

CA
4
7

IICA



PLAN ESTRATÉGICO: 2004 - 2010

**CONSEJO NACIONAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO
- CONADEA -**

Guatemala, Noviembre de 2,003

El presente Plan Estratégico fue elaborado por los Representantes del CONADEA con el apoyo técnico y la facilitación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y de la Unidad de Políticas e Información Estratégica (UPIE) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA); a través del Ing. Hugo Vargas y la Lic. Anabella Osorio, respectivamente.

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA

13 JUN. 2004

RECIBIDO

00004649

11CA
E14
337



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

2. METODOLOGÍA

3. DIAGNÓSTICO DEL CONADEA

- 3.1. Cosmogonía**
- 3.2. Cosmovisión**
- 3.3. FODA**

4. PLAN ESTRATÉGICO

- 4.1. Visión**
- 4.2. Misión**
- 4.3. Funciones del CONADEA**
- 4.4. Objetivos estratégicos**
- 4.5. Estrategia general**
- 4.6. Líneas de acción**

5. ANEXOS

- No. 1: Cosmogonía del CONADEA**
- No. 2: Cosmovisión del CONADEA**
- No. 3: Diagnóstico de FODA del CONADEA**
- No. 4: Mapa de FODA del CONADEA**
- No. 5: Mapa de posicionamiento estratégico del CONADEA**
- No. 6: Matriz de coherencia del Plan Estratégico del CONADEA**

PLAN ESTRATÉGICO: 2004-2010

CONSEJO NACIONAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO

(CONADEA)¹

1. INTRODUCCIÓN

El Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (CONADEA) fue creado mediante Acuerdo Gubernativo No. 639-95, de fecha 4 de diciembre de 1995, como una instancia enmarcada en el esquema del Sector Público Agropecuario y de Alimentación (SPADA), presidida por el Despacho Superior del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA).

Su nacimiento se da posteriormente a la conclusión de un proceso de amplia consulta² con actores privados y públicos del sector agrícola, llevado a cabo en el año 1993, que permitió alcanzar acuerdos trascendentales sobre una agenda nacional para la reactivación y modernización de la agricultura del país.

Previamente al surgimiento del CONADEA, fueron creados por Acuerdo Gubernativo No. 650-94 los Comités Institucionales Bilaterales (CIBs) y los Grupos Subsectoriales de Trabajo (GSTs), con el objeto de facilitar la interacción entre el MAGA y las instituciones y organizaciones del Sector Agrícola No Gubernamental (SANOG), a fin de ejecutar los contenidos de la agenda de reactivación y modernización de la agricultura consensuada en 1993.

Los acontecimientos arriba indicados le confieren una sólida legalidad al CONADEA, a lo cual debe agregarse el respaldo político otorgado en los Acuerdos de Paz³, específicamente en el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria del año 1996, que establece el

¹ El presente Plan Estratégico (PE) fue elaborado mediante un proceso de apoyo técnico y facilitación realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Unidad de Políticas e Información Estratégica (UPIE) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), a través del Ing. Hugo Vargas y la Lic. Anabella Osorio, respectivamente.

² Se refiere a la consulta nacional en la cual estuvieron representadas alrededor de 600 Organizaciones, la consulta del Petén con representantes de unas 30 instancias privadas y públicas, y 6 consultas a nivel regional con presencia de unos 625 representantes.

³ Presidencia de la República de Guatemala (1997). Los Acuerdos de Paz. p. 78.

fortalecimiento y la ampliación de la participación de organizaciones campesinas, mujeres del campo, organizaciones indígenas, cooperativas, gremiales de productores y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en el CONADEA, y lo reconoce como el principal mecanismo de consulta, coordinación y participación social en la toma de decisiones para el desarrollo rural.

De conformidad con lo establecido en el artículo primero del Acuerdo Gubernativo No. 639-95, el CONADEA es una instancia de coordinación, intercambio de información, de consulta y acercamiento entre los distintos cuerpos sociales de la agricultura, constituidos en los CIBs y los GSTs.

No obstante el respaldo legal y político que ha tendido el CONADEA desde su constitución oficial en 1995, su desempeño ha sido pobre⁴ al no concretar resultados que contribuyan de manera efectiva a la reactivación y a la modernización de la agricultura con el fin de alcanzar, a su vez, los objetivos nacionales relativos a la competitividad con equidad de la agricultura, la seguridad alimentaria, y el manejo y uso sostenible de los recursos naturales.

Debido a los múltiples factores internos y externos que hoy en día se confrontan para lograr el desarrollo de una agricultura competitiva, sostenible y socialmente equitativa; como nunca antes es urgente y necesario emprender esfuerzos para reconstruir el tejido de la institucionalidad pública y privada del Sector Agrícola a efecto de enfrentar con éxito los retos y aprovechar las oportunidades presentes y futuras.

Actualmente, el SPADA se encuentra debilitado como producto del proceso de Modernización del Estado, lo cual implicó una reducción institucional, llevando a suprimir servicios que eran ofrecidos subsidiariamente a los agricultores del país, en especial a los pequeños y medianos. Así mismo las organizaciones del Sector Privado Agropecuario aún no han logrado desarrollar la capacidad suficiente para prestar servicios a sus agremiados, sobre todo aquellos que el Sector Público ha dejado de prestar y que pueden ser delegados al Sector Privado.

⁴ Finales del año 2003.



Conscientes de la situación descrita con anterioridad, los actuales Representantes ante el Consejo⁵ iniciaron un proceso de planificación participativa con el propósito de elaborar un Plan Estratégico (PE) que guíe y oriente el accionar del CONADEA por los próximos siete años, y de esta manera, retomar y dar vida al espíritu original de su creación.

La exposición del PE se presenta en la cuarta parte de este documento, incluyendo: visión, misión, funciones del CONADEA, objetivos estratégicos, estrategia general y acciones estratégicas específicas que el CONADEA debe emprender para alcanzar su visión hacia el año 2010.

2. METODOLOGÍA

La necesidad de hacer un PE fue identificada por los Representantes en el CONADEA, en un taller efectuado en Antigua Guatemala el 4 y 5 de agosto del 2003; al cual le siguieron varias sesiones de trabajo llevadas a cabo en reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo que culminaron el 25 de noviembre del mismo año.

La metodología aplicada se dividió en cuatro fases secuenciales: en la primera, se abordaron aspectos conceptuales y metodológicos inherentes a la elaboración de un PE; en la segunda, se realizó un ejercicio de visualización del CONADEA, tanto hacia adentro (cosmogonía) como hacia fuera (cosmovisión), lo que permitió a los Representantes conocer mejor qué es el CONADEA y cuáles son sus alcances. En la tercera fase se elaboró una visión compartida del Consejo, y se efectuó el diagnóstico estratégico para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente tiene el Consejo para alcanzar dicha visión. Los resultados de este diagnóstico sirvieron de base para conocer la posición estratégica en que actualmente se encuentra el CONADEA, y además, para priorizar las diferentes líneas de acción estratégica que se presentan más adelante en este documento. En la cuarta y última fase, se revisó y validó con todos los Representantes del Consejo la estrategia general, las líneas de acción, los productos a alcanzar, las acciones estratégicas específicas para lograr dichos productos, así como los respectivos indicadores y fechas de logro.

⁵ Se refiere a los representantes de los CIBs, de los GSTs y del Despacho Superior del MAGA.

3. DIAGNÓSTICO DEL CONADEA

3.1. Cosmogonía

La cosmogonía se refiere a la interpretación del origen, estructura y formación del CONADEA. Es una visión hacia adentro o introspectiva del Consejo.⁶

Mapas de la estructura del CONADEA, como los que se presentan en el Anexo No. 1, facilitan el auto conocimiento del Consejo y permite responder la pregunta: ¿Qué es el Consejo y para qué fue creado?.

En la introducción de este documento se hizo referencia al origen del CONADEA: ¿qué es?, ¿cuándo, cómo y para qué fue creado?. Tener claro este conocimiento es fundamental para definir el qué hacer del Consejo y el por qué de su quehacer, es decir, los resultados o productos esperados de su desempeño.

Los mapas del Anexo No. 1 dejan claro que el CONADEA es una instancia de triple interacción entre los CIBs, los GSTs y el Despacho Superior del MAGA. Cada una de estas partes tienen funciones que están definidas en el Acuerdo Gubernativo No. 639-95 y reglamentadas en el Acuerdo Ministerial No. 015-98. Estos mapas también muestran que el Consejo no es separadamente cada parte individual que lo integra: CIBs, GSTs y MAGA. Cada parte o entidad, según lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 650-94, tiene funciones distintas, pero complementarias al Consejo.

Adicionalmente, este mapa permite visualizar lo deseable y necesario de las dobles interacciones que deberían darse entre las partes que integran el Consejo:

- (1) Interacción entre CIBs y MAGA: necesaria para definir posiciones y compartir compromisos respecto al tratamiento de temas relevantes para la agricultura, tales como la educación agrícola, la investigación y desarrollo tecnológico para la agricultura, la política comercial agrícola, la certeza jurídica sobre la tenencia y uso de la tierra, la diversificación y reconversión de la agricultura empresarial, el

⁶ Yuri Serbolov (2001). Cosmogonía: ¿cómo construir un sistema de visiones?



desarrollo de las economías campesinas, los apoyos internos a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, el acceso de las mujeres y juventud rurales a recursos para proyectos productivos, el agroturismo y el desarrollo rural, entre otros.

- (2) Interacción entre CIBs y GSTs: necesaria para proponer de manera conjunta ante el Consejo las políticas diferenciadas, por un lado, para la reactivación y modernización de la agricultura empresarial la cual está orientada al mercado nacional e internacional; y por otro lado, el desarrollo de la agricultura campesina y de pequeños productores que están orientadas al autoconsumo y al mercado local.
- (3) Interacción entre GSTs y MAGA: necesaria para identificar soluciones a los principales problemas que limitan la competitividad y el desarrollo sostenible de las cadenas agro productivo comerciales; y también para definir y asumir compromisos de cada parte en la implementación de dichas soluciones.

3.2. Cosmovisión

La cosmovisión se refiere al ejercicio de visualización que facilita la comprensión o entendimiento sobre cómo el CONADEA se vincula con otros sistemas institucionales de orden mayor, como lo es todo el sector agrícola del país, tanto público como privado, a efectos de desempeñar sus funciones, alcanzar sus grandes objetivos y concretar su visión de futuro. La cosmovisión es una visión hacia fuera del Consejo, es decir, una visión extrospectiva⁷.

En la cosmovisión del CONADEA (ver Anexo No. 2) puede notarse que en el primer círculo de influencia, o de vinculación del Consejo con el mundo exterior, se encuentran el MAGA, los GSTs y los CIBs.

El MAGA sirve de puente para transitar hacia un sistema mayor constituido por todas las entidades del Sector Público Agropecuario y de Alimentación (SPADA) y todas aquellas instancias del Ejecutivo, centralizadas o descentralizadas, cuyo quehacer se relaciona, directa o indirectamente, con

⁷ Idem



la agricultura y las industrias afines. Caben en esta categoría los Ministerios de Economía (MINECO), de Salud Pública y Asistencia Social (MSP&AS) y el de Ambiente y Recursos Naturales (MARN); las instituciones descentralizadas como el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (ICTA) y el Instituto Nacional de Bosques (INAB); y también los Fondos Sociales (FS).

Los CIBs y los GSTs deben constituirse en puentes que articulen al Consejo con otras organizaciones e instituciones del Sector Agrícola No Gubernamental (SANOG) que conforman otro sistema mayor. En este sistema se ubican, entre otras, las entidades siguientes: Cámara del Agro Asociación Nacional del Café, Asociación de Azucareros de Guatemala, Asociación Guatemalteca de Exportadores de Productos no Tradicionales, Coordinadora Nacional de Organizaciones Campesinas, Plataforma Agraria, Federaciones de Cooperativas, Organizaciones de Mujeres Rurales, Consejo Maya de Ambiente, Recursos Naturales y Agricultura, Facultades de Universidades y Escuelas técnicas que ofrecen educación para la agricultura y especialidades afines; y Organizaciones de Gremios Profesionales y de Técnicos relacionados con la agricultura, el medio ambiente y los recursos naturales.

En un segundo círculo de influencia se encuentran las Comisiones del Congreso de la República que atienden iniciativas relacionadas con reformas al marco legal actual, o la promulgación de nuevas leyes, para la agricultura, el manejo de los recursos naturales y el medio ambiente; y en un tercer círculo de influencia están los Organismos Internacionales de cooperación técnica y financiera presentes en el país. El CONADEA deberá definir en un futuro cercano el cómo lograr una vinculación funcional con las instituciones mencionadas en estos dos últimos círculos de influencia.

3.3. FODA

En el Anexo No. 3 se presenta el detalle de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (conocido como diagnóstico de FODA) que fueron identificadas por los Representantes en el Consejo en un ejercicio de valoración individual, y procesadas globalmente. Los valores de ponderación final corresponden al promedio de los valores individuales otorgados por cada Representante.

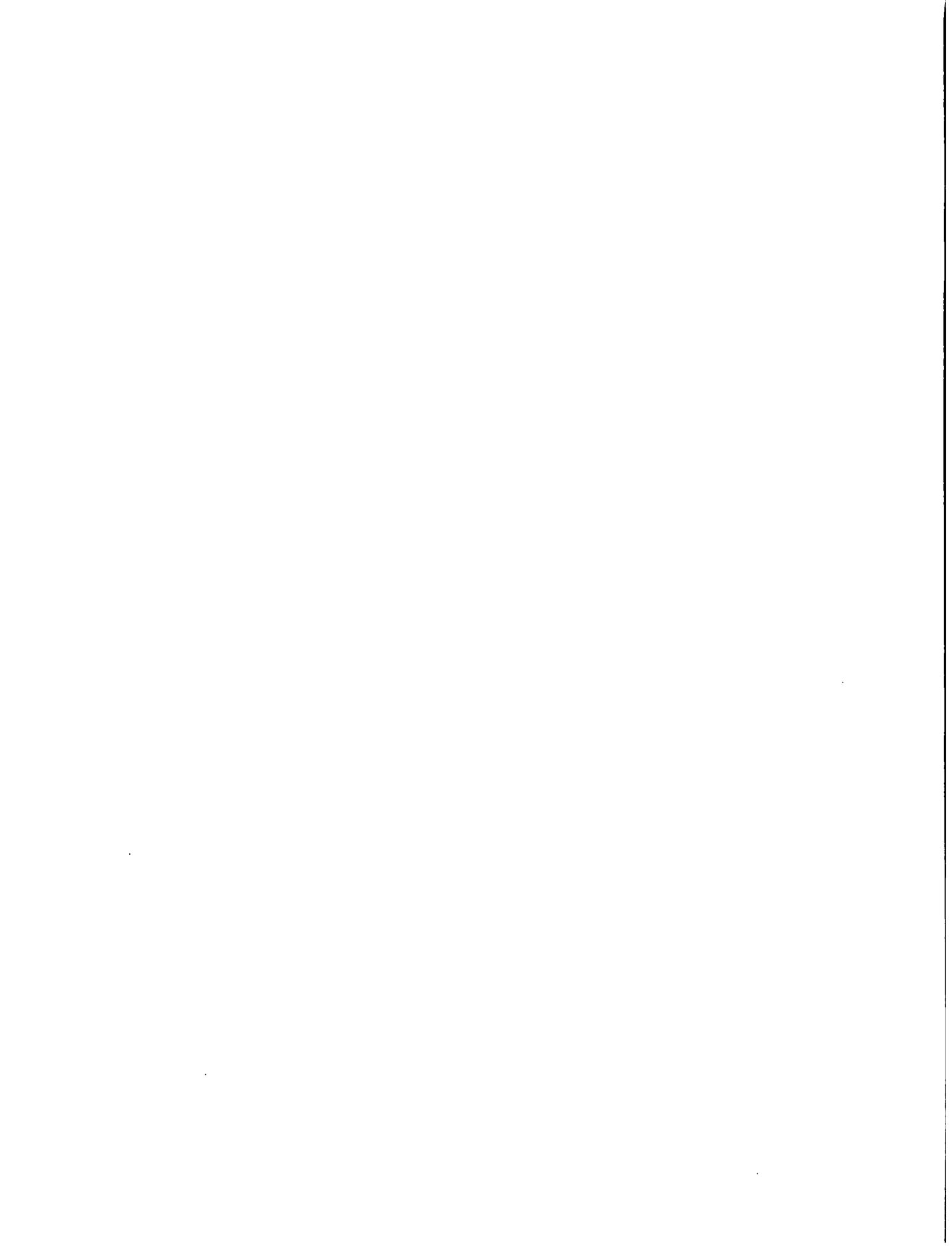


Las fortalezas con ponderación⁸ igual o mayor a siete, fueron tres: (i) contar con la base legal que faculta al CONADEA para ser el principal órgano de consulta, coordinación y participación social en la toma de decisiones para el desarrollo agrícola y rural; (ii) contar con el apoyo de una Secretaría Ejecutiva permanente; y, (iii) estar representado en FONAGRO y FONTIERRA; mientras que las debilidades con ponderación, también igual o mayor a siete, fueron cuatro: (i) la Secretaría Ejecutiva no facilita el análisis y el seguimiento a temas relevantes y prioritarios del sector agrícola; (ii) la ausencia de una vicepresidencia o co-presidencia que represente al SANOG; (iii) la mayoría de GSTs se encuentran inactivos e incompletos en la integración de todos los actores de sus respectivas cadenas agro productivo comerciales; y, (iv) la falta de una representación legítima de la mayoría de GSTs y CIBs.

La balanza interna del CONADEA es positiva, ya que predomina el valor de las fortalezas sobre el valor de las debilidades. Sin embargo, es necesario hacer notar que las fortalezas se derivan de su marco legal que fue creado ocho años atrás; y que las debilidades con ponderación alta también son consecuencia del incumplimiento de la mayoría de preceptos contenidos en dicho marco legal. Esto pone en evidencia que durante la vigencia del CONADEA, no se ha cumplido ni velado por el cabal cumplimiento del marco legal.

Por el lado de la balanza externa, medida por la diferencia entre el valor promedio de las oportunidades y de las amenazas, esta resultó ser neutra, es decir, los valores ponderados de las oportunidades y las amenazas se anulan entre sí. Otro aspecto importante es que ambas alcanzaron un promedio cuya valoración corresponde a una ponderación media (valor entre 4 y 6).

⁸ La ponderación se refiere al valor que resultó de multiplicar la calificación de importancia y presencia de cada variable FODA, que los consejeros dieron a cada una de ellas. Se utilizaron las escalas siguientes de valores. Para importancia: 10 = muy alta; entre 7 y 9 = alta, entre 4 y 6 = media; entre 1 y 3 = baja; y, 0 = ninguna. Para presencia: 1.0 = muy alta; entre 0.7 y 0.9 = alta; entre 0.4 y 0.6 = media; entre 0.1 y 0.3 = baja; y, 0 = ninguna. De esta manera, la ponderación máxima es de 10.0 y la ponderación mínima es de 0.0.



Al revisar las oportunidades se establece que las mismas tienen que ver con la posibilidad de acceder a la cooperación técnica y financiera internacional que está presente en el país; con la expectativa de los Representantes de que se cumplan los Acuerdos de Paz, y con la potencial participación del CONADEA en foros que debaten temas relacionados con el desarrollo agrícola y rural y con las negociaciones y la administración de tratados de libre comercio.

En cuanto a las principales amenazas, estas tienen que ver con la percepción de los Representantes, sobre: (i) la débil estructura del MAGA para aplicar decisiones que surgen del Consejo; (ii) la desvalorización de la agricultura por parte de tomadores de decisión política; (iii) la falta de suficiente interés y de credibilidad en el CONADEA por parte de las organizaciones del sector privado agrícola; y, (iv) la indiferencia de Ministerios afines a la agricultura.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Visión

Visualizamos al CONADEA como: "Una instancia democrática de amplia participación y legítima representación de las entidades públicas y privadas vinculadas a los subsectores agrícola, pecuario, forestal e hidrobiológico; las cuales en forma unificada, proactiva y propositiva, dialogan, concertan y logran consensos sobre la aplicación de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos que promueven el desarrollo de una agricultura competitiva, sostenible y equitativa; y que, además, contribuyen de manera efectiva a mejorar el bienestar de la población rural".

4.2. Misión

Propiciar la participación e interacción de los Grupos Subsectoriales (GSTs) de Trabajo y de los Comités Institucionales Bilaterales (CIBs) con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), en el diseño, discusión, seguimiento y evaluación de políticas e instrumentos de política que contribuyan a la reactivación y modernización de los subsectores agrícola, pecuario, forestal e hidrobiológico; a efecto de lograr los



objetivos superiores de: competitividad con equidad, seguridad alimentaria, y el manejo y uso adecuados de los recursos naturales.

4.3. Funciones del CONADEA

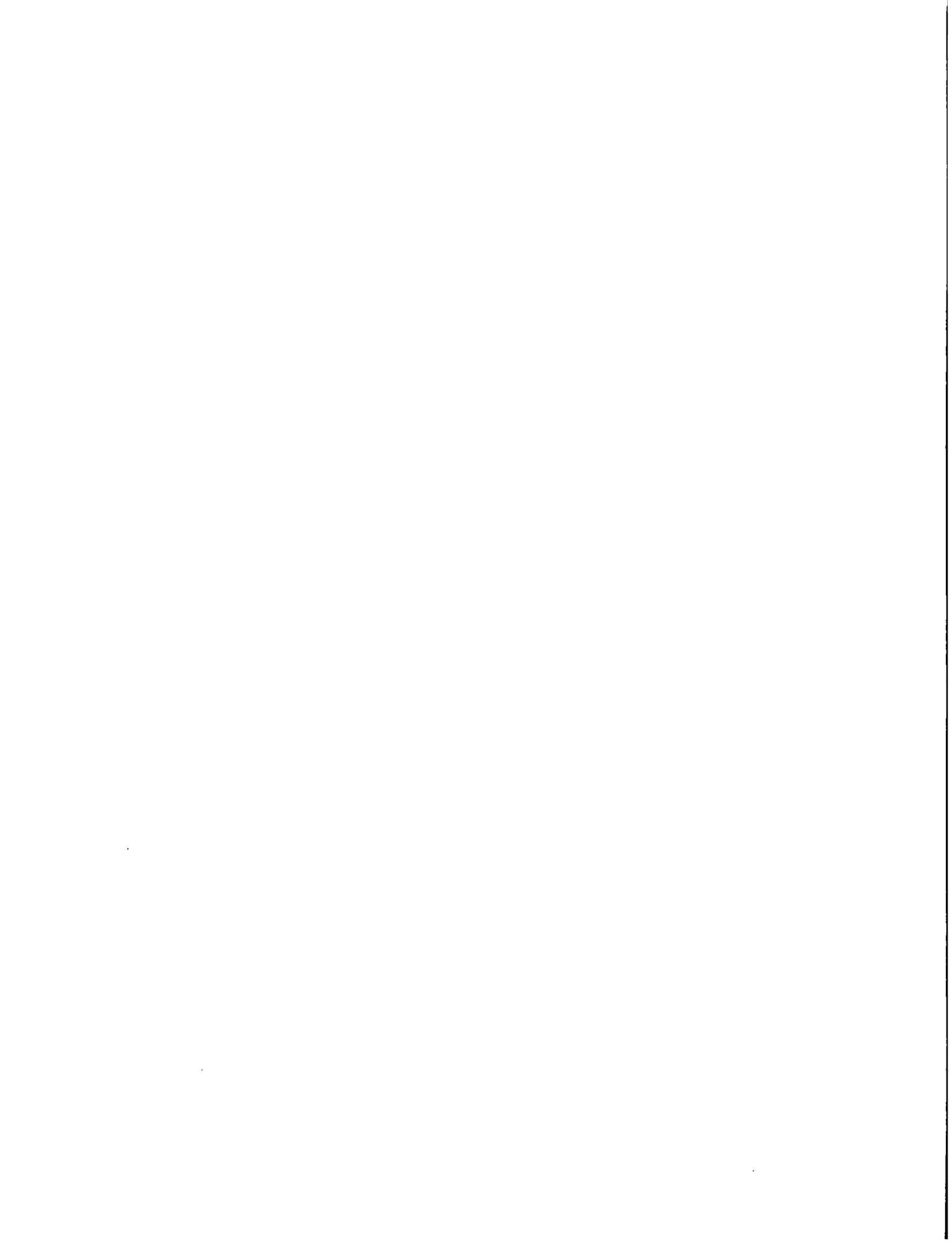
De conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 639-95, son funciones del CONADEA, las siguientes:

- **Desempeñarse como un órgano y/o instancia de coordinación, intercambio de información, acercamiento y consulta entre los sectores representados en el mismo;**
- **Realizar las funciones de seguimiento permanente del avance en la consolidación del estilo de gestión de las políticas para la agricultura;**
- **Apoyar, cuando sea pertinente, los acuerdos que se concreten en cada uno de los Comités Institucionales Bilaterales y los Grupos Subsectoriales de Trabajo;**
- **Examinar y acordar cursos de acción conjunta con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, y el Ejecutivo, en relación con temas de interés general para el sector agrícola, pecuario, forestal y pesquero del país; y**
- **Acordar nuevos ámbitos de competencia de acuerdo con los intereses y el consenso de las partes integrantes del Consejo.**

4.4. Objetivos Estratégicos

El Plan estratégico pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- **Promover el fortalecimiento organizacional y funcional del CONADEA para el efectivo cumplimiento de las funciones asignadas en el marco legal de su creación, así como para lograr una participación coordinada entre los CIBs y GSTs;**
- **Transformar al CONADEA en un verdadero espacio de legítima participación y representación de los actores sociales y económicos del sector, a efecto de lograr la reactivación y modernización de la agricultura de una manera sostenible; y**
- **Posicionar estratégicamente al CONADEA dentro de la institucionalidad agrícola pública y privada, nacional e internacional.**



4.5. Estrategia General

El análisis estratégico ubica al CONADEA en un posicionamiento entre el "limbo" y el "cielo"⁹ (ver Anexos No. 4 y No. 5); lo cual indica que el futuro del CONADEA depende de la aplicación en el corto plazo de una estrategia en la que se aprovechen las fortalezas y se contrarresten las debilidades.

Como se ha indicado antes en este documento, las fortalezas identificadas tienen que ver con la existencia de un marco legal que respalda el desempeño del CONADEA, y las debilidades con el incumplimiento parcial o total de ese mismo marco legal.

Además, una vez superadas las debilidades, la estrategia del CONADEA también debe incluir acciones en el mediano y largo plazos que le permitan aprovechar las oportunidades para posicionarse en el mundo externo al Consejo, a través de la participación efectiva en otros foros relativos al desarrollo agrícola y rural; e igualmente, considerar acciones que permitan adelantarse al surgimiento de potenciales amenazas.

4.6. Líneas de Acción

En el Anexo No. 6 se puede apreciar la matriz de coherencia entre las líneas de acción, los productos esperados, las acciones estratégicas específicas y el indicador y fecha de logro. A continuación se hace una descripción de cada línea y su justificación.

4.6.1. Fortalecer la estructura organizacional del Consejo

Las debilidades identificadas en el diagnóstico de FODA (Anexo No. 3) ponen en evidencia que la estructura actual del CONADEA presenta limitaciones derivadas de la no-observancia de los preceptos contenidos en su marco legal, particularmente de lo establecido en los Artículos 3º y 4º del Acuerdo Gubernativo No. 639-95.

⁹ El "limbo" se refiere a un escenario donde predominan fortalezas y amenazas; y el "cielo" a un escenario donde predominan fortalezas y oportunidades.



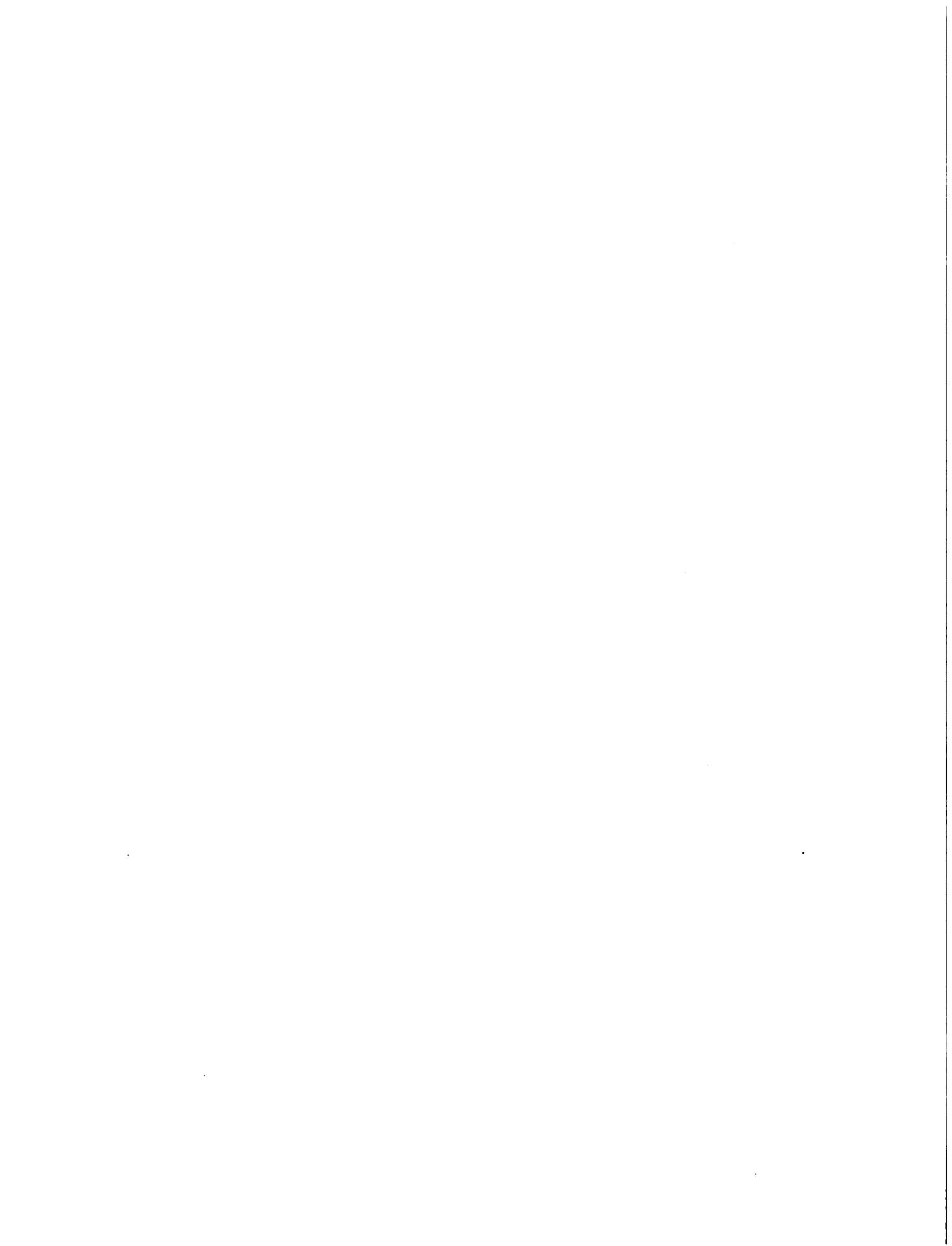
Para consolidar la estructura organizacional del CONADEA, y con el propósito de que cuente con una representatividad legítima de los actores sociales y económicos de la agricultura ampliada¹⁰ del país; se propone la implementación de las acciones estratégicas siguientes:

- El MAGA, durante el primer trimestre del 2004, a través de la Secretaría Ejecutiva del CONADEA con el acompañamiento técnico de una Instancia externa, efectuará un diagnóstico sobre la integración, organización y funcionamiento de los CIBs y GSTs, así como de la acreditación oficial de sus respectivos representantes actuales ante el CONADEA.
- El MAGA, durante el primer semestre del 2004, a través de la Unidad de Políticas e Información Estratégica (UPIE), con el apoyo técnico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y en consulta con el SANOG del CONADEA; hará un estudio para identificar y priorizar rubros agropecuarios, forestales e hidrobiológicos con potencial competitivo.
- El MAGA, durante el primer semestre del 2004, promoverá y facilitará la organización e integración en cadenas agro productivo comerciales de todos los rubros prioritarios identificados en el estudio previamente indicado; y solicitará la conformación de un GST por cadena y el nombramiento y acreditación oficial de un representante ante el CONADEA.
- El MAGA, durante el primer semestre del 2004, promoverá y facilitará la organización y/o reactivación de Comités Institucionales Bilaterales en torno a temas transversales y relevantes al quehacer sectorial.

4.6.2. Fortalecer el funcionamiento del Consejo

Los Representantes que actualmente representan a los CIBs y a los GSTs no han visto concretadas todas sus expectativas, debido a que el CONADEA no ha cumplido cabalmente con sus funciones establecidas en el mandato legal de creación, y por la inexistencia de una Co-presidencia

¹⁰ El término "agricultura ampliada" se utiliza en este documento para referirse a toda la cadena agro productivo comercial, es decir, a la producción, transformación, comercialización y consumo de productos provenientes de los subsectores agrícola, pecuario, forestal e hidrobiológico; así como a los servicios públicos y privados que se ofertan en todos los eslabones de la cadena.



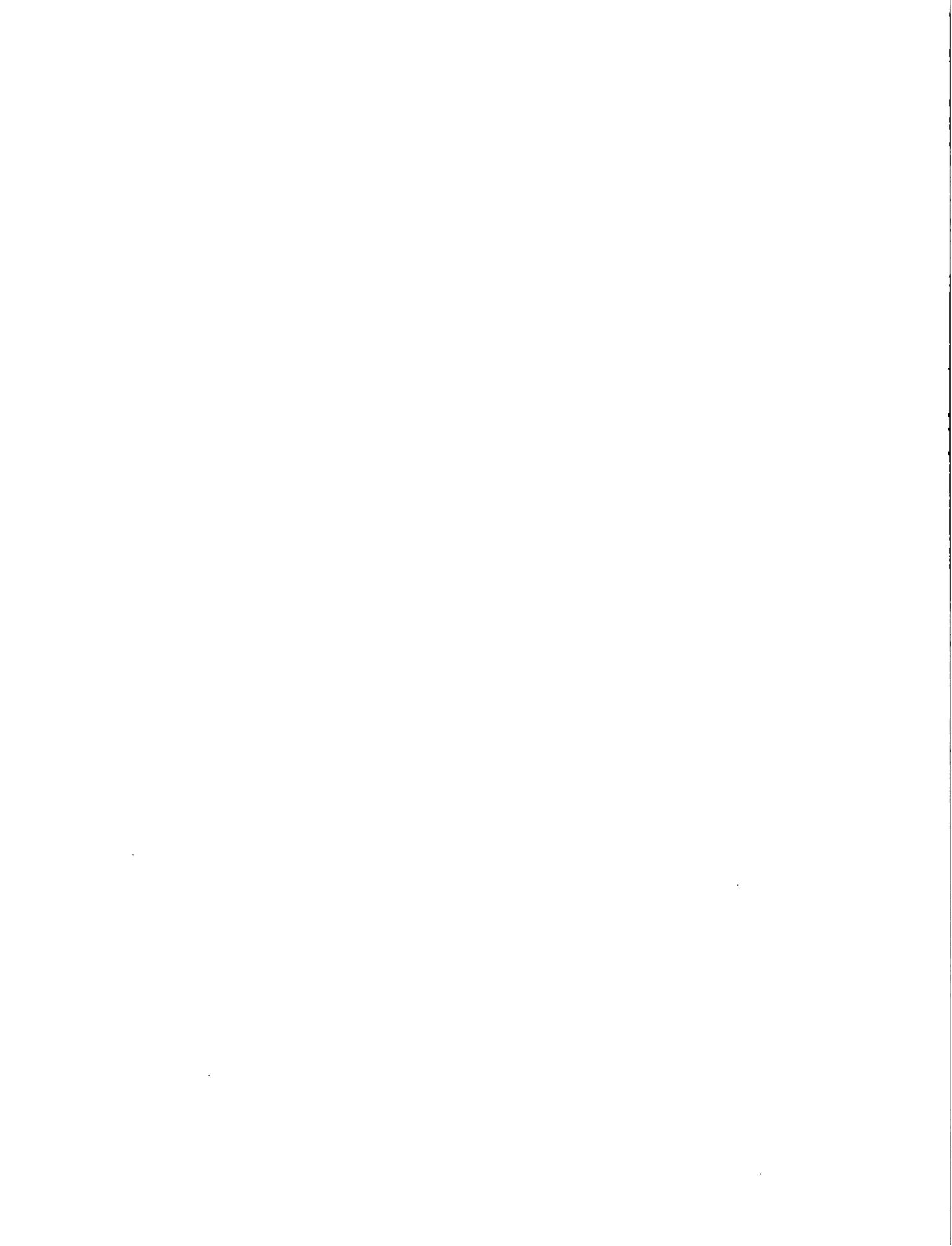
que les represente y que promueva, en ausencia de la Presidencia ejercida por el Despacho Superior del MAGA, la continuidad de los procesos acordados en el seno del Consejo.

Así mismo, el CONADEA ha adolecido de una Secretaría Ejecutiva que coordine y facilite el apoyo técnico para el cumplimiento efectivo de sus funciones, a lo cual se suma la falta de utilización de instrumentos de planificación y programación (planes operativos anuales y presupuestos específicos).

Para superar esta situación se propone, por producto esperado, la puesta en marcha de las acciones estratégicas siguientes:

- 1) **Producto: El marco legal del CONADEA, es plenamente conocido, interpretado y de observancia general por todos los Representantes.**
 - La Secretaría Ejecutiva del CONADEA, durante el primer trimestre del 2004, desarrollará un proceso de inducción hacia la apropiación por los Representantes titulares y suplentes del marco legal que sustenta la estructura y funcionamiento del CONADEA.
 - La Secretaría Ejecutiva del CONADEA, cuando se den cambios o sustituciones en los Representantes titulares y/o suplentes de CIBs, GSTs y del MAGA, realizará oportunamente el proceso de inducción hacia la apropiación del marco legal por los nuevos Representantes.

- 2) **Producto: El CONADEA cuenta con una Co-presidencia ejercida por el SANOG.**
 - Durante el primer trimestre del 2004, el Consejo, con el apoyo técnico de la Asesoría Jurídica del MAGA, elaborará la modificación al Acuerdo Ministerial No. 015-98 (Reglamento de funcionamiento interno del CONADEA) mediante el cual aprueba y establece las funciones de la Co-Presidencia.
 - Durante el segundo trimestre del 2004, la Secretaría Ejecutiva del CONADEA, incluirá dentro de la agenda de una de las reuniones ordinarias, la elección del Co-Presidente.



3) Producto: Se cuenta con una Secretaría Ejecutiva dotada de los recursos humanos, físicos y financieros, que apoya el funcionamiento del CONADEA.

- Durante el tercer trimestre del 2004, el Consejo elaborará y presentará ante el FONAGRO un programa para apoyar financieramente los procesos de integración, organización y planes de acción de los CIBs y GSTs. Dicho Programa será coordinado por la Secretaría Ejecutiva.
- El MAGA incluirá dentro de sus presupuestos anuales, una asignación presupuestaria específica para el funcionamiento de la Secretaría Ejecutiva del CONADEA.
- El MAGA implementará un mecanismo de asistencia técnica a la Secretaría Ejecutiva, en temas relevantes y prioritarios para el Consejo, en el marco de las políticas sectoriales.

4) Producto: El CONADEA, así como los CIBs y GSTs, funcionan con base en planes operativos anuales que cuentan con respaldo técnico y financiero.

- El Consejo en pleno, cada año durante los meses de marzo, abril y mayo, con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva, elaborará y presentará al MAGA un plan de trabajo con su respectivo presupuesto, siguiendo para ello los lineamientos que establece el Ministerio de Finanzas Públicas, a través de la Dirección Técnica de Presupuesto.
- Los Representantes de los CIBs y GSTs, identificarán y presentarán al CONADEA iniciativas de proyectos para que, con el apoyo del MAGA, sean gestionadas ante entidades de cooperación técnica y financiera internacional, o bien, ante el Programa de apoyo que constituirá el FONAGRO.

4.6.3. Mantener actualizado al Consejo en las nuevas tendencias y evolución de la agricultura en los ámbitos nacional, regional y mundial.

Para cumplir plenamente las funciones que han sido asignadas al Consejo por el marco legal, sus integrantes deben tener conocimiento actualizado del



estado de la agricultura nacional y su entorno, especialmente de las tendencias regionales y mundiales que afectan su desempeño.

Para que el Consejo cuente con fundamentos para fijar posiciones y ofrecer recomendaciones al MAGA respecto del tratamiento a temas relevantes de la agricultura, se proponen las siguientes acciones estratégicas:

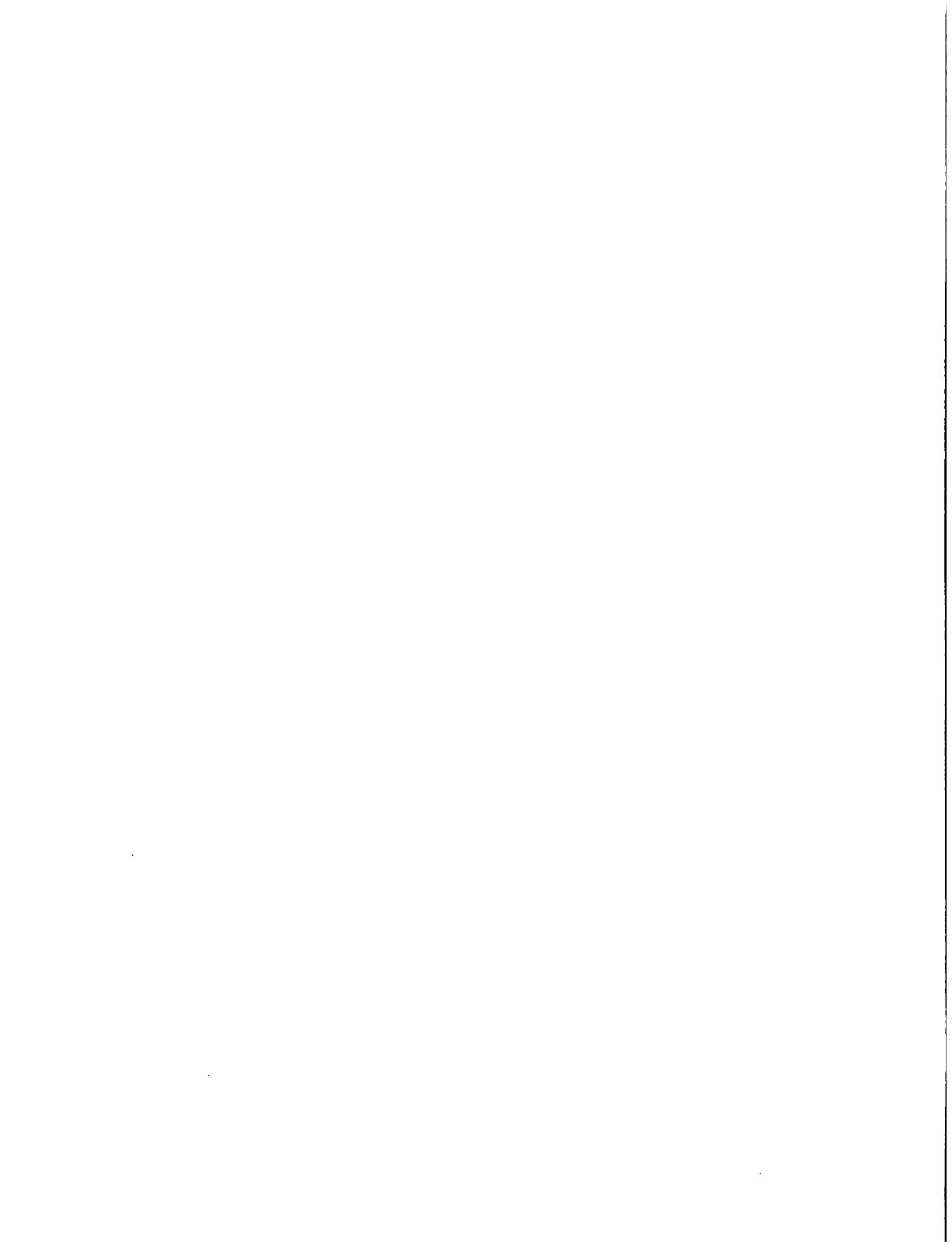
- De manera permanente, el MAGA a través de la Secretaría Ejecutiva del CONADEA y con el apoyo de organismos nacionales e internacionales de cooperación técnica, ejecutará un programa anual de conferencias magistrales a través de las cuales mantendrá informado y actualizado al Consejo en temas relevantes que van marcando las nuevas tendencias de la agricultura, tanto en el ámbito nacional, como en el regional y mundial, haciendo énfasis en la negociación y administración de tratados de libre comercio.
- Anualmente, los Representantes de los CIBs y los GSTs, respectivamente, ofrecerán al pleno del CONADEA un informe de situación de las áreas temáticas de su incumbencia y de las cadenas agro productiva comerciales.

4.6.4. Posicionar al CONADEA ante todas las entidades vinculadas al sector agrícola del país, ya sean públicas o privadas, nacionales o internacionales.

Hasta ahora el CONADEA no ha logrado posicionarse adecuadamente dentro de otras organizaciones e instituciones del sector agrícola, tanto público como privado del país, como lo indican las amenazas identificadas en el diagnóstico de FODA.

Para que el CONADEA sea reconocido por todo el sector agrícola del país, como el principal espacio para el diálogo y concertación de políticas sectoriales, se sugiere la puesta en marcha de las acciones estratégicas siguientes:

- De manera permanente, el CONADEA procurará estar representado oficialmente en foros actuales y futuros en los cuales se debatan temas relativos al desarrollo agrícola y rural.
- El CONADEA, con el apoyo del MAGA y de organismos internacionales, organizará anualmente un Congreso Nacional para evaluar el desempeño



del sector e identificar nuevas estrategias para continuar avanzando en el proceso de reactivación y modernización de la agricultura.

- **De manera permanente, cuando se justifique, el CONADEA hará publicaciones en los medios periodísticos del país en los que dará a conocer su posición sobre temas relevantes que afectan la competitividad de la agricultura, la seguridad alimentaria, la conservación de los recursos naturales y el desarrollo rural.**
- **El CONADEA, a través de la Secretaría Ejecutiva, elaborará, publicará y difundirá una memoria anual de labores.**

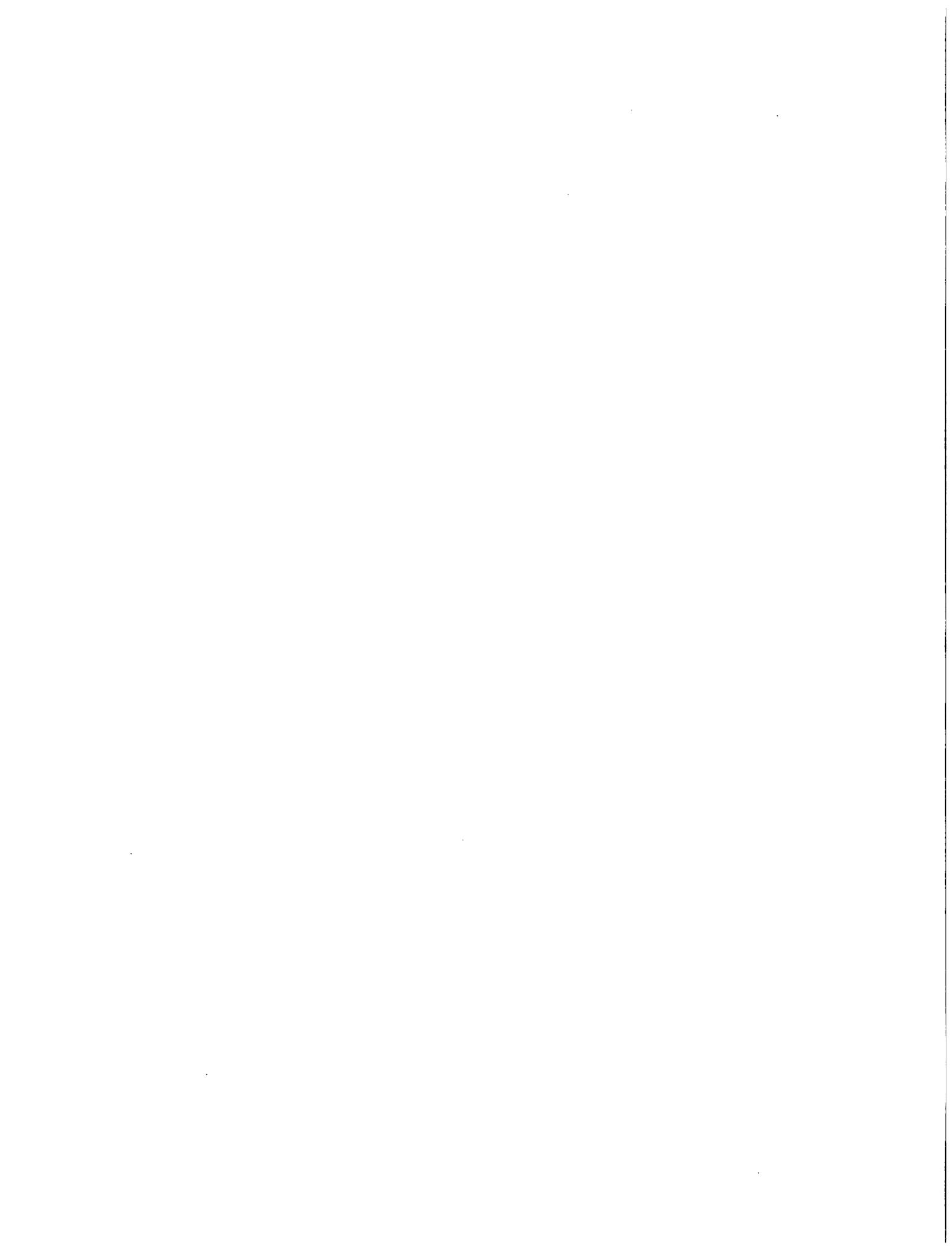
4.6.5. Mantener un mecanismo permanente de seguimiento y evaluación

Los escenarios de la agricultura están cambiando constantemente, lo cual demanda un efectivo mecanismo de seguimiento y evaluación que posibilite la disponibilidad de información de calidad para tomar decisiones en forma oportuna respecto de los ajustes y apoyos que requiera la implementación del presente plan estratégico y sus mecanismos operativos. Se trata de tener capacidad para adaptarse al cambio, y para ello se proponen las acciones estratégicas siguientes:

- **El MAGA presentará para conocimiento del Consejo, el ante proyecto de presupuesto ministerial para el año siguiente, así como el plan operativo anual.**
- **El MAGA, en el primer bimestre de cada año y a través de la Unidad Administrativa y Financiera (UAF), informará al Consejo sobre el presupuesto aprobado para el MAGA, y para el CONADEA en lo particular.**
- **La Secretaría Ejecutiva del CONADEA, dará seguimiento e informará mensualmente del avance en la implementación de las resoluciones tomadas por el Consejo.**
- **Los Representantes oficiales del CONADEA ante FONAGRO y FONTIERRA, y ante cualquier otra entidad o foro nacional, informarán trimestralmente al pleno del Consejo de las actividades, avances y logros alcanzados en sus respectivos ámbitos.**
- **El MAGA, a través de la Unidad de Gestión para el Desarrollo (UGD) y/o la Unidad Técnica de Seguimiento y Evaluación (UTSE) del FONAGRO, semestralmente informará al CONADEA sobre el estado y avance de los**



**proyectos financiados por FONAGRO o de otros proyectos sectoriales
financiados por otras fuentes.**





Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Alimentación

LISTADO DE MIEMBROS Y REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO NACIONAL DESARROLLO AGROPECUARIO

NOMBRE

FIRMA

DESPACHO MINISTERIAL

Ing. Carlos Setti Oñate
Ministro de Agricultura Ganadería y Alimentación

Ing. José Us Vicente
Viceministro de Agricultura, Recursos Naturales Renovables
y Alimentación

Dr. Pablo Girón M.
Viceministro de Ganadería, Recursos Hidrobiológicos y
Alimentación

P.A. Gonzalo Ochaeta
Viceministro de Agricultura de El Petén

Gonzalo Andrés Ochaeta Requena
Viceministro de Agricultura, Ganadería y
Alimentación de Petén

Licda. María Elena Avila
Viceministra de Seguridad Alimentaria

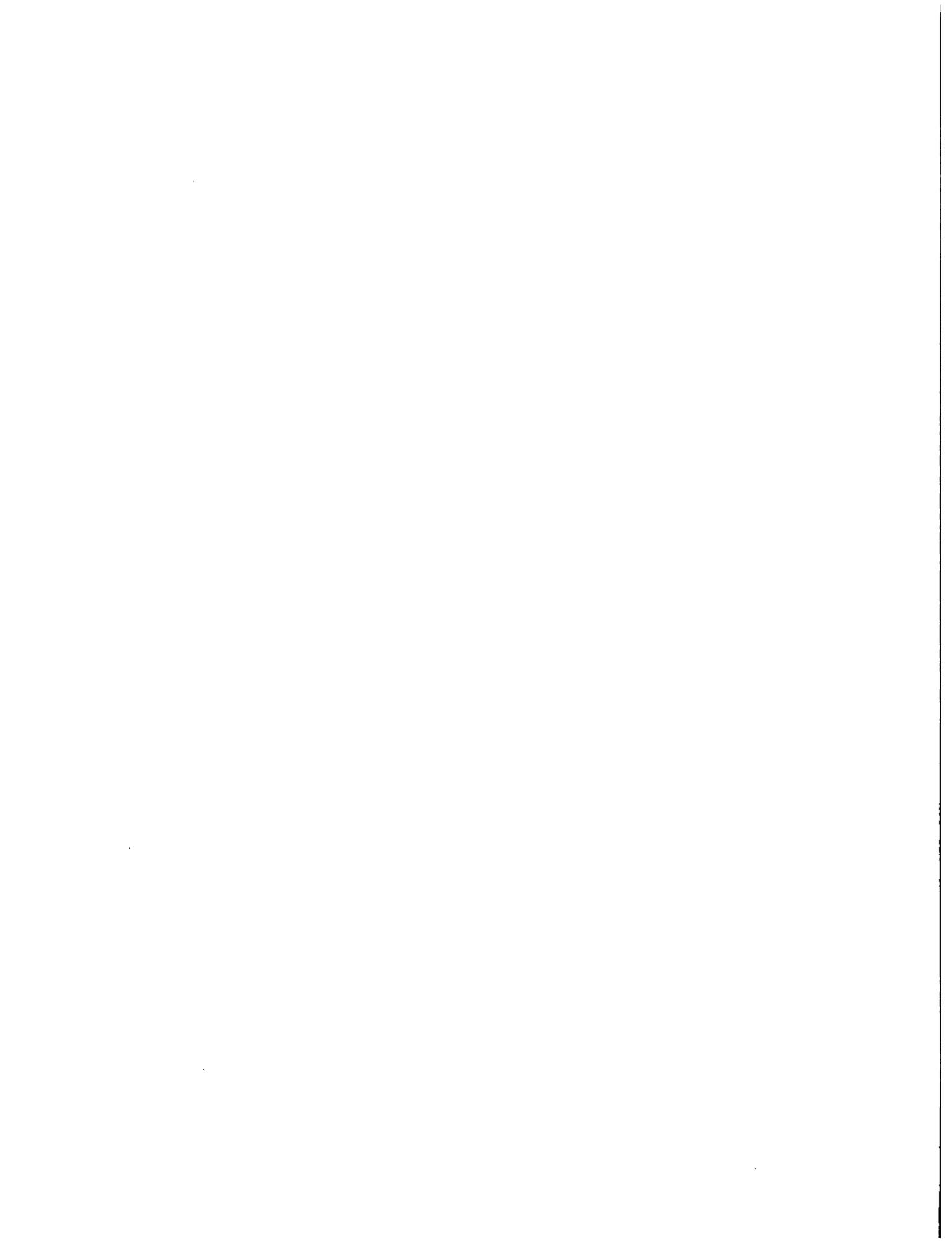


CIB- COOPERATIVAS

Lic. Rodolfo Orozco
Representante Titular

Lic. Alejandro Perea
Representante Suplente





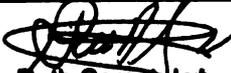
CIB-SECTOR AGRO-EMPRESARIAL


Ing. Pedro Luis Recco
Representante Titular

Sr. Rafael Vélez Cobar
Representante Suplente



CIB-MUJERES RURALES


Sra. Ruth Serech Ica
Representante Titular

CIB-CONTRAPARTES MAYAS

Sr. Rubén Ortiz Hernández
Representante Titular



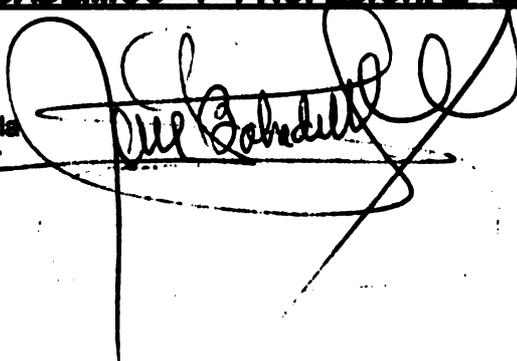
CIB-AGEXPRONT

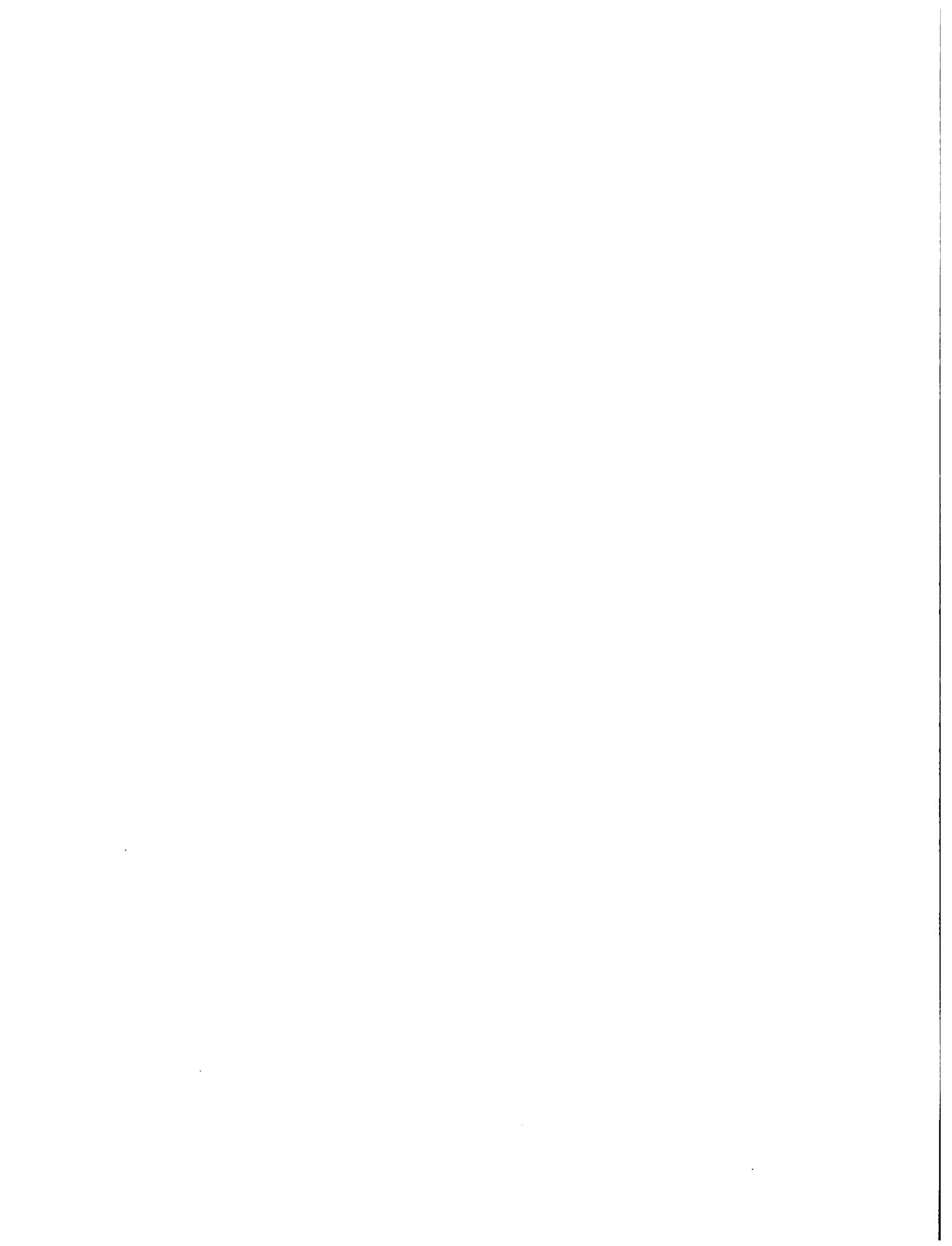
Lic. Danilo Parrinello
Representante Titular

Ing. Daniel Mooney
Representante Suplente

CIB-SECTOR ACADÉMICO Y PROFESIONAL LIGADO CON LA AGRICULTURA

Dr. Francisco Bobadilla
Representante Titular





GST-AVICULTURA

Dr. Mario Antonio Motta González
Representante Titular



Lic. Jorge Mario Búcaro
Representante Suplente

GST-FRUTAS



Sr. Lázaro Chacón Pearse
Representante Titular

GST-LECHE

Dr. Fernando Asturias Pullin
Representante Titular

Ing. Félix Ramiro Pérez Zarco
Representante Suplente

GST-ARROZ

Sr. Julio Roberto Gutiérrez
Representante Titular

Sr. Hans Peter Droege Lutzow
Representante Suplente

GST-MAÍZ



Dr. Carlos Manuel Quevedo Ramos
Representante Titular

Sr. Juan Cuyuch Izep
Representante Suplente



GST-PORCINO

Lic. Gustavo Mendizábal
Representante Titular

Ing. Marco Tulio Figueroa
Representante Suplente



GST-APICOLA

Sr. Mario De León
Representante Titular

Dr. Francisco Cristales
Representante Suplente

GST-CARNE

Sr. Nery Ortíz
Representante Titular



GST-CAPRINO

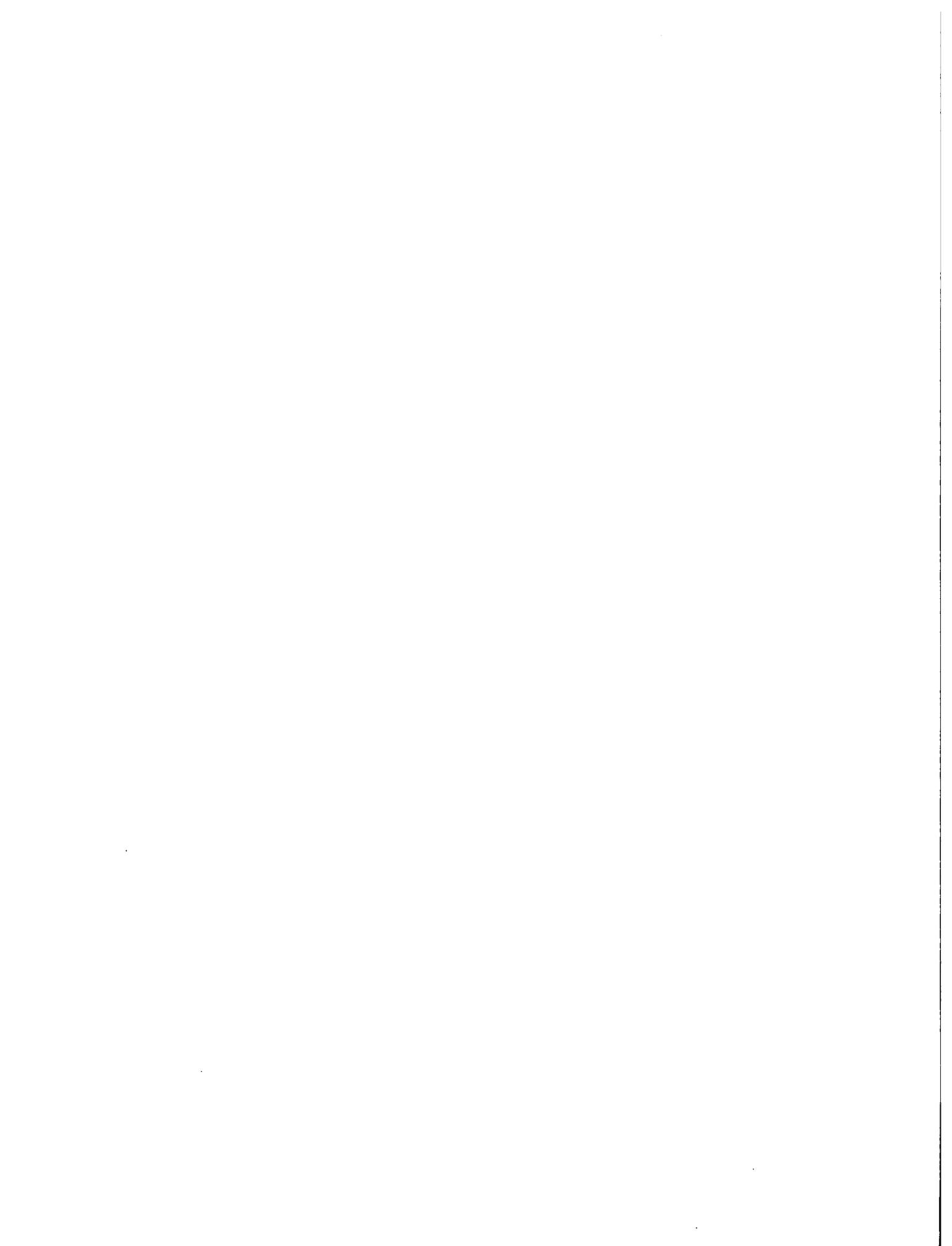
Sr. Filadelfo Chacón Corado
Representante Titular

Sr. Agis Dimitrios Markopoulos
Representante Suplente

ANAGUACATE

Sr. Peter Frank
Representante Titular





ASOVIFRUGUA

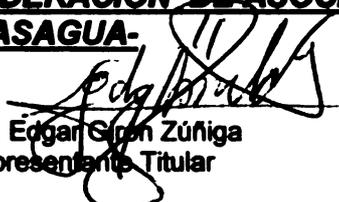
Ing. Jorge Benítez
Representante Titular

Ing. Oscar Castillo
Representante Suplente

ANACAFE

Licda. Rosemarie Luna de Alvarado
ASOCIACIÓN NACIONAL DEL CAFÉ

FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES AGRÍCOLAS DE GUATEMALA
-FASAGUA-



Ing. Edgar Gilman Zúñiga
Representante Titular

ASOCIACIÓN AGRO-ECOTURISMO INDÍGENA -AGROETOURS-
COMITÉ DE TURISMO DEPARTAMENTAL



Sr. Sostenes Salazar
Representante Titular



CÁMARA DEL AGRO

Ing. Otto Kuhsiek
Representante Titular

Ing. Víctor Hugo Martínez
Representante Suplente

CÁMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA

Ing. Sharon Echeverría Zachrisson
Representante Titular

ASESORES E INVITADOS ESPECIALES

UPIE-MAGA

Lic. Bernardo López
UPIE

Lic. Luis Martínez
ARROZGUAN

Ing. Edil Rodríguez
Facultad de Agronomía
Universidad de San Carlos de Guatemala - USAC -

Ing. Álvaro Leonel Díaz Velásquez
Facultad de Agronomía
Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-

Dr. Mario Llerena Q.
Decano Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Universidad de San Carlos de Guatemala - USAC -

Dr. Jaime Méndez
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-

**SECRETARIA EJECUTIVA DEL CONSEJO NACIONAL DE
DESARROLLO AGROPECUARIO - CONADEA -**

Ing. Sergio Morales Suárez





**FACULTAD DE AGRONOMÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



Ref. UVGER/AG/AD/001-2003

Guatemala, 02 de Diciembre del 2003.

**Ing. Carlos Sett Oliva
Presidente del Consejo Nacional de
Desarrollo Agropecuario -CONADEA-
Guatemala.**

Distinguido Sr. Presidentes:

Con mi atento y cordial saludo, me permito felicitar a todos los Representantes de los Comités Institucionales Bilaterales -CIB- y de los Grupos Subsectoriales de Trabajo -GST- por el esfuerzo realizado en la formulación del Plan Estratégico 2004-2010 del CONADEA, logrado con el acompañamiento del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA- y de la Unidad de Políticas e Información Estratégica UPIE-MAGA.

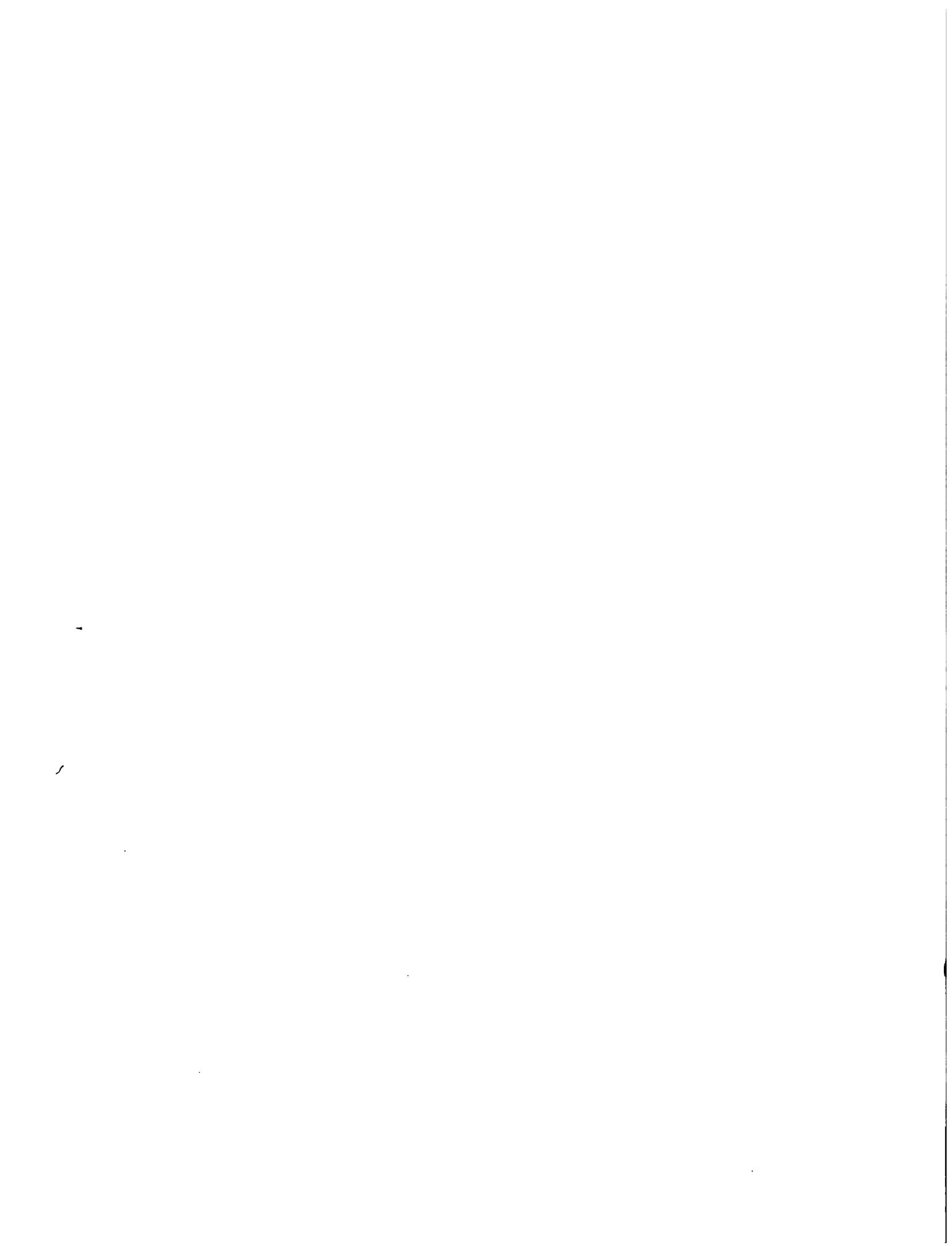
Este Plan Estratégico, derivado de la experiencia de estos últimos años y del diagnóstico FODA trabajado, permite establecer claramente cinco líneas de acción con sus respectivos productos esperados y acciones estratégicas específicas, que constituyen una excelente herramienta de gestión pública para el próximo Gobierno y Despacho Ministerial de nuestro sector agrícola.

En tal sentido, me permito respaldar institucionalmente dichas líneas de acción, las que de ser ejecutadas, vislumbran mucho beneficio y alto impacto para nuestra sociedad, especialmente para las comunidades rurales del país, por lo que reitero nuestro alto interés de seguir participando en tan importante Consejo a través de nuestros delegados académicos.

Aprovecho para reiterarle mis saludos y altas muestras de estima.

"Já y Buenas a Todos"

**Dr. Ansel Ortiz Lopez
DECANO**



PLAN DE ACCION FORESTAL MAYA -PAFMAYA-
INSTITUTO DE INVESTIGACION Y DESARROJO MAYA -IIDEMAYA-
3B Av. "A" 0-63 zona 7, villas del Pedregal, ciudad de Guatemala. Tel. (502) 4314809 telefax:
(502) 4346598. Correo Electrónico: iidemaya@intinet.net.gt

Guatemala 28 de Noviembre de 2003.

Ingeniero
Sergio Morales
Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional Agropecuario CONADEA.

Respetable Señor Morales:

Reciba un atento saludo del consejo directivo del CMAYARNA deseándole muchos éxitos en sus gestiones.

Queremos manifestarle nuestro beneplácito por la preparación del plan estratégico del CONADEA, haciendo votos para que el mismo responda a las demandas reales del sector agropecuario de nuestro país. Al respecto queremos, por este medio, presentarle nuestro apoyo total a nuestros representantes, de las organizaciones Mayas de Guatemala, participantes en este importante trabajo.

Esperando que todo sea un éxito en la concreción de este plan nosotros reiteramos nuestro apoyo, al CONADEA, y aprovechamos para presentarle un saludo atento en este fin de año.



Ing. Carlos Chon de la Cruz
Presidente Consejo Directivo CMAYARNA





CONFEDERACION GUATEMALTECA DE FEDERACIONES COOPERATIVAS, R. L.

24 Calle 3-08, Zona 1 Guatemala, C. A.

Tels.: (502) 253-3114 / 253-3299 / 253-2927 Telefax: (502) 251-5963 / 220-5936

E-mail: confecoopgu@guate.net

DE-218/2003

Guatemala, 27 de Noviembre de 2003

Ingeniero
Carlos Roberto Sett Oliva
MINISTRO DE AGRICULTURA
GANADERIA Y ALIMENTACIÓN
Su Despacho.

Respetable Señor Ministro:

La Confederación de Cooperativas conoció el documento final del Plan Estratégico del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario –CONADEA-, en el cual nuestros representantes ante dicho foro han participado activamente; luego del análisis respaldamos y validamos el documento; así mismo las acciones que se realicen para que se ponga en práctica y especialmente para que las autoridades del MAGA lo tomen como marco de trabajo para el desarrollo agropecuario del país.

Sin otro particular me suscribo de usted,

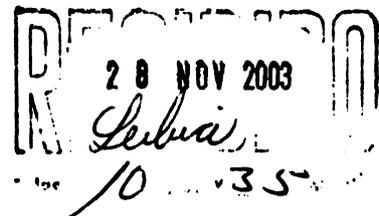
Atentamente,



SOFIA DELEINA FRANCO SANTOS
PRESIDENTA DEL CONSEJO DE ADMÓN



5417
12/20 2003
6094-6094
Recepción Ministerio de Agricultura
Ganadería y Alimentación







**ASOCIACION DE PORCICULTORES
DE GUATEMALA
— APOGUA —**

**Guatemala,
01 de diciembre de 2003**

**Ingeniero
Carlos Sett
Presidente
CONADEA
Presente.-**

Respetable Ingeniero Sett:

Reciba un cordial saludo, por este medio queremos hacer de su conocimiento que APOGUA ha participado en todas las reuniones que ha realizado el CONADEA para realizar el FODA, en esta oportunidad deseamos ratificar nuestro apoyo para la construcción del Plan Estratégico 2,004 – 2,010.

Esperamos que este plan sea utilizado por los futuros gobiernos y personal gubernamental como base para aun desarrollo agrícola y pecuario de nuestro país.

Agradecemos de antemano el apoyo que nos ha brindado en todo este tiempo, me suscribo de usted.

Atentamente,


**Rodolfo Vásquez
PRESIDENTE**



**cc. Archivo
Mj.**

**ASOCIACIÓN DE AGRO-ECOTURISMO INDÍGENA
"AGROETOURS"**

Chimaltenango, 26 de Noviembre de 2003.

Ingeniero:

Sergio Morales Suárez

Secretario Ejecutivo

Consejo Nacional de Desarrollo

Agropecuario -CONADEA-

Respetable Ingeniero:

Por este medio nos dirigimos a su digna persona, para manifestarle nuestro apoyo a todo el Plan Estratégico del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (CONADEA), diseñado, discutido y aprobado en el seminario que inicio en el mes de septiembre y finalizó el 25 de noviembre del presente año en la Ciudad de Antigua Guatemala; y al cual asistió nuestro delegado señor SOSTENES SALAZAR GODÍNEZ, como delegado titular de la Asociación de Agro-Ecoturismo Indígena (AGROETOURS).

Augurándole éxitos en sus labores, me es grato suscribirme.

Atentamente,

POR LA JUNTA DIRECTIVA


Claudia Chojolán
Presidenta.



**ARROZGUA**

Guatemala 27 de Noviembre 2003

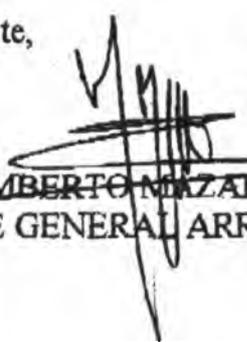
Ingeniero
Carlos Roberto Sett Oliva
Ministro de Agricultura
Ganadería y Alimentación
Su Despacho.

Respetable Señor Ministro.

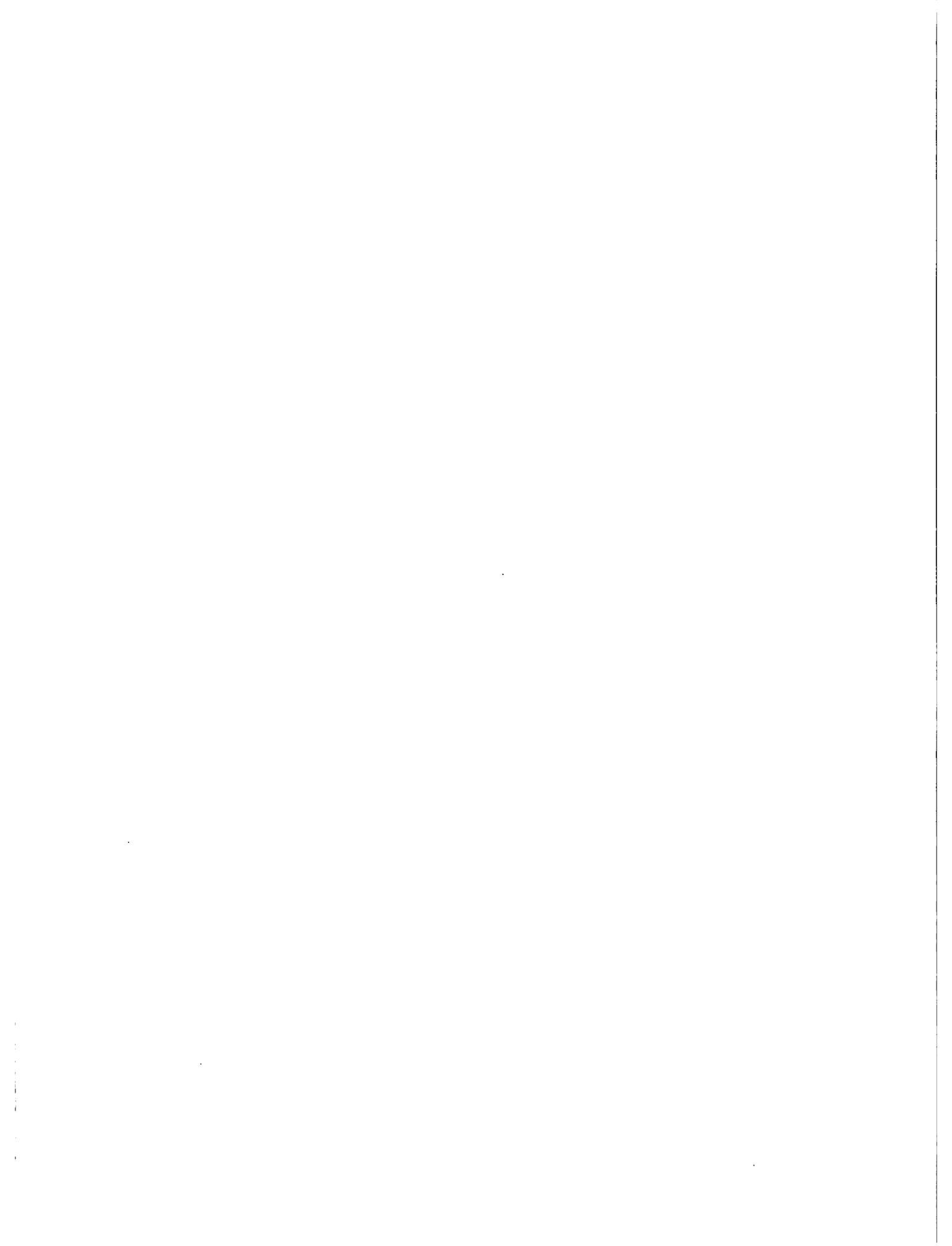
La Asociación Guatemalteca del Arroz-ARROZGUA- conoció el documento final del Plan Estratégico del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario-CONADEA-, en el cual nuestros representantes ante dicho foro han participado activamente, luego del análisis **RESPALDAMOS Y VALIDAMOS EL DOCUMENTO**, así mismo las acciones que se realicen para que se ponga en práctica y especialmente para que las autoridades del MAGA lo tomen como marco de trabajo para el desarrollo agropecuario del país.

Sin otro particular me suscribo de usted,

Atentamente,



LUIS HUMBERTO NIZARIEGOS
GERENTE GENERAL ARROZGUA

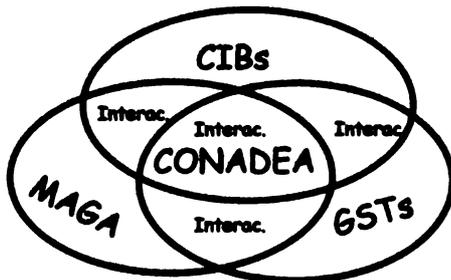


ANEXOS

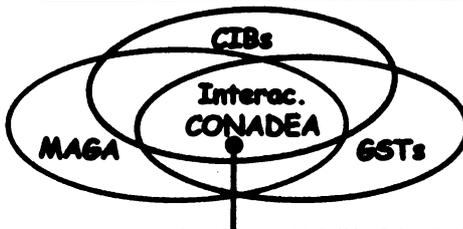
Anexo No. 1: Cosmogonía del CONADEA

Art. 2o del Acuerdo Gubernativo No. 639-95: Integración del CONADEA

- Despacho Superior del MAGA (Ministro y Viceministros)
- Comités Institucionales Bilaterales (9)
- Grupos Subsectoriales de Trabajo (11)



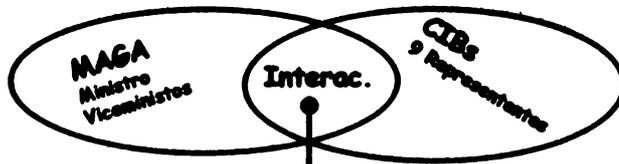
Cont. Anexo 1: Interacción CIBs/GTs/MAGA



AG/639-95, Art. 2o:

- Desempeñarse como un Órgano y/o Instancia de coordinación, intercambio de información, acercamiento y consulta entre los sectores representados en el Consejo
- Realizar las funciones de seguimiento permanente del avance en la consolidación del estilo de gestión de las políticas para la agricultura
- Apoyar, cuando sea pertinente, los acuerdos que se concreten en cada CIB y cada GTs
- Acordar cursos de acción conjunta con el MAGA, y el Ejecutivo, en relación a temas de interés general para el Sector agrícola, pecuario, forestal y pesquero del país
- Acordar nuevos ámbitos de competencia de acuerdo con los intereses y el consenso de las partes integrantes del Consejo.

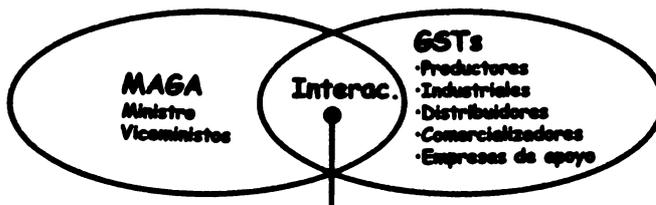
**Cont. Anexo 1:
Interacción CIBs/MAGA**



Acuerdo Gubernativo No. 650-94, Artículo 3o:
Identificar, elaborar, formalizar, ejecutar y evaluar acuerdos de cooperación interinstitucional; para:

- Empezar proyectos de desarrollo
- Facilitar la descentralización de servicios del SPAA
- Solucionar problemas coyunturales o estructurales que afectan a los agricultores pertenecientes al sector no gubernamental contraparte del MAGA

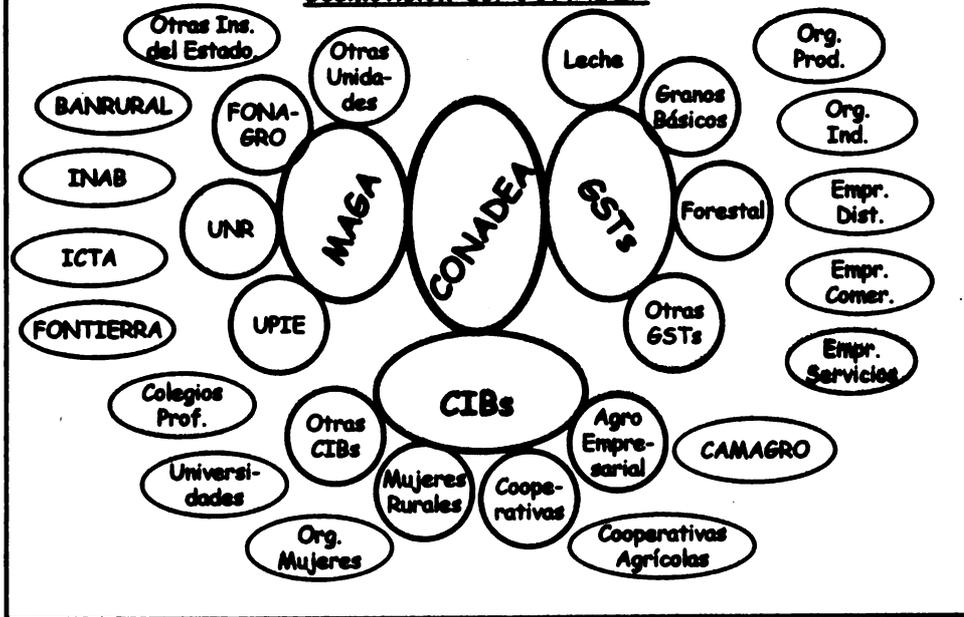
**Cont. Anexo 1:
Interacción GSTs/MAGA**



Acuerdo Gubernativo No. 650-94, Artículo 6o:
Para cada subsector o cadena agro productiva, son responsables de:

- ✓ Analizar problemas
- ✓ Elaborar propuestas de solución
- ✓ Hacer evaluación y seguimiento a la implementación de propuestas
- ✓ Mejorar los indicadores técnicos, económicos y sociales sobre el desarrollo de la cadena agro productiva
- ✓ Generar iniciativas y los contenidos sustantivos para la toma de decisiones por el MAGA, para mejorar el comportamiento competitivo y sostenible de la cadena productiva

Anexo No. 2:
Cosmovisión del CONADEA



Anexo No. 3: Diagnóstico de FODA del CONADEA

No.	FORTALEZAS	Importancia	Presencia	Valor
1	Contar con base legal que lo faculta para ser principal órgano de consulta, coordinación y participación social en la toma de decisiones relativas al desarrollo agrícola y rural	9.6	1.0	9.6
2	Contar con el apoyo de un secretario permanente	8.6	0.9	7.5
3	Estar representados en FONAGRO y FONTIERRA	8.3	0.8	7.0
4	Actualmente, Consejeros y Despacho Superior del MAGA tienen interés en fortalecer CONADEA	8.2	0.7	6.0
5	Comunicación directa y oportuna con Despacho Superior del MAGA, GTSs y CIBs	8.8	0.7	5.9
6	Acuerdo Socioeconómico y Situación Agraria reconoce y respalda su existencia	7.5	0.8	5.8
7	Facilita la participación e interacción entre subsectores y la integración en cadenas productivas	8.2	0.6	5.3
8	Contar con FONAGRO como brazo financiero	7.8	0.6	5.0
Promedio de Fortalezas		8.4	0.8	6.5

DEBILIDADES

1	Secretaría Técnica no facilita el análisis y el seguimiento a temas relevantes y prioritarios del sector agrícola (acceso a recursos productivos, acceso a mercados, etc.)	8.9	0.9	7.6
2	Ausencia de una Vicepresidencia o Presidencia alterna en representación del SANOG	8.3	0.9	7.5
3	La mayoría de GTSs se encuentran inactivos e incompletos en la integración de todos los actores de sus respectivas cadenas agro productivas	8.6	0.8	7.2
4	Falta de una representación legítima de la mayoría de GTSs y CIBs	8.7	0.8	7.2
5	Falta de posicionamiento ante otras instancias privadas y gubernamentales relacionadas con la agricultura (falta liderazgo por falta de resultados)	8.4	0.8	6.8
6	Visión cortoplacista, no compartida y no se ve la agricultura como sector ampliado (de la finca a la mesa)	8.3	0.8	6.6
7	No participación del SANOG en la selección del Secretario Ejecutivo del CONADEA	7.3	0.8	6.2
8	Divergencia de intereses entre actores representados en CONADEA (falta de consenso sobre una agenda de interés común)	7.8	0.8	6.0
9	Poca o nula práctica de trabajo en equipo que conduzca al logro del bien común	7.4	0.8	6.0
10	Poca apropiación y sentido de pertinencia del y al CONADEA por parte de los Consejeros	8.0	0.7	5.4
11	Funcionamiento del CONADEA ha estado supeditado a intereses del Despacho Superior del MAGA	7.0	0.7	4.8
12	Desconocimiento de algunos Representantes sobre la esencia del CONADEA (qué es y para qué fue creado)	7.7	0.6	4.8
13	Expectativas no cumplidas (faltan resultados)	7.1	0.6	4.1
14	Poca o nula participación de Representantes suplentes	6.5	0.6	3.7
15	Falta de incentivos económicos para la participación de los Representantes	4.2	0.8	3.4
16	Poca reconocimiento y aceptación de las diferencias culturales y étnicas	4.9	0.4	1.7
Promedio de Debilidades		7.4	0.7	5.6



Continúa Anexo No. 3.

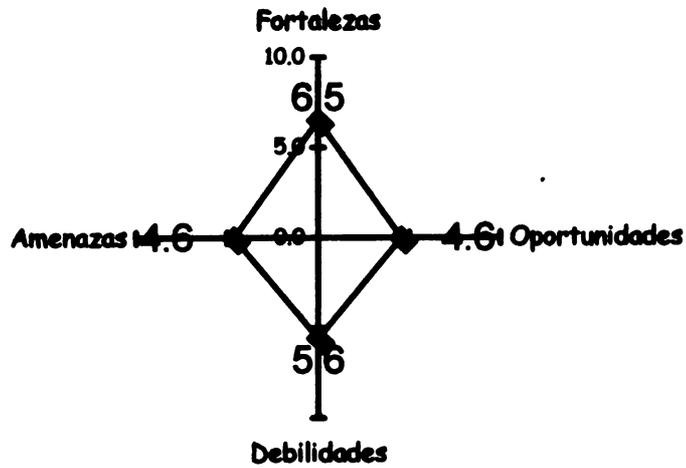
OPORTUNIDADES

1	Cooperación técnica y financiera internacional está disponible	8.7	0.7	5.8
2	Compromiso de cumplir Acuerdos de Paz (Socioeconómico y Asuntos Agrarios)	8.7	0.6	5.3
3	Tendencia de ver a la agricultura como una actividad ampliada genera nuevos espacios para actuar	7.9	0.7	5.2
4	Nuevas tendencias sobre apertura de mercados y globalización incentivan la unión e integración de actores de las cadenas agro productivas	7.8	0.7	5.1
5	Apertura de procesos para definir posiciones en negociaciones comerciales (CENCYT)	8.4	0.6	5.1
6	Apertura de procesos de participación para definición de políticas (MID-Desarrollo Rural)	8.6	0.6	4.8
7	Potencial participación del CONADEA en otros foros privadas y gubernamentales relacionadas con el desarrollo agrícola y rural	8.6	0.5	4.5
8	Procesos organizacionales que pueden demandar espacios de interacción	7.4	0.5	4.0
9	Incorporar el CONADEA a otros sectores que estén vinculados al desarrollo rural	7.8	0.4	3.3
10	Cambio de Gobierno genera expectativas positivas para el CONADEA	6.4	0.4	2.5
Promedio de Oportunidades		8.0	0.6	4.6

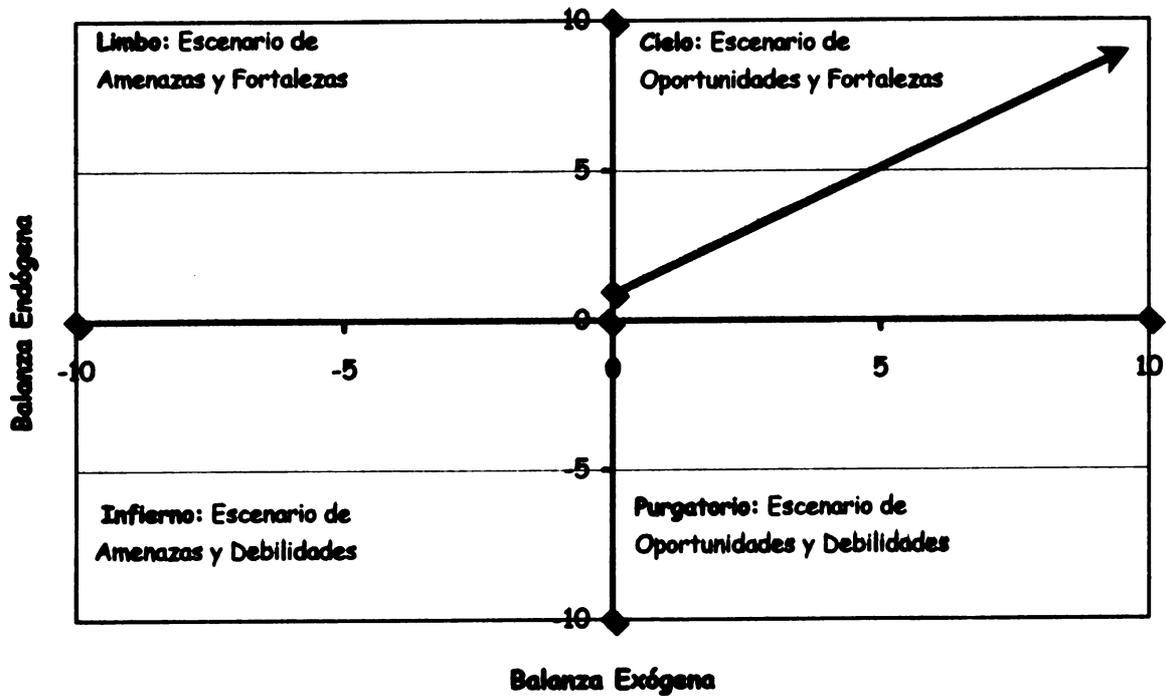
AMENAZAS

1	Débil estructura del MAGA para aplicar decisiones que surgen del CONADEA	7.3	0.8	5.8
2	Desvalorización de la agricultura por tomadores de decisiones políticas (pérdida gradual de la importancia de la agricultura como actividad económica)	7.0	0.8	5.6
3	Cambios en orientación y objetivos originales del FONAGRO (puede dejar de ser el brazo financiera)	7.7	0.7	5.3
4	Falta de interés y credibilidad en el CONADEA	6.8	0.7	5.1
5	Indiferencia institucional de Ministerios afines y Sector productivo	6.7	0.7	4.6
6	Existencia de otras instancias que abordan temas propios del CONADEA (afuera hay competencia)	6.7	0.7	4.4
7	Cambio de Gobierno genera incertidumbre sobre futuro del CONADEA	7.1	0.5	3.9
8	Politización del CONADEA por Gobierno y funcionarios	6.9	0.6	3.8
9	Gobierno, por iniciativa del MAGA, puede invalidar al CONADEA (existe vulnerabilidad legal)	7.1	0.5	3.3
Promedio de Amenazas		7.0	0.7	4.6

**Anexo No. 4:
Mapa de FODA del CONADEA**



**Anexo No. 5:
Mapa de Posicionamiento Estratégico del CONADEA**



ANEXO No. 6:
MATRIZ DE COHERENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO (PE) DEL CONADEA

Línea de Acción	Producto o Resultado Esperado	Acciones Estratégicas Específicas	Indicador y fecha de Logro
<p>1. Fortalecer la estructura organizacional del CONADEA.</p>	<p>1.1 El CONADEA cuenta con una representatividad legítima de los actores sociales y económicos de la agricultura ampliada del país.</p>	<p>1.1.1 El MAGA, durante el primer trimestre del 2004, a través de la Secretaría Ejecutiva del CONADEA con el acompañamiento técnico de una Instancia externa, efectuará un diagnóstico sobre la integración, organización y funcionamiento de los CIBs y GSTs, así como de la acreditación de sus respectivos representantes actuales ante el CONADEA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de diagnóstico elaborado y validado. [Marzo, 2004]
		<p>1.1.2. El MAGA, durante el primer semestre del 2004, a través de la Unidad de Políticas e Información Estratégica (UPIE), con el apoyo técnico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y en consulta con el SANOG del CONADEA; realizará un estudio para identificar y priorizar rubros agropecuarios, forestales e hidrobiológicos con potencial competitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de estudio sobre rubros prioritarios, elaborado y validado. [Junio, 2004]
		<p>1.1.3. El MAGA, durante el primer semestre del 2004, promoverá y facilitará la organización e integración en cadenas agro productivo comerciales de todos los rubros prioritarios identificados en el estudio indicado en la acción 1.1.2; y solicitará la conformación de un GST por cadena y el nombramiento y acreditación oficial de un representante ante el CONADEA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de cadenas agro productivo comerciales integradas y acreditadas ante el CONADEA. [Junio, 2004]
		<p>1.1.4. El MAGA, durante el primer semestre del 2004, promoverá y facilitará la organización y/o reactivación de Comités Institucionales Bilaterales en torno a temas transversales y relevantes al quehacer sectorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de comités institucionales bilaterales integrados y acreditados ante el CONADEA. [Junio, 2004]

Continúa Anexo No. 6:

Línea de Acción	Producto o Resultado Esperado	Acciones Estratégicas Específicas	Indicador y Fecha de Logro
<p>2. Fortalecer el funcionamiento del CONADEA.</p>	<p>2.1. El marco legal del CONADEA es plenamente conocido, interpretado y de observancia general por todos los Representantes titulares y suplentes.</p>	<p>2.1.1. La Secretaría Ejecutiva del CONADEA, durante el primer trimestre del 2004, desarrollará un proceso de inducción hacia la apropiación, por los Representantes titulares y suplentes oficialmente acreditados ante el CONADEA, de todo el marco legal que sustenta la estructura y funcionamiento del Consejo.</p> <p>2.1.2. La Secretaría Ejecutiva, cuando se den cambios o sustituciones en los Representantes titulares y suplentes de CIBs, GSTs y del MAGA, realizará oportunamente el proceso de inducción hacia el marco legal de los nuevos Representantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de inducción y revisión del marco legal realizado. [Marzo, 2004] ▪ Procesos de inducción y revisión del marco legal realizado por nuevos Representantes. [Permanente]
	<p>2.2. El CONADEA cuenta con una Co- Presidencia que representa al SANOG.</p>	<p>2.2.1. Durante el primer trimestre del 2004, el Consejo, con el apoyo técnico de la Asesoría Jurídica del MAGA, elaborará la modificación al Acuerdo Ministerial No. 015-98 (Reglamento interno de funcionamiento del CONADEA) mediante el cual aprueba y establece las funciones de la Co-Presidencia.</p> <p>2.2.2. Durante el segundo trimestre del 2004, la Secretaría Ejecutiva del CONADEA, incluirá dentro de la agenda de una de las reuniones ordinarias, la elección del Co-Presidente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdo Ministerial de modificación del reglamento interno, aprobado y publicado. [Marzo, 2004] ▪ Co-Presidente electo. [Junio, 2004]
<p>2.3. Se cuenta con una Secretaría Ejecutiva dotada de los recursos humanos, físicos y financieros, que apoya el funcionamiento del CONADEA.</p>	<p>2.3.1. Durante el tercer trimestre del 2004, el Consejo elaborará y presentará ante el FONAGRO un programa para apoyar financieramente los procesos de integración, organización y planes de acción de los CIBs y GSTs. Dicho Programa será coordinado por la Secretaría Ejecutiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa aprobado por FONAGRO. [Septiembre, 2004] 	

Continúa Anexo No. 6

Línea de Acción	Producto o Resultado Esperado	Acciones Estratégicas Específicas	Indicador y Fecha de Logro
	<p>Continúa Producto 2.3.</p>	<p>2.3.2. El MAGA incluirá dentro de sus presupuestos anuales, una asignación presupuestaria específica para el funcionamiento de la Secretaría Ejecutiva del CONADEA.</p> <p>2.3.3. El MAGA implementará un mecanismo de asistencia técnica a la Secretaría Ejecutiva, en temas relevantes y prioritarios para el Consejo, en el marco de las políticas sectoriales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación presupuestaria anual y efectiva. [Mayo de c/año] ▪ Mecanismo de asistencia técnica establecido por el MAGA [Abril, 2004]
<p>Continúa Línea 2.</p>	<p>2.4. El CONADEA, así como los CIBs y GSTs, funcionan con base en planes operativos anuales que cuentan con respaldo técnico y financiero.</p>	<p>2.4.1. El Consejo en pleno, cada año durante los meses de marzo, abril y mayo, con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva, elaborará y presentará al MAGA un plan de trabajo con su respectivo presupuesto, siguiendo para ello los lineamientos que establece el Ministerio de Finanzas Públicas, a través de la Dirección Técnica de Presupuesto.</p> <p>2.4.2. Los Representantes de los CIBs y GSTs, identificarán y presentarán al CONADEA iniciativas de proyectos para que, con el apoyo del MAGA, sean gestionadas ante entidades de cooperación técnica y financiera internacional, o bien, ante el Programa de apoyo que constituirá el FONAGRO (según Acción 2.4.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Trabajo y Presupuesto, elaborados y presentados oportunamente ante el MAGA. [Mayo de c/año] ▪ Iniciativas de proyectos presentadas al CONADEA. [Marzo de c/año]



Continúa Anexo No. 6

Línea de Acción	Producto o Resultado Esperado	Acciones Estratégicas Específicas	Indicador y Fecha de Logro
<p>3. Mantener actualizado al Consejo en las nuevas tendencias y evolución de la agricultura en el ámbito nacional, regional y mundial.</p>	<p>3.1. El Consejo cuenta con fundamentos para fijar posiciones y ofrecer recomendaciones al MAGA respecto al tratamiento de temas relevantes de la agricultura.</p>	<p>3.1.1. De manera permanente, el MAGA a través de la Secretaría Ejecutiva del CONADEA y con el apoyo de organismos nacionales e internacionales de cooperación técnica, ejecutará un programa anual de conferencias magistrales a través de las cuales mantendrá informado y actualizado al Consejo en temas relevantes que van marcando las nuevas tendencias de la agricultura, tanto en el ámbito nacional, como en el regional y mundial, haciendo énfasis en la negociación y administración de tratados de libre comercio.</p> <p>3.1.2. Anualmente, los Representantes de los CIBs y los GSTs, respectivamente ofrecerán al pleno del CONADEA un informe de situación de las áreas temáticas de su incumbencia y de las cadenas agro productiva comerciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Conferencias realizadas anualmente en el seno del CONADEA. [Diciembre de c/año] ▪ Número de informes presentados anualmente al pleno del CONADEA. [Diciembre de c/año]
<p>4. Posicionar al CONADEA ante todas las entidades vinculadas al sector agrícola del país, ya sean públicas o privadas, nacionales o internacionales.</p>	<p>4.1. El CONADEA es reconocido como el principal espacio para la consulta y concertación de políticas sectoriales.</p>	<p>4.1.1. De manera permanente, el CONADEA procurará estar representado oficialmente en foros actuales y futuros en los cuales se debatan temas relativos al desarrollo agrícola y rural.</p> <p>4.1.2. El CONADEA, con el apoyo del MAGA y de organismos internacionales, organizará anualmente un Congreso Nacional para evaluar el desempeño del sector e identificar nuevas estrategias para continuar avanzando en el proceso de reactivación y modernización de la agricultura.</p> <p>4.1.3. De manera permanente, cuando se justifique, el CONADEA hará publicaciones en los medios periodísticos del país en los que dará a conocer su posición sobre temas relevantes que afectan la competitividad de la agricultura, la seguridad alimentaria, la conservación de los recursos naturales y el desarrollo rural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de foros con representación oficial. [Diciembre de c/año] ▪ Congreso anual realizado [Noviembre de c/año] ▪ Número de publicaciones en medios periodísticos [Diciembre de c/año]

Continúa Anexo No. 6

Línea de Acción	Producto o Resultado Esperado	Acciones Estratégicas Específicas	Indicador y Fecha de Logro
4. Continúa Línea 4.	Continúa Producto 4.1.	<p>4.1.4. El CONADEA, a través de la Secretaría Ejecutiva, elaborará, publicará y difundirá una memoria anual de labores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria anual de labores distribuida. [Marzo de año siguiente]
5. Mantener un mecanismo permanente de seguimiento y evaluación.	5.1 El CONADEA cuenta con un mecanismo de información que le permite retroalimentarse, evaluar avances y tomar decisiones sobre ajustes al plan estratégico y los planes anuales operativos.	<p>5.1.1. El MAGA presentará para conocimiento del Consejo, el ante proyecto de presupuesto ministerial para el año siguiente, así como el plan operativo anual.</p> <p>5.1.2. El MAGA, en el primer bimestre de cada año y a través de la Unidad Administrativa y Financiera (UAF), informará al Consejo sobre el presupuesto aprobado para el MAGA, y para el CONADEA en lo particular.</p> <p>5.1.3. La Secretaría Ejecutiva del CONADEA, dará seguimiento e informará mensualmente del avance en la implementación de las resoluciones tomadas por el Consejo.</p> <p>5.1.4. Los Representantes oficiales del CONADEA ante FONAGRO y FONTIERRA, y ante cualquier otra entidad o foro nacional, informarán trimestralmente al pleno del Consejo de las actividades, avances y logros alcanzados en sus respectivos ámbitos.</p> <p>5.1.5. El MAGA, a través de la Unidad de Gestión para el Desarrollo (UGD) y/o la Unidad Técnica de Seguimiento y Evaluación (UTSE) del FONAGRO, semestralmente informará al CONADEA sobre el estado y avance de los proyectos financiados por FONAGRO o de otros proyectos sectoriales financiados por otras fuentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe presentado al CONADEA [Junio de c/año] • Informe de presupuesto presentado al CONADEA. [Febrero de c/año] • Número de informes mensuales presentados al CONADEA. [Diciembre de c/año] • Número de informes trimestrales presentados al CONADEA. [Diciembre de c/año] • Número de informes semestrales presentados al CONADEA. [Diciembre de c/año]



