

グアテマラ共和国

ハリケーン被災農業・農村復興計画

モタグア河中流域農業農村総合開発計画

プロジェクトファイナニング調査報告書

平成 11 年 3 月

社団法人 海外農業開発コンサルタント協会

グアテマラ共和国

ハリケーン被災農業・農村復興計画
モタグア河中流域農業農村総合開発計画

プロジェクトファイナニング調査報告書

平成 11 年 3 月

社団法人 海外農業開発コンサルタント協会

序文

1998年10月末にハリケーンミッチがグアテマラを襲い、グアテマラは多大の被害を受けた。この災害復旧を緊急課題と判断した社団法人海外農業開発コンサルタント協会(ADCA)は、「ハリケーン被災農業・農村復興計画」にかかわるプロジェクトファイディング調査を1999年3月10日から27日にわたって実施した。調査は太陽コンサルタンツ株式会社平田四郎(団長/総括)、村松康彦(農業)の2名によって行われた。

調査はハリケーンの被害が大きく、又、小農の比率の大きい El Progreso 県と Zacapa 県を中心に行われた。

グアテマラ政府は災害直後に「100日計画」を採択し、復旧事業を開始した。3月中旬現在、河川の氾濫により破壊された国道20号線は原形に復旧されている。又、ほとんどすべての取水口が破壊された農業施設についても、取水機能は復旧されており、復旧状況は事業費ベースで約70%ということである。

今後の見通しは、現在予算不足から立っていないものの、1999年2月以降、グアテマラ政府はより具体的な復旧計画の協力を日本を含む各国に要請しており、これらが採択されるならば、復旧はさらに進むことになる。それ故、当初想定された機能回復的な協力を仕組む必要はないと判断された。

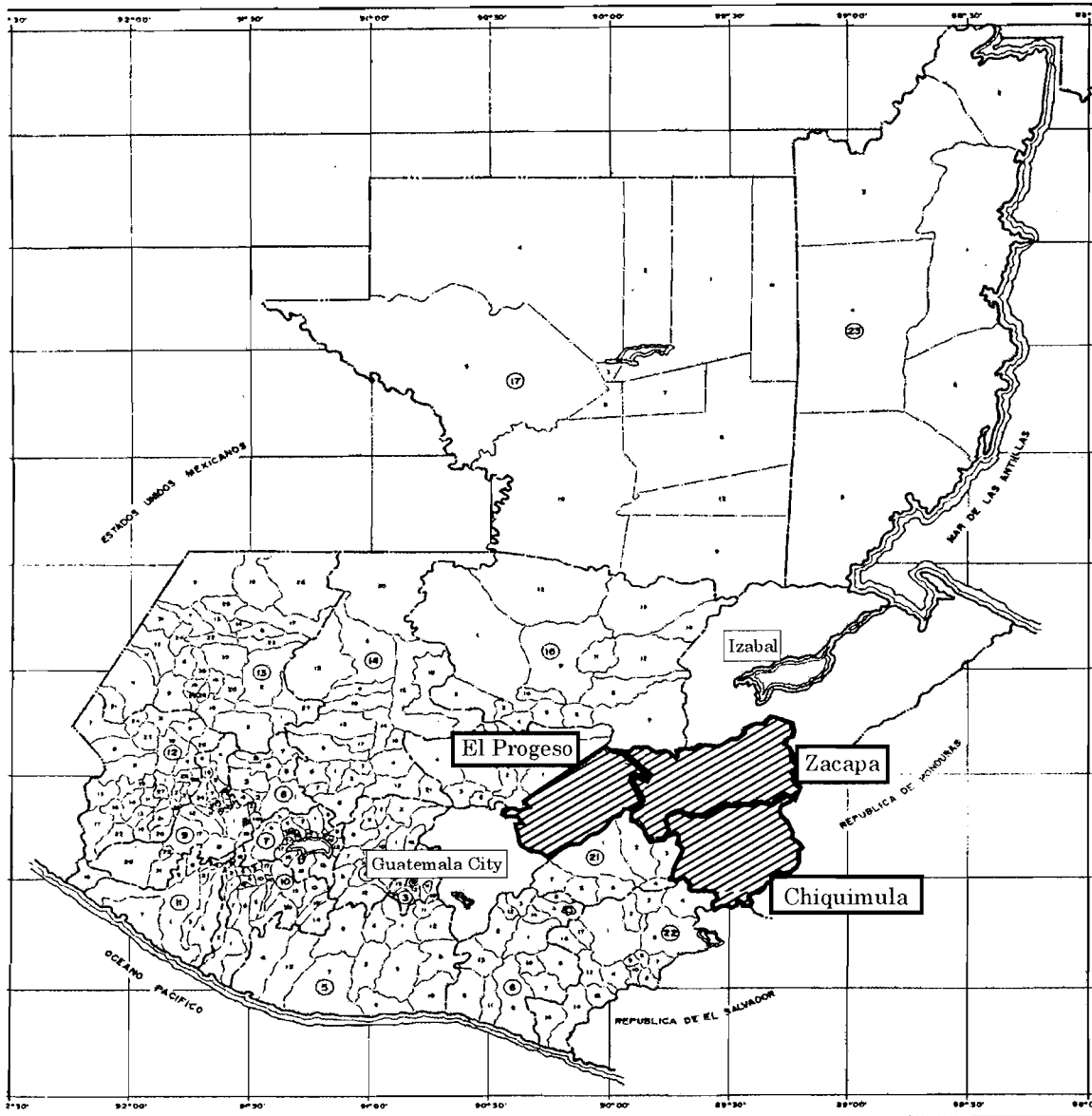
しかし、ハリケーンミッチによる山地、河川、農地の被害は予想以上に大きく、耕土流亡、土砂堆積による農地の脆弱化等の影響は今後とも続くと予想される。さらに当該地域は小農が多いことに加え、粗悪な灌漑施設、農業普及体制の未整備等の問題を抱えていることから、中長期的視点から本地域の開発方向を検討した。

本調査に当たり、日本大使館、農牧食糧省、その他の関係者のご協力をいただき、ここに深く感謝します。

平成11年3月

太陽コンサルタンツ株式会社
調査団 団長 平田四郎

プロジェクト位置図





ハリケーンの被害を受けた河川の状況



ハリケーンの襲来時にはこの道路も完全に冠水し、橋も破壊されたという。



その後の復旧事業により、道路（手前）は修復されたが、河川は荒れたままになっている。

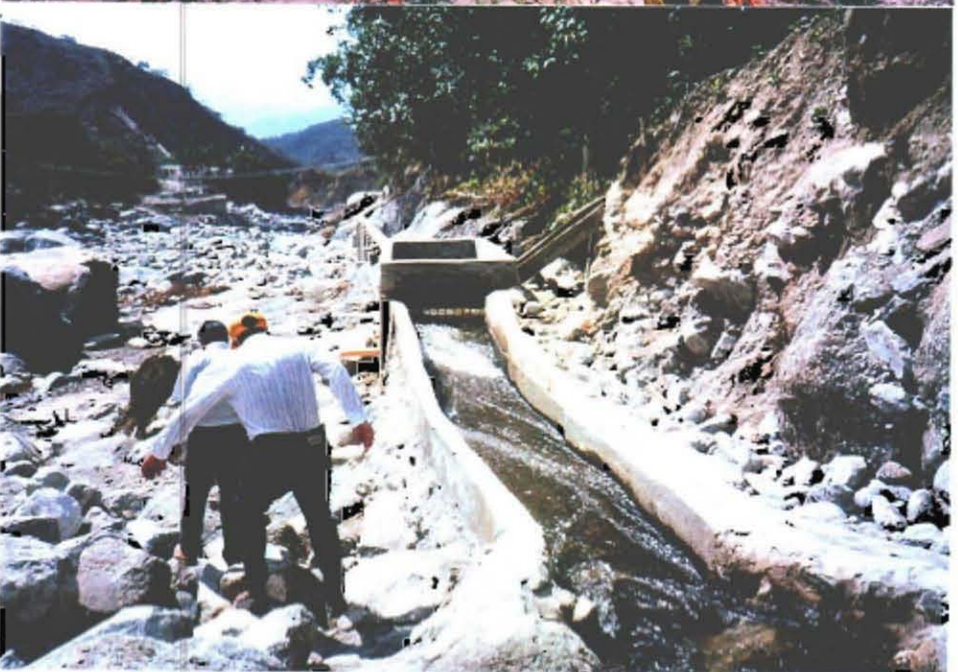


本水路もハリケーンにより土砂が堆積した。

その後、農家の努力により、機能は回復している。



タバコ畑はウイルスの影響で、欠株が散見される。



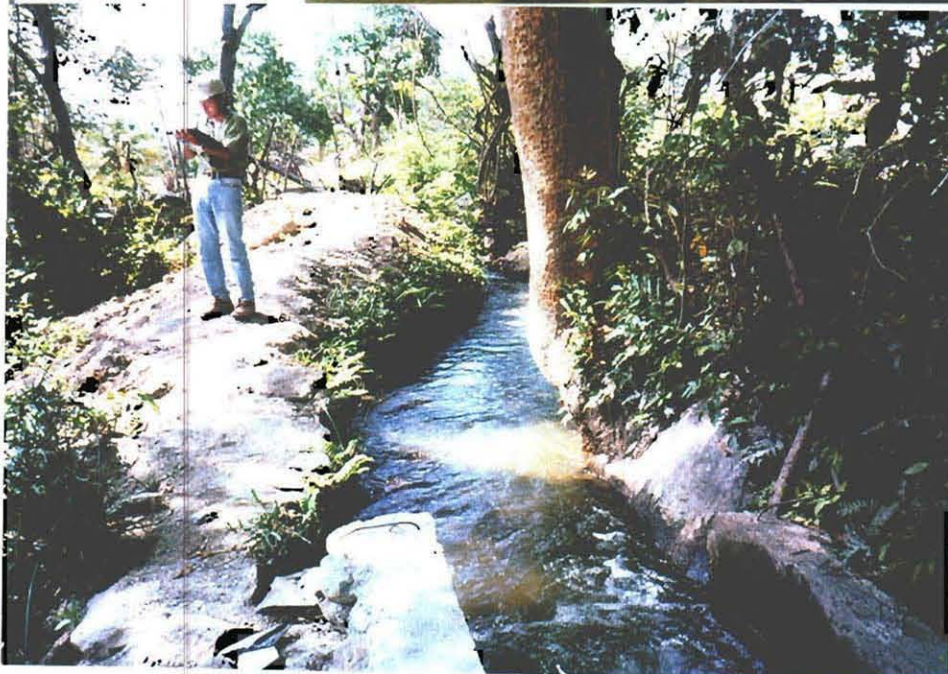
ハリケーン後の援助により修復された水路



ハリケーン後に修
復された導水路



ハリケーン後に修
復された取水口



多くの水路は土水
路で漏水が著しい

グアテマラ共和国
ハリケーン被災農業・農村復興計画
モタグア河中流域農業農村総合開発計画
プロジェクトファインディング調査報告書

目次

序文

プロジェクト位置図

現場写真

第1章	案件をとりまく概況-----	1
	1.1 一般概況-----	1
	1.2 自然概況-----	1
	1.3 農業の概況-----	2
	1.4 灌漑の概況-----	3
	1.5 ハリケーンミッチ被害概況-----	4
第2章	ハリケーン被災農業農村施設調査-----	5
	2.1 調査地区および期間-----	5
	2.2 ハリケーンによる被害とその復旧状況-----	5
第3章	モタグア河中流域農業農村総合開発計画-----	7
	3.1 地域農業・農村の開発阻害要因-----	7
	3.2 計画の組立-----	8
第4章	総合所見-----	10

添付資料

1.	調査団及び調査日程-----	(1)
2.	面会者リスト-----	(2)
3.	入手資料-----	(3)
4.	組織図-----	(4)
5.	Plan Estrategico 1998-2000 Unidad de Operaciones Rurales-----	(5)

第1章 案件をとりまく概況

1.1 一般概況

グアテマラは中央アメリカに位置し、北西をメキシコに、北部をベリーズ、さらに東部はエルサルバドルおよびホンデュラスに国境を接している。

面積は 10.9 万 km²で日本の国土の4分の1より少し大きい。

人口は 1997 年現在 10.5 百万人と記録され、1988 年から 1997 年にかけて平均 2.4%で増加している。また全人口の約 16%に相当する 1.73 百万人（1995 年）がグアテマラ市に集中している。国民の人種構成はマヤ系先住民が 42%、白人が 8%、それらの混血が 50%である。

一人あたり GNP は US\$1,580(World Development Indicators 1999)で、昨年の GDP 成長率は 4.3%と報告されている。中南米諸国に共通しているようにグアテマラも貧富の差が大きく、1%にも満たない 50 家族が商業、農業、金融などの分野を抑え、民間資金の 50%、コーヒー生産の 20%、主要企業の殆どを支配しているといわれる。

1.2 自然環境

国土は北緯 13 度 49 分から 17 度 49 分にわたるので、熱帯に属するが、標高差によって気候は大きく異なる。標高 750m 以下が熱帯地域で、平均気温は 29°C～32°C。標高 750m から 1,660m が温帯地域で、日中の気温は 24～27°C となるが、夜間は 16～21°C に下がる。標高 1,660m 以上が寒冷気候地域で、日中の気温は 26°C まで上がることもあるが、夜間には 10°C 以下に下がることもある。

年間降水量は 100mm から 1,200mm の間にあり、東部の山岳地帯に多く、北部のペテン地方は少ない。5 月から 10 月までが雨期で、11 月から 4 月までが乾期である。Zacapa 県 (Departamento)では年間降水量が 600 から 650mm で 5 月 6 月に集中して降る。

グアテマラは地形上以下の 4 地域に区分される。それぞれの地帯は国の東西に伸びるベルト地帯を形成している。

- ①太平洋岸平地 : 太平洋とシエラ・マドレ山脈の間の平地で、標高 100m から 600m に掛けては傾斜も緩やかであり、土地も肥沃で、農業が行われている。
- ②太平洋岸山脈地帯 : シエラ・マドレ山脈の中にあり、気候が温暖で首都のグアテマラ市をはじめとする主要都市が分布し、人口も多い。

- ③中央アメリカ山地：太平洋岸山脈地帯とペテン低地の間のベルト地帯で、東端はカリブ海に接している。調査対象地区の El Progreso 県と Zacapa 県はここに属している。グアテマラ市からカリブ海のバリオス港まで国道 20 号線がモタグア河に沿ってこの地帯を縦貫している。標高はグアテマラ市の約 1,500m から東に向かうにつれて下がり、温帯から熱帯気候へと変わる。低地ではバナナのプランテーションなどが行われている。
- ④ペテン低地：ユカタン半島の付け根にあるこの地域は石灰岩台地地形で、標高は 150m から 225m で、熱帯雨林とサバンナ気候が混在している。

1.3 農業の概況

農業部門は GDP (1997 年) の 24%、労働力の 28% を占めており、さらに総人口の約 5 割は何らかの形で農業に従事しているといわれ、グアテマラ国にとって農業は非常に重要な産業である。また総輸出額 24 億ドルの半分以上を農産物が占めており、そのほとんど、すなわち 11 億ドルはコーヒー、サトウキビ、カルダモンおよびバナナ等の伝統的な輸出産品が占めている。とりわけコーヒーへの依存は大きく、6 億ドルを占めている。

1979 年のセンサスによれば、2.5% の農家が 65% の農地を所有し、88% の農家は 16% の農地を所有しているにすぎない。

政府はコーヒー、サトウキビ、カルダモン、バナナなどの伝統的輸出産品への依存度を減らすべく、果樹、蔬菜、花卉、種子、観葉植物への多角化を進めている。これらの多くは高地で栽培され、米国やヨーロッパへ輸出される。1996 年にはこれら非伝統農産物を 2 億 9 千万ドル輸出しており、これは 1992 年の約 2 倍 (1 億 5 千万ドル) に相当する。

グアテマラの農業形態は土地所有形態の不均衡を反映して、以下の 3 形態に分類される。

- 1) 山地で営まれる先住民農業に代表される生存ぎりぎりの自給的農業
- 2) 小農といわれているが、7ha 未満の農地を耕作し、生産物の一部を販売している農業
- 3) デルモンテ、ドールなどの世界的企業に代表される、バナナ、サトウキビなどのエステート農業

1.4 灌漑の概況

年間降水量が少なく、季節変化が大きいため、灌漑の役割は大きい。El Progreso 県と Zacapa 県では年間降水量が 600 から 700mm であり、それも 5, 6月に集中しているため、乾期の灌漑のために、山間地でも相当苦勞して灌漑施設が敷設されている。水路は大半が土水路で、ポンプは少なく、取水源から何キロにもわたって重力により送水している例が多数みられた。

灌漑施設はそれぞれ灌漑組織によって管理されている。灌漑組織には以下の 3 種類がある。

- 1) Unidades de Riego (中規模灌漑組織)
- 2) Riegos Artesanales Comunes (小規模灌漑組織)
- 3) Riego Individual (個人組織)

1) Unidades de Riego であるための条件は、面積が 300 から 400ha で、土地が利用者のものであり、組織があり、利用者が水利費を払い、水路がライニングされており、技術的管理がなされていることである。全国に 22 ヶ所存在している。内、El Progreso 県に 17 ヶ所、Zacapa 県に 3 ヶ所ある。以前は国営事業であったが、現在管理は民営化している。

2) Riegos Artesanales Comunes は Unidades の条件に外れたものをいい、一般に規模は小さく、水路は土水路である。1) の補助が無くなった現在、1) と 2) の差も無くなったものと判断される。

3) Riego Individual は個人の施設である。

国家は、ハリケーンミッチの災害復旧に関して、例外的に、上記 1)、2)、3) すべてに資材の提供と技術指導に限って行った。

1.5 ハリケーンミッチ被害概況

1998年10月末(28日)にハリケーンミッチが中米を襲った。被害の最も大きかったのはホンデュラスであったが、グアテマラも多大の被害を受けた。グアテマラの11月17日時点での被害状況は、死亡・行方不明389人、家屋損壊2,293戸、橋梁損壊121ヶ所、国道損壊90ヶ所、農牧業被害16億ケツアル(約2.42億ドル)であった。

農業被害については、ホンデュラスに接する南東地方で被害が大きかった。県でいうと、Alta Verapaz、Izabal、Zacapa、Chiquimula、Jalapa、Jutiapaの6県と太平洋沿岸の平野部である。

作物別被害額では、バナナの6.5億ケツアル、コーヒーの6.1億ケツアルが大きく、そのほかでは蔬菜・果実の0.6億ケツアルと穀類の0.6億ケツアルが大きい。

ハリケーンを挟んで降雨が約1週間続いたことが被害をより大きくした。

グアテマラ政府は「100日計画(Agenda 100 Dias)」をたて、復旧を行っている。

1US\$=6.9ケツアル

(1999年3月現在)

1ケツアル=17円

第2章 ハリケーン被災農業・農村復興計画

2.1 調査地区および期間

ハリケーン被災農業農村施設調査を以下の地区、期間で行った。

現地調査実施地区 El Progreso 県、 Zacapa 県

現地調査実施期間 3月18、19日

2.2 ハリケーンによる被害とその復旧状況

1) 施設・農地の被害状況

河川、山地の荒廃は凄まじく、河川は原形をとどめていない。

道路は河川横断箇所ではほとんど決壊した。

河川から取水している灌漑施設では取水口が全箇所決壊した。El Progreso 県では約20ヶ所、Zacapa 県では34ヶ所が破壊された。

水没した水路には土砂が堆積した。

水没した農地では耕土が流亡したり、砂礫が堆積した。作物は壊滅した。

2) 復旧状況

河川・山地の復旧は手つかずの状態である。

国道は現状回復した。支線道路の橋梁は修復中のものが多い。

作物は再植されたところが多い。

3) 灌漑施設の復旧状況

水路取水口はほとんどの箇所で機能を回復している。取水口は鉄筋コンクリート製となり、以前の石積堰よりも改良されたともいえる。

水路内の土砂は排除された。

Zacapa 県では灌漑施設の70%が復旧されたが、予算がなくなり、現在資金待ちとなっている。

El Progreso 県でもポンプシステムがほぼ完成したのに、吐水槽以降の建設資金が尽き、完成できない事業がある。

復旧方法は国が塩ビ管、セメント、鋼材などの資材と、測量、設計などの技術を提供し、農民が労働を提供するという形式をとりコスト削減に努めている。

2.3 その他観察事項

河川に近い農地の湛水、流失、土石堆積による被害に関しては、中期的に影響が現れるであろう。土壌が完全に流亡した地域では今後作物の栽培は不可能である。また地域的には表土が部分的に流亡した地域も認められ、肥沃土の低下などが今後問題となるであろう。さらに圃場の湛水により、病害虫の発生が増加しているようである。

一方で、現地技術者からの聞き取りによると、災害の発生により地域や組織がまとまろうとする機運が出てきているという。

2.4 結論

ハリケーンミッチの災害復旧事業は、農業施設部門に限れば技術的に大きな問題はなく、資金問題が最重要課題である。各国の援助状況から見て、1999 年中には河川・山地の復旧を除いて終了するものと判断される。

(参考)

Unidad de Riego (中規模灌漑) El Rancho-El Jicaro 地区のハリケーンによる作付け面積の変化 (組合長よりの聞き取りによる)

当 Unidad は Unidades de Riego の中では大きい方で、経営がうまくいっているものの一つである。水路はコンクリートでライニングされている。ハリケーン期間は水路と一部の畑(タバコが多い)が冠水し、作物は壊滅し、水路は土砂に埋没したという。調査時点では土砂は排除されていた。

	灌漑面積	作付け面積
ハリケーン以前の灌漑面積	807 M. Z.	445 M. Z.
被害面積	251 M. Z.	- M. Z.
ハリケーン以後の灌漑面積	556 M. Z.	316 M. Z.

(M.Z.は Manzana のことで、圃場を意味するが、ここでは面積単位として使用している。1M.Z.は約 0.7ha)

作付け面積の変化はタバコで著しく、392M.Z.が 130M.Z.に減少している。一方、増加したものではトマトが 15 から 32.5M.Z.へ、パパイヤが 5 から 40M.Z.、トーマロコシが 15 から 81.04M.Z.へ増加している。パパイヤの増加理由は不明であるが、トマト、トーマロコシの増加分は災害後に再植されたものである。

当 Unidad では水利費として約 4,000 円/ha を徴収している。

第3章 モタグア河中流域農業農村総合開発計画

3.1 地域農業・農村の開発阻害要因

ハリケーンミッチの本地域に対する災害の緊急復旧作業は終了するが、山地・河川の荒廃による洪水頻度の増加および耕土流亡・土砂堆積による農地の脆弱化等の影響は今後とも続くと思われる。

さらに本地域はグアテマラ国の中では小農が比較的多い地域に属するため、十分な資本を欠き、灌漑施設・アクセス道路等が十分に整備されていない。

そこで災害復旧を急ぐと同時に、中長期的視点から本地域の振興対策をとる必要があると判断された。

農業農村地域に於ける振興対策を策定するにあたっては、地域の問題点をすべて洗い出し、総合的な解決策を見いだす方策が正しいものと判断される。そこで前述の地域農業に及ぼすハリケーンミッチ被害の長期的影響を考慮した上で、当地域の農業・農村を発展させるために、農業・農村の開発阻害要因に焦点を当てて調査を行った。

1) 灌漑施設が粗悪である

水路は殆どが土水路で漏水が多い。その為十分な水が圃場まで到達せず、灌漑農業に支障をきたしている。

用水の半分以上が漏水する状況が改善できれば、水不足が解消されるばかりではなく、小農の灌漑農地面積を拡大することができる。

2) 農業普及が遅れている

農業普及体制が不十分なせい、El Progreso 県では作物の病気の発生（タバコ）と生育の悪さ（トウモロコシ）が目についた。圃場の近くに農業技術指導のできる農業試験場や普及事務所などの組織が必要であり、技術普及体制の確立が望まれる。Zacapa 県には農業試験場があり、農業普及に役立っているという。レモンについては民間企業が指導している。

3) 資金不足

零細農民は貧しいので、事業資金を負担させることができないと、県の担当職員がいていたが、資金を出す代わりに労務を提供して事業費の負担に代えている。制度金融の整備は不十分である。

4) 市場流通制度が未熟である

スイカなどの換金作物は仲買業者が畑ごとに買い取り、収穫、運搬も行っている。中間搾取が大きいものと予想される。売り手と買い手が対等な、透明性の高い市場の形成が望まれる。

5) 組織化の未成熟

単独農協や水利組合は存在しているが、あまり機能していないといわれている。機能しない理由の一つに指導者の能力不足がある。

機能している組織もあることから、双方を比較分析してみる必要がある。

6) アクセス道の整備

国道以外の道路状態はよくない。当地はスイカ、メロン、レモン、パパイヤなどの荷痛みしやすい換金作物が多いが、道路状態の悪いことから、荷痛みが大きな問題である。畑と国道を結ぶ道路の整備が望まれる。

3.2 計画の組立

1) 計画

当地域の農業農村の生産水準を引き上げるには、前述の6項目の整備が必要不可欠である。

灌漑施設とアクセスの整備は資金さえ投入すれば可能であり、効果の発現も早い。その為、この2項目だけを取り出して事業を仕組むことも可能である。

しかし、当地域の農業を根底から良くするためには、農業普及、農民金融、市場流通、農業組織の強化が必要である。さらに、生産水準の向上以外にも生活水準の向上も重要なテーマであり、この面も含めた調査を実施することが望まれる。

2) 計画地域

今回調査を行った El Progreso および Zacapa 県に加えて、小農が多い等の類似した地域特性を有し、地理的にも近い Chiquimula 県を取り込む方が効率が良いと判断される。

これら3県は Izabal 県と共に統合されて、将来第 III 州を形成することになる。

3) 計画地域の概要

人口

県別人口、人種率などを以下に示す。(1996年)

単位：1,000人

地域	総人口	インディオ	その他	不明
全国	8,331.9	3,476.7	4,637.4	217.8
El Progreso県	108.4	2.2	104.2	2.0
Zacapa県	157.0	7.0	147.7	2.4
Chiquimula県	230.8	68.2	158.1	4.5

3県合わせても人口は50万人しかいない。全国平均と比べてインディオの比率は小さい。

当地域は降水量の関係から灌漑施設が重要な位置を占めている。そのため、Riego Artesanales Comunales（小規模灌漑農業）が農業開発計画にとって中核的な役割を果たすことになる。Riego Artesanales Comunalesの数はEl Progreso県とZacapa県ではそれぞれ約150ヶ所、Chiquimula県では約100ヶ所といわれている。

資料の入手できたEl Progresoについて県の概要を示す。

面積は1,922 k m²で国土の1.8%を占める。平均標高は517m、人口密度は71.3人/k m²である。気候は暑く乾燥している。人口はMotagua河沿いに集中している。土壌は石灰質、砂質で比較的貧しい。主な農産物は、タバコ、トマト、トウガラシ、スイカ、メロン、レモン、その他の果実である。

4) 実施機関

外国との協力では農業関係事業の実施機関は農牧食糧省(Ministerio de Agricultura, Ganaderia y Alimentacion, MAGA)の海外事業協力局(Unidad de Proyectos y Cooperacion Externa, UPCE)である。又、地方分権化の一環として、MAGAが各県に職員を派遣し、県が自立できるように県の事業を直接指導している。調査段階ではUPCEがカウンターパート機関となり、事業実施に当たっては、県がUPCEの指導のもとに実施機関となるものと思われる。

第4章 総合所見

総合所見として調査結果をまとめると、以下のようになる。

ハリケーン被災農業・農村復興計画

- 1) ハリケーンミッチの災害復旧について、機能回復は本年度中には完了するものと判断される。
- 2) 緊急復旧作業は終了しても、災害の長期的影響は今後とも続くと判断される。特に河川の被害が大きいので、今後、小さな洪水によっても、橋梁、取水口などの河川工作物は被害を受ける可能性がある。
- 3) 河川に近い農地の湛水、流失、土石堆積による被害の後遺症についても注意する必要がある。農地の河川敷化、病気の発生、収量の減少などが生じている。
- 4) 災害の発生により地域や組織がまとまろうとする機運が出てきたので、ハリケーン災害を踏み台として、農業農村改善を進めるにはいい機会である。

モタグア河中流域農業農村総合開発計画

- 5) 農業農村改善を進めるにあたっては、地域の問題点をすべて洗い出し、総合的な解決策を見いだす方策が正しいものと判断される。
- 6) 計画地域としては、小農が主体という共通の地域特性、地理的まとまりから El Progreso、Zacapa 県および Chiquimula 県が適当である。
- 7) 普及、金融、組織化、市場流通などソフト面の改善が必要である。
- 8) 地域計画を進めるに当たっては、灌漑の重要性から見て、Unidades de Riego、Riego Artesanales Comunes などの灌漑組織を中心に据えると円滑に進むと考えられる。
- 9) 灌漑の漏水対策、アクセスの改良については効果が保証され、効果発現に要する時間も短いため、これらだけに焦点を当て事業を実施する可能性も検討する必要がある。この場合でもソフト面の改善は省けない。

添付資料

2. 面会者リスト

1) 農牧食糧省(MAGA)

海外事業協力局 (Unidad de Proyectos y Cooperacion Externa)

Coordinador Ing.Agr. Carlos A.Anzueto del Valle

技術職員 Ing.Agr. Danilo Agustin Gonzalez Arauz

法律職員 Lic. Cesar Adolfo Pernillo Fuentes

2) 県事務所(Departamento)

El Progreso Ing. Rudy Lima

Zacapa Dr.Jose Maria Duarte

3) 大使館

2等書記官 清水一良

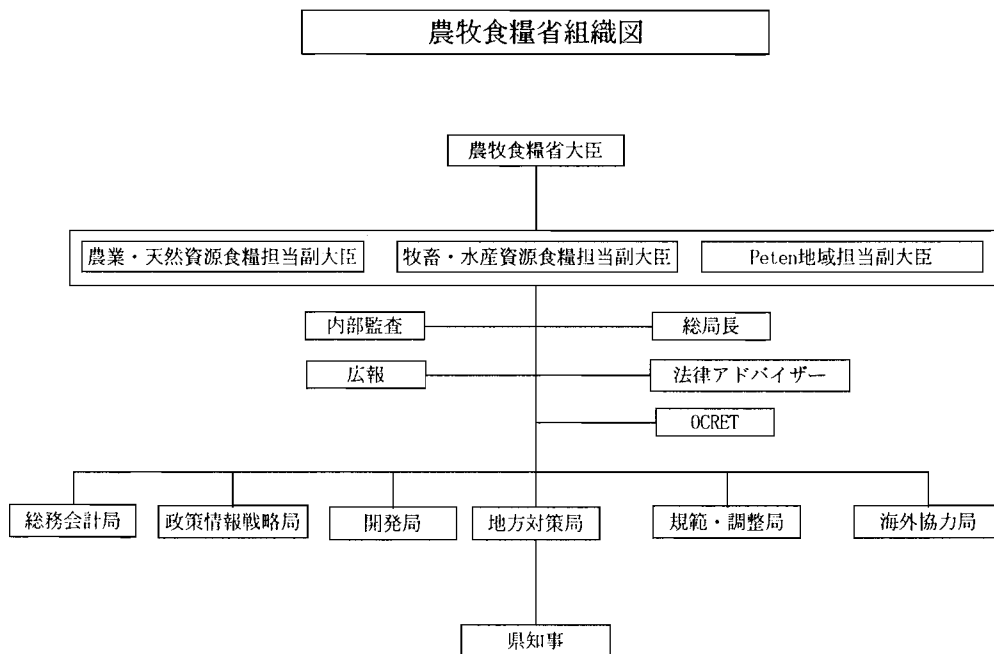
4) JICA

JICAアドバイザー Kazuhiro Fuse

3. 入手資料

- 1) Censos'94 Caracteristicas Generales de Poblacion y Habitacion, Republica de Guatemala
- 2) Diagnostico Departmental e Iniciativas Participativas para la Seguridad Alimentaria en El Progreso, MAGA y FAO 1998
- 3) Diagnostico Departamental El Progreso, EL Progreso 1999
- 4) Estadisticas Agropecuarias Continuas, Instituto Nacional de Estadistica y Sistema Estadistico Nacional 1995
- 5) Estadisticas de Produccion, Exportacion, Importacion y Precios de los Principales Productos Agricolas, Nov.1996
- 6) Estudio de la Sub-Cuenca del Rio Morazan con Fines de Conservacion de Suelos y Agua, Departamento de Asesoría en Conservacion de Suelos, Diciembre 1987
- 7) Macro de Funcionamiento de Politicas, MAGA y GEPIE(Gerencia de Politicas e Informacion Estrategica)
- 8) Plan Estrategico 1998-2000 Unidad de Operaciones Rurales, UNOR MAGA
- 9) Programa de Reconstruccion Huracan MITCH, Nov.1998
- 10) Programa del Gobierno de la Republica 1996-2000 Juntos Tenemos la Oportunidad de Trnsformar Guatemala
- 11) 地形図 1/50,000 El Cimientto
- 12) 地形図 1/50,000 El Progreso
- 13) 地形図 1/50,000 Rio Hondo
- 14) 地形図 1/50,000 San Agustin Acasaguastlan
- 15) 地形図 1/50,000 Zacapa

4.組織図



5. Plan Estrategico 1998-2000 Unidad de Operaciones Rurale

1. 調査団及び調査日程

1.1 調査団

団長 平田四郎 太陽コンサルタンツ（株） 海外事業本部 常務取締役
 団員 村松康彦 太陽コンサルタンツ（株） 海外事業本部 主任技師

1.2 日程

日程表					
日数	年 月 日	出発地	到着地	宿泊地	備考
	H.11. 3.10	成田(村松)		マイアミ	村松出発
	H.11. 3.11	↙	グアテマラシティ	グアテマラシティ	グアテマラシティ着 自社業務
	↓				
1	H.11. 3.16 火	成田(平田)		マイアミ	平田出発
2	3.17 水	↙	グアテマラシティ	グアテマラシティ	平田・村松合流・日本大使館表敬
3	3.18 木			グアテマラシティ	El Progreso踏査
4	3.19 金			グアテマラシティ	Zacapa踏査
5	3.20 土			グアテマラシティ	資料整理／打ち合わせ
6	3.21 日	グアテマラシティ	(村松のみ)	グアテマラシティ	資料整理・村松帰途
7	3.22 月	↘		グアテマラシティ	MAGA打ち合わせ
8	3.23 火	↘	成田(村松)	グアテマラシティ	資料収集、まとめ
9	3.24 水			グアテマラシティ	日本大使館報告
10	3.25 木	グアテマラシティ	平田	マイアミ	移動日
11	3.26 金	↘		機内	移動日
12	3.27 土	↘	成田(平田)		成田着



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION
UNIDAD DE OPERACIONES RURALES -UNOR-

Plan Estratégico 1998 - 2000

Unidad de Operaciones Rurales

Hacia una Respuesta Oportuna en la Prestación de Servicios del MAGA



Fondos de Gobernabilidad del
Gobierno de Los Países Bajos
(PCG-GT008002/97)

Guatemala, C. A.



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION

7ª. Avenida 12-90 zona 13 Guatemala.
Tel.362-4756 – 362-4758 – 362-4753

PRESENTACION

El nuevo orden económico mundial y los acuerdos de paz, condicionan la adopción de estrategias diferenciadas para enfrentar los retos del desarrollo socioeconómico, para beneficio de la población en general y especialmente para los más pobres.


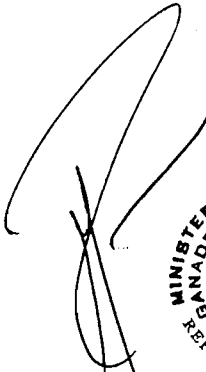
De frente a esta realidad el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, ha desarrollado un proceso de reconceptualización y modernización de sus estructuras y estrategias institucionales, con el propósito de facilitar a la sociedad su accionar protagónico en la construcción del desarrollo nacional.

El Ministerio promueve la racionalización de su gestión, a través de la redistribución de roles en el sector público y el sector productivo, con lo que se pretende incrementar la participación democrática de los productores organizados, en el proceso de toma de decisiones, ejecución y evaluación de las inversiones en el sector agropecuario, forestal e hidrobiológico.

En la práctica, la estrategia se desarrolla con las acciones complementarias de dos instrumentos operativos. Por una parte el sector público representado por las Coordinaciones Departamentales del Ministerio; y por la otra, el sector productivo representado por las Redes de Agentes de Desarrollo Agropecuario Sostenible –RADEAS- organizadas en cada uno de los Departamentos del país. Los roles diferenciados de ambos instrumentos permiten generar espacios de participación y entendimiento, mediante los cuales se establecen acuerdos y compromisos entre las partes. Las RADEAS, concededoras del medio, identifican y priorizan demandas y las Coordinaciones Departamentales, facilitan la preinversión, gestión y ejecución de proyectos que responden a esas demandas.

Como resultado primario del trabajo de concertación entre los sectores mencionados, se ha generado el documento "**Plan Estratégico 1998-2000 de la Unidad de Operaciones Rurales**" que fundamentalmente constituye un manual de operaciones para la conducción de los trabajos de desarrollo agropecuario, forestal e hidrobiológico en el medio rural.

Al patentizar nuestro agradecimiento a todas las personas y entidades que contribuyeron en la elaboración del presente documento, esperamos que el mismo cumpla satisfactoriamente con los objetivos para los cuales fue elaborado.



Guillermo Denton
MINISTRO DE AGRICULTURA
GANADERIA Y ALIMENTACION

ANEXOS

1. ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD DE OPERACIONES RURALES
2. PLANES ESTRATEGICOS ESPECIFICOS DE LAS COORDINACIONES DEPARTAMENTALES 1998-2000
 1. Alta y Baja Verapaz
 2. Zacapa, Chiquimula y El Progreso
 3. Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa
 4. Chimaltenango y Sacatepéquez
 5. Escuintla
 6. Quetzaltenango y Totonicapán
 7. San Marcos
 8. Retalhuleu y Suchitepéquez
 9. Quiché
 10. Huehuetenango
 11. Petén
3. PERFILES DE PUESTOS EN LAS COORDINACIONES DEPARTAMENTALES
4. PERFILES DE PUESTOS EN EL DESPACHO DEL COORDINADOR DE LA UNIDAD DE OPERACIONES RURALES

CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
1.1 Justificación	1
1.2 Antecedentes	1
2. MARCO ORIENTADOR DE LA MODERNIZACION	3
2.1 Modernización del Estado	3
2.2 Modernización del MAGA	3
2.3 Demanda de servicios	5
3. UNIDAD DE OPERACIONES RURALES -UNOR-	9
3.1 Misión	9
3.2 Objetivos	9
3.3 Resultados	9
3.4 Estrategia	9
3.5 Estructura e Integración de la UNOR	10
3.6 Presupuesto para la UNOR	11
4. RADEAS	13
5. PRESTACION DE SERVICIOS DE LA UNOR	15
5.1 Apoyo en la formulación, gestión y ejecución de proyectos productivos locales	15
5.2 Generación y suministro de Información estratégica	17
5.3 Apoyo al desarrollo de instrumentos de soporte para orientar las inversiones en el agro	19
5.4 Apoyo al sistema de vigilancia epidemiológica y cumplimiento de normas y regulaciones	20
6. INTERACCION Y COORDINACION	21
6.1 Marco institucional de servicios	21
6.2 Mecanismos de Coordinación	22
7. PROYECTO DE APOYO A LA DESCENTRALIZACION DEL MAGA -PRODESAGRO-	23
7.1 Necesidades de Capacitación	23
7.2 Resumen del PRODESAGRO	24
8. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA UNOR	25

FIGURAS

1. Estructura Orgánica del Nuevo MAGA
2. Estructura Orgánica de la UNOR
3. Estructura de Organización de las RADEAS
4. Flujo de Apoyo a la Formulación, Gestión y Ejecución de Proyectos Productivos
5. Esquema de Componentes del SIEA
6. Sistema de Precios de Mercado de Productos Agropecuarios
7. Flujo de Información y Acción en Vigilancia Epidemiológica
8. Marco Institucional de los Servicios
9. Priorización de Cursos Solicitados
10. Priorización de Cursos Solicitados por Tipo de Organización

CUADROS

1. Priorización de Inversiones y Acciones a Promover por el MAGA
2. Priorización de Inversiones y Acciones a Promover por Departamento
3. Principales Resultados a Obtener para 1998-2000
4. Resumen del Presupuesto de la UNOR (1998)
5. Los Cursos más Solicitados por Categoría

ABREVIATURAS

AFH	Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico
BANRURAL	Banco de Desarrollo Rural
CODEP	Consejo de Planificación para la Modernización del sector AFH
CONADEA	Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario
DS	Despacho Superior
INAB	Instituto Nacional de Bosques
ICTA	Instituto de Ciencias y Tecnologías Agrícolas
FONAGRO	Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria
FONAPAZ	Fondo Nacional para la Paz
FGG	Fondos de Gobernabilidad
FIS	Fondo de Inversión Social
UAF	Unidad Administrativa y Financiera
UCPCE	Unidad de Coordinación de Proyectos y Cooperación Externa
CD	Coordinación Departamental
UPIE	Unidad de Políticas e Información Estratégica
UNR	Unidad de Normas y Regulaciones
UNOR	Unidad de Operaciones Rurales
UGD	Unidad de Gestión para el Desarrollo agropecuario, forestal e hidrobiológico
GUA	Guatemala
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PPIA	Proyectos Productivos Integrales en el Agro
PRODESAGRO	Proyecto de Apoyo a la Descentralización del MAGA
PROTIERRA	Comisión Institucional para el Desarrollo y Fortalecimiento de la Propiedad de la Tierra
PSTA	Proyectos de Servicios Técnicos en el Agro
RADEAS	Red de Agentes de Desarrollo Agropecuario Sostenible
SIEA	Sistema de Información Estratégica Agropecuaria
SISTD	Sistema de Soporte para la Toma de Decisiones en el Agro

1. INTRODUCCION

El propósito de este documento es presentar el Plan Estratégico 1998-2000 de la Unidad de Operaciones Rurales -UNOR- dentro del nuevo rol del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-. La nueva estrategia del MAGA busca una readecuación, redistribución y clasificación de las responsabilidades entre el sector público y el sector privado, con lo que se espera incrementar la participación democrática de las organizaciones rurales y racionalizar la gestión pública del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico.

1.1 Justificación

El conflicto armado que prevaleció en Guatemala por espacio de 36 años, provocó atrasos importantes en la capacidad del Gobierno y la sociedad civil para dar respuesta a los ingentes problemas de la población. En este contexto, los pobladores rurales, especialmente las mujeres, experimentaron fuertes limitaciones de participación en la coordinación, planificación y toma de decisiones en el diseño de soluciones a las limitaciones prevalecientes, todo esto motivado por la baja capacidad de gestión, administración y negociación, provocado por la falta de información, acceso a los recursos productivos y especialmente a la capacitación.

Las instituciones del estado, particularmente el MAGA, no evolucionaron por las fuertes restricciones imperantes, continuando con el centralismo unilateral de las decisiones y recursos, énfasis en el diseño de soluciones estrictamente tecnológicas, politización y desmotivación del personal, lo que se tradujo en una baja capacidad de respuesta a proporcionar servicios esenciales para el desarrollo. El nuevo escenario que prevalece en el país, se traduce en la oportunidad propicia para revertir las restricciones señaladas, iniciando un proceso de reconversión estructural y estratégica que a través de la descentralización permita unir voluntades y capacidades entre el gobierno y la sociedad civil, para la ejecución armónica de soluciones a la problemática nacional.

La planificación sectorial y la inversión agrícola centralmente dirigidas de arriba hacia abajo, a pesar de algunos avances logrados no ha podido obtener la efectividad deseada en los niveles de crecimiento agrícola y el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural. En tal sentido, el proceso de previsión y de anticipación de las respuestas a las demandas de la población civil, no ha sido el más adecuado. Los esfuerzos de descentralización administrativa sectorial no han avanzado más allá de la introducción de modalidades de organización regional y departamental y de asignaciones de algunas funciones a los espacios administrativos; lo cual ha contribuido más que todo a confundir el significado y alcance de la descentralización.

La implementación y operativización de las Coordinaciones Departamentales -CD's- del MAGA, es un proceso que tiende a subsanar las deficiencias de una planificación e inversión agropecuaria, forestal e hidrobiológica centralmente dirigida; mejorando la administración y ejecución de campo; y sobre todo, retroalimentando el proceso de formulación, ejecutando políticas, planes estratégicos y proyectos de desarrollo a las necesidades, demandas y potencialidades de los productores.

La creación e implementación de las CD's, se constituyen en un medio interlocutor que articula individuos y grupos, los cuales ven su empoderamiento en la toma de decisiones para la transformación de la realidad agroeconómica propiciando y fortaleciendo la:

- a) Concertación y el diálogo entre los agentes de desarrollo;
- b) Concertación entre estos agentes y las instancias gubernamentales en la definición y aplicación de estrategias y acciones de desarrollo;
- c) Priorización y solución de sus necesidades, como instrumentos para alcanzar sus propósitos y de sus organizaciones.

1.2 Antecedentes

A partir de la formulación del marco conceptual del nuevo rol del MAGA realizado en la

Ciudad de Antigua, Guatemala, durante el mes de abril de 1997, se preparó un perfil para el desarrollo del proyecto de apoyo a la descentralización de los servicios descentralizados del MAGA -PRODESAGRO-, el cual fue presentado el 24 de abril del presente año, a la Cooperación Holandesa; en reunión de trabajo con el Gobierno de Guatemala, en donde se discutió el perfil y el financiamiento para operativizar el mismo a partir de 1998.

El MAGA planificó realizar, con el apoyo técnico y financiero del Gobierno de Holanda (FGG-GT008002/97), en los meses de septiembre a diciembre de 1997, 11 seminarios talleres con la finalidad de elaborar planes estratégicos por departamento (1998-2000) del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico, buscando priorizar las inversiones potenciales y servicios de apoyo a prestar por las CD's.

En noviembre, una misión internacional conjuntamente con asesores nacionales del MAGA formularon el documento del Proyecto -PRODESAGRO-. El objetivo de PRODESAGRO

es apoyar y fortalecer la descentralización de servicios del MAGA, para contribuir a un desarrollo sostenible del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico.

Con el apoyo financiero de los Países Bajos y el PNUD, a través de los proyectos FGG/GT-GT008002/97 y PNUD-GUA/96/009 (PROAGRO), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- organizó el 22 y 23 de enero de 1998 un seminario taller para 50 representantes del MAGA (CD's, Unidades Centrales, Instituciones Semi-Autónomas) con el objeto de consensuar y planificar la realización de un Marco Conceptual y Funcional de los servicios descentralizados que permita asignar y transferir recursos de inversión y la toma de decisiones a las CD's. Como fruto entre otros, se formó cinco comisiones técnicas para desarrollar los servicios descentralizados: proyectos productivos locales; información estratégica; vigilancia epidemiológica, instrumentos de soporte para la toma de decisiones y formulación de presupuesto del MAGA.

2. MARCO ORIENTADOR DE LA MODERNIZACIÓN

Este Plan Estratégico 1998-2000 de la UNOR, se basa en las estrategias de modernización del Estado y en particular del MAGA, así como en la demanda de las organizaciones de productores y otros agentes de desarrollo agropecuario, forestal e hidrobiológico.

2.1 Modernización del Estado

La modernización del MAGA está orientada por las políticas y principios de modernización y descentralización del Gobierno, contemplados en el Programa de Gobierno 1996-2000, los Acuerdos de Paz y El Programa Cambio de Modernización del Estado. Según el Programa de Gobierno (pág. 40-42), "La organización e intervención del Estado se regirá por los principios de subsidiariedad, solidaridad, fomento de la competencia, participación ciudadana y excelencia administrativa". Según el principio de subsidiariedad, el Estado no se apropia de funciones que pueden ser ejecutadas por personas individuales o libremente asociadas. En ese sentido, el principio de subsidiariedad se definió como "el Estado interviene solamente cuando los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil, no se bastan a sí mismos para la realización de determinadas actividades". Se propicia la participación ciudadana como aquel proceso por el cual los ciudadanos se involucran en la toma de las decisiones sobre políticas y acciones públicas y en la provisión de servicios de su interés.

En cuanto a la descentralización, el Programa de Gobierno 1996-2000 (pág. 41), contempla "el principio de subsidiariedad que conduce a la descentralización, en el sentido de trasladar las funciones a la sociedad civil y diseñar un Estado funcional de abajo hacia arriba". La descentralización será, entonces, "el principio que rija la organización del Estado y la relación entre el Estado y la sociedad". Según el Programa de Gobierno 1996-2000 (pág. 42), el objetivo de la descentralización es "fortalecer e impulsar la democratización de la sociedad, distribuyendo en forma equitativa el poder de

decisión en la sociedad, a fin de evitar los abusos de poder, y acelerar el desarrollo socioeconómico, articulando integralmente las formas institucionales del Estado y las políticas de desarrollo." Dentro de las políticas de acción (pág. 42) se contempla "promover la descentralización de los servicios públicos y la desconcentración administrativa, fortaleciendo los niveles departamentales de gobierno, los poderes locales, la autonomía municipal y la participación de las comunidades y sus organizaciones" y "desconcentrar funcionalmente el presupuesto y el recurso humano para medirlos por resultados, eficacia, eficiencia y transparencia."

Mediante el *Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria* (abril 1996), el Gobierno buscará (entre otros) "profundizar la descentralización y la desconcentración de las facultades, responsabilidades en recursos concentrados en el Gobierno central con el objeto de modernizar y hacer efectiva y ágil la administración pública".

2.2 Modernización del MAGA

El MAGA, dando respuesta a los objetivos del Gobierno en cuanto a promover el desarrollo humano integral e incentivar las inversiones productivas, mediante procesos participativos decide a partir de abril de 1997 asumir su nuevo rol que oriente y facilite el desarrollo sostenible del sector productivo, en beneficio de la sociedad guatemalteca.

La **visión** del MAGA se resume en "Propiciar el desarrollo agropecuario, forestal e hidrobiológico, sustentable y competitivo, para elevar la calidad de vida de los guatemaltecos."

La **misión** del MAGA es la de ser "*La entidad encargada de consensuar y administrar políticas que propicien el desarrollo sustentable del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico, a través de regulaciones claras y estables, acceso a recursos productivos, promoción de la empresarialidad, organización, competencia y modernización, sobre la base de subsidiariedad, transparencia, eficiencia y eficacia.*"

La nueva **Ley del Organismo Ejecutivo** (Decreto Numero 114-97) publicada el 12 de diciembre de 1997, decreta que corresponde al MAGA atender los asuntos concernientes al régimen jurídico que rige la producción agrícola, pecuaria, hidrobiológica y el manejo sustentable de los recursos naturales renovables, así como contempla al MAGA las siguientes funciones:

- a) Formular y ejecutar participativamente la política de desarrollo agropecuario, hidrobiológico y de uso sustentable de los recursos naturales renovables, todo ello de conformidad con la ley.
- b) Proponer y velar por la aplicación de normas claras y estables en materia de actividades agrícolas, pecuarias, hidrobiológicas, forestales y fitozoosanitarias, buscando la eficiencia y competitividad en los mercados y teniendo en cuenta la conservación y protección del medio ambiente.
- c) Definir la política de ordenamiento territorial y de utilización de las tierras nacionales y de reservas de la nación, y promover la administración descentralizada en la ejecución de esta política; deberá velar por la instauración y aplicación eficaz de un sistema de normas jurídicas que definan con claridad los derechos y responsabilidades vinculadas a la posesión, uso, usufructo, en general, la utilización de dichos bienes, mientras permanezcan bajo el dominio del Estado.
- d) Formular la política de servicios públicos agrícolas, pecuarios, hidrobiológicos, forestales y fitozoosanitarios y administrar descentralizadamente su ejecución.
- e) En coordinación con el Ministerio de Educación y la Comisión Nacional del Medio Ambiente, formular la política de educación agropecuaria y sobre el medio ambiente, promoviendo la participación comunitaria.
- f) Promover, en coordinación con las autoridades legalmente competentes, las políticas para el mejoramiento y modernización de la administración descentralizada del sistema guatemalteco de áreas protegidas, así como la formulación de políticas para el desarrollo y conservación del patrimonio natural del país.
- g) Diseñar, en coordinación con el Ministerio de Economía, las políticas de comercio exterior de productos agropecuarios, forestales e hidrobiológicos.
- h) Impulsar el desarrollo empresarial de las organizaciones agropecuarias, forestales e hidrobiológicas, para fomentar el desarrollo productivo y competitivo del país.
- i) Desarrollar mecanismos que contribuyen a la seguridad alimentaria de la población.
- j) Ampliar y fortalecer los mecanismos de disponibilidad y acceso a la información estratégica a productores, comercializadores y consumidores.

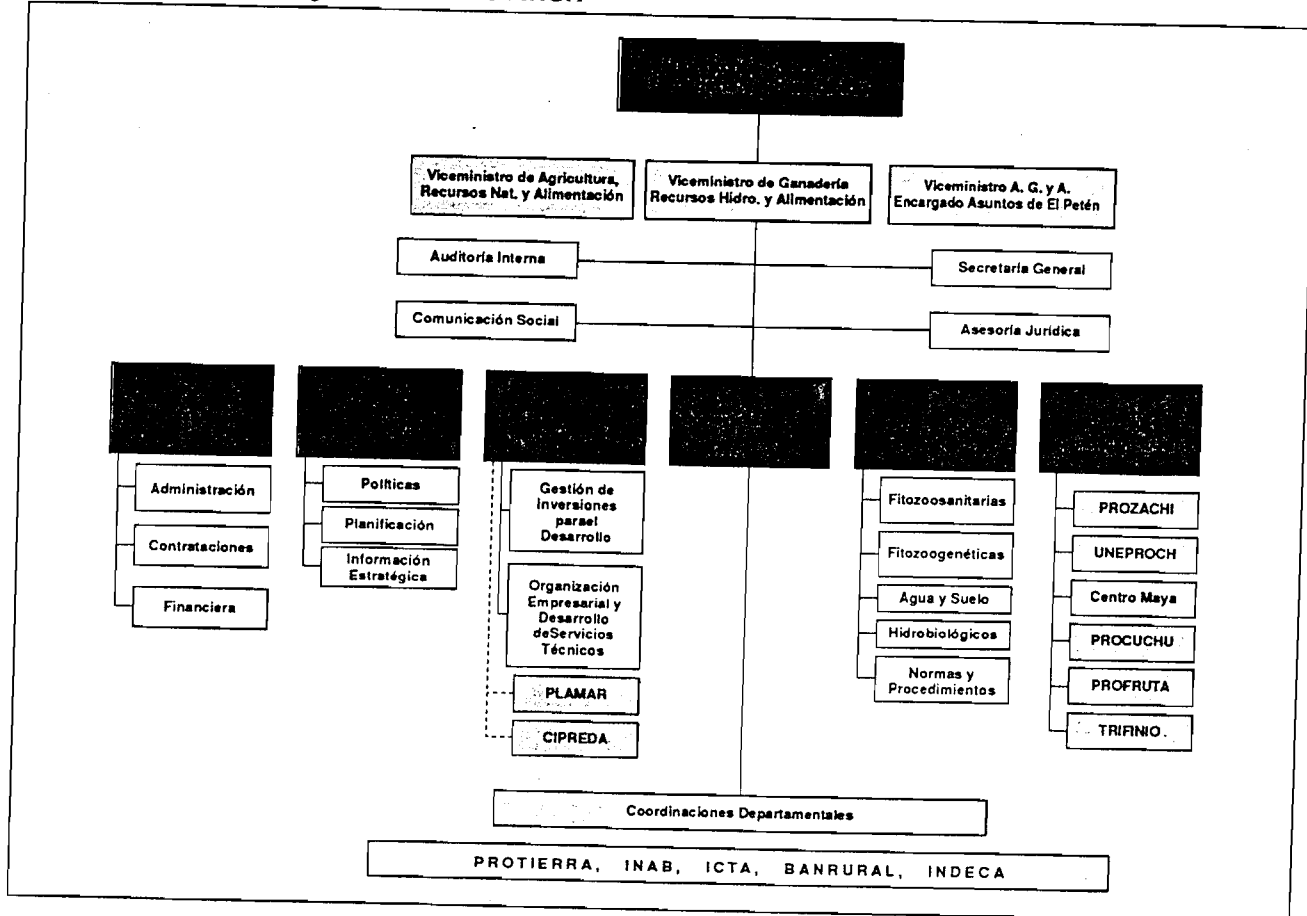
Para dar respuesta a su nuevo rol y alcanzar la Visión planteada, se ha conformado la estructura orgánica bajo del Despacho Superior contemplándose seis Unidades con sus diferentes áreas (Ver Figura 1):

1. Unidad de Políticas e Información Estratégica (UPIE);
2. Unidad de Gestión para el Desarrollo Sectorial (UGD);
3. Unidad de Normas y Regulaciones (UNR);
4. Unidad de Operaciones Rurales (UNOR);
5. Unidad de Coordinación de Proyectos y Cooperación Externa (UCPCE);
6. Unidad Administrativa y Financiera (UAF).

El Consejo de Planificación para la Modernización del Sector Público Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico -CODEP, integrado por el Despacho Superior y los Coordinadores a nivel central del MAGA, es el Consejo superior para discutir y consensuar las acciones de modernización del MAGA.

El Proyecto de Reglamento del MAGA, en donde se legaliza la nueva estructura orgánica, se formalizará con un Acuerdo Gubernativo.

Figura 1: Estructura Orgánica del nuevo MAGA



2.3 Demanda de servicios

En los seminarios talleres realizados a nivel departamental, el Despacho del Coordinador de la UNOR identificó y recolectó con las propias organizaciones las inversiones y acciones potenciales a promover por el MAGA, para el periodo 1998-2000. Los resultados por departamento (Ver Cuadro 1 y Anexo 2) fueron obtenidos con base en criterios ecológicos, económicos, sociales y culturales. Para tener una perspectiva de los resultados obtenidos, se presenta a continuación una descripción detallada de las inversiones y acciones potenciales, priorizadas por las organizaciones participantes en cada evento para el período descrito. Se agrupan cuatro categorías con 29 inversiones potenciales recolectadas a nivel de los seminarios talleres, siendo éstos: Servicios técnicos y organización empresarial; Inversiones productivas, Sectores y Otros:

En la **primera categoría** por conjunto de departamentos predominan tres servicios según la puntuación grupal: a) fomentar y fortalecer la organización social con 173 puntos; b) asistencia crediticia con 169, y c) capacitación en gestión empresarial con 136, este puntaje es representativo en la mayoría de los departamentos a excepción de Retalhuleu y Suchitepequez que su primera y segunda priorización la señala en asistencia técnica e información estratégica.

En la **segunda categoría**, las tres inversiones productivas más importantes a nivel de eventos realizados son las siguientes: a) Reforestación con 94 puntos, b) Infraestructura para la comercialización con 69 y c) Infraestructura para el procesamiento de frutas y hortalizas con 47 puntos respectivamente. Sin embargo, en esta categoría existen departamentos que señalan otras inversiones tal es el caso de industrialización de la madera pun-

tualizada como la más importante para el departamento de Retalhuleu y Suchitepequez, compra de tierras en Quetzaltenango, infraestructura de riego para Chiquimula etc.

En cuanto a la **tercera categoría** sobresalen a) Manejo de RRNN (agua, suelo y bosque) con 59 puntos, b) Ganado lechero con 33 y c) producción de hortalizas y frutas (para exportación) con 32 puntos. Sin embargo los departamentos de Quiché, Retalhuleu y Suchitepequez indican en esta categoría que su acción más importante es la diversificación y manejo de los sistemas de producción; mientras que en los departamentos de Chiquimula y El Petén sobresale productos de exportación no tradicional.

En cuanto a la **categoría Otros**, la puntuación es la siguiente: a) Legalización de tierras con 33 puntos y b) Coordinar acciones para el manejo y recuperación de las zonas de recarga hídrica con 12.

Estos resultados identificados son el marco orientador de la demanda de servicios a promover por el MAGA, aunque necesitan ser evaluados con base a una política de ordenamiento territorial y de utilización de las tierras nacionales y de reservas de la nación.

Cuadro 1: Priorización de Inversiones y Acciones a Promover por el MAGA

INVERSIONES Y ACCIONES POTENCIALES		TOTAL
Servicios Técnicos y Org. Empresarial		
1.	Fomentar y Fortalecer la organización	173
2.	Asistencia crediticia	169
3.	Capacitación en gestión empresarial	136
4.	Asesoría en comercialización	93
5.	Asistencia técnica	84
6.	Apoyo a la formulación de proyectos (preinversión)	63
7.	Información estratégica	42
8.	Participación de la mujer en proyectos productivos	23
Inversiones productivas		
1.	Reforestación	94
2.	Infraestructura para la comercialización	69
3.	Infraestructura para el procesamiento de frutas/hortalizas	74
4.	Infraestructura de riego	46
5.	Industrialización de la leche	29
6.	Compra de tierras	23
7.	Industrialización de la madera	21
8.	Pequeños beneficios de café	18
Sectores / Acciones		
1.	Manejo del RRNN (agua, suelo y bosque)	59
2.	Ganado lechero	33
3.	Producción de hortalizas y frutas (para exportación)	32
4.	Diversificación y manejo de los sistemas de producción	30
5.	Productos de exportación no tradicionales	11
6.	Agricultura orgánica	10
7.	Producción cafetalera	9
8.	Ecoturismo	5
Otros		
1.	Legalización de tierras	33
2.	Coordinación de acciones para el manejo y recuperación de las zonas de recarga hídrica	12
3.	Legislación para el uso del agua	5
4.	Apoyo al mantenimiento de cauces de ríos	5

Cuadro 2: Inversiones y Acciones Priorizadas por Departamento

Inversiones y Acciones Potenciales	Verapaces	Chiquimula Zacapa y Progreso	Jutiapa y Jalapa	Chimalt y Sacat	Escuintla	Quetzal- tenango y Totonicapán	San Marcos	Retu y Suchite- péquez	Quiché y Solola	Huehue- tenango	Peten	Totul
Servicios Técnicos y Organización Empresarial												
1. Fomentar y fortalecer la organización social	15	43	0	0	42	13	9	9	16	26	0	173
2. Asistencia crediticia	4	26	22	13	25	5	12	23	19	7	13	169
3. Capacitación en gestión empresarial	0	30	23	3	26	14	25	4	0	8	3	136
4. Asesoría en comercialización	10	3	12	9	15	7	8	0	9	15	5	93
5. Asistencia técnica	4	0	0	0	7	4	0	26	22	8	13	84
6. Apoyo a la formulación de proyectos (preinversión)	6	16	0	0	9	5	9	18	0	0	0	63
7. Información estratégica	4	0	0	0	5	6	1	26	0	0	0	42
8. Participación de la mujer en proyectos productivos	0	0	0	0	0	0	0	7	16	0	0	23
Inversiones productivas												
1. Reforestación	6	22	18	10	5	0	12	0	9	7	5	94
2. Infraestructura para la comercialización	5	0	11	12	17	6	5	6	1	2	4	69
3. Infraestructura para el procesamiento de frutas/hortalizas	10	0	4	5	8	6	3	0	2	7	2	47
4. Infraestructura para riego	5	22	0	0	6	2	0	0	8	3	0	46
5. Industrialización de la leche	3	0	4	2	16	0	3	0	1	0	0	29
6. Compra de tierras	0	0	0	6	0	7	0	5	3	2	0	23
7. Industrialización de la madera	0	0	0	6	0	0	0	7	0	7	1	21
8. Pequeños beneficios de café	0	0	4	11	0	0	3	0	0	0	0	18
Sectores/Acciones												
1. Manejo del RRNN (Agua, suelo y bosque)	15	0	11	0	6	8	0	0	12	7	0	59
2. Ganado lechero	0	0	18	4	0	0	11	0	0	0	0	33
3. Producción de hortalizas y frutas (para exportación)	0	0	9	5	18	0	0	0	0	0	0	32
4. Diversificación y manejo de los sistemas de producción	0	0	0	0	0	0	0	11	19	0	0	30
5. Productos de exportación no tradicionales	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	3	11
6. Agricultura orgánica	0	7	0	0	1	2	0	0	0	0	0	10
7. Producción cafetalera	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9
8. Ecoturismo	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Otros												
1. Legalización de tierras	0	0	0	0	0	14	0	0	0	1	18	33
2. Coordinar acciones para el manejo y recuperación de las zonas de recarga hídrica	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
3. Legislación para el uso del agua	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	5
4. Apoyo el mantenimiento de causas de ríos	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	5

3. UNIDAD DE OPERACIONES RURALES -UNOR-

3.1 Misión

La misión de las Coordinaciones Departamentales y su despacho es la siguiente:

Somos las unidades del MAGA, a nivel departamental, encargadas de operativizar y retroalimentar participativamente las políticas y estrategias sectoriales, a través de la:

- *identificación de demandas,*
- *fortalecimiento de la organización,*
- *apoyo a la formulación de planes integrales y gestión de proyectos de desarrollo local, así como*
- *facilitar el acceso a asistencia técnica y crediticia, capacitación e información estratégica a los grupos de productores/as del Sector Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico.*

3.2 Objetivos

A) *A mediano plazo (1998-2000)*

1. Crear e implementar 22 Coordinaciones Departamentales funcionales;

2. Implementar y operativizar la facilitación de las inversiones y la prestación de servicios descentralizados;

3. Ampliar y fortalecer el espacio de participación e integración de la sociedad civil del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico en la coordinación, planificación y toma de decisiones para el desarrollo sostenible.

B) *A largo plazo (2001-2006)*

1. Fortalecer y consolidar la autogestión de las RADEAS, Gobiernos Departamentales y Locales para la facilitación de la inversión y prestación de servicios de desarrollo sostenible y competitivo agropecuario, forestal e hidrobiológico.

3.3 Resultados

Para 1998-2000 se presenta un resumen de los principales resultados de la UNOR (Ver Cuadro 3), los cuales se detallan por CD en Anexo 2.

3.4 Estrategia

Las CD's enfocarán los servicios a las potencialidades de cada área geográfica y a las demandas de los integrantes de las RADEAS con

Cuadro 3: Principales Resultados a Obtener para 1998 - 2000

1998 - 2000
22 Coordinaciones Departamentales creadas oficialmente, implementadas y fortalecidas
Unidad de Operaciones Rurales legalmente constituida y consolidada
22 Redes de Agentes de Desarrollo Agropecuario
Instrumentos de orientación para inversiones sectoriales
Atención a 800 organizaciones de productores
Proyectos productivos atendidos
150 Gobiernos Municipales, 22 Gobiernos Departamentales y 22 RADEAS capacitadas
22 bancos de proyectos computarizados
Información estratégica agropecuaria disponible
Planes estratégicos departamentales formulados, aprobados y actualizados periódicamente
PRODESAGRO aprobado e implementado

una aplicación práctica de los principios de subsidiariedad, solidaridad, dentro de un Estado facilitador y orientador; promoviendo la participación de las organizaciones dentro de las RADEAS para la toma de decisiones sobre la atención a sus intereses, oportunidades y expectativas para promover el desarrollo. Para alcanzar los objetivos y cumplir con los resultados previstos en la prestación de los servicios descentralizados, las estrategias se basan en:

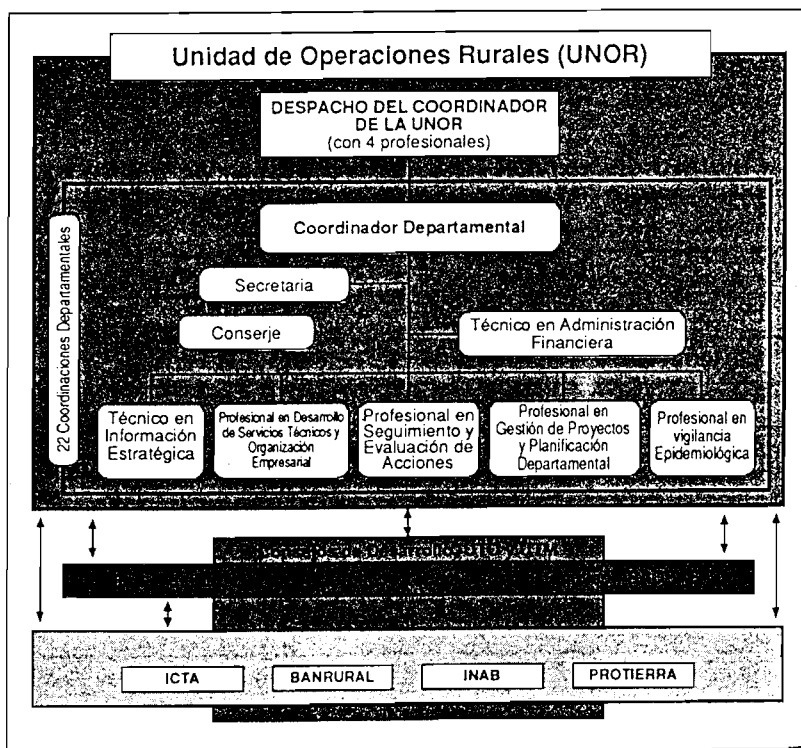
- Aplicar los principios subsidiariedad, solidaridad, dentro de un Estado facilitador y orientador y regulador, propiciando la participación de la sociedad civil sobre la atención de sus intereses y expectativas; en el marco de funcionamiento de políticas y estrategias del MAGA.
- Tomar en cuenta las diferencias de roles entre hombres y mujeres, considerando sus necesidades y prioridades en cuanto al acceso, control y beneficio de recursos, con lo cual se logra un desarrollo sostenible y equitativo; por lo que sensibilizará y fortalecerá el enfoque de género en las políticas, estrategias y proyectos de desarrollo Agropecuario, Forestal e hidrobiológico.
- Establecer y fortalecer mecanismos de coordinación entre organizaciones de la sociedad civil (Redes de Agentes de Desarrollo Agro-pecuarios Sostenibles -RADEAS-) para la construcción de consensos, la democratización en la toma de decisiones y promoción de la autogestión para la ejecución de proyectos en el medio rural.
- Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones, coordinación/comunicación y seguimiento y evaluación en el manejo de recursos de inversión por parte de las Coordinaciones Departamentales, con el objeto de hacer más efectiva y ágil su gestión.
- Apoyar el sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y las Unidades Técnicas coordinados por los delegados de SEGEPLAN en el desarrollo departamental.

- Apoyar a los grupos de productores en la orientación, gestión y seguimiento de proyectos locales de desarrollo agropecuario, forestal e hidrobiológico.
- En el marco de la excelencia administrativa, promover un proceso administrativo en apoyo a las funciones, que responda de una manera transparente, ágil y eficaz a las políticas gubernamentales de probidad y racionalidad en el gasto público.

3.5 Estructura e Integración de la UNOR

La UNOR está conformada por el Despacho del Coordinador y las Coordinaciones Departamentales. Las CD's están conformadas por un Coordinador, un Profesional en Desarrollo de Servicios Técnicos y Organización Empresarial, un Profesional en Gestión de Proyectos y Planificación Departamental, un Profesional en Seguimiento y Evaluación de Acciones, un Profesional en Vigilancia Epidemiológica, un Técnico en Administración Financiera y el Personal Operativo: Secretaria y Conserje (Ver Figura 2).

Figura 2: Estructura Orgánica de la UNOR



5. PRESTACION DE SERVICIOS DE LA UNOR

Las demandas recolectadas y priorizadas a nivel departamental en cada uno de los seminarios con apoyo de las organizaciones se resumen en: (i) fortalecer la base legal, social (legítima) y empresarial de las organizaciones; (ii) apoyar en la gestión de recursos técnicos y financieros; (iii) financiamiento para apoyar en parte la infraestructura productiva; y (iv) tener acceso a información estratégica para orientar las inversiones en el agro. Adicionalmente, el MAGA propone y vela por la aplicación de normas claras y estables en materia de actividades agrícolas, pecuarias, hidrobiológicas, forestales y fitozoosanitarias, buscando la eficiencia y competitividad en los mercados y teniendo en cuenta la conservación y protección del medio ambiente. En ese contexto, se prevé la prestación de los siguientes servicios por parte de las CD's:

- 1) Apoyo a la formulación, gestión y ejecución de proyectos productivos locales;
- 2) Generación y suministro de información estratégica;
- 3) Apoyo al desarrollo de instrumentos de soporte para orientar las inversiones en el agro;
- 4) Apoyo al sistema de vigilancia epidemiológica y cumplimiento de normas y regulaciones.

5.1 Apoyo en la formulación, gestión y ejecución de proyectos productivos locales

Las Coordinaciones Departamentales apoyarán la formulación, gestión y ejecución de proyectos productivos locales en dos formas:

- (i) Proyectos Productivos Integrales en el Agro -PPIA- (con componentes de infraestructura productiva, capacitación y asesoría), y
- (ii) Proyectos de Servicios Técnicos en el Agro -PSTA- (capacitación y/o asesoría).

Los PPIA's tienen una parte comercial (reembolsable) en complemento a la parte subsidiaria. La parte **subsidiaria** incluye componentes de capacitación, asistencia técnica y financiamiento para apoyar en parte la infraestructura productiva. Se financiará la parte subsidiaria de los PPIA con fondos propios del MAGA como capital semilla, complementados con fondos de otras fuentes: FIS, FONAPAZ, etc. La

parte **comercial** de los PPIA's (apoyo a la infraestructura productiva y capital de trabajo) será gestionado ante las instituciones crediticias incluyendo BANRURAL. La aplicación de la parte subsidiaria con la parte comercial, aumenta la rentabilidad de las inversiones productivas en el agro y disminuye los riesgos de prestaciones de servicios crediticios. Los PSTA's, que incluyen servicios técnicos y de organización empresarial, serían financiados subsidiariamente con fondos propios del MAGA.

A continuación se presenta el flujo de apoyo a la formulación, gestión y ejecución de proyectos locales (Ver Figura 4) en donde intervienen organizaciones beneficiarias, Redes de Agentes de Desarrollo Agropecuario Sostenibles -RADEAS-, Coordinaciones Departamentales -CD-, Unidad de Gestión para el Desarrollo -UGD- e Instituciones Financieras: (Fondos Sociales y Crediticias). Este flujo se realiza con la finalidad de operativizar los servicios a prestar por el MAGA, el cual se ordena de la siguiente forma: i) identificación y formulación; ii) gestión y aprobación; y iii) ejecución.

i) Identificación y formulación

Con base en las demandas priorizadas e información proporcionada sobre criterios y procedimientos a utilizar para la formulación de proyectos, las organizaciones beneficiarias elaboran él o los perfiles de proyectos y los gestionan ante la RADEAS (1). La RADEAS prioriza los perfiles y los gestiona ante la CD, para la evaluación respectiva (2). La CD contrata servicios profesionales y solicita apoyo a la UGD (3) para la formulación del documento de proyecto.

ii) Gestión

Finalizado el documento de proyecto, la CD lo gestiona ante las instituciones financieras (4) para su dictamen correspondiente (5). La parte subsidiaria del proyecto (servicios técnicos y organización empresarial, y una parte de la infraestructura) sería solicitado a los Fondos Sociales (FONAGRO, FIS, FONAPAZ, etc.) y la parte comercial/reembolsable a instituciones crediticias (BANRURAL, Banca privada, ONG's, etc.). Aprobado el proyecto por las instituciones financieras, la CD informa a la UGD y a la RADEAS para que éste último notifique a sus integrantes sobre la aprobación del proyecto solicitado. En el caso que el proyecto no sea

Para que cada una de las CD's sea funcional con el equipo y personal necesario, debería contar con vehículos, que podrían ser trasladados de otras instituciones del sector público agrícola o proyectos y con equipos de cómputo modernos con modem (correo electrónico) que le permita ingresar, sistematizar, enviar y recibir información sobre precios de mercados, vigilancia epidemiológica, administración financiera y seguimiento de acciones apoyadas.

Los Profesionales y Técnicos que conforman las Coordinaciones Departamentales mantendrán una coordinación y comunicación permanente en la Planificación y Ejecución de los Planes Estratégicos y Planes Operativos con las Unidades Centrales, a través del Despacho del Coordinador de la UNOR.

El Despacho del Coordinador de la UNOR está conformado por el Coordinador y 4 Profesionales de apoyo para la planificación e integración horizontal de los servicios descentralizados, quienes establecen y operan los

mecanismos de coordinación, comunicación y planificación permanente entre las Unidades Centrales y las Coordinaciones Departamentales (Ver Figura 7).

El Despacho del Coordinador de la UNOR delegará funciones de administración a la Unidad Administrativa y Financiera del MAGA, y se sugiere el apoyo directo de un ente administrador de los recursos financieros para implementar un mecanismo moderno de operabilidad para manejar los gastos en que incurran las CD's (gasolina, viáticos, fotocopias, etc.), así como, contratar y cancelar mensualmente los servicios de arrendamiento que algunas CD's demandan.

3.6 Presupuesto para la UNOR

Para la implementación gradual de 22 CD's y su despacho en 1998, se necesita un total de Q. 13,984,079, del cual el 85% del total es para recursos humanos, 9% para gastos de funcionamiento y 5% para gastos administrativos (Ver Cuadro 4). La UNOR no presupuestó gastos para capacitación ni para contratación externa de servicios externos, por considerarse los mismos en el PRODESAGRO.

Cuadro 4: Resumen del Presupuesto de la UNOR (1998)

DESCRIPCION	1998 (22 CD's)		
	NECESIDADES		
	No.	en Q.	
I. Recurso humanos	203	11,838,000	84.7%
Despacho del Coordinador	7	598,500	
Coordinaciones Departamentales	196	11,239,500	
II. Inversión inicial en equipo		160,000	1.1%
Despacho del Coordinador		--	
Coordinaciones Departamentales		160,000	
III. Gastos de funcionamiento		1,320,170	9.2%
Despacho del Coordinador		177,900	
Coordinaciones Departamentales		1,142,270	
IV. Talleres y seminarios ^{a)}		0	0.0%
Despacho del Coordinador		0	
Coordinaciones Departamentales		0	
V. Contratación externa de servicios ^{a)}		0	0.0%
Sub-total		13,318,170	95.2%
Overhead		665,909	4.8%
TOTAL		13,984,079	100%

a) Ver PRODESAGRO

Se implementará 22 Coordinaciones Departamentales en el año de 1998

Coordinación Departamental de	Región	Sede en	Fecha de Impl.
1. Guatemala	I	Guatemala	febrero
2. Alta Verapaz	II	Cobán	enero
3. Baja Verapaz	II	Salamá	abril
4. Zacapa (y El Progreso)	III	Zacapa	enero
5. Chiquimula	III	Chiquimula	enero
6. Izabal	III	Puerto Barrios	junio
7. El Progreso	III	Guastatoya	agosto
8. Jutiapa (y Jalapa)	IV	Jutiapa	enero
9. Santa Rosa	IV	Cuilapa	febrero
10. Jalapa	IV	Jalapa	septiembre
11. Chimaltenango (y Sacat.)	V	Chimaltenango	enero
12. Escuintla	V	Escuintla	enero
13. Sacatepéquez	V	Antigua	septiembre
14. Quetzaltenango (y Toto)	VI	Quetzaltenango	enero
15. San Marcos	VI	San Marcos	enero
16. Retalhuleu (y Suchit.)	VI	Retalhuleu	febrero
17. Sololá	VI	Sololá	abril
18. Totonicapán	VI	Totonicapán	junio
19. Suchitepequez	VI	Mazatenango	agosto
20. Quiché	VII	Santa Cruz del Quiché	enero
21. Huehuetenango	VII	Huehuetenango	enero
22. Petén	VIII	Santa Elena Petén	febrero

4. RADEAS

Ante la necesidad de racionalizar y hacer más efectiva la gestión pública y trasladar responsabilidades de desarrollo a la sociedad civil, el MAGA identificó la necesidad de impulsar y promover mecanismos de coordinación y concertación entre las organizaciones de la sociedad civil, que les permitan como grupo participar en la planificación y toma de decisiones para su propio desarrollo económico y social.

Dado que a nivel departamental, existe un número significativo de organizaciones (ONG's, cooperativas, asociaciones de productores, organizaciones de mujeres) interesadas en promover intereses comunes, se hace necesario integrar a estas organizaciones en un solo mecanismo flexible y que sea representativo y legítimo a nivel departamental, por lo que se promueve la creación de las Redes de Agentes de Desarrollo Agropecuario Sostenible -RADEAS-.

La RADEAS es una red integrada por organizaciones de la sociedad civil del sector Agropecuario, Forestal, Hidrobiológico, que representa y promueve intereses de sus agremiados con una visión empresarial y de género, siendo la encargada de coordinar actividades de identificación, recolección, priorización y gestión de las demandas de servicios sectoriales, ante la Coordinación Departamental.

Por departamento, la RADEAS está organizada en 4 niveles, siendo: (a) beneficiarios; (b) organizaciones (c) Representante de las organizaciones (asamblea) y (d) Junta Directiva. Esta última se elija democráticamente y con representatividad por tipos de organizaciones: cooperativas, asociaciones de productores, organizaciones de mujeres y ONG's (Ver Anexo 2). Los representantes y Juntas Directivas de estas RADEAS funcionarán como comité sectorial dentro de los Consejos de Desarrollo Departamental. (Ver Figura 3).

Figura 3: Estructura de Organización de las RADEAS

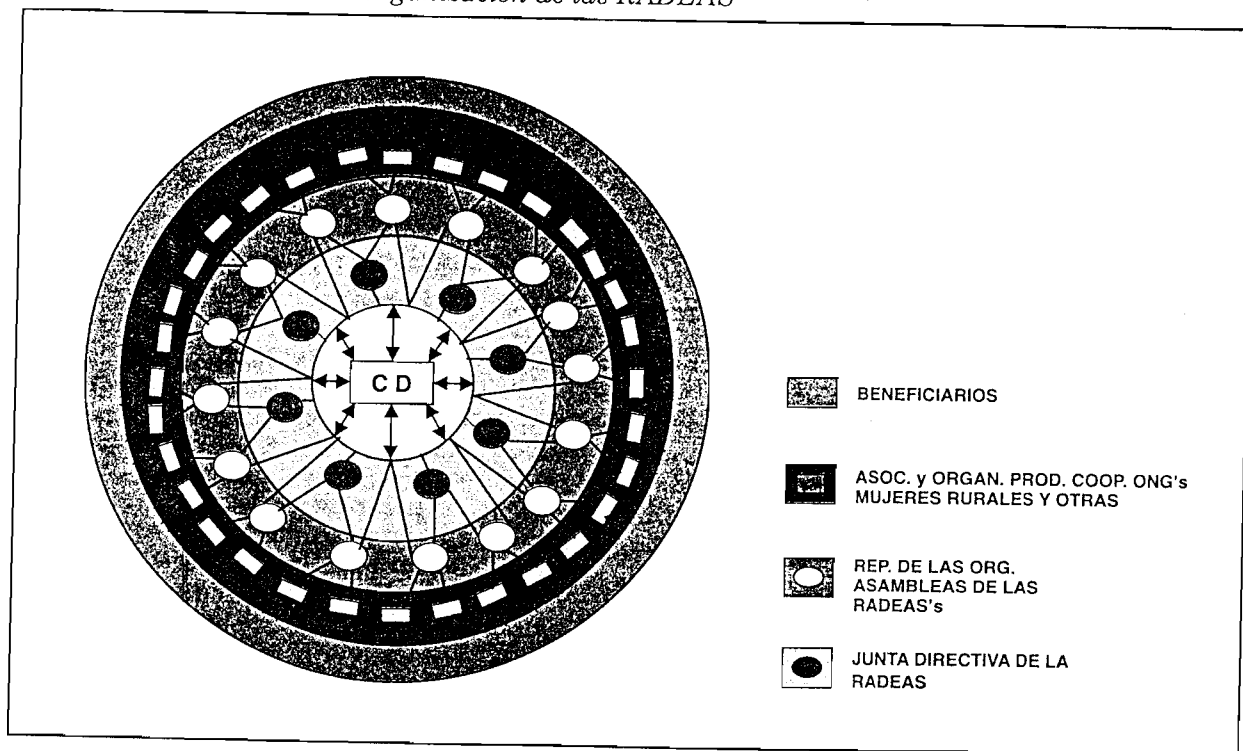
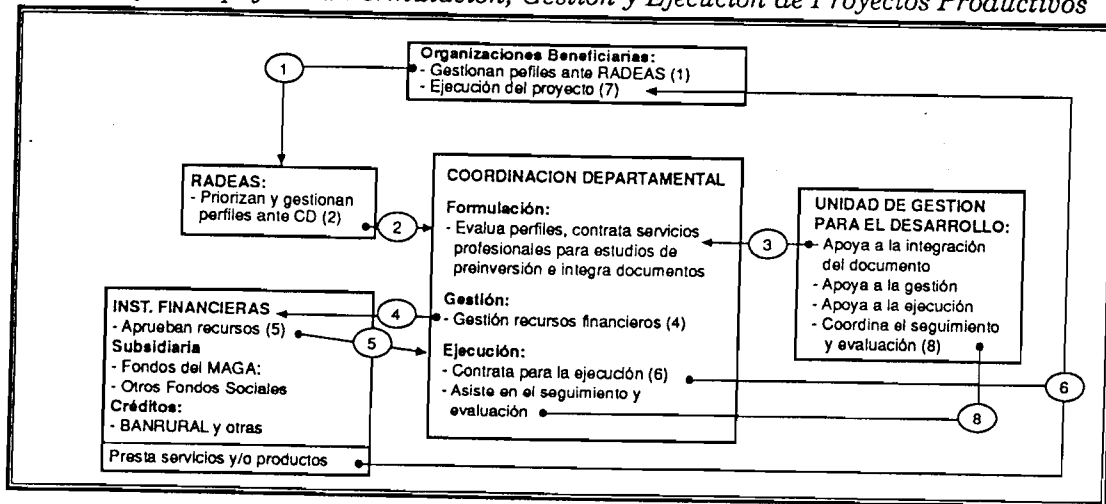


Figura 4: Flujo de Apoyo a la Formulación, Gestión y Ejecución de Proyectos Productivos



financiado por fuentes disponibles en el departamento, se solicita el apoyo de la UGD para iniciar la búsqueda de financiamiento central.

iii) Ejecución:

Las instituciones financieras planifican la prestación de servicios y productos en coordinación con la CD, la cual contratará con fondos de subsidiariedad del MAGA (6) a organizaciones oferentes de servicios y productos. La organización beneficiaria ejecuta el proyecto (7). Cada proyecto aprobado, será objeto de supervisión y evaluaciones periódicas para conocer su avance y/o limitaciones que pudieran darse en el desarrollo de actividades. Las evaluaciones, serán coordinadas por la UGD y apoyadas por la CD (8). Cada informe, producto de evaluación de proyectos, será canalizado al Despacho Superior del MAGA, para apoyar la toma de decisiones siendo el responsable la UGD.

En el seminario taller realizado en la ciudad de Antigua, Guatemala el 22-23 de enero de 1998, con la participación de representantes del MAGA concluyeron que, para que una organización demandante aplique a obtener fondos de subsidiariedad, debería contar con dos requisitos básicos:

- Ser una organización legalmente constituida;
- Ser miembro de la RADEAS.

Adicionalmente, la aplicación de la subsidiariedad deberá encaminar a las siguientes acciones:

- Fomento y fortalecimiento de la organización social;
- Capacitación en gestión empresarial;

- Asesoría en la comercialización;
- Asistencia técnica en la producción; y
- Apoyo en la formulación de proyectos (preinversión).

De acuerdo a los lineamientos de política del MAGA y responder de una forma ágil, eficiente y oportuna a las demandas de la sociedad civil, es necesario transferir la toma de decisiones sobre los proyectos y descentralizar administrativamente parte de los fondos propios de inversión del MAGA (FONAGRO, 2KR, Cooperación Italiana, etc.) hacia las Coordinaciones Departamentales para su aprobación directa.

Según los participantes del seminario taller, las oportunidades para autorizar a las CD's en la toma de decisiones sobre proyectos productivos con montos limitados a definir en la parte subsidiaria son las siguientes:

- Capacidad de respuesta oportuna y menor burocracia;
- Conocimiento de las organizaciones, necesidades e inversiones productivas locales;
- Participación de las organizaciones en la preinversión;
- Propicia credibilidad y confianza en la nueva estructura del MAGA.

Para aprovechar estas oportunidades, se consensó que se debería superar las siguientes debilidades:

- Criterios uniformes y procedimientos claros para la toma de decisiones;
- Capacidad técnica-económica no implementada en todas las CD's.

y televisiva. La información generada servirá a las necesidades de diversos usuarios, misma que podrán obtener vía correo electrónico.

Para mayor información véase el documento: (a) *Plan Estratégico del SIEA, 1997-2000* y (b) *Propuesta Sistema Nacional de Precios de Mercado de Productos Agropecuarios*, UNOR, diciembre 1997.

5.3 Apoyo al desarrollo de instrumentos de soporte para orientar las inversiones en el agro

El Marco de Funcionamiento de Políticas (UPIE, Series de Documentos, No 1, 1998) señala el desarrollo sustentable del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico como propósito central del MAGA que incluye componentes de carácter económico-social, ecológico y ético. Para lograr tal desarrollo, se deben promover sistemas de producción que garanticen la sostenibilidad ambiental en el largo plazo, integrando la agricultura y el manejo de los recursos naturales (incluyendo los hidro-biológicos) en un mismo plano de importancia, que debe traducirse en políticas, legislación, instituciones coherentes e instrumentos de soporte para orientar las inversiones en el agro (esquema de ordenamiento del territorio en función del uso potencial de los recursos naturales).

En tal sentido, el MAGA propone implementar, a mediano plazo, un Sistema de Soporte para la Toma de Decisiones en el agro -SISTD- que consisten entre otros (a) mapas digitalizados de suelo, clima y datos socioeconómicos; y, (b) modelos de simulación que permita la realización de pronósticos de cosechas y la evaluación de la **capacidad potencial y uso de la tierra**. Estos instrumentos son de apoyo para la formulación de los proyectos productivos.

Los modelos de simulación incluidos en el SISTD son guiados por información de suelos y clima y por estrategias de producción como fechas de siembra, tipos de cultivos y uso de insumos (fertilización, riego, etc.). Los resultados de los modelos incluyen rendimientos de los cultivos, balance de agua y nutrientes y resultados económicos del sistema de producción. Por lo tanto, el SISTD puede ser usado para predecir el

impacto de cambios en uso de la tierra, modificaciones en el uso y cantidad de insumos (tipos y dosis de fertilizantes, riego, etc.) y alteraciones en los escenarios económicos y ambientales.

El SISTD provee información vital para compañías agrícolas (i.e. compañías de fertilizantes), programas de préstamos rurales, agencias de seguros y CD's. Específicamente en el sector de fertilizantes, la información se puede usar para determinar la dosis y frecuencia de aplicación requerida para un rendimiento económico óptimo.

Un aspecto clave es que puede desarrollarse específicamente y a la medida para un amplio rango de objetivos y/o sectores. Por ejemplo, puede crearse un SISTD para abarcar exclusivamente al sector de fertilizantes, o para evaluar variedades/híbridos, o para evaluar tecnologías de riego, etc. En el otro extremo, se pueden desarrollar SISTD con un enfoque holístico y orientado hacia todo el sector agrícola de una región, para asistir las decisiones y programas de gobierno en el desarrollo de proyectos de cultivos por zonas, determinación de riesgos de producción, predicciones de rendimientos de cultivos nacionales y regionales, etc. En todos estos casos la metodología aplicada es muy similar y lo que varía es el tipo y volumen de la información requerida.

En marzo de 1998, el MAGA suscribió un convenio con el sector privado interesado a desarrollar el SISTD: Fertilizantes del Pacífico S.A., Soluciones Analíticas, Universidad del Valle y la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales de Guatemala (AGEXPRONT). Para apoyar a esta iniciativa, el MAGA gestionó un proyecto ante la Agencia Internacional para el Desarrollo de EEUU por medio del cual empezará a operar el SISTD.

En el marco de la política agraria del MAGA, se espera en el año 1998 fortalecer el nuevo Sistema de Información Geográfico Nacional: (a) digitalizar el 50% de los mapas a escala 1:50,000; (b) desarrollar el Plan Estratégico Geomático; y (c) Densificar la Red Geodésica de los departamentos Piloto del Catastro Nacional.

Para operativizar las estrategias de apoyo a la formulación, gestión y ejecución de proyectos productivos locales, se conformó una comisión técnica integrada por representantes de las Unidades Centrales y Coordinaciones Departamentales del MAGA, en donde se espera la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos para la Preinversión de los Proyectos Productivos Locales. Otra ventaja de la comisión es propiciar la comunicación interna y obtener productos consensuados.

5.2 Generación y suministro de Información estratégica

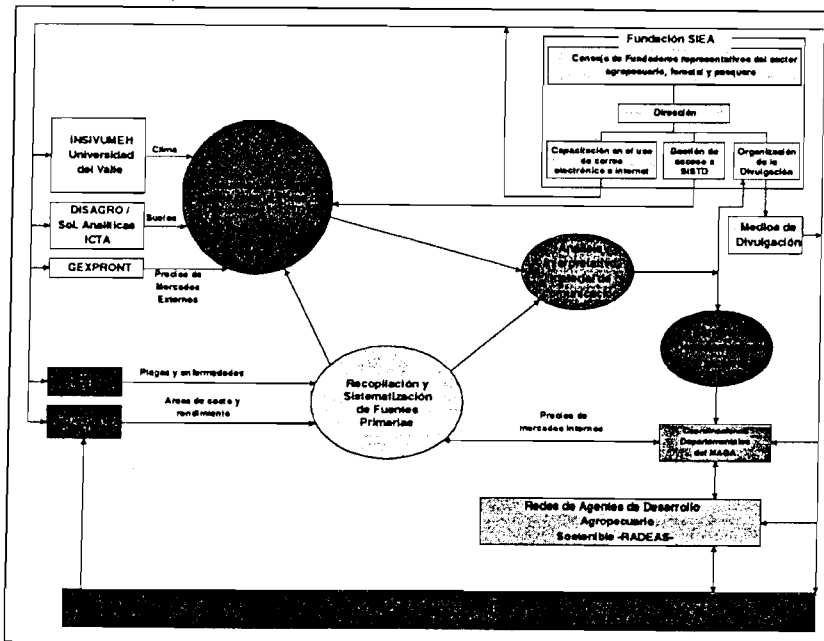
Tener acceso a información requerida es un insumo de desarrollo complementario a los servicios técnicos y de organización empresarial, que permite apoyar el desarrollo empresarial e incrementar en los usuarios sus conocimientos y capacidades para la planificación y toma de decisiones. Basado en las demandas de diferentes usuarios —organizaciones de productores, iniciativa privada, instituciones estatales y organizaciones internacionales, etc— el MAGA detectó a través de diagnósticos, realizados en 1996/97, que el 76% de las instituciones a nivel regional consideran el suministro de información estratégica agropecuaria como muy importante

y necesaria, para respaldar sus actividades y decisiones. Según el estudio, los usuarios tienen preferencia por tener acceso a la información sobre precios de mercado, mercados potenciales, superficies y rendimientos, plagas y enfermedades, costos de comercialización, estudios ambientales, las políticas y las leyes que rigen el Sector. En ese sentido, el MAGA, a través de la UPIE, ve la posibilidad de establecer un **Sistema de Información Estratégica Agropecuaria -SIEA-**, funcional y operativo, que apoye a los diferentes usuarios en la toma de decisiones.

Dentro del SIEA se contemplan los siguientes componentes (Ver Figura 5):

1. Recopilación y Sistematización de Fuentes Primarias: Las instituciones principalmente involucradas en la reco-pilación y sistematización de datos de fuentes primarias son: (a) las CD's (por ejemplo precios de mercados); (b) el ICTA en cuanto a plagas y enfermedades, así como monitoreo de la humedad de suelos y estado de crecimiento de cultivos durante el ciclo de producción), (c) el INSIVUMEH (datos meteo-rológicos); y (d) el MAGA Central en cuanto a la encuesta anual agropecuaria y sondeos específicos para estimar rendimientos, áreas cultivadas, y costos de producción y comercialización.

Figura 5: Esquema de Componentes del SIEA



2. Sistematización de Información (de fuentes secundarias) e instrumentos de Soporte para orientar inversiones en el agro -SISTD- (Ver párrafo 5.3)

3. Análisis Interpretativo preparación de Material de Comunicación: Se identifican cuatro tipos de usuarios de información: decisores, asesores, técnicos, y productores. La información generada y los resultados del SISTD se interpretará en congruencia a las necesidades de cada uno de estos usuarios. Para lo cual son importantes tres aspectos: (a) el tipo de análisis e interpretación; (b) el material de comunicación, y (c) la selección de los medios de divulgación. La UPIE sería responsable del análisis e interpretación de datos

5.4 Apoyo al sistema de vigilancia epidemiológica y cumplimiento de normas y regulaciones

La liberación del comercio exterior, así como la participación de Guatemala en la organización mundial del comercio (OMC), y los países que conforman el área libre de las américas (ALCA), imperativa la necesidad, de que el país cuente con un sistema validado de vigilancia epidemiológica para minimizar la posibilidad de ingreso de una plaga o enfermedad exótica, o brotes de plagas o enfermedades endémicas, de lo contrario se puede manifestar entre otras cosas, el cierre de mercados para productos de exportación

La vigilancia epidemiológica, se basa en el monitoreo, detección y diagnóstico de plagas y enfermedades endémicas y exóticas, la cual permite recopilar la información necesaria para evaluar la ocurrencia y prevalencia de las referidas plagas y enfermedades. Por otro lado, la vigilancia permite formular y ejecutar planes de contingencia ante una eventualidad.

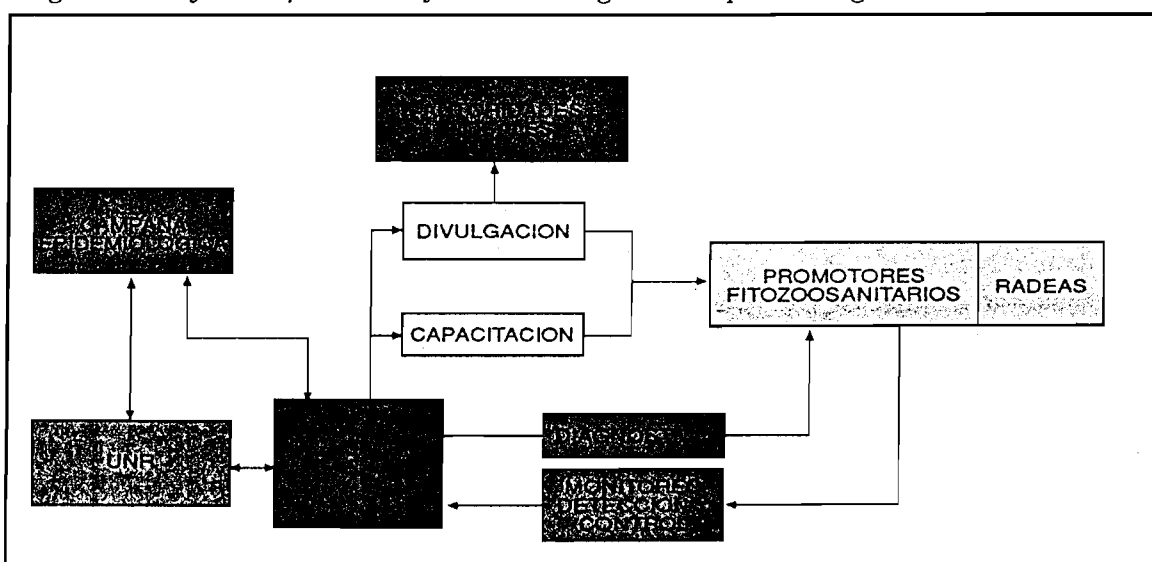
La UNR conjuntamente con los profesionales en vigilancia epidemiológica de las CD's, coordinan la elaboración e implementación de procedimientos técnicos para la normativa fitozoosanitaria y para el desarrollo de campañas preventivas y curativas.

La estrategia de operativización se basa en formar y organizar Promotores Fitozoosanitarios en las RADEAS. Los promotores, debidamente capacitados, informarán a los profesionales en vigilancia epidemiológica de las CD's a la ocurrencia de plagas y enfermedades en su área de trabajo.

En tal sentido, los profesionales en vigilancia epidemiológica de las CD's deberán monitorear a través de los promotores fitozoosanitarios, la actividad agropecuaria, forestal e hidrobiológica, de posibles focos o brotes de enfermedades fitozoosanitarias para que conjuntamente con las Autoridades Locales, UNR y Coordinación Departamental, se tomen las medidas correspondientes.

Los pasos del accionar serán: 1) Sistematizar, analizar y validar la información obtenida; 2) Informar la UNR y las autoridades locales sobre el apareamiento de focos o brotes de plagas y enfermedades; 3) dictar las medidas fitozoosanitarias correspondientes; 4) planificar y coordinar las campañas de prevención, control o erradicación hacia los promotores fitozoosanitarios; y 5) dar el seguimiento correspondiente (Ver Figura 7).

Figura 7: Flujo de Información y Acción en Vigilancia Epidemiológica



y resultados de los modelos en forma de artículos e informes técnicos, así como la sub-contratación a organizaciones especializadas de la sociedad civil en la preparación de material de comunicación.

4. Servicios de Información a Nivel Departamental y Local: En este componente el SIEA asistirá a las CD's para que funcionen como centros de información, satisfaciendo a las demandas de los usuarios tanto a nivel departamental como local. Por lo tanto, se realizarán 300 talleres locales por año, un cartel informativo semanal de información de precios ubicados estratégicamente (15,000 mil por año) y programas semanales de radio a nivel departamental. Las RADEAS funcionarán como instrumentos de divulgación y comunicación en los departamentos.
5. Servicios de Divulgación y Coordinación: Para fortalecer el papel subsidiario del Estado y aumentar la participación privada en la prestación de servicios de información, se contempla la creación de una Fundación SIEA con las siguientes funciones: (a) la gestión de acceso al SISTD; (b) la capacitación en el uso de correo electrónico e Internet; (c) la organización de la divulgación mediante diversos medios, y (d) la dirección y coordinación del SIEA.

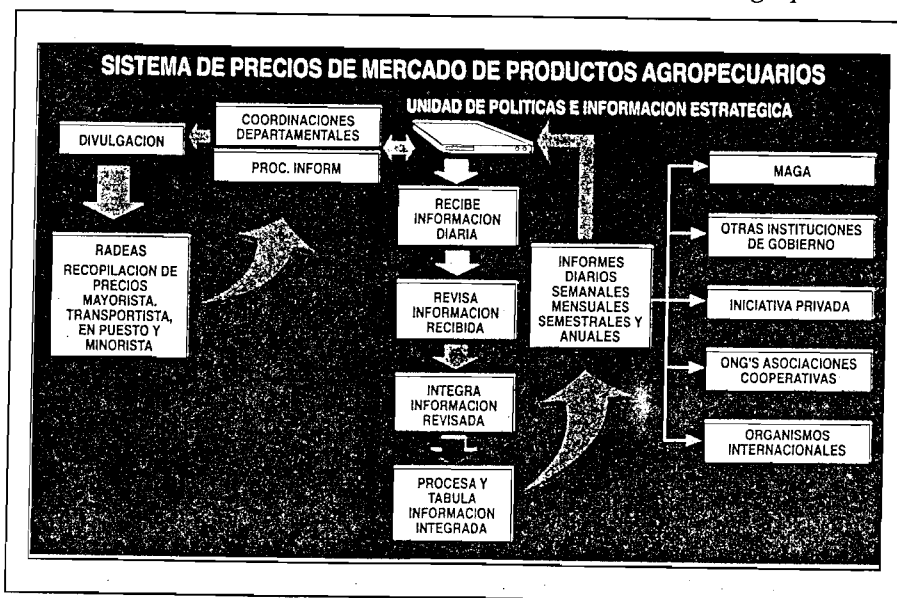
El Sistema Nacional de Precios de Mercado de Productos Agropecuarios, como sub-componente del SIEA, sería implementado por UPIE conjuntamente con las CD's y se configura de la siguiente manera (Ver Fig. 6):

1. La recopilación de los precios, en los principales mercados departamentales, se llevará a cabo por medio de las Coordinaciones Departamentales a través de las RADEAS.
2. El procesamiento de la información sobre los precios de mercado será

realizado por un técnico en información estratégica de la CD, quien deberá atender las actividades de ingreso de la información, elaboración y envío de los reportes establecidos a la UPIE. Previo al envío de la información, deberá realizar la revisión o validación de la información, la cual se hará en forma sistematizada, en el momento de su ingreso. En el caso de haber discrepancias, deberá consultar los instructivos correspondientes.

3. La UPIE recibirá la información, procediéndose, diariamente a integrar y tabular los datos, de acuerdo a los procedimientos establecidos para cada aplicación, por ejemplo, promedios a nivel departamental, regional y nacional. Tanto la UPIE como las CD's quedarán conectadas al sistema interno de comunicación e intercambio de información -previsto con apoyo del nuevo proyecto PRODESAGRO-, y con la información obtenida podrán estructurar los cuadros de salida diseñados dentro del Sistema de Precios de Mercado.
4. La UPIE coordinará el análisis de la información, la elaboración de artículos e informes técnicos y la preparación de materiales de comunicación. El técnico en información estratégica de cada CD será responsable de la divulgación escrita, radial

Figura 6: Sistema de Precios de Mercado de Productos Agropecuarios



7. PROYECTO DE APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN DEL MAGA -PRODESAGRO-

A partir de la formulación del marco conceptual del nuevo rol del MAGA y detectando la necesidades de capacitación, se preparó un perfil de proyecto para apoyar la descentralización de los servicios del MAGA, el cual fue presentado a la cooperación Holandesa en reunión de trabajo. Producto de la reunión, se comisionó una misión para formular el documento de Proyecto de Apoyo a la Descentralización del MAGA -PRODESAGRO-, con la finalidad de implementarlo a partir de 1998.

7.1 Necesidades de Capacitación

A nivel departamental, se identificaron las necesidades de capacitación. En este proceso de participaron 250 representantes de organizaciones. Cada representante seleccionó cinco prioridades de los cursos potenciales para satisfacer sus necesidades. Ya en Gabinete se clasificaron cada una de las boletas con base en ponderación invertida, dando al curso más preferido cinco puntos, al menos preferido 4 puntos, etc.

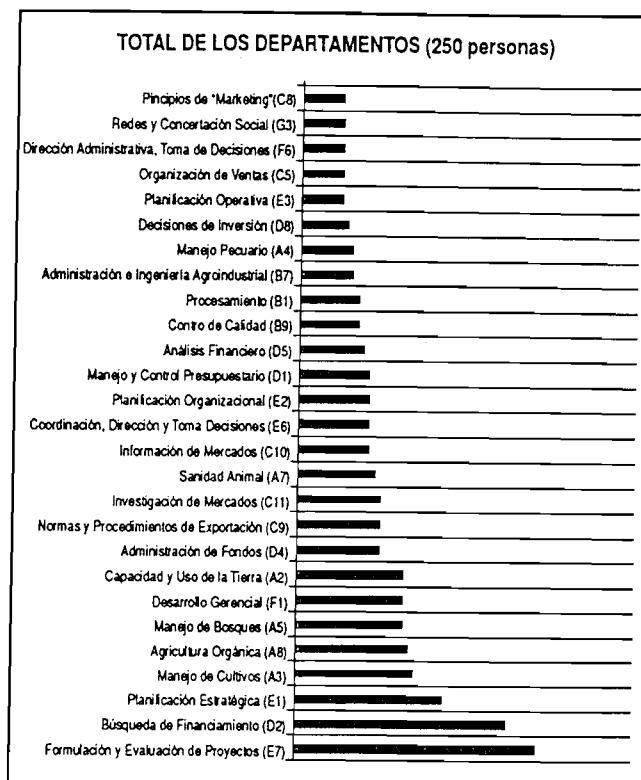


Figura 9: Priorización de Cursos Solicitados

Los resultados en su conjunto revelan a nivel departamental una gran variedad de cursos solicitados, siendo tres los cursos con mayor ponderación: 1) formulación y evaluación de proyectos; 2) búsqueda de financiamiento; y 3) planificación estratégica. Dentro de la totalidad de los cursos demandados, se agrupan los primeros 27 en tres categorías: a) Planificación, gestión y desarrollo gerencial; b) Asistencia técnica agrícola, pecuaria y forestal; c) Mercadeo y agroindustria. En el cuadro 5, se presentan estos cursos con su debido ordenamiento. (Ver Cuadro 5, Figura 9).

Cuadro 5: Los Cursos más solicitados por Categoría

PLANIFICACION, GESTION Y DESARROLLO GERENCIAL	ASISTENCIA TECNICA	MERCADEO Y AGROINDUSTRIA
Formulación Proyectos (1)	Manejo de Cultivos (4)	Normas y Proc. Export. (10)
Financiamiento (2)	Agricultura Orgánica (5)	Investigación Mercados (11)
Planificación Estr. (3)	Manejo de Bosques (6)	Información Mercados (13)
Desarrollo Gerencial (7)	Capacidad y uso Tierra (8)	Control de Calidad (18)
Admin. de Fondos (9)	Sanidad Animal (12)	Procesamiento (19)
Coordinación y Dirección (14)	Manejo Pecuario (21)	Admon. e ing. Agroind. (20)
Planificación Organiza. (15)		Org. de Ventas (24)
Manejo/Control Presup. (16)		Principios de Marketing (27)
Análisis Financiero (17)		
Planificación Operativa (23)		
Dirección Admon. (25)		

6. INTERACCION Y COORDINACIÓN

6.1 Marco Institucional de Servicios

Las CD's, en su ámbito geográfico trabajarán estrechamente con la Red de Agentes de Desarrollo Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico Sostenible -RADEAS-, en la identificación, priorización, gestión y ejecución de acciones y en la operativización de las políticas y estrategias del MAGA. Así mismo coordinará acciones con ICTA, BANRURAL, INAB y otros proyectos del sector para dar respuesta a demandas y necesidades planteadas y sentidas por las organizaciones que conforman la RADEAS (Ver Figura 8).

La descentralización del MAGA, al transferir funciones, responsabilidades y recursos centralizados a las CD's y a la sociedad civil, implica cambios profundos de reorganización, en donde, se deben adaptar las instituciones centralizadas y descentralizadas para brindar un apoyo horizontal, con la finalidad de fortalecer las funciones de planificación, conducción, normativa y coordinación de proyectos productivos, en apoyo a la facilitación de inversiones y prestación de servicios a nivel departamental. En tal sentido, se presenta un marco de integración institucional de los servicios descentralizados a prestar por el MAGA.

El Despacho Superior (DS), coordina y orienta a nivel central todas las actividades tendientes a desarrollar el agro guatemalteco, el cual es apoyado por seis Unidades Centrales.

A nivel central, se integra la contraparte de la sociedad civil, para la toma de decisiones, en el Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario -CONADEA- integrado por Comités Institucionales Bilaterales y Grupos Subsectoriales de Trabajo. El CONADEA participa principalmente en los aspectos vinculados a la UPIE y UNR.

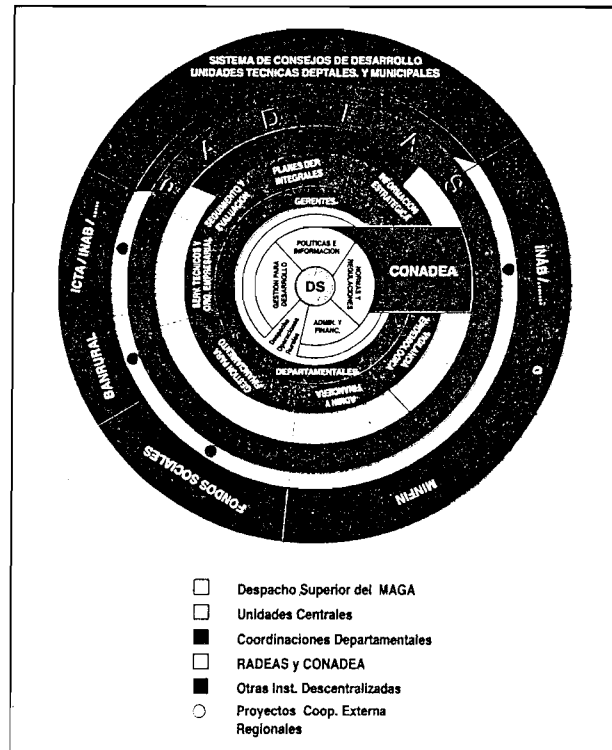
A nivel departamental, el MAGA a través de las Coordinaciones Departamentales operativizan la facilitación de la inversión y prestación de servicios con el apoyo de las Unidades Centrales, en tal sentido: i) La UGD apoya en la formulación, gestión, seguimiento y

evaluación de proyectos productivos y de asistencia técnica y organización empresarial; ii) La UPIE apoya el desarrollo de un sistema de información estratégica agropecuario e instrumentos de soporte para la toma de decisiones para las inversiones en el sector; iii) La UNR coordina con las CD's la vigilancia epidemiológica; iv) La UAF apoya a las Coordinaciones Departamentales en la administración financiera descentralizada, de acuerdo a las normas financieras vigentes.

Las RADEAS's, están integradas por organizaciones demandantes e instituciones oferentes de servicios técnicos y de organización empresarial, quienes serán los interlocutores con las Coordinaciones Departamentales para la operativización de las políticas y estrategias del MAGA.

Las CD's apoyarán a los sistemas de Consejos de Desarrollo y a las Unidades Técnicas Departamentales y Municipales, en la formulación de Planes de Desarrollo Integral.

Figura 8: Marco Institucional de los Servicios



Las instituciones descentralizadas del MAGA (ICTA, INAB, BANRURAL), y otras dependencias estatales como Fondos Sociales y proyectos de desarrollo, coordinarán con las Coordinaciones Departamentales la ejecución de los servicios descentralizados.

6.2 Mecanismos de Coordinación

Entre instituciones estatales a nivel departamental

El Coordinador Departamental, representando al Despacho Ministerial a nivel de departamento, coordinará un mecanismo de comunicación entre instituciones del sector para la integración de los servicios de ciencia y tecnología, forestal y crediticia. Las CD's apoyarán a las Unidades Técnicas Departamentales y Municipales en la formulación e implementación de planes de desarrollo integral. Se facilitará la comunicación entre el Sistema de Consejo de Desarrollo Urbano y Rural y las RADEAS.

Comisiones Técnicas por Servicios Descentralizados

Durante el seminario taller realizado en la ciudad de Antigua, Guatemala, con representantes del MAGA del 22-23 de enero de 1998 sobre el Marco Conceptual y Funcional de los Servicios Descentralizados, se afirmó entre otros, la necesidad de crear mecanismos de coordinación para propiciar una comunicación horizontal entre Unidades Centrales y Coordinaciones Departamentales e Instituciones Semi-autónomas, para tal fin se creó cinco comisiones técnicas:

- a) Comisión Técnica de Proyectos Productivos Locales;
- b) Comisión Técnica de Información Estratégica;
- c) Comisión Técnica de Instrumentos de Soporte para Toma de Decisiones;

- d) Comisión Técnica de Vigilancia Epidemiológica;
- e) Comisión Técnica de Administración Financiera.

Durante los meses a junio de 1998, estas comisiones deberán proponer periódicamente instrumentos y mecanismos para implementar los servicios descentralizados con una eficiencia básica y eficacia oportuna. Una vez implementados estos servicios, las comisiones propondrán medidas para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios descentralizados.

Consejo de Planificación para la Modernización del Sector Público Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico

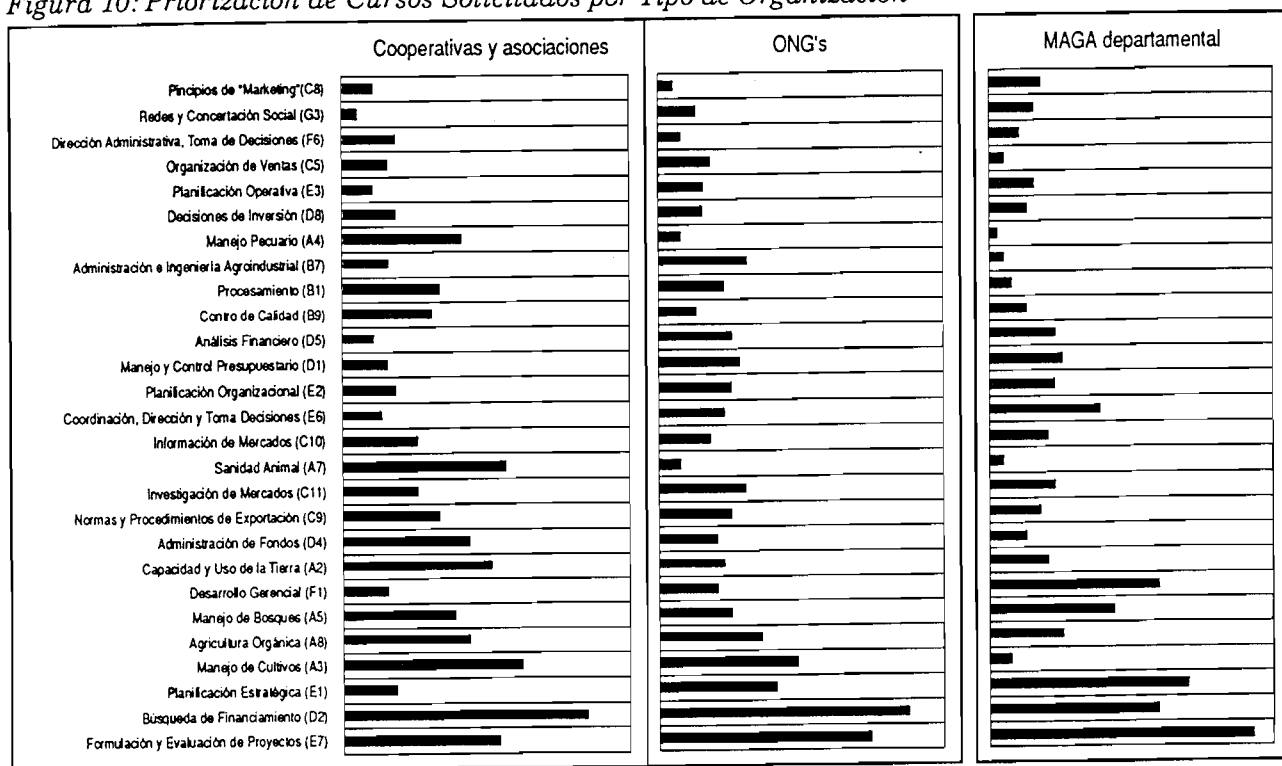
Para institucionalizar legalmente el proceso y las acciones de modernización del MAGA, se creó el 12 de junio de 1997, el Consejo de Planificación para la modernización del sector público agropecuario, forestal e hidrobiológico -CODEP-. El CODEP es la plataforma de discusión superior en el MAGA, cuyos objetivos son:

- a) Diseñar las bases conceptuales, estructurales, funcionales y operativas que permitan la modernización de la institucionalidad de la planta central del MAGA.
- b) Asesorar al Despacho Ministerial en la toma de decisiones de política, técnicas, administrativas y financieras, para la ejecución eficiente de los planes, programas y proyectos sectoriales.

Mecanismo Interministerial de Apoyo a la Descentralización del MAGA

A nivel nacional, se contempla la creación de un mecanismo de apoyo a la descentralización del MAGA, proponiéndose integrar a instituciones tales como SEGEPLAN, Finanzas Públicas, Consejos de Desarrollo, Vicepresidencia, etc.

Figura 10: Priorización de Cursos Solicitados por Tipo de Organización



Analizando por tipo de organización, se observa que las cooperativas y asociaciones tienen relativamente mayor interés en capacitarse sobre búsqueda de financiamiento y cursos de la categoría asistencia técnica. Las ONG's están principalmente interesadas en cursos sobre búsqueda de financiamiento y formulación y evaluación de proyectos. En cuanto al personal del MAGA a nivel departamental, se tienen mayor interés en cursos de la primera categoría (Ver Figura 10).

7.2 Resumen del PRODESAGRO

Este proyecto, a financiar por el Gobierno de Holanda, tendrá un costo de US\$ 2.7 millones e iniciará en mayo de 1998 con una duración de 2.5 años. El objetivo de desarrollo del PRODESAGRO es apoyar y fortalecer la descentralización de servicios del MAGA, para contribuir a un desarrollo sostenible del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico.

OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PRODESAGRO

01. Apoyar la operativización e implementación del Marco Conceptual para la descentralización de servicios del MAGA
 - R1.1 Reglamento orgánico de las Unidades Centrales y Coordinaciones Departamentales aprobado y funcionando
 - R1.2 Marco conceptual de la descentralización del MAGA operativizado y funcionando eficientemente
02. Fortalecer el Funcionamiento de las Coordinaciones Departamentales y Unidades de Apoyo en la Descentralización de Servicios del MAGA
 - R2.1 Capacidades humanas fortalecidas para la prestación de servicios descentralizados
 - R2.2 Sistema interno de comunicaciones e intercambio de información sobre mercados, plagas, enfermedades e inversiones para el desarrollo
 - R2.3 Coordinación y comunicación entre el MAGA e instituciones afines, fortalecida y funcionando en el marco de la descentralización
 - R2.4 Servicio interinstitucional de divulgación de información estratégica fortalecido
03. Fortalecer a la Sociedad Civil en su espacio de participación y capacidades propositivas, negociadoras y organizativas para coadyuvar a la ejecución de acciones de desarrollo
 - R3.1 RADEAS capacitadas en su organización, funcionamiento y legitimación
 - R3.2 Coordinación e interacción fortalecida entre sociedad civil, MAGA y otras instancias del Gobierno.
 - R3.3 Organización integrantes de las RADEAS capacitadas en gestión y ejecución de acciones para el desarrollo.

OBJETIVO 3: IDENTIFICAR, PROMOVER Y FACILITAR LA INVERSION Y PRESTACION DE SERVICIOS CON ENFOQUE EMPRESARIAL A LAS ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SECTOR AFH.

RESULTADOS	ACTIVIDADES PARA CERRAR BRECHA	RESPONSABLE		FECHA INICIO	FECHA FINAL
		CD	UC		
3.1 Marco conceptual y funcional de los Servicios Descentralizados	3.1.1 Organización de Seminario-Taller para la definición y planificación.		PRODESAGRO	02/01/98	23/01/1998
	3.1.2 Elaboración de conceptos, criterios y procedimientos por servicio.	CD	CÓDEP	22/01/98	30/04/1998
	3.1.3 Funcionamiento y retroalimentación del marco funcional	CD	UGD/JUNOR	01/04/98	31/12/1998
3.2 Instrumentos de orientación para las inversiones sectoriales, integrado al Plan de Desarrollo Deptal. Integral.	3.2.1 Sistematización de experiencias de sistemas de información geográfica relacionadas al uso actual y potencial del suelo.	CD2	UPIE	01/03/98	15/05/1998
	3.2.2 Elaboración de una propuesta para integrar las experiencias y planificar el desarrollo de un sistema de información geográfica para la toma de decisiones con el apoyo del SISTD.	CD2	UPIE	01/06/98	30/06/1998
	3.2.3 Organización y desarrollo de un seminario-taller para discutir/ retroalimentar la propuesta y la identificación de instituciones de apoyo para la implementación.	CD2	UPIE	01/07/98	15/07/1998
	3.2.4 Finalización y entrega de la propuesta para su aprobación.	CD2	UPIE	16/07/98	31/08/1998
	3.2.5 Elaboración de planes de trabajo, convenios y cartas de entendimiento	CD1/CD2	UPIE	01/09/98	31/12/2000
3.3 Cartera de perfiles avanzados de proyectos incluidos en el programa de inversión	3.3.1 Actualización e inventario de perfiles de proyectos.	CD2	UNOR	02/01/98	15/08/1998
	3.3.2 Priorización y clasificación de perfiles de proyectos en bancos sistematizados.	CD2	UNOR UNOR		
	3.3.3 Elaboración de propuesta de programa de inversión del MAGA, para 1999.	CD1/CD2			
	3.3.4 Elaboración de una propuesta de programa de inversión productiva sectorial, para el Consejo de Desarrollo.		PRODESAGRO		
	3.3.5 Realización de un Seminario a nivel nacional entre RADEAS y Fondos Locales y Donantes, para gestionar el financiamiento de proyectos.	CD	UGD		
3.4 Proyectos de desarrollo Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico, apoyados en su formulación y facilitados en su gestión.	3.4.1 Priorización de demandas.	CD1/GD2	CGD	02/01/98	31/12/1998
	3.4.2 Evaluación, selección y clasificación de solicitudes por tipo de proyecto y fuente de financiamiento.	CD3		01/04/98	31/12/2000
	3.4.3 Clasificación de oferentes de preinversión y servicios de acuerdo a su especialidad.	CD1	UAF/UGD	01/03/98	31/05/1998
	3.4.4 Asignación de recursos financieros a las Gerencias Departamentales para el financiamiento de proyectos.	CD1/CD2/ CD7		01/07/98	31/12/2000
	3.4.5 Asignación a oferentes para la ejecución de proyectos con recursos asignados a nivel departamental.	CD1/CD2/ CD7		01/07/98	31/12/2000
	3.4.6 Gestión de financiamiento para la ejecución de proyectos no contemplados dentro de los recursos asignados a nivel departamental	CD1	UAF	01/05/98	31/12/2000
3.5 Proyectos productivos ejecutados.	3.5.1 Obtención de financiamiento para la ejecución	CD1 CD2	UGD UAF	01/07/98	31/12/2000
	3.5.2 Contratación de organizaciones para la ejecución	CD4	UGD	01/07/98	31/12/2000
	3.5.3 Apoyo en la elaboración de instrumentos y mecanismos de seguimiento y evaluación			01/03/98	31/12/1998
	3.5.4 Implementación y retroalimentación de un sistema de seguimiento y evaluación	CD4	UGD	01/06/98	31/12/2000

8. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA UNOR 1998 - 2000

OBJETIVO 1: CREAR E IMPLEMENTAR LAS COORDINACIONES DEPARTAMENTALES

RESULTADOS	ACTIVIDADES PARA CERRAR BRECHA	RESPONSABLE		FECHA INICIO	FECHA FINAL
		CD	UC		
1.1 22 CD's y su despacho creado y funcionando	1.1.1 Definición y Aprobación de Estructura Orgánica de la UNOR's y su presupuesto de funcionamiento.		UNOR1	02/01/96	31/12/1996
	1.1.2 Inventario de recursos de la UNOR y las CD's	CD1	UNOR3		
	1.1.3 Reclutamiento y contratación de personal		UNOR1		
	1.1.4 Elaboración del Plan Estratégico a mediano plazo y anual		UNOR2		
	1.1.5 Transferencias de recursos del SPADA a las CD's	CD1	UAF		
	1.1.6 Elaboración del reglamento orgánico de la UNOR y sus CD's	CD1	UNOR1		
	1.1.7 Elaboración de manuales de funciones y procedimientos		UNOR3		
	1.1.8 Capacitación del Personal en sus funciones		PRODESAGRO		
	1.1.9 Elaboración y operativización de mecanismos de coordinación entre las CD's, Unidades Centrales y otras instituciones afines.		CODEP		
	1.1.10 Seguimiento y Actualización del Plan estratégico Deptal.	CD1	UNOR2		
	1.1.11 Elaboración y operativización de un sistema de control interno técnico-administrativo.	CD1	UNOR3 UAF		

OBJETIVO 2: AMPLIAR Y FORTALECER EL ESPACIO DE PARTICIPACION E INTEGRACION DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL SECTOR AGROPECUARIO, FORESTAL E HIDROBIOLOGICO EN LA COORDINACION, PLANIFICACION Y TOMA DE DECISIONES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.

RESULTADOS	ACTIVIDADES PARA CERRAR BRECHA	RESPONSABLE		FECHA INICIO	FECHA FINAL
		CD	UC		
Resultados 2.1 RADEAS creadas y funcionando	2.1.1 Inventario de organizaciones.	CD1		02/01/98	30/04/1998
	2.1.2 Consolidación de la RADEAS.		UNOR4		
	2.1.3 Elaboración y aplicación de criterios de legitimación de la RADEAS a nivel nacional.	CD	UNOR1/UNOR4		
	2.1.4 Apoyar en la formulación de normas y procedimientos de la RADEAS.	CD	UNOR4/UNOR3		
2.2 RADEAS capacitadas en su organización y funcionamiento.	2.2.1 Elaboración del marco conceptual de las RADEAS		UNOR4	02/01/98	31/12/2000
	2.2.2 Elaboración de un plan de capacitación sobre aspectos de organización, funcionamiento y legitimación	CD	UNOR4		
	2.2.3 Elaboración de contenidos mínimos para la capacitación.		UNOR4		
	2.2.4 Identificación y asignación de oferentes para los servicios de capacitación	CD1/CD3			
	2.2.5 Elaboración de un manual de funciones para la RADEAS				
	2.2.6 Ejecución de la capacitación	CD3	PRODESAGRO		
	2.2.7 Supervisión y evaluación de los servicios de capacitación	CD3/CD4			
2.3 Coordinación e interacción fortalecida entre sociedad civil, MAGA y otras instancias.	2.3.1 Elaboración de una propuesta para definir mecanismos de coordinación e interacción entre Gerencias Deptales, RADEAS, Sistemas del Consejo de Desarrollo y Unidades Técnicas Departamentales y Municipales.	CD1	UNOR1	01/02/98	31/12/1998
	2.3.2 Realización de seminarios talleres para la discusión y aprobación de la propuesta de coordinación e interacción.	CD1			
	2.3.3 Divulgación y supervisión de implementación de los mecanismos de coordinación e interacción.	CD3	UNOR4		
2.4 Organizaciones integrantes de las RADEAS capacitadas en gestión y ejecución de acciones de desarrollo.	2.4.1 Elaboración de un plan de capacitación con base a demandas priorizadas.	CD3	PRODESAGRO	01/02/98	31/12/2000
	2.4.2 Identificación y asignación a oferentes de los servicios de capacitación.	CD1/CD7	UGD		
	2.4.3 Elaboración de módulos de capacitación para su discusión, validación y aprobación por parte del MAGA.	CD1/CD3	UNOR		
	2.4.4 Ejecución de los módulos de capacitación	CD4	PRODESAGRO		
	2.4.5 Supervisión y evaluación de los servicios de capacitación	CD3/CD4			

CONTINUACION OBJETIVO 3

RESULTADOS	ACTIVIDADES PARA CERRAR BRECHA	RESPONSABLE		FECHA INICIO	FECHA FINAL
		CD	UC		
3.6 Servicios técnicos y de organización empresarial implementados y funcionando.	3.6.1 Evaluación, selección y clasificación de solicitudes por tipo de servicio, asistencia técnica y fuente de financiamiento.	CD3	UGD	02/01/98	31/12/2000
	3.6.2 Clasificación de oferentes de servicios de acuerdo a su especialidad.	CD1/CD3			
	3.6.3 Asignación de recursos financieros a las Gerencias Deptales, para la contratación de servicios.	CD1/CD3	UAF/UGD		
	3.6.4 Asignación a oferentes para la ejecución de servicios con recursos asignados a nivel departamental.	CD1/CD3/ CD7			
	3.6.5 Gestión de financiamiento para la ejecución de servicios no contemplados dentro de los recursos asignados a nivel departamental.	CD1/CD3/ CD7			
3.7 Información sobre vigilancia epidemiológica y precios de mercado, sistematizada, divulg. y facilitada.	3.7.1 Diseño e implementación de instrumentos y procedimientos para la recopilación de información sobre vigilancia epidemiológica.	CD1/CD5	UNR	01/02/98	31/12/2000
	3.7.2 Implementación del sistema nacional de precios de mercado de productos agropecuarios.	CD6	UNOR		
	3.7.3 Divulgación de la información estratégica a nivel Deptal.	CD1	UPIE		
3.8 Sistema de seguimiento y evaluación de acciones operativizado.	3.8.1 Elaboración de instrumentos y mecanismos de seguimiento y evaluación de proyectos y servicios técnicos y organización empresarial.	CD4	UGD	02/01/98	31/12/2000
	3.8.2 Implementación y funcionamiento de un sistema de seguimiento y evaluación.	CD4			
	3.8.3 Elaboración de informes analíticos sobre el cumplimiento de objetivos y meta de los proyectos y servicios técnicos y organización empresarial.	CD1/CD4			
	3.8.4 Elaboración de informes sobre las causas de incumplimiento y propuestas correctivas.	CD1/CD4			
	3.8.5 Informar periódicamente a la Gerencia de Servicios Descentralizados el avance físico y financiero de las inversiones y actividades técnico-administrativas.	CD1			

LEYENDA:

CD	=	Coordinación Departamental
CD1	=	Coordinador Departamental
CD2	=	Profesional en Gestión de Proyectos y Planificación Departamental.
CD3	=	Profesional en Desarrollo de Servicios Técnicos y Organización empresarial
CD4	=	Profesional en Seguimiento y Evaluación
CD5	=	Profesional en Vigilancia Epidemiológica
CD6	=	Técnico en Información Estratégica
CD7	=	Técnico en Administración Financiera

UC	=	Unidades Centrales
UPIE	=	Unidad de Políticas e Información Estratégica
UGD	=	Unidad de Gestión para el Desarrollo AFH
UAF	=	Unidad Administrativa y Financiera
UNOR	=	Unidad de Operaciones Rurales
UNOR1	=	Coordinador de la UNOR
UNOR2	=	Profesional en Planificación Estratégica.
UNOR3	=	Profesional en Desarrollo Gerencial
UNOR4	=	Profesional en Desarrollo de RADEAS