

IICA-CIDIA
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN GUATEMALA

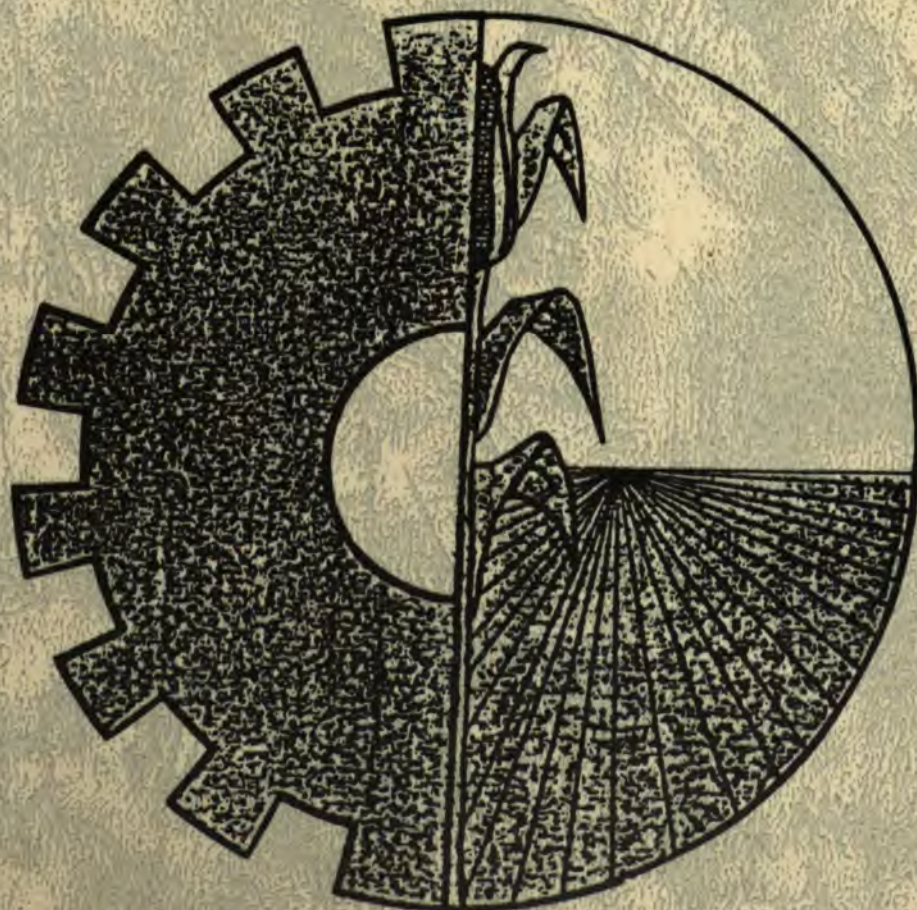
EVALUACION DEL ESTADO DE LA ORGANIZACION REGIONAL DEL S.P.A. Y PROPUESTA PARA SU CONSOLIDACION

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

J. O. VEGA LUNA

IICA — CIDIA

Mayo Vega Luna



IICA
E 14
7422e

Guatemala, GUATEMALA
JUNIO de 1978

2a. impresión
Octubre de 1982



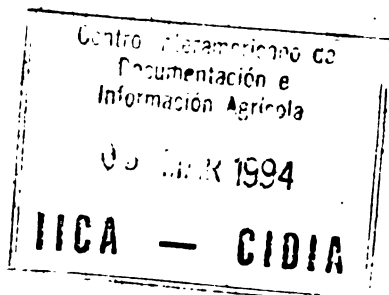
Faint, illegible text or markings in the upper portion of the page, possibly bleed-through from the reverse side.

Large area of extremely faint, illegible text or markings in the center of the page, possibly bleed-through from the reverse side.

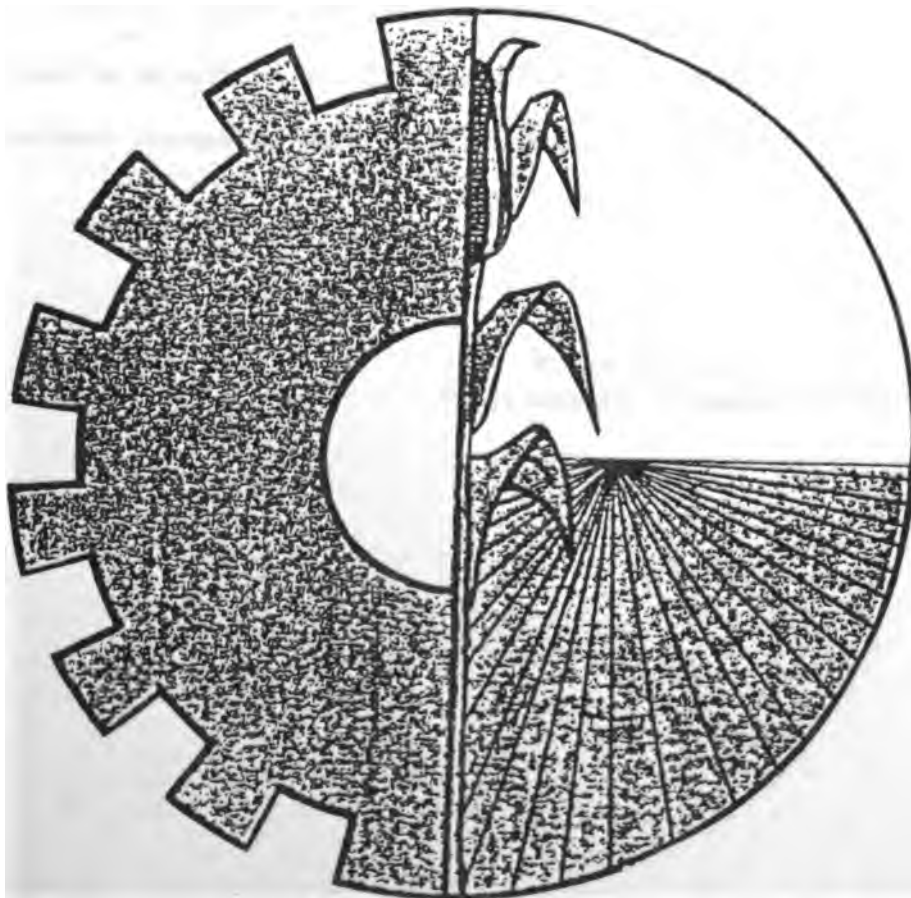


INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN GUATEMALA

EVALUACION DEL ESTADO DE LA ORGANIZACION REGIONAL DEL S.P.A. Y PROPUESTA PARA SU CONSOLIDACION



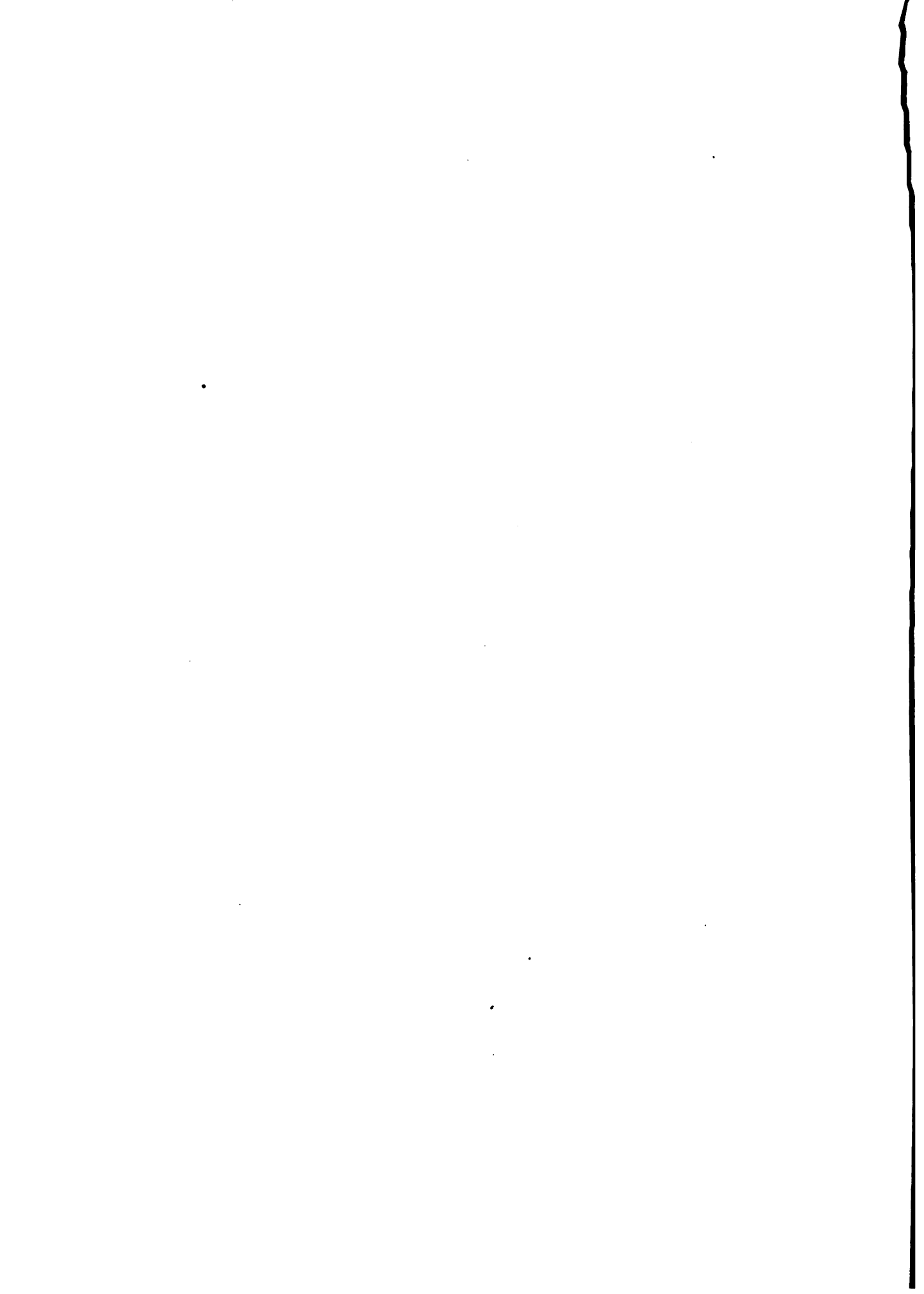
Mayo Vega Luna



00004184

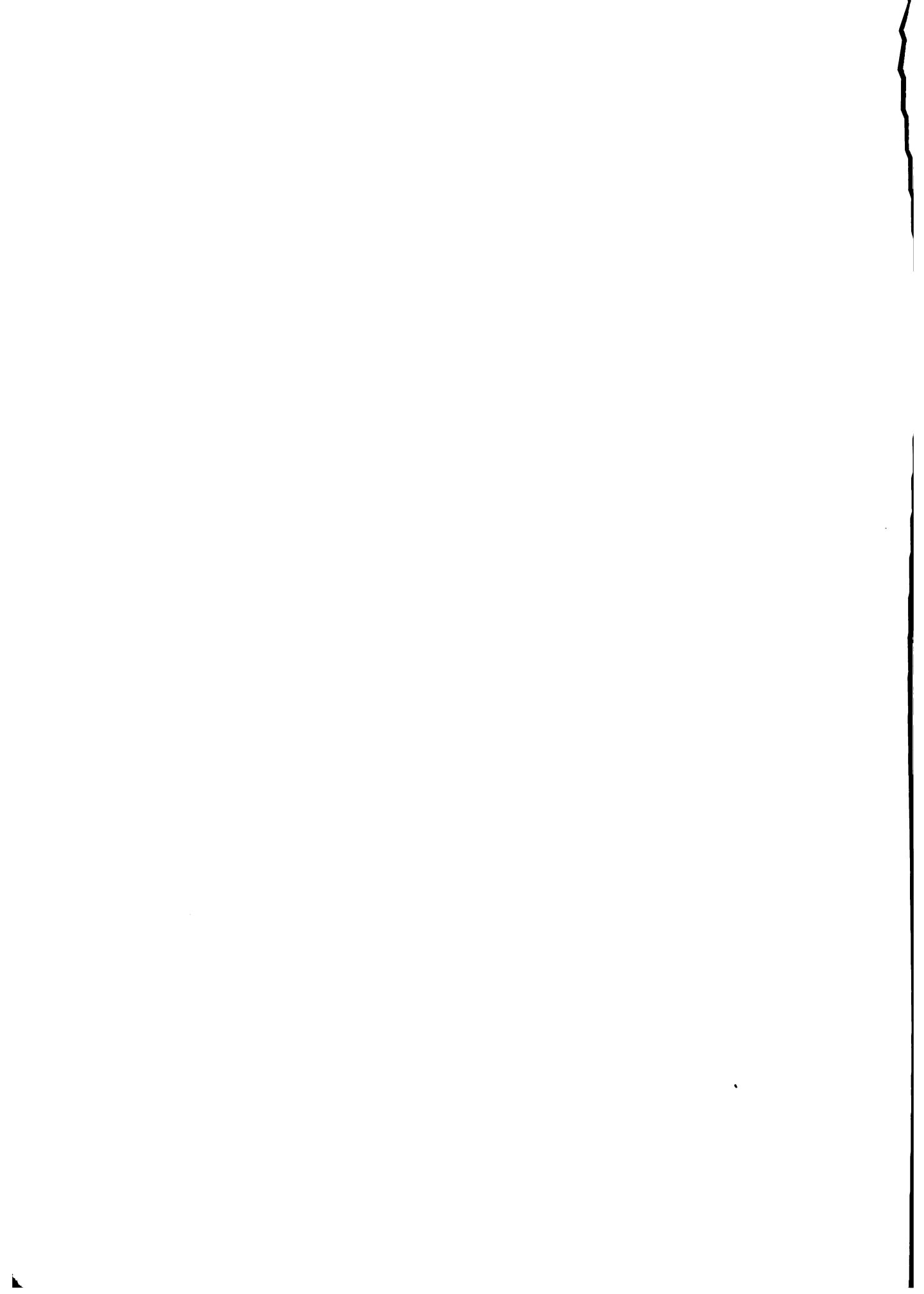
"Los objetivos de la Planificación Regional deben ser definidos de tal manera que no generen, innecesariamente, temores de parte de los "intereses de poder" existentes, los cuales controlan las varias etapas del proceso de toma de decisiones... se incluye dentro de los "controladores", no solamente los intereses políticos, de clase y de negocios, sino también aquellos administradores de organismos gubernamentales cuya cooperación se necesita para cumplir con la misión asignada a los planificadores regionales y a las entidades de desarrollo regional... la batalla por el control de las políticas y de los recursos continúa, aún después de expedirse una legislación favorable y de constituirse los organismos deseables para la planificación regional".

W. Arthur Lewis
"Development Planning" (1966)



CONTENIDO

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCION	1
A. Cobertura e Importancia del Estudio	1
B. Objetivos del Estudio	5
II. SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION REGIONAL Y DE LA COORDINACION DEL SPA EN LAS REGIONES	6
A. El Mecanismo de Organización y Coordinación Regional	6
B. Situación de la Doctrina Institucional de los CRDA.	6
1. Objetivos Institucionales	6
2. Productos Institucionales	8
3. Estrategia Operativa	10
C. Situación de la Capacidad Operativa de los CRDA ..	11
D. Institucionalización de la Organización Regional y de los CRDA	15
E. Justificación del uso de Comités Regionales	16
III. PROPUESTA PARA LA CONSOLIDACION DE LA ORGANIZACION REGIONAL DEL SPA	19
A. Resumen de la Problemática	19
B. Perfil del Posible Proyecto para la Consolidación de la Organización Regional	20
1. Síntesis de la naturaleza de la acción a desarrollar	20
2. Objetivos del posible Proyecto	22
3. Productos Institucionales por etapa que generaría el Proyecto	23
4. Relación del Proyecto con otras actividades del SPA	25
5. Supuestos claves del futuro Proyecto	25



I. INTRODUCCION

A. Cobertura e Importancia del Estudio

En la Reforma del complejo institucional agrícola de 1971^{1/} uno de los aspectos fundamentales de la misma, incluía el reforzamiento del proceso de Formulación y Ejecución de Programas y Proyectos de Desarrollo dentro del nuevo Sector Público Agrícola (SPA).

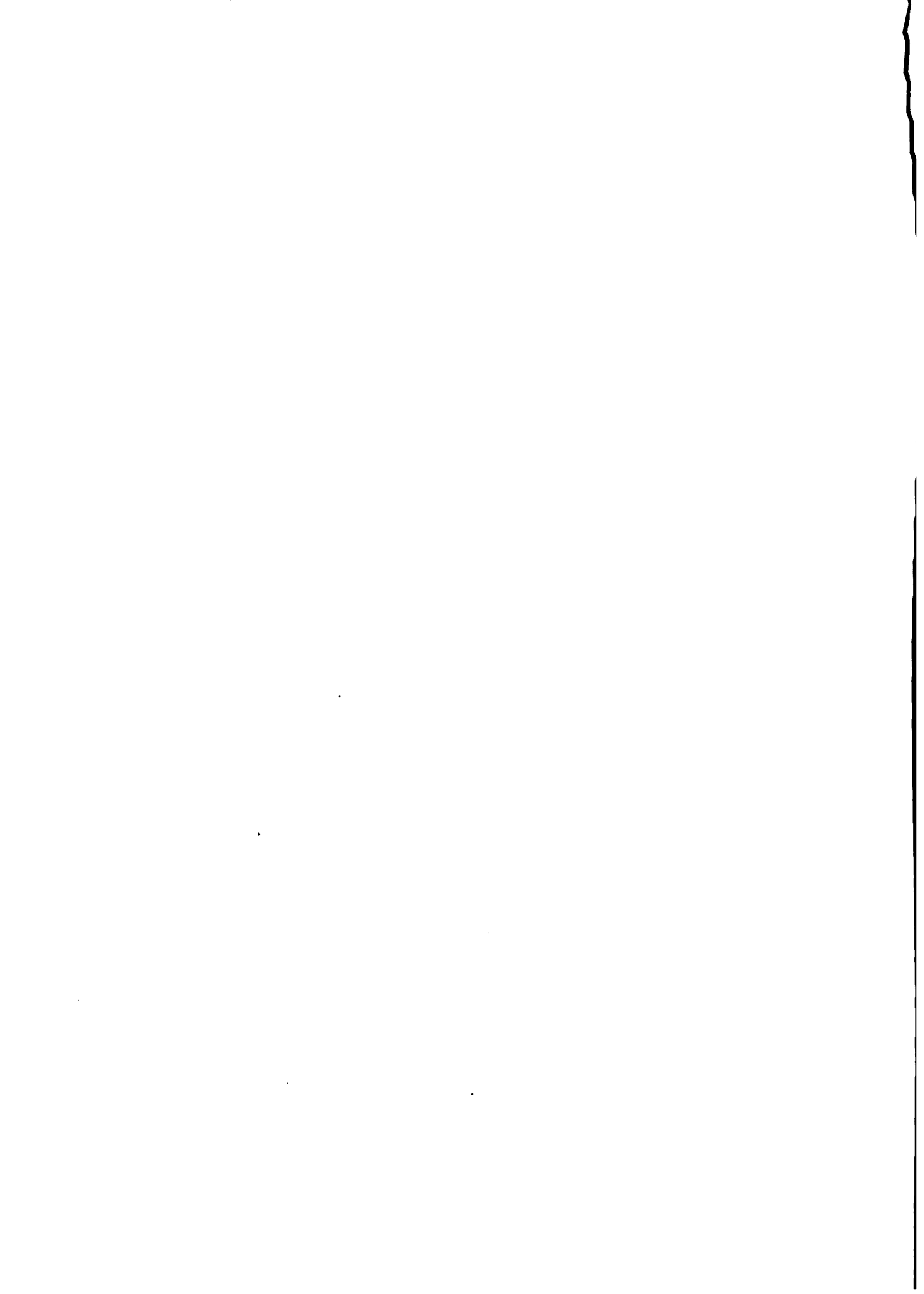
En este sentido, se introdujo el concepto de "Regionalización Operativa" con el objeto de evitar la dispersión de esfuerzos que caracterizaba a la estructura existente hasta 1970. Dicho concepto, en la práctica, significaba una descentralización real del Sector Público Agrícola, a nivel de las regiones operacionales, con el fin de que éste pudiese:

- a) Formular y ejecutar los programas regionales de desarrollo, de manera que fuesen compatibles con los recursos que posee la región afectada;
- b) Coordinar en el terreno, por intermedio de Comités Regionales de Desarrollo Agrícola (CRDA), la labor realizada por las distintas instituciones del SPA en la región;
- c) Afinar los instrumentos de política, conforme lo requiriesen las necesidades de cada región en particular.

El esquema pretendía así mismo, asegurar la coordinación necesaria, que permitiese dirigir eficientemente todo el Sector Público Agrícola, incorporando mecanismos para la coordinación a diferentes niveles. Entre los principales mecanismos intrasectoriales contemplados, se encuentran los siguientes:

- a) A la nueva Unidad Sectorial de Planificación Agrícola (USPA) y a las distintas Unidades de Programación Institucionales correspondía coordinar la programación del Sector, a través del Consejo de Programación Sectorial (COPROSEC);
- b) En el orden ejecutivo, se formuló la creación del Comité Superior de Coordinación del Sector Público Agrícola (COSUCO), el cual estaría integrado por el Jefe del Sector (Ministro de Agricultura), el Jefe de la Unidad Sectorial de Planificación, los Gerentes de BANDESA, INDECA e INTA y el Director de DIGESA, siendo sus funciones las de asesorar al Jefe del Sector en lo siguiente:
 - i. Formulación y coordinación de la política agrícola;
 - ii. Compatibilización de los programas de las distintas dependencias del Sector Agrícola;

^{1/} Programa de Desarrollo Agrícola. Plan Nacional de Desarrollo. 1971-75. Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación. Guatemala.



- iii. Asignación intrasectorial de recursos; y,
 - iv. Medidas que se requieran para la ejecución de los planes y programas de desarrollo agrícola.
- c) Siempre en el nivel intrasectorial, los Comités Regionales de Desarrollo Agrícola (CRDA) constituirían así mismo mecanismos de organización regional y de coordinación a nivel de Regiones Agrícolas.

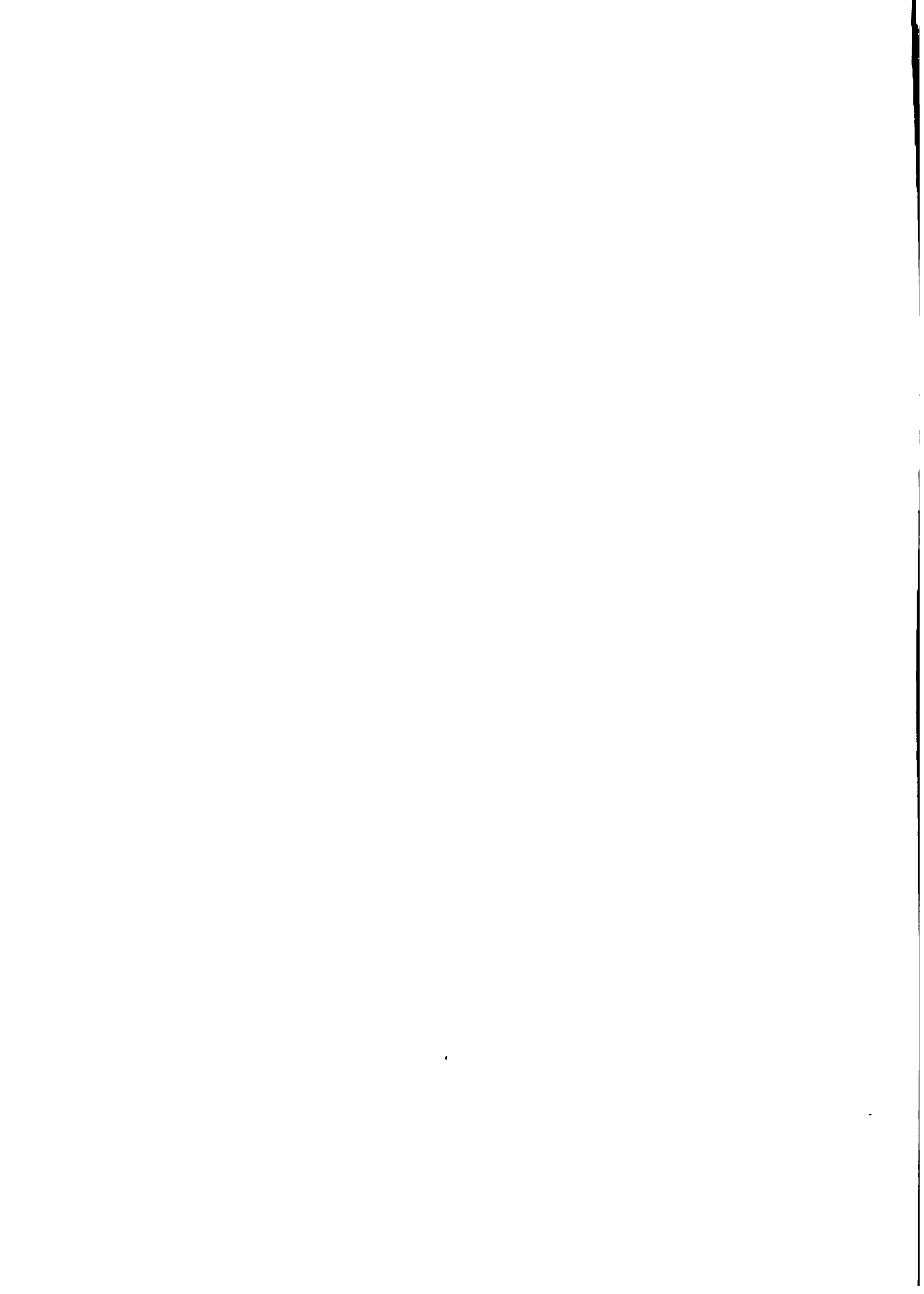
Las funciones de los Comités Regionales de Desarrollo Agrícola, se referirían a los campos siguientes:

- a) Diseñar en forma preliminar y provisoria los programas de desarrollo agrícola para los espacios operacionales correspondientes, los que luego habrían de ser compatibilizados y ajustados por la Unidad Sectorial de Planificación;
- b) Decidir, dentro de los límites de delegación de funciones que las respectivas instituciones descentralizadas acuerden conceder a sus jefes regionales, sobre los distintos aspectos operativos de los planes regionales con el fin de agilizar la ejecución de los mismos;
- c) Proporcionar información a las Unidades de Programación y a la Unidad Sectorial de Planificación para ajustar realísticamente los planes de desarrollo regional;
- d) Promover a nivel de las regiones la formación de comités de agricultores y ganaderos;
- e) Coordinar y hacer efectiva la prestación de servicios a los agricultores regionales; y,
- f) Realizar los demás trabajos y ejercer las otras funciones que acuerde el Jefe del Sector Público Agrícola.

Más tarde, en el segundo Plan 1975-79, dentro de la Política de Ajustes Institucionales para el SPA, la Secretaría del Consejo Nacional de Planificación reconoce e insiste en que la reforma institucional,..."todavía presenta algunos vacíos que es preciso cubrir, para lo cual se plantean los siguientes ajustes al aparato institucional en lo que concierne especialmente a la organización regional y la coordinación intrasectorial, a saber:

- a) Organización Regional y Regionalización de los Organismos del SPA

En el esquema institucional original, deberían haberse establecido los Comités Regionales de Desarrollo Agrícola, integrados por los funcionarios de nivel regional de cada una de las instituciones y coordinados por un Jefe



Regional, que dependería directamente del Ministro de Agricultura, estos Comités deberían estar investidos de autoridad para tomar decisiones a nivel de cada región y representaban la organización formal del SPA en ese nivel regional.

En lo que respecta a la regionalización de los organismos, esta debería hacerse conforme a los siguientes lineamientos básicos, de acuerdo con las necesidades del nuevo Plan 1975-79:

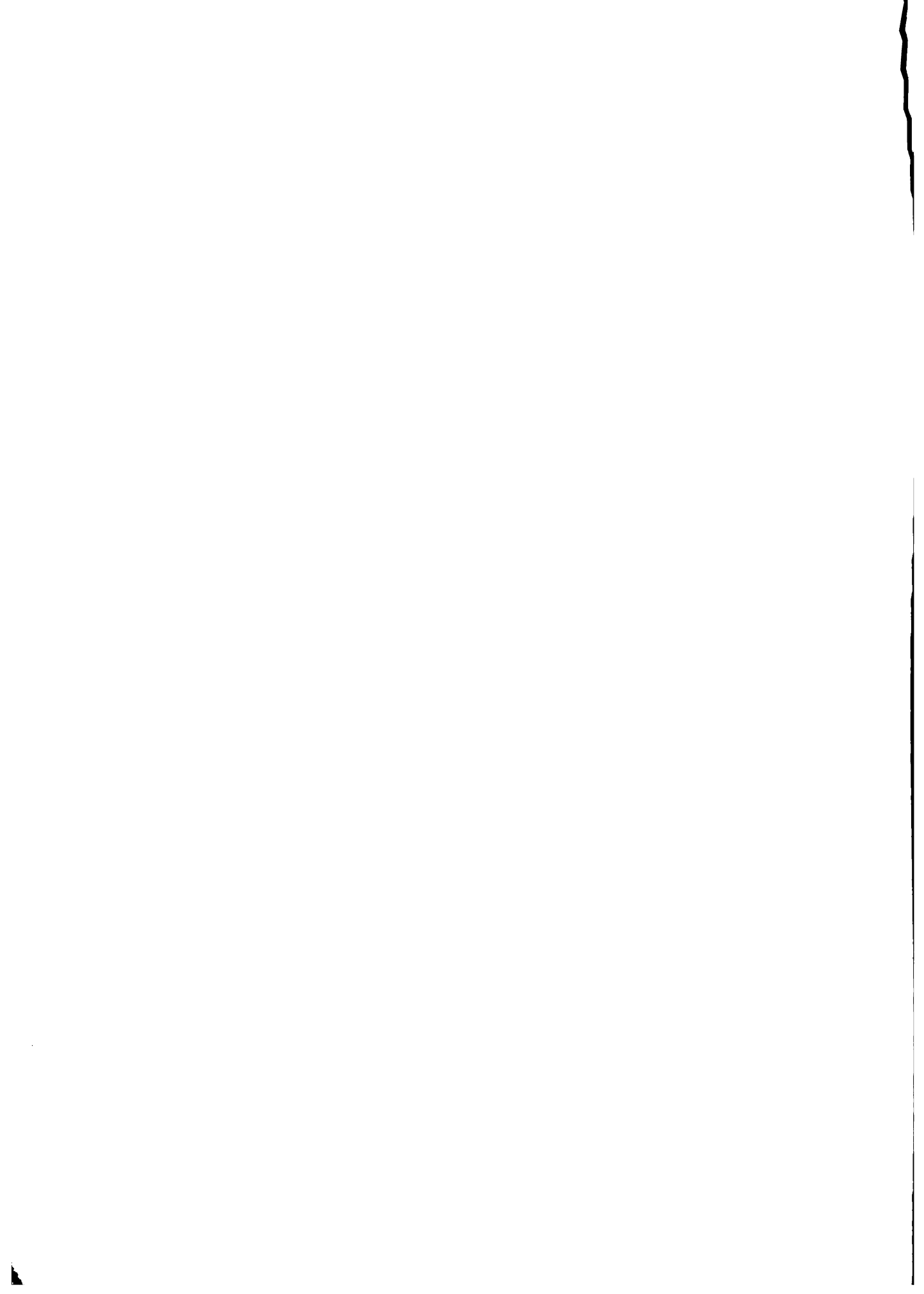
1. Todas las instituciones del SPA deberían organizarse regionalmente de acuerdo con el esquema de regiones que opera DIGESA;
2. Las jefaturas regionales, funcionarían con el apoyo técnico de un grupo de programación;
3. Todas las instituciones establecerían un sistema de información para fines de evaluación y control, a nivel regional, con base en el sistema desarrollado por DIGESA;
4. El presupuesto de las instituciones debería formularse en forma regional.

b) Mecanismos de Coordinación

Varios de los mecanismos creados con la reforma institucional de 1970 y explicitados en el Plan de Desarrollo 1971-75, no fueron convenientemente activados, por consiguiente la Política de Ajustes Institucionales de 1975-79, contemplaba los siguientes ajustes al esquema institucional:

1. Consolidar el funcionamiento de los Comités Regionales de Desarrollo Agrícola, con las funciones anteriormente mencionadas;
2. Activar el establecimiento de los Supervisores Regionales, como funcionarios de apoyo al Sistema de Planificación Sectorial;
3. Activar el establecimiento de los Supervisores de Programas, con el objeto de reforzar la coordinación de los Programas, sobre todo, aquellos de alcance regional (granos básicos)".

Como se aprecia de lo anterior, la presente área de estudio posee una importancia singular ya que básicamente constituye el elemento central de la reforma institucional de 1970, a través de la cual se pretendía asegurar el proceso de ejecución de la Política Agrícola en las regiones.



Por otro lado, la estrategia de Desarrollo Agrícola para 1975-79^{1/} incluye la configuración de un esquema de especialización agrícola a nivel regional. La división del país en espacios agrícolas con fines de programación, obedece a tres propósitos estratégicos, a saber:

1. Establecer un orden adecuado de prioridades regionales, en forma congruente con los objetivos de desarrollo agrícola;
2. Hacer más eficiente la ayuda oficial al Desarrollo Agrícola, integrándola alrededor de programas regionales prioritarios, en vez de dispersarlos en todo el país y en un conjunto poco coherente de proyectos;
3. Facilitar un enfoque, más específico de los problemas y posibilidades regionales del desarrollo agrícola y de sus relaciones con otros sectores y regiones.

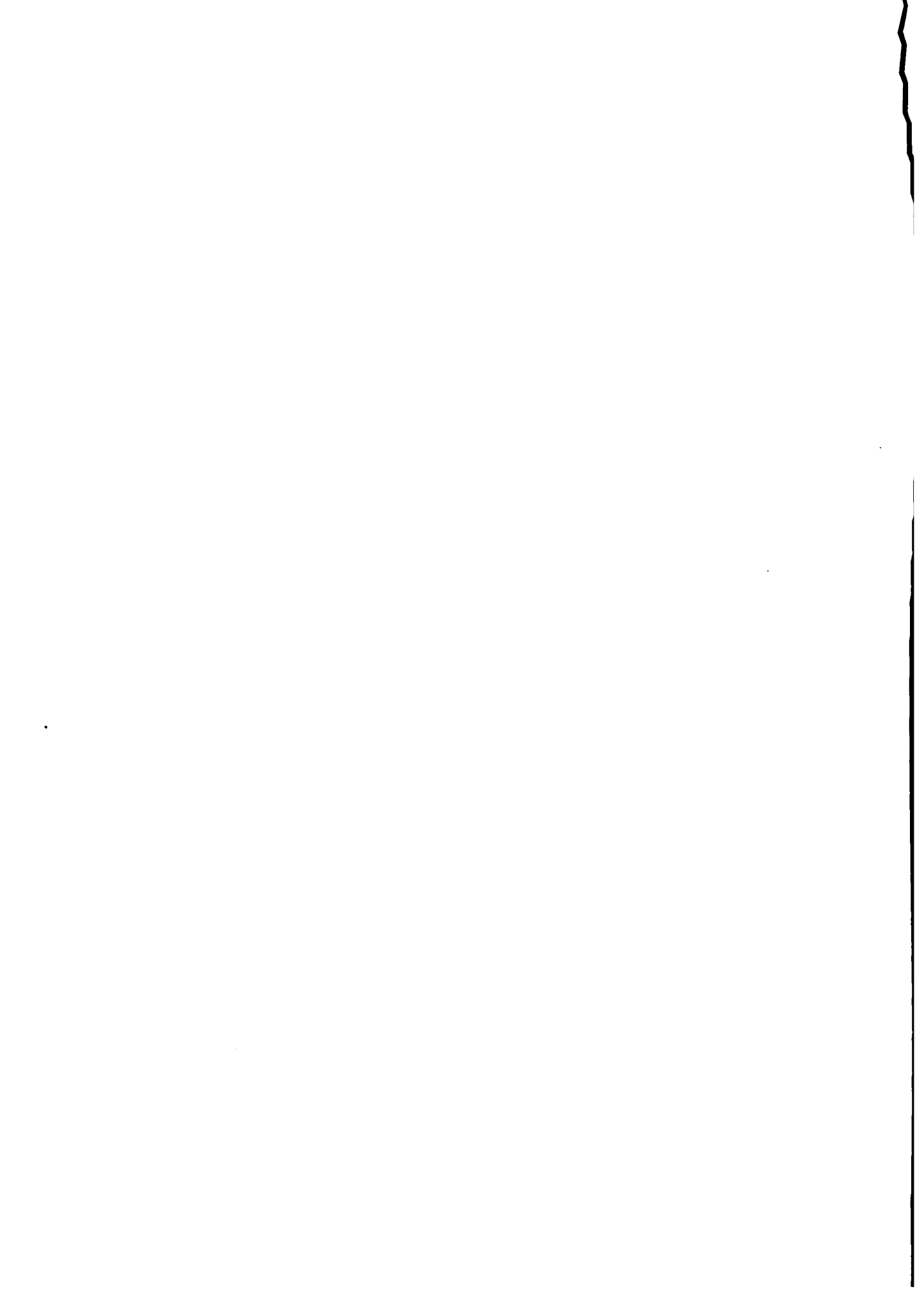
Asímismo dentro de los objetivos de la Política de Producción, 1975-79, se incluyen entre otros:

1. El propiciar un esquema regional de especialización de la producción agrícola a nivel de grandes rubros; y,
2. Fomentar la diversificación, en el contexto nacional y regional, de la estructura productiva del sector agrícola.

Asímismo, el Decreto-Ley 102-70 de creación del Sector Público Agrícola, en su artículo 6o., declara:... "la política y programas del Sector Público deben elaborarse y ejecutarse de acuerdo con las particulares condiciones de las distintas regiones del país. Compete al Ministerio de Agricultura el establecimiento de dichas regiones".

Se hace pues necesario, implementar este componente clave de la reforma institucional, y de la política de Ajustes Institucionales en vigencia, y que así mismo constituye un elemento esencial de la actual Estrategia de Desarrollo Agrícola de Guatemala. Su implementación contribuirá a establecer un proceso racional de "Formulación y Ejecución de la Política Agrícola a nivel regional" y a consolidar en términos generales, la actuación del SPA en el nivel regional.

^{1/} Plan de Desarrollo, 1975-79. Plan de Desarrollo Agrícola. La Estrategia que fundamenta el Plan. Tomo VI. Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. Guatemala, 1975.



B. Objetivos del Estudio

Con base a lo anterior, el presente documento persigue los siguientes objetivos:

1. Presentar un diagnóstico institucional del estado de la Organización Regional y de la Coordinación Regional del SPA;
2. Con base a lo anterior, presentar una propuesta a las autoridades nacionales, que tendería, por un lado a darle implementación regional al esquema institucional de la Reforma; y,
3. Por el otro, contribuir con el Gobierno a la institucionalización de un Sistema Coordinado de Formulación, Ejecución y Control de la Política Agrícola a nivel regional y a consolidar la actuación coordinada del SPA en las regiones.

II. SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION REGIONAL Y DE LA COORDINACION DEL SPA EN LAS REGIONES

A. El Mecanismo de Organización y Coordinación Regional

El Mecanismo Organizacional a través del cual se aglutinaría formalmente al SPA en la región y que así mismo serviría de mecanismo coordinador de la acción estatal, lo constituyen los llamados "Comités Regionales de Desarrollo Agrícola" (CRDA).

Dichos Comités así mismo, deberían formar parte estructural del Sistema de Planificación Sectorial y del Sistema de coordinación intrasectorial planteados en la reforma, y que ya fueron explicados en el capítulo anterior.

Durante la vigencia del primer plan 1971-75, no se logró poner en vigor las disposiciones del mismo, en lo que concierne a la regionalización del SPA y a la organización regional del mismo, y no fue sino hasta finales de 1975 (con el segundo Plan 1975-79), que logró constituirse el primero de los Comités Regionales. Actualmente existen dichos Comités en todas las regiones agrícolas del país, excepto la región III (El Petén).

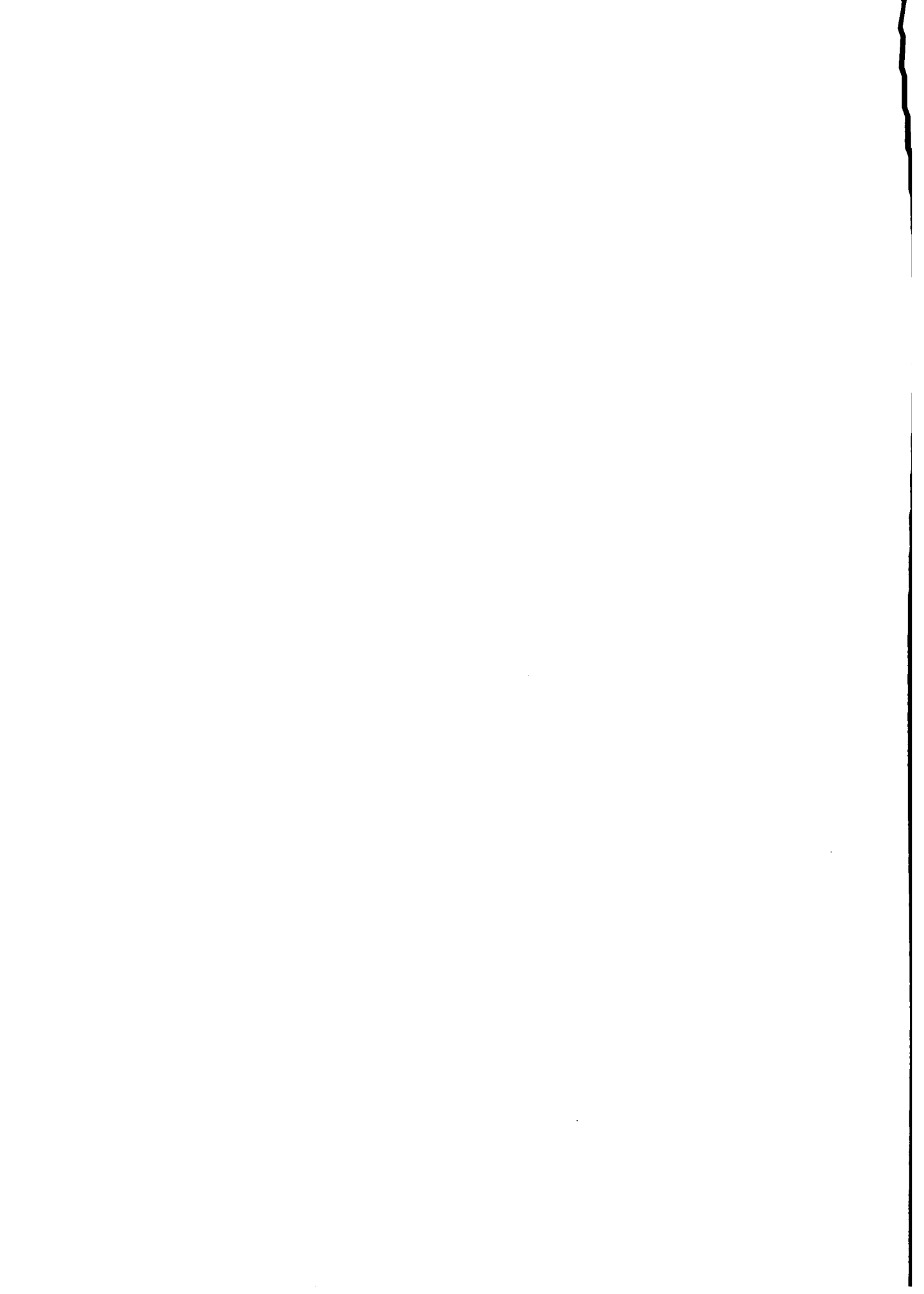
Aún cuando la administración pasada se esforzó por promover la conformación de dichos Comités en su fase inicial, nunca se les dió el apoyo político que necesitaban para su funcionamiento eficiente, ya que no se integraron bajo el comando de un Jefe Regional representante del Ministro de Agricultura en la región, sino que tal atribución se les asignó a los Jefes Regionales de DIGESA en cada región. Tampoco hubo una delegación de autoridad y responsabilidad para ejercer el rol que les correspondía en la región, de acuerdo con lo planteado en la Reforma Institucional de 1970.

De aquí en adelante, a través del presente documento, al hablar de la organización del SPA y de la coordinación intrasectorial nos referiremos a los Comités Regionales, ya que estos representan la expresión física del grado de aglutinación racional que presentan los organismos agrícolas en las regiones, y a su ejecutoria, como símbolo del grado de sincronización (o de coordinación) alcanzado por la actuación del SPA en las regiones agrícolas.

B. Situación de la Doctrina Institucional de los CRDA

1. Objetivos Institucionales

En lo que respecta a objetivos, en el modelo original, los CRDA estaban supuestos a involucrarse en la formulación de políticas y programas regionales, así como también de la coordinación de la programación y ejecución al nivel regional y de, afinar los instrumentos de Política, conforme las necesidades de cada región. Sin embargo, al darle implementación a dichos Comités, DIGESA le asignó como



objetivos operacionales, la "coordinación de la coordinación". Dentro del reglamento vigente 1/ que norma la actuación de dichos Comités, aparecen como objetivos de los mismos, los siguientes:

- a) Coordinar con "un punto de vista sectorial" las acciones del SPA a nivel regional, en la ejecución de los proyectos a cargo de cada una de las instituciones.

Esto resulta un poco difícil y constituye una de las principales fuentes de conflicto ya que se pretende coordinar acciones "con un punto de vista sectorial", que inicialmente han sido programadas en forma individual y vertical y que son en la práctica, ejecutadas así mismo en forma individual y vertical, por cada una de las instituciones del SPA;

- b) Dar participación efectiva, en la formulación de la política agrícola a los cuadros ejecutivos del Sector ubicados en los niveles más próximos a los agricultores.

Esta participación nunca ha existido en los dos años de vida de dichos Comités, aunque sí han existido iniciativas por parte de algunos Comités Regionales (dependiendo del Jefe Regional de DIGESA que los ha presidido), pero con experiencias negativas de su parte, por falta de apoyo institucional respectivo, tanto de las Instituciones, como del Sistema de Planificación;

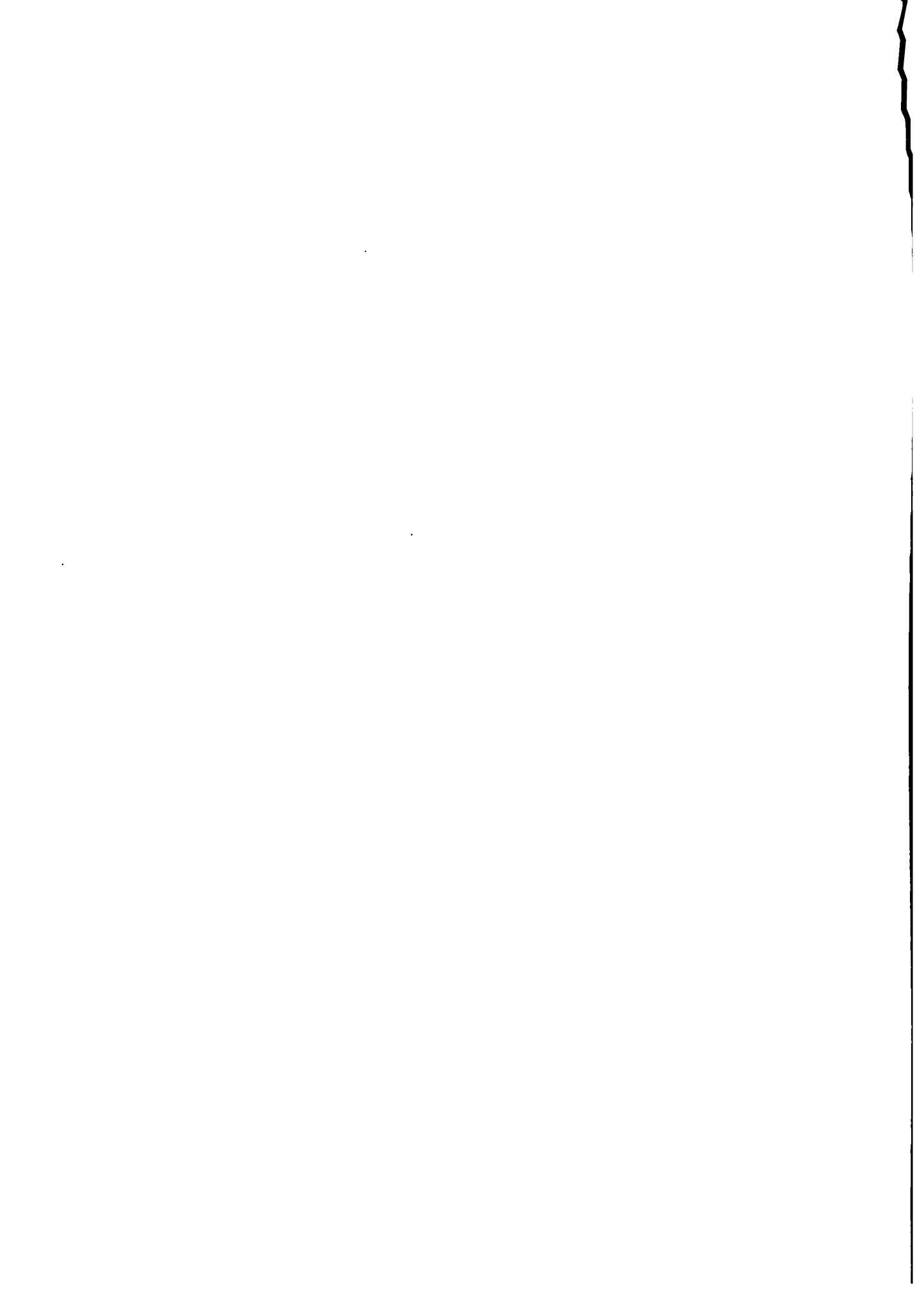
- c) Coordinar las acciones del SPA con los usuarios del Plan, mediante una integración apropiada de dichos Comités.

Los beneficiarios todavía no han sido integrados a dichos Comités.

En algunos casos parece lógica la explicación de los miembros, que afirman que los Comités no han logrado todavía consolidarse adecuadamente en el sector oficial, como para incorporar a los beneficiarios a un mecanismo que carece de respaldo institucional de sus propias instituciones a las que pertenecen.

Como se puede apreciar, estos nuevos objetivos asignados a los CRDA, modificaron sustancialmente el marco de referencia y afectaron desfavorablemente el ámbito de acción de los CRDA, restándoles desde el inicio, la importancia que deberían tener dentro de la organización del SPA y dentro del sistema de coordinación intrasectorial. Así mismo, los excluyó del proceso de formulación, ejecución y control de la Política Agrícola, en el cual estaban supuestos a desempeñar un rol trascendental.

1/ Reglamento elaborado por DIGESA y aprobado y puesto en vigencia por el COSUCO en 1976.



Como veremos más adelante, este reglamento a través del cual se pretendió darle la implementación correspondiente a la organización y coordinación regional a través de los Comités, ha afectado significativamente la ejecutoria de éstos y por ende del mismo SPA en las regiones.

2. Productos Institucionales

De acuerdo con los objetivos originalmente propuestos, los Comités deberían generar en cada región los siguientes productos institucionales:

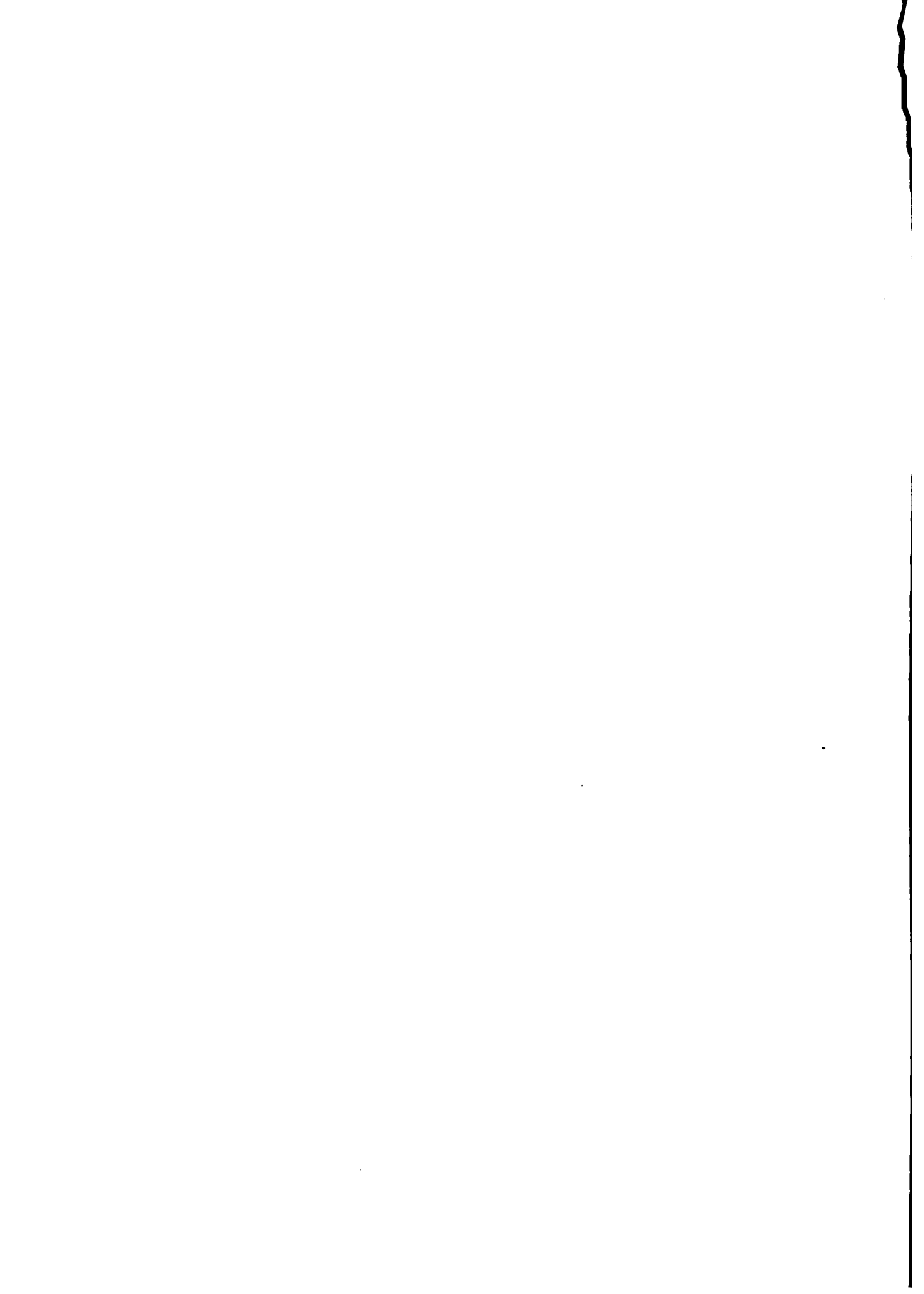
- a) Una capacidad institucional del SPA de "formulación y ejecución de Proyectos Regionales, con especial énfasis en Proyectos Regionales Integrados de Producción, dentro del Marco del Sistema Sectorial de Planificación;
- b) Dejar instalada la capacidad institucional del SPA de ejecutar en forma coordinada los Proyectos de Producción de cada región;
- c) Dejar institucionalizada dentro de las regiones, los procedimientos normativos enmarcados dentro del Sistema de Planificación Agrícola, para una mejor especificación de los instrumentos de política agrícola, más adecuados a cada región en particular.

Ninguno de estos productos institucionales han sido generados en estos dos años de funcionamiento, ni tampoco se vislumbra al corto plazo, posibilidad alguna de que los Comités Regionales estén en capacidad de generar resultados de tal naturaleza, a menos que se les dé, el apoyo político necesario y, el estatus y rol que le corresponden dentro de la estructura formal del SPA.

Todavía no existe en las regiones una capacidad institucional para la formulación de Proyectos Regionales de Producción Integrados, dentro de un proceso institucionalizado de Programación Regional coordinado con el Sistema Sectorial de Planificación Agrícola. Los organismos en las regiones continúan programando y ejecutando sus propios programas en forma individual y vertical. Además, las metas y los presupuestos para la región siguen siendo asignadas desde la sede central sin tener en cuenta los problemas y las necesidades de cada región en particular, ni mucho menos, las opiniones técnicas de los funcionarios destacados en la misma.

La poca efectividad actual de los Comités Regionales como mecanismo de organización regional del SPA para la programación y ejecución coordinada se debe, principalmente a lo siguiente:

- a) Los CRDA, no se integraron con los Jefes Regionales, representantes directos del Ministro en la región tal y como planteó en la nueva estructura del SPA, lo que les restó la importancia y jerarquía regional necesaria para



un funcionamiento eficaz. Esta función se le delegó al Jefe Regional de DIGESA en cada región. Normativamente los programas de DIGESA constituyen la "punta de lanza" de la acción del SPA en la región, sin embargo, ésta no ha tenido la suficiente autoridad y autonomía en aspectos logísticos, administrativos y financieros en ese nivel. La falta de agilidad en el manejo de los recursos a nivel regional sigue siendo el principal problema que afronta el SPA tanto en lo individual como en lo sectorial;

- b) La falta de consolidación del Sistema Sectorial de Planificación Agrícola, debido a la falta de una implementación y funcionamiento adecuados de la Unidad Sectorial de Planificación Agrícola (USPA).

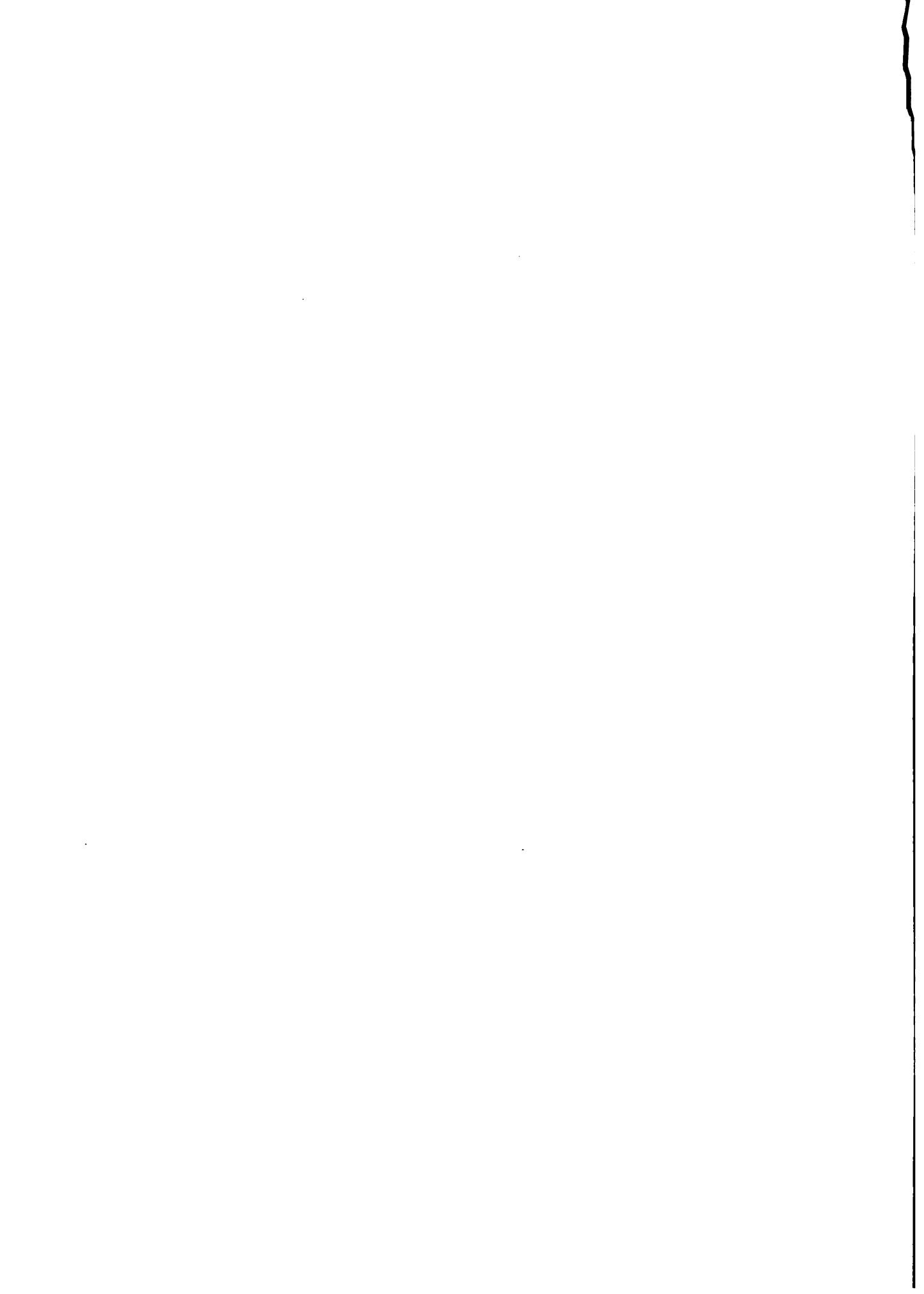
Lo anterior, ligado al hecho de la escasa capacidad institucional en la región para diseñar y poner a funcionar un Sistema de Programación Regional, es lo que ha imposibilitado la actuación adecuada de los Comités, debido a que no se le dió implementación a las Unidades de Programación Regional, que según la Reforma Institucional, estaban supuestas a apoyar la labor de éstos;

- c) La falta de implementación adecuada de los diversos mecanismos institucionales de coordinación intrasectorial, tales como el Comité Superior de Coordinación (COSUCO), y el Comité de Programación Sectorial (COPROSEC).

El COSUCO debía constituir el elemento coordinador del SPA, del más alto nivel, así como el órgano asesor superior en materia de Política Agrícola. Sin embargo, su funcionamiento a raíz de la Reforma Institucional, ha variado en función del criterio de las diferentes administraciones. Entre 1971-1975, prácticamente no operó o no se utilizó para los fines con que fue creado. Durante 1976 tuvo una actividad esporádica, hasta llegar a un funcionamiento más frecuente durante 1977. Sin embargo, si bien es cierto que durante este último año desarrolló una intensa labor, no puede asegurarse que su funcionamiento haya sido lo eficaz y eficiente que se esperaba del mismo. 1/

El COPROSEC así mismo estaba llamado a integrar a las diferentes Unidades de Programación de los organismos, dentro de un sistema de consulta y coordinación de los Planes y Programas Anuales del SPA, tanto al nivel nacional como regional dentro del Sistema Sectorial de Planificación Agrícola. Dicho mecanismo no ha funcionado hasta 1977, de manera que los CRDA se formaron en un vacío y funcionaron en forma aislada del resto del Sistema de Coordinación Intrasectorial.

1/ Análisis y Evaluación de la Ejecución de la Política de Ajustes Institucionales (1975-1979) Oficina del IICA en Guatemala. Marzo de 1978.



3. Estrategia Operativa de los Comités

Aún cuando el Reglamento de Operación vigente, establece el procedimiento normativo para el funcionamiento de los CRDA, por la falta de apoyo político y desinterés de los organismos y mecanismos institucionales oficiales, éste no se cumple limitándose el funcionamiento de los Comités, a:

1. La reunión mensual de sus miembros en donde intercambian opiniones e información, que no trasciende más allá del lugar y día de la reunión;
2. Un traspaso de información más o menos continuo entre los Jefes Regionales (y esto es lo que mantiene vivo el interés de los miembros y ha fomentado la existencia de los Comités pero como una forma de organización informal dentro de la estructura del SPA en la región);
3. Tratamiento de temas de carácter muy general, que no poseen grandes repercusiones en el desarrollo de los programas del SPA en la región.

Esto se debe a que cada organismo programa en forma individual y aislada y, ejecuta sus programas en igual forma. Por eso es que generalmente los temas centrales de discusión del Comité se relacionan con la problemática institucional de DIGESA y éste es el único organismo que, en la medida de sus posibilidades y de acuerdo a la naturaleza del problema tratado, le da cierta implementación a las decisiones del Comité, siempre y cuando no interfieran con las decisiones que se adoptan en la sede central.

Por ejemplo, por iniciativa del Comité, se realiza un estudio sobre el desfase de la Programación que se les ha asignado al inicio del año. En base a dichos estudios se efectúan recomendaciones a cada jefe regional para que en la "medida de sus posibilidades de acción", trate de ajustarse a las mismas.

Esto se debe a que cualquier iniciativa regional debe ser consultada con la sede central en Guatemala en forma individual, restringiéndole libertad de acción a los Comités, ya que la comunicación intra-institucional es difícil y la interinstitucional es imposible, según la experiencia de estos dos últimos años.

En síntesis, los Comités Regionales no poseen una doctrina institucional claramente definida que les permita generar la "capacidad de Gestión" que requieren para orientar y dirigir las acciones del SPA en el nivel regional. La falta de objetivos claramente definidos, la poca percepción de productos institucionales que debe generar, y la pobre concepción de la naturaleza de la estrategia operativa que deben implementar para poder generar los productos institucionales normativos en la región, es lo que ha, en parte, influenciado la ejecutoria de los Comités durante estos dos años de funcionamiento. Lo anterior, unido a la falta de decisión política para darle implementación a la Política de Ajustes Institucionales y al Esquema Institucional en sí, al nivel regional, la falta de decisión de delegar autoridad y responsabili-



dad en forma regional y la forma parcializada con que se quiso iniciar la implementación de la organización regional, han sido las causas de la baja efectividad que han tenido los Comités Regionales, hasta la fecha.

C. Situación de la Capacidad Operativa de los CRDA

La capacidad operativa de los Comités estaría dada por:

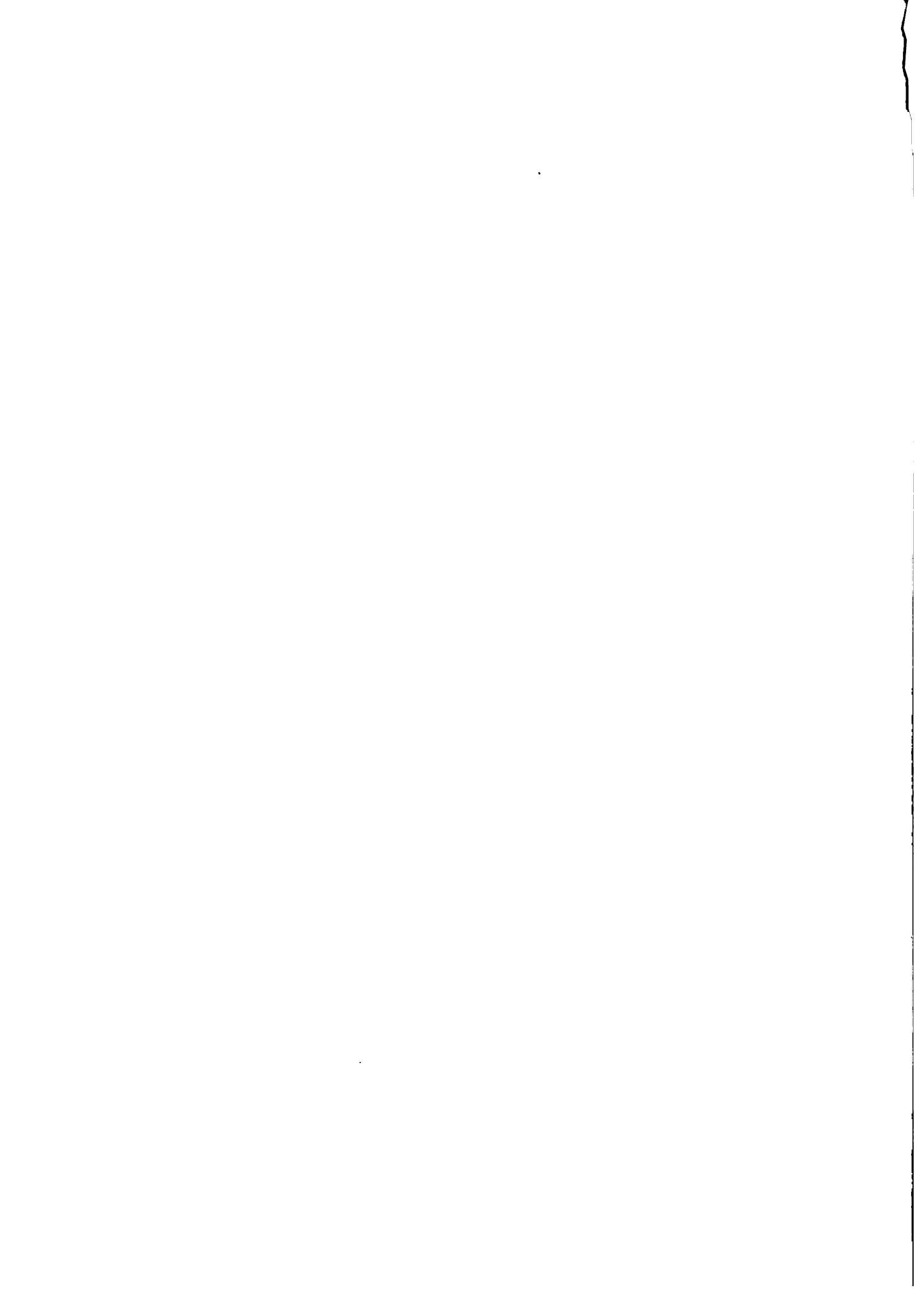
1. La Capacidad Legal: a través de la cual contarían con la legislación respectiva que les otorgaría la legitimidad del caso dentro de la estructura del SPA, las funciones y atribuciones legales que le competen y definirían el ámbito de discreción gerencial al nivel regional. Esta capacidad legal debe estar en concordancia y apoyar la doctrina institucional de los Comités.

Unos de los principales "cuellos de botella" que afronta la organización regional del SPA y que afecta la capacidad operativa de los CRDA, es su falta de base legal que sustente su existencia y actuación, a través de un derecho legalmente sancionado. Dicho instrumento es el que realmente le daría legitimidad necesaria a los Comités Regionales, como mecanismo institucional formal de aglutinación racional de los organismos agrícolas y de coordinación en la región.

Si bien es cierto que en el Decreto 102-70 de creación del SPA, se legaliza la "regionalización de las acciones de desarrollo del SPA", y en el Plan 1971-75 se formalizó dicho Planteamiento (dándole la legalidad del caso al Plan, a través del decreto gubernativo respectivo), lo cierto es que tanto la organización del SPA, así como también el instrumento a través del cual se legitimaría dicha organización regional (los Comités Regionales), en la actualidad no poseen ningún sustento legal que los autorice y capacite para adoptar y hacer cumplir las decisiones necesarias dentro del proceso de formulación, ejecución y control de la política agrícola del sector en el nivel regional, así como para la administración técnica del SPA en la región.

En lo que respecta a funciones, existen las originalmente planteadas en la reforma institucional; asimismo existe otro conjunto de funciones que contiene el "Reglamento de Operación de los Comités de Desarrollo Regional del Sector Público Agrícola" que son las funciones oficialmente asignadas por DIGESA a dichos Comités. Sin embargo, en la praxis, aún cuando existen éstas, los miembros se quejan de que no se les ha delegado la autoridad y la responsabilidad respectiva para implementarlas.

Actualmente los Comités básicamente constituyen grupos "ad-hoc" que se reúnen mensualmente con base a la "buena volun-



tad" de los jefes regionales de cada organismo en la región, más, no como el mecanismo institucionalizado de organización del SPA en cada región, ya que individualmente la mayoría de los organismos no le prestan la atención debida a los mismos. Es por eso que se hace necesario legitimizar tanto la organización regional del SPA, como la existencia y funciones de los CRDA, a través del Decreto Ministerial respectivo para darles el sustento legal que requieren.

Aún cuando, no todos los organismos del SPA han completado la regionalización de su estructura administrativa tal y como se planteó en la reforma, esto no constituye una limitación seria, ya que en todas las regiones (excepto El Petén), se han constituido dichos Comités. Sin embargo, no pueden tomar decisiones locales que afectan la programación y/o ejecución de proyectos en la región... "a menos que dichas decisiones no afecten los sistemas y procedimientos ya establecidos internamente en cada institución". Esto se debe a que todavía no se les reconoce la legitimidad respectiva tanto a la organización regional como al mecanismo que la simboliza.

Hemos visto que no existe una doctrina institucional formalizada para la organización regional y para los Comités que explicita: Objetivos Institucionales, Productos Institucionales que debe generar y la Estrategia Operativa que deben implementar, para generar los productos y alcanzar los objetivos institucionales. Esto, unido a la falta de una base legal que legitime su existencia constituyen serias limitaciones para la institucionalización del esquema institucional en las regiones.

Esto naturalmente explica la poca importancia y la negación, que las altas autoridades de los organismos le otorgaron a los Comités y la gran influencia que todo lo anterior ejerce sobre la imagen de los mismos, ya que muchos jefes regionales de los diversos organismos coinciden en afirmar que en la actualidad, tal y como vienen funcionando los CRDA... "pertenecer al Comité no ha sido un honor sino, una carga más para los jefes regionales de los organismos del SPA".

2. La Capacidad Instalada: Esta se da por la accesibilidad de los Comités a: recursos técnicos y financieros para las acciones de desarrollo en las regiones; los recursos programáticos que apoyen el funcionamiento del Comité y, la estructura interna de los mismos que facilite la comunicación, la toma de decisiones y defina el patrón de autoridad en la región. Asimismo, el sistema de conexiones institucionales (habilitantes, funcionales, normativas y difusas) que mantenga el Comité con el resto del Sistema Institucional, es lo que les permitiría funcionar interconectados con el Sistema de Planificación en forma coor-



dinada e, irradiar sus productos institucionales dentro de la región.

Actualmente, los Comités no poseen esta capacidad instalada ya que no tienen acceso a los anteriores recursos.

Con base a éstos, el Comité estaría en capacidad de realizar una reasignación de recursos financieros y técnicos en cada región, a través de programas regionales más ajustados a las "necesidades sentidas" de cada región en particular. Aún cuando sí existen problemas de recursos técnicos en algunas subregiones, el conflicto estriba más bien, en una deficiente asignación más que en una escasez de los mismos, requiriéndose únicamente una reasignación más efectiva de éstos, y una capacitación técnica, en especial en lo que concierne a DIGESA y BANDESA.

Sin embargo, la reasignación que se menciona, está sujeta a la capacidad institucional del SPA de establecer el sistema de planificación sectorial y de poner a funcionar el proceso de planificación sectorial en las regiones, enmarcando dentro de un conjunto de conexiones institucionales a través de las cuales los Comités podrían irradiar sus "productos institucionales" dentro de la región y hacia el resto del Sistema de Planificación.

Actualmente, las conexiones institucionales de los Comités son unidireccionales y unilaterales y fluyen, del Comité hacia DIGESA y supuestamente de ésta hacia el COSUCO (ya que la gran mayoría de los miembros tienen serias dudas de este último eslabón). Como ya se dijo, la transacción es unilateral y no muy clara, ya que lo que fluye no es otra cosa que las actas mensuales de los Comités, cuyo uso y destino es ignorado por sus miembros.

En todos los casos los miembros de los CRDA han manifestado la necesidad de contar con una conexión institucional que los una con el COSUCO y el Ministerio de Agricultura.

En la última instancia la actuación de los Comités se limita a la reunión mensual para intercambiar información institucional y a discutir una serie de temas que no trascienden más allá del local de reunión, debido a que:

- a) No se mantiene conexión con el Sistema Sectorial de Planificación a través de la USPA;
- b) No existe tampoco relación de trabajo con las Unidades de Programación de los Organismos ni mucho menos con el COPROSEC;



- c) No existe tampoco relación formal y expedita con el Ministro de Agricultura.
- d) Por otro lado, los Comités en la actualidad no se les puede clasificar ni como Comités de "Línea" ni de "Staff", dentro de la organización del SPA, ya que ni hacia arriba se puede identificar una dependencia o relación directa (excepto con DIGESA por la posición del Jefe del Comité) ni hacia abajo, puesto que ni con las jefaturas regionales de los organismos, ni con los niveles sub-regionales, existe relación formalizada;
- e) Carecen de metodologías de trabajo adecuadas;
- f) Nunca contaron con el apoyo de las Unidades de Programación regional.

Aún cuando no existe capacidad instalada por los problemas mencionados, sin embargo, estos dos años de existencia han permitido sembrar el "germen" que facilitaría la consolidación de los Comités Regionales como el mecanismo institucional más apropiado para organizar regionalmente al SPA y canalizar la acción estatal en forma más eficiente y eficaz.

En algunas regiones a iniciativa de algunos Jefes Regionales de DIGESA v.g. I y IV incluso han llegado a conformar Comités Sub-regionales, pero que su naturaleza y acción no trascienden más allá de la sub-región y de la influencia que sus decisiones puedan tener sobre DIGESA... "siempre y cuando no se trate de decisiones y asuntos que afecten la programación impuesta por la sede central".

Aún cuando la labor de los Comités Regionales debe abarcar las diversas etapas del proceso de Planificación, el énfasis de su actuación, debe gravitar alrededor de la etapa de Ejecución, 1/ concentrando su acción en las funciones administrativas tácticas de:

- a) Dirección Táctica: Como función integradora de la acción regional, a través de la cual se orientará al personal regional sobre las políticas agrícolas, la estrategia y los objetivos sectoriales, para incluir a la formación del equipo técnico regional. La dirección debe establecer la comunicación intrarregional transmitiendo las decisiones tácticas que se adoptan en una tarea constante de asesoría, apoyo técnico y coordinación. Debe asimismo establecer los mecanismos de motivación para el personal regional y efectuar la conducción táctica de los proyectos en cada región;

1/ Para una ampliación del rol táctico del sistema de Planificación durante la etapa de Ejecución, véase el Documento: Seminario Nacional sobre Administración de la Política Agrícola. Antigua, Guatemala. IICA-OEA. Serie "Informes de Conferencias, cursos y reuniones". No. 162.

- b) Especificación Táctica: Esta función debe permitir concretar en términos operativos y con el mayor detalle posible las políticas anuales operativas del Sector y especificar mejor los instrumentos de política más adecuados a la región que permitan mejorar y ampliar la cobertura de servicios regionales. Los productos de esta función en el nivel regional deben ser, los Proyectos Regionales detallados e integrando la acción del grupo, del SPA en la región.
- c) El Ajuste Táctico Contínuo y Permanente: Esta es una función de seguimiento de la ejecución, que periódicamente debe orientarse a medir y analizar el impacto de las "realizaciones" del SPA y de los "resultados" generados en la región. Debe establecer asimismo los mecanismos de retroalimentación con el sistema de Planificación Sectorial.

Concentrando su actuación en las anteriores funciones tácticas, los CRDA estarían en capacidad de asegurar su participación en la etapa de Formulación de las Políticas con base a la experiencia adquirida durante la ejecución; de coadyuvar y de asumir mayor responsabilidad en la administración de la etapa de Ejecución de la Política y de contribuir en forma más efectiva en la etapa de control. Solamente actuando dentro de este marco es que los Comités pueden desarrollar una capacidad operativa tal que les permitiría realmente lograr su institucionalización como mecanismo de organización y de coordinación regional del SPA.

D. Institucionalización de la Organización Regional y de los CRDA

Después de siete años de vigencia de la reforma institucional y dos años después de recién formados los Comités Regionales, no se han podido identificar resultados concretos que hayan sido generados a través de los CRDA. Tampoco se puede afirmar de que los progresos de organizar regionalmente al SPA hayan sido satisfactorios.

Estos dos años de funcionamiento si bien no han generado resultados trascendentales, sí cabe señalar que es el consenso general en las regiones, de que la experiencia ha sido positiva. De estas experiencias cabe señalar las siguientes:

1. Los Comités demuestran poseer potencialidad, como el mecanismo más adecuado para organizar el SPA regionalmente;
2. La comunicación inter-institucional que se logra es efectiva y posee grandes potencialidades (aún cuando actualmente se realice una vez al mes);
3. A través de las reuniones "ad-hoc" se ha avanzado en el mejor entendimiento entre los organismos; en algunos



casos se ha logrado uniformar, a través del Comité la información que sale coyunturalmente de la región v.g. en la región VI, anteriormente salían 4-5 versiones diferentes del estado de la producción en la región de acuerdo con el organismo que reportaba, mientras que ahora, este tipo de información emana oficialmente del Comité;

4. Los Comités presentan en la actualidad, grandes potencialidades para lograr los objetivos y filosofía originalmente propuestas en la reforma institucional;
5. El mecanismo ya ha sido creado, y mal que bien, hasta cierto grado han tenido aceptación dentro de la región. Lo único que les faltaría sería:
 - a. El apoyo político de alto nivel;
 - b. Su reestructuración y reacondicionamiento de funciones;
 - c. Metodologías para el diseño e instalación del Sistema de Planificación Táctica Regional y su incorporación al Sistema Sectorial;
 - d. Metodologías para la entrega coordinada de servicios;
 - e. Capacitación de los recursos técnicos para mejorar la capacidad institucional de formular y ejecutar y controlar los Proyectos Regionales de Desarrollo.

E. Justificación del uso de Comités Regionales como mecanismo de organización regional del SPA

Los Comités Regionales de Desarrollo Agrícola contemplados en la creación del Sector Público Agrícola de 1971, nos parecen el mecanismo más apropiado para implementar la organización regional del SPA. Estos dos años de funcionamiento han demostrado su potencialidad, a pesar de la escasa implementación que se les ha dado, por los múltiples problemas que hemos venido puntualizando.

Su naturaleza administrativa de... "un conjunto de personas a quienes, como grupo, se le encomiendan ciertas funciones y tareas para el desarrollo regional", es lo que diferencia a los "Comités" de otros mecanismos de organización regional.

Esta acción de grupo 1/, es la que permite justificar su uso debido a:

1/ Koontz, H. y C. O'Donnell. Principles of Management. McGraw-Hill 1968.

- a) La ventaja de la deliberación colectiva y el juicio colectivo en la región;
- b) El temor en delegar demasiada autoridad a una sola persona, se compensa a través del Comité;
- c) El deseo de tener grupos institucionales interesados representados, en asuntos de política agrícola para la región;
- d) La coordinación de planes y políticas agrícolas se facilita ya que el Comité es muy útil para coordinar la planificación y la ejecución de programas y proyectos regionales.

El Comité permite a los individuos involucrados, el obtener no sólo una panorámica de primera mano acerca de los planes globales y de su propia participación en los mismos, sino que también permite asimismo, contribuir con sugerencias "in situ" para su mejoramiento.

El Comité, asimismo, provee un mecanismo en donde se puede lograr un acuerdo con respecto a los pasos necesarios para sincronizar esfuerzos interinstitucionales. El Comité, asimismo, es de un valor incalculable para centralizar la autoridad necesaria para la planificación de un programa conjunto que involucra a varios organismos en una región;

- e) Como medio para la transmisión de información. Las partes afectadas por un problema o un proyecto conocen del mismo en forma simultánea y las decisiones e instrucciones pueden ser recibidas uniformemente y con oportunidad de hacer las aclaraciones y ajustes pertinentes en forma oportuna;
- f) Para consolidar la autoridad en la región. Cada jefe regional posee únicamente una parte de la autoridad necesaria para cometer un programa determinado en su región. Esto es lo que se conoce como "autoridad seccionada". Cada jefe regional por lo general, ha sido provisto de suficiente autoridad apropiada a su posición, dentro de cada organismo. Sin embargo, esta delegación de autoridad no es posible para toda clase de problemas y en algunos casos es necesario utilizar la autoridad combinada para resolver, al nivel regional, ciertos problemas de común interés para el SPA;
- g) Motivación a través de la participación. Los Comités permiten una participación más amplia en la toma de

decisiones de los organismos en la región.

Las personas que toman parte en el planeamiento de un programa o en la toma de decisiones, generalmente se sienten más entusiasmados en aceptarlo y más comprometidos en su ejecución.

Es por lo anterior, que la idea de los CRDA como mecanismos de organización regional formal del SPA, nos parece aceptable y encomiable y que a pesar de la problemática identificada, seguimos creyendo que su institucionalización es necesaria e imprescindible para lograr consolidar el esquema institucional de la Reforma, en el nivel regional. Solamente a través de esta institucionalización es que el SPA estaría en capacidad de consolidar así mismo su funcionamiento y actuación en las regiones y asegurar una ejecución de Proyectos Regionales que generen una entrega de servicios agrícolas a la población campesina en forma más eficiente y eficaz.

III PROPUESTA PARA LA CONSOLIDACION DE LA ORGANIZACION REGIONAL DEL SPA

A. Resumen de la Problemática

De todo el análisis anterior podemos concluir, que prácticamente no se ha logrado todavía, la institucionalización de la organización regional y del sistema de coordinación intrasectorial del SPA, que permita un funcionamiento y una actuación ordenada, eficiente y eficaz en las regiones. Sin embargo, el escenario con todos los elementos necesarios para lograrlo está montado, requiriéndose únicamente la decisión política de "echarlo a andar" para luego, juntar las partes en un todo armónico y definir los procedimientos y metodologías que requiere.

A continuación listamos los principales "cuellos de botella" que han imposibilitado dicha institucionalización:

- 1) Los Comités Regionales como mecanismo de organización y de coordinación del SPA en la región, no han logrado todavía consolidar su rol como autoridad regional dentro de la organización formal del SPA, y como mecanismo de coordinación intrasectorial a nivel regional, con funciones y un marco de discreción gerencial claramente definido.

Para ello es necesario sancionar legalmente la decisión de organizar regionalmente al SPA y para legitimizar, la existencia de los Comités Regionales como mecanismos de organización y de coordinación de la acción del SPA a nivel regional.

- 2) La falta de descentralización administrativa a nivel regional del SPA, que facilite el proceso de participación de los cuadros técnicos regionales en la formulación de la política agrícola, dándole el contenido espacial respectivo de acuerdo a las necesidades de cada región; que propicie asimismo, el proceso de administración de la política formulada, durante la etapa de ejecución y además, facilitar la participación a nivel de regiones en la etapa de control de las políticas agrícolas.

Para ello, debe facilitarse el proceso de "toma de decisiones tácticas" a nivel regional y la formulación del presupuesto anual de los organismos en forma regional.

- 3) La falta de contenido espacial tanto del Sistema como del Proceso mismo de Planificación Agrícola.

Para ello es necesario diseñar las metodologías y mecanismos de participación de las regiones dentro del sistema y en las diversas etapas del proceso de planificación.

- 4) La falta de capacidad institucional por parte de los cuadros técnicos regionales para participar en el proceso de planificación y darle el contenido regional a las políticas agrícolas, tanto en la formulación y ejecución como en el control de las mismas.

Para ello es necesario consolidar el funcionamiento del COSUCO, del COPROSEC, de la USPA misma y darle la implementación necesaria a las Unidades de Programación Regional asignadas al Jefe Regional, y a través de las cuales se lograría dicha participación. Esta última deberá ir acompañada de un programa de capacitación para el personal regional en aspectos de formulación, ejecución y control del proceso de planificación agrícola.

- 5) Consolidar la regionalización de la estructura administrativa de los organismos del SPA, que permita una acción de grupo coordinada en las regiones.

El IICA estaría en capacidad de cooperar con el Ministerio de Agricultura y el SPA, en la explicitación e implementación de una estrategia de consolidación de la Organización Regional del SPA y, de mejorar la actuación de los Comités Regionales y de las agencias regionales de los organismos, a través de un proyecto de cooperación técnica orientado hacia tales propósitos. Dicho proyecto formulado en coordinación con el SPA, podría ser objeto de un financiamiento por parte del Fondo "Simón Bolívar" que administra el IICA y siempre y cuando, la propuesta que a continuación se presenta en forma de un Perfil del posible Proyecto, fuese aceptada por las autoridades nacionales.

B. Perfil del posible Proyecto para la Consolidación de la Organización Regional

1. Síntesis de la naturaleza de la acción a desarrollar

La acción del IICA, estaría orientada a cooperar con el Ministerio de Agricultura en la selección de una de las regiones agrícolas para un Proyecto Piloto, en la cual se buscaría crear la capacidad institucional adecuada por parte de los organismos en la región, para organizarse formalmente y, cooperar en consolidar la actuación de los Comités Regionales y de las Agencias Regionales de manera que logren alcanzar una capacidad tal de:

- a) Participar en el proceso de Formulación de Planes de Mediano Plazo, con capacidad de imprimirles el contenido regional respectivo tanto a los objetivos sectoriales, como a la estrategia de desarrollo agrícola y a las Políticas Agrícolas de mediano plazo, de acuerdo a las necesidades de cada región .
- b) Incrementar la capacidad de los cuadros regionales del SPA, para asegurar la etapa de Ejecución de los Planes,

capacitándolos y asesorándolos para asegurar una apropiada Dirección, Especificación y Ajuste Tácticos del proceso de ejecución, a través de la cual se aseguraría la entrega de servicios agrícolas en las regiones en forma eficiente y eficaz.

- c) Diseño y funcionamiento de metodologías para:
 - c.1) La elaboración de Planes de Producción a nivel de finca, para los promotores de DIGESA, BANDESA e INTA;
 - c.2) La generación, transferencia y difusión de tecnologías de acuerdo a las necesidades de las regiones y en forma coordinada entre ICTA y DIGESA.
- d) Diseño y funcionamiento de metodologías para la organización y capacitación de pequeños y medianos productores de la región, para los Promotores de DIGESA e INTA;
- e) La capacitación técnica del personal directivo y de campo del SPA en el área piloto, en los diversos rubros especializados que abarcaría el Proyecto.

La actuación del SPA en la región piloto deberá quedar consolidada a partir del tercer año de ejecución del Proyecto. Asimismo a partir de este tercer año se empezaría a capacitar al personal técnico de por lo menos cinco regiones adicionales, de manera que al final del cuarto año de duración del Proyecto, la organización y actuación del SPA en el nivel regional quedaría instalada y en funcionamiento.

Durante este tercer año de ejecución y antes de proceder a la capacitación del personal y de iniciar la extensión del proyecto a las otras regiones que se incluirían en el Proyecto, se haría una revisión de los resultados logrados a la fecha para incorporar al Proyecto, los ajustes que sean necesarios.

Hemos visto que la Política y el Programa de Ajustes Institucionales con el cual se pretendía consolidar el esquema institucional durante 1975-79, ha tenido muy poca implementación, debido a que dichas decisiones de política no fueron concretizadas a nivel de "tácticas operativas" específicas, a través de las cuales se ejecutarían las decisiones de gobierno en esta área de importancia para consolidar la capacidad de ejecución del SPA a nivel regional.

De tal manera que, uno de los primeros pasos a dar para concretizar las decisiones de gobierno consistiría en la explicitación por parte del Ministerio de Agricultura, a través de un "Proyecto Nacional", de la estrategia operativa y de las acciones concretas que el Gobierno ejecutará, para consolidar la capacidad institucional del SPA para formular, ejecutar y controlar la Política Agrícola en el nivel regional, de modo tal, de darle operatividad a la Política y Programa de Ajustes Institucionales, y consolidar la Reforma Institucional del SPA durante los próximos cuatro años.

El IICA estaría en capacidad de cooperar inicialmente con el Ministerio en este primer evento, de cuyos resultados se derivarían las acciones específicas de cooperación técnica internacional con las que el IICA contribuiría para que el Ministerio logre alcanzar dicho proceso a través de sus instituciones ejecutoras. Estas acciones podrían ser objeto de un financiamiento por parte del Fondo "Simón Bolívar", con un aporte global de US\$480,000 (dólares) en los cuatro años de vida del Proyecto y con desembolsos anuales promedios de alrededor de US\$120,000 (dólares).

2. Objetivos del posible Proyecto

2.1 Objetivos Generales:

- a) "Contribuir a que el Ministerio de Agricultura logre explicitar e implementar una estrategia para consolidar la organización y actuación del SPA en el nivel regional";
- b) Contribuir a incrementar la capacidad institucional de los cuadros técnicos regionales del SPA, de manera que se facilite su participación en el Proceso de Planificación y mejore su efectividad para ejecutar Proyectos Regionales de Desarrollo.

2.2 Objetivos Específicos:

- a) Promover ante el Ministerio de Agricultura, el proceso de institucionalización legal de la Organización Regional y de los Comités Regionales de Desarrollo Agrícola, como mecanismos oficiales, dentro de una política de descentralización, organización regional y, funcionamiento coordinado del SPA en las regiones agrícolas;
- b) Contribuir para que el Ministerio de Agricultura logre descentralizar a nivel regional, el funcionamiento del Proceso de Planificación Agrícola, de manera que: se facilite la participación regional en la etapa de Formulación de la Política Agrícola; una mayor descentralización en la "toma de decisiones tácticas" durante la etapa de Ejecución y, una mayor participación de las regiones en la etapa de Control dentro del proceso;
- c) Contribuir para que los cuadros técnicos regionales incrementen su capacidad institucional a través de la capacitación en: Planificación Regional; Formulación de Proyectos Regionales de Desarrollo; Gerencia de Proyectos Regionales y,

se institucionalicen las funciones tácticas de Dirección, Especificación y Ajuste Continuo, que aseguren el proceso de Ejecución a nivel regional,

- d) Contribuir con los organismos del SPA en el diseño, experimentación e instalación y funcionamiento de metodologías para mejorar el proceso de ejecución regional y ampliar y mejorar la cobertura de los servicios agrícolas en la región,
- e) Contribuir para que el Ministerio de Agricultura, logre consolidar la regionalización de la estructura administrativa de aquellos organismos del SPA que aún no lo han hecho, de modo de facilitar la institucionalización de la organización regional y la acción coordinada de grupo en la región;
- f) Contribuir para que, con base a la experiencia lograda en la región piloto, el Ministerio logre consolidar la organización regional y el funcionamiento efectivo y coordinado del SPA, en por lo menos seis regiones agrícolas.

3. Productos Institucionales por etapa que generaría el Proyecto

- a) En relación al objetivo específico a):
 - a.1) El Ministerio de Agricultura explicita su decisión de consolidar la organización y funcionamiento del SPA en el nivel regional a través de la formulación de un "Proyecto Nacional" con este propósito ;
 - a.2) El Ministerio de Agricultura formula y publica la legislación respectiva, otorgándole legitimidad institucional a la organización regional y a los Comités Regionales.
- b) En relación al objetivo específico b):
 - b.1) El SPA y el Comité Regional del área piloto cuenta con una metodología de planificación agrícola regional, coordinada con el sistema y proceso de Planificación Sectorial Agrícola en las tres etapas de Formulación, Ejecución y Control;

- b.2) El SPA y el Comité Regional cuenta con mecanismos e instrumentos de participación en el proceso de planificación sectorial, en sus tres etapas de formulación, ejecución y control.
- c) Para el objetivo específico c):
 - c.1) El Ministerio de Agricultura, crea, organiza y pone a funcionar la Unidad de Programación Regional de apoyo al Comité;
 - c.2) Existe, capacidad institucional regional del SPA, a través de la existencia de personal capacitado para participar en la formulación de políticas agrícolas, formulación de Proyectos de Desarrollo Regional, Gerencia de Proyectos y en las funciones tácticas y Dirección, Especificación y Ajuste Continuo del proceso de ejecución regional.
- d) Para el objetivo específico d):
 - d.1) El SPA cuenta con metodologías específicas diseñadas para la elaboración de Planes de Producción nivel de finca; para la generación, transferencia y difusión de tecnología; modelos de organización y metodologías para la capacitación de pequeños y medianos productores;
 - d.2) Dichas metodologías y modelos han sido "experimentados" y evaluados por el Comité Regional y el SPA;
 - d.3) El SPA adopta, incorpora y pone a funcionar en la región piloto, las metodologías y modelos evaluados;
 - d.4) La entrega y cobertura de servicios agrícolas se mejora y se amplía en la región piloto.
- e) Para el objetivo específico e):
 - e.1) Todos los organismos agrícolas del SPA han consolidado la regionalización de su estructura administrativa en la región piloto;

- e.2) Existe en la región piloto una acción de grupo coordinada, por parte del SPA; manifiesta por la existencia de una capacidad institucional para formular, ejecutar y controlar la política agrícola a nivel de proyectos regionales de desarrollo.
- f) Para el objetivo específico f):
 - f.1) El Ministerio de Agricultura cuenta con una primera evaluación de logros y realizaciones en la región piloto que son altamente positivos;
 - f.2) Se ha capacitado al personal técnico regional de cinco regiones adicionales, con base a los logros y realizaciones de la región piloto.;
 - f.3) Se extienden e implementan las acciones anteriormente aplicadas a la región piloto, hacia cinco regiones adicionales;
 - f.4) El Ministerio de Agricultura logra consolidar todo el proceso institucionalizado en la región piloto en por lo menos cinco regiones adicionales.

4. Relación del Proyecto con otras actividades del SPA

El Proyecto de cooperación técnica que se propone, constituiría un apoyo muy importante en la implementación de la Estrategia de Desarrollo Agrícola actual. Además, está íntimamente relacionado con las Políticas y Programas Sectoriales del SPA, los cuales, no podrán ser ejecutados con la eficiencia y eficacia que se espera, a menos que el Ministerio de Agricultura logre consolidar la organización y funcionamiento del SPA para ejecutar la Política Agrícola en apoyo al Sistema de Producción Social del Sector Agropecuario.

5. Supuestos claves del futuro Proyecto

En la conformación del presente perfil se han considerado los siguientes supuestos claves:

- a) Que el Sistema y Proceso de Planificación Sectorial Agrícola se consolide al tiempo que se consolida el proceso en la región piloto.

Se anticipa que ésto se desenvolverá en forma favorable a través de la asistencia técnico-fi-

nanciera que está proporcionando el AID a la USPA.

De todas formas y anticipando la solución a un posible problema, el IICA asimismo, estaría en capacidad de cooperar en este campo;

- b) A la par que se logra lo anterior, se espera que el Ministerio de Agricultura consolide el financiamiento y actuación de los otros mecanismos de coordinación como son el COSUCO y el COPROSEC, los que necesitan de una metodología y el establecimiento de procedimientos operativos claros, para que puedan cumplir con las funciones que le competen en el campo de la formulación y adopción de la política agrícola y en la política de coordinación intrasectorial;
- c) Asimismo, se supone que al inicio del Proyecto la USPA estará consolidada en su organización y funcionamiento, ya que dicha Unidad está llamada a jugar un rol primordial en la consecución de los objetivos y productos institucionales del futuro Proyecto.

