

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



EL SISTEMA DE ANALISIS DE
POLITICAS Y PLANIFICACION DEL MAG
(Una Propuesta)

IICA
E14
M664prog

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NOV 1994
IICA — CIDIA

IICA . J

**EL SISTEMA DE ANALISIS DE
POLITICAS Y PLANIFICACION DEL MAG
(Una Propuesta)**

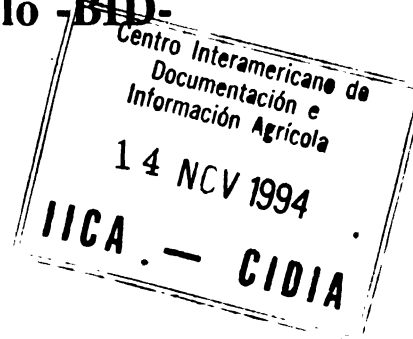


**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL (PFI)**

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

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

Banco Interamericano de Desarrollo -~~BID~~-



**EL SISTEMA DE ANALISIS DE
POLITICAS Y PLANIFICACION DEL MAG
(Una Propuesta)**

**Jaime Paredes
Consultor**

San Salvador, El Salvador
Diciembre de 1993

00004078

INDICE

	Página
PRESENTACION	1
I. UBICACION DEL SISTEMA	2
1. El Sector Agropecuario: principales indicadores	2
2. La Estrategia Sectorial	3
3. Las Competencias Básicas del Ministerio de Agricultura y Ganadería	7
4. Definición General del "Sistema de Análisis de Políticas y Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería"	8
II. OBJETIVO Y COMPONENTES DEL SISTEMA	9
1. Objetivo del Sistema	10
2. Componentes del Sistema	11
III. RELACIONES CON EL AMBIENTE DEL SISTEMA	16
1. Con el Sistema Político, Gobierno y Autoridades del Sector Público Agropecuario	17
2. Con la realidad económica y social nacional e internacional, realidad agropecuaria	18
3. Con entidades de otros sectores del Estado: Economía, Planificación, Hacienda, Banco Central, etc.	19
4. Con las Unidades e Instituciones Sectoriales Apoyo Estatal directo y de Regulación	20
5. Con las Organizaciones de Investigación y Desarrollo	21
6. Con las Agencias y Organizaciones Internacionales de Financiamiento y Cooperación Técnica	22
IV. PRODUCTOS DEL SISTEMA	24
1. En relación a la Política Global y Económica en particular y su impacto en el Sector Agropecuario	26
2. En relación a los Proyectos y Programas Sectoriales	28
3. En relación a la contribución del Sistema para simplificar la normatividad sectorial	30
V. RECURSOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA	30
1. Los Recursos del Sistema	30
2. Estructura Organizativa del Sistema	31
3. Elementos de una estrategia para desarrollar el Sistema	33

PRESENTACION

Este documento ha sido elaborado en el marco de las actividades del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PFI) del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Su propósito es presentar una propuesta de las principales características de los aspectos conceptuales y prácticos del "Sistema de Análisis de Políticas y Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería" - el Sistema-, enmarcadas dentro de la función promotora, reguladora y no interventora prevista para el sector público agropecuario.

El primer capítulo presenta los principales indicadores del sector agropecuario, los elementos centrales de la estrategia y políticas sectoriales y las competencias básicas del Ministerio, con el fin de ubicar bajo este contexto una definición general del Sistema; luego el segundo capítulo incluye las características esenciales del objetivo y componentes del Sistema, enfatizando su naturaleza asesora y la importancia del análisis en la generación de sus productos. El tercer capítulo describe algunas de las relaciones que deberían establecerse entre el Sistema y las partes relevantes de su ambiente con el propósito de facilitar los procesos particulares de generación de sus productos; el cuarto capítulo presenta inicialmente una tipología de sus productos y después una relación de productos agrupados bajo sus tres competencias básicas. En el último capítulo se describe brevemente algunas características referidas a los recursos y estructura organizativa del Sistema, para terminar con algunos elementos de una estrategia para contribuir a su desarrollo.

En la realización de este trabajo se ha utilizado, entre otros, documentos producidos por el Proyecto PFI y a la vez, se ha contado con la valiosa colaboración de funcionarios de las unidades del Sistema, especialmente de la Licenciada Mercedes Llort, Directora Técnica de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria y del Doctor José Lois Malkun, Coordinador General del Proyecto PFI, a quienes expreso mi sincero agradecimiento.

I. UBICACION DEL SISTEMA

En este capítulo se presenta brevemente las principales características del sector agropecuario, de la estrategia sectorial puesta en práctica por el gobierno y de las competencias básicas definidas para el Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus entidades descentralizadas, con el propósito de ubicar en este contexto una definición general del "Sistema de Políticas y Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería".

1. El Sector Agropecuario: principales indicadores (1)¹

El Salvador cuenta con una superficie territorial de 21,046 km² y una población estimada en 5.5 millones de habitantes de los cuales 2.8 millones viven en la zona rural. Dispone de 896.6 miles de hectáreas con capacidad de uso mayor agrícola y en 1988 se encontraban en uso agrícola 829.3 miles de hectáreas, que incluye 31.6 miles bajo riego y 211.1 miles en descanso. El país cuenta con 12% de superficie boscosa. En 1988, de un total de 217.5 miles de productores agropecuarios el 71.2% de ellos tenían propiedades menores de 2 hectáreas y sumadas las propiedades entre 2.0 y 4.99 hectáreas el porcentaje asciende a 85.1% del total de productores.

En la década de los años 80 la producción agropecuaria ha representado, en promedio, el 24.9% del producto interno bruto y en 1985 cubría el 39.7% de la población económicamente activa. Como fuente de divisas por exportaciones, el sector genera alrededor del 67% del total y a la vez es una de las fuentes más importantes de ingresos fiscales: sólo el café representó el 23.5% de los ingresos tributarios en el período 1978-1987. En el período 1978-1988, el producto bruto interno real agropecuario ha decrecido progresivamente alcanzando el año 1988 13% menos que en 1979, y en términos per cápita 24% menos. Las exportaciones que fueron el motor del crecimiento económico salvadoreño en las décadas de los años sesenta y setenta, a partir de 1980 comenzaron a declinar promediando entre 1981 y 1988 un 18% menos que en los cinco años precedentes. Finalmente, para cubrir el déficit de oferta alimentaria nacional debido a la declinación de la producción de granos básicos, carne y leche, se recurrió a las importaciones de dichos bienes, generalmente en condiciones

¹ En los paréntesis se señala el número de la referencia o documento consultado.



preferenciales, no obstante, la oferta global de alimentos per cápita se redujo en 21% entre 1978-1986.

2. La Estrategia Sectorial: elementos centrales

Frente a esta situación crítica, agravada por el estado de conflicto bélico interno, el actual gobierno se propuso iniciar un proceso de transformaciones que modificara las tendencias negativas y la falta de incentivos para el desarrollo sostenido del sector agropecuario.

La estrategia global del gobierno (2) tiene dos objetivos: i) Crear las condiciones par alcanzar un crecimiento económico robusto y sostenido y ii) Elevar el bienestar y calidad de vida de toda su población, especialmente la que vive en extrema pobreza. Para cumplir con estos dos objetivos globales se están creando las condiciones para establecer un sistema de economía social de mercado donde el Estado, en función reguladora y no interventora, se regirá y desarrollará manteniendo latente el principio de solidaridad con el fin de ayudar en forma preferente a los estratos más pobres de la sociedad. El gobierno a la vez está ejecutando programas sociales compensatorios como una forma de minimizar los costos sociales que conllevan la estabilización y ajuste económicos.

La estrategia económica del gobierno está sustentada en cuatro postulados básicos: la desregulación del mercado, la privatización de la economía, la apertura del mercado y la disciplina monetaria y fiscal.

La desregulación del mercado se basa en una concepción del Estado como un ente cuyas funciones se simplifican y se limitan en lo económico a garantizar y asegurar un marco legal e institucional estable, sencillo y transparente, que genere confianza y estímulos apropiados a las fuerzas productivas.

La privatización es una acción fundamental para establecer una división entre la función reguladora del Estado y la productiva-competitiva del sector privado. A través del proceso de privatización se pretende eliminar el excesivo grado de participación directa e indirecta del Estado en la producción y distribución de bienes y prestación de servicios.

La apertura del mercado a través de una liberalización del comercio exterior del país, requiere de un eliminación de monopolios, trabas legales y administrativas y de excesivo proteccionismo en la economía.

El uso eficiente, responsable y disciplinado que el Estado haga de sus ingresos, el evitar desplazar al sector privado en el acceso a recursos productivos, transformándose en una garantía para la estabilidad monetaria y para el manejo prudente de la política estatal, estimula el ahorro, facilita la intermediación y canaliza los recursos a aquellas actividades productivas de mayor rentabilidad.

Bajo este contexto de política general de gobierno, la estrategia sectorial (3) tiene dos objetivos fundamentales, el primero es lograr un crecimiento fuerte y sostenido de la producción y productividad agropecuaria garantizando un mayor empleo e ingreso a la familia rural y la seguridad alimentaria de la población salvadoreña. Con este propósito se busca aprovechar las ventajas comparativas del libre comercio, el acceso a nuevos mercados, la incorporación de innovaciones tecnológicas apropiadas y el logro de una mayor articulación entre las actividades primarias, manufactureras y de servicios; en este proceso es importante promover la integración intrarregional a través de la armonización de políticas macroeconómicas y sectoriales.

El segundo objetivo está referido a rescatar el medio ambiente de su deterioro, buscando erradicar la explotación irracional de los recursos naturales y apoyar con tecnología la producción sostenida de los pequeños y medianos productores, especialmente la de granos básicos, sin descuidar la recuperación de los ecosistemas.

En el corto plazo se apoya el desarrollo productivo a través de la corrección de los desajustes macroeconómicos y sectoriales, el impulso de la investigación y transferencia tecnológica; asimismo, se ha iniciado el proceso de reformas institucionales, revisión de la legislación para garantizar la explotación racional de los recursos naturales y la seguridad jurídica sobre la propiedad y tenencia de la tierra. En el mediano plazo se contempla promover una oferta agrícola abundante y diversificada bajo un contexto de economía abierta, aumentando sustancialmente la productividad del campo y consolidando las medidas de ajuste y las reformas institucionales iniciadas.

Los aspectos principales de las políticas sectoriales, que se derivan de lo anterior se refieren a:

- a) Política de Comercialización y Precios
La política de precios se orienta a la eliminación de las principales distorsiones, entre ellas, la sobrevaloración cambiaria, la desigualdad en la protección arancelaria

entre productos y sectores, las restricciones para arancelarias, los elevados impuestos a la exportación tradicional y el control de los precios internos. Asimismo, se fortalecerá la comercialización privada, eliminando la intervención estatal directa en el comercio de productos e insumos agrarios, impulsando un sistema de información de precios y mercado y programas de capacitación en comercialización. Se impulsará el mejoramiento de los caminos rurales y construyendo otros nuevos. Se realizarán esfuerzos para mejorar los canales de abastecimiento de materias primas hacia la agroindustria en pequeña y gran escala.

b) Política de Investigación, Transferencia de Tecnología y Asistencia Técnica

Se establecerá un sistema nacional de investigación con el apoyo de los centros privados, definiendo las prioridades de investigación en el corto, mediano y largo plazo. La transferencia y asistencia técnica integral estatal será orientada fundamentalmente, pero no exclusivamente, a los granos básicos, ganadería y otros rubros que son producidos por pequeños y medianos productores. En relación a los productos de agroexportación, se apoyará al sector privado para que realice las acciones tecnológicas prioritarias. La investigación y el control en materia de insumos agropecuarios será sustancialmente mejorada. Se promoverá programas de mecanización agrícola a pequeños y medianos productores de granos básicos. ~~En materia de educación agropecuaria y la enseñanza de las ciencias agrarias se promoverá para que sean concebidos en forma sistematizada para dar un enfoque integral a los problemas del agro.~~

c) Política de Recuperación, Explotación Racional y Conservación de los Recursos Naturales

A través del Consejo Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) se coordinará y ordenará políticas y acciones de los sectores público, privado y relacionados con la conservación, recuperación y explotación racional de los recursos naturales. Se requiere revisar y actualizar las leyes de protección de los recursos naturales, como la ley forestal y formular el código ambiental; este esfuerzo se complementará con la puesta en práctica de un plan maestro de educación ambiental. Se promoverá y se adoptarán las medidas necesarias para negociar la reconversión de una parte de la deuda pública externa por

*Investigación
Asistencia
Técnica
con el
PRIA.*

*Legal
Institucional
Reconversión
deuda / pat
Plan Forestal*



inversiones que den sostenimiento a la protección del medio ambiente.

d) Política Crediticia

El Banco de Fomento Agropecuario se especializará en el crédito de capitalización que permita ampliar la capacidad productiva y en el financiamiento a los pequeños y medianos agricultores. Las tasas de interés serán gradualmente las de la banca comercial, eliminando el subsidio que se venía otorgando.

e) Política de Consolidación de la Reforma Agraria

Con relación a la Reforma Agraria, la política se orienta a consolidar el proceso, garantizando jurídicamente la propiedad de la tierra y ampliando los beneficios a un mayor número de campesinos a través de la compra-venta voluntaria de tierras; asimismo, se impulsará la eficiencia de las instituciones del sector reformado, en particular de las cooperativas de la primera fase. Los beneficiarios podrán organizarse bajo diferentes formas empresariales, en especial mediante la creación de cooperativas de servicios en aquellas propiedades y grupos de beneficiarios que opten por la forma empresarial de explotación individual. El Banco de Tierras será el mecanismo esencial para promover la compra y venta de tierras.

f) Política de Sanidad Agropecuaria

Esta política orienta sus acciones a reducir las pérdidas económicas sufridas por factores imputables a problemas fito y zoonosarios. De manera especial se persigue que ésta tenga relación directa con la política de apertura comercial, particularmente de productos no tradicionales. Los controles de calidad deberán ser aplicados, a su vez, a los insumos y se promoverá el cumplimiento efectivo de la legislación fitozoonosaria, fortaleciendo las capacidades institucionales correspondientes.

Política de Riego

Se considera fundamental alcanzar eficiencia en la operación y mantenimiento de la infraestructura de riego ya existente, iniciando el proceso con una rehabilitación y mejora de las instalaciones deterioradas subutilizadas. A la vez, se buscará la autosuficiencia financiera correspondiente por medio de un sistema tarifario que

*Legislación Sanit.
Regulación uso
insumos agropec.
Reg. Sanit.
Reg. Sanit.
Reg. Sanit.
Reg. Sanit.
Reg. Sanit.
Reg. Sanit.
Reg. Sanit.
Reg. Sanit.*



refleje el costo de suministro del recurso agua. Se impulsará una participación más activa de los usuarios en la administración de la infraestructura hidráulica y, en lo posible, tanto la administración como la propiedad les será transferida. En materia de nuevas inversiones se apoyará a pequeños proyectos y microsistemas de riego.

h) Política de Reformas Institucionales

Esta política se orienta a transformar al Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus entidades descentralizadas en entes promotores, eficientes de la actividad agropecuaria, eliminando su intervención en la comercialización de los rubros agropecuarios. Asimismo, se impulsará la transferencia de algunos servicios al sector privado, y los que queden bajo responsabilidad del sector público agropecuario serán dirigidos preferentemente a los pequeños y medianos productores.

3. Las Competencias Básicas del Ministerio de Agricultura y Ganadería

Bajo el marco de la política global y las estrategias económica y sectorial, se ha iniciado un proceso de reorganización del Ministerio de Agricultura y sus entidades descentralizadas, con el cual se reservará las competencias básicas siguientes (1),(2)

- i. Intervenir en el diseño, seguimiento y evaluación de la política económica y social; asimismo, formular, realizar el seguimiento y evaluación, de las políticas, programas y proyectos sectoriales.
- ii. Ejecutar la política de cambios en la estructura y régimen de la propiedad y tenencia de la tierra.
- iii. Implementar la normatividad legal para la protección, conservación, restauración, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales. Igualmente, conducir las acciones de protección, conservación y restauración de los recursos naturales.
- iv. Formular y aplicar la normatividad legal para el control de calidad, composición y cualidades de los insumos empleados en las actividades productivas.
- v. Formular y aplicar la normatividad legal para el control de calidad de los productos agropecuarios.

- vi. Formular y aplicar la normatividad legal para la regulación de las actividades de producción, comercialización de productos e insumos y de los servicios del sector.
- vii. Investigar, desarrollar y divulgar tecnologías de las actividades agrícola, pecuaria, forestal y agroindustrial de acuerdo a las potencialidades del país.
- viii. Realizar programas de extensión y transferencia de tecnología de las actividades agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y agroindustrial.
- ix. Rehabilitar y transferir los distritos de riego, facilitar, fomentar y promover que el sector privado ejecute inversiones en obras de riego y garantizar el manejo de las operaciones de éstas.
- x. Brindar servicios de banca de fomento agropecuario.

Las acciones correspondientes a estas competencias serán realizadas de acuerdo a las prioridades de "clientela", productos o grupos de productos, áreas temáticas, espacios geográficos y otros criterios que se precisan en la estrategia sectorial.

4. Definición General del "Sistema de Análisis de Políticas y Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería"

Teniendo presente las características de la realidad agropecuaria, la política global -particularmente la económica-, la estrategia y políticas sectoriales del gobierno y las competencias básicas que se le asignan al Ministerio de Agricultura y Ganadería y a sus instituciones descentralizadas, dentro de la especialización que requiere el Organismo Ejecutivo (ambiente), es posible ubicar y definir el "Sistema de Análisis de Políticas y Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería", denominado en lo que sigue del texto como "Sistema".

En el contexto de las funciones de dirección del desarrollo del sector agropecuario, el Sistema es definido esencialmente como la interrelación de actividades de carácter general, que se adecúan y aplican en casos particulares, para asesorar en la toma de decisiones en el nivel de la Alta Dirección del Ministerio y de las jefaturas de sus unidades centralizadas e instituciones descentralizadas (objetivo). Las actividades generales o componentes del Sistema son: la sistematización de información, el análisis y la entrega oportuna de alternativas

de decisión. La puesta en práctica de estas actividades en cada caso particular (procesos) genera información pertinente (productos) para asesorar, tanto en la definición, seguimiento o evaluación de resultados de las decisiones de orientación o de ejecución del gobierno. Las decisiones de orientación se refieren a la política global, política económica, estrategia y políticas sectoriales; y las decisiones de ejecución se refieren a las medidas de política económica y otras de carácter fuertemente interactivas entre los actores sociales - referidos a la normatividad sectorial-, y a los proyectos, programas y acciones específicas de apoyo estatal directo que requieren financiamiento específico del presupuesto público, tanto ordinario como extraordinario.

El Sistema genera, además de los productos de asesoramiento, otros productos: de carácter informativo, referidos a instrumentos técnicos para mejorar su eficacia y otros. Los recursos del Sistema se organizan en las unidades especializadas de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA) como órgano rector, y las unidades de planificación de las unidades operativas centralizadas e instituciones descentralizadas del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En los siguientes capítulos se desarrollan las características principales deseables del Sistema, que se podrían lograr progresivamente a partir de las potencialidades y limitaciones existentes, y en el convencimiento de que se irá construyendo las condiciones favorables necesarias.

II. OBJETIVO Y COMPONENTES DEL SISTEMA

En este capítulo se precisa las principales características del objetivo y componentes del Sistema. Para esto es necesario resaltar previamente los tres aspectos principales del rol previsto para el Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus instituciones descentralizadas (2), (4). Estos aspectos son una síntesis de las competencias básicas del Ministerio, de acuerdo a su naturaleza. Ellos son:

- Intervenir en la política global y económica en particular en relación al sector agropecuario.
- Promocionar el desarrollo agropecuario, investigando y transfiriendo tecnología para las actividades del sector en forma selectiva, ejecutando y promoviendo la ampliación de la frontera agrícola y conduciendo programas sobre recursos naturales.

- Regular la protección, conservación, restauración y explotación de los recursos naturales, la propiedad y tenencia de la tierra y de los insumos, productos y actividades del sector.

Estos aspectos determinan la naturaleza de las características del Sistema.

1. Objetivo del Sistema

El aspecto esencial del objetivo del Sistema es contribuir a lograr, tanto: i) una coherencia de las decisiones por tomar en relación a la lógica y jerarquía interna del conjunto de las decisiones de gobierno ya aprobadas y, a la vez, ii) una compatibilidad en relación a las viabilidades técnica, económica, socio-política, ambiental, institucional, etc. correspondientes de la realidad. La naturaleza de los productos de asesoramiento se pueden agrupar en forma similar a los tres aspectos principales del rol del Ministerio de Agricultura; ellas constituyen las tres competencias básicas del Sistema:

- i) Participar en el diseño y seguimiento y de la política global y económica en particular y evaluar su impacto en el sector agropecuario.
- ii) Formular la estrategia y políticas sectoriales, orientar la elaboración de proyectos y programas de apoyo estatal directo al sector, y realizar el seguimiento y evaluación de impacto correspondientes.
- iii) Contribuir a la simplificación de la normatividad legal y reglamentaria sobre los recursos naturales, propiedad y tenencia de la tierra y de los insumos, productos y actividades del sector.

Para que la calidad y oportunidad de entrega de los productos del Sistema sean los adecuados, es fundamental que las autoridades del Sector Público Agropecuario: el Ministro, Viceministro y las jefaturas de las unidades centralizadas e instituciones descentralizadas, tengan la convicción de la importancia del objetivo del Sistema, tal como ha sido definido. En este sentido, son ellos los que deben definir las principales pautas para determinar los productos específicos a generar dentro de las tres competencias mencionadas y según las atribuciones de cada autoridad, otorgando las condiciones favorables para lograrlos.

En términos generales, la eficacia del Sistema será medida en función de la cantidad, calidad y oportunidad de los productos de asesoramiento. Las unidades del Sistema llevarán registros de estos productos y realizarán el seguimiento y evaluación selectiva de la utilidad de los mismos.

Es posible que existan personas de confianza del Ministro o Viceministro que ejerzan funciones de asesoramiento o apoyo especializado permanente o eventual. En estos casos, las unidades competentes del Sistema reconocerán estas situaciones y tenderán a complementar y no duplicar los esfuerzos.

Las autoridades del Sector Público Agropecuario sostendrán reuniones periódicas con sus directivos inmediatos inferiores; en ellas se hará seguimiento y evaluación de la gestión y resultados de la acción del Ministerio, de las unidades centralizadas, desconcentradas e instituciones descentralizadas. En estas reuniones participarán las unidades del Sistema como secretarías técnicas.

Por lo menos una vez al año, las jefaturas de las unidades del Sistema se reunirán en pleno, par evaluar en forma autocrítica la gestión y resultados del Sistema. En una de las sesiones de trabajo se deberá contar con la presencia del Ministro de Agricultura y Ganadería.

2. Componentes del Sistema

En la sección 4 del capítulo anterior se incluyó en la definición general del Sistema sus componentes o actividades de carácter general, que se adecúan y aplican en forma interrelacionada en casos particulares para generar información pertinente par asesorar (productos). Estas actividades son: a) Sistematización de información; b) Análisis ; y c) Entrega oportuna de alternativas de decisión. Los productos pueden referirse a cualquiera de las tres competencias básicas del Sistema del Sistema, señalados en la sección 1 de este capítulo.

2.1 La sistematización de información

En relación a la primera competencia básica del Sistema. "Participar en el diseño y seguimiento de la política global y económica en particular, y evaluar su impacto en el sector agropecuario", así como en las otras dos, se requiere de esquemas generales o específicos que guíen la captación de la información necesaria para la generación de los productos. Estos esquemas guías son los nexos con la actividad de "análisis"; asimismo, la profundidad, confiabilidad,

frecuencia y plazos de captación de la información, se relaciona con la actividad de "entrega oportuna de alternativas de decisión".

La captación, ordenamiento y registro de la información sobre la primera competencia básica del Sistema, está referido en términos generales a la evolución a las variables de los flujos monetarios y reales de la economía y también de algunas variables sociales relacionadas con el sector agropecuario. Entre otros aspectos y variables se puede mencionar las reservas internacionales, tipo de cambio, tasas de interés, salarios, tributación, precio de los combustibles y la energía eléctrica; ingreso, empleo, inversión privada, etc. Sectorialmente, interesa la información de producción agregada sectorial y por productos principales correspondiente al ciclo económico de cada uno de ellos: abastecimiento de insumos a servicios, superficie disponibles y sembradas, población ganadera, producción, rendimientos físicos unitarios, niveles tecnológicos y de gestión empresarial, calidad de los controles sanitarios, precios de insumos y productos, canales de comercialización, importaciones y exportaciones de productos, precios internacionales, tributación, financiamiento, participación de gremios, etc. Adicionalmente, también interesa sistematizar la información por áreas temáticas comunes o varios productos, tales como insumos, crédito, reforma agraria, etc. El esquema guía general para sistematizar la información de esta primera competencia lo constituye el modelo económico y la estrategia sectorial.

En relación a la segunda competencia básica interesa sistematizar información sobre los resultados de proyectos ejecutados y en operación, las metas intermedias relevantes de proyectos en ejecución, los indicadores de avance de los programas de preinversión. Se requiere asimismo, registrar información necesaria para construir indicadores de cumplimiento de la estrategia y políticas sectoriales, en relación al apoyo estatal directo. El esquema guía para sistematizar esta información debe estar vinculado a la conceptualización de los planes anuales operativos, institucionales, plan anual operativo sectorial e informe anual de labores del Ministerio, cuyo enfoque deberá ser el de "dirección o gestión por resultados". En términos particulares interesa sistematizar la información del presupuesto público y la cooperación técnica internacional para relacionarla con los resultados de los proyectos y programas.



Sobre la tercera competencia básica del sistema, interesa captar, ordenar y registrar la información relevante de la normatividad legal y reglamentaria sobre los recursos naturales, propiedad y tenencia de la tierra y de los insumos, productos y actividades del sector. En esta actividad deben jugar papel importante las unidades de planificación de las unidades operativas centralizadas e institucionales descentralizadas competentes. El esquema para guiar la sistematización en este caso debe basarse en el postulado de simplificar la regulación del Estado para establecer una normatividad estable, sencilla y transparente que genere confianza y estimule la competitividad de los agentes económicos. En este sentido, los reclamos de los gremios es una información que debe ser sistematizada.

Es conveniente advertir que el concepto "sistematización" utilizado en este documento no implica necesariamente el uso de medios computarizados. Esencialmente, el concepto se refiere a que exista procedimientos uniformes, para cada variable o aspecto a ser analizado, en la captación, ordenamiento, registro y archivo de la información relevante, que permita su fácil acceso por los usuarios. Sin embargo, es deseable que progresivamente se establezcan los bancos de datos necesarios.

2.2 El análisis

Este componente puede considerarse que caracteriza mejor al Sistema. El análisis se concreta en el diseño de alternativas para cada uno de los productos de asesoramiento del Sistema en relación a cada tipo de decisión de gobierno vinculado al sector agropecuario. Cada tipo de producto del Sistema, en relación a sus tres competencias, requiere esquemas de análisis particulares, pero en términos generales, todos ellos intentan: i) simular la reacción de los actores sociales, y ii) evaluar ex-ante la evolución probable de la realidad agropecuaria en los niveles y alcances que correspondan a las alternativas de decisión que se propongan. Los instrumentos de análisis que se utilicen deben servir para estimar "beneficios" y "costos" de cada alternativa. Los conceptos de "beneficios" y "costos" no se circunscriben exclusivamente a los aspectos cuantificables.

Esta actividad general del Sistema, que se adecúa y aplica en cada producto particular de asesoramiento, da respuesta al cumplimiento del aspecto esencial del objetivo del Sistema, esto es, contribuir al logro de: i) una coherencia al interior de las decisiones del gobierno, comenzando por el modelo económico-social adoptado y a la vez, ii) una compatibilidad con la situación actual y perspectivas, en el

corto, mediano y largo plazo, de la realidad nacional y en particular, la agropecuaria. La compatibilidad con la realidad se refiere al análisis de viabilidad de cada una de las dimensiones que involucren las alternativas de decisión, tales como los aspectos técnicos, financieros, económicos, socio-políticos, ambientales, institucionales, etc.

2.3 La entrega oportuna de alternativas de decisión

Esta actividad, aplicada a cada producto de asesoramiento, es la que completa la razón de ser del Sistema. Se refiere a las diferentes modalidades de comunicación que se deben establecer para transmitir y explicar las alternativas de decisión. Los mecanismos de comunicación deben ser adecuados para cada tipo de producto del Sistema y al estado de las relaciones que existan entre los jefes de las unidades de planificación y las autoridades del sector público agropecuario. Es fundamental reconocer la necesidad de transformar los informes que resultan del análisis, en "informes ejecutivos" sencillos y precisos que puedan ser presentados utilizando las técnicas más adecuadas de comunicación.

Se debe velar por cumplir con esta actividad, interrelacionando la cantidad y calidad de la información disponible, la profundidad del análisis y las urgencias exigidas por las autoridades del Sector Público Agropecuario o de otros sectores. Se debe evitar la tentación de las investigaciones en extremos académicas, los excesos en el perfeccionamiento de informes y otros documentos, que demoran su difusión y utilización. Es conveniente entregar oportunamente las conclusiones y recomendaciones que contengan las alternativas de decisión, en "informes ejecutivos" derivados de los informes, antes de la edición y publicación de los informes completos.

En el Cuadro No. 1 siguiente, se muestra un esquema de las relaciones de carácter general que existen entre la generación de productos de asesoramiento y los componentes del Sistema. El esquema asume que la "historia no nace con cada gobierno", sino que cada gobierno, al momento de tomar el poder o durante su mandato, ejerce un proceso permanente de eliminar, modificar o mantener decisiones anteriores y, a la vez, adopta y ejecuta nuevas decisiones, realizando para ello el seguimiento y evaluación (S y E) correspondientes a la naturaleza, nivel y alcance de los problemas. Cada intersección debe interpretarse como la parte de un producto del Sistema referido a la columna respectiva.

CUADRO NO.1

ESQUEMA DE RELACIONES ENTRE LOS PRODUCTOS DE
 ASESORAMIENTO* Y LOS COMPONENTES DEL "SISTEMA
 DE ANALISIS DE POLITICAS Y DE PLANIFICACION
 DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA"

SEGUIMIENTO Y EVALUACION (S Y E)
 toma de Preparación
 Problemas decisiones y ejecución

- a. SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION
 - b. ANALISIS
 - c. ENTREGA OPORTUNA DE ALTERNATIVAS DE DECISION
-

* La naturaleza de los productos corresponde a las tres competencias básicas del Sistema:

- i) Participar en el diseño y seguimiento de la política global y económica en particular y evaluar su impacto en el sector agropecuario.
- ii) Formular la estrategia y políticas sectoriales; orientar la elaboración de proyectos y programas de apoyo estatal directo y realizar el seguimiento y evaluación correspondientes.
- iii. Contribuir a la simplificación de la normatividad legal y reglamentaria sobre los recursos naturales, propiedad y tenencia de la tierra y de los insumos, productos y actividades del sector.

III. RELACIONES CON EL AMBIENTE DEL SISTEMA

En este capítulo se presenta las principales relaciones que deberían darse entre el Sistema y las partes relevantes de su ambiente. El ambiente es definido de forma general como todo aquello que influye en la generación de los productos del Sistema en términos de demandas, restricciones y aportes, condicionándolos en forma relativa. A la vez, los productos de asesoramiento del Sistema, por su propia naturaleza, influyen más o menos en determinadas partes del ambiente.

Las relaciones consideradas se agrupan del modo siguiente:

- Sistema político, gobierno, autoridades del Sector Público Agropecuario.
- Realidad económica y social, nacional e internacional, realidad agropecuaria (incluye recursos naturales, gremios).
- Entidades de otros sectores del Estado: Economía, Planificación, Hacienda, Banco Central, etc.
- Unidades e instituciones sectoriales de apoyo estatal directo y de regulación.
- Organizaciones de investigación y desarrollo.
- Agencias y organizaciones internacionales de financiamiento y cooperación técnica.

Las relaciones son aquellas que el Sistema debería mantener en forma más o menos permanente, con el propósito de facilitar los procesos particulares de generación de sus productos.

1. Relaciones con el Sistema Político, Gobierno y Autoridades del Sector Público Agropecuario

El Sistema, en relación a la política global y económica en particular y la estrategia y políticas sectoriales, a través de su unidad especializada mantendrá mecanismos de comunicación con el Ministro de Agricultura para recibir de él las precisiones e interpretaciones de las medidas de política que el gobierno haya adoptado o estén por decidir. Estos mecanismos deben servir también para conocer las urgencias y oportunidades de entrega de los productos del Sistema; y a la vez, informar al Ministro de las recomendaciones iniciales de trabajos en curso. Es recomendable formalizar reuniones cortas al día siguiente de las reuniones del Comité Económico, al margen de otros medios que pueda utilizar el Ministro de acuerdo a su estilo de trabajo.

A través del Ministro se podría mantener reuniones periódicas con la Comisión de Economía y Agricultura de la Asamblea

Legislativa -podrían ser cada tres meses- para explicar los alcances técnico-económico de las decisiones de gobierno que requieran la aprobación de norma legal por la Asamblea. En otros casos las reuniones serían para que el Ministro dé a conocer los logros y los problemas en materia económica en relación al Sector Agropecuario. Este mecanismo obviamente debe ser aceptado por la Comisión y sería conveniente que formalmente sea ella quien tome la iniciativa para su establecimiento.

En relación al apoyo estatal directo y la regulación sectorial, el Sistema, a través de sus unidades especializadas participará en reuniones trimestrales con el Ministro, Viceministro y los directivos de las unidades operativas centralizadas e instituciones descentralizadas para realizar el seguimiento y evaluación de los resultados de la aplicación de la estrategia y políticas sectoriales. Cada unidad de planificación institucional (UPI) se deberá reunir mensualmente con su director y jefes de línea del centro o institución respectiva, para realizar el seguimiento de la ejecución de los proyectos y programas y acciones específicas.

2. Relaciones con la realidad económica y social nacional e internacional, realidad agropecuaria (incluye recursos naturales, gremios)

Con relación a la primera competencia básica del Sistema, se estrecharán los vínculos con las fuentes de información económica, financiera y social para captar los datos e información relevantes para realizar las investigaciones y estudios y generar los productos de asesoramiento del Sistema. Estas fuentes se ubican en los Ministerios de Economía, Hacienda, Planificación, Banco Central. Al interior del sector existen diferentes unidades e instituciones que recolectan, procesan y analizan información primaria. En este caso interesa particularmente la Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA) y el Consejo Salvadoreño del Café (CSC). Sobre los aspectos internacionales, ya sea integración regional o asuntos bilaterales y multilaterales se mejorarán las relaciones con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Sobre la segunda competencia básica del Sistema -referido esencialmente a los proyectos y programas de apoyo estatal directo-, el acercamiento será con las unidades que generan información de los centros e instituciones respectivas, de igual modo sobre la tercera competencia básica del Sistema, referido a la regulación. En el Anexo No.1 se incluye un cuadro resumen de las fuentes de información sectorial y sus características, que ha sido tomado de la referencia (1).

El conocimiento de las características de las asociaciones y gremios del sector agropecuario y el mantenimiento de buenas relaciones con ellos, es indispensable para debatir alternativas de decisión vinculados a los aspectos económicos, de apoyo estatal directo o de regulación. Ellos deben ser las principales fuentes de información para la identificación de problemas y propuestas iniciales de solución. Un acercamiento adecuado deberá permitir que el Sistema pueda realizar mejor sus encuestas, estudios de caso, etc. Asimismo, facilitaría las condiciones para que los especialistas por productos del Sistema tengan acceso a conocer directamente los procesos productivos y de comercialización respectivos. En el Anexo No. 2 se incluye una relación de asociaciones y gremios en el sector agropecuario, y en el Anexo No. 3 la relación de organizaciones de segundo y tercer grado conformado por cooperativas agrícolas y pesqueras.

Entre otras formas que faciliten el mantenimiento de buenas relaciones se puede mencionar: reuniones para conocer los méritos, potencialidades y limitaciones de las fuentes estadísticas sectoriales con el fin de identificar acciones de asistencia técnica; entrega de publicaciones importantes e informes que puedan ser divulgados a las fuentes de información, asociaciones, gremios y federaciones vinculados a los temas respectivos; asistencia de funcionarios del Sistema a congresos, seminarios, etc., convocados por las asociaciones, gremios y federaciones, a la vez, realizar las consultas con ellos durante el proceso del diseño de alternativas de decisión.

3. Relaciones con entidades de otros sectores del Estado:
Economía, Planificación, Hacienda, Banco Central, etc.

Además de las relaciones bilaterales para efectos de captar información, es necesario mantener el mecanismo de un grupo permanente, integrada por técnicos de las entidades representadas en el Comité Económico, para que estudie previamente las propuestas de decisión de mayor trascendencia a ser sometidas al Comité.

Para una mejor aplicación de la normatividad sobre proyectos y programas, financiamiento externo, cooperación técnica internacional y presupuesto público, tanto ordinario como extraordinario, se estrecharán los vínculos con las unidades competentes de los ministerios respectivos.

4. Relaciones con las Unidades e Instituciones Sectoriales Apoyo Estatal directo y de Regulación

Es necesario que el Sistema tenga un conocimiento cabal de las capacidades operativas de las unidades centralizadas y descentralizadas del sector público agropecuario. En este sentido, las unidades de planificación institucional (UPIS) mantendrán relaciones adecuadas con los directivos de sus centros o instituciones para identificar acciones de cooperación en áreas de trabajo vinculados a los proyectos y programas prioritarios enmarcados dentro de la estrategia y políticas sectoriales. Las UPIS, ejerciendo la secretaría técnica de los comités técnicos consultivos asesorarán y apoyarán para elevar el nivel de la gestión institucional, orientándola a una dirección por resultados.

A nivel sectorial, se debería precisar el propósito y alcances de un mecanismo de coordinación que unifique las funciones nominales de los actuales Consejo Consultivo Agrario Nacional (CCAN) y el Consejo Consultivo Agrario Sectorial (CCAS). Un nuevo mecanismo tendría, entre otras, las siguientes características:

- a. De naturaleza consultiva y de coordinación. El consejo y comité o como se le denomine, no toma acuerdos; el Ministro orienta y precisa la política global y económica en particular, la estrategia y políticas sectoriales; él recibe información, asesoramiento y toma decisiones.
- b. El Consejo es presidido por el Ministro e integrado por el Viceministro y todos los directivos máximos de cada unidad centralizada e institución descentralizada del Sector Público Agropecuario. La OSPA ejerce la Secretaría Técnica.
- c. Las reuniones son por lo menos mensuales. La asistencia es obligatoria -sin posibilidad de delegación, salvo fuerza mayor- para cada directivo de unidad o institución cuando en la agenda de la reunión se haya incluido asuntos relacionados a su competencia. La asistencia es opcional para el resto de los directivos. La agenda será documentada y entregada por lo menos con tres días útiles de anticipación antes de la reunión. La agenda y la nota informativa de los resultados de la reunión son entregados a todos los integrantes del Consejo. La duración de cada reunión no debería ser más de dos horas útiles y, en lo posible, no debería permitirse interrupciones de ninguna naturaleza.

- d. Los asuntos específicos incluidos en la agenda, deben ser definidos por el Ministro. Deberían estar referidos a: precisar los alcances de las medidas de política global y económica en particular y sectoriales; seguimiento y evaluación de resultados de la política económica y de la estrategia y políticas sectoriales y, excepcionalmente, al manejo de " situaciones de crisis". No debería tratarse asuntos administrativos. En una de las reuniones durante el año, se tratará las prioridades de las asignaciones presupuestarias.
- e. El orden recomendable a seguir en las reuniones es: iniciarla con las nuevas orientaciones y precisiones del Ministro; luego, la información de los asistentes sobre el cumplimiento de las decisiones tomadas por el Ministro en reuniones anteriores; y, finalmente, se tratará el o los asuntos específicos incluidos en la agenda.

5. Relaciones con las Organizaciones de Investigación y Desarrollo

El Sistema, a través de su unidad especializada en política económica, establecerá las mejores relaciones con fundaciones, universidades, centros de investigación, etc., dedicados a realizar estudios e investigaciones con el propósito de describir y explicar la realidad nacional, particularmente en el aspecto socioeconómico.

El intercambio de los resultados de estudios e investigaciones será muy útil para el Sistema, que de este modo, promoverá un debate sano para confrontar, en forma crítica, los modelos y las políticas y medidas de política que se deriven de ellos. En este sentido, la OSPA podría promover y organizar un foro anual para presentar resultados de investigaciones y estudios sobre determinados temas, realizados por su unidad especializada y por las organizaciones que hayan aceptado participar. Este foro sería el elemento eje de un mecanismo para vincular a personas e instituciones interesadas en el análisis de la realidad nacional con énfasis en el Sector Agropecuario. En el Anexo No. 4 se incluye una relación de instituciones nacionales que generan estudios de la actividad económica en El Salvador.

El Sistema mantendrá información sistematizada sobre las organizaciones no gubernamentales -ONG's-. El propósito es conocer sus capacidades operativas para incrementar su participación en la identificación, formulación y ejecución de

proyectos y programas. En el Anexo No. 5 se incluye una relación de ONG's vinculada a los recursos naturales y el medio ambiente.

6. Relaciones con las Agencias y Organizaciones Internacionales de Financiamiento y Cooperación Técnica

El Sistema velará para que la cooperación técnica internacional sea aprovechada eficazmente por el sector agropecuario. Las relaciones con las principales fuentes cooperantes tendrán que ser las adecuadas para lograr progresivamente una especialización temática para evitar duplicaciones o la utilización de diferentes técnicas para abordar los mismos problemas. El Sistema actualmente mantiene relaciones por lo menos con 40 fuentes cooperantes; en el Anexo No. 6 se presenta una relación de países, agencias y organismos cooperantes. Es necesario mantener el mecanismo de coordinación existente entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería y las fuentes cooperantes para precisar, facilitar y complementar la cooperación internacional en el marco de la estrategia y políticas sectoriales del gobierno.

IV. PRODUCTOS DEL SISTEMA

Los principales productos del Sistema son los de asesoramiento que proporcionan información pertinente y oportuna para la toma de decisiones, correspondientes a las tres competencias básicas del Sistema; además genera otros productos intermedios, entre ellos, los de carácter informativo y otros referidos a instrumentos técnicos. Asimismo, los productos del Sistema pueden clasificarse según el criterio de poder prever su producción, en este sentido pueden ser no programables, programables de producción periódica, programables de producción "única" y "permanentes de frecuencia aleatoria". Los programables de producción "única" son aquellos que se generan generalmente una sola vez durante un ejercicio anual, mientras los de producción periódica pueden ser producidos varias veces al año con una frecuencia particular para cada uno de ellos; los "permanentes de frecuencia aleatoria" son aquellos que tienen procedimientos normalizados por sistemas nacionales como los de presupuesto público, cooperación técnica, internacional, inversiones públicas, etc. y son demandados con frecuencias aleatorias.

En el cuadro No. 2, se presenta un esquema general que combina los dos criterios mencionados, dando como resultado una tipología para los productos del Sistema. Cada intersección representa un tipo de producto, con excepción de la intersección III,3 que no tiene significado alguno. La naturaleza de los productos corresponde a las tres competencias básicas del Sistema. En las secciones siguientes se incluyen, a manera de ejemplos, algunos productos que el Sistema ya está generando o podría producirlos en forma selectiva y progresiva, bajo las condiciones operativas actuales del Sistema. En paréntesis se indica el tipo de producto según el esquema mencionado.

CUADRO No. 2

ESQUEMA PARA UNA TIPOLOGIA DE PRODUCTOS*
 DEL "SISTEMA DE ANALISIS DE POLITICAS
 Y DE PLANIFICACION DEL MINISTERIO DE
 AGRICULTURA"

	Propuesta de alternativas para la toma de decisiones (Asesoramiento)	Productos intermedios: de carácter informativo, otros.	Referidos a instrumen- tos técnicos
	1	2	3
I.	NO PROGRAMA- BLES		
II.	PROGRAMABLES DE PRODUCCION PERIODICA		
IIa.	PROGRAMABLES DE PRODUCCION "UNICA"		
III.	"PERMANENTES DE FRECUENCIA ALEA TORIA".		

* La naturaleza de los productos corresponde a las tres competencias básicas del Sistema:

- i. Participar en el diseño y seguimiento de la política global y económica en particular y evaluar su impacto en el sector agropecuario.
- ii. Formular la estrategia y las políticas sectoriales; orientar la elaboración de proyectos y programas de apoyo estatal directo y realizar el seguimiento y evaluación correspondientes.
- iii. Contribuir a la simplificación de la normatividad legal y reglamentaria sobre los recursos naturales, propiedad y tenencia de la tierra y de los insumos, productos y actividades del sector.

1. En relación a la Política Global y Económica en particular y su impacto en el Sector Agropecuario

La unidad especializada del Sistema podría realizar algunos productos conjuntamente o encargarlos, bajo convenio o contrato, a determinada organización de investigación y, excepcionalmente a consultores individuales. Esta modalidad potenciaría la capacidad operativa del Sistema y se utilizaría a la cooperación internacional para su financiamiento.

- 1.1 Establecimiento de un banco de datos cuantitativos, distinguiendo datos de coyuntura y los de significado histórico para uso de tendencias de mediano y largo plazo. Se debería buscar la posibilidad de compartir servicios con bancos de datos operativos ya existentes en el sector público o privado. (IIa. 3).
- 1.2 Consolidación del centro de documentación especializado en política económica y su impacto en el desarrollo agropecuario. Un componente de este centro debería ser un servicio de registro selectivo de decisiones de política contenidas en las normas legales publicadas en el Diario Oficial y en otros documentos oficiales de entidades del Estado. (IIa, 3).
- 1.3 Elaboración de metodologías para el análisis de políticas macroeconómicas y sociales relacionadas con el sector. Inicialmente se ha escogido temas como: cálculo de protección nominal, efectiva y ventajas comparativas; análisis de series de tiempo; cálculo de índices simples y agregativos. índices de paridad; estimación de subsidios a la producción y el consumo y previsión del mercado de granos básicos. (IIa,3).
- 1.4 Fortalecimiento de la capacidad de análisis de los integrantes de la unidad especializada del Sistema, a través de cursos o eventos de capacitación II,3).
- 1.5 Elaboración de estudios específicos. Existe una relación de siete temas (IIa,2 ó IIa,1). Es necesario establecer un mecanismo de consulta y coordinación con la participación del Ministro para definir los temas, alcances y urgencias de los estudios (IIa,3). La idea es evitar la tentación de realizar investigaciones o estudios de corte académico, prolongando su duración para conseguir un excesivo perfeccionamiento.
- 1.6 Elaboración de la matriz actualizada de seguimiento de políticas (II, 2). Es conveniente establecer el mecanismo de elaboración de la matriz, definiendo el alcance, frecuencia de actualización, utilización, difusión y participación de las

unidades del Sistema, en el caso de algunas políticas sectoriales (IIa, 3).

- 1.7 Elaboración de informes de coyuntura, incluyendo informes estadísticos (II,2). Es necesario transformar en "informes ejecutivos" algunas conclusiones y recomendaciones que se hayan encontrado en el proceso de elaboración del informe de coyuntura, para que sean entregados oportunamente al Ministro, antes de la edición y publicación final del informe de coyuntura. (II,1).
- 1.8 Elaboración y entrega de informes, notas técnicas, etc., de carácter informativo, no programadas (I,2). Es necesario establecer un registro de este tipo de productos.
- 1.9 Elaboración y entrega de informes, notas técnicas, opiniones verbales, etc. no programados, referidas a propuestas para la toma de decisiones (I,1). Es indispensable establecer un registro de los productos de asesoramiento, con el fin de mantener una "memoria institucional"; y a la vez facilitar la formación de una corriente de opinión más o menos uniforme en los integrantes de la unidad especializada (IIa,3).
- 1.10 Elaboración de un documento breve para difusión masiva, que contenga la caracterización de la situación reciente del sector y los logros de la política económica, estrategia y políticas sectoriales (II,2). Una presentación particular de este documento debería realizar en alguna de las reuniones del posible nuevo mecanismo consultivo y de coordinación, cuyas características se encuentran indicadas en la sección 4 del capítulo III. (II,2).
- 1.11 Proyección de escenarios de mediano y largo plazo, vinculando la evolución del sector, la población y la economía nacional e internacional. Este producto está vinculado a la función de previsión de mediano y largo plazo que tiene el Sistema. La idea es captar los cambios importantes que ocurren en el ambiente del sector e interpretar el significado de éstos en el mediano y largo plazo. Podría ser útil el instrumento CAPPa de la FAO. (II,2).
- 1.12 Elaboración de informes y otros documentos relacionados con el mantenimiento y aplicación del mecanismo de banda de precios para los productos seleccionados. (II,1; II,2).
- 1.13 Elaboración de informes y otros documentos sobre la armonización de políticas de comercio exterior en la región centroamericana (II,1; II,2).

1.14 Elaboración del programa de trabajo anual. Se podría incluir para fines del año 1992, la realización de un foro con la participación de algunas organizaciones de investigación y desarrollo, con el propósito y características señaladas en la sección 5 del capítulo III de este documento. Se requiere comprometer el auspicio y financiamiento de la cooperación internacional.

2.0 En relación a los Proyectos y Programas Sectoriales

Para estos productos del Sistema, es necesario mantener uniformidad sobre los conceptos de proyectos, programas, seguimiento y evaluación, etc., entre las unidades especializadas del Sistema que tienen competencia con relación a los sistemas nacionales, de inversiones públicas, cooperación técnica internacional y presupuesto público. Se recomienda utilizar como documento base el texto "Seguimiento y Evaluación. Pautas Básicas para el Desarrollo Rural" (5). Este documento es conocido por una de las unidades especializadas del Sistema. Existe avances significativos en el área de inversiones públicas al entrar en vigencia a fines del año 1990 la Ley del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SINACIP) (6), cuyo Reglamento (7) e instructivos (8) están logrando progresivamente uniformidad en los conceptos y procedimientos. Se espera que pronto ocurra algo similar con la cooperación técnica internacional y en un futuro cercano con el presupuesto público, unificando los presupuestos ordinario y extraordinario.

2.1 Internalización del esquema conceptual recomendado sobre proyectos, programas, "seguimiento" y "evaluación", "insumos", "productos", "efectos" e "impacto", etc., entre los integrantes de las unidades especializadas. EL propósito es utilizar el esquema en el proceso de la programación anual operativa institucional y sectorial, vinculándolo además al proceso de elaboración del informe anual de labores del Ministerio. (II,3).

2.2 Establecimiento de los mecanismos de formulación, seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales institucionales y sectorial. La idea es convertir los planes anuales operativos institucionales en instrumentos de gestión por resultados a nivel de "insumos" y "productos", y el plan anual operativo sectorial a nivel de "productos" y en forma excepcional a nivel de "efectos". Los comités técnicos consultivos de las unidades centralizadas y descentralizadas y el posible nuevo CCAS, serían elementos centrales de estos mecanismos. Para el año 1992 se haría un primer intento, esperando que para el ejercicio 1993 se pueda realizar una

mejor vinculación con las categorías presupuestales. Asimismo, con estos mecanismos se debería prever la elaboración del informe de labores del Ministerio. Las UPIS deberían ser los elementos centrales de estos mecanismos. (IIa,3).

- 2.3 Difusión de la versión oficial de la estrategia sectorial agropecuaria. El propósito es que los funcionarios, técnicos y trabajadores del sector público agropecuario, en general se compenetren con sus orientaciones y contribuyan a precisar las políticas sectoriales y a identificar ideas de inversión pública, tanto físico como en capital humano, tal como las define el SINACIP. La difusión deberá ser realizada especialmente en las asociaciones y gremios, organizaciones de investigación y desarrollo, y fuentes de cooperación internacional. (II,2).
- 2.4 Realización de talleres de trabajo para aplicar metodologías específicas de identificación y formulación de perfiles de proyectos públicos de acuerdo a las prioridades específicas de la estrategia y políticas sectoriales. Se difundirán y aplicarán métodos de priorización por tipo de proyectos. Para el caso de la investigación agropecuaria ya se está utilizando un método específico (9). (IIa,3; II,3). El instrumento del Marco Lógico o Resumen Operativo Gerencial, difundidos por agencias u organismos internacionales, son útiles para el proceso de identificación de proyectos y para la presentación de la información relevante del mismo para efectos del seguimiento y evaluación. Se debe tener cuidado de hacer compatibles los conceptos recomendados que se encuentran en la referencia (5). (II,3). Estos talleres serían uno de los medios para que a través de la conducción de las UPIS se formulen los "programas de pre-inversión" referidos en el Art. 8 de la Ley del SINACIP y Arts. 13 y 14 de su Reglamento.
- 2.5 Operación del banco de proyectos, según las normas del SINACIP. En el caso de los proyectos de cooperación internacional, es conveniente esperar el diseño del banco de proyectos que incluiría el sistema nacional respectivo próximo a establecerse, sin embargo, es necesario actualizar las fichas de los proyectos bajo un formato común, y de igual modo para el área de capacitación. Es necesario un acercamiento estrecho con MIPLAN para conocer de los avances de la normatividad técnica de este Sistema, para anticipar las acciones con respecto a estos bancos de datos (IIa,3).
- 2.6 Para el establecimiento de un banco de datos sobre presupuesto público, es necesario que se vaya despejando dudas sobre la nueva normatividad de nivel nacional sobre la unificación de

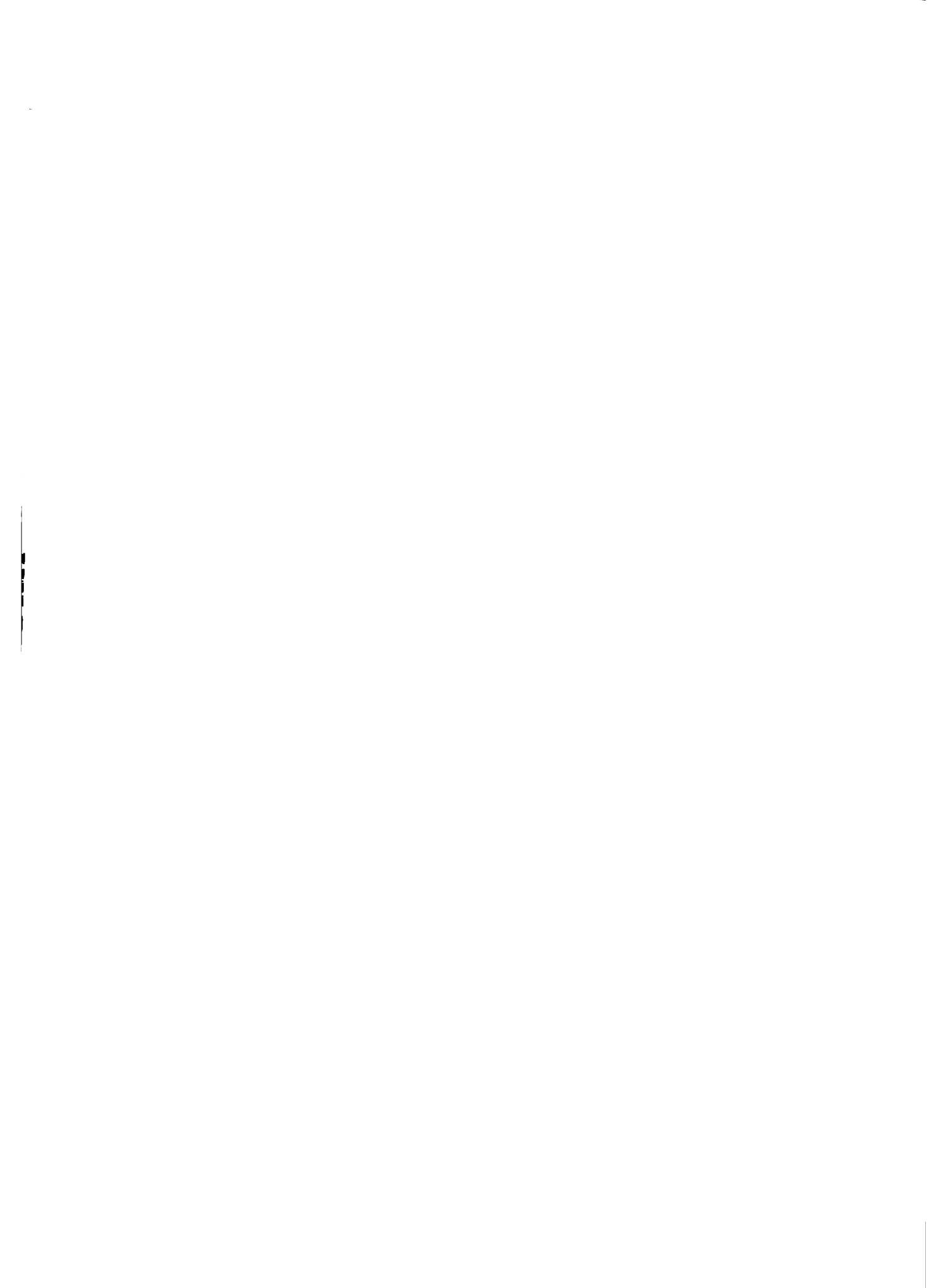
los presupuestos ordinario y extraordinario, y a la vez sobre las funciones sobre este tema al interior del Ministerio. Se recomienda que el Sistema debe conservar las funciones de dictaminar sobre las asignaciones presupuestales anuales de los proyectos y programas y realizar las evaluaciones trimestrales respectivas, vinculándolos progresivamente a un seguimiento y evaluación integral pero selectivo, de los proyectos y programas. (IIa,3).

- 2.7 Definición de los criterios y mecanismos a utilizar para elegir los proyectos y programas a los cuales se les hará evaluación a nivel de "efectos". Se recomienda que la evaluación a nivel de "impacto", sólo sea hecha selectivamente para proyectos y programas con monto total de inversión importante -por ejemplo, superior a US\$ 10.0 millones-. Es preferible que en estos casos el Sistema recoja los resultados de la evaluación de "impacto" de la unidad de seguimiento y evaluación (S y E) que el propio proyecto haya establecido. (IIa,3).

3. En relación a la contribución del Sistema para simplificar la normatividad sectorial

Los productos referidos a esta competencia cubren dos aspectos. El primero se refiere al apoyo que, principalmente deberían realizar las UPIS y las unidades jurídicas en cada unidad centralizada e institución descentralizada del Ministerio, para simplificar la regulación del Estado con el fin de establecer una normatividad estable, sencilla y transparente, que genere confianza y estimule la competitividad de los agentes económicos. El segundo aspecto se orienta al apoyo que el Sistema debe dar, a través de su unidad especializada, con el propósito de mejorar la organización y las operaciones del sector público agropecuario, para hacerlo más eficiente.

- 3.1 Es necesario iniciar el levantamiento de información sobre las deficiencias y posibilidades de mejora de la normatividad sectorial sobre sanidad agropecuaria, actividad forestal, recursos naturales, certificación de semillas, etc. Este levantamiento debe realizarse con la participación de las asociaciones y gremios del sector agropecuario. (II,2). Existe un estudio realizado por el Sistema sobre el proyecto de reformas a Ley de Riego y Avenamiento. (II,1). Se reconoce que la generación de estos productos se lograrán en forma selectiva y progresiva en un mediano plazo.
- 3.2 El fortalecimiento de la unidad especializada del Sistema sobre desarrollo institucional, es una condición necesaria



para hacer posible la aplicación en forma selectiva y progresiva, los diseños que se encuentran en elaboración con el apoyo del Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI). (II,1). La conducción de un programa selectivo de capacitación, sería uno de los primeros apoyos del Sistema.

V. RECURSOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA

Los recursos del Sistema, son el personal profesional, técnico y de apoyo, los instrumentos técnicos -teorías, modelos, métodos, técnicas, etc.-, los equipos de oficina, mobiliario, vehículos, ambiente de trabajo, servicios de comunicación, equipos y servicios de procesamiento de datos, centros de documentación, etc. La estructura organizativa del Sistema es el conjunto de funciones -derivadas de sus competencias básicas- y relaciones que tienen las unidades que agrupan sus recursos, al interior de la estructura organizativa del sector público agropecuario. Estas unidades se califican de asesoras a nivel de la Secretaría de Estado y en cada unidad operativa centralizada e institución descentralizada del sector público agropecuario. La conducción coordinada de las operaciones de las unidades del Sistema requiere aplicar, en lo posible, el concepto de "trabajar en equipo".

1. Los Recursos del Sistema

En esta sección sólo se mencionará algunas de las características que deberían cumplirse para el recurso de personal, especialmente el profesional. El personal profesional obviamente constituye la clave de generación de los productos del Sistema, particularmente los de asesoramiento; ellos constituyen la base de la solvencia técnica del Sistema, de la cual debería derivarse la autoridad y liderazgo técnico que necesita tener por la naturaleza de su objetivo. En este sentido interesa las calificaciones académicas y experiencia, pero también otros aspectos como las de personalidad que permitan integrarse y "trabajar en equipo", iniciativa, capacidad de análisis y de cuestionamiento.

Es necesario aplicar una política agresiva de capacitación según las tres competencias básicas del Sistema y en relación a los productos de asesoramiento. La "capacitación en servicio" es una alternativa complementaria a la de centros académicos especializados. El Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI), ha identificado algunas áreas de capacitación sobre las tres competencias básicas del Sistema, habiéndose iniciado ya algunas acciones de capacitación. Los consultores externos eventuales deben contribuir en forma efectiva en la generación de los productos del Sistema, para lo cual su participación deberá ser cuidadosamente preparada y orientada hacia productos -en el caso de instrumentos técnicos- viables de aplicarlos.

Se debe velar porque exista integración entre el personal directivo, profesional, técnico y de apoyo, cuidando para ello, entre otros aspectos, una política de remuneraciones, que incluya una escala de sueldos y salarios que establezca similar remuneración para cargos similares. El concepto de cargo similar en el caso de los profesionales, debe considerar de algún modo la naturaleza de las tres competencias básicas del Sistema y el nivel académico y experiencia alcanzados. En el Anexo No. 7 se incluye la relación de personal profesional del Sistema.

2. Estructura Organizativa del Sistema

En esta sección, sólo se mencionará algunas funciones agregadas del Sistema, derivadas de sus tres competencias básicas, relacionadas con los productos de asesoramiento y los componentes del Sistema. Se incluye además las principales relaciones que deberían existir entre las actuales unidades del Sistema, en la OSPA y con las UPIS. En las referencias (1) y (10) se encuentran en detalle las funciones de la OSPA.

- 2.1 En relación al diseño y seguimiento de la política global y económica en particular, y evaluar su impacto en el sector agropecuario.
 - a. Mantener operativos un banco de datos cuantitativos que incluya información de coyuntura e histórica estructural: así como un centro de documentación especializado. Para la información sectorial, además de la de carácter de producción, precios, etc., generada por el Departamento de Economía Agropecuaria (DGEA), la Unidad de Análisis de Políticas Agropecuarias (UAPA) se vinculará para captar información agregada de los resultados de los proyectos y programas sectoriales, con las divisiones de Programación y Proyectos (DPP) y la de Seguimiento y Evaluación (DISE).
 - b. Realizar estudios, informes, etc. para el seguimiento y evaluación de la política económica y evaluar su impacto en el sector agropecuario, en los aspectos de producción, abastecimiento y precios de granos básicos, comercio exterior de productos tradicionales y no tradicionales, inversión privada y pública, etc., presentando oportunamente alternativas de decisión. (UAPA).
 - c. Proyectar escenarios de mediano y largo plazo vinculando la evolución del sector, la población y la economía nacional e internacional (UAPA).

2.2 En relación a la estrategia, las políticas, proyectos y programas de apoyo estatal directo, sectoriales.

- a. Mantener operativos registros o bancos de datos sobre proyectos y programas de inversión, cooperación técnica internacional y presupuesto público, bajo la responsabilidad de las divisiones de Programación y Proyectos (DPP), de Cooperación Internacional (DICI) y de Desarrollo Institucional y Presupuesto (DIDIPRE). En estas funciones las UPIS tienen un rol decisivo, porque a través de ellas debe captarse la información de las unidades ejecutoras.
- b. Evaluar el cumplimiento de la estrategia y políticas sectoriales. Esta función es la que vincula estrechamente a las unidades del Sistema. Por el lado del impacto de la política económica y la visión integral de las políticas sectoriales, la UAPA, y por el lado de la ejecución de los proyectos y programas, las UPIS y las divisiones de la OSPA. Los productos vinculados a esta función serían expuestos en algunas de las reuniones del nuevo consejo de coordinación sectorial presidido por el Ministro (ver sección 4 del capítulo III).
- c. Orientar la identificación y formulación de perfiles de proyectos, programas y acciones específicas -incluyendo los de cooperación técnica internacional-; realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos y programas; dictaminar sobre la asignación presupuestal anual para los proyectos, programas y acciones específicas. Esta función vincula fuertemente a las UPIS y las divisiones de la OSPA, a través de mecanismos que permitan convertir a los planes operativos institucionales en instrumentos prácticos para la gestión por resultados, y al plan anual operativo sectorial en un instrumento para evaluar resultados en un nivel superior.

2.3 En relación a la contribución del Sistema para simplificar la normatividad sectorial.

- a. Apoyar a las unidades operativas centralizadas e instituciones descentralizadas para simplificar la regulación del Estado sobre sanidad agropecuaria, actividad forestal, recursos naturales, certificación de semillas, insumos, etc. Esta función será ejercida por las UPIS y las unidades jurídicas correspondientes.
- b. Apoyar la "modernización" del Ministerio de Agricultura y Ganadería para hacerlo más eficiente. Esta función es

ejercida por la DIDIPRE, como unidad conductora y asesora de las unidades centralizadas ejecutoras de las acciones de "modernización" del Ministerio.

3. Elementos de una estrategia para desarrollar el Sistema

En esta sección se expone algunas recomendaciones dirigidas a los directivos y personal profesional del Sistema, que podrían ser útiles para "trabajar en equipo" y posibilitar su desarrollo en forma integral.

- 3.1 Discutir los aspectos, conceptuales de la propuesta contenida en este documento, y adoptar finalmente un esquema conceptual único para todas las unidades del Sistema. Interesa particularmente el caso de los conceptos de seguimiento y evaluación de programas y proyectos en relación a los planes operativos.
- 3.2 En forma progresiva los directivos y profesionales deberían tener pleno conocimiento de la política global -la económica en particular- y la estrategia y políticas sectoriales; asimismo, un conocimiento cabal de las características principales de la parte de la realidad económica-social e institucional que corresponde a su unidad o responsabilidad personal.
- 3.3 Fortalecer a las UPIS, aprovechando el proceso de reorganización del Ministerio, que se ha iniciado. El propósito es convertirlas en las conductoras del proceso de identificación y formulación de proyectos en cada unidad operativa centralizada e institución descentralizada, y también en elementos centrales de los mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos, utilizando, entre otros medios, el Comité de Proyectos ya establecido.
- 3.4 Reconocer mutuamente la importancia que tienen los productos que generan las unidades del Sistema.
- 3.5 Utilizar un mecanismo de coordinación, como el Comité Consultivo del Sistema, que podría reunirse cada tres meses para evaluar resultados y realizar autocrítica sobre el desempeño del Sistema.
- 3.6 Reconocer el tiempo como un recurso valioso para todos los directivos, profesionales y trabajadores en general, cumpliendo los horarios previstos para las citas y reuniones y no provocar ni aceptar interrupciones en las reuniones de trabajo.

- 3.7 Si se aceptara la tipología de productos del Sistema expuesta en el capítulo IV, utilizarla para registrar y clasificar los productos de cada unidad para mejorar la programación en el ejercicio siguiente y la distribución de la carga de trabajo.
- 3.8 Incluir en la futura Ley Marco y Reglamento el Ministerio de Agricultura y Ganadería los artículos pertinentes para consolidar en términos legales el esquema conceptual y los aspectos prácticos contenidos en este documento, en el caso de que sean aceptados.
- 3.9 Discutir y aprobar, cuando existe acuerdo, las iniciativas que se presenten con el fin de desarrollar el Sistema.

ANEXO No. 1

EL SISTEMA DE INFORMACION ESTADISTICA DEL SECTOR AGROPECUARIO

INSTITUCION	TIPO DE INFORMACION QUE RECOLECTAN	PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	DIVULGACION
D G E A	- Producción	Encuestas	- Mediante tabulaciones de encuestas con computadoras.	Anuarios de Estadísticas agropecuarias.
	- Areas cultivadas	- a nivel de finca		
	- Rendimientos/mz	- de mercado	- Mediante solicitudes de permiso o licencia y registros de comercio externo	- Revistas semestrales.
	- Precios	- en otros canales de comercialización.		- Documentos técnicos
	- Existencias en finca			
	- Importaciones	- Visitas		
	- Exportaciones	- Licencias o permisos de comercio externo		
	SOBRE BOVINOS:			
	- Existencias			
	- Sacrificios			
	- Precios de carne			
	SOBRE AVES:			
	- Existencias			
	- Producción de carne			
	- Producción de huevos			
	- Precios			
	SOBRE HORTALIZAS, FRUTAS Y CAFE			
	- Precios			
	- Comercio Externo			
	OTROS PRODUCTOS			
	- Precios			

INSTITUCION	TIPO DE INFORMACION QUE RECOLECTAN	PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	DIVULGACION
CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFE	<ul style="list-style-type: none"> Para registro de producción de café - Hoja del productor - Hoja del beneficiador - Informes mensuales de recepción - Informes mensuales de compra interna - Hoja de registro de torrefactor - Informes mensuales de los volúmenes y tipos de café elaborados y producidos - Precios del café en el mercado nacional e internacional actuales y futuros. - Volúmenes y destino de las exportaciones. - Informes del Reuter 	<p>Por medio de los beneficiadores de café se recopila todo tipo de registros, para su posterior procedimiento en el CSC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tabulación de registros - Análisis de la información del Reuter 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletines - Reportes trimestrales - Cuadros informativos de exportación mensuales por destino. - Registros de venta diarios - Datos del Reuter sobre café y otros productos varios.
ISIC	<ul style="list-style-type: none"> - El manejo tecnológico de las fincas cafetaleras. - Costos de establecimiento y producción de cafetales. - Resultados biológicos y socioeconómicos de su tecnología promisoría. - Resultados químico-físicos del café. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros dinámicos en fincas. - Encuestas formales e informales - Experimentación en cafetales 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabulación e interpretación de encuestas y registros de fincas. - Análisis estadístico y económico de los resultados experimentales. - Elaboración de informes de los resultados experimentales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de costos de establecimiento y producción de cafetales. - Documentos técnicos - Boletines periódicos. - Manuales de precios de insumos y equipo agrícola utilizados

INSTITUCION	TIPO DE INFORMACION QUE RECOLECTAN	PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	DIVULGACION
CENTA	<ul style="list-style-type: none"> - Los diferentes manejos tecnológicos de los principales sistemas de cultivo a nivel finca, zonas y regiones del país. - Costos de producción de los principales sistemas de cultivo según diferentes niveles de tecnología. - Resultados biológicos (producción y rendimiento) y socioeconómicos de la tecnología promisoría del CENTA. - Resultados bioquímicos y físicos de productos e insumos agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación en campos de agricultores. - Encuestas formales e informales, específicas - Registros dinámicos en fincas de agricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabulación y análisis de encuestas y registros de campo. - Análisis estadístico y económico de los resultados experimentales. - Elaboración de informes de los resultados de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos técnicos - Eventos regionales como las reuniones anuales del PCCMCA. - Boletines periódicos. - Otros seminarios nacionales y de la región de C.A. y el Caribe. - Manuales de costos de producción de los granos básicos, hortalizas, frutas y agroindustriales. - Manuales de precios de insumos y equipos agrícolas. - Giras de campo para demostraciones. - Divulgación.
CENTRO DE DESARROLLO GANADERO (CDG)	<ul style="list-style-type: none"> - Registro del ganado lechero sobre tasas de producción diaria. - Mejoramiento de la salud animal y producción de forrajes-ensilado. - Introducción de nuevos productos de origen animal para su registro y control de calidad. - Manejo de bancos de semen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación en explotaciones pecuarias. - Visitas de reconocimiento al campo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de informes de resultados de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de divulgación por radio. - TV, folletos, etc. para prevención y erradicación de enfermedades. - Giras de campo para demostraciones. - Documentos técnicos.

INSTITUCION	TIPO DE INFORMACION QUE RECOLECTAN	PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	DIVULGACION
CENTRO DE RECURSOS NATURALES	<ul style="list-style-type: none"> - Registros de producción de especies menores (aves, conejos, abejas, porcinos). - Registros genealógicos. - Manejo de pastos y forrajes. - Ordenación de cuencas hidrográficas y control de torrentes - Areas críticas de erosión. - Levantamientos topográficos. - Control de salineras y camaroneras. - Infracciones forestales. - Pronósticos meteorológicos. - Datos climatológicos e hidrológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de campo. - Estaciones hidrométricas y climatológicas. - Instrumentos de medición meteorológicos y de hidrología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de difusión para la preservación, conservación y desarrollo de los recursos renovables. - Anuario Forestal 1989/90. - Documentos (4) sobre la legalización, registro y control del comercio de la vida silvestre. - Almanagues meteorológicos. - Divulgación por radio y periódicos. - Mapas de uso actual y potencial del suelo.
CENDEPESCA	<ul style="list-style-type: none"> - Licencias para pesca de camarón. - Censo de pescadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación en cuerpos de agua. - Encuestas periódicas a los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de informes. - Tabulaciones de encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos y dictámenes técnicos. - Divulgación por periódicos y TV. - Boletines.

INSTITUCION	TIPO DE INFORMACION QUE RECOLECTAN	PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	DIVULGACION
DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE (DGRD)	<ul style="list-style-type: none"> - Informes sobre la organización y administración pesquera. - Datos sobre características biológicas en los diferentes cuerpos de agua. - Precios de productor pesquero en el mercado nacional. - Datos de "captura" pesquera a nivel de país. - Datos sobre el potencial del recurso marino. - Base de datos de los recursos hídricos: disponibilidad de agua superficial y subterránea, áreas bajo riego, climatología. - Proyectos elaborados sobre riego y avenamiento (banco de proyectos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones y visitas a los productores. - Investigaciones de precios en los mercados. - Investigación de cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de informes de resultados de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos técnicos.

NOTA:

Esta información ha sido tomada de la referencia No. 1.

EL SALVADOR. ASOCIACIONES Y GREMIOS EN EL
SECTOR AGROPECUARIO

<u>Nombre o razón social</u>	<u>Siglas</u>
1. Asociación de Productores de Soya de Oriente	APSO
2. Asociación de Porcicultores Salvadoreños	ASPORC
3. Asociación de Ganaderos de El Salvador	AGES
4. Asociación de Avicultores de El Salvador	AVES
5. Asociación Cooperativa de Productores de Algodón	ACOPAL
6. Asociación de Beneficiadores y Exportadores de Café	ABECAFE
7. Asociación de Proveedores Agrícolas	APA
8. Asociaciones de Productores de Leche	PROLECHE
9. Asociación de Productores de Caña	PROCAÑA
10. Asociación de Agrónomos de la Escuela Nacional de Agricultura	SAENA
11. Sociedad de Ingenieros Agrónomos de El Salvador	SIADES
12. Unión de Cooperativas de Apicultores de El Salvador	UCAFES
13. Sociedad de Cooperativas de Apicultores de El Salvador	SUCAES
14. Asociación de Médicos Veterinarios de El Salvador	AMVES
15. Asociación de Técnicos Avícolas de El Salvador	ATAES
16. Asociación Cafetalera de El Salvador	ACES
17. Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras, Beneficiadores y Exportadoras de Café	UCRAPROBEX

NOTA: Estas entidades aglutinan a grandes productores agropecuarios, otras a personas que poseen la misma profesión.

Elaborado: División de Seguimiento y Evaluación de la OSPA
5 de julio de 1991

ANEXO No. 3
EL SALVADOR. ORGANIZACIONES DE SEGUNDO Y TERCER
GRADO CONFORMADAS POR COOPERATIVAS AGRICOLAS
Y PESQUERAS

Federaciones	No. de Cooperativas	No. de Cooperativistas
1. Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria de R. L. (FESACORA)	218	14,445
2. Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Salvadoreña de R. L. (FECORASAL)	47	5,300
3. Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de la Región Central de R. L. (FECORACEN)	36	2,376
4. Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Región Para-central de R. L. (FECORAPCEN)	36	2,000
5. Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Región Oriental de R. L. (FECORAO)	68	4,448
6. Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuarias Integradas (ACOPAI)	179	10,740
7. Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias (FENACOA)	11	660
8. Federación de Asociaciones Cooperativas Pesqueras de El Salvador (FECOPEs)	11	550
9. Federación de Asociaciones Cooperativas Agropecuarias Salvadoreñas (FEDECAS)	14	840
10. Federación de Cooperativas Agropecuarias de El Salvador (FECOAS)	10	600
11. Federación de Cooperativas Agropecuarias de El Salvador (FEDECOPADES)	25	1,500

Federaciones	No. de Cooperativas	No. de Cooperativistas
*12. Asociación Nacional Indígena Salvadoreña (ANIS)	6	360
*13. Unión Comunal Salvadoreña (UCS)	150	9,000
*14. Asociación Salvadoreña de Trabajadores Agropecuarios (ASTA)	20	1,200
*15. Central Campesina Salvadoreña (CCS)	49	2,940
*16. Asociación Nacional Campesina (ANC)	6	360
*17. Unión Nacional de Trabajadores Campesinos (UNIC)	15	900
*18. Asociación de Campesinos Salvadoreños (ACS)	10	600
*19. Asociación Nacional de Trabajadores Agropecuarios (ANTA)	41	2,460
*20. Asociación Salvadoreña Indígena Democrática (ASID)	4	240
*21. Asociación Salvadoreña de Agropecuarios Salvadoreños (ANAS)	3	180
*22. Asociación Nacional de Cooperativas Agropecuarias (ANCA)	3	180
*23. Central General Agraria y Similares (CEGAS)	12	720
*24. Asociación Democrática de Trabajadores Agropecuarios Indígenas Salvadoreños (ADTAIS)	3	180
*25. Asociación Rural Agropecuaria Salvadoreña (ARAS)	2	120

Federaciones	No. de Cooperativas	No. de Cooperativistas
*26. Federación Nacional de Trabajadores Campesinos de Asociaciones Cooperativas (FENTRAC)	10	600
*27. Unión Nacional de Trabajadores Agropecuarios (UNATA)	6	360
T O T A L	995	63,859

Confederaciones	No. de Federaciones	No. de Cooperativas
1. Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS)	4	187
2. Confederación de Asociaciones de Cooperativas de El Salvador (COACES) 1/	2	65

* En su estructura operan como organizaciones de 2o. grado, pero están inscritas (legalmente) como gremiales campesinas de 1er grado.

1/ Incluye 3 federaciones, pero se excluye a la Federación Nacional de la Industria del Transporte (FENACITES), por no dedicarse a actividades agrícolas.

FUENTE: Departamento de Asociaciones Agropecuarias. MAG. 1990.

Elaborado: División de Seguimiento y Evaluación de la OSPA, 5 de julio de 1991.

ANEXO No. 4

**INSTITUCIONES NACIONALES QUE GENERAN ESTUDIOS DE LA
ACTIVIDAD ECONOMICA EN EL SALVADOR****1. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
(FUSADES)**

Esta institución prepara documentos periódicos sobre la actividad económica, dentro de sus publicaciones cabe destacar: Informe de Coyuntura, Boletín Económico y Polémica, entre otros. A su vez, publica investigaciones formales en el campo económico y social y es depositaria en el país del Banco Mundial. Conduce un Programa de Diversificación de la Agricultura (DIVAGRO), orientado a promocionar nuevas alternativas de exportación.

2. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (U.C.A.)

La UCA elabora publicaciones periódicas en el campo económico, político y social, dentro de las cuales se puede mencionar: Revista ECA, Realidad Económico-Social y El Salvador Proceso. También publica boletines técnicos como: Boletín de Ciencias Agrarias, Administración de Empresas, Derecho, etc.

Se puede decir que sus trabajos son, por una parte, investigaciones académicas y, por otra, análisis y reflexiones con propuestas concretas. La revista ECA, data su producción desde 1955.

3. Centro de Investigaciones Tecnológicas y Científicas (CENITEC)

Sus principales publicaciones son: Revista Presencia, Política Económica y Cuadernos de Investigación Económica.

Es interesante destacar que esta institución promueve considerablemente muchos seminarios y debates sobre tópicos de la realidad del país.

4. Centro de Investigación y Acción Social (CINAS)

Es una institución de reciente formación, conformada por catedráticos universitarios e investigadores. A pesar de no contar con publicaciones periódicas de amplia difusión, la institución ha promovido y participado en seminarios y debates a nivel nacional.

5. Universidad de El Salvador (UES)

Como primer Centro de Estudios Universitarios ha preparado una serie de documentos e investigaciones económicas, científicas, sociales, etc. importantes. Sin embargo, es de lamentar que desde hace unos años su actividad ha disminuido considerablemente por problemas económicos de la institución y por la situación política prevaleciente en el país.

Dentro de sus publicaciones periódicas se puede mencionar la Revista Análisis Coyuntural.

6. Por otro lado se puede mencionar que muchos gremiales preparan sus revistas en forma periódica, donde, en algunos casos, se presentan análisis económicos.

Dentro de éstas se tienen:

"El Exportador" De la Corporación de Exportadores de El Salvador.

"Correo Económico" De la Asociación Nacional de la Empresa Privada.

"Unidad Empresarial" De la Asociación Nacional de la
Empresa Privada.

"Industria" De la Asociación Salvadoreña de
Industriales.

7. En el sector público se encuentran unidades especializadas en el análisis económico, dentro de ellas cabe mencionar:

Banco Central de Reserva

Grupo Asesor Económico y Social (GAES)

Unidad de Análisis de Políticas Agropecuarias.

Elaboración: Ingeniero Edwin Aragón Rojas
Unidad de Políticas (UAPA, OSPA)
San Salvador, 7 de julio de 1991

ANEXO No. 5

RELACION DE ONG'S VINCULADOS A LOS RECURSOS NATURALES
Y AL MEDIO AMBIENTE

1. ASOCIACION SALVADOREÑA PARA LA CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE (ASACMA)
2. AMIGOS DEL ARBOL (AMAR)
3. CENTRO SALVADOREÑO DE TECNOLOGIA APROPIADA (CESTA)
4. FUNDACION MONTECRISTO
5. SOCIEDAD AMBIENTALISTA SALVADOREÑA (SAS)
6. AMIGOS DE LA TIERRA
7. UNIDAD ECOLOGICA SALVADOREÑA (UNES)*
8. FUNDACION ECOLOGICA SALVADOREÑA ECOACTIVO 20-30
9. FUNDACION SALVADOREÑA DE RECURSOS MARINOS Y LIMNOLOGICOS (FUREMAR)
10. MOVIMIENTO ECOLOGICO SALVADOREÑO (MES)
11. FUNDACION TECLENA PRO-MEDIO AMBIENTE (FUTECMA)
12. ASOCIACION PARA LA PROTECCION AMBIENTAL EN EL SALVADOR
13. SOCIEDAD DE ESTUDIOS ECOLOGICOS UNIVERSIDAD JOSE SIMEON CANAS (SEEVCA)
14. ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROMOCION, CAPACITACION Y DESARROLLO (PROCADES)

* UNES es una agrupación de hecho de algunas ONG's incluidas en este lista, sin embargo, trabaja como ONG en forma individual.

NOTA: Esta relación es incompleta.

FUENTE: Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente, San Salvador, 16 de julio de 1991.

ANEXO No. 6

AGENCIAS, ORGANIZACIONES INTERNACIONALES Y
PAISES COOPERANTES

AID	Agencia Internacional para el Desarrollo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PMA	Programa Mundial de Alimentos
OLDEPESCA	Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero
CATIE	Centro Agronómico Tropical para la Investigación y Enseñanza
OMM	Organización Meteorológica Mundial
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
CEE	Comunidad Económica Europea
OIEA	Organización Internacional de Energía Atómica
UNIFEM	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer
OPS/OMS	Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
OIRSA	Organismos Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria
OEA	Organización de Estados Americanos
INCAP	Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá
FNUAP	Fondos de las Naciones Unidas para actividades de población

- CIMMYT** Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo
- ONUDI** Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
- PROFRIJOL** Programa Cooperativo de Frijol para Centro América, México y el Caribe
- PROCACAO** Red Regional de Generación y Transferencia de Tecnología de Cacao
- ICRISAT** Instituto Internacional de Investigación para el Trópico Semiárido.
- PRECODEPA** Programa Regional Cooperativo de la Papa.
- MISION AGRICOLA CHINA**
- GOBIERNO DE CHINA**
- GOBIERNO DE JAPON**
- GOBIERNO DE MEXICO**
- GOBIERNO DE PERU**
- GOBIERNO DE ITALIA**
- GOBIERNO DE ESPANA**
- GOBIERNO DE ALEMANIA**
- GOBIERNO DE BRASIL**
- GOBIERNO DE CANADA**
- GOBIERNO DE VENEZUELA**
- GOBIERNO DE COREA**
- GOBIERNO DE ISRAEL**
- PAISES CENTROAMERICANOS**

Elaboración: División de Cooperación Internacional, OSPA.

15 de julio de 1991.

ANEXO No. 7

RELACION DEL PERSONAL PROFESIONAL DEL SISTEMA

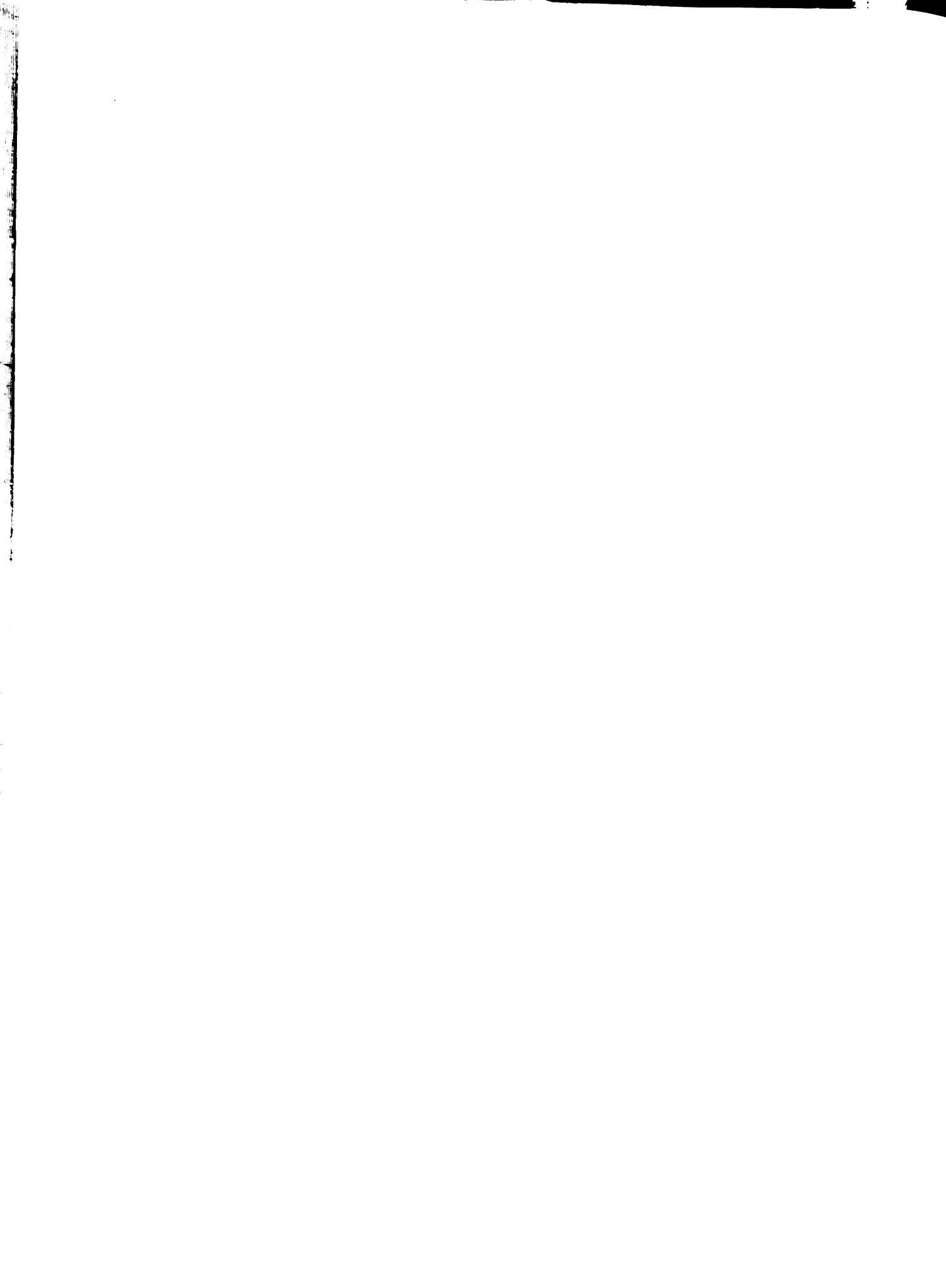
N O M B R E	PROFESION/ESPECIALIZACION	AÑOS DE EXPERIENCIA	
		En la profesión/ Especialización	En la OSPA o (UPI)
Mercedes Regina Llort (Director Técnico de OSPA)	Economista		
Análisis de Políticas			
Luis Enrique Córdova	Economista Agrícola	10	3 meses
José Bueno Alférez		13	9 meses
Roberto Cañas Alarcón	Economista	16	1
Alma Sonia Nuila Meléndez	M.S. Economista Agrícola	10	1,6 meses
Edgar A. Cruz Palencia	Economista	3 años	1 1/2
José Alfonso Arévalo Martínez	Ingeniero Industrial	12	1
Francisco Enrique Aguilar Acosta	Economista Agrícola, Técnico Programador de Computadoras		1,6 meses
Ricardo Aristides Guevara	Economista	14	1.6 meses
Edwin M. Aragón	Ingeniero Agrónomo especializado en Economía Agrícola		1,6 meses
Programación y Proyectos			
Julio E. Quinteros	Economista	12	4
Anselmo Renderos A.	Economista	16	7
Nelson F. Leiva	Economista	10	2
Iván D. Orrellana	Economista	9	2
Jorge Anibal Castaneda	Admón. de Empresas	9	3
Antonia Vásquez	Admón. de Empresas	12	3
Magda v. de Sánchez	Admón. de Empresas	14	7
José M. Flores P.	Sociólogo	11	5
Cooperación Internacional (OSPA)			
Violeta Lardé de Rodríguez	Economista	13	13
Area de Proyectos			
Manuel Antonio Rivas Menno	Ingeniero Industrial	11	5
Dona Morena Pineda de Urbina	Lic. en Trabajo Social	7	4
Ana María Zaldivar de Cañas	Admón. de Empresas	17	(13), 1
María Elizabeth Ortiz Pérez	Admón. de Empresas		4 meses



N O M B R E	PROFESION/ESPECIALIZACION	AÑOS DE EXPERIENCIA	
		En la profesión/ Especialización	En la OSPA o (UPI)
Area de Capacitación			
Sofía Cristales de Flores	Contador	17	1
Marcia Serrano Piche	Licenciada en Mercadotecnia y Publicidad	7	4
Matilde Echegoyén de González	Trabajadora Social	23	(1), 6 meses
Desarrollo Institucional y Presupuesto (OSPA)			
Silvia Campos de Machuca	Economista	17	17
Maximiliano Oswaldo Jovel	Admón. de Empresas	12	6
Ricardo Rebollo Martínez	Admón. de Empresas	15	9
Carlos Herrera Palacios	Admón. de Empresas	7	3
Arnoldo Edmundo Hernández	Admón. de Empresas	8	4
Vilma Elizabeth de Martínez	Admón. de Empresas	10	8
Marcelo Enrique Campos	Economista	10	10
Seguimiento y Evaluación (OSPA)			
Manuel Antonio Batres	Ingeniero Agrónomo	11	7
José Santos Castillo Silva	Sociólogo	11	7
Raúl Armando García C.	Economista	18	6
José Benjamín Muñoz Q.	Ingeniero Agrónomo	5	5
Reina Margarita Romero M.	Ingeniero Agrónomo	5	5
Marco Tulio Girón Coto	Ingeniero Agrónomo	11	1,8 meses
Ernesto Rogelio Ramírez H.	Ingeniero Agrónomo	4	4
Oscar Alfonso Funes Anya	Ingeniero Agrónomo	8	1,8 meses
Milton Mauricio Salazar p.	Ingeniero Agrónomo	4	4
Carlos Eduardo Bernúdez	Ingeniero Agrónomo	12	6 meses
Dirección de Servicios Agropecuarios (UPI)			
Pedro Alfonso Guardado Portillo	Admón. de Empresas	8	(6)
María Guadalupe M. de Flores	Admón. de Empresas	7	(6)
Nidia Judith C. de Aguilar	Economista	16	(8)
Roosevelt González	Agr. y Ext. en Ing. Agr.	3	(1)
María Mercedes Alemán de Tobar	Egresada de Admón. de Empresas	10	(4)
Clementina Velásquez de Ortiz	Bachiller	11	(6)



N O M B R E	PROFESION/ESPECIALIZACION	ANOS DE EXPERIENCIA	
		En la profesión/ Especialización	En la OSPA o (UPI)
Centro de Tecnología Agropecuaria (CENTA) (UPI)			
Victor Hugo Jovel G.	Lic. en Economía	5	12 años
Mirta Bella Molina V.	M.S. Economía Agrícola	4	7 meses
Bertila Girón González	Lic. Economía del Hogar	11	6 años
María Erlinda Quintanilla	Lic. Economía del Hogar		
	Lic. en Psicología	8	6 años
Victor Manuel Quintanilla	Lic. Admón. de Empresas	1	2 años
Hernán Atilio Aguilar	Ingeniero Agrónomo	8	1 año
Ana Graciela del R. Batres	Ingeniero Industrial	4	2 años
Marina Yanet López Cañas	Lic. en Trabajo Social	4	2 años
Centro de Desarrollo Ganadero (CDG) (UPI)			
Luis Rafael Arévalo	Ingeniero Agrónomo	15	10 meses
José Emérito Rubio	Ingeniero Agrónomo	11	1,5 meses
Ricardo Mejía	Ingeniero Agrónomo	7	8 meses
Dolores Chopin de Calderón	Est. Lic. en Letras		1,6 meses
Gabriel Pérez	Economista	3	2 meses
Juan Antonio Molina	Est. de Derecho		1, 4 meses
Dario Santos Campos	Br. Comerc. Opc. Cont.		6
Centro de Defensa Agropecuaria (CDA) (UPI)			
Aristides Magaña	Economista	18	2
María Teresa de Reyes	Admón. de Empresas	15	5
Gladys Santano	Egresada de Economía	15	1
Edith de Chavarria	Admón. de Empresas	3	6 meses
María Emma de Escobar	Est. de Admón. de Empresas		1
Jorge Alberto Linares	Est. de Admón de Empresas		1
Región Occidental (UPI)			
Carlos Alberto Mata	Ingeniero Agrónomo	6	2
Mario Oscar Hazariego	Ingeniero Agrónomo	11	1
Máximo Alfredo Cabrera	Admón. de Empresas	8	6 meses
Luis Enrique Contreras	Bachiller Académico	2	5 meses



N O M B R E	PROFESION/ESPECIALIZACION	AÑOS DE EXPERIENCIA	
		En la profesión/ Especialización	En la OSPA o (UPI)
Región Central (UPI)			
Ana Ruth Alarcón de Serrano	5o. año Admón. de Empresas	14	8
Oralia Santa María de Punes	Lic. en ciencias de la Educación	25	3
Irma Yolanda de Najarro	Economista	8	3 meses
Mons Iván Alfaro Galán	Ing. Agrónomo, Zootecnista	20	10
José Luis Díaz Santos	Egresado de Economía	6	5
Ana Arely Arriola Linares	2o. año Licenciatura en Idiomas	1.6 meses	2 meses
Allan Salomón González	3er año de Ingeniería Agronómica	10	3
Ruth Elizabeth Urquilla Salinas	Est. Admón. de Empresas	15	1.6 meses
Región Paracentral (UPI)			
Jorge Alberto Arguello Ayala	Ingeniero Agrónomo/Crédito Agrícola y Adm. Bancaria	27	6 meses
Juan Pereira Aguilar	Ingeniero Agrónomo	7	6
Inocencio Velásquez	Admón. de Empresas	8	3 meses
Abraham Mena Vásquez	Est. de 6o año Economía	6	6
Región Oriental (UPI)			
Carlos Portillo Ayala	Ingeniero Agrónomo	11	3
Joaquín Barahona Rivas	Economista	5	2
José Manuel Amaza	Ingeniero Agrónomo	3	3
Centro de Recursos Naturales (CENREN) (UPI)			
Rafael A. Marroquín	Admón. de Empresas	19	7
Juan Ramón Cueva	Admón. de Empresas	5	1, 9 meses
Luisa A. Menjivar A.	Egresado Admón. Empresas	5	2
Ana María de Herrera	Admón. Bancaria		3 meses
María Fidelia Velásquez	Economista	3	6, 10 meses
Rafael Lazo Meléndez	Economista	10	20
Centro de Riego y Drenaje (CRD) (UPI)			
José Rosa Martínez	Economista. Especialista en Proyectos. 2 años Ing.	11/11	2
Matilde Miranda Valle de Cornejo	5o. año Admón. Empresas	5	4
Gilma Venancia Cabrera	Egresada en Psicología	2	1



N O M B R E	PROFESION/ESPECIALIZACION	ANOS DE EXPERIENCIA	
		En la profesión/ Especialización	En la OSPA o (UPI)
Ma. Graciela Flores de Magaña	Técnico en Mercadeo	5	5
Fermin Valladares López	3er año Admón. Empresas		1
Pedro Landaverde Pineda	Bachiller Agrícola	10	2
Gloria Maria Alvarado Rivas	Secretaria Comercial	20	4
Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA) (UPI)			
Ana Teresa Pineda	Admón. de Empresas	5	5
Oscar Castro Peñate	Economista	15	10
Oscar Rodríguez V.	Egresado de Economía	1.5	1.5
Carlos Colorado	Economista	4	recién ingresado

NOTA: No se ha incluido la relación del personal profesional del Centro de Cómputo y Administración y Finanzas de la OSPA. Asimismo, no se ha incluido a las UPIS de las instituciones descentralizadas.

FUENTE: Las unidades del Sistema.

ANEXO No. 8

REFERENCIAS Y DOCUMENTOS CONSULTADOS

1. LA POLITICA SECTORIAL Y LA PLANIFICACION AGROPECUARIA: DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS. José Lois Malkun, Víctor Revilla Calvo, MAG-IICA-PFI, San Salvador, enero de 1991.
2. EL PAPEL DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL. Jaime Paredes C. MAG-IICA_PFI, San Salvador, mayo de 1990.
3. LA ESTRATEGIA SECTORIAL AGROPECUARIA 1991/1994. Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, febrero de 1991. (Versión no oficial).
4. PROPUESTA PARA ADECUAR A LA OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA AL NUEVO ROL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA. Jaime Paredes C., MAG-IICA-PFI, San Salvador, mayo de 1990.
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACION. PAUTAS BASICAS PARA EL DESARROLLO RURAL. Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Rural del Comité administrativo de Coordinación de las Naciones Unidas. Roma, diciembre de 1984.
6. DECRETO No. 621. LEY DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES PUBLICAS (SINACIP), promulgado el 26 de noviembre de 1990 y vigente a partir del 27 de diciembre de 1990.
7. REGLAMENTO DE LA LEY DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES PUBLICAS. Versión del 23 de enero de 1991.

8. INSTRUCTIVO No. 2 DE LA LEY Y REGLAMENTO DEL SINACIP. PARA REGULAR EL DICTAMEN TECNICO ECONOMICO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE INVERSION PUBLICA. MIPLAN. Dirección de la Administración de la Inversión Pública, San Salvador, mayo de 1991.
9. PRIORIDADES DE INVESTIGACION AGROPECUARIA EN EL SALVADOR. Héctor Medina Castro, AID, IICA, San Salvador, octubre de 1990.
10. INFORME TECNICO: REESTRUCTURACION ORGANICA DE LA OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA. OSPA, PFI, San Salvador, septiembre de 1990.
11. TERCER INFORME SEMESTRAL SOBRE EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE EL SALVADOR. CONVENIO DE COOPERACION TECNICA ATN/SF-3201-ES (período enero-mayo de 1991). José Enrique Lois.
12. INFORME ESPECIFICO. PLANIFICACION Y PROYECTOS. Héctor Medrano, Estela Hernández, San Salvador, enero de 1991.
13. PROPUESTA DEL SISTEMA DE PLANIFICACION DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA. Héctor Medrano, Estela Hernández, San Salvador, mayo de 1991.
14. PLAN SECTORIAL AGROPECUARIO 1991. OSPA, MAG. San Salvador, febrero de 1991.
15. PLAN OPERATIVO DE LA OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACION AGROPECUARIA 1991. San Salvador, diciembre de 1991.
16. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION PROPUESTO PARA EL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO. OSPA, (DISE). Mayo de 1991.

17. LOS PROYECTOS DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL MARCO DEL SISTEMA DE PLANIFICACION: DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES. Héctor Medrano, Estela Hernández, San Salvador, noviembre de 1990.

18. PLAN DE ACCION DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL MAG. Ministerio de Agricultura, OSPA, San Salvador, febrero de 1991.





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