

IICA
D 10
495

A

IICA



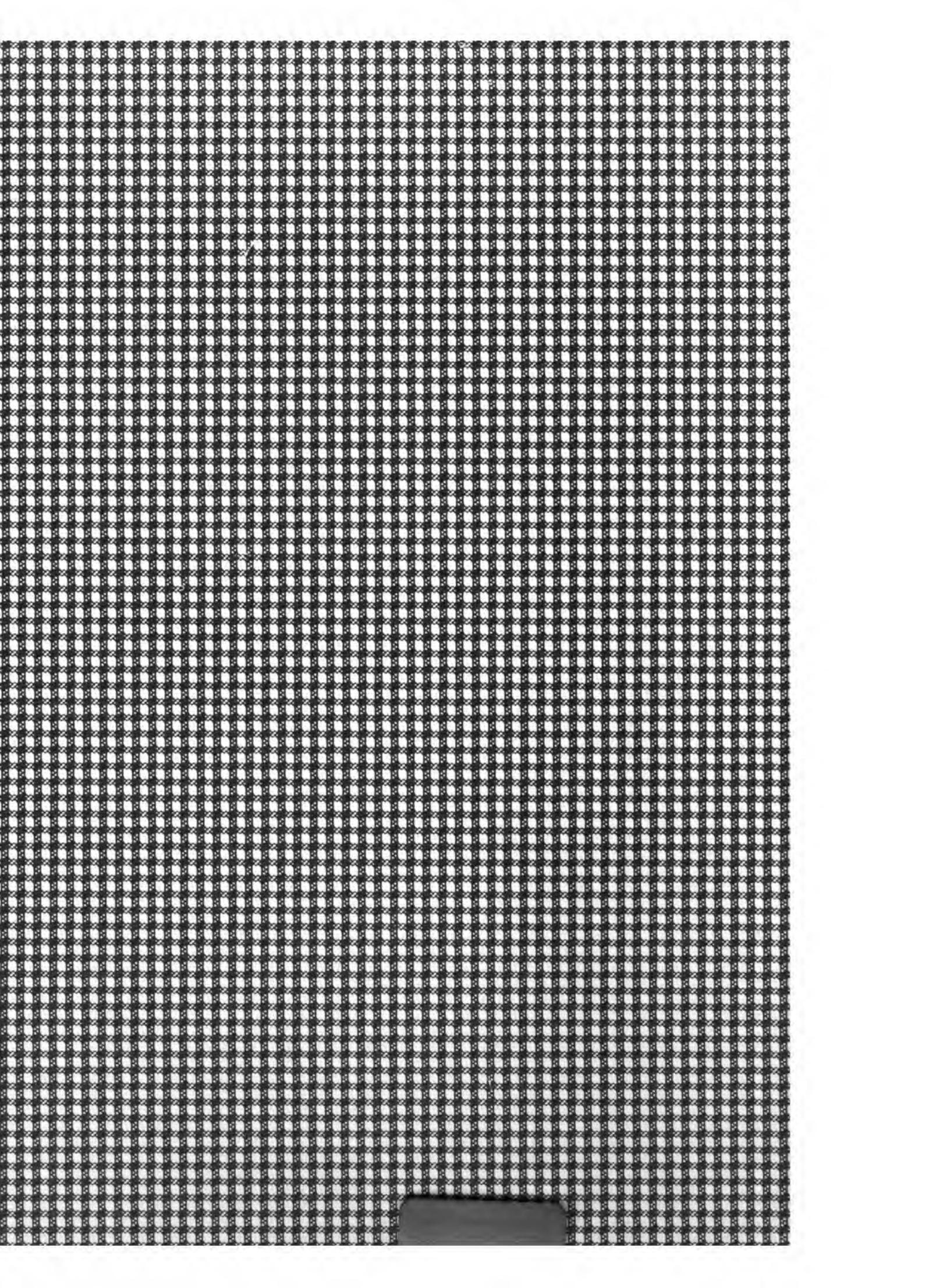
OFICINA EN ECUADOR

PROYECTO

FORTALECIMIENTO DE LA SUBSECRETARIA DE
"POLITICAS E INVERSIONES SECTORIALES
DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y
GANADERIA".

ENERO DE 1994

APDO. 201-A QUITO, ECUADOR. TEL. 234-395, 543-146. TELEX 2837 IICA-E. FAX (00593) 2882172



✓
**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA
I I C A**



//
PROYECTO

**FORTALECIMIENTO DE LA SUBSECRETARIA DE "POLITICAS E
INVERSIONES SECTORIALES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y
GANADERIA"**

Quito - Ecuador

Enero de 1994

00003014

~~00000000~~

1124

510

V95

TITULO DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DE LA SUBSECRETARIA DE "POLITICAS E INVERSIONES SECTORIALES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA"

PARTE A: PRESENTACION Y JUSTIFICACION

I. IDENTIFICACION

1.1 Programa I:- Análisis y Planificación de la Política Agraria.

1.2 Áreas temáticas de concentración: Establecimiento de un sistema de planificación para el sector público agropecuario que incluya, además, capacitación de personal; diseño de una metodología de análisis, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos agropecuarios; y, diseño y establecimiento de un sistema de información computarizado.

1.3 Ambito Geográfico: Nacional - Sede: Quito, Ecuador

1.4 Tipo de proyecto: Nacional

1.5 Fecha de inicio: Marzo de 1994,
Término: Febrero de 1996
Duración: 24 meses

1.6 Versión del documento: Original

1.7 Financiación de:

<u>Recursos Regulares</u>	Cuotas:	430.938	1994
		114.131	1995

? W. 12.4
?

Total: 544.969

Recursos externos:

1.8 Responsable:

2. ANTECEDENTES

- El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) ha sido objeto de innumerables cambios estructurales de su aparato administrativo, con la desventaja que ninguno de esos modelos tuvieron la suficiente duración que permitiera verificar su eficacia e ir introduciendo, de ser necesario, los ajustes que las cambiantes



circunstancias internas y externas, demandan. Quizá este es uno de los problemas más notables que la institución ha tenido que afrontar en el curso de los últimos 15 años.

- Paralelamente, la institución ha venido burocratizándose, lenta pero sistemáticamente hasta convertirse en un aparato demasiado grande y complejo para las funciones efectivas que cumple, ineficiente e ineficaz para resolver los agudos problemas estructurales y de coyuntura que aquejan a la agricultura ecuatoriana.
- La precariedad del aparato institucional público al servicio de la actividad agropecuaria, sumada a la debilidad organizacional de los principales actores sociales ligados al sector, han impedido superar los niveles de baja productividad del campo ecuatoriano, sin desconocer la existencia de contadas islas de modernidad de altos rendimientos físicos y económicos, pero que no alcanzan todavía a modificar significativamente los promedios nacionales.
- Así, las explotaciones cuyos rendimientos superan los promedios potenciales, representan menos del 7 por ciento de la superficie y producción física nacional. Desde otro punto de vista, se anotan rendimientos agrícolas y pecuarios inferiores a los obtenidos por otros países de la región de similar desarrollo económico y calidad de tierras agrícolas.
- Otras manifestaciones o causas de ese secular atraso se refieren al hecho de que solo el 20 por ciento de la superficie potencialmente regable, dispone de ese servicio y que, de 2.5 millones de hectáreas potencialmente mecanizables sólo el 40 por ciento están mecanizadas.
- Existe un abultamiento enorme de leyes desactualizadas, sobrepuestas y a veces contradictorias.
- Se evidencia la falta de coordinación y participación intra e interinstitucional.
- Hay insuficientes proyectos integrados para el fomento de la producción de alimentos básicos.
- Es insuficiente la producción de insumos, especialmente semillas certificadas, fertilizantes y agroquímicos.
- La escasa integración entre investigadores, extensionistas y productores es notable.



- Es patente la limitada participación del agricultor en los procesos industriales.
- El crédito es insuficiente e inoportuno.
- Es muy significativa la falta de infraestructura de comercialización y elevada participación de intermediarios.

En ese conjunto de factores adversos predominan los de orden estructural, pero tienen también importancia la baja calidad y efectividad de las instituciones que dan soporte al desenvolvimiento del sector.

- En tal sentido cabe destacar la responsabilidad que le cabe al Ministerio de Agricultura y Ganadería, tomando como referente su organización y la calidad de su gestión, toda vez que constituye la entidad pública más importante en el fomento agropecuario.
- La cooperación técnica que el MAG solicita al IICA (Oficio NQ 93-274 DGP/DSE del 13 de septiembre de 1993), tendrá que referirse a su aspecto crucial de la estructura organizativa de la entidad, cual es "El fortalecimiento de la Subsecretaría de Planificación del MAG" (Programa I del Proyecto Nacional "Apoyo Institucional del IICA al MAG").
- El programa I de referencia contiene 4 campos de trabajo:
 1. Establecimiento de un sistema sectorial de planificación para el sector público agropecuario, que incluye el diseño de una metodología de análisis y seguimiento de las políticas, planes, programas y proyectos sectoriales.
 2. Capacitación del personal de la Subsecretaría de Planificación en las disciplinas inherentes a las funciones de cada una de las áreas técnicas.
 3. Diseño y establecimiento de un sistema de información útil al sector agropecuario público y privado.
 4. Equipamiento y dotación de programas computarizados para la planificación y el sistema de información.

Las razones que sustentan la necesidad de trabajo en esos temas, tienen que ver con la estructura y funcionalidad del MAG, cuyas deficiencias se precisan en el punto 3 de este documento, relativo al "Problema específico a resolver".



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

Una versión muy somera de la problemática que nos enfrenta el MAG puede sintetizarse en los siguientes términos:

1. Falta de capacidad de dirección del MAG respecto a las entidades adscritas y otros organismos públicos vinculados al sector.
2. Irrelevancia del Consejo Superior en su rol de coordinación interinstitucional.
3. Intrascendencia de la labor de los Consejos Agrarios Provinciales por deficiencias en el conocimiento del rol que deben desempeñar estas entidades, en unos casos, y la falta de decisión, en otros.

4. Proliferación de las Subsecretarías regionales sin lograr control y coordinación con los Programas Nacionales por Productos y Direcciones Provinciales.

5. En los hechos, las Direcciones Agropecuarías Provinciales (DAP) no han sido reconocidas como "autoridades agropecuarías de la provincia".

6. Deficiencias en la utilización del personal de profesionales de las Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA'S).

7. Falta de coordinación de actividades entre las oficinas de la planta central del MAG y las Direcciones Agropecuarías Provinciales.

8. Deficiente supervisión y coordinación de actividades de las Direcciones Agropecuarías Provinciales.

9. Inequitativa distribución de recursos humanos y financieros entre las diversas Direcciones Agropecuarías Provinciales.

10. Notable ausencia de coordinación entre los Programas Nacionales por Productos y las Direcciones Generales de la planta central del MAG debido, posiblemente, a una equivocada interpretación de los alcances del proceso de descentralización institucional.

Frente a semejante problemática, queda claro la naturaleza del problema a resolver. Se requiere de un reforzamiento radical del área de planificación del

que el proyecto se revise

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

3. Problema específico a resolver

Conviene, previamente, tomar en cuenta la gran complejidad que caracteriza al sector agropecuario ecuatoriano, tanto por su estructura productiva y social, como por los particulares problemas estructurales y coyunturales, especialmente relacionados con la tenencia de la tierra, el uso de tecnología, la distribución de crédito, la asistencia técnica, la comercialización, etc.

En efecto, se trata de un sector de componentes sociales bastante disímiles según se trate, de empresarios mayores tecnológicamente progresistas o hacendados que aún permanecen embancados en la agricultura tradicional; propietarios medianos que crecieron significativamente durante los primeras dos décadas de reforma agraria (de los 60's y 70's), tanto en número de explotaciones como en extensión territorial, pero cuya situación económica, patrón productivo, uso de tecnología, conducción gerencial y en general, comportamiento frente al Estado, al mercado y a la sociedad, son todavía mal conocidos; el numeroso sector campesino minifundario o sin tierra que sobrevive bajo un régimen de mera subsistencia y que, como estamento rural pre-capitalista, parecería tener presencia indefinida en el tiempo, sobreviviendo sobre la base de multiactividades (agricultura, asalariado, artesanía, comercio, etc.).

Esa heterogeneidad social y económica que caracteriza al área rural ecuatoriana, comporta la necesidad de diferenciaciones específicas en cuanto a la aplicación de políticas económicas por parte del Estado y al mismo tiempo una eficiente organización del aparato administrativo agropecuario que le permita un manejo y uso de sus recursos naturales, económicos, financieros y técnicos altamente racionalizados.

Ahora bien, el aparato institucional que rodea a la actividad agropecuaria ecuatoriana, muestra ineficiencias graves sobre los cuales los diversos gobiernos han estado conscientes y han tratado de introducir mejoras aunque parciales, sin lograr soluciones integrales.

Hay problemas fundamentalmente de coordinación intra e interinstitucional muy notables al interior del Ministerio de Agricultura y Ganadería y en las relaciones de este con los demás organismos vinculados a la actividad agropecuaria, como también al interior de estos últimos.

Repente al Pío Llanero

Ministerio, entregándole el poder, la autoridad / los recursos económicos y técnicos suficientes para lograr una coordinación real de sus propias tareas y las de los entes públicos adscritos y/o vinculados a la actividad agropecuaria.

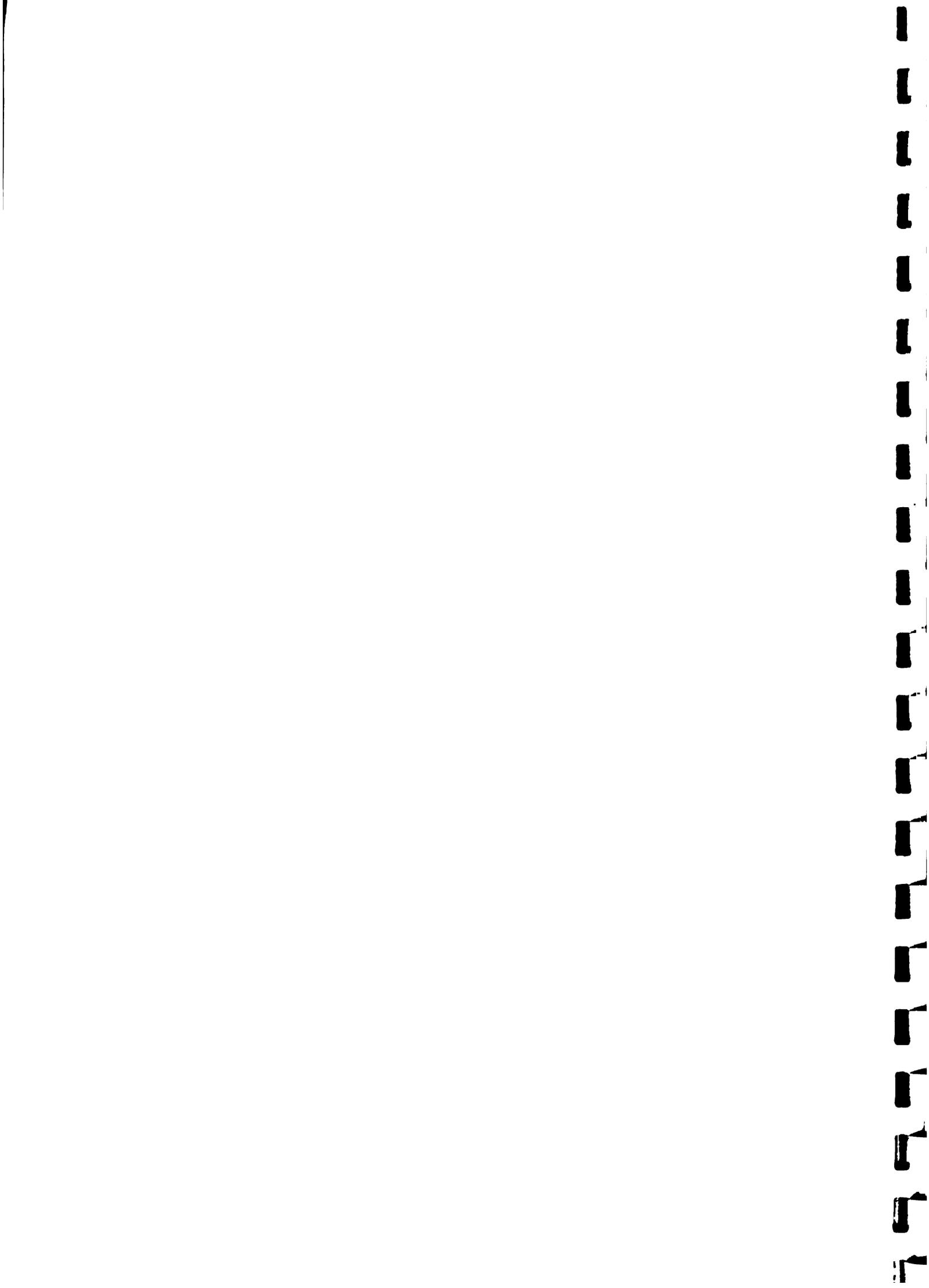
- Si el Ministerio ha de convertirse en el rector real del sector agropecuario nacional constituyéndose fundamentalmente en una unidad central de generación de políticas, de coordinación y normatividad interinstitucional como lo plantea el gobierno actual, viabilizando las acciones del sector público ejecutor y del sector privado, resulta indispensable y obvia la disposición de un órgano de planificación sectorial eficiente y eficaz.
- En ese sentido, la solicitud de asistencia técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería, planteada al IICA, cubre adecuadamente la necesidad de fortalecimiento del área de planificación sectorial que incluye cuatro items fundamentales:
 1. El establecimiento de un sistema de planificación para el sector público agropecuario, que incluye el diseño de una metodología de análisis y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos sectoriales.
 2. La capacitación del personal vinculado a la planificación, y,
 3. El diseño y establecimiento de un sistema de información computarizado de apoyo a la planificación agropecuaria.
 4. Equipamiento y dotación de programas computarizados para la planificación y el sistema de información.

4. Problema General ¹

- Sin ser el único, uno de los problemas importantes que afecta el ámbito rural ecuatoriano parecería ser la extrema debilidad, por no decir la inexistencia, de una institucionalidad capaz de constituirse en un instrumento eficaz del desarrollo rural, ligado estrechamente al desarrollo económico global del país.

¹ Para mayor ilustración véase "Elementos para una estrategia de desarrollo agropecuario de largo Plazo, en Ecuador Siglo XXI, CONADE - GTZ, Julio de 1992.

- En la actualidad, la mayor parte del aparato y los servicios públicos están concentrados fundamentalmente en las zonas urbanas, especialmente en las grandes ciudades, añadiéndose el hecho de que la política en general está orientada hacia los requerimientos del desarrollo urbano, y no del rural.
- En ese contexto, al no haberse producido una articulación institucional de los intereses rurales dentro del conjunto de las instituciones nacionales, (públicas y privadas), el Estado tampoco se ha visto estimulado a crear una red institucional de carácter tecnológico, financiero, de capacitación, etc., para que el conjunto de agentes del desarrollo sectorial realice las actividades necesarias para modernizar este segmento de la sociedad y de la economía del país.
- El Estado ecuatoriano, a pesar de propugnar una concepción aperturista y modernizadora y de haber iniciado una retirada de su gestión reguladora de ciertos aspectos de la economía, no ha promocionado todavía a grupos empresariales grandes, medianos y pequeños del sector agropecuario para que definan sus propios requerimientos para su desarrollo.
- Así, buena parte del atraso de la agricultura ecuatoriana y de los problemas sociales del sector rural se deben a la incapacidad del Estado para influir positivamente sobre una dinámica que supere los múltiples obstáculos al desarrollo agropecuario, en vez de consolidarlos.
- En esa forma, el desafío que se plantea no sólo consiste en que el aparato estatal existente modifique sus políticas sino que debe mediar una transformación del aparato estatal, de manera que la acción pública coadyuve a mejorar aspectos tan importantes como la infraestructura productiva nacional, la tecnología, los sistemas de comercialización, de educación y capacitación, etc. e incluso las formas de planificación ejercidas por el Estado y las propias instancias de formulación y decisión de políticas.
- No se ha iniciado tampoco la elaboración y aplicación de una estrategia para materializar la concentración entre los diversos segmentos sociales del campo y los poderes públicos allí representados de manera de crear una nueva institucionalidad participativa y promotora de la concertación y



promoción de consensos políticos entre todos los segmentos de la atrasada sociedad rural ecuatoriana.

- Pero, por otra parte, no se puede dejar de mencionar la gran inflexibilidad operativa que genera la complicada madeja institucional, que rodea a la actividad agropecuaria, resultando difícil evaluar la actividad del sector público en el agro, a pesar de que nominalmente el MAG ejerce el control y ejecución de la mayoría de las actividades relacionadas con el sector. Bajo esta apariencia la entidad tiene una cuota de poder muy modesta en la toma de importantes decisiones que competen a su actividad.

- En efecto, el marco macroeconómico está dirigido por la Junta Monetaria y la planificación programática por el CONADE, sin que existan mecanismos de control, seguimiento y evaluación de los programas previstos; el volumen de crédito lo define la política monetaria; ateniéndose a las disponibilidades y políticas del Banco Central (BCE), institución que ha venido alimentando de fondos al Banco Nacional de Fomento (BNF), el mismo que decide sobre la dirección del crédito, sin que medie una estrecha y constante coordinación de criterios y acciones.

*Menos de
Antecedentes
y Problemas*

- Por otra parte, existen adscritos al MAG los denominados programas nacionales del arroz, algodón y oleaginosas, cacao, café, banano, sanidad animal y sanidad vegetal y en el plano de la comercialización el ENAC y el ENPROVIT; en el uso de recursos hídricos, el INERHI; en reforma agraria, el IERAC; en tecnología, el INIAP; en estadística el SEAN que es un convenio del INEC con el MAG; etc., entidades éstas que de alguna manera vienen actuando con cierta independencia del Ministerio, desvirtuando así la función de eje central de la política agraria que la Ley le otorga.

- Finalmente, conviene citar aquí la activa discusión que se está dando en el país sobre el tamaño del Estado. Al respecto, bajo una visión liberal se proclama la consigna de "menos Estado y más mercado", ante lo cual se ha planteado para el debate la idea de "mejor Estado y más competencia" haciendo alusión a la eficiencia del sector público antes que a su tamaño, concluyéndose que el número

de funcionarios debe estar acorde con las tareas que se le asigne al Estado.

- En conclusion, se reitera aqui la idea de que el problema general que condiciona el problema especifico, esta dado por una notable deficiencia e ineficacia de la institucionalidad que rodea al Estado en general y a las actividades propio del área rural.

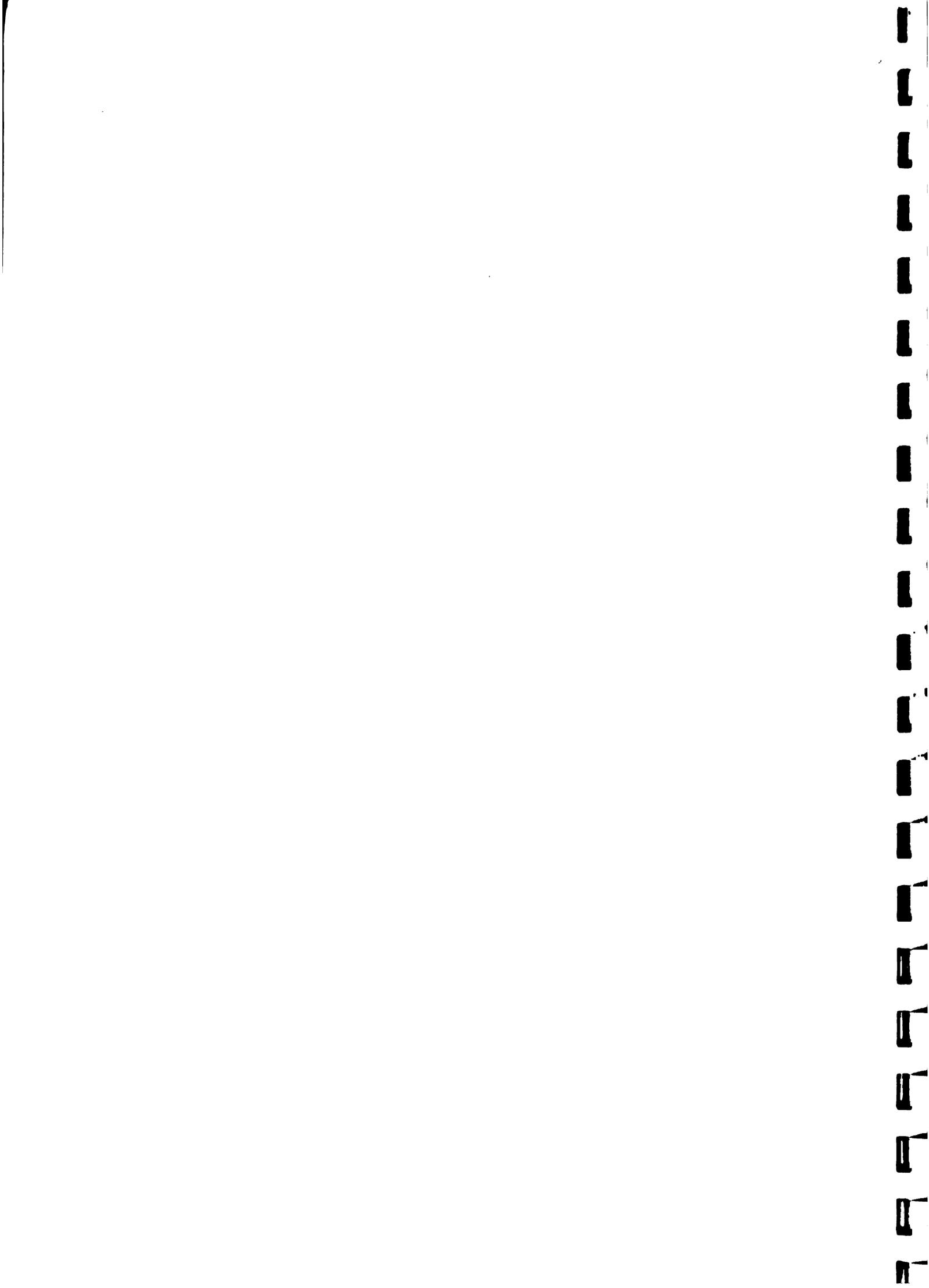
5. Area de concentración temática

El proyecto nacional, "Apoyo institucional del IICA al Ministerio de Agricultura y Ganaderia", se ubica dentro del programa I, "Análisis y planificación de la política agraria", cuyo propósito es estimular y apoyar los esfuerzos de los países para concretar y mantener una estrategia para la agricultura como parte integral del sector agroalimentaria, lo que implica diseñar y poner en práctica políticas, especialmente económicas, reformas institucionales y movilización de recursos financieros para estimular la modernización y el desarrollo sostenible.

La cooperación que el IICA asumirá mediante este proyecto tiene que ver con el "Fortalecimiento de la Subsecretaría de Planificación del MAG", cuyas acciones se concentran en cuatro temas:

- a) Establecimiento de un sistema de planificación para el sector público agropecuario, diseño y puesta en práctica de una metodología de análisis, seguimiento y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos sectoriales.
- b) Capacitación del personal de la Subsecretaría de Planificación en las disciplinas inherentes a las funciones de cada una de las áreas técnicas.
- c) Diseño y establecimiento de un sistema computarizado de información útil al sector agropecuario público y privado.
- d) Equipamiento y dotación de programas computarizados para la planificación y el sistema de información.

Está en línea con los objetivos y en función de los países



6. Técnicas y metodos disponibles para resolver el problema específico

Los objetivos del sub-proyecto "Fortalecimiento de la Subsecretaría de Planificación del MAG" se inscribe enteramente a la teoría y práctica de la planificación económica y social, materia sobre la cual existe en el Ecuador una considerable experiencia desde que se fundara la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (JUNAPLA) en Mayo de 1954 para luego proseguir, a partir de 1979 y hasta hoy, bajo la denominación de Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE).

En efecto, en ese lapso, entre la Junta y el CONADE se han elaborado seis planes globales de alcance nacional, aprobados y puestos en práctica por los gobiernos respectivos, con diferentes grados de cumplimiento de metas. El último de ellos, actualmente, en vigencia, corresponde al período 1993/96 bajo título de "Agenda para el Desarrollo".

- JUNAPLA/CONADE han elaborado planes globales de alcance nacional y sectorial sin llegar a la planificación regional, aunque siempre ha colaborado con las entidades regionales existentes.
- Con tales antecedentes, se puede afirmar que el CONADE estaría en capacidad de brindar un apoyo técnico y metodológico útil en materia de planificación global. En los hechos, CONADE y MAG han elaborado en conjunto los planes de desarrollo agropecuario, aunque se reconoce que sus vinculaciones deberían ser mas estrechas, especialmente en el curso de las ejecuciones, mediante informes periódicos de seguimiento y evaluación de resultados, fases de la planificación que por lo general no se cumplen sino esporádicamente.
- No obstante, el apoyo técnico y metodológico para la planificación del sector agropecuario y la introducción de ajustes al aparato administrativo que podría entregar el IICA, resulta de alto interés para el país y el sector, por tratarse de una institución especializada en el tema agropecuario que muestra especificidades bastante diferenciadas respecto de otros sectores de la economía, amén de la importancia que la actividad agropecuaria tiene para la economía del país.
- En ese ámbito de ideas asume enorme importancia la temática a resolver, planteado en los lineamientos del subproyecto en análisis, cual es la de establecer un sistema sectorial de planificación para la actividad agropecuaria (con indudables impactos en la economía



privada) que deberá señarse a una metodología de seguimiento y evaluación preelaborada, cuyos resultados deberán difundirse entre los actores básicos del sector, mediante la puesta en marcha de un sistema nacional de información.

Por otra parte, conviene hacer hincapié en las demandas de personal calificado que un sistema de planificación sectorial exige. En ese sentido, el técnico involucrado en esas tareas, cualquiera sea su especialización, requiere de conocimientos generales sobre economía que le permita comprender como funciona un país en el nivel general y un conocimiento aceptable sobre planificación global dentro del cual poder inscribir la planificación sectorial agropecuaria.

Esta condición, por cierto, sólo podrá cumplirse mediante la aplicación sistemática y permanente de un sistema de capacitación para todos los profesionales del MAG involucrados en la planificación agropecuaria (personal de la planta central, unidades provinciales y entidades adscritas ejecutoras de los programas y proyectos previstos en el plan sectorial).

Finalmente, conviene recordar que el país está adoptando un nuevo enfoque en materia de planificación al haber aplicado, todavía parcialmente, la denominada Planificación Estratégica Situacional (PES), desarrollada por el economista chileno Carlos Matus.

El PES es una metodología de planificación que trabaja sobre problemas y situaciones más importantes e introduce la activa participación de los actores sociales más relevantes bajo la consideración de que el ente planificador debe tomar en cuenta las posiciones de esos actores sobre los problemas en discusión, por opuestas que ellas sean respecto del pensamiento oficial.

De esta manera, el PES se apoya en el trabajo colectivo y en el consenso de los participantes y, en ese sentido, los resultados de la planificación serán tan buenos como el grado de participación de los miembros del equipo. Este trabaja desde la perspectiva de lo que puede hacer o no hacer un actor social en el tiempo determinado para su plan.

Es ilustrativo recordar que en la elaboración del plan de desarrollo 1989/92, se utilizó parcialmente el sistema de PES; lo adoptó el régimen actual para su plan, que cubre el período 1993/96, bajo el título de "Agenda para el Desarrollo" y también lo está utilizando la actual administración del Municipio de Quito.



y los objetivos

PARTE 8: LA PROPUESTA

7. ESTRATEGIA

- Están dadas en el país, ciertas condiciones de orden general (objetivos y subjetivos) que están permitiendo introducir reformas trascendentales en el campo económico, institucional y administrativo, sustentados en los grandes cambios que se están dando en el ámbito internacional y la necesidad de cambiar, al interior del país, algunas estructuras institucionales ya caducas, para hacerles coherentes con lo que ocurre en el resto del mundo.

De hecho, el régimen del gobierno actual (1992/1996) trata de crear un ambiente favorable de estabilidad política y económica que le permita introducir una política de modernización de la economía, desregularización, privatización de activos, desconcentración o descentralización de entidades y funciones específicas, disminución del tamaño de las instituciones del sector público en cuanto a funciones y personal y, en general, retirada del Estado de actividades que se considera pueden ser desempeñadas en mejor forma por la iniciativa privada.

- En ese contexto, las reformas que se implementarán el Ministerio de Agricultura y Ganadería y entre ellas, el reforzamiento y consolidación del sistema sectorial de planificación, están perfectamente respaldadas y garantizada su operatividad con la cooperación y asistencia del IICA.

- Se considera que el factor fundamental en la instalación o fortalecimiento de un sistema de planificación (global o sectorial) es el nivel de conocimiento y experiencia que los técnicos tengan sobre el tema. En el Ecuador, los Ministerios, organismos adscritos, direcciones provinciales e incluso algunos Consejos Provinciales y Municipios, tienen experiencias interesantes, aunque en diversos grados de dominio y cuentan con una unidad de planificación.

- No obstante su mejoramiento y complementación parece ser indispensables, como lo demuestra el Ministerio de Agricultura al solicitar la asistencia del IICA. Consecuentemente, el primer paso que el proyecto debe dar, es el de la capacitación del personal técnico seleccionado, en la metodología de la planificación, capacitación que deberá tener en primer término una

Objetos son
AUTOSUFICIENTE
No estrategia



instancia técnico-práctica en cursillos intensivos de corta duración (3 o 4 semanas a tiempo completo) y luego, una segunda etapa, enfrentando los problemas concretos sujetos a planificación real, cuya elaboración debiera ser vigilada por los capacitadores.

- Como se comento en algún otro apartado de este documento, sería de toda conveniencia adoptar la denominada "Planificación Estratégica Situacional". Tal recomendación se sustenta en:
 - a) La racionalidad y practividad del citado sistema, mucho mayor que tradicional, en uso desde hace 40 años; y,
 - b) Porque existe en el país personal técnico especializado en el tema disponible en el CONADE y fuera de él, con capacidad probada para actuar como capacitador.
- Se estima que en el curso de dos meses, aproximadamente, el Ministerio podría disponer de un medio centenar de técnicos capacitados para planificar y más adelante, con experiencias concretas, para operar como capacitadores. Por cierto, una parte de este personal deberá constituir la planta central del Ministerio y la otras conformar un grupo móvil que se desplace a provincias para cumplir funciones de capacitación, cooperar en la conformación o reforzamiento de las unidades de planificación y en la elaboración de planes, programas y presupuestos locales.
- Difícilmente podría confeccionarse y ejecutarse planes correctamente concebidos y conducidos si no se cuenta con la planta central de planificación en el Ministerio, y unidades de planificación en las regiones o provincias. De adoptarse esa modalidad se lograrían dos objetivos esenciales: descentralizar la concepción y elaboración de planes regionales o provinciales y al mismo tiempo globalizar el plan sectorial nacional, hacer el seguimiento, la evaluación y los ajustes que sean convenientes, sobre la base de una doble corriente de información y análisis desde las localidades hacia la cúpula y desde ésta hacia las provincias, para generar e impartir políticas y ajustes si fuere necesario.
- Si bien es cierto que Ecuador cuenta con una experiencia considerable sobre planificación, especialmente en el nivel central (CONADE) y en los Ministerios y otros organismos públicos importantes, nunca el sistema ha operado en forma completa. En efecto, se cumplen adecuadamente las fases de diagnóstico y elaboración del plan (global, sectorial) para 4 o 5 años y los



denominados planes operativos anuales, pero no se cumplen las fases de seguimiento, evaluación y control del plan, hecho que constituye un grave defecto.

- En consecuencia, con esa experiencia, la Secretaría de Planificación del MAG necesariamente debería cumplir con el ciclo completo de planificación, esto es, elaboración del diagnóstico, formulación del plan, ejecución, seguimiento, evaluación y control. De no ser así, es imposible que los planes y programas se cumplan, ni se conozcan las razones de los incumplimientos, ni se puedan introducir los correctivos que sean necesarios ni tampoco se puedan, en consecuencia, tomar decisiones acertadas.
- Por otra parte, si la Secretaría de Planificación y en general, la planta central del Ministerio ha de convertirse en una entidad fundamentalmente en una estructura de coordinación, de normatividad y de apoyos calificados a las áreas de producción y comercialización, es indispensable contar con dos elementos complementarios esenciales: la unidad de capacitación ya explicada anteriormente y la unidad de información computarizada con cuyos apoyos el Ministerio podrá cumplir con todas las fases de la planificación enumeradas anteriormente.
- Como un complemento útil, es bueno advertir lo siguiente: toda vez que los procesos de producción y comercialización cubren prácticamente todo el territorio nacional, es necesario movilizar al personal de planificación a fin de cumplir las fases de seguimiento, evaluación y control, para lo cual se requiere asegurar un presupuesto especial y medios de transporte. En todo caso, los costos por estos rubros podrán disminuir sensiblemente en la medida que las provincias o regiones dispongan de cuadros bien capacitados para cumplir esas labores.
- Finalmente, conviene hacer hincapié en la importancia que asume en la planificación, la activa participación de los actores sociales más importantes, relacionados con la actividad agropecuaria, factor que constituye una firme base de la Planificación Estratégica Situacional. Ello facilitará desarrollar acciones complementarias conjuntas sobre investigación, capacitación, cooperación técnica, financiamiento, etc. todo lo cual contribuirá a la creación de la capacidad sectorial para el seguimiento, análisis, diálogo y concertación de medidas de política económica que incidan en el agro.



8. Objetivos e impactos

RESUMEN NARRATIVO

Del Impacto Esperado.-

Impacto Institucional y Sectorial

Se dispondrá de un sistema integral de planificación al servicio de la actividad agropecuaria nacional, coherente y ágil.

El sistema incluye: a) la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos agropecuarios; seguimiento y evaluación periódica de resultados y control de los programas y proyectos del sector público; b) activa participación de los principales actores sociales vinculados al agro: representantes del empresariado moderno, de la agroindustria, de los campesinos, del sector público y de las universidades; c) una línea de capacitación del personal técnico del MAG vinculado a la planificación; y, d) un sistema de información computarizado que permita conocer en cada momento los avances concretos en materia de políticas impartidas, sus resultados, la posibilidad de introducir ajustes y controlar los programas y proyectos del sector.

Quedarán establecidas las condiciones necesarias para: a) una sistemática coordinación de acciones programadas entre los órganos internos del Ministerio y entre este y las instituciones adscritas o vinculadas, así como con las organizaciones del sector privado; y, b) una integración del sector campesino a los beneficios que otorga el Estado, especialmente en materia de crédito, transferencia tecnológica y apoyo a la organización de la comercialización.

En el mediano y largo plazo los resultados se tendrán que medir en términos de producción, calidad y productividad, redistribución de ingresos, reinversión en el área rural y, en general, bienestar de la comunidad campesina.

INDICADORES Y METAS VERIFICABLES

Del Impacto Esperado

En el Escenario Sectorial

Se considera que al término de los primeros 18 meses el actual gobierno habrá conseguido avances considerables en la estabilización de la economía nacional, debido especialmente a la aplicación sistemática de una política anti-inflacionaria que ha logrado bajas apreciables en su ritmo de crecimiento.

A partir de 1994 se iniciaría una etapa de crecimiento económico dirigida especialmente hacia los sectores productivos, creándose espacios favorables para que la agricultura se amplie, se modernice y consolide, propiciando la equidad social y un uso racional de los recursos naturales, tal como se anuncia en la "Agenda para el Desarrollo, 1993/96".

En ese contexto, la planificación juega un rol relevante en la economía del agro, armonizando políticas al interior del sector y entre éste y las políticas macroeconómicas, elevando la productividad y su capacidad de mejor abastecimiento interno y de mayor competitividad en el mercado externo.

El aparato administrativo y técnico del MAG está en condiciones idóneas para un aprovechamiento amplio y eficaz de la cooperación internacional que se le ofrece al país para consolidar su agricultura.

En el Escenario Institucional

El sistema de planificación opera en forma integral en sus etapas y unidades administrativas correspondientes, de formulación de políticas, planes y programas, seguimiento y evaluación de resultados, con la participación de los actores más importantes interesados en el sector.

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

RESUMEN NARRATIVO

Impacto en IICA

El Instituto, por su parte, enriquece y sistematiza sus experiencias, a través de la cooperación técnica, en materia de planificación agropecuaria, toda vez que el gobierno nacional ha adoptado oficialmente la denominada Planificación Estratégica Situacional, modalidad nueva y de alto interés práctico que incorpora la planificación por problemas básicos en vez de por sectores de actividad y la estrecha participación de los actores principales vinculados a la actividad agropecuaria, en busca de consensos y acuerdos

INDICADORES Y METAS VERIFICABLES

Se cuenta con un cuerpo técnico bien capacitado, técnica y prácticamente, en planificación y en la comprensión de la importancia de la coordinación intra e intersectorial y la vinculación entre políticas sectoriales y macroeconómicas.

Se dispone de un sistema de coordinación dinámico y oportuno, capaz de concitar la participación efectiva de los sectores privado y público para acordar medidas de política económica que favorezcan la evolución de la agricultura y las demandas de los consumidores.

En el IICA

Se disponen de nuevas experiencias en planificación (conceptuales, metodológicas y prácticas) debidamente documentadas, destacándose los logros obtenidos en materia de coordinación y articulación de los sectores privados y públicos en la concertación de políticas para la agricultura y la efectiva gestión de la cooperación internacional.



9. Objetivos Especificos del Proyecto IICA

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>Contribuir al desarrollo de la capacidad de actores sociales, dirigentes y técnicos de los sectores público y privado, para la comprensión y manejo idóneo de las técnicas de planificación del agro, el análisis de sus problemas básicos, la toma de las decisiones pertinentes, la concertación de políticas económicas, etc. que permitan la reactivación, modernización y desarrollo de la actividad agropecuaria nacional.</p>	<p>Se ha consolidado la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería; se ha fortalecido técnicamente y ha viabilizado un proceso permanente de capacitación de dirigentes y técnicos del sector público y privado vinculados a la actividad agropecuaria.</p>	<p>El programa de reformas del MAG en proceso de ejecución y, en su contexto, el fortalecimiento de la planificación agropecuaria, mediante la implementación de la Subsecretaría, tiene el pleno respaldo del gobierno nacional.</p>
	<p>La Subsecretaría diseña e imparte políticas económicas; dispone de un sistema de seguimiento y evaluación de resultados; coordina la gestión planificadora que realizan los repartimientos internos del Ministerio, las acciones previstas de los organismos adscritos y/o vinculados, y los acuerdos concertados con el sector privado; mantiene actualizada la base de datos mediante el sistema de información computarizado, cuya implementación es parte de la cooperación solicitada al IICA, sistema que mantiene estrecha coordinación con el SIAPA (Sistema Interamericano de Apoyo a la Agricultura.</p>	<p>La Subsecretaría cuenta con el personal técnico calificado suficiente y el financiamiento requerido para operar.</p>
	<p>La Subsecretaría cuenta con un grupo de analistas altamente calificados para la elaboración de informes evaluativos de la gestión de la actividad agropecuaria y de recomendaciones para el ajuste y corrección de las políticas aplicadas si fuere necesario.</p>	<p>Las entidades públicas y privadas invitadas a participar en las tareas de planificación agropecuaria, han aceptado el reto, por considerar que es de su interés y de hecho están contribuyendo con su trabajo y sugerencias para consolidar el sistema de planificación agropecuaria.</p>
	<p>Dispone también de manuales de consulta en materia de planificación, especialmente sobre políticas agropecuarias y modalidades, instrumentos y mecanismos de la Planificación Estratégica Situacional adoptada por el gobierno nacional.</p>	



10. Productos Finales que genera el Proyecto

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p><u>Del Impacto Esperado:</u></p> <p>a) Disposición de un <u>sistema sectorial de planificación agropecuaria</u>, probado y difundido para mejorar la efectividad de las políticas para la agricultura, con capacidad para:</p> <p>La identificación y análisis de los problemas básicos del sector agropecuario; el diseño de políticas y programas de acción en vinculación con el sector privado; implementación y operación de un sistema de seguimiento, y evaluación y ajustes.</p> <p>b) Diseñar y operar mecanismos e instrumentos para <u>consolidar el rol normativo del MAG</u> frente a las entidades adscritas o vinculadas y frente a los actores principales del sector privado e instituciones internacionales de cooperación técnica.</p> <p>c) Diseñar mecanismos e instrumentos para mejorar la gestión de la <u>cooperación internacional</u>.</p>	<p><u>Del Impacto Esperado:</u></p> <p>a) Implementar y operar un sistema permanente de <u>capacitación</u> de personal técnico y gerencial del sector público y privado, en materia de planificación agropecuaria.</p> <ul style="list-style-type: none">- Preparar un grupo especializado en la <u>capacitación de capacitadores</u>.- Analizar y coordinar <u>estudios sobre el impacto</u> de las medidas de política sobre la actividad agropecuaria y agroindustrial.- Organizar y conducir un <u>sistema de coordinación</u> fluido intra e interinstitucional. <p>b) Establecer y operar una <u>unidad de información</u> computarizada y difundir ampliamente sus productos</p> <ul style="list-style-type: none">- Actualizar permanentemente <u>la base de datos</u>- Establecer <u>vínculos permanentes con el SIAPA</u> (Sistema Interamericano de Apoyo a la Agricultura)- <u>Elaborar y difundir manuales e instructivos</u> sobre planificación.- <u>Preparar informes periódicos</u> evaluativos de las políticas y programas de acción previstos en el plan. <p>c) Elaborar y conducir mecanismos que propicien y faciliten las <u>discusiones y búsqueda de acuerdos</u> sobre políticas agrarias y acciones consecuentes para la solución de problemas relevantes.</p>	<p><u>Para lograr el objetivo específico</u></p> <p>El gobierno nacional ha iniciado un proceso de modernización y reducción del tamaño del Estado y, en ese contexto, las reformas planteadas para el MAG tienen todo respaldo político y económico requerido para tal efecto.</p> <p>El MAG ha solicitado al IICA la cooperación técnica y financiera para la elaboración del proyecto integral de reformas y su implementación y seguimiento, propuesta que en principio ha sido aceptada por ese Instituto y comenzó a operar en Marzo de 1994.</p> <p>El MAG, a través de su unidad de planificación tendrá una participación muy activa en el diseño, ejecución y prueba de los mecanismos e instrumentos del sistema de planificación que contemple el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none">- Los organismos adscritos y vinculados al MAG participarán activamente en la implementación y consolidación del proyecto como usuarios directos del mismo.- Operan de hecho los acuerdos logrados entre el MAG y actores sociales relevantes como las organizaciones de empresarios del agro, campesinos, comercializadoras (ENAC, ENPROVIT y entidades privadas) agroindustriales, la banca de fomento agropecuario, la Bolsa de Productos Agropecuarios, etc.

RESUMEN NARRATIVO

INDICADORES Y METAS VERIFICABLES

FACTORES INTERNOS CONDICIONANTES

d) Responsabilizarse de la programación, recepción, manejo y seguimiento de la cooperación externa dirigida a la actividad agropecuaria.

Preparar informes periódicos sobre la situación de la cooperación técnica.

Capacitar al personal pertinente en programación y seguimiento de la cooperación externa.

- Al final del proyecto, se dispondría de una unidad de planificación agropecuaria en la planta central del MAG (Subsecretaría de Políticas e Inversiones Sectoriales) con personal altamente capacitado, capaz de operar un sistema ágil y eficaz de coordinación intra e interinstitucional.

- Se dispondría, como contrapartes, de unidades de planificación con personal adecuadamente capacitado en las diferentes unidades externas al MAG: Subsecretarías Regionales, Direcciones Agropecuarias Provinciales, Instituciones adscritas o vinculadas, como las entidades de Planificación Regional (CREA, CEDEGE, CRM, PEDESUR y las que se conformen en el curso de los próximos años), INERHI, IERAC, PROTECA, INIAP, etc. e incluso organizaciones empresariales, privadas y campesinas.

- Se dispondrá, dentro del sistema de capacitación general explicado anteriormente, de un grupo especial dedicado a la capacitación de capacitadores, toda vez que los requerimientos de cuadros calificados en planificación, para el conjunto de unidades operativas distribuidas en todo el país, son numerosas requiriéndose estudiar, caso por caso, sus necesidades de personal.



- Se dispondrá, dentro del sistema de capacitación general, explicado anteriormente, de un grupo especial dedicado a la capacitación de capacitadores, toda vez que los requerimientos de cuadros calificados en planificación, para el conjunto de unidades operativas distribuidas en todo el país, son numerosas, requiriéndose estudiar, caso por caso, sus necesidades de personal.

- No obstante puede señalarse como mínimo por unidad de planificación, la dotación de tres técnicos preparados en planificación: un ingeniero (de la rama requerida en cada caso), un economista y un sociólogo.

- Se dispone, al interior del sistema de información computarizada, de un mecanismo de reproducción de los documentos producidos para la difusión amplia, como especies valoradas, incluyéndose manuales o instructivos sobre planificación, elaborados por la Subsecretaría



11. ACTIVIDADES BASICAS

Titulo de la Actividad

Descripción del contenido de la actividad

Sistema Sectorial de Planificación Agropecuaria

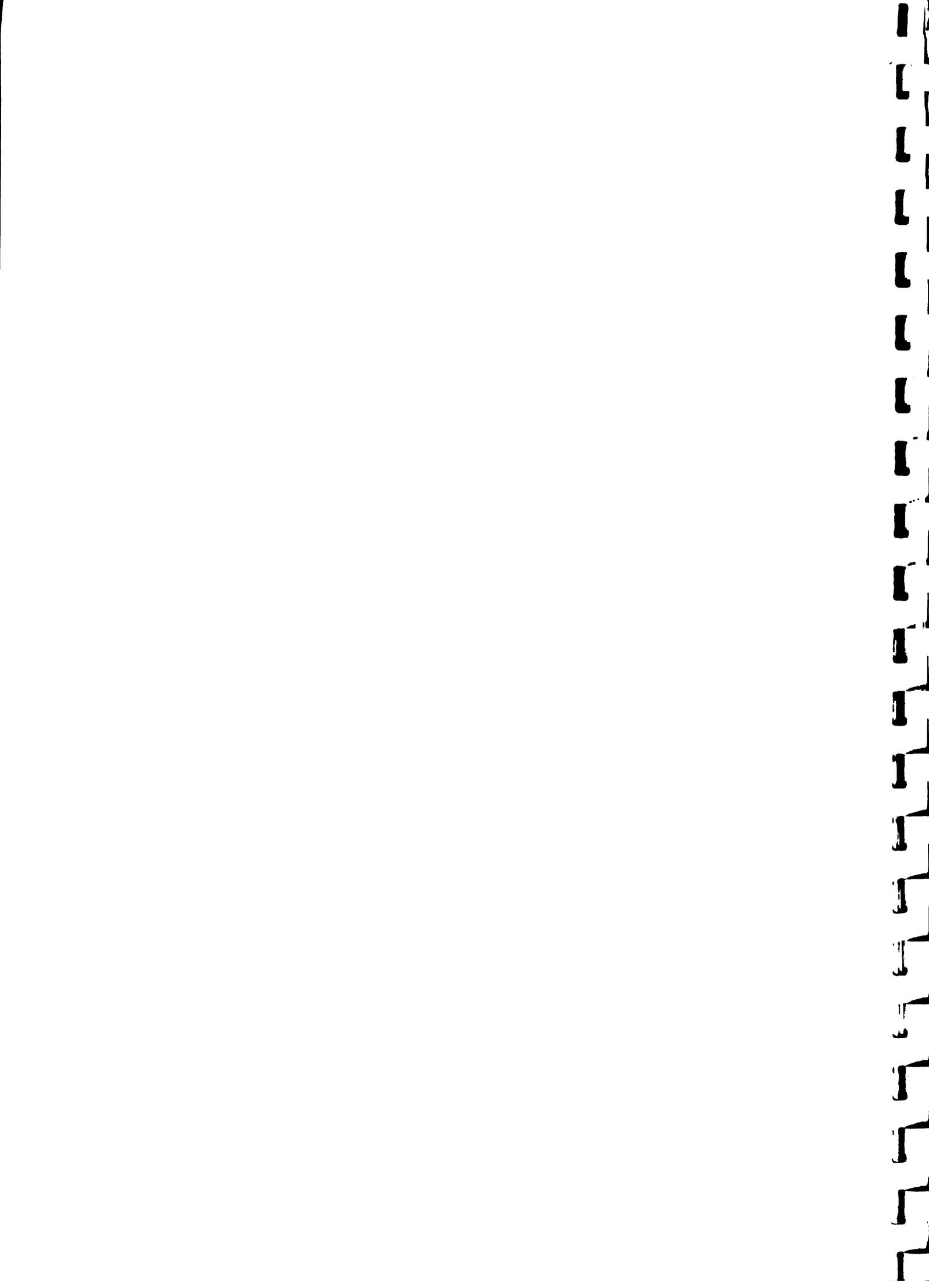
Diseñar e implantar un sistema sectorial de planificación agropecuario que incluya los siguientes componentes:

- a) Identificación y análisis de los problemas básicos del sector agropecuario.
- b) Formulación de políticas y programas de acción vinculadas al sector con participación privada.
- c) Implementación y operación de un sistema de seguimiento, evaluación y ajustes.
- d) Diseñar y operar mecanismos e instrumentos para consolidar el rol normativo del MAG frente a las entidades adscritas o vinculadas y frente a los actores principales del sector privado e instituciones internacionales de cooperación técnica.
- e) Diseñar mecanismos e instrumentos para mejorar la gestión de la cooperación internacional.

Capacitación técnica en planificación y difusión.

Mecanismos de apoyo al sistema de planificación

- a) Selección de 50 funcionarios (del sector público y privado) para ser entrenados en las técnicas de planificación.
- b) Organización del primer seminario de dos días a tiempo completo, sobre filosofía y plan de acción del gobierno actual (1992/1996) y discusión sobre el contenido y alcance de la Agenda para el Desarrollo (1993/1996), con énfasis en los temas sobre la actividad agropecuaria y otros sectores o subsectores vinculados.
- c) Organización de dos cursos paralelos en la planta central del MAG, sobre el contenido, alcance y aplicación del sistema de Planificación Estratégica



Situacional, con una duración de tres semanas, a tiempo completo. Serán invitados 50 funcionarios del MAG y organismos adscritos localizados en Quito, aspirándose aprueben el curso, por lo menos 40 funcionarios.

d) Organización de 4 cursos en Provincias sobre contenido, alcance y aplicación del sistema de Planificación Estratégica Situacional, con una duración de 3 semanas cada uno, a tiempo completo. Serán convocados 80 funcionarios pertenecientes a las entidades adscritas al MAG. Direcciones Agropecuarias Provinciales, Regionales de Planificación, entidades seleccionadas del sector privado, etc. aspirándose que se capaciten por lo menos 60 funcionarios. Los capacitadores serán seleccionados del personal entrenado en Quito (párrafos b) y c) y operarán bajo la asesoría permanente de los profesores o capacitadores citados en los puntos a) y b) anteriores.

e) Organizar un curso especial de una semana de duración para 12 funcionarios, seleccionados entre los mejores capacitados en los cursos impartidos en a), b) y c). Su labor específica consistirá en dictar cursos de capacitación para capacitadores. Se espera se puedan disponer por lo menos 10 funcionarios de un total de 12 convocados.

f) Preparación y difusión de material bibliográfico sobre la filosofía y plan de acción del gobierno actual (1992/1993, contenido y alcance del plan de acción en la agenda para el Desarrollo, situación actual del sector agropacuaro, identificación de problemas importantes y políticas a aplicarse para su solución. Esa bibliografía deberá reproducirse en 400 ejemplares para entregarla a los funcionarios en proceso de capacitación y otros previamente seleccionados (del sector público y privado).

g) Organizar, institucionalizar y perfeccionar un sistema permanente de capacitación de funcionarios del MAG y organismos (públicos y privados) vinculados a la actividad agropecuaria.

h) Organizar e institucionalizar un sistema de información computarizado al servicio del sector público y privado cuya producción será difundida gratuitamente al sector público y como especies valoradas al sector privado.



i) Preparación de una metodología de orden general para el seguimiento de los planes y programas de acción (400 ejemplares a ser repartidos entre los funcionarios en proceso de capacitación y otros previamente seleccionados).



12. Responsabilidades durante la ejecución del Proyecto

- El proyecto se inicia con el diseño y la implantación del sistema sectorial de planificación agropecuaria (SSPA) y el de información computarizada. La capacitación de 50 funcionarios para atender la planta central del MAG.
- Una segunda fase se consagra a la capacitación de 80 funcionarios pertenecientes al MAG, entidades adscritas, gremios empresariales y organizaciones campesinas. Este personal atiende las necesidades de planificación de las instituciones provinciales o regionales y hacen de contraparte ejecutora de la planta central del MAG.
- Se seleccionan 12 funcionarios altamente capacitados para capacitar a capacitadores y realizar los seguimientos y evaluaciones en forma periódica. El grupo constituye el lazo de coordinación entre la planta central (Subsecretaría de Planificación) y los organismos provinciales ejecutores de los planes, programas y proyectos previstos.
- Entre la planta central y las unidades de planificación provincial o regional se realiza un doble flujo de relaciones: impartición de políticas desde la Subsecretaría, por un lado y elaboración y remisión de información básica, desde las provincias, por otro.
- El proyecto considera necesario la conformación de 28 unidades provinciales de planificación con una planta mínima de 3 funcionarios capacitados cada una: un ingeniero, un economista y un sociólogo al servicio de las 21 provincias del país y otras entidades vinculadas al MAG, unidades que constituirán la contraparte ejecutora de los planes.



13. Beneficiarios ²

- La organización de un sistema eficiente de planificación agropecuaria implica la posibilidad de una mejora considerable de la actividad agropecuaria en general pues, en lo esencial, se persigue elevar la productividad y la producción y el bienestar social, especialmente del área campesina.

- Particularizando, se benefician directamente los actores sociales vinculados al sector agropecuario, dado que el sistema de planificación adoptado estimula la participación activa de esos actores en todas las fases de la planificación. [?]

- El Ministerio y el IICA, tendrán la oportunidad de diseñar y manejar un nuevo sistema de planificación y adquirir experiencias concretas valiosas lo que, en definitiva implica añadir un prestigio bien merecido en la medida que se desplieguen los mayores esfuerzos institucionales para culminar exitosamente el proyecto. [?]

14. Costos Totales

Se han preparado básicamente tres cuadros resúmenes, en rubros consolidados que muestran los costos del proyecto en tres dimensiones:

- 1) Resumen general; 2) Resumen por años; y, 3) Resumen por fuentes de financiamiento

Conviene aclarar que el personal nacional en proceso de capacitación (130 en total) constituirá el recurso fundamental del proyecto, al que servirá sin costo adicional por salarios, por tratarse de personal de planta del Ministerio de Agricultura y Ganadería.



Por otra parte, es bueno advertir que los funcionarios convocados para su capacitación deberrán seleccionarse de la planta que quedará definitivamente enrolada, toda vez que las políticas del Gobierno Central tienden a disminuir el tamaño del Estado en cuanto a los servidores públicos.

Finalmente, se considera conveniente crear la unidad de capacitación en planificación con carácter de permanente, como sería lo ideal.

A continuación se muestran los costos estimados del proyecto, en grandes rubros. Están elaborados cuadros más detallados de costos que se incluyen en este documento, como Anexo.



CUADRO N^o 1

COSTOS TOTALES ESTIMADOS

RESUMEN GENERAL

<u>CONCEPTO</u>	<u>VALORES EN US\$</u>
<u>COSTO DE CAPACITACION, PLANTA CENTRAL DE QUITO</u>	
A. Consultores internacionales	116.240
B. Consultores nacionales	40.440
C. Costos operativos	149.065
D. Costo de capacitación en provincias	28.732
E. Costos de seguimiento y evaluación	5.800
F. Equipos:	
De computación	95.150
De Transporte	60.000
Subtotal	<u>155.150</u>
G. Imprevistos: 10%	49.542
TOTAL GENERAL	<u>544.969</u>

Tipo de cambio utilizado US\$ 1 = a 2.100 sucres

CUADRO Nº 3
COSTOS TOTALES ESTIMADOS
RESUMEN POR FUENTES

CONCEPTO	FUENTE EXTERNA IICA	FUENTES NACIONALES	TOTALES
a) Consultores Internacionales			
- Honorarios y viáticos	104.240	----	104.240
- Pasajes aéreos	12.000	----	12.000
b) Consultores nacionales			
- Honorarios y viáticos	20.220	20.220	40.440
c) Costos operativos			
- Suministros	----	24.265	24.265
- Remuneraciones nacionales	----	124.800	124.800
d) Costos de capacitación	----	28.732	28.732
e) Costos de seguimiento y evaluación	2.900	2.900	5.800
f) Equipos			
- Equipos de computación	95.150	----	95.150
- Equipos de transporte	60.000	----	60.000
g) Imprevistos 10%	24.771	24.771	49.542
TOTAL GENERAL	319.281	225.688	544.969
PORCENTAJE	59	41	100

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

15. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES BÁSICAS

	SEMESTRES			
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
- Diseño e implantación del Sistema Sectorial de Planificación (ver punto 11)	X			
- Preaparación de condiciones iniciales para la realización de cursos de capacitación	X			
- Realización del curso de capacitación para la Planta Central del MAG	X			
- Realización del curso de capacitación en Provincias.	X			
- Diseño e implementación de la unidad de información computarizada	X			
- Adquisición e instalación de y evaluación de computación y entrenamiento de personal	X			
- Seguimiento y evaluación del sistema de planificación		XX	X	X
- Seguimiento y evaluación del Sistema de información computarizado		XX	X	X
- Diseño e implementación de la unidad de capacitación en planificación e informática agropecuaria			X	X
- Elaboración del informe evaluativo final del proyecto				X



PARTE C: BASES PARA LA PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO, EVALUACION Y AJUSTE DEL PROYECTO.

16. ACCIONES PREVIAS A LA EJECUCION DEL PROYECTO

- La primera tarea previa consistio en la presentacion y discusion de una propuesta al Ministerio de Agricultura y Ganaderia, sobre la necesidad de fortalecer la Planificacion Sectorial Agropecuaria, propuesta que al ser aceptada dio lugar a que se preparara una solicitud de asistencia tecnica al IICA (Oficio N° 93-274 DGP/DSE del 13 de septiembre de 1993).
- La propuesta, bajo el titulo de "Fortalecimiento de la Subsecretaria de Planificacion del MAG", incluye temas relativos a la capacitacion de personal, diseno de metodologias de analisis y seguimiento, establecimiento de un sistema sectorial de planificacion para el sector publico agropecuario y el diseno de un sistema de informacion computarizado.
- Resultado de las primeras consultas entre personeros del MAG y del IICA, es la presentacion del presente perfil (borrador) del proyecto en cuestion.
- Obviamente, la responsabilidad sobre el diseno y ejecucion del proyecto recae directamente en el MAG y en el IICA, como ejecutores y financiadores del mismo. Especificamente, buena parte del diseno y ejecucion del proyecto recae en la actual Direccion de Planificacion del MAG.
- Habrá, sin duda, un apoyo irrestricto del CONADE y la participacion de los principales actores sociales vinculados a la actividad agropecuaria.

17. INDICADORES E INFORMACION PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION

MEDIOS DE VERIFICACION E INDICADORES Y METAS

El seguimiento y evaluación de la marcha del proyecto serán presentados en informes elaborados por la Subsecretaría e informes preparados por expertos del IICA. En el siguiente cuadro puede verificarse la evaluación final de los 24 meses de ejecución del proyecto:

INDICADORES Y METAS	MEDIOS Y VERIFICACION	RESPONSABLE
- Se establece un sistema de planificación que cumple con las fases de diagnóstico, elaboración del plan, ejecución y seguimiento y evaluación.	Presentación y aprobación del proyecto definitivo	Dirección de Políticas e Inversiones Agropecuarias del MAG y la Oficina del IICA en el Ecuador.
- Se conforma una unidad permanente de capacitación.	Presentación de un perfil de este proyecto	Idem
- Se prepara y difunde ampliamente bibliografía de consulta a todos los funcionarios y representantes en proceso de capacitación.	Se prepara y se distribuye 400 ejemplares de material bibliográfico sobre planificación y estrategia situacional, metodologías, situación del personal agropecuario, etc.	Idem
- Se capacitan 50 funcionarios del MAG y de otras instituciones en el campo de la planificación que conformara la planta central de planificación del MAG.	Las respectivas inscripciones y actos evaluatorios de cada curso.	Idem
- Se capacitan 30 funcionarios del MAG y de otros organismos vinculados al sector agropecuario para el servicio en las provincias o regiones y constituyen la contraparte ejecutora de la parte central del Ministerio.	Idem.	Idem.
Se conforma una unidad permanente de información computarizada.	Idem.	Idem.

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

18. PREPARACION Y PRESENTACION DE VERSIONES REVISADAS DEL DOCUMENTO-PROYECTO

- El presente documento tiene el caracter de provisional y esta sujeto a cambios que pueden emanar de las instancias correspondientes del IICA, del ministerio de Agricultura y Ganaderia y de cambios importantes de las politicas relacionadas con el tema.
- En todo caso, y una vez conocidas esas condicionantes se dara curso a la preparacion de una version definitiva del proyecto.



A N E X O S



ANEXO No 1

DETALLE DE COSTOS ESTIMADOS
(En US\$)

A. CONSULTORES INTERNACIONALES

-	Un consultor internacional para la organización del Sistema Computarizado Nacional de Información y Difusión Agropecuaria	
	- Honorarios: 4 meses-hombre por US\$ 6.900	27.600
	- Viáticos: 20 días por US\$ 134	2.680
-	Un consultor Internacional especializado en Planificación Estratégica Situacional Agropecuaria	
	- Honorarios: 4 meses-hombre por US\$ 6.900	27.600
	- Viáticos: 60 días por US\$ 134	8.040
-	Un experto internacional para la evaluación de resultados del Sistema de Planificación	
	- Honorarios: 2 meses-hombre (4 evaluaciones) por US\$ 6.900	13.800
	- Viáticos: 40 días por US\$ 134	5.360
-	Un experto internacional para la evaluación de resultados del Sistema de Información Computarizada.	
	- Honorarios: 2 meses-hombre por US\$ 6.900	13.800
	- Viáticos: 40 días por US\$ 134	5.360
-	Pasajes aéreos: 10 por US\$ 1.200	12.000
TOTAL:		
-	Honorarios:	82.800
-	Viáticos:	21.440
-	Pasajes:	12.000
TOTAL GENERAL		<u>116.240</u>



ANEXO No 2

DETALLE DE COSTOS ESTIMADOS (En US\$)

B. CONSULTORES NACIONALES

-	Cuatro expertos nacionales especializados en Planificación Estratégica Situacional para acompañar a los expertos internacionales como instructores (5 eventos por 15 días por 4 = 300 días)	
	- Honorarios: 10 meses-hombre por US\$ 2.550	25.500
	- Viáticos: 180 días por US\$ 40.50	7.290
-	Un experto nacional especializado en Sistemas Computarizados de Información	
	- Honorarios: 2 meses-hombre por US\$ 2.550	5.100
-	Un experto nacional especializado en Metodologías de Capacitación para capacitadores	
	- Honorarios: 1 mes-hombre por US\$ 2.550	2.550
	TOTAL:	<u>40.440</u>

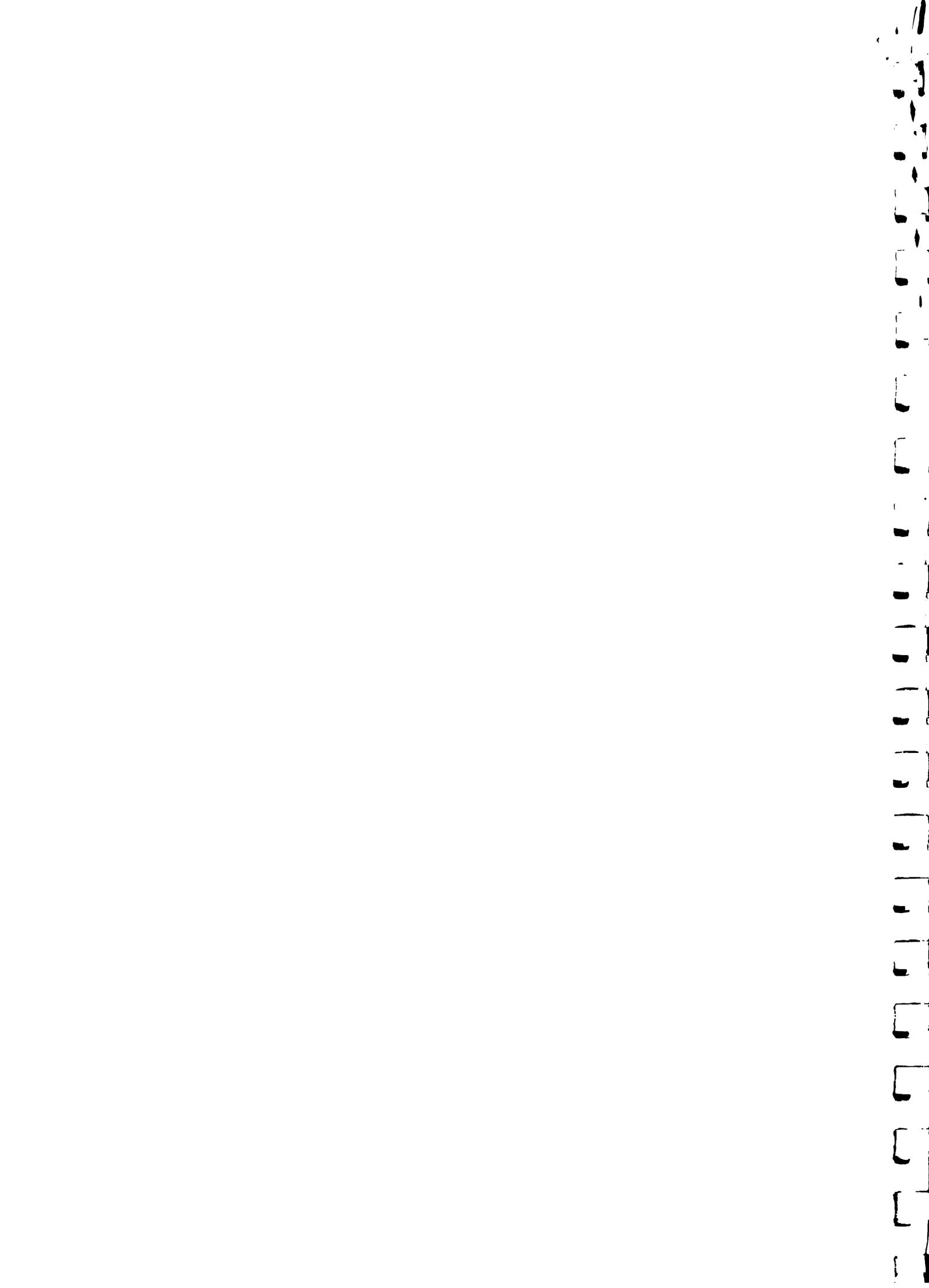


ANEXO Nº 3

**DETALLE DE COSTOS ESTIMADOS
(En US\$)**

C. COSTOS OPERATIVOS

-	Suministros:	
-	Material Bibliográfico para alumnos (400 ejemplares)	5.000
-	Material de oficina	1.200
-	Equipo audiovisual:	
	2 retroproyectores	2.000
	2 pisarrones	150
	1 franelógrafo	50
	2 pisarrones blancos	150
-	Material para capacitación	1.500
-	Refrigerios en eventos para capacitación	3.215
-	Combustibles y lubricantes 2 por US\$ 3.000	6.000
-	Servicios básicos	3.000
-	Adecuación de oficina para consultores	2.000
	SUBTOTAL:	<u>24.265</u>
-	Remuneraciones de personal nacional:	
-	16 técnicos de la actual Dirección General de Planificación: 16 por US\$ 300 por 24 meses	115.200
-	2 secretarias: 2 por US\$ 200 por 24 meses	9.600
	SUBTOTAL:	<u>124.800</u>
	<u>TOTAL.</u>	<u>149.065</u>



ANEXO No 4

DETALLE DE COSTOS ESTIMADOS (En US\$)

D. CAPACITACION EN PROVINCIAS

-	Eventos:	
-	- 3 cursos durante el primer año de 27 participantes cada uno	
-	- Movilización (Caja chica)	500
-	- Viáticos	2.240
-	- Pasajes aéreos	380
-	Suistros:	
-	- Material de oficina	1.200
-	- Materiales de Capacitación	1.800
-	Imprevistos (10%)	2.612
	TOTAL:	<u>28.732</u>



ANEXO No 5

DETALLE DE COSTOS ESTIMADOS
(En US\$)

E. COSTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

-	4 visitas de seguimiento, evaluación y supervisión con 10 técnicos nacionales que acompañarán a los expertos internacionales	
	- 5 días por 4 visitas por 10 técnicos por 200 días de viáticos por US\$ 24	4.800
	- Movilización aérea y terrestre	1.000
	TOTAL:	<u>5.800</u>



ANEXO Nº 6

**DETALLE DE COSTOS ESTIMADOS
(En US\$)**

F. EQUIPOS

- Equipos de computación:	
- Un equipo de computación para la planta central del MAG 1/	10.000
- 40 microcomputadores para provincias y planta central 2/	40.000
- 30 impresoras matriciales 3/	13.500
- 500 metros de cable coaxial de 6 hilos	500
- Un compartidor de 32 salidas seriales	1.650
- Un actualizador del SCO, FOX BASE PLUS	500
- 28 modem's	24.000
- Un conserver	5.000
SUBTOTAL:	<u>95.150</u>

- Equipo de transporte	
- 2 vehículos: Jeep Toyota por US\$ 30.000	60.000
SUBTOTAL:	<u>60.000</u>

TOTAL: **155.150**

G IMPREVISTOS (10%) **49.542**

1/ Computador 30486 DX 2 de 66 Mhz, arquitectura de 32 bits, ELSA 252 de RAM, ampliables a 252 MB con procesador integrado, memoria caché de 512 KB, disco duro de 1.5 Gb y 12 ms de acceso máximo, backplane SCSI, controlador SCSI compatible con SCO UNIX versión 3.2.4 n y capacidad de incrementar 6 discos en la cabina, drives de 5 1/4 con capacidad de 1.2 MB, drive de 3 1/2 con 1.44 Mb, tarjeta gráfica SVGA con 1 MB de memoria, monitor SVGA, color de 14", 8 siotes de expansión ELSA, 3 porticos y dos seriales y uno paralelo y posibilidades de overdrive, tape backup de 250 mb.

2/ Microcomputadores 80486 de 33 MHZ, 4 Mb de RAM, memoria caché interna externa, memoria en disco 200 MB con capacidad de expansión, drive de 5 1/4, 1.2 Mb y drive de 3 1/2 con 1.44 Mb.

3/ Impresoras matriciales de 300 CPS, 132 columnas, 24 pines, 4 entradas y acepte diferentes tipos de papel.



LICA
D10