos. de Sonsonate y Ahuachapán	5 años	Region I	Gob. Italia	13,640,762.00	11,412,560.00
Desarrollo de la pesca Marítima y Acuicultura en el Estero de la Zona Sur del Departamento de Ahuachapán.	Desarrollar la actividad pesquera marítima artesanal, para elevar los niveles de producción y mejorar la situación socioeconómica de las comunidades pesqueras y habitantes del departamento de Ahuachapán.	Depto. de Ahuachapán	2 años	Region I y FEMNEPECA	Gobierno de Italia	2,000,000.00	400,000.00
Rehabilitación de las pesquerías y acuicultura en el Estero de la Zona Sur del Departamento de Ahuachapán.	Contribuir a mejorar el nivel de vida de la población campesina más pobre, a través del proceso de desarrollo rural y comunitario del sistema de acuicultura y pesquerías artesanales y pesqueras y el programa Nacional de Capacitación para el sector rural.	Nivel nacional	2 años	COMOP, OCEP	FAO/OPS, Italia	3,000,000.00	2,400,000.00
Fortalecimiento de la Pesca y Acuicultura en el Estero de la Zona Sur del Departamento de Ahuachapán.	Desarrollar el comercio productivo y mejorar las condiciones de vida de las familias básicas de la zona rural.	Depto. de Ahuachapán	2 años	Region I	Gobierno de Italia	2,000,000.00	2,000,000.00
Fortalecimiento Institucional de la Pesca y Acuicultura Rural.	Fortalecer la Dirección de Desarrollo Rural, en sus dependencias, unidades de desarrollo comunitario, extensiones, promociones, capacitación y evaluación de políticas, programas y proyectos de desarrollo rural.	Nivel nacional	2 años	ONDR	FAO/OPS, Italia	297,020.00	1,266,340.00
Desarrollo de la Pesca y Acuicultura en el Estero de la Zona Sur del Departamento de Ahuachapán.	Proporcionar vivienda adecuada y servicios básicos a las familias residentes en el Parque Nacional El Imposible.	Depto. de Ahuachapán	5 años	UNEP/CIBER/REGION I	Gob. de Italia	360,000.00	360,000.00
Fortalecimiento de los Estacionamientos Agrícolas para el Desarrollo de la Acuicultura.	Contribuir al desarrollo del sector pesquero, mediante la realización de investigación que oriente técnica y científicamente el aprovechamiento y restauración de los recursos pesqueros continentales.	Nivel nacional	Par definir	FEMNEPECA	ITALIA	2,500,000.00	1,500,000.00
Rehabilitación y Aprovechamiento de los Recursos Acuáticos de la Zona Sur del Departamento de Ahuachapán.	Repeblar zonas con mayor deterioro para restauración de especies.	Depto. de Ahuachapán, La Paz y U-	5 años	Regiones I, III y IV	FAO	1,415,000.00	600,000.00



Agrometeorología.	Favorecer un desarrollo más acelerado del conocimiento de la agrometeorología en Centro América y usar este conocimiento, en el mejoramiento sostenido de la producción y productividad agrícola.	3 años	CENREN y Gerencias Regionales	CARTIE/Gob. de Francia	Capacidad Instalada	3,516,000.00
Desarrollo e Investigación de la Agricultura Tropical: Sistemas agropecuarios sostenibles para pequeños agricultores de las áreas secas de Centroamérica.	Incorporar nuevos conocimientos para diseñar y verificar sistemas mejorados de cultivos agrícolas y de ganado de doble propósito, con un enfoque agro silvopastoril, enfatizando sus relaciones y sostenibilidad de los recursos naturales.	Por definir/se.	CARTIE/MCIDI	Capacidad Instalada	No definido	
Programa Cooperativo de Investigación Agrícola para Centroamérica, Panamá y República Dominicana. (CENREN/CIAPRA).	Fortalecer la capacidad real de los países individuales y de la subregion para reducir o minimizar el impacto de las inundaciones de inundación a través de mecanismos de integración y cooperación entre las instituciones nacionales de investigación y transferencia tecnológica.	3 años	CENREN	IICA/CIAPRA/CIU	344,685.00	3,047,896.00
Proyecto para dotar de equipos de laboratorio a los pequeños productores agrícolas de la subregión de la zona.	Contribuir a incrementar la producción y productividad de unidades básicas a través de la dotación de maquinaria y equipo agrícola.	4 años	FINITA	Gob. de Panamá	Capacidad Instalada	2,500,000.00
Cooperación y cultivo de las zonas de Agua Dulce y Marino.	Contribuir a la implementación económica del país a través de la diversificación de la producción agropecuaria y piscuquera.	5 años	CENREN/CIAPRA y Region IV	Gob. de El Salvador	Capacidad Instalada	551,549.00
Investigación y Evaluación de los Recursos de Agua Dulce y Marino.	Contribuir a dotar al personal del cultivo de Café.	5 meses	DIRON	Gob. de El Salvador	Capacidad Instalada	3,402.00
Mejoramiento de los Pastos y Forrajes Tropicales a través de Leguminosas. (Proyecto Regional)	Aumentar la capacidad técnica y científica en materia de selección de leguminosas, establecimiento, recuperación y manejo de pastos y forrajes basados en leguminosas.	5 años	CDG	PNUD	Capacidad Instalada	5,382,615.00
Rehabilitación y Mejoramiento de los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos. (Proyecto Regional)	Mejorar la capacidad de los servicios meteorológicos e hidrológicos de proporcionar información a varios sectores de los países involucrados.	3 años	CENREN/CRRH	OMM/Gob. de Finlandia	Capacidad Instalada	7,745,000.00
Diagnóstico de Enfermedades en Salud Animal mediante la aplicación del Método ELISA.	Modernizar los servicios de diagnóstico de enfermedades infecciosas y parasitarias en beneficio del subsector Pecuario nacional.	3 años	CDG	OIEA	Capacidad Instalada	Por definirse
Desarrollo del Modelo de Auto-gestión Empresarial para la	Contribuir al desarrollo de la pesca marítima artesanal y de la Isla de Méndez.	2 años	CENROPESCA	PNUD/FAO	400,000.00	360,000.00



<p>mujeres rurales a través de una mayor asistencia técnica para el desarrollo de sus actividades productivas.</p>	<p>Generar una fuente de financiamiento, para desarrollar actividades productivas, a fin de mejorar las condiciones socioeconómicas del socio y su grupo familiar.</p>	<p>Nivel nacional.</p>	<p>2 meses</p>	<p>BFA</p>	<p>FAO</p>	<p>Capacidad Instalada 42,000.00</p>
<p>Propagación de materiales vegetales por su importancia alimenticia, genética o Comercial, por medio del cultivo en vitro.</p>	<p>Establecer un soporte técnico suficiente para dar respuesta a las necesidades que El Salvador demanda en cultivo de tejidos.</p>	<p>Nivel nacional.</p>	<p>2 años</p>	<p>CENEA</p>	<p>FMO</p>	<p>Capacidad Instalada 250,000.00</p>
<p>Formulación de un Programa Nacional de Ordenamiento de Cuencas Hidrográficas para el Mejoramiento de los Recursos Hídricos y Control de Inundaciones.</p>	<p>Formular un programa de ordenamiento de cuencas hidrográficas.</p>	<p>Nivel nacional.</p>	<p>2 meses</p>	<p>CENREN</p>	<p>FUO</p>	<p>24,000.00 392,550.00</p>
<p>Calificación de Ombra y Curiles.</p>	<p>Establecer el sistema de cultivos de abarro para mejorar la alimentación de estos organismos. Estudiar, evaluar y probar diferentes tipos de poblaciones nativas.</p>	<p>Región IV</p>	<p>1 año</p>	<p>PROFAGRO</p>	<p>FUO</p>	<p>1,151,152.00</p>
<p>Mejoramiento de la Calidad de la leche, mejoramiento de la alimentación de las vacas, mejoramiento de las condiciones de vida de las vacas en explotación.</p>	<p>Contribuir a mejorar el nivel de vida de las vacas, del sistema de explotación, del manejo de la explotación y de la explotación misma.</p>	<p>Nivel nacional.</p>	<p>5 años</p>	<p>PROFAGRO</p>	<p>FMO</p>	<p>1,000,000.00</p>
<p>Proyecto de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Puriscal.</p>	<p>Mejoramiento del nivel de vida, incremento y motivación del pequeño productor individual, aumento productivo o semiproductivo, fortalecimiento de la atención a las mujeres, fortalecimiento de la juventud rural, protección y conservación de la zona de cultivo productiva, diversificación de la producción y fortalecimiento de la interrelación social entre los productores beneficiarios.</p>	<p>Región III</p>	<p>6 años</p>	<p>Región III</p>	<p>FICOP/CEIFA/PROFAGRO</p>	<p>22,000,000.00 10,000,000.00</p>
<p>Programa Regional de Apoyo al Desarrollo Pesquero de Centroamérica y Panamá.</p>	<p>Contribuir a la producción y consumo de alimentos, generar empleos y divisas. Apoyar el mejoramiento del nivel de vida de la población dedicada a la pesca y acuicultura. Contribuir al fortalecimiento de la dinámica de integración regional.</p>	<p>Centroamérica y Panamá.</p>	<p>4 años</p>	<p>CENDEPESCA</p>	<p>OLDPESCA/CEE.</p>	<p>9,443,605.00 14,165,437.00 RECUS</p>





13 7

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN EL SALVADOR

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