

REORGANIZACION DEL SECTOR AGROPECUARIO

INFORME FINAL

Sometido a:

COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA

SAN JUAN, PUERTO RICO

Noviembre de 1979



CONSULTORES TECNICOS ASOCIADOS

REORGANIZACION DEL SECTOR AGROPECUARIO

INFORME FINAL

Sometido a:

COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA

SAN JUAN, PUERTO RICO

Noviembre de 1979



CONSULTORES TECNICOS ASOCIADOS

14 de noviembre de 1979

Hon. Wallace González Oliver
Presidente
Comisión de Reorganización
de la Rama Ejecutiva
Oficina del Gobernador
San Juan, Puerto Rico

Estimado Licenciado González:

Nos place someterle el Informe Final del Sector Agropecuario y su Resumen Ejecutivo. Se incorporaron en esta versión las ideas y comentarios recibidos de los participantes en las reuniones de evolución de los informes preliminares.

Consideramos un privilegio el haber colaborado con la Comisión en esta importante encomienda. Deseamos destacar la cooperación decidida del Sr. Manuel Dones en las diferentes etapas del estudio, cuyos consejos y comentarios fueron atinados y valiosos.

Atentamente,

Eduardo Gracia
Socio

EG/acp

Anexos

INDICE GENERAL

	<u>Página</u>
Capítulo I - Introducción	
A. Propósito del Estudio	I - 1
B. Concepto del Departamento Sombrilla	I - 8
C. Resumen del Proceso del Estudio	I -13
Capítulo II - Filosofía General de Política Pública del Sector	II - 1
A. Descripción de Propósito Público	II - 2
B. Análisis del Propósito Público	II - 6
Capítulo III - Estructuras Actuales Del Sector	III - 1
A. Descripción Organizacional	III - 1
1. Departamento de Agricultura	III - 1
2. Adm. de Fomento y Desarrollo Agrícola	III -12
3. Corporación de Crédito Agrícola	III -26
4. Corporación para el Desarrollo Rural	III -31
5. Junta Azucarera	III -35
6. Estación Experimental Agrícola	III -37
7. Servicio de Extensión Agrícola	III -45
8. Instituto Mayaguezano de Agricultura Tropical	III -48
B. Recursos del Sector	III -49
C. Limitación Estructural y la Financiera	III -52
1. Administración de Personal	III -52
2. Regionalización	III -54

	<u>Página</u>
CAPITULO IV - CONCEPTO ESTRUCTURAL GENERAL DE LA REORGANIZACION PROPUESTA	IV-1
A. Estructura General.....	IV-3
1. Descripción.....	IV-3
2. Cambios Significativos.....	IV-14
B. Ventajas y Desventajas.....	IV-18
1) Clientela Servida.....	IV-19
2) Establecimiento de Política Pública.....	IV-21
C. Descripción del Secretariado.....	IV-26
 CAPITULO V - ESTRUCTURA POR AGENCIA - PLAN ORGANIZACIONAL	 V-1
A. Administración de Servicios y Reglamentos Agrícolas...	V-2
1. Programas y Organización.....	V-2
2. Aportación al Secretariado.....	V-9
3. Administración de Personal.....	V-10
4. Recursos Económicos.....	V-11
B. Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola.....	V-12
1. Programas y Organización.....	V-13
2. Aportación al Secretariado.....	V-27
3. Administración de Personal.....	V-28

	<u>Página</u>
4. Recursos Económicos.....	V-28
5. Transición Requerida.....	V-29
C. Corporación de Crédito Agrícola.....	V-31
1. Programas y Organización.....	V-31
2. Aportación al Secretariado.....	V-35
3. Administración de Personal.....	V-36
4. Recursos Económicos.....	V-36
D. Corporación Para el Desarrollo Rural	V-39
1. Programas y Organización.....	V-40
2. Aportación al Secretariado.....	V-42
3. Administración de Personal.....	V-43
4. Recursos Económicos.....	V-43
E. Junta Azucarera.....	V-44
F. Agencias Bajo el Sistema Universitario.....	V-46
ESTACION EXPERIMENTAL AGRICOLA.....	V-49
1. Programas y Organización.....	V-50
2. Aportación al Secretariado.....	V-51
3. Administración de Personal.....	V-51
4. Recursos Económicos.....	V-52
SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA.....	V-53
1. Programas y Organización.....	V-53
2. Aportación al Secretariado.....	V-56
3. Administración de Personal.....	V-56
4. Recursos Económicos.....	V-57
INSTITUTO MAYAGUEZANO DE AGRICULTURA TROPICAL.....	V-57

CAPITULO VI - ESTRUCTURA DE LA OFICINA SECTORIAL	VI-1
A. Estructura Organizacional - Comentarios Generales...	VI-1
B. Descripción Organizacion.....	VI-3
1. Comisión de Planificación y Acción Agrícola.....	VI-4
2. Area de Planificación, Programación y Presupuesto	VI-5
3. Oficina de Información y Relaciones con la Comunidad	VI-8
4. Oficina del Asesor Jurídico.....	VI-8
5. Oficina de Capacitación Técnica y Vocacional.....	VI-9
6. Oficina de Personal y Relaciones Obreras.....	VI-9
7. Oficina del Interventor.....	VI-9
8. Oficina de Servicios Generales.....	VI-10
C. Uso de Recursos Compartidos.....	VI-11
1. Laboratorios.....	VI-11
2. Procesamiento de Datos.....	VI-12
3. Imprenta.....	VI-12
D. Recursos Humanos.....	VI-13
E. Recursos Económicos.....	VI-17
F. Conclusión.....	VI-20

I. INTRODUCCION GENERAL

El estudio de la reorganizacion del sector se fundamenta en unas directrices generales de reorganización esbozadas por la Comisión. Consideramos relevante proveer al lector con un cuadro general de lo que se intenta lograr con los esfuerzos de reorganización antes de entrar al cuerpo, en sí, del objeto específico de estudio. De esta forma, entendemos se puede visualizar el esfuerzo de analisis sectorial dentro del contexto global de la Reorganización de la Rama Ejecutiva.

A. Propósito del Estudio

1. Objetivos Generales de la Reorganización*

La Ley de Reorganización de 1976, (Ley Núm. 71 de 30 de mayo, enmendada por la Ley Núm. 4, de 10 de marzo de 1977, y la Ley Núm. 41, de 12 de junio de 1978), dispone para la reorganización de la Rama Ejecutiva y señala los siguientes objetivos o fines a cuya consecución debe ir dirigida el estudio para la reorganización.

1. Mejorar los instrumentos y mecanismos de coordinación, supervisión y control con que debe contar todo Primer Ejecutivo sobre la Rama Ejecutiva, incluyendo a sus corporaciones públicas.

* Preparado por Personal de la Comisión.

2. Flexibilizar la organización gubernamental para que se facilite poner en práctica enfoques innovadores de utilización, consolidación, coordinación, e integración que apliquen a la totalidad de la gestión pública.
3. Un funcionamiento eficiente y económico en las operaciones gubernamentales.
4. Mantener y mejorar la prestación de servicios y bienestar del pueblo de Puerto Rico
5. Facilitar el ajuste de las normas y procedimientos administrativos a las medidas de un Puerto Rico dinámico para maximizar la producción gubernamental.
6. Facilitar la concientización y clarificación de los servicios públicos del propósito y los objetivos de las agencias, para alcanzar un más claro entendimiento del trabajo en el ámbito gubernamental.
7. Propiciar que el funcionamiento de la Rama Ejecutiva sirva de ejemplo y guía para todos los sectores de la comunidad sobre los grados de productividad y prestación de servicios a que todos deben aspirar.

8. Acercar más los servicios y acciones gubernamentales a los ciudadanos.
9. Incorporar más activamente las estructuras municipales al desarrollo del país.
10. Facilitar la redistribución de nuestros recursos económicos de acuerdo con las prioridades que el momento requiere.

Para el logro de estos objetivos en el Sector Agropecuario es fundamental integrar y coordinar, hasta donde sea posible, todos los esfuerzos y recursos ahora dispersos en varias instrumentalidades y agencias agrícolas, para evitar la duplicación de funciones reduciendo el número de agencias a las cuales tiene que acudir el agricultor en busca de servicios y fortaleciendo los servicios directos y ayuda técnica al agricultor. Es igualmente importante llevar los servicios agrícolas lo más cerca posible del agricultor de manera que este no tenga que abandonar el campo para obtener los mismos y acelerar la prestación de los servicios.

2. Objetivos Específicos para el Sector Estudiado

Como marco conceptual general para la realización de todo el trabajo, la Comisión desarrolló unas guías para los estudios de la organización sectorial. Estas guías permitieron al investigador dirigir sus esfuerzos

dentro de un objetivo de diseño preestablecido que considera como punto de partida los siguientes elementos:

- o Determinar la propiedad de los componentes del sector (agencias y organismos) según está propuesto en la Agrupación Sectorial Preliminar.
- o Desarrollar los mecanismos administrativos que hagan funcional el sector como una organización.

Para cumplir con el primer objetivo fue preciso el examen de cada uno de los organismos incluidos en el sector en cuanto a:

- a. Propósitos u objetivos de organismo
- b. Base legal
- c. Funciones asignadas
- d. Métodos operacionales que emplea
- e. Programas o actividades que desarrolla
- f. Clientela con que brega
- g. Organización
- h. Limitaciones impuestas por la ley u otras disposiciones que condicionen su integración en el sector como se contempla en la Agrupación Sectorial Preliminar.

El análisis dirigido al segundo propósito incluyó los siguientes aspectos:

- a. Desarrollo del concepto de la Oficina del Secretariado incluyendo las funciones de éste.
- b. Las relaciones de éste con los organismos que componen el sector.
- c. Unidades auxiliares centrales que sean necesarias para darle cohesión y funcionalidad al sector como una nueva modalidad de Departamento.

En esta fase habría que examinar aspectos como los siguientes:

- o Centralización de la planificación y el presupuesto; administración de personal; sistemas de compra y suministro de servicios, materiales y equipo; sistemas electrónicos de información: auditoría fiscal y operacional; y otros:

Fue importante pesar la necesidad de flexibilidad y descentralización que deben tener los diferentes organismos para no entorpecer su funcionamiento, vs. la necesidad de centralizar algunos aspectos a los fines de lograr una mayor eficiencia y un control efectivo por parte del Secretario.

Se dió consideración especial al Departamento Ejecutivo que está incluido en el sector.

A la luz de la definición de la problemática esbozada por la Comisión, y en acorde con las metas generales de reorganización, el estudio intenta lograr los siguientes propósitos:

1. El análisis de los programas gubernamentales existentes en el sector, de forma que se logre un entendimiento preciso de las necesidades de cambio organizacional que permita a la Rama Ejecutiva actuar y responder de forma coordinada.
2. La determinación de cómo mejor servir las necesidades de cambio estructural definidas dentro del contexto de organismos gubernamentales.
3. El proveer directrices conceptuales, institucionales y operacionales que permitan la creación de un cuerpo organizacional eficiente y efectivo que sirva para estimular el crecimiento y desarrollo económico de Puerto Rico.
4. El proveer los mecanismos necesarios que permitan a las nuevas estructuras (que puedan surgir como parte del proceso analítico) fortalecerse, de forma ordenada, de las estructuras existentes.

B. EL CONCEPTO DEL DEPARTAMENTO SOMBRILLA

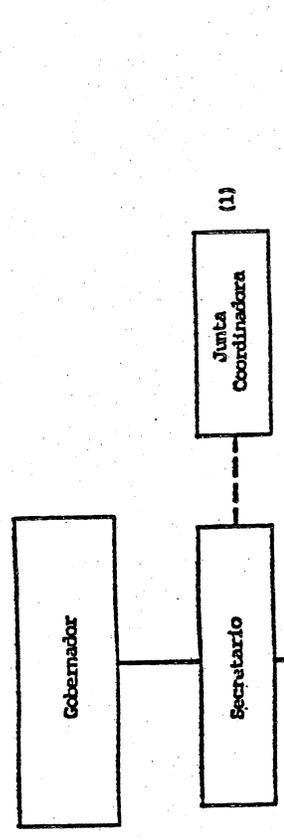
Para ayudar al lector a visualizar el concepto de departamento sectorial, bajo el cual se desarrolla el proceso de estudio para las agencias incluídas en este informe, incorporamos la descripción del concepto, en esta sección. Este esbozo conceptual ha sido preparado por el personal de la Comisión para uso como documento de trabajo por los grupos consultivos.

1. Descripción Estructural

El concepto de Departamento "Sombrilla" que se intenta desarrollar en este estudio de reorganización es una modalidad organizacional que busca solucionar las inconveniencias y deficiencias que plantea la estructura organizacional actual de gobierno. Esta organización actual, compuesta por alrededor de cien (100) organismos independientes entre si y en continuo proceso de proliferación, plantea, en primer lugar, un problema de supervisión y control por el primer ejecutivo, ya que la línea de comunicación y responsabilidad de estos organismos es con este funcionario. Por otro lado, está el problema de la fragmentación de los esfuerzos de gobierno para atender los problemas del país.

Los organismos pequeños que por su tamaño reducido pueden ser eficientes en su operación interna, pero acentúan la fragmentación y su impacto resulta mínimo. Los organismos grandes, como muchos

I. Dirección



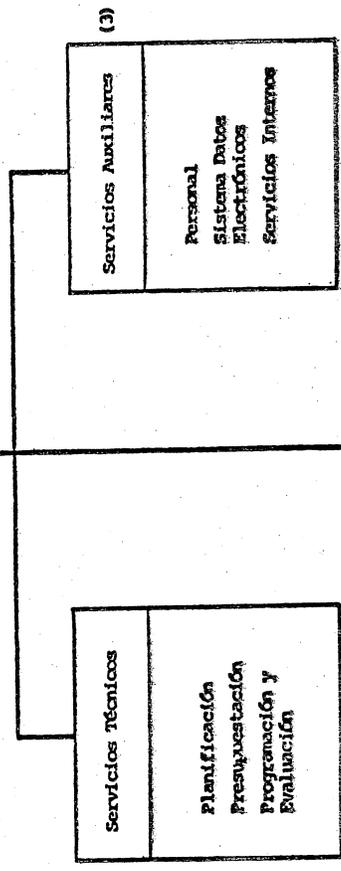
(1)

(2)

- (1) Integrado por los Directores de las agencias componentes del Departamento y otro personal a determinarse por reglamento.
- (2) Pequeña unidad para prestar estos servicios a las oficinas que residen al Secretario.
- (3) La organización y prestación de los servicios dependerá de la organización central que se reconstruya.

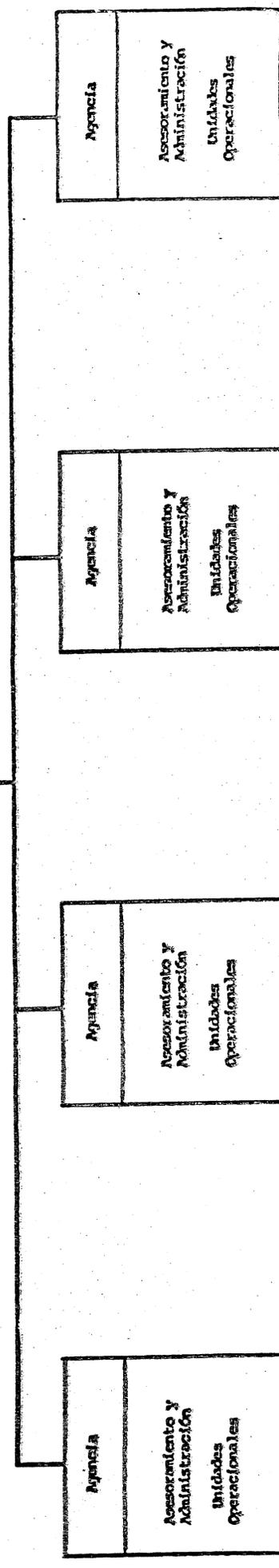
II. Asesoramiento y servicios

Podría incluir auditoría operacional, reglamentación, sistemas gerenciales, estadísticas, estudios económicos y otros peculiares a dicho sector.



(3)

III. Operación



de los Departamentos, resuelven en parte el problema de fragmentación, ya que abarcan amplios sectores de acción, pero por la centralización de la autoridad, la experiencia ha demostrado que se vuelven lentos en la acción, y confusos y rígidos en los procedimientos. Las clasificaciones que actualmente se hacen de las operaciones de gobierno a base de áreas programáticas y sectores, y que se usan para fines de análisis presupuestarios, carecen de utilidad operacional, ya que las mismas no representan entidades estructuradas como tal para la operación.

El concepto de Departamento Sombrilla busca desarrollar una modalidad organizacional que permita reducir la proliferación de organismos incorporando varios de éstos en una entidad mayor, que haga posible el funcionamiento de éstos integradamente a la vez que se elimina su dependencia directa del Primer Ejecutivo. Toda vez que la integración de organismos se haría a base de un criterio común tal como la interrelación con una misma clientela, el vínculo o participación de un objetivo o propósito común; similitud en técnicas o metodología; la nueva entidad lo que haría sería darle estructura y unidad organizacional a lo que constituye y que ahora se viene denominando como una área o sector programático.

No se contempla diluir los actuales organismos en la nueva entidad para crear una entidad mayor, monolítica y centralizada, sino que cada organismo conservaría en lo máximo permisible, la autonomía y autoridad operacional, pero entendiéndose que cada uno es un componente

de la unidad mayor, subordinada en varios aspectos a la autoridad del Secretario del nuevo tipo de Departamento. Se busca darle integralidad a los esfuerzos o acciones de gobierno, proveyendo los mecanismos que viabilicen y hagan funcional dicha integración.

En el sistema actual de organización de los departamentos y agencias se funciona, por lo general, bajo el principio de delegación es al Secretario a quien las leyes otorgan los poderes, las facultades, la autoridad y fijan en él las responsabilidades. Los Secretarios delegan en sus funcionarios subalternos, los poderes y facultades necesarios para que estos descarguen las funciones que se le asignan, pero siempre retienen ellos la responsabilidad por los resultados finales y por las actuaciones de sus subalternos. Esta no-delegabilidad en la responsabilidad final le impone al Secretario una intervención más detallada en los asuntos con que bregan sus subalternos y en una limitación de las acciones que éstos puedan tomar.

Bajo el concepto de Departamento "S ombrilla" que estamos considerando, el Secretario es el dirigente de una entidad que está compuesta por unidad o componentes que tienen su propia autoridad operacional y cuyos directores asumen responsabilidad por la fase operacional dentro de sus ámbitos.

La función del Secretario bajo este nuevo concepto enfatizará el aspecto de integración, concentrándose en la coordinación inter-agencial o de los componentes, la planificación en el ámbito sectorial, el

desarrollo de política pública para el sector, y la evaluación de las operaciones en cuanto al logro de los objetivos, (efectividad) así como de la eficiencia de las operaciones.

La función del Secretario bajo este concepto de departamento "sombrilla" evoluciona reduciéndosele su involucramiento y responsabilidad directa en los aspectos administrativos y operacionales, labor que asumirán en mayor grado los funcionarios dirigentes de los componentes departamentales.

Este proceso de modificación de la función del Secretario contempla de facilitar el descargue por el primer ejecutivo de responsabilidades que actualmente recaen en él; como son la coordinación de un gran número de organismos, la resolución de conflictos jurisdiccionales, la definición y clarificación de aspectos de política pública y la supervisión de dichos organismos. El ámbito de intervención y supervisión directa del primer ejecutivo quedaría limitado a un número más manejable de departamentos que representarán en forma integrada, sectores más amplios de acción gubernamental.

2. Efecto a Corto y Largo Plazo

Es preciso entender que el desarrollo y adopción del concepto de organización sectorial (departamento sombrilla) y el de su implementación constituyen dos fases distintas y que, una vez concluída la primera,

se requerirá continuar el proceso de estructuración de cada una de las entidades sectoriales. Este proceso se habrá de extender a varios años:

a. La primera fase de desarrollo y adopción del concepto, que envuelve el examen de la estructura actual, el diseño de los sectores y el análisis de las leyes para determinar las modificaciones básicas necesarias para constituir el Sector, culminaría con la acción de la Asamblea Legislativa aprobando la legislación que dará la base jurídica a la nueva organización.

b. La segunda, la de implantación, se iniciaría con la designación de los nuevos Secretarios y requerirá la asistencia de técnicos que, en colaboración con el Secretario, vayan desarrollando las nuevas estructuras y los procedimientos para dar funcionalidad a la nueva organización.

La sola proposición de la idea de subordinar agencias y organismos ahora independientes a un Departamento, levanta resistencias en muchos de aquellos que anticipan ver rotos sus líneas de comunicación con el primer ejecutivo. Otros, de buena fé, proque dudan de la funcionalidad del nuevo arreglo y temen que se perjudique el desarrollo de la operación que dirigen. El apoyo de todos los que van a estar envueltos en la reorganización es necesario para su éxito, por lo que es necesario la divulgación y comprensión de la nueva modalidad, la participación de los que van a constituir la en el desarrollo de la misma y un claro y decidido endose de la misma por el primer ejecutivo.

C. RESUMEN BREVE DEL PROCESO DE ESTUDIO

1. Descripción de Areas de Trabajo

El plan de trabajo contenido en este informe comprende tres fases de análisis principal, a saber: (1) Estructura Organizacional Existente, (2) Análisis de Nuevos Requisitos Agenciales, (3) Plan de Implementación.

o Se evaluaron, desde el punto de vista de la administración las leyes que afectan a los organismos objeto del sector para determinar, entre otras cosas: intención legislativa, propósito público (política), limitaciones funcionales y distribución de responsabilidades.

o Se recogió información sobre las asignaciones presupuestarias de cada organismo. A la vez, se analizaron someramente los estados financieros de las corporaciones públicas.

o Los programas actuales de los organismos fueron analizados para determinar las siguientes características primordiales: objetivos, actuación en el pasado, estructura organizacional y cambios en la estructura. Determinando el nivel al cual se han cumplido con los objetivos programáticos y las posibilidades de mejorar los mismos.

o Los nuevos organismos (ó las estructuras reorganizadas) fueron diseñados teniendo en mente las políticas generales de la

Rama Ejecutiva relacionada con cada sector programático bajo la modalidad de Departamento Sombrilla de forma que las mismas pudieran ser definidas en un documento de trabajo.

o Basado en la información determinada se prepararon modelos organizacionales alternos para discusión y análisis preliminar. Este análisis preliminar incluyó gráficas de organización (organigramas) descripciones generales de programas, incluyendo objetivos y análisis comparado entre alternativas, especificando ventajas, desventajas, limitaciones y diferencias contra las estructuras actuales.

El contenido de esta tarea fue presentada para consideración y discusión con la Comisión.

o Luego de haber preparado las estructuras alternas de organización, y en estrecha consulta con la Comisión, se seleccionó una posible estructura final para ser definida y analizada en detalle. Esta estructura seleccionada contiene los elementos necesarios de forma que pueda armonizar con el plan general de organización. Las bases para la creación de las estructuras organizacionales incluyeron consideraciones tales como: propósito, basado en el análisis de ventajas y desventajas comparativas con las estructuras existentes; descripción programática detallada; y, poderes institucionales, derechos y limitaciones.

o Cada unidad operacional necesaria de las nuevas estructuras (agencias, comisiones, corporaciones, etc.), fue analizada

para poder determinar la posible reasignación óptima de funciones. Se presentan recomendaciones en cuanto a unidades a ser eliminadas, reestructuradas, ó inalteradas, dentro de los nuevos organismos (al igual que unidades de nueva creación).

o Finalmente, se preparará un plan de transición.

Este plan permite la integración ordenada entre los organismos correspondientes en la nueva estructura.

2. Interacción con los Participantes

El estudio del Sector de Agropecuario comprende la evaluación de los siguientes componentes:

- Departamento de Agricultura
- Adm. de Fomento y Desarrollo Agrícola
- Corporación para el Desarrollo Rural
- Junta Azucarera
- Autoridad de Tierras
- Corporación Azucarera
- Estación Experimental Agrícola
- Servicio de Extensión Agrícola
- Instituto de Agricultura Tropical

En la evaluación y estudio de una cantidad de agencias gubernamentales, tales como en este caso, es imperativo el establecer canales adecuados de comunicación con los participantes.

La comunicación en este caso se estableció a cuatro niveles:

a. Personal Ejecutivo - un número de directores y/o secretarios auxiliares fueron entrevistados en el proceso de recopilación de información. Esto permitió refinar aún más la visión del sector presentada por los jefes de agencia.

b. Junta Asesora - Se constituyó una junta de personas con experiencia en materias relacionadas con las agencias objeto de estudio. Esta junta sirvió de fuente adicional de información en cuanto a las agencias concernidas, y también ofrecieron al equipo consultivo sugerencias constructivas.

c. Grupos Profesionales - El equipo consultor se mantuvo en contacto con representantes de grupos profesionales relacionados con otras agencias bajo estudio, recibiendo de ellos sugerencias para atemperar las recomendaciones bajo estudio con las necesidades de la clientela a ser servida.

II- FILOSOFIA GENERAL DE POLITICA PUBLICA DEL SECTOR

El hecho de que Puerto Rico importe cantidades sustanciales de productos de su dieta diaria (60% de los alimentos de consumo con valor de \$740 millones) mientras hay considerables predios sin sembrar o escasamente cultivados presenta una situación ilógica que reclama atención no meramente para reducir el deficit comercial en la balanza de pagos, sino también para la revitalización de la agricultura.

Estudios de gerencia gubernamental sobre la agricultura llevadas a cabo en el pasado demostraron que estaba perdiendo rápidamente su importancia como un sector primario de nuestra economía, y evidenciando gran preocupación y falta de confianza respecto al futuro por los empresarios agrícolas. Se encara la decepcionante realidad de que en los últimos 20 años (de 1958 al 1977) el empleo agrícola bajó del 35% al 6%, disminuyendo del 15% al 4.5% su contribución al ingreso nacional. Se atribuye esta situación a que:

Generalmente nuestro agricultor utiliza métodos tradicionales de cultivo y no usa efectivamente la tierra, la fuerza trabajadora y los recursos económicos; y es renuente a utilizar métodos modernos y científicos.

Como resultado del desarrollo industrial y del crecimiento urbano, muchas tierras que se dedicaban al cultivo, han sido urbanizadas.

Los trabajadores agrícolas han abandonado las fincas por mejores oportunidades y condiciones de empleo y sueldo más altos en la industria fabril.

El precio de la tierra se ha elevado a tales niveles que resulta ineconómico cultivarla a menos que se utilicen los métodos agrícolas más adelantados.

Como secuela de lo anterior, la agricultura como ocupación, ha bajado en el nivel social; y la poca esperanza de sacarle ganancias, la inseguridad y el bajo status que ofrece, le han quitado casi todo atractivo como ocupación para las generaciones jóvenes.

Al examinar la situación organizativa de este sector, el Consultor ha tenido presente los esfuerzos realizados por la Rama Legislativa y la Rama Ejecutiva para conjurar los problemas importantes en nuestra agricultura y reconoce que el comienzo de una nueva agricultura ha sido trabajo arduo que ya esta rindiendo resultados positivos. El sector esta atravesando una importante e interesante transición. Los empleos en la agricultura durante el 1979 se estabilizaron en 39,000 parando la tendencia bajista de los últimos 20 años. Igualmente relevante es la composición del empleo por cosecha; antes los cultivos tradicionales (caña, tabaco, café) generaban alrededor de 60% los empleos. Para el 1978 esta proporción había disminuido a 34%, y las nuevas cosechas diversificadas daban cuenta de un 65% de la fuerza laboral comparado con un 40% en el pasado.

A. DESCRIPCION DEL PROPOSITO PUBLICO

La conservación, estabilidad y desarrollo del sector agrícola es esencial para el bienestar y felicidad del pueblo puertorriqueño, principalmente para los

30, 000 agricultores y los 40, 000 trabajadores agrícolas. Es por esto que se establece como política pública y objetivo la rehabilitación y recuperación de este sector por el gobierno.

Existe la necesidad de llevar a cabo una explotación agrícola que permita aprovechar adecuadamente las tierras aptas existentes para este tipo de actividad. No obstante, para garantizar su desarrollo y permanencia, es necesario implantar medidas viables y prácticas que estimulen al empresario a trabajar la tierra eficazmente, haciendo uso del conocimiento científico moderno y de la tecnología avanzada. La agricultura comercial necesita de la participación gubernamental en las inversiones y conocimientos para estimular nuevos desarrollos y cambios en dicho sector económico.

Debe colocarse al agricultor en posición de recibir una retribución justa y razonable por su trabajo y por los recursos que utiliza en su actividad de producción. El ingreso que reciba le permitirá mejorar su nivel de vida, dándole seguridad, medio económicos y la confianza que necesita para continuar con la explotación agrícola de su finca.

Para la solución de estos problemas el Secretario de Agricultura ha esbozado un plan de desarrollo agrícola en coordinación y con la participación de organismos y agencias agrícolas. El plan tiene como objetivo básico y primordial producir la mayor parte de los alimentos que se consumen en Puerto Rico, aplicando técnicas modernas comprobadas en la práctica; vender productos

a precios razonables para el consumidor; y obtener ganancias atractivas para los agricultores y jornales justos para los trabajadores, utilizando al máximo nuestros recursos de clima, suelo y agua.

Para alcanzar este objetivo se ha diseñado un nuevo plan agrícola que contempla tener, al cabo de doce años, alrededor de 881,000 cuerdas bajo cultivo intensivo, lo cual representa un aumento de 331,000 cuerdas sobre las cultivadas actualmente. Una vez se logre el desarrollo total del plan, se espera que provea 44,900 empleos directos, estables y bien remunerados y 45,000 empleos indirectos. El plan agrícola persigue, además, eliminar en un período razonable las pérdidas operacionales de la Corporación Azucarera; sustituir las importaciones de productos agrícolas con un aumento en la producción local; crear una industria agrícola moderna; continuar y expandir las operaciones de los pequeños agricultores; y estabilizar el empleo agrícola.

El nuevo plan agrícola contempla, por primera vez, una reducción en el cultivo de caña y en la producción de azúcar con el fin de dedicar parte de esas tierras al cultivo de otros productos. Se espera reducir la producción de azúcar en alrededor de 200,000 toneladas, disminuyendo las 120,000 cuerdas que se dedican actualmente a la caña de azúcar a alrededor de 70,000.

Las 50,000 cuerdas que serían liberadas de la producción de caña de azúcar, conjuntamente con las 331,000 cuerdas que en la actualidad no están siendo utilizadas eficientemente en la agricultura, serían dedicadas a:

(1) establecer una moderna industria arrocera que satisfaga la demanda local por arroz, el cual se importa en su totalidad a un costo de \$70 millones; (2) establecer una industria eficiente de hortalizas con el objetivo de producir la totalidad del consumo que actualmente importamos a un costo de más de \$50 millones; (3) establecer cultivos de otras cosechas menores, tales como: plátanos, guineos, yautías, ñames y de otros frutos alimentos; (4) expandir la industria de leche y de carne a aquellos terrenos que no se adapten a las cosechas y que hoy día están mayormente abandonados, dedicándolos mayormente a pastos, para reducir las importaciones de alimentos; y (5) iniciar una industria maderera que en el transcurso de unas décadas supla gran parte de la madera que hoy importamos.

METAS:

Las metas generales del Nuevo Plan Agrícola para el 1980 se incluyen en la tabla que se presenta a continuación:

Concepto	Unidad	1978	1979	1980
Producción agrícola				
Azúcar	Toneladas	201,176	200,000	200,000
Café	Quintales	263,000	208,000	250,000
Tabaco	Quintales	37,000	32,000	30,000
Plátanos	Millar	282,000	300,000	318,000
Guineos	Millar	745,000	750,000	750,000
Batatas	Quintales	175,000	185,000	180,000
Yautías	Quintales	250,000	265,000	275,000
Malangas	Quintales	85,000	75,000	70,000
Ñames	Quintales	290,000	300,000	300,000
Aguacates	Millar	18,500	117,000	17,000
Chinas	Millar	185,000	190,000	200,000
Piñas	Toneladas	41,000	40,000	40,000
Calabazas	Quintales	390,000	400,000	410,000
Pimiento	Quintales	45,000	60,000	75,000
Repollo	Quintales	70,000	75,000	75,000
Tomates	Quintales	45,000	75,000	90,000
Gandures	Quintales	103,000	118,000	125,000
Leche	Miles cuartillos	452,289	454,000	455,000
Huevos	Miles docenas	33,000	34,300	60,000
Carne de res	Miles libras	53,000	57,000	60,000
Carne de cerdo	Miles libras	54,400	53,000	55,000
Carne de aves	Miles libras	40,742	50,000	60,000

B. ANALISIS DEL PROPOSITO PUBLICO

El desarrollo agrícola esta basado en empresario y capital privado suplementado y guiado por inversiones públicas. Como punto de partida el gobierno evitara en lo posible la intervención directa como empresario en la agricultura comercial, pero si proveerá medios para ayudarla y mejorarla.

La implementación de los programas del Plan Agrícola intenta la transformación agraria para incrementar la producción y la productividad. Esto solo puede llevarse a cabo sobre la base del perfeccionamiento integral de las estructuras productivas dentro del marco de la libre empresa.

Para aumentar la producción agropecuaria se requiere alto grado de eficiencia, y para lograr esta eficiencia, no hay otro camino que modernizarla, lo que nos trae a la necesidad de reevaluar y cambiar, de ser factible, las estructuras de organización agrícolas.

La perspectiva de un futuro exitoso para nuestra agricultura ha de menester inversión en esta industria y en la ruralía. Esto se refiere a inversión en tierras, inversión en capital, e inversión en personal.

Inversión en tierras equivale a recrudescer la protección y conservación de los llanos costaneros que sean de alta calidad para uso agrícola, como también el uso más intensivo de los terrenos de la cordillera (2/3 del area cultivable de Puerto Rico esta en esta región), e incorporar terrenos baldios a la producción

agropecuaria. Esto es aprovechamiento de todo terreno fértil y ampliación de la superficie cultivada.

Inversión de capital significa contar con los fondos requeridos para la inversión en tierras, equipo e infraestructura y capital de operación para conseguir medios de producción eficientes dirigidos a incrementar la producción por cuerda y por día-hombre. Esto se logra con la tecnificación de las cultivos, el uso apropiado de productos químicos, así como equipo agrícola. En otras palabras, es la aplicación de recursos financieros en nueva tecnología.

Inversión de personal equivale a educación. Es muy pertinente encarar el problema de baja escolaridad del trabajador campesino y del empresario agrícola. Hay que prepararlos para que entiendan y apliquen eficazmente técnicas modernas y los nuevos cultivos. Aquí la importancia de los programas de Agricultura Vocacional del Departamento de Instrucción Pública y los de Servicio de Extensión Agrícola en la transferencia de tecnología.

En la cadena productiva hay otros aspectos de relativa importancia. Una vez se logre una mayor producción es imprescindible un buen manejo y almacenamiento, para su preservación y clasificación. Al final se llega a la comercialización, esto es, mercadeo, transporte y precios razonables. Para que el movimiento de esta cadena sea eficaz se requiere esfuerzo de conjunto entre el funcionario público, los empresarios privados y los trabajadores agrícolas.

Los servicios esenciales a la clientela del sector son el crédito adecuado, la prestación de servicios técnicos en el campo, la transferencia de tecnología al agricultor y al trabajador, el mercadeo y los incentivos para nuevas cosechas. En la medida que la estructura organizacional provea eficazmente estos servicios esenciales se lograrán las metas del Plan Agrícola.

Es imprescindible enriquecer la calidad de vida de la ruralía para contrarrestar la despoblación del campo ocasionando abandono de tierras cultivables y reduciendo la participación laboral en la agricultura. Por lo tanto, es imperativo mejorar el medio ambiente rural dentro del cual se desenvuelven las familias del campesino y del agricultor. A esta tarea se dedica la Corporación para el Desarrollo Agrícola y el Servicio de Extensión Agrícola.

El Informe Económico al Gobernador del año fiscal 1978 preparado por la Junta de Planificación se presentan las siguientes series estadísticas que reflejan y pulsan el sector agrícola del país:

- a. Producto Bruto e Ingreso Neto Originado por el Sector Agrícola.
- b. Distribución Funcional del Ingreso Neto en la Agricultura.
- c. Valor en la Finca de Productos Agrícolas.

Producto Bruto e Ingreso Neto Originado Por el Sector Agrícola

(Millones de Dólares)

<u>Año Fiscal</u>	<u>Producto Bruto PR</u>	<u>Producto Bruto Agric.</u>	<u>%</u>	<u>Ingreso Neto PR</u>	<u>Ingreso Neto Agric</u>	<u>%</u>
1948	65.2	113.1	17.4			
1950	754.5	132.1	17.5	614	1494	24.3
1960	1676.4	164.0	9.8	1349.	180.2	13.3
1970	4687.5	160.9	3.4	3668	178.0	4.8
1975	7135.7	264.9	3.9	5920	309.5	5.2
1978	8939.2	302.8	3.4	7345	330.5	4.5

Distribución Funcional del Ingreso Neto en la Agricultura

(Millones de Dólares)

	<u>Total</u>	<u>Compensación a Empleados</u>	<u>%</u>	<u>Ingresos Proce- dentes de la Propiedad</u>	<u>%</u>
1950	149.4	66.1	44.2	83.3	55.8
1960	180.2	70.6	39.2	109.5	60.8
1970	178.0	66.9	37.6	111.1	62.4
1975	309.5	121.6	39.3	187.9	60.7
1978	330.5	126.7	38.4	203.7	61.6

Valor en la Finca de Productos Agrícolas
(Millones de Dólares)

<u>Año Fiscal</u>	<u>Total</u>	<u>Cosechas Principales</u>	<u>Productos Pecuarios</u>	<u>Otros Productos</u>
1950	195	114	49	32
1960	238	119	84	35
1970	267	68	134	65
1975	465	104	223	138
1978	505	82	283	140

III. ESTRUCTURAS ACTUALES DEL SECTOR

La estructura organizacional del sector incluye diez entidades de diferentes tipos; esto es, una agencia regular, una junta administrativa, cinco corporaciones públicas, y tres bajo el sistema universitario. (Cuadro III-1) además, fuera del sector tenemos el Departamento de Agricultura Federal ofreciendo múltiples servicios, y unas siete agencias estatales que dentro de su jurisdicción toman decisiones que afectan o impactan los programas del sector.

Los componentes del sector individualmente bregan con diferentes problemas y actividades muy variadas -- desde la investigación científica hasta ayuda financiera para agricultores. También en el sector concurren tres jurisdicciones separadas; seis agencias bajo el Secretario de Agricultura, otras tres bajo el sistema universitario, y la Junta Azucarera.

Este Capítulo describe ocho entidades del sector ya que la Autoridad de Tierras y la Corporación Azucarera están siendo analizadas separadamente por otro Consultor.

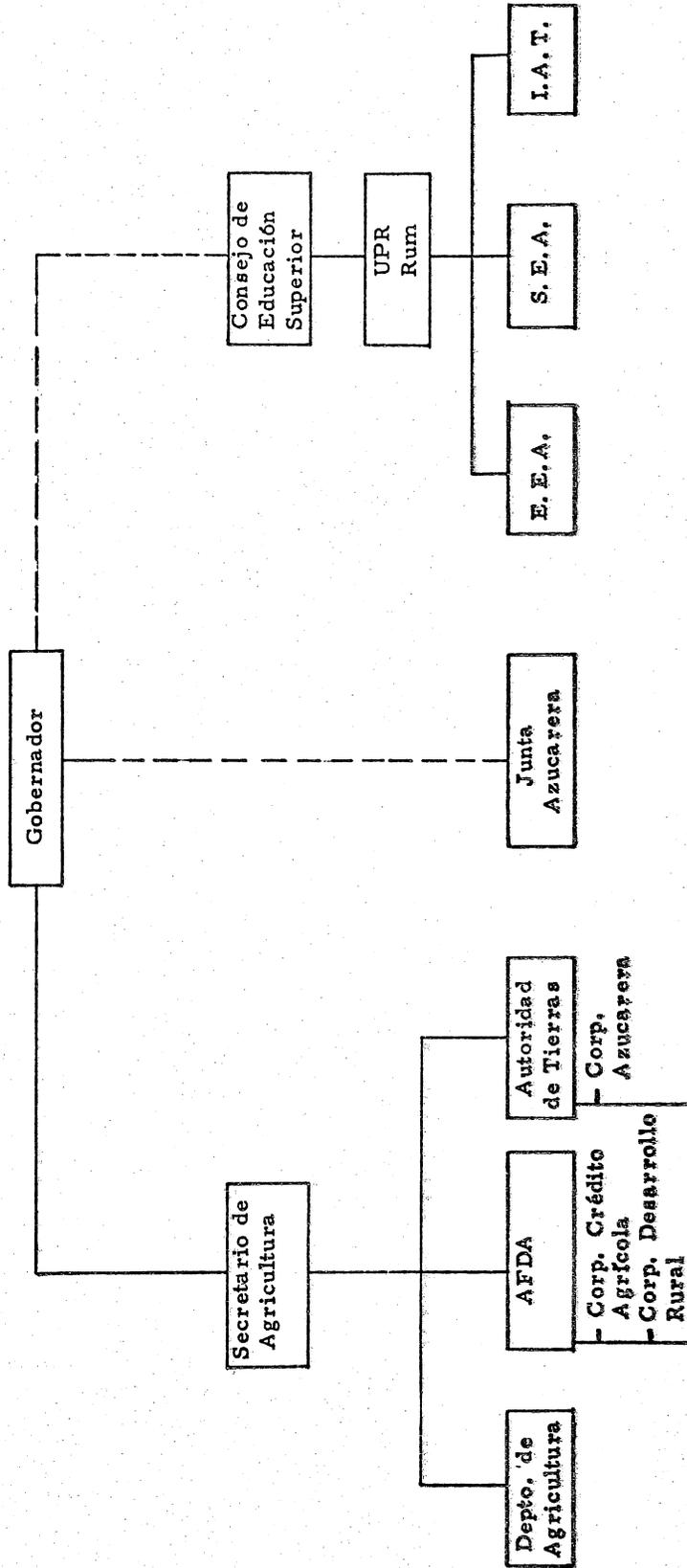
A. Descripción Organizacional

1. DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA

Su creación se remonta al 1917 con la aprobación de la Ley Jones con el nombre Departamento de Agricultura y Trabajo. Se modifica su estructura

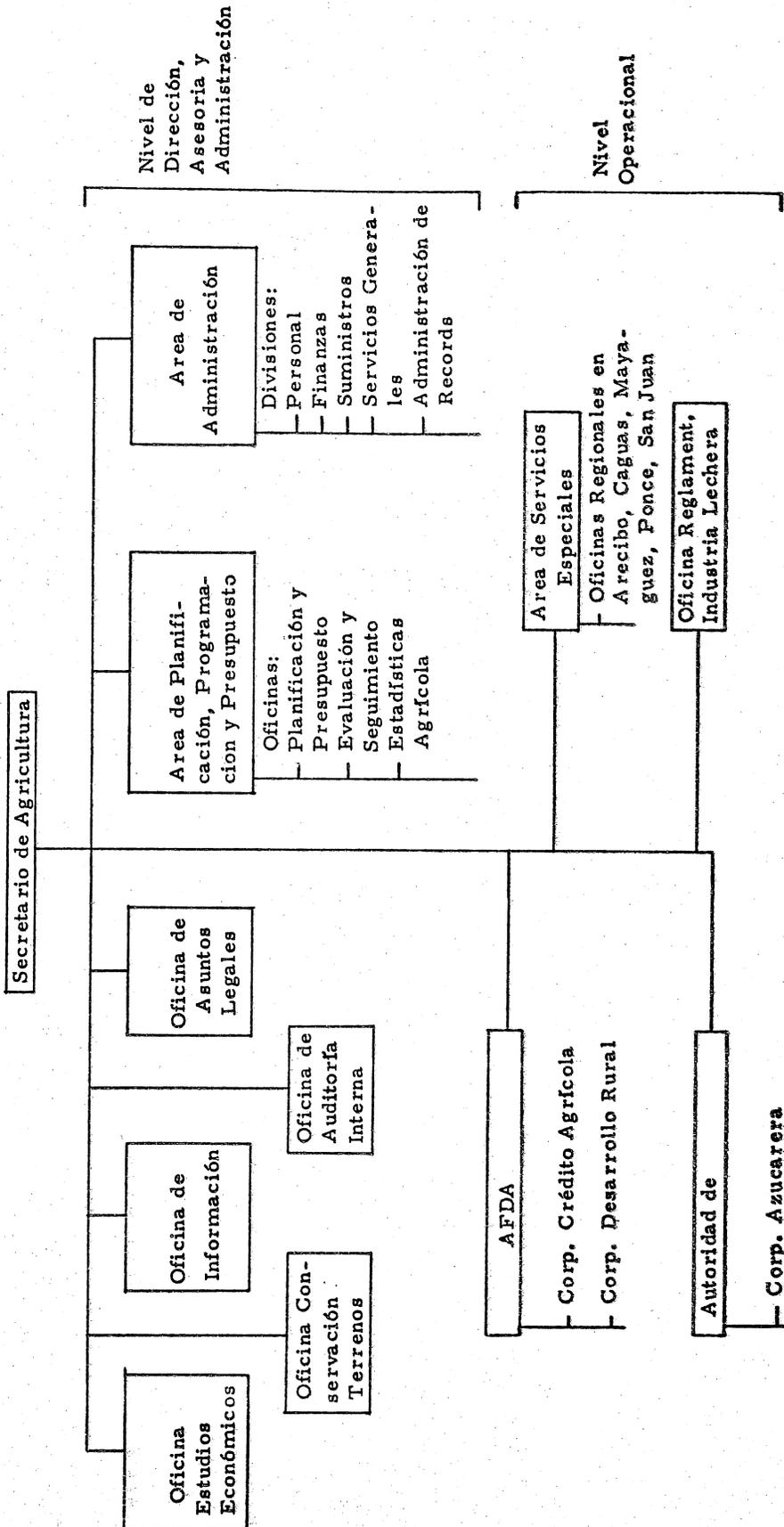
CUADRO III-1

SECTOR AGROPECUARIO



CUADRO III-2

DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA



en el 1931 cambiándosele el nombre a Departamento de Agricultura y Comercio. En el 1952 se incluye como una de las agencias a nivel de Gabinete del Gobernador por el Artículo IV, Sección 6 de la Constitución del Estado Libre Asociado. En el 1960 se separó por ley el Departamento de Comercio de Agricultura.

La misión del Departamento es implementar la política agraria del Gobierno de Puerto Rico; un mandato de gran trascendencia y envergadura para el desarrollo económico de la Isla ya que la agricultura es una de los sectores primarios de la economía. El Secretario de Agricultura es el funcionario responsable del logro de los objetivos cardinales de los programas agrícolas, a saber: revitalizar y si necesario cambiar la producción de las empresas agrícolas tradicionales, aumentar la producción local de alimentos, diversificar y modernizar la agricultura, y mejorar las condiciones de vida de la ruralía. La estrategia básica para el logro de estos objetivos ha consistido en reforzar la confianza de los empresarios con la creación de condiciones que propicien el desarrollo agrícola favorablemente aumentando fuentes de financiamiento, impulsando el logro de mayor productividad mediante la tecnificación y modernización de las prácticas de cultivos y la siembra de nuevas cosechas, y estableciendo una estructura organizacional para rendir servicio y asesoramiento directamente al agricultor, y establecer metas específicas con horizontes de tiempo para evaluar los resultados obtenidos.

El Departamento de Agricultura se compone de cinco oficinas asesoras y tres áreas funcionales. Además, el Secretario esta investido con

poderes y autoridad directriz sobre cinco corporaciones públicas. En términos de su funcionamiento estas entidades trabajan en dos fases o niveles separados, que se pueden catalogar como el Nivel de Dirección, Asesoría y Administración y el Nivel Operacional. (Ver Cuadro III-2). Los servicios se proveen a través de la Oficina Central en Santurce y cinco oficinas regionales situadas en Arecibo, Caguas, Mayaguez, Ponce y San Juan.

Nivel de Dirección, y Asesoría y Administración

Oficina del Secretario

Oficina de Asuntos Legales

Oficina de Información

Oficina de Estudios Económicos

Oficina de Auditoría Interna

Oficina de Conservación y Preservación de Terrenos

Area de Planificación, Programación y Presupuesto

Area de Administración

Nivel Operacional

Como el nombre implica estos son componentes gestores del Sector que estan en contacto directo o sirven a la clientela con sus planes y actividades.

Nivel de Dirección Asesoría y Administración

En esta categoría se agrupan la Oficina del Secretario y las de sus asesores inmediatos en campos especializados, el Area de Administración y el Area de Planificación, Programación y Presupuesto, cubriendo la formulación de política pública y el desarrollo del Plan Agrícola como también el control y seguimiento de su implementación. Aquí se dirige, coordina, administra la política y la acción de los diferentes programas, planes y actividades del Departamento. Las unidades tienen la organización siguiente.

		<u>Núm. Puestos Regulares 1979</u>
(1)	Oficina del Secretario	14
	Oficinas:	
	Asuntos Legales	9
	Información y Relaciones Públicas	12
	Estudios Económicos	10
	Auditoría Interna	5
	Conservación y Preservación de Terrenos	6
(2)	Oficina del Secretario Auxiliar de Administración	4
	Divisiones:	
	Personal	24
	Finanzas	28
	Suministros	12
	Servicios Generales	41
	Administración de Records	20

Cada una de estas divisiones se subdividen en secciones para realizar las encomiendas y los trámites de la gestión pública; por ejemplo: la División de Finanzas tiene la Sección de Cuentas, de Ingresos, de Pagadores Especiales, de Pre-intervención de Propiedad. La División de Suministros tiene la Sección de Compras y la de Almacén.

(3) Area de Planificación, Programación y Presupuesto

Aqui se desempeñan funciones de coordinación y control y se integran actividades de asesoramiento y administración de vital importancia al Secretario. Se preparan planes a corto y largo plazo integrando los recursos disponibles al Departamento. Otra función de relevancia es la recopilación de datos y la preparación de series estadísticas que sirven de insumo a la planificación y evaluación de los programas, y para ayudar en el seguimiento sobre la efectividad de los planes y actividades realizadas. El Area PPP se compone de las siguientes unidades:

(aa)	Evaluación y Seguimiento Regional		
	Oficina del Secretario Auxiliar		5
	Oficinas Regionales:		37
	Arecibo	7	
	Caguas	7	
	Mayaguez	7	
	Ponce	5	
	San Juan	11	
(bb)	Oficina de Planificación y Presupuesto		28
(cc)	Recopilación y Análisis Estadísticos Agrícolas		
	Oficina del Director		9
	División Producción y Análisis de Datos		17
	Oficina Jefe de División	4	
	Sección Ingreso Bruto y Neto	6	
	Sección Precios y Mercados	6	
	Sección Mercado Exterior	1	
	División Metodología Estadística y		
54	Procesamiento Electrónico de Datos		19
	División Pronósticos de Cosechas		55
	Oficina Jefe de División	9	
	Sección Operaciones de Campo	33	
	Sección Análisis Económico	6	
	Sección de Consumo Productos	7	
	Sub-total Estadísticas Agrícolas		<u>100</u>
	Sub-total Area PPP		170

Nivel Operacional

Area de Servicios Especiales

Oficina de Reglamentación Industria

Lechera

AFDA (incluyendo CCA y CDR)

Autoridad de Tierras (incluyendo Corp.

Azucarera)

(1) **Servicios Especiales para el Desarrollo Agropecuario**

Un subsecretario tiene a cargo esta Area, donde se provee ayuda técnica auxiliar (ejemplos: Servicios de veterinaria, Laboratorio de diagnósticos, sanidad vegetal) y actividades especiales tales como promulgar normas, reglamentos e inspección de mercados, análisis y registro de abono-herbicida-fungicida-alimentos concentrados, laboratorio agrológico, certificación de plagicidas de uso restringido. Estas funciones conllevan la aplicación de conocimientos científicos en una labor de carácter preventivo y policial.

	<u>Núm. Puestos Regulares 1979</u>
Administración del Area	16
Reglamentación de Productos y Facilidades Agropecuarias y Materiales Agrícolas	15
Inspección de Mercados	74
Región: Arecibo	5
Caguas	5

Región: Arecibo	5
Caguas	5
Mayaguez	6
Ponce	6
San Juan	52

Control Enfermedades y Plagas en Plantas 29

Control Enfermedades y Plagas en Animales 74

(Incluye trabajo de veterinario en el campo,
y prevención de brucelosis, etc.)

Análisis y Registro de Productos
y Materiales Agrícolas 32

Certificación de Aplicadores de
Plagidas de Uso Restringido 6

Ajuste de la Producción de Tabaco 4

(2) Oficina de Reglamentación Industria Lechera 19

Esta oficina se crea por la Ley 34 de 1957; prepara y promulga, después de un proceso de consulta y vista pública, los reglamentos que gobiernan la producción, elaboración, distribución, de leche y sus productos. Establece precios mínimos a nivel de productor y precios máximos para el consumidor. En el 1979 se reglamentaban 678 lecherías, 11 plantas elaboradoras con el siguiente personal:

3 agrónomos, 2 químicos y 14 técnicos y administrativos.

(3) **Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola**

Esta corporación pública de reciente creación es uno de los brazos operacionales de mayor impacto en la clientela del sector, creada por la Ley 30 de 1977 y a la cual se ascriben la Corporación de Crédito Agrícola y la Corporación de Desarrollo Rural. Estas tres entidades se explican más adelante en este Capítulo.

(4) **Autoridad de Tierras y la Corporación Azucarera están siendo evaluadas por otro Consultor, quien presentará un informe separado.**

El Secretario de Agricultura delega poderes a las agencias ejecutoras, particularmente a AFDA, por lo que es necesario establecer mecanismos de control efectivo sobre las pautas y política a seguir, el manejo de los fondos públicos, y el cumplimiento de las normas y reglamentos que han de guiar el desarrollo agrícola del país. Los mecanismos que el Secretario tiene a su disposición consisten de:

1. **Aprobación de las normas y reglamentos aplicables a los programas, proyectos y actividades.**
2. **Aprobación del presupuesto de la agencia de las transacciones presupuestarias.**

3. Retiene las funciones de planificación, programación y presupuesto a nivel de la Oficina del Secretario.
4. Mantiene la función de auditoria a nivel de la Oficina del Secretario.

2. ADMINISTRACION DE FOMENTO Y DESARROLLO AGRICOLA

Una de las acciones fundamentales para lograr la ejecución más efectiva del Plan de Desarrollo Agrícola es integrar y coordinar, hasta donde sea posible, todos los esfuerzos y recursos dispersos en varias instrumentalidades y agencias de gobierno para evitar la duplicación de funciones, reducir el número de agencias a las cuales tiene que acudir el agricultor en busca de servicios y fortalecer los servicios directos y ayuda técnica al agricultor. Es igualmente importante llevar los servicios agrícolas lo más cerca posible al agricultor, de manera que éste tenga acceso rápido a los mismos.

Para la consecución de dichos fines, se creó la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola en virtud de la Ley núm. 33 del 7 de junio de 1977, consolidando en una agencia la Corporación de Desarrollo Agrícola, la Administración de Servicios Agrícolas, la Oficina de Seguros Agrícolas, y la Oficina de Salarios Suplementarios. Estas unidades llevaban a cabo programas individuales para toda la Isla dirigidos desde las oficinas centrales en San Juan.

La ley orgánica propició la regionalización de los programas a base de una descentralización de autoridad operacional. La mayor parte de las decisiones

respecto a planes operacionales y actividades se ofrecen a través de cinco oficinas regionales y tres subregionales. La nueva estructura regional fortalece los servicios directos y ayuda técnica y económica al agricultor para el desarrollo de las empresas y otras actividades afines al agro, reduciendo a su vez, el número de agencias a las cuales tiene que acudir el agricultor para obtener los mismos. En adición, esta integración de servicios propicia la flexibilidad, agilidad y rapidez necesaria para que los distintos programas cumplan adecuadamente con los objetivos de la política agraria.

La creación de la estructura organizacional implementó la mayoría de las recomendaciones de un estudio preparado por el Negociado de Presupuesto, técnicos del Dept. de Agricultura y AFDA. La Ley #33 estableció el marco de referencia y el límite de acción en cuanto al alcance del estudio, y se lleva a cabo en tres fases:

Fase 1- determinar de los poderes y deberes delegados por el Secretario de Agricultura al Administrador AFDA; diseño provisional del Area Administrativa y la de apoyo gerencial, y la composición programática de AFDA.

Fase 2- determinar las funciones y la autoridad delegada a las regiones y las que se retienen a nivel central, y la organización conjunta de AFDA.

Fase 3- Revisión de los restantes elementos del sistema administrativo para ajustarlo a la experiencia habida en las fases anteriores.

Las recomendaciones del estudio (Cuadro III-3) han sido muy útiles y su implementación muy satisfactoria, lo que evidencia la calidad del trabajo realizado. Aunque fué una labor de conjunto se destaca la profesionalidad y excelencia de la labor de la División de Gerencia Gubernamental del Negociado de Presupuesto. Reconociendo este hecho se resume en varias partes de este Capítulo las recomendaciones del estudio sobre la estructura organizacional de AFDA.

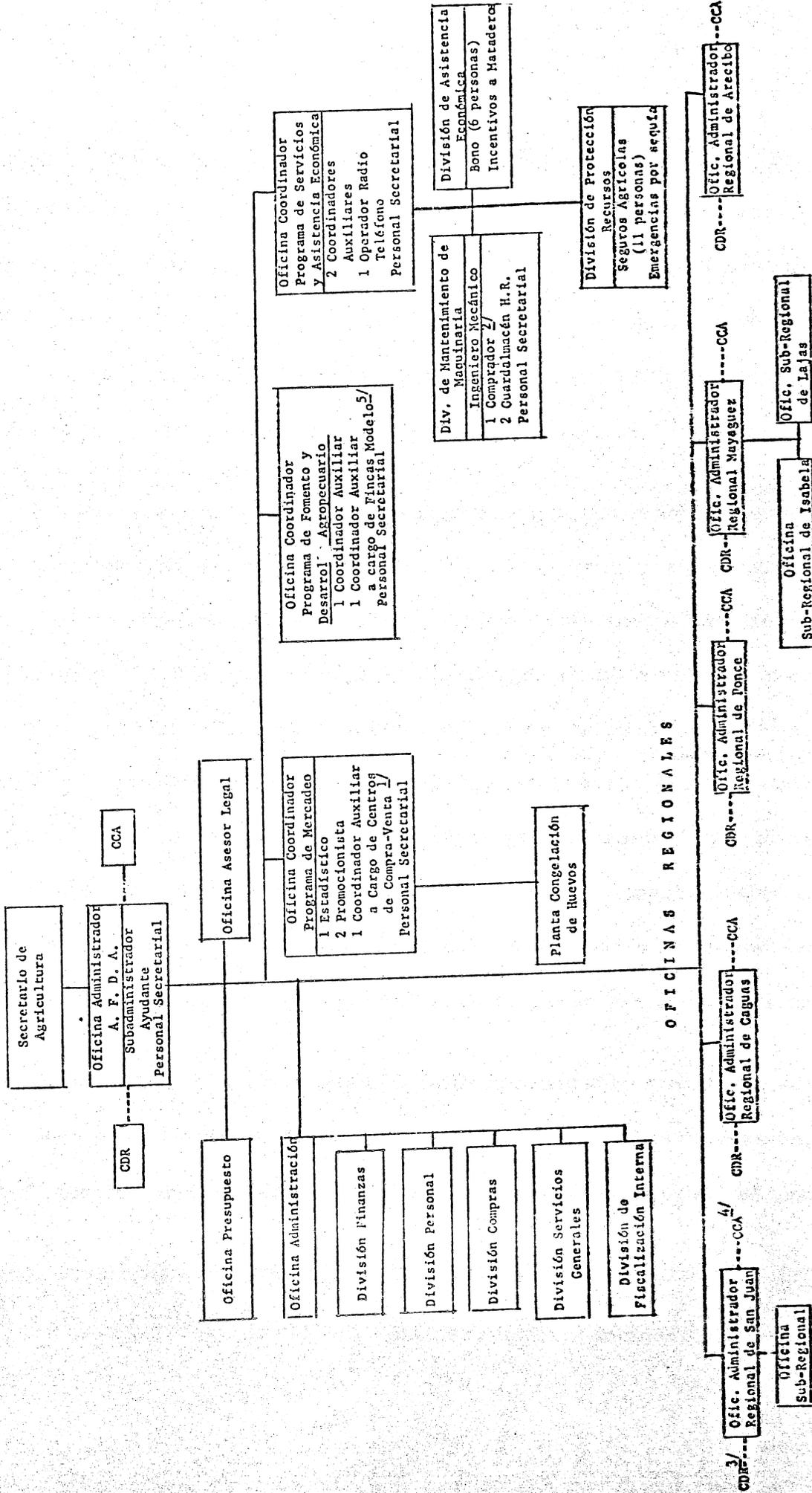
La experiencia con la reorganización de AFDA se puede resumir así: al comienzo hubo la natural resistencia al cambio pero se subsanó mediante orientación al personal a todos los niveles con información detallada de los cambios y explicaciones de las metas a lograrse. Lo más trabajoso fue la redistribución de funciones y responsabilidades para dar mayor autoridad a las regiones y llevar los servicios lo más cerca posible del agricultor. Los agrónomos y técnicos agrícolas fueron destacados directamente al campo en vez de operar desde las oficinas, estableciendo así una relación directa con el cliente (agricultor). El resultado neto ha sido una agilización de los servicios prestados como también una identificación mayor del personal de AFDA con los diferentes programas.

La estructura organizacional quedó compuesta por la Oficina del Administrador y Oficinas asesoras, la Oficina del Administrador Auxiliar a cargo del Área Administrativa, la Oficina de Coordinadores de Programas y las Oficinas Regionales.

El Cuadro III-4 es un organigrama que agrupa las diferentes unidades en términos de Dirección y Administración y el Nivel Operacional.

CUADRO III-3

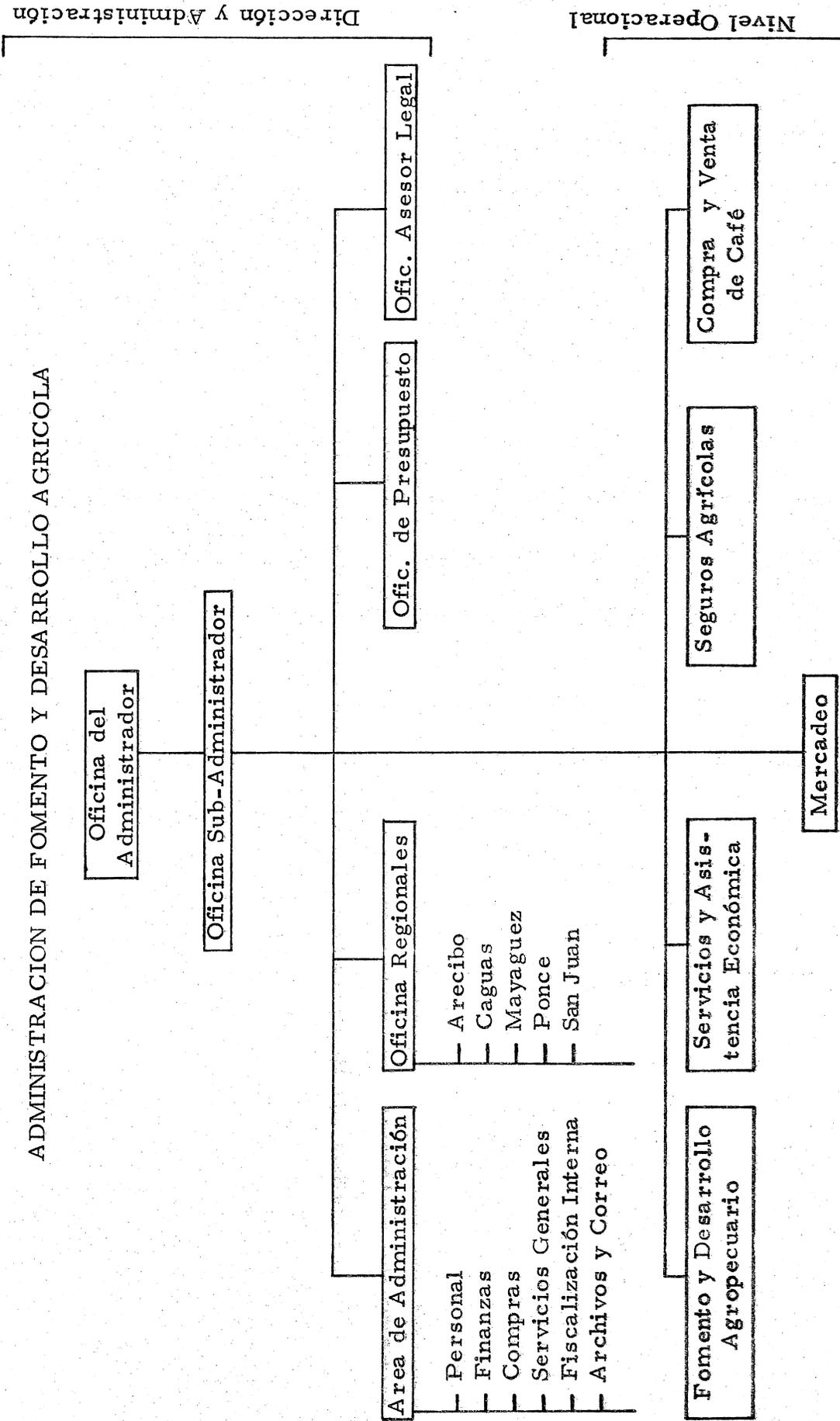
ADMINISTRACION DE FOMENTO Y DESARROLLO AGRICOLA



- 1/ El Coordinador Auxiliar a cargo de Centros de Compra-Venta de Mercado tendrá bajo su supervisión al Operador de Radio Teléfono. Este Coordinador Auxiliar supervisará, además, el personal a cargo de la Planta Pilado Café y del Almacén de Café
- 2/ El comprador de la División de Mantenimiento de Maquinaria tendrá bajo su supervisión a los 4 empleados a cargo de recoger y distribuir a los centros piezas compradas y/o reparadas.
- 3/ La sigla CDR representa a la Corporación de Desarrollo Rural
- 4/ La sigla CCA representa la Corporación de Crédito Agrícola
- 5/ Este coordinador Auxiliar estará comunicado con el Dep. de...

CUADRO III-4

ADMINISTRACION DE FOMENTO Y DESARROLLO AGRICOLA



Dirección y Administración

El Administrador AFDA opera dentro del marco de autoridad y responsabilidad delegadas por el Secretario de Agricultura. Como medidas de control el Secretario retiene las funciones de planificación, programación y presupuesto, la aprobación de reglamentos, y la función de auditoría.

Se sigue el patrón tradicional de organización gubernamental en las funciones de mando y administración, con un Sub-administrador, oficinas de especialistas asesores, y las unidades que dan apoyo al resto de la agencia. También se proveen los servicios auxiliares necesarios a los demás programas operacionales.

Al Nivel de Dirección y Administración hay asignados unos 539 puestos regulares de los cuales 104 son agrónomos y 435 están clasificados como puestos administrativos y de oficina. Aquí se incluyen las siguientes unidades:

Oficina del Administrador

Oficina del Sub-administrador y del Ayudante Especial

Area de Administración

Asesor Legal

Oficina de Presupuesto

Administradores Regionales

(aa) El Area de Administración esta dirigido por un Administrador Auxiliar. El Area se compone de los siguientes Divisiones: Finanzas, Personal, Compras, Servicios Generales y Fiscalización Interna.

La División de Finanzas esta compuesta por:

Sección de Tesorería y Preintervención, con grupos de pago para los tres tipos de incentivos; esto es, incentivos de facilidades; incentivos de fomento de producción, el bono a trabajadores e ingreso garantizado. Aquí se determina la legalidad y corrección de los pagos.

Sección de Recaudaciones

Sección de Contabilidad

La División de Personal

AFDA es un administrador individual. En esta división se lleva a cabo las funciones de reclutamiento, nombramiento y cambios, clasificación y retribución. Para la función de adiestramiento se depende del Departamento de Agricultura.

La División de Compras

Esta función normalmente se incorpora dentro de la unidad de Servicios Generales. En este caso se mantiene

separada por las cuantías de las transacciones (\$13 millones en el 1978), y la variedad de los materiales y artículos que se suministran a los programas, y los contratos de servicio.

La División de Servicios Generales

Provee una serie de servicios básicos y tiene a su cargo las actividades de control de propiedad, almacén, reproducción (impresión), mantenimiento y limpieza, comunicaciones, transportación y recepcionistas. También incluye la División de Archivo y Correo donde se controlan los documentos de AFDA y mantiene los expedientes de los agricultores.

La División de Fiscalización Interna

Desempeña funciones variadas tales como: inspección, fiscalización, supervisión y asesoramiento a los Centros de Ventas de Materiales y los Centros de maquinaria, con el propósito de mejorar su funcionamiento. La responsabilidad de auditoría de cuentas se mantiene en el Departamento respondiendo directamente al Secretario de Agricultura.

(bb) Oficina de Presupuesto

Se ocupa de evaluar el uso de los fondos asignados y mantiene al día los balances de los diferentes partidas y mantiene estrecho enlace con el Departamento de Agricultura en asuntos presupuestarios. Prepara las justificaciones para transacciones similares. Las peticiones presupuestarias de AFDA se preparan en el Departamento por razón de que allí se establecen las prioridades programáticas.

(cc) Asesor Legal

Brinde aquellos servicios de naturaleza legal que sean necesarios y coordina ese trabajo con la Oficina de Asuntos Legales del Departamento de Agricultura. Una función vital del Asesor es la preparación y revisión de los reglamentos de AFDA para operaciones y funcionamiento.

(dd) Administrador Regional

Dirige y supervisa el funcionamiento de las Oficinas Regionales, representando al Administrador AFDA y al Secretario de Agricultura. Tiene responsabilidad delegada sobre los programas de la agencia y las corporaciones adscritas con unidades en la Región (Corporación de Crédito Agrícola, Corporación para el Desarrollo Agrícola).

Para llevar a cabo las operaciones las Oficinas Regionales cuentan con Agrónomos Jefe y Agrónomos de Campo bajo la supervisión del Administrador Regional.

Los Agrónomos Jefe son responsables de la supervisión de los centros de servicio, fincas, etc., del Servicio y Asistencia Económica, los Centros de Compra-Venta, las plantas de maduración de guineos del Programa de Mercadeo, y el resto de las actividades del Area. También dirigen y supervisan el trabajo de los Agrónomos de Campo a su cargo, en determinada área geográfica.

Agrónomos de Campo - los servicios técnicos y las ayudas al agricultor están a cargo de este funcionario, y es responsable por el bienestar del grupo de agricultores en su respectiva zona geográfica. El agricultor recibirá toda la orientación y ayuda técnica por conducta del Agrónomo de Campo para lograr atención individualizada y concentrada al cliente ya que el Agrónomo se debe encargar de tramitar y hacer llegar al agricultor los subsidios, incentivos, ayuda técnica, pagos y orientación sobre la totalidad de los servicios que provee AFDA.

Nivel Operacional

Aqui se agrupan las unidades gestoras de la agencia, o sea, las tres areas programáticas, mas la Oficina de Compra-Venta de Café y la Oficina de Seguros Agrícolas.

(aa) Area de Desarrollo Agropecuario

Esta área tiene el objetivo de proveer ayuda a los agricultores para mejorar la eficiencia y aumentar la capacidad de producción de las fases agrícolas y fabril de las empresas agrícolas tradicionales, las que denoten posibilidades de crecimiento y aquellas empresas nuevas que tengan potencial de desarrollo. La finalidad de este propósito es aumentar la producción agrícola para sustituir las importaciones y para promover el mejoramiento económico de la zona rural de la Isla. A tales efectos, el Secretario de Agricultura ha promulgado normas y reglamentos para ofrecer incentivos, subsidios de costo, ayudas económicas, asistencia técnica y otros servicios para fomentar el desarrollo de las siguientes industrias:

• Tradicional

Azucar, Tabaco, Café, Lechera

• De Crecimiento Real

Frutales, Frutos Alimenticios, Ganado de Carne,
Agrícola, Porcina, Ornamentales

• Nueva con Pontencial

Arroz, Hortalizas

Para cada industria se han establecido metas específicas en el Plan Agrícola conjuntamente con las ayudas e incentivos que se ofrecen.

Bajo esta Area se incluye el programa de Fincas Modelo que intenta llevar al campo el conjunto de prácticas de la tecnología moderna, adiestrando a los agricultores y trabajadores agrícolas en las destrezas y métodos de la agricultura moderna.

(bb) Servicios y Asistencia Técnica y Económica

Esta área tiene como propósito el proveer al agricultor una serie de servicios directos a cambio de una pequeña inversión que de otro modo le sería imposible conseguir por estar fuera de su alcance económico. Incluye aquellos servicios que son

necesarios para desarrollar las fincas en su mayor potencial agrícola, tales como: arado y preparación de los terrenos, construcción de brechas y caminos, construcción de pozos profundos, encalado de terrenos, venta de semillas seleccionadas, el combate de plagas y enfermedades en las plantaciones y la provisión de materiales agrícolas y abono para ciertas empresas agrícolas. Además, incluye el suplemento salarial a los trabajadores agrícolas y la provisión de seguros agrícolas.

Estos servicios se proveen a través de los programas de Asistencia Económica (Suplemento de Salario, Subsidio Salarial, Bono a Trabajadores, Remodelación de macellos), de Asistencia Técnica, Protección de los Recursos Agrícolas (Combate de Plagas, Seguros Agrícolas), Provisión de Materiales, Mecanización Agrícola, (Servicios de Maquinaria, Construcción de Pozos Profundos), Producción y Distribución de Semillas (Propagación de Semillas de Caña, Producción Semillas de Tabaco, Producción de Frutales y de Cultivos Alimenticios, Producción de Cafetas, Producción de arbolitos forestales).

(cc) Mercadeo

La función básica del área de Mercadeo es promover el mercadeo ordenado y efectivo de los productos agrícolas,

y mejorar la calidad y presentación del producto para estimular su consumo. Para lograr estos objetivos, es necesario establecer precios mínimos al nivel de la finca y sistemas adecuados de mercadeo para los productos agrícolas a través del establecimiento de centros de acopio y de compra, suplementados por rutas de recolección donde sea necesario.

Esta Area incluye los siguientes programas: **Compraventa de Café;**
Compraventa de Productos Agrícolas (Planta de Congelar Huevos,
Planta de Maduración de Guineos) Garantía de Precios.

Para descargar las funciones de las tres Areas explicadas bajo los párrafos (aa), (bb) y (cc) se creó un mecanismo identificado como "Coordinadores de Programa". En la Estructura organizacional presenta en el Cuadro III-3 se denotan como:

Oficina del Coordinador-Programa de Fomento y Desarrollo Agropecuario
Oficina del Corrdinador-Programa de Servicios y Asistencia Económica
Oficina del Coordinador-Programa de Mercadeo

Los Coordinadores no tienen autoridad directa sobre los Administradores Regionales, aún cuando sus deberes están estrechamente vinculados con el funcionamiento de las regiones. Su propósito es dar apoyo y asesoramiento al Administrador en aspectos relativos a las operaciones de los programas, mantener coordinación interagencial

y ampliar los canales de comunicación entre las Regiones y la Oficina Central.

Tiene a su cargo la planificación y programación de los proyectos que se desarrollan en su Area, así como la supervisión de la Planta de congelación de huevos, la de pilado de café y el Almacén de Café.

El Coordinador de Servicios y Asistencia Técnica retiene el mayor número de actividades a nivel central por la naturaleza de las mismas.

El Coordinador de Fomento y Desarrollo Agropecuario es el que menos funciones operacionales tiene ya que la mayor parte de las actividades de este programa están delegadas a la Región.

3. CORPORACION DE CREDITO AGRICOLA

La Corporación de Crédito Agrícola se creó por la Ley núm. 68 de 1960, según enmendada, con el objetivo de proveer facilidades de crédito para el desarrollo de empresas agropecuarias y otras relacionadas con la agricultura en general, integrando así, en una sola institución gubernamental, todos los programas de crédito establecidos para esos fines. Las acciones y actividades que lleva a cabo la Corporación van encaminadas a atender las necesidades de financiamiento de aquellos agricultores y empresas agrícolas, para las cuales no existen fuentes provadas adecuadas de crédito.

Mediante la Ley núm. 33 del 7 de junio de 1977, esta Corporación queda adscrita a la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola. El Artículo 11C de la Ley 33 dispuso que la Corporación continuará funcionando como corporación pública con las funciones y programas que su ley orgánica o cualquiera otras leyes le hayan conferido. Transfiere al Secretario de Agricultura los poderes y facultades de la Junta de Directores de la Corporación y se suprime dicha Junta. El Secretario de Agricultura promulgó los reglamentos para la otorgación de préstamos. La Ley #33 también dispone que para autorizar préstamos de más de \$50,000 necesitará el endoso del Director de la Corporación y el Administrador AFDA.

La Corporación ofrece sus servicios de crédito al agricultor por medio de oficinas establecidas en cada una de las cinco regiones agrícolas, Arecibo, Caguas, Mayaguez, Ponce, San Juan, y de dos oficinas de área localizadas en Naranjito y Utuado. Estas oficinas hacen las investigaciones de crédito correspondientes y supervisan los proyectos agrícolas para los cuales se otorga el financiamiento. Es requisito indispensable que el agricultor que interese un préstamo se comprometa a realizar las prácticas agrícolas más adecuadas bajo la supervisión de la Corporación y de otros organismos del Gobierno relacionados con la agricultura. Además, se provee consejo técnico al agricultor para que éste obtenga el máximo provecho de su inversión.

Las actividades de la Corporación se sufragan con asignaciones legislativas, recobros de capital, transferencias de fondos del Departamento

de Agricultura, y de ingresos provenientes de intereses por concepto de préstamos concedidos y depósitos bancarios.

La operaciones de la CCA giran alrededor de tres programas:

(a) Prestamos directos; (b) Garantias bancarias; (c) Subsidio de Intereses.

En el Programa de prestamos directos se ofrece crédito directo a proyectos que se considren beneficiosos a la agricultura y que sean económicamente factibles. Se carga un tipo de interés de 7% y el periodo de amortización se adopta a la empresa. Los desembolsos son parciales según lo certifique los supervisores de préstamos de la Corporación.

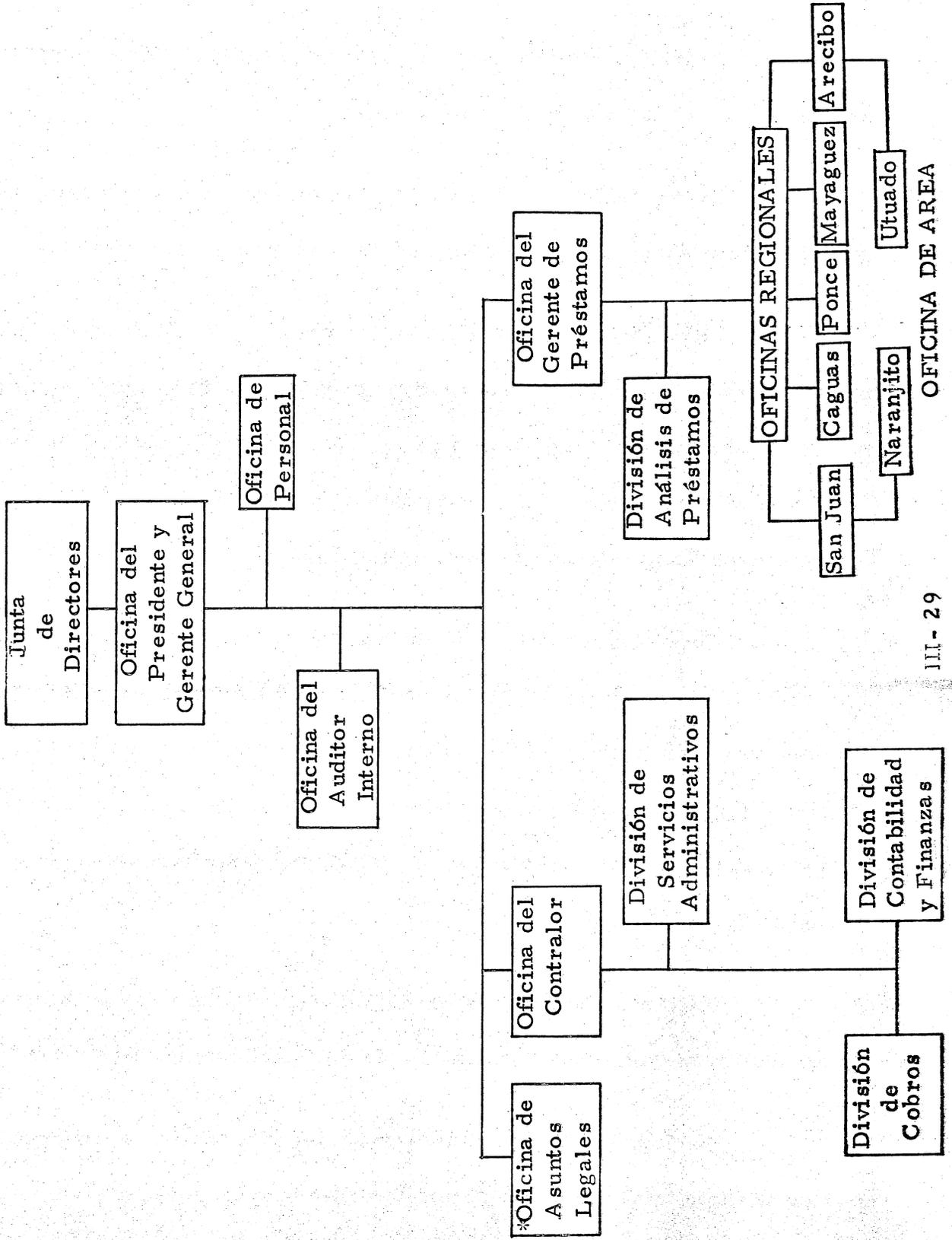
Cada Oficina Regional cuenta con un Agrónomo Jefe y Especialistas en Crédito Agrícola para llevar a cabo la investigación de las solicitudes, como también realizar la supervisión del préstamo otorgado. Los Directores de las Oficinas Regionales están autorizados a otorgar préstamos hasta \$10,000 colaterizados. Préstamos de mayor cuantía se canalizan, evalúan y se aprueban en la Oficina Central.

Bajo el programa de garantía de crédito la CCA garantiza préstamos de agricultores que se tramiten a través de instituciones financieras privadas.

La Ley #11 del 1973 autoriza a la Corporación a conceder subsidios por el importe total o parcial de los intereses de ciertos préstamos agrícolas concedidos por instituciones de crédito privadas.

CUADRO III-6

CORPORACION DE CREDITO AGRICOLA



La estructura organizacional de la CCA es relativamente sencilla.

Agrupando las unidades en tres niveles se visualiza en la forma siguiente,

(Cuadro III-6)

		<u>Núm. Puestos Regulares 1979</u>
<u>Nivel Gerencial</u>		
Oficina del Gerente y Administrador General		3
Oficina del Auditor Interno		4
Oficina de Personal		3
<u>Apoyo Administrativo</u>		
Oficina del Asesor Legal		7
Oficina del Contralor	2	29
División de Contabilidad y Finanzas	10	
División de Cobros	8	
División de Servicios Adm.	9	
<u>Nivel Operacional</u>		56
Oficina del Gerente de Préstamos	3	
División Análisis de Prestamos	5	
Oficina Región Arecibo (Utado)	11	
Caguas	9	
Mayaguez	9	
Ponce	9	
San Juan (Naranjito)	10	

4.

CORPORACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA

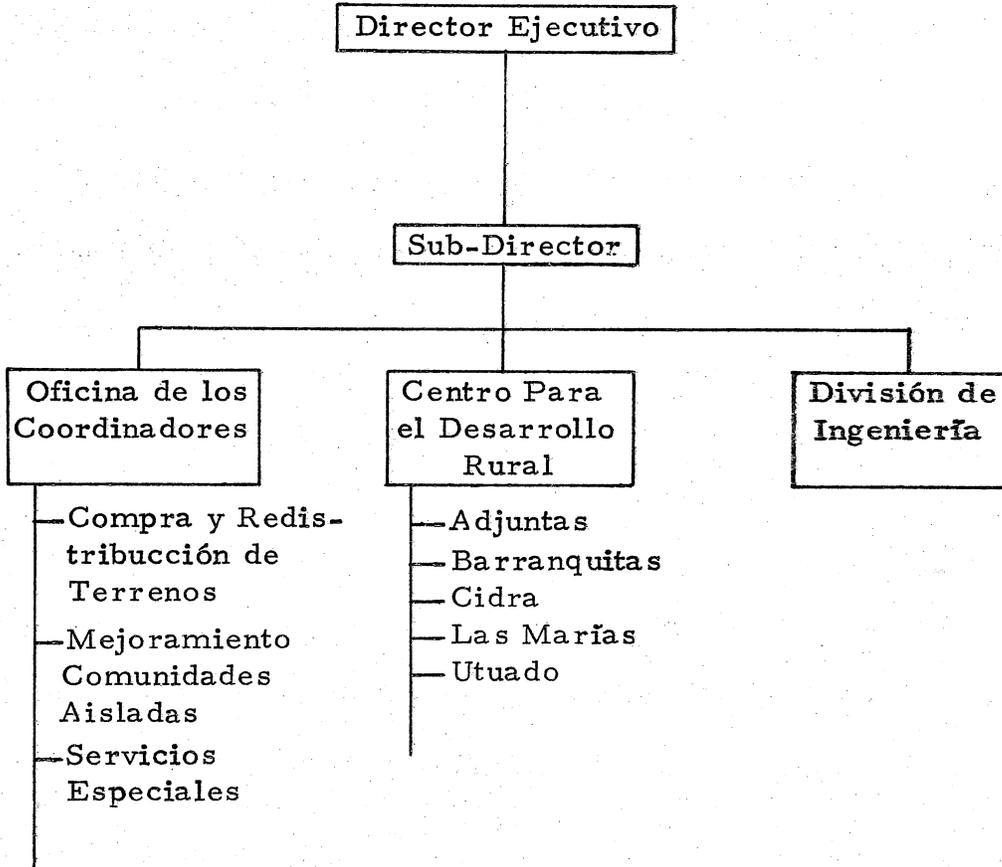
La CDR fué creada por la Ley #63 de 1973 con el fin de mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población rural. Mediante la Ley #33 de 1977, esta agencia queda adscrita a AFDA. El Artículo 11C de la Ley 33 dispuso que la CDR continuará funcionando como corporación pública con las funciones y programas que su ley orgánica o cualquiera otras leyes le hayan conferido.

El ámbito de acción de la Corporación cubre las zonas rurales de veinte pueblos de la región central oeste, cuya población se estima en 302,000 personas; a 24,035 que residen en 86 comunidades aisladas; y a 2,838 empresarios agrícolas establecidos en fincas familiares. Las acciones y actividades que realiza tiene el propósito de mantener la agricultura de tipo familiar con el fin de estimular la producción de alimentos para el consumo de la familia, establecer proyectos que generen empleos, y proveer facilidades comunales y de recreación.

La Corporación presta ayuda técnica y económica y otorga subsidios e calidad de incentivos para la ampliación, mejoramiento, compra, arrendamiento y construcción de mejoras permanentes y equipo para la producción, cosecha, elaboración y mercadeo de productos agrícolas; adiestra agricultores, trabajadores y a profesionales al servicio directo de actividades agrícolas o de naturaleza similar; y ayuda en el pago de seguros agrícolas o de otra índole

CUADRO III-7

CORPORACION PARA EL DESARROLLO RURAL



a aquellas personas y empresas cuyas condiciones económicas no les permitan tal gasto.

La administración de la agencia descansa en su Director Ejecutivo y en un Director Auxiliar de Operaciones, quien ayuda al Director en la Administración general de la Corporación. Cuenta con tres Coordinadores a cargo de los programas operacionales de la agencia a saber: Compra y Redistribución de Tierras, Mejoramiento de Comunidades Aisladas, y Servicios Especiales.

Los servicios administrativos, así como las funciones de personal, finanzas y presupuesto están bajo la responsabilidad de un Director de Servicios Administrativos.

Las actividades de la Corporación se coordinan a través de cinco centros de desarrollo, cuyas oficinas principales radican en los municipios de Las Marías, Utuado, Barranquitas, Adjuntas y Cidra.

El Cuadro III-7 presenta la estructura organizacional de la agencia, que de hecho es relativamente sencilla.

Nivel Gerencial

Oficina del Director Ejecutivo

Oficina del Sub-director (a cargo de los centros de desarrollo)

Apoyo Administrativo

División de Asuntos Legales

Oficina de Servicios Administrativos

Nivel Operacional

Oficina Coordinador - Adquisición y Redistribución de Tierras

Oficina Coordinador - Mejoramiento de Comunidades Aisladas

Oficina Coordinador - Servicios Especiales

- (a) Proyectos que generan actividad económica
- (b) Facilidades y servicios públicos
- (c) Servicios Agrícolas

División de Ingeniería

Centros para el desarrollo rural

Oficina Adjuntas

Oficina Barranquitas

Oficina Cidra

Oficina Las Marías

Oficina Utuado

5. JUNTA AZUCARERA

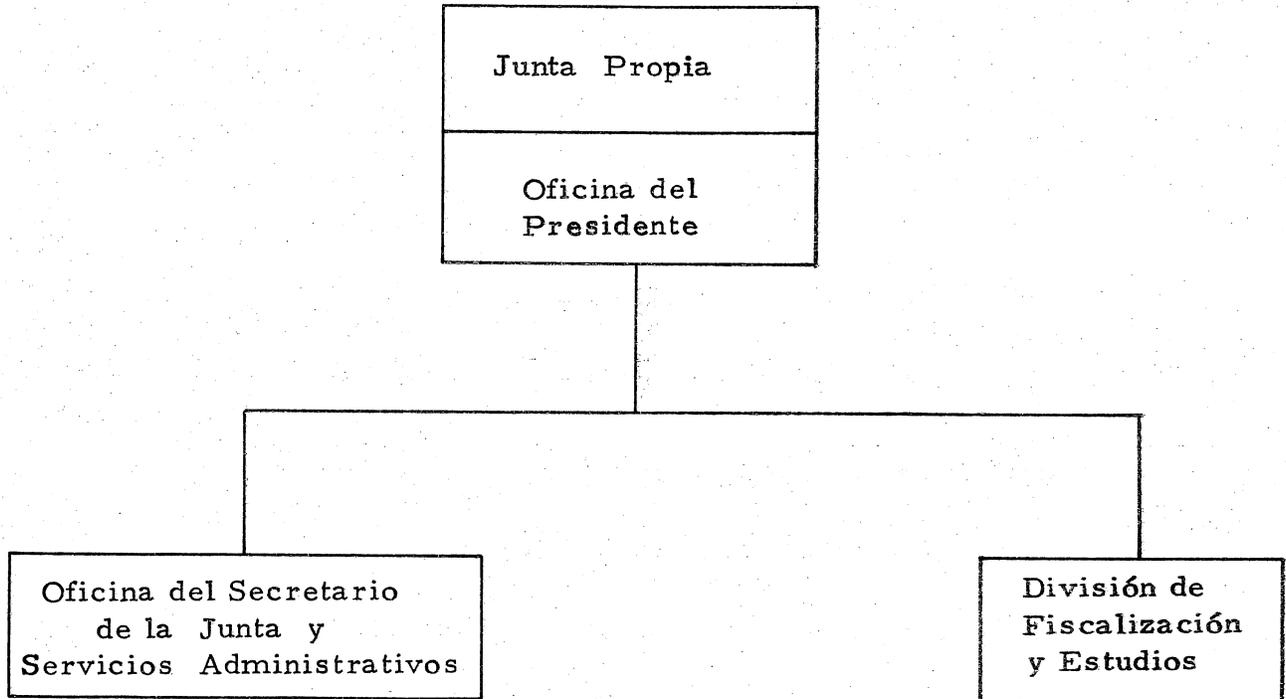
Esta Junta se creó por la Ley # 426 de 1951 para regular las transacciones comerciales entre los colonos y las centrales azucareras y para cuidar de que las normas y reglamentos emitidos al amparo de esta ley se cumplan por ambas partes. Se le considera como el tribunal de primera instancia para decidir controversias que surjan entre las partes en la interpretación de la Ley Azucarera de Puerto Rico, pero su misión principal es armonizar las relaciones comerciales entre los diversos intereses de la industria azucarera mediante:

- ° Reglamentación y fiscalización de la industria
- ° Adjudicación de contiendas entre colons y centrales
- ° Autorización de molienda en una central específica
- ° Recopilación de datos operacionales y estadísticos

Las decisiones de la Junta sólo son apelables ante el Tribunal Supremo de Puerto Rico.

La Junta Azucarera se compone de tres miembros nombrados por un término de cuatro años por el Gobernador con el consejo y consentimiento del Senado. Uno de sus miembros es designado Presidente, quien tiene a su cargo, además, la dirección administrativa del organismo. Los gastos de funcionamiento de la Junta Promedian \$230,000 y son sufragados por asignaciones del Fondo General.

Cuadro III- 8
JUNTA AZUCARERA



Esta entidad es pequeña en tamaño con 28 puestos regulares asignados en adición a los tres miembros oficiales. Su organización estructural es la siguiente: (Cuadro III-8)

Oficina del Presidente

Oficinas de los Miembros Asociados

Oficina del Secretario de la Junta

Oficina de Servicios Administrativos

División de Fiscalización y Estudios

6. ESTACION EXPERIMENTAL AGRICOLA

La Estación Experimental Agrícola es el organismo responsable de proveer el marco científico y tecnológico que propicie un desarrollo agrícola moderno que incluye la participación activa en la investigación de técnicas industriales para la elaboración y el empaque de alimentos, y para mejorar la calidad del ron producido en Puerto Rico. La Estación se ocupa principalmente de proveer al agricultor un conjunto de prácticas de tecnología moderna que haga posible el aumento de la producción y el rendimiento económico de la misma.

La Estación Experimental está integrada programática y administrativamente al Recinto Universitario de Mayaguez de la Universidad de Puerto Rico, según lo dispone la Ley núm. 1 de 1966.

La EEA como centro de investigación, no puede considerarse como una agencia de acción, a saber: Investigaciones agrícolas, Estudios en

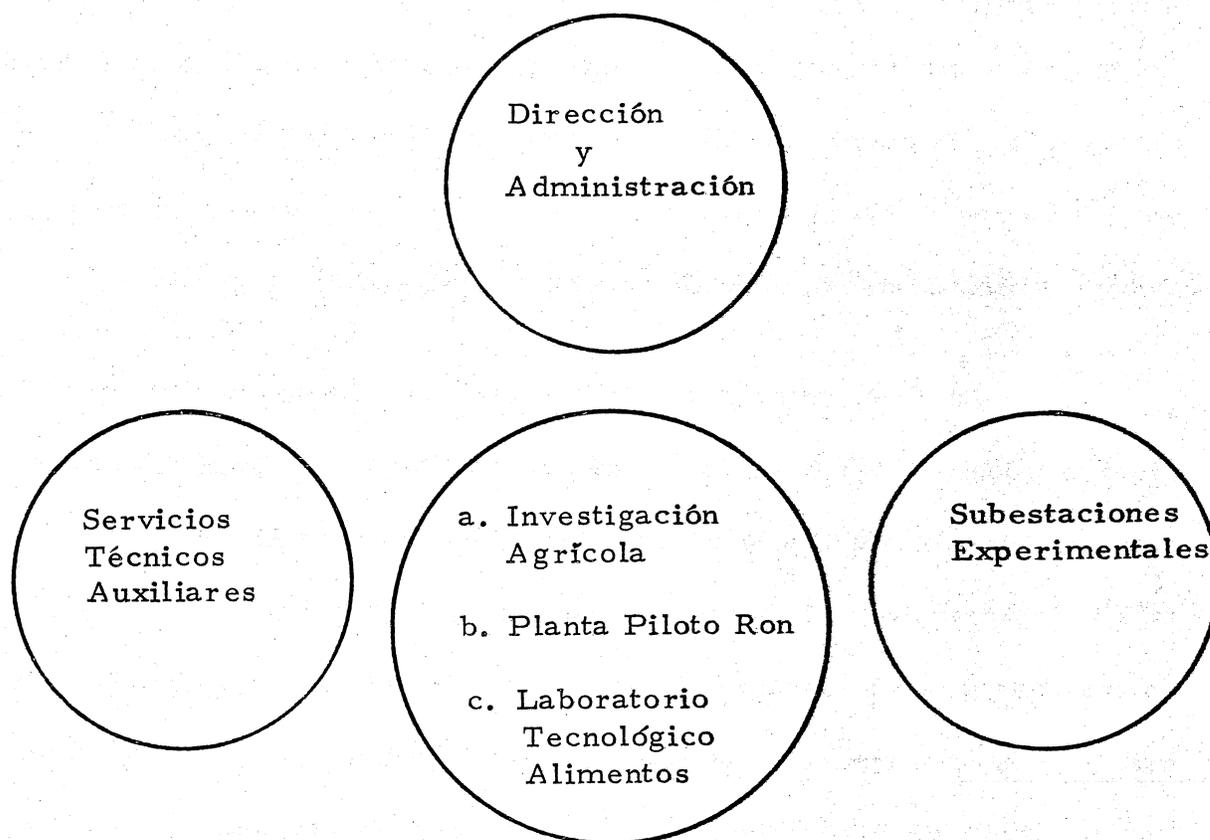
rones, Producción de semillas y Dirección y administración.

Este organismo junto al Servicio de Extensión Agrícola y la Facultad de Agricultura del Recinto Universitario de Mayaguez, componen el Colegio de Ciencias Agrícolas, integrando de esta forma la investigación, la divulgación y la docencia. El Director de la Estación Experimental Agrícola es nombrado por el Rector del Recinto Universitario de Mayaguez y es, a la vez, Decano Asociado del Colegio de Ciencias Agrícolas.

La EEA forma parte del sistema de estaciones experimentales, al nivel nacional, adscritas a los "land grant colleges". Como tal, funciona en estrecha vinculación con la Oficina de estaciones experimentales del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, y responde a las directrices y normas que dicho Departamento establece para el uso de los fondos federales asignados a las estaciones experimentales bajo las Leyes Hatch; McIntire Stennis; P. L. 89-106, "Grants for Basic and Applied Research," y "Research Facilities Act," y para el desarrollo de los proyectos de investigación y otras actividades que se sufragan con estos fondos.

El programa de investigación se lleva a cabo en siete departamentos o áreas de investigación y en las dos instalaciones industriales experimentales, en una unidad cooperadora del "Agricultural Research Service", así como en seis subestaciones.

La Estación Experimental desempeña sus funciones dentro de cuatro amplias areas de trabajo :

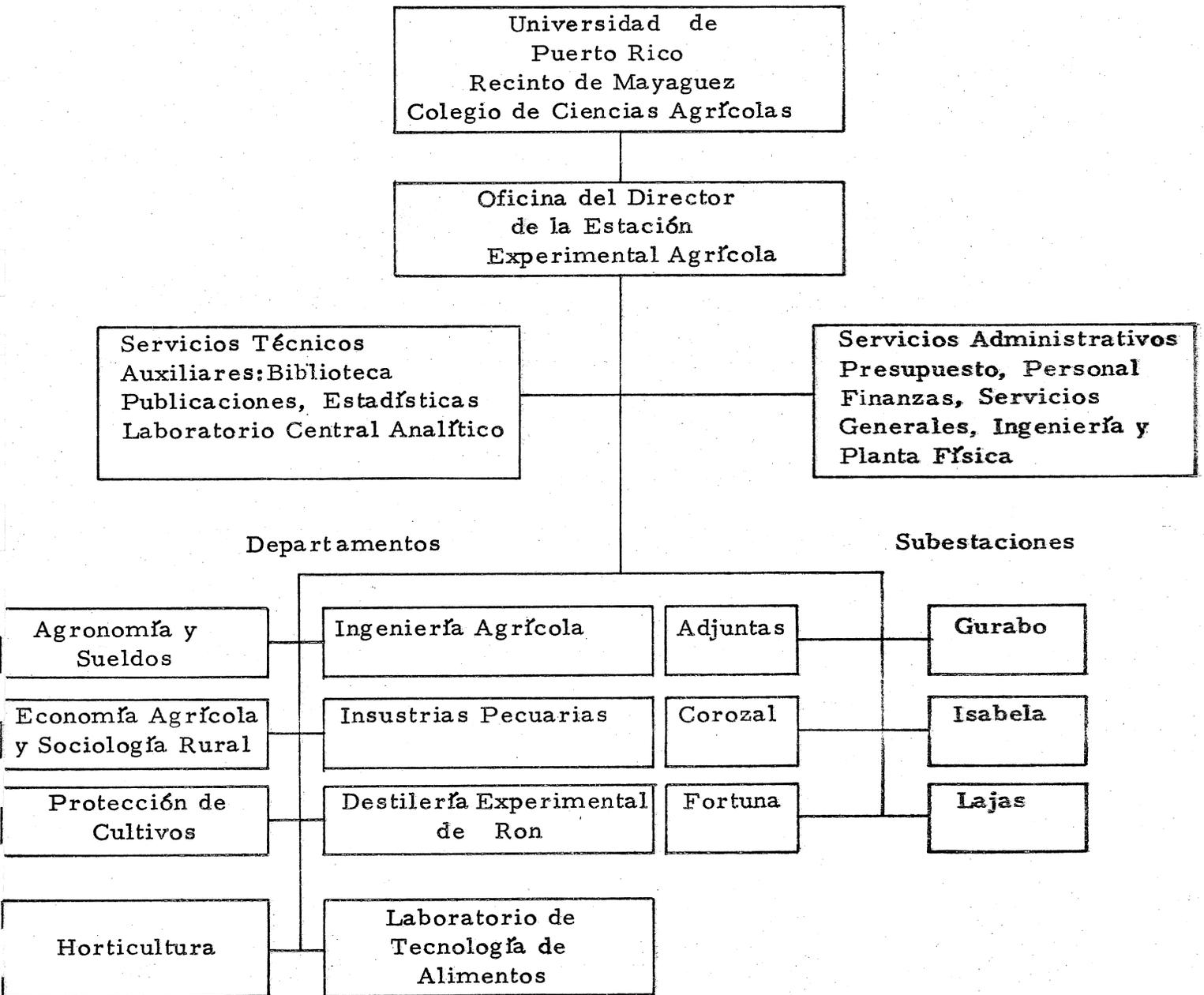


La estructura organizacional de la agencia distribuye las funciones y responsabilidad gerencial siguiendo la agrupación general arriba indicada, como se puede observar en el Cuadro III-9.

Bajo Dirección y Administración radica la autoridad gerencial de la agencia, la planificación y coordinación de las actividades en la Oficina del Director de EEA. Además, abarca los servicios administrativos de una agencia regular incluyendo la Oficina de Finanzas, Oficina de Presupuesto, Sección de Ingeniería y Planta Física y su Departamento de Servicios. Este

Cuadro III-9

Estación Experimental Agrícola



último tiene a su cargo los servicios de limpieza y mantenimiento de jardines, vigilancia, transportación y otros menesteres necesarios al programa.

Bajo Servicios Técnicos Auxiliares se incluye la Biblioteca, la Sección de Estadísticas y el Laboratorio Central Analítico.

La función de investigación agrícola es el área más grande de la agencia absorbiendo el 77% de los recursos de la agencia.

Las investigaciones que se realizan incluyen recomendaciones sobre variedades de plantas, época y distancia de siembras, abonamiento, combate de enfermedades y plagas, mecanización, alimentación y manejo de ganado vacuno y porcino, así como el mejoramiento o la creación de sistemas de mercadeo eficientes de los productos agropecuarios. Estas se llevan a cabo en los distintos departamentos especializados localizados en Río Piedras y Mayaguez o en la red de seis subestaciones experimentales en distintos puntos de la Isla. En muchas ocasiones, dichas investigaciones se llevan a cabo en fincas privadas.

Los Departamentos de investigación son:

- Economía Agrícola y Sociología Rural

Con Director del Departamento ubicado en Río Piedras

- Agoronomía y Suelos

Con Director del Departamento ubicado en Río Piedras

y un Director de Programa con sede en Mayaguez a cargo

de la coordinación de actividades con las unidades hermanas de la Facultad RUM y el Servicio de Extensión. Aparte de la labor investigativa opera el Laboratorio Central Analítico para analizar muestras de suelo como un servicio al agricultor.

- **Industrias Pecuarias**

Con Director del Departamento con sede en Rfo Piedras pero participa en subprogramas de RUM.

- **Protección de Cultivos**

Con Director del Departamento ubicado en Rfo Piedras. Opera una clínica de diagnóstico de enfermedades y plagas que atacan los cosechos comerciales.

- **Horticultura**

Con Director del Departamento ubicado en Rfo Piedras

- **Ingeniería Agrícola**

Con Director del Departamento con sede en Mayaguez ya que forma parte del RUM

Esta división de sedes de los departamentos de investigación, entre Rfo Piedras y Mayaguez, presupone una coordinación estrecha entre las entidades en la consecución de sus actividades y programas. Otra característica de la organización es el cúmulo de responsabilidades asignadas al Director del Departamento. Se le requiere que atienda funciones de investigación, de

divulgación y docencia, además de tener la responsabilidad de administrar su Departamento. Esto es, el Director como científico jefe ha de supervisar y dirigir el grupo de trabajo de especialistas de su Departamento. En la función de enseñanza se supone forme parte de la facultad del Colegio de Ciencias Agrícolas. En la función de divulgación ha de ofrecer orientación periódica a los extensionistas de campo como líder de un grupo especializado.

Esta responsabilidad tridimensional del Director es deseable y conveniente en teoría, pero surgen serias dudas de su practicabilidad ante la realidad y circunstancias de Puerto Rico. Se diluye el tiempo del Director reduciéndole su efectividad de poder dedicar atención concentrada a cada una de esas funciones.

Las dos plantas industriales, la Planta Piloto de Ron y el Laboratorio de Tecnología de Alimentos, están localizadas en Río Piedras y son dirigidas por sus respectivos directores técnicos.

Los departamentos preparan, ponen en ejecución y dirigen los proyectos de investigación planificados de acuerdo al programa maestro, el cual se revisa anualmente.

Por lo general, cada una de las 6 subestaciones se dedica principalmente a purebas experimentales en cultivos o empresas específicas: en Lajas, la ganadería de leche en sus fases de alimentación, arroz y caña; en Gurabo, el tabaco, caña y ganadería de leche en sus fases de manejo y alimentación; en

Isabela, granos, caña y hortalizas; en Corozal, ganado para carne y frutos farináceos; en Juana Díaz (Fortuna), frutales, hortalizas y caña; y, en Adjuntas, café, cítricas y otras cosechas típicas de la zona montañosa.

El programa de investigación se divide por empresas (por ejemplo: café, plátanos, hortalizas y legumbres, ganadería y avicultura, arroz, ron, etc.) en grupos interdisciplinarios con la misión de buscar soluciones a problemas técnicos. Se le denomina como Grupo de Empresa.

Cada Grupo de Empresa se compone de agricultores particulares, por científicos y por otro personal del Colegio de Ciencias Agrícolas y de agencias de gobierno, señala las metas de producción, identifica los problemas principales y recomienda prioridades para la investigación .

Los científicos asignados al Grupo desarrollan el programa de investigación con objetivos y prioridades definidas. Cada empresa agrícola está a cargo de un líder cuya función es coordinar los trabajos que realizan los miembros del Grupo. Los Grupos de Empresa se reúnen todos los años en el mes de enero para programar la investigación del nuevo año fiscal a la luz de los logros y adelantos habidos en el año anterior.

Los Directores de los Departamentos y unidades de investigación preparan el programa departamental y el de los proyectos de investigación a su cargo de acuerdo a los programas recomendados por los Grupos de Empresa.

Es en los Departamentos que se desarrollan los proyectos de investigación, bajo la supervisión de sus directores. Los Directores de Departamento son responsables de que los fondos asignados a los proyectos se empleen en forma efectiva.

Cada proyecto de investigación está a cargo de un líder quien tiene la responsabilidad del desarrollo del programa de trabajo y de coordinar la labor de los científicos que participan en el proyecto para el logro de las metas establecidas.

Las subestaciones están a cargo de un administrador responsable de su administración y de proveer a los científicos que trabajan en la subestación las facilidades y servicios necesarios para el desarrollo efectivo de los programas de investigación. Los Directores de Departamento son responsables del trabajo de investigación que se lleva a cabo en las subestaciones así como el uso efectivo de los fondos de su Departamento asignados a cada subestación.

7. SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA

El Servicio de Extensión Agrícola se estableció en Puerto Rico mediante la Resolución Conjunta #3 de 1933 y la Ley #221 de 1938. Ambas piezas legislativas hicieron posible la extensión a Puerto Rico de los beneficios de la Ley Smith-Lever de 1914, que creó un Servicio de Extensión Agrícola dentro del sistema universitario conocido por Land Grant Colleges, en cooperación con el Departamento de Agricultura Federal. El Servicio de Extensión está integrado, programática y administrativamente, al Recinto Universitario de

Mayaguez de la Universidad de Puerto Rico, en virtud de la Ley #1 de 1966.

Este organismo, conjuntamente con la Estación Experimental Agrícola y la Facultad de Agricultura del Recinto Universitario de Mayaguez, componen el Colegio de Ciencias Agrícolas de la Universidad de Puerto Rico, integrando así tres (3) elementos básicos para el desarrollo efectivo de una agricultura eficiente: la divulgación, la investigación y la docencia.

La SEA está dirigida por un Director que también es Decano Asociado de Ciencias Agrícolas, nombrado por el Rector del Recinto Universitario de Mayaguez con el consentimiento del Consejo de Educación Superior.

El objetivo básico de esta agencia es educar a los agricultores, a las amas de casa, a los jóvenes y a otras personas en el uso de conocimientos, prácticas y técnicas que propendan a mejorar la agricultura, la vida familiar y el desarrollo de los recursos de su comunidad.

A tales fines desarrolla un programa educativo con demostraciones prácticas de agricultura, economía del hogar y desarrollo de los recursos de la comunidad, con énfasis en la ruralidad y comunidades pobres (personas con ingresos bajos), en la realización de las siguientes actividades:

- (1) Enseñar técnicas que conduzcan a modernizar la producción agrícola y la crianza de aves y reses.
- (2) Distribuir publicaciones de interés al agricultor

- (3) Organizar y respaldar Club 4-H
- (4) Asesoramiento familiar sobre nutrición y economía del hogar
- (5) Orientar a comunidades a organizarse en la brega de sus problemas.

La estructura organizacional de la agencia (Cuadro III-10) refleja el contenido de sus cuatro programas, a saber: Educación agrícola, Economía del hogar, Juventudes y Club 4-H, y Desarrollo de los recursos de la comunidad.

La dirección de la agencia está a cargo del Director de Extensión, un Director Asociado y cuatro Directores Auxiliares encargados de las operaciones de campo, actividades administrativas y evaluación e informes.

La supervisión y evaluación están a cargo de un cuerpo de supervisores auxiliados en la fase técnica por especialistas en distintas materias.

En la Oficina del Director y la Oficina del Director Asociado radica la autoridad gerencial de la agencia la planificación y coordinación de las actividades de la agencia. El apoyo administrativo a todas las unidades de la agencia está en la Oficina del Director Auxiliar a cargo de Servicios Administrativos con las secciones regulares de finanzas, presupuesto, personal, archivo y correo, y servicios generales.

Cada programa y sus operaciones de campo está dirigido por un Director Auxiliar desde cuyo Oficina se preparan los planes, actividades y proyectos que implementa a través de la Isla.

La Oficina de Medios Educativos e Información produce el material informativo y didáctico relacionado con cada programas. También se encarga de proveer los avisos, noticias e información a los medios de comunicación sobre actividades y proyectos de interés general.

8. INSTITUTO MAYAGUEZANO DE AGRICULTURA TROPICAL

El Instituto Mayaguezano de Agricultura Tropical fue fundado en el 1901 como una de las numerosas unidades establecidas por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para llevar a cabo investigaciones agrícolas de interés general sobre agricultura tropical.

En sus comienzos, este organismo servía las necesidades agrícolas de la Isla. Luego de fundada la Estación Experimental Agrícola, el Instituto orientó sus proyectos de estudios e investigaciones hacia los cultivos tropicales y problemas confrontados por la agricultura local así como la continental. En la actualidad, pone especial énfasis en las áreas de investigaciones que no son cubiertas por la Estación Experimental. De igual forma, trabaja conjuntamente con ésta en ciertas investigaciones agrícolas.

El Instituto es un organismo establecido, financiado y manejado por el Departamento de Agricultura Federal. El Gobierno de Puerto Rico aporta

alrededor de 11% para sus gastos de funcionamiento que en el 1979 totalizaron \$833,700.

El Instituto está dirigido por un Director y Oficial a cargo. Este es responsable al Director del Area de la Región Sur del Servicio de Investigaciones Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos que incluye entre otros, a Puerto Rico, Islas Vírgenes y Florida. Las oficinas de este organismo están localizadas en el municipio de Mayaguez.

B. Recursos Del Sector

Los recursos del sector se componen de las asignaciones presupuestarias y el número de puestos asignados. El presupuesto consolidado para sufragar los gastos de funcionamiento totalizó \$387,484,000 en el 1978, bajando a \$371,161,000 en el 1979 y a \$367,367,000 en la petición presupuestaria del 1980. Estas asignaciones se sufragan con fondos estatales (44% - 48%), ingresos propios generados en las agencias (49% - 52%), y fondos federales (3% - 5%).

Origen de los Fondos

Año Fiscal	Presupuesto Funcional Consolidado \$000	Fondo General Estatal		Ingresos Propios		Fondos Federales	
		\$000	%	\$000	%	\$000	%
1980	387,484	171,092	44%	200,674	54%	15,718	4%
1979	371,161	170,169	46%	182,048	49%	18,944	%
1978	367,365	178,064	48%	179,423	49%	9,878	%

Cuadro III-11

Sector Agropecuario
Presupuesto Para Gastos de Funcionamiento

	<u>1978</u> \$000	<u>1979</u> \$000	<u>1980</u> \$000
Departamento de Agricultura	7292	8314	7547
AFDA	113302	100396	104812
Corporación Crédito Agrícola	7926	7811	8192
Corporación Desarrollo Agrícola	2425	6777	6430
Autoridad de Tierras	25070	19633	19765
Corporación Azucarera a)	214700	209509	202548
Junta Azucarera	188	231	231
Estación Experimental Agrícola b)	8618	8617	8780
Servicio Extensión Agrícola c)	7905	9275	9002
Instituto Agrícola Tropical d)	<u>58</u>	<u>58</u>	<u>58</u>
	387484	371161	367365
Ingresos Propios de Operaciones:			
AFDA	55,412	45,001	45,847
Corp. Crédito Agrícola	7,926	7,811	8,192
Autoridad de Tierras	15,021	19,634	19,766
Corporación Azucarera	91,676	96,823	10,359
Estación Experimental Agrícola	<u>1,057</u>	<u>900</u>	<u>900</u>
Sub-total	171,092	170,169	178,064

- a)
- b)
- c)
- d)

PROGRAMA DE INVERSIONES
DE CUATRO AÑOS
(UNA RELACION DE LA PROGRAMACION GUBERNAMENTAL)
DOCUMENTO PARA VISTA PUBLICA

AÑOS FISCALES 1979-80 - 1982-83

III-50-A

SECTOR AGROPECUARIO
PROGRAMA DE INVERSIONES RECOMENDADO PARA EL CUATRIENIO
(Miles de Dólares)

	:	:	:	:	:
	1979-80	1980-81	1981-82	1982-83	Total
<u>Agencia</u>					
Departamento de Agricultura	7,992	8,374	8,979	9,103	34,448
Junta Azucarera de Puerto Rico	100	100	100	100	400
Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola	104,944	107,549	107,549	107,549	427,591
Autoridad de Tierras	28,270	28,417	26,762	27,915	111,364
Corporación Azucarera de Puerto Rico	217,448	211,713	220,073	223,408	872,642
Estación Experimental Agrícola	7,551	7,909	8,284	8,517	32,261
Servicio de Extensión Agrícola	9,086	9,540	10,000	10,490	39,116
Instituto Mayaguezano de Agricultura Tropical	794	800	803	806	3,203
Corporación para el Desarrollo Rural	6,643	6,800	6,800	6,800	27,043
Corporación de Crédito Agrícola	13,237	15,687	17,457	19,342	65,723
Total	396,065	396,889	406,807	414,030	1,613,791
<u>Origen de Recursos</u>					
Asignaciones del Fondo General	136,304	139,231	143,672	141,073	560,280
Aportaciones del Gobierno Federal	10,134	10,772	11,454	12,183	44,543
Fondos Autogenerados	199,086	206,951	212,107	221,980	840,124
Préstamos	44,905	35,186	34,938	34,421	149,450
Otros	5,636	4,749	4,636	4,373	19,394
Total	396,065	396,889	406,807	414,030	1,613,791

AUTORIDAD DE TIERRAS
PROGRAMA DE INVERSIONES RECOMENDADO PARA EL CUATRIENIO
(Miles de Dólares)

	:	:	:	:	:
	: 1979-80	: 1980-81	: 1981-82	: 1982-83	: Total
<u>Uso de Recursos</u>					
Gastos de Funcionamiento	: 28,085	: 28,237	: 26,637	: 27,790	: 110,749
Mejoras Permanentes	: 185	: 180	: 125	: 125	: 615
Total	: 28,270	: 28,417	: 26,762	: 27,915	: 111,364
<u>Origen de Recursos</u>					
Fondos Autogenerados	: 22,874	: 23,928	: 22,406	: 23,842	: 93,050
Otros	: 5,396	: 4,489	: 4,356	: 4,073	: 18,314
Total	: 28,270	: 28,417	: 26,762	: 27,915	: 111,364

CORPORACION AZUCARERA DE PUERTO RICO
PROGRAMA DE INVERSIONES RECOMENDADO PARA EL CUATRIENIO
(Miles de Dólares)

	:	:	:	:	:
	: 1979-80	: 1980-81	: 1981-82	: 1982-83	: Total
<u>Uso de Recursos</u>					
Gastos de Funcionamiento	: 203,948	: 207,813	: 215,973	: 219,108	: 846,842
Mejoras Permanentes	: 13,500	: 3,900	: 4,100	: 4,300	: 25,800
Total	: 217,448	: 211,713	: 220,073	: 223,408	: 872,642
<u>Origen de Recursos</u>					
Asignaciones del Fondo General	: 57,677	: 57,000	: 60,700	: 58,000	: 233,377
Fondos Autogenerados	: 120,300	: 126,517	: 131,400	: 139,187	: 519,339
Préstamos	: 39,341	: 28,186	: 28,973	: 25,421	: 141,928
Total	: 217,448	: 211,713	: 220,073	: 223,408	: 872,642

INSTITUTO MAYAGUEZANO DE AGRICULTURA TROPICAL
PROGRAMA DE INVERSIONES RECOMENDADO PARA EL CUATRIENIO 1/
(Miles de Dólares)

	:	:	:	:	:
	:	1979-80	:	1980-81	:
	:	803	:	1981-82	:
	:	806	:	1982-83	:
	:				Total
<u>Uso de Recursos</u>					
Gastos de Funcionamiento	:	794	:	800	:
	:	803	:	806	:
	:				3,203
<u>Origen de Recursos</u>					
Asignaciones del Fondo General	:	97	:	100	:
	:	100	:	100	:
	:	100	:	100	:
	:				397
Aportaciones del Gobierno Federal	:	697	:	700	:
	:	703	:	706	:
	:				2,806
Total	:	794	:	800	:
	:	803	:	806	:
	:				3,203

1/ Estimados hechos a base de la información del presupuesto de 1978-79, con un estimado de aumento de 4.9 por ciento anual debido a que el Instituto no nos envió su programa de inversiones de cuatro años.

Estos recursos están dirigidos a proveer los incentivos para revitalizar y renovar el sector y conseguir aumentar la inversión privada en empresas agrícolas, y para continuar fomentando, promoviendo y diversificando la actividad agrícola.

En términos de recursos humanos el sector cuenta con alrededor de 12, 800 puesto regulares asignados clasificados en diferentes categorías. El desglose por agencia es como sigue:

Cuadro III-12

Sector Agropecuario
Recursos Humanos

	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>
Depto. de Agricultura	532	663	715 a)
AFDA	1634	1674	1674
Corporación Crédito Agrícola	126	99	99
Corporación Desarrollo Agrícola	201	320	382
Autoridad de Tierras	1285	1416	1685
Corporación Azucarera b)	8150	7100	6800
Estación Experimental Agrícola	749	737	737
Servicio Extensión Agrícola	675	683	683
Instituto Agrícola Tropical	19	19	19
Junta Azucarera	<u>39</u>	<u>31</u>	<u>31</u>
Total	13410	12742	12825

a) No incluye 487 posiciones asignadas por la Administración del Derecho al Trabajo.

b) Tiempo muerto

C. Limitación Estructural y/o Financiera

1. Administración de Personal

Las agencias del sector operan con diferentes conjuntos de reglas de personal, pero todos están orientados al concepto de igual paga por igual trabajo y al sistema de mérito. Hay dos agencias bajo OCAP, otras dos son administradores individuales, y tres son administradores excluidos. Las agencias dentro del sistema universitario rigen sus empleados bajo administración individual y administración excluida.

◦ Administración Central

(Se rige y controla por la Oficina Central de Administración de Personal)

Departamento de Agricultura

Junta Azucarera

◦ Administración Individual

(Se rige por el Reglamento de Áreas Esenciales mediante el cual OCAP aprueba plan de clasificación y retribución, la asignación y reasignación de escalas de puestos, y los reglamentos internos de la agencia)

Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola

Corporación para el Desarrollo Rural

Estación Experimental

Servicio de Extensión

Instituto Agrícola

} cubre al personal docente, profesional, técnico, o gerencial

° Administración Excluído

(Las agencias exentas de OCAP por carta formativa tiene fuerza de ley)

Corporación Crédito Agrícola

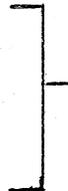
Autoridad de Tierras

Corporación Azucarera

Estación Experimental

Servicio de Extensión

Instituto Agrícola



cubre empleados de campo, de oficina, y de personal no docente

El Consultor no se percató de limitación a dificultad seria en el trámite o flujo decisional de las transacciones de personal en las agencias del sector. No se detectó evidencia para determinar si el entrelazamiento de las diferentes tipos de administración de personal hayan causado disloques, desbalance o descontento en los empleados.

En el caso de las agencias bajo el sistema universitario existe el problema de proveer adecuadamente por el impacto financiero del nuevo convenio, ya que el trámite presupuestario de cada agencia esta divorciado de la negociación colectiva que lleva a cabo el Presidente de la Universidad y que finalmente pasa al Consejo de Educación Superior. En ocasiones la agencia tiene que recortar fondos de los programas para absorber el impacto de aumentos de sueldo de empleados unionados aprobados por el CES posterior a

la aprobación del presupuesto del año.

La estructura organizacional existente no dispone para servicios a nivel central especializados sobre negociación colectiva, ni de una sección con personal idóneo que pueda servir de mediador en caso de quejas y agravios o conflictos laborales que han de surgir por la naturaleza de las operaciones mismas. Es necesario que haya continuidad y consistencia en las relaciones de personal, y conocimiento claro de las leyes laborales para conseguir un clima positivo y pacífico en la brega de cuestiones batallantes obrero patronales.

2. Regionalización y Poder Decisional

La regionalización debe acompañarse con el principio gerencial de descentralización. De otra forma las oficinas extramurales serían meros puntos de contacto y orientación refiriendo todos los asuntos que requieren decisión al nivel central.

Con la creación de AFDA y la delegación de funciones y actividades del Administrador AFDA al Administrador Regional se le ha dado vigencia efectiva al principio de regionalización haciendo posible llevar los servicios bien cerca de la clientela. En estas oficinas regionales se tramitan y en gran medida se toman las decisiones relacionadas con los programas del Departamento de Agricultura, AFDA y la Corporación de Crédito Agrícola. El Servicio de Extensión mantiene secciones de servicio y orientación en las oficinas regionales de AFDA pero le falta integrarse con las otras unidades

dedicadas a resolver los problemas técnicos del agricultor.

El Cuadro III-12 demuestra gráficamente los pueblos o regiones servidas por las agencias del sector.

Cuadro III-12

Regiones Servidas Por las Agencias del Sector

	<u>Depto. Agric. Oficina Regional</u>	<u>AFDA Oficina Regional</u>	<u>CCA Oficina Regional</u>	<u>CDR Centro Desarrollo</u>	<u>EEA Sub- Estación</u>	<u>SEA Orien tación</u>
Arecibo	X	X	X			X
Caguas	X	X	X			X
Mayaguez	X	X	X			X
Lajas	X	X	X		X	X
Isabela	X	X	X		X	X
Ponce	X	X	X			X
San Juan	X	X	X			X
Barranquitas	X	X	X	X		
Adjuntas				X	X	X
Cidra				X		X
Corozal					X	X
Fortuna					X	X
Gurabo					X	X
Las Marías				X		X
Utua				X		X
Pueblos restantes						X

IV. CONCEPTO ESTRUCTURAL GENERAL DE LA REORGANIZACION PROPUESTA

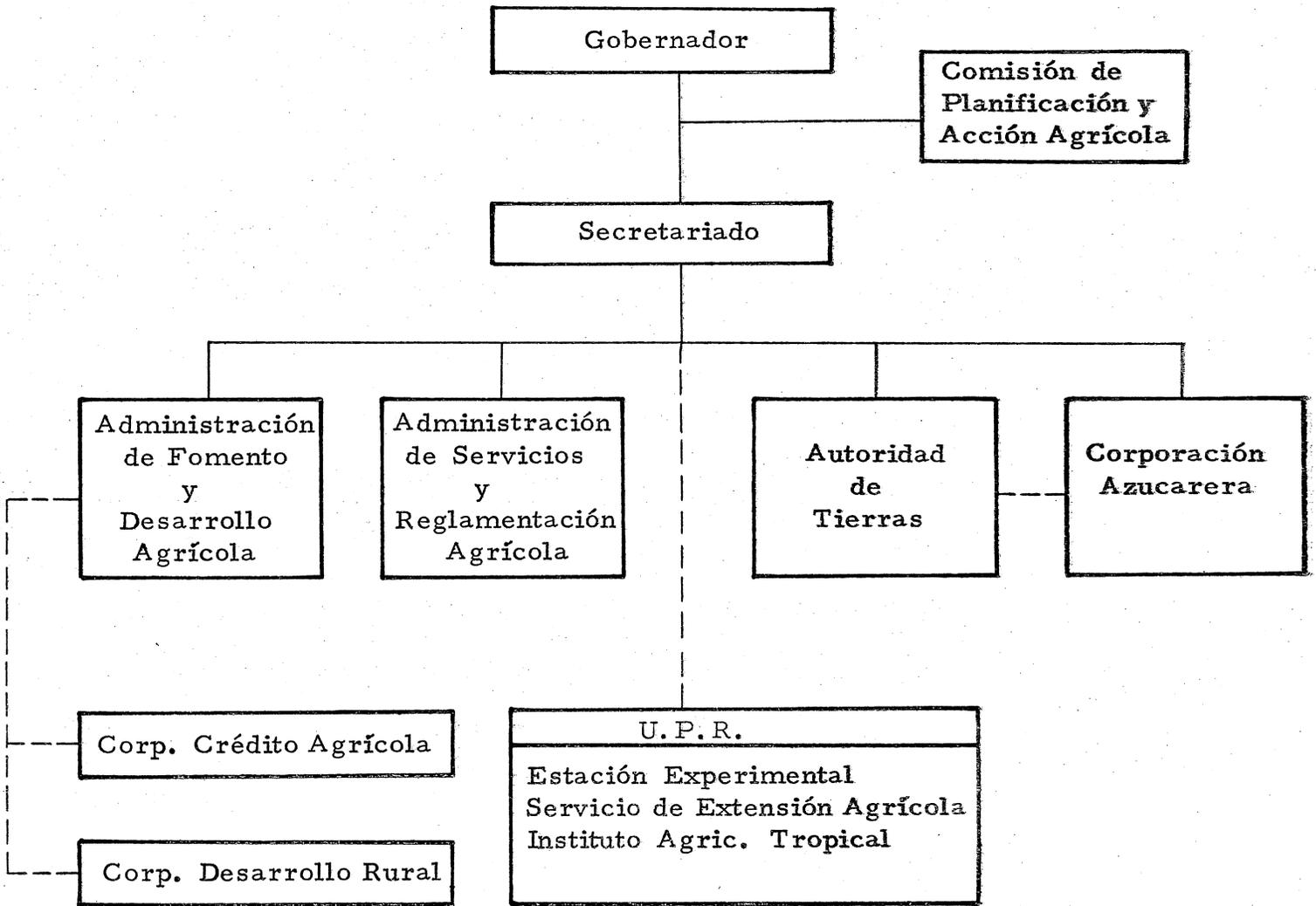
El Secretario de Agricultura promulgó un programa ambicioso como realista de recuperación y rehabilitación agrícola. Las metas y recomendaciones del plan se basan en estudios objetivos de la situación actual de nuestra agricultura y sus potencialidades. El plan se distingue porque se sale de patrones preestablecidos. Se diseñan nuevos programas, se descentralizan las funciones, se crean estructuras organizacionales diferentes a nivel central y regional con la creación de la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola en julio de 1977.

La realidad es que ya el sector inició su reorganización bajo el concepto de departamento sombrilla. En este capítulo se presenta el resultado del análisis de esta reestructuración con el propósito de sugerir ajustes que propendan crear mayor integración con los otros componentes del sector.

Las propuestas que se presentan a continuación deberán ser consideradas como lineamientos generales hacia los cuales orientar la función de establecimiento de política pública. No son, pues, propuestas organizacionales inflexibles y/o de alta rigurocidad. Para que la implantación de las mismas pueda tener éxito es menester el actuar dentro de un marco altamente flexible, que se alimente de la experiencia que se obtenga del proceso de transición mismo.

CUADRO IV-1

CONCEPTO ESTRUCTURAL DEL SECTOR AGROPECUARIO



A. ESTRUCTURA GENERAL

1. Descripción

El organigrama presentado como Cuadro IV-1 esboza en términos macro-organizacionales los cambios estructurales más sobresalientes de la organización del sector. La reorganización se basa en las siguientes premisas:

1ra. Premisa - La industria agrícola en Puerto Rico parte de nuestro sistema de libre empresa donde las siembras, cultivos, crianzas y producción son realizadas por agricultores del sector privado. Los programas del Departamento de Agricultura y de las otras unidades del sector agrícola están enmarcadas dentro de esta filosofía. La intervención gubernamental se orienta, preeminentemente, a programas para aminorar las condiciones azarosas de la industria y reducir al mínimo los riesgos y vicisitudes inherentes a la agricultura. Se reconoce que la mejor garantía para aumentar la producción de alimentos consiste en la adopción de una política que estimule el factor de ganancia en el quehacer agrícola, de tal forma que se traduzca en un rédito razonable al empresario-inversionista y salarios atractivos para el trabajador, conjuntamente con productos de calidad superior a precios competitivos.

2da. Premisa - El sector agropecuario está compuesto por diez unidades con poderes y funciones que se entrelazan o se complementan para lograr las metas establecidas, incluyendo a:

Departamento de Agricultura

Administración para el Fomento y Desarrollo Agrícola de Puerto Rico

Corporación de Crédito Agrícola

Corporación Para el Desarrollo Rural

Autoridad de Tierras

Corporación Azucarera de Puerto Rico

Junta Azucarera

Estación Experimental Agrícola

Servicios de Extensión Agrícola

Instituto Mayaguezano de Agricultura Tropical

Hay otras entidades u organismos gubernamentales que impactan al sector con sus programas y decisiones, en muchos casos sensiblemente. Esta realidad crea responsabilidad fragmentada tanto en el esfuerzo de planificación como labor gestora. Aun así se reconoce que en muy pocos casos existe dualidad de esfuerzo o redundancia en las actividades que desarrolla; separadamente cada organismo. Pero hay margen para mayor interacción con los componentes del Sector. Estos son organismos que se pueden considerar variables exógenas.

con otros puntos de vista del gobierno estatal y federas,
más allá de la responsabilidad del sector. Por ejemplo:

- | | | |
|--|---|---|
| Junta de Planificación | - | preparación e implementación del plan de uso de terrenos agrícolas y zonificación. |
| Junta de Calidad Ambiental | - | reglamentación sobre la disposición de desperdicios agrícolas, y control de materiales contaminantes. |
| Departamento de Recursos Naturales | - | responsable por el desarrollo de la industria pesquera, creación de bosques, uso de las aguas y otros recursos. |
| Autoridad de Energía Eléctrica (antes AFF) | - | programas de electrificación rural, operación de riego, mantenimiento de lagos. |
| Departamento de Instrucción Pública | - | programa de educación vocacional agrícola. |
| Departamento de Hacienda | - | exención contributiva de las fincas, exención de arbitrios de materiales y equipo agrícola. |
| Autoridad de Acueductos | - | construcción y operación de sistema rural de agua potable. |
| U.S. Soil Conservation Service | - | mejoramiento de cuencas hidrográficas, y control de erosión. |
| U.S. Forest Service | - | reforestación y educación vocacional mediante Young Conservation Corps. |
| U.S. Department of Agriculture | - | certificación de mataderos, inspección de carnes, servicios de veterinaria preventiva, etc. |
| Farmer Home Administration | - | financiamiento de proyectos rurales. |

Los componentes del sector como también el grupo exógeno, deben trabajar en forma integrada y coordinada para asegurar que se provean los insumos relevantes y estandarizados a la función de planificación y programación.

En resumen, el sector se compone de 10 agencias del gobierno estatal con una clientela común de agricultores privados. La función de planificación y programación deben estar armonizadas y coordinadas por una sola unidad gerencial.

3ra. Premisa - La industria agrícola en general ha tenido serias dificultades en los últimos años con una marcada reducción en su productividad y el despoblamiento de la zona rural por razones varias. El gobierno de Puerto Rico está prestando atención especial a su recuperación. Con este fin comenzó en el 1977 una re-estructuración de las entidades gestoras del sector mediante un plan que descentraliza las funciones y actividades a nivel regional para servir mejor a la clientela, llevando al campo el conjunto tecnológico de prácticas modernas que permiten un aumento en los rendimientos y eficiencia de las empresas agrícolas.

Antes existía una organización a base de programas individuales que cubrían la Isla y que estaban dirigidos desde el nivel central.

La Ley 33 de 1977 (Ley orgánica de la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola (AFDA)) tiene el propósito de consolidar en un solo organismo los programas y funciones dispersas en varias agencias. Con este fin se dispuso la integración en AFDA de la Administración de Servicios Agrícolas, la Corporación de Desarrollo Agrícola de P. R., el Programa de Ingreso Garantizado, el Programa de Seguros Agrícolas. Se adscribe a AFDA la Corporación de Crédito Agrícola y la Corporación de Desarrollo Rural, disponiéndose que estos dos organismos continuarán existiendo como corporaciones públicas con los programas y funciones que sus leyes orgánicas le han conferido. Se elimina la Junta de Directores de la Corp. de Crédito Agrícola y se transfieren esos poderes al Secretario de Agricultura.

Otras disposiciones relevantes de la Ley 33:

- a. El Secretario de Agricultura podrá delegar en el Administrador de AFDA, y éste, a su vez, en otros empleados de AFDA, aquellos poderes y deberes que estime necesarios, excepto el poder de reglamentar.
- b. AFDA establecerá oficinas regionales de donde se ofrecerán servicios directos al agricultor, delegando a los

Directores Regionales los poderes y facultades necesarios para el desempeño de las tareas que se le asignen a este nivel. Así se propicia llevar la operación y la mayor parte de la toma de decisiones respecto a los programas, del poder central hacia el nivel regional en la organización. Se delega la autoridad y responsabilidad de implementación, acompañada de la delegación de autoridad administrativa para que el nivel regional ejerza sus funciones efectivamente. La experiencia hasta el presente demuestra que la descentralización ha facilitado que los programas respondan, al máximo posible, a las necesidades de la clientela como también ha agilizado los procedimientos y trámites.

- c. El status de personal de las Corporación de Crédito Agrícola y la Corporación de Desarrollo Rural fue determinado por la Oficina Central de Administración de Personal estatal. La Ley 33 garantiza dicho status.

En el 1978 se aprobó la Ley #16 que enmienda la ley orgánica de AFDA, disponiendo: El Secretario de Agricultura, previa consulta con el Gobernador, podrá reubicar o transferir las funciones, programas y actividades entre AFDA y las corporaciones públicas adscritas (CCA y CDR), y entre

AFDA y otros organismos del sector agrícola bajo el Departamento de Agricultura.

4ta. Premisa - La creación de AFDA en julio de 1977 es una parte fundamental del proceso de reorganización del sector agrícola, y como paso inicial sentó las bases para la reestructuración gradual del sector. El objetivo principal es cumplir con las metas establecidas en el Plan Agrícola de 12 años según esbozado por el Secretario de Agricultura. La finalidad de la regionalización es llevar los programas a la finca, e integrar a nivel de agrónomo de campo la prestación directa de los servicios al agricultor. En solamente dos años AFDA esta dando resultados positivos tanto en el logro de metas como en la descentralización operativa. Al comienzo hubo natural resistencia a los nuevos enfoques y a la reasignación de funciones, pero se pudo subsanar con relativa rapidez mediante orientación del personal. Lo más trabajoso fué la redistribución de responsabilidades a las regiones. Los agrónomos y técnicos agrícolas fueron destacados al campo en vez de operar desde las oficinas, estableciendo así una relación directa con el cliente. Se ha conseguido una agilización de los servicios prestados como también una identificación mayor del personal de AFDA con los diferentes programas.

Aún con estos buenos resultados hay áreas que necesitan reforzarse, incluyendo:

- a. El servicio de maquinaria, de vital importancia al agricultor, se ha mejorado con la adquisición de equipo adicional pero aún así la demanda sobrepasa la capacidad de los servicios. Hay quejas constantes ya que no pueden asignar las maquinarias con la prontitud deseada.
- b. El mercadeo significa el éxito o fracaso de la producción agrícola. El programa funciona con relativa eficiencia y sigue mejorando con el establecimiento de nuevos centros de acopio y empaque. El sistema de precios flexibles pretende dar mayores beneficios al agricultor y se debe ampliar.
- c. La Corporación de Crédito Agrícola cuenta con personal administrativo suficiente para expandir sus operaciones, pero necesitará supervisores de crédito adicionales. El personal es como una familia y tiene buena motivación hacia sus labores. La Corporación cuenta con 90 empleados y administra una cartera de préstamos de \$7.0 millones, más un programa de garantía de préstamos e intereses subsidiados. Los recursos de crédito están

muy por debajo a las necesidades, particularmente del agricultor pequeño. El hecho de que la Corporación este adscrita a AFDA aligera el trámite de las solicitudes, además de que se facilita la evaluación técnica del propósito y uso del préstamo.

A nivel regional la Oficina de CCA funciona en forma independiente de las otras unidades de AFDA, pero existe coordinación operacional a través de la Oficina del Director Regional de AFDA.

- d. La transición de una agricultura de azada y machete a una comercial-tecnificada con maquinarias especiales de campo, de cultivos controlados científicamente, con cámaras de refrigeración, centros de acopio, etc., exige empresarios, técnicos y operarios debidamente adiestrados en las fases de cultivos, uso de distintos abonos-yerbecidas-fungicidas, recolección, y mercadeo. Además, se requieren capataces y supervisores con conocimientos básicos de gerencia y administración de mejoras agrícolas. Existe un problema de insuficiencia de personal técnico, paratécnico tanto a nivel de las regiones como a nivel de finca. Hay escasez de agrónomos y técnicos agrícolas con experiencia. El problema es agudo en las fincas

medianas y pequeñas comenzando por el agricultor con ideas arcaicas y falta de comprensión del complejo tecnológico aplicable a sus cosechas. La transferencia de tecnología a la finca va muy lentamente. Los programas y actividades del Servicio de Extensión Agrícola impactan al sector muy tenuemente; su función educacional con el agricultor como que ha perdido fuerza. El programa vocacional agrícola no esta llenando su cometido y amerita reevaluarse para determinar la efectividad de su estructura organizacional, prioridades educativas y su curriculum.

5ta. Premisa - El Departamento de Agricultura padece de dicotomía en sus responsabilidades y funciones. Por un lado tiene la responsabilidad de reglamentar aspectos importantes del sector y por otro desarrolla un vasto plan de promoción agrícola. Por ejemplo:

- a. En la reglamentación del tabaco se establecen normas sobre las relaciones comerciales entre cosecheros y los traficantes, a la vez que se expiden licencias y se imponen cuotas.
- b. En la reglamentación de la industria lechera se controla la producción, elaboración y distribución de leche y sus

productos; se fijan precios mínimos a nivel de productor y precios máximos para el consumidor.

- c. En la reglamentación de mercados se ponen en vigor normas estrictas sobre la elaboración, empaque, enlatado, rotulación y presentación de productos agrícolas. La inspección de mercados conlleva la certificación de calidad de frutas, hortalizas, carnes en colaboración con el Departamento de Agricultura federal.
- d. Para el control de enfermedades y plagas de animales tiene compañías de erradicación; también expide licencias de operación de lechería.
- e. En el servicio de sanidad vegetal tiene servicio de inspección en los muelles, aeropuertos y el correo.

En otras palabras, el Secretario lleva dos sombreros; uno de policía (labor de reglamentación) y el otro de promotor. Esta doble función puede resultar conflictiva en momentos de decisiones críticas, por lo que parece conveniente reestructurar la organización para que estén completamente separadas.

La tendencia es a destacar el efecto positivo y estimulador de la promoción. Pero a la vez hay que reconocer la importancia y

relevancia de la función de reglamentación de la actividad agropecuaria.

2. Cambios Significativos

A la luz del análisis de las estructuras vigentes, presentado en los capítulos anteriores de este estudio, y utilizando como marco de referencia las cinco premisas de diseño discutidas, se presenta de forma resumida los cambios más significativos propuestos para la reorganización del sector. (Se sugiere que el lector haga referencia al Cuadro 4-1 para que sirva de guía visual a la discusión). En el Capítulo V se presente una descripción mucho más detallada de cada cambio propuesto. Sin embargo, para poder ilustrar el efecto individual, se considera prudente tener primero una visión general de cada cambio sugerido.

(1) La reorganización sugerida ya tiene un feliz comienzo con la creación por Orden Ejecutivo de la Comisión de Planificación y Acción Agrícola, sustituyendo al Consejo Agrícola. La CPAA tiene como objetivo primordial identificar y evaluar los problemas agropecuarios de Puerto Rico y delinear la acción necesaria en la solución de esos problemas. Formulará recomendaciones sobre la política general y prioridades en programación. Se le confiere poder para asignar responsabilidades y solicitar de otros organismos gubernamentales información y servicios necesarios para el desempeño de trabajo.

CPAA esta compuesta por seis cuerpos; esto es: una Comisión Estatal y cinco Comisiones Regionales. Los miembros regulares de la Comisión Estatal son el Secretario de Agricultura, el Administrador AFDA, el Director Ejecutivo Autoridad de Tierras, el Director Ejecutivo Corporación Azucarera, el Director Experimental Agrícola, el Director Servicio de Extensión Agrícola y el Director Programa Agricultura Vocacional del Departamento de Instrucción. Otros miembros por invitación son el Director de Farmers Home Administration, el Director U.S. Conservation Service, representantes de dos asociaciones de agricultores, y dos trabajadores agrícolas.

Se recomienda que el Administrador de la Administración de Servicios y Reglamentación Agrícola sea miembro regular de la CPAA por ser una entidad de importancia en el Sector. El Administrador ASRA podría actuar como Secretario Ejecutivo ya que tiene en su agencia el personal idóneo para esta función y también puede dar apoyo administrativo.

Dado el hecho que la CPAA esta compuesta por todos directivos de las agencias agrícolas es un factor adicional para lograr una conjunción extraordinaria de los centros de poder del Sector Agrícola, lo que ha de servir de gran ayuda al Secretario de Agricultura en la integralidad y ajuste armónico del planeamiento y programación del Sector. Como parte de su encomienda la CPAA anticipará las necesidades y condiciones futuras, y sentará los principios para alcanzar los objetivos y metas del Sector.

(2) Se propone la consolidación de las funciones comunes de planificación macro-económica, la labor de evaluación de los presupuestos de los componentes del sector, auditoría interna, asesoría jurídico-legal, asesoría en asuntos de personal y relaciones obreras, relaciones con la comunidad, y la coordinación de programas de capacitación vocacional. Esta consolidación se hará en una estructura central a ser denominada Secretariado del Departamento de Agricultura, que estará bajo la dirección de un funcionario con título de Secretario, ha ser nombrado por el Gobernador, con el consentimiento del Senado. Este concepto de Secretariado seguirá el patrón general propuesto por la Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva en el contexto del departamento "Sombrilla" (discutido en el Capítulo I).

El Secretariado proveerá los servicios de apoyo a nivel sectorial al Secretario de Agricultura. Las Oficinas de asesoramiento al Secretario que al presente existen en el Departamento se trasladarán física y presupuestariamente al Secretariado.

(3) Se crea la Oficina de Capacitación Técnica y Vocacional Agrícola a nivel del Secretariado para institucionalizar una función que es vital al éxito de los programas agrícolas. Concentrará su atención a determinar las necesidades de personal diestro para asegurar la transferencia de tecnología a los agricultores. Se intenta desarrollar actividades que den a conocer la demanda por personal paratécnico y para coordinar los planes de adiestramiento que se requieren con las agencias concernidas. Existe un

clamor persistente entre los agricultores por la falta de personal diestro a nivel de la finca -- un recurso clave para una agricultura moderna y tecnificada.

(4) Se crea la Administración de Servicios y Reglamentación Agrícola (ASRA) con las facultades, poderes y responsabilidades del Departamento de Agricultura existente excepto aquellos que se transfieren al Secretariado. Entre estos se incluyen las funciones del Area de Servicios Especiales, el Area de Administración, la Oficina de Reglamentación y la Industria Lechera, y la Oficina de Preservación de Terrenos. Estos cambios se pueden hacer administrativamente por el Secretario de Agricultura con el consentimiento del Gobernador a tenor con la Ley #16 de 1978. Se sugiere que ASRA asuma las funciones de la Junta Azucarera, pero este cambio requiere acción legislativa.

(5) Se sugiere que en un período de transición de tres años la Corporación de Desarrollo Rural se convierta en unidad operacional del Sector. Su programa es básicamente de carácter quasi-social que no genera ingresos y depende enteramente de asignaciones legislativas. Esta razón es suficiente para que se mantenga separado de las operaciones comerciales de AFDA. La CDR es responsable por la distribución de fincas familiares y el mejoramiento de comunidades aisladas. Se puede decir que hasta la clientela es diferente y solo tienen la característica común de que viven en la zona rural.

(6) Se elimina la Junta Azucarera como corte de primera instancia en conflictos y controversias entre las centrales azucareras y colonos de caña. Se asigna esta función a ASRA como parte del área de reglamentación.

Las centrales azucareras con operadas por el gobierno lo que las relaciones comerciales con los colonos no son las mismas que cuando eran operadas por compañías privadas por no existir preeminente-mente el factor de lucro, aún cuando se busca que la inversión sea autoliquidable. La Junta Azucarera existente es un anacronismo que conviene modificarse.

B. Ventajas y Desventajas

Los cambios significativos presentados en la sección anterior son más bien para darle continuidad a un proceso de integración y regionalización que comenzó en julio de 1977 con la creación de la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola. Este fué un primer paso de avance que rompió una actitud de inercia y estoicismo. Hay que sacar provecho el momentum creado que ha generado nuevas esperanzas y positivas aspiraciones en la industria agrícola. Los cambios sugeridos se orientan en esa dirección.

En la ponderación de los efectos de cualquier reorganización debe asegurarse que el cambio sugerido tendrá un balance positivo en términos de los objetivos que se persiguen.

El análisis de impacto macro-gerencial puede ser enfocado desde tres puntos de vistas, o estrategias básicas. La primera, el análisis cuantitativo de costo-beneficio, el cual requiere que se midan, tanto los costos directos como indirectos, como los beneficios sociales y económicos del cambio. La segunda, es el análisis en base a observación, el cual requiere implantar parcial o totalmente las recomendaciones propuestas, para luego medir su efecto e inferir su impacto al largo plazo. La tercera, es la evaluación cualitativa de las ventajas y/o desventajas, la cual es el complemento del análisis de costo-beneficio.

(1) Clientela Servida

El objetivo principal que se persigue con el esfuerzo de la Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva es poder agilizar y mejorar el nivel de servicio que se le brinda a la ciudadanía. Para lograr este objetivo, en el contexto del sector de Agropecuario es menester que concurren varios elementos administrativos importantes, a saber:

- Decentralización de Servicios - Durante el proceso de investigación el consultor se percató que excepto en el caso de AFDA, la mayoría de los servicios ofrecidos por las agencias son ofrecidos a nivel central. En la mayoría de los casos, las oficinas regionales correspondientes sirven de punto de contacto

o enlace entre el cliente y el nivel central de la agencia. Esta situación impera en la Corporación de Desarrollo Rural y en el Servicio de Extensión Agrícola.

Es necesario, pues dentro del concepto de diseño detallado de la nueva organización, encontrar alternativas para una mayor descentralización de los servicios que estas agencias ofrecen.

- Delegación Decisional - En las agencias convencionales, la responsabilidad decisional, aún para la fase operacional, recae sobre el ejecutivo superior. Esta situación trae, por consecuencia, atraso en la fluidez operacional; por ende, reduciendo la calidad del servicio prestado. El tipo de reorganización recomendada está dirigida a lograr que las tareas de decisiones operacionales se tomen a niveles ejecutivos intermedios y a nivel regional. Se intenta liberar al Secretario de Agricultura de un sinnúmero de responsabilidades ministeriales y de labores operacionales del Departamento que le absorben mucho tiempo y esfuerzo. Dichas responsabilidades se subrogan en el Administrador de AFDA y en el Administrador

ASRA (La nueva entidad sectorial). La delegación decisional y reasignación de funciones es posible a tenor con las disposiciones de la Ley #33 de 1977 según enmendada por la Ley #16 de 1978.

(2) Establecimiento de Política Pública

La reestructuración del Sector Agropecuario bajo un cuerpo central, o Secretariado, permite el que se separen las funciones de administración a corto plazo, de la planificación al largo término, ya que libera al Secretario de Agricultura de las funciones ministeriales y operacionales rutinarias. Dentro de este contexto, se espera que la nueva estructura propuesta permita obtener los siguientes beneficios:

- Integración de Política Pública - como punto de partida, que los componentes del Sector se supone tengan la misma clientela y desarrollan funciones hermanas. Con el Secretariado se espera conseguir empuje adicional y una mayor coordinación en la implementación de los programas ya que provee interacción a un alto nivel y a nivel regional de las unidades operativas de las agencias del Sector. Se intenta primeramente dar prelación a los asuntos programáticos, al logro de metas y a la evaluación objetiva de las operaciones con visión concentrada a los intereses y necesidades de la clientela.

- Integración de la Planificación - En varios casos la función de planificación de cada agencia ha estado directamente bajo la responsabilidad de ella misma, asumiendo un enfoque parroquial con visos de proteger su centro de poder. Las corporaciones públicas adscritas al Departamento han operado en forma desvinculada respecto a la función de planificación. Otras entidades del sector, por ejemplo, la Estación Experimental Agrícola, el Servicio de Extensión, hacen su propia planificación programática desde sus propios puntos de vista, a veces con objetivos y prioridades diferentes al del sector.

Con la creación, por Orden Ejecutiva, de la Comisión de Planificación y Acción Agrícola se debe lograr la integración de planificación a nivel macrosectorial. En la CPAA será posible conseguir mayor coordinación programática de las agencias federales que atienden la industria agrícola.

- Refuerzo al Proceso de Evaluación - La evaluación periódica de los resultados de la gestión gubernamental es un requisito indispensable como insumo en los procesos de presupuestación, planificación, establecimiento de política pública y control gerencial.

La importancia de la función del sector en términos del fortalecimiento de las empresas privadas requiere que se asegure, mediante un proceso activo de evaluación, que la ayuda y servicios que se prestan sean los más eficaces. Sin embargo, en la actualidad, cada jefe de agencia en el sector es responsable tanto de la ejecución como de la evaluación. La auto-evaluación a veces no es totalmente objetiva, limitando seriamente su validez. La evaluación en manos del cuerpo rector propuesto, ó Secretariado, permite la separación de la función gestora y la evaluativa, propiciando resultados más objetivos sobre el cumplimiento de metas y logros.

- Establecimiento de Prioridades - El establecimiento de prioridades gubernamentales normalmente está reflejado en el proceso de asignación presupuestaria. En sí, tanto uno como el otro son resultado (en parte) de las evaluaciones y la habilidad de negociación y convencimiento de los jefes de agencias. No debe esperarse que este proceso mejore el nivel agregado. Pero el delegar la asignación presupuestaria al nivel de Secretariado permite reducir (de forma limitada) el elemento de "cabildeo" ó subjetividad.

- Integración de Recursos - Algunas agencias, dentro del sector, cuentan con recursos (bienes raíces, equipo, personal) que no utilizan a capacidad. A la misma vez otros organismos del sector pueden estar padeciendo por la falta de esos mismos recursos. El concepto de organización sectorial hace posible que los siguientes recursos puedan ser integrados (parcial o totalmente).

1. Procesamiento Electrónico de Datos - equipo propiedad de la Autoridad de Tierras.
2. Administración de Personal, Presupuesto Legal
3. Espacio en oficinas regionales
4. Taller de mantenimiento
5. Uso de consultores (publicidad, ingeniería, financieros)
6. Uso de equipo de construcción y transportación
7. Imprentas para publicaciones técnicas o con fines didácticos
8. Laboratorios
9. Fincas de experimentación e investigación científica
10. Adiestramiento y programa de becas

- Coordinación de Esfuerzos - En la mayoría de los casos las necesidades del agricultor deben ser provistas por varias agencias del sector. En una sola visita o solicitud pueden incluirse plan de cultivos (de S.E.A.), orden de semillas-uso de maquinaria-orden de abonos (de AFDA), préstamo de refacción (CCA). La integración y regionalización de los servicios hacen posible atender las necesidades varias del agricultor en una sola visita. Es más, en muchos de los casos el cliente no tiene que desplazarse a la Oficina Regional ya que el Agrónomo de Campo puede cumplimentar personalmente los formularios en la finca.

No todo puede ser de carácter positivo y sería iluso no reconocerlo, ya que se pueden anotar algunas desventajas en la reestructuración organizacional.

En la operación del Secretariado las oficinas de asesoramiento no tienen poder decisonal alguno ni autoridad sobre las unidades operativas. Sin embargo, siempre existe la posibilidad que un asesor ejerza su función abrogándose autoridad que no le corresponde generando fricciones personales dañinas.

La mezcla de varios sistemas de personal con diferentes clasificaciones de puestos y diferentes escalas de sueldo ha de crear problemas en la reasignación e intercambio de funcionarios por razón de principio "igual paga por igual trabajo". Algunos empleados estarán regidos por las normas y reglamentos de OCAP y otros por los términos de convenios colectivos. Esto será un problema a corto plazo, durante un período de transición ya que a la larga habrán de armonizarse.

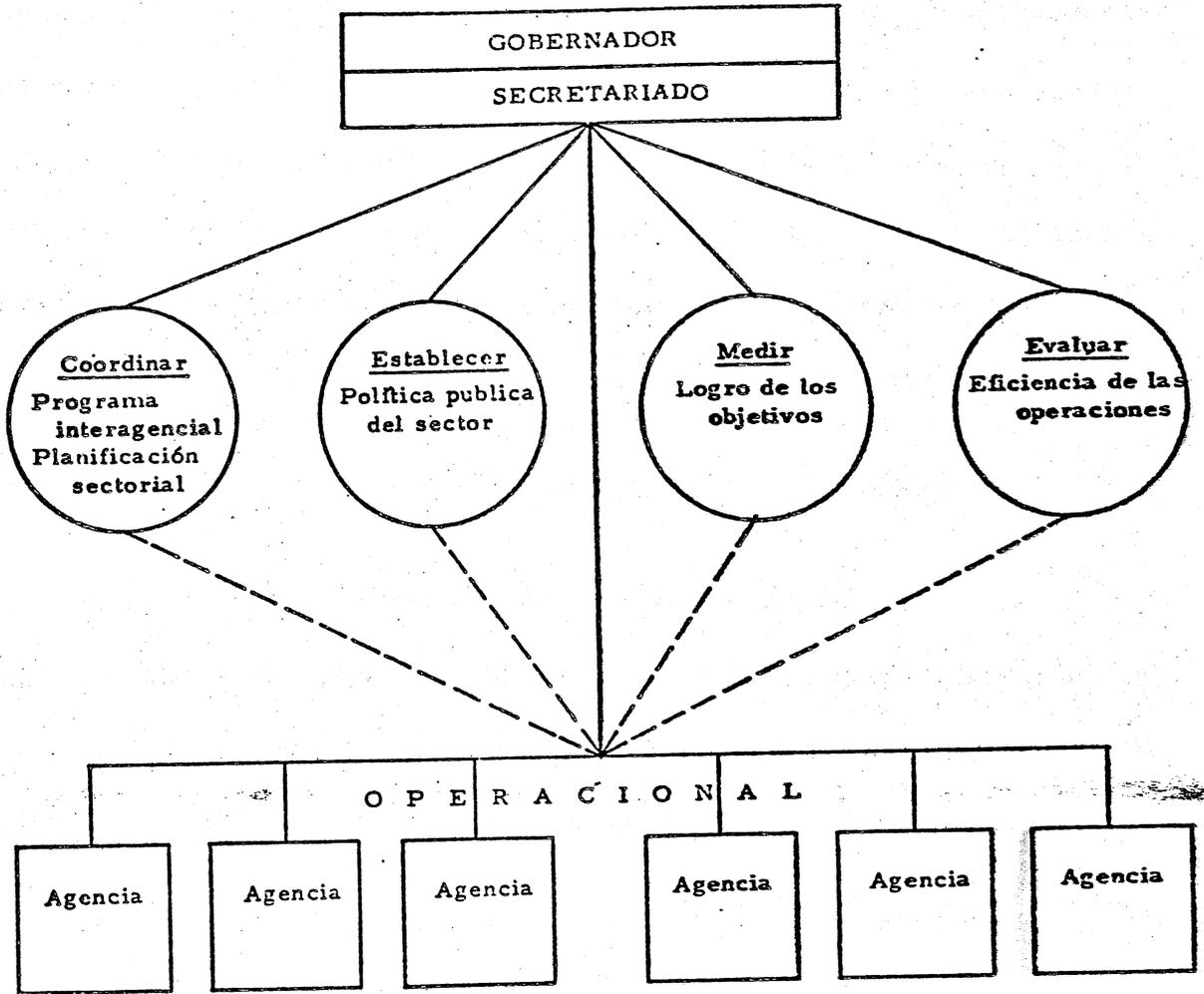
C. Descripción del Secretariado

El concepto sectorial se basa en la creación de una unidad llamada Secretariado cuyas funciones primordiales serán (a) establecer política pública del Sector; (b) coordinar programas interagenciales y la planificación sectorial; (c) medir el logro de los objetivos o metas, y (d) evaluar la eficiencia y legalidad de las operaciones.

El concepto departamento sombrilla es intrínsecamente distinto al tipo convencional de una agencia del gobierno. Tiene que ser así por el enfoque y tratamiento diferente dadas a las funciones del Secretario, quien bregará casi exclusivamente a nivel de política general para encaminar programas y guiar en forma integral el esfuerzo del Sector. El punto esencial es que la implementación y las actividades para lograr las metas establecidas corresponden enteramente a los jefes de cada unidad operacional. Necesariamente el uso de este concepto conlleva reajustes y cambios significativos para aplicarse a la estructura existente.

CUADRO IV-2

CONCEPTO SECTORIAL DEPARTAMENTO SOMBRILLA



--- significa relación de asesoramiento

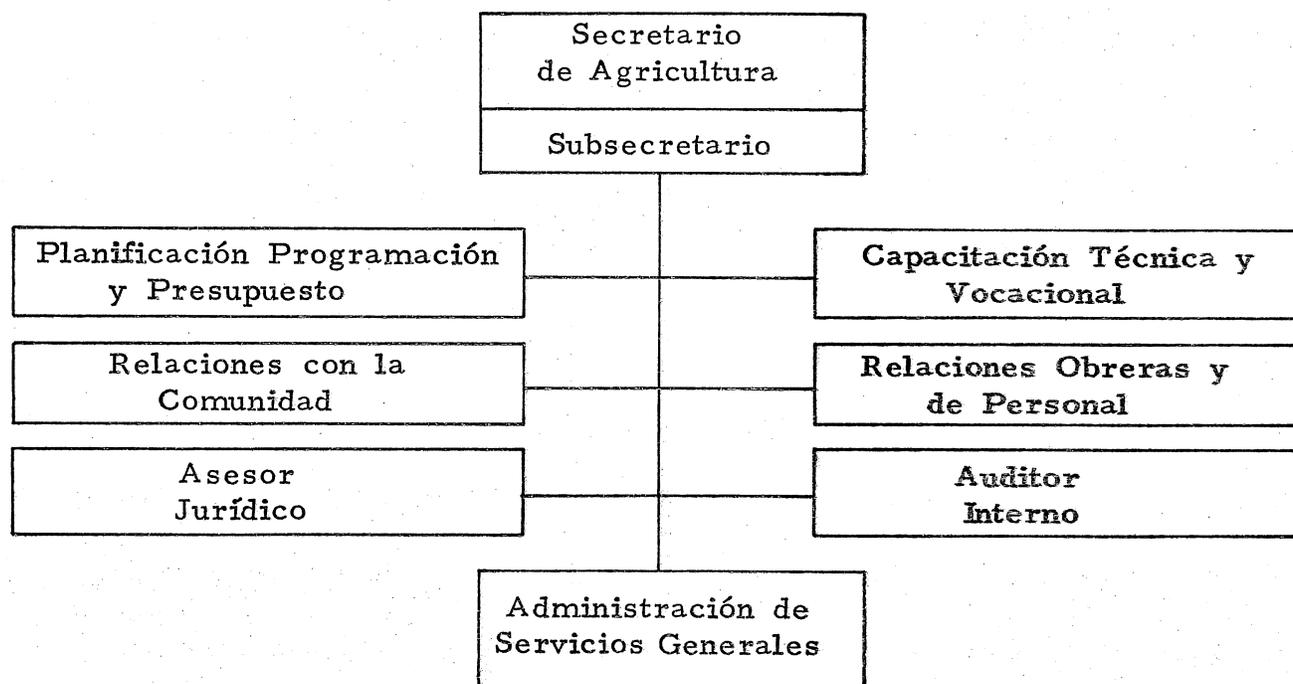
— significa línea funcional

A nivel de Sector habrá otra unidad independiente de las cuales el Secretario es Presidente. Esta es la Comisión de Planificación y Acción Agrícola de P. R. (CPAA). Esta unidad imparte profundidad organizacional y apoyo al Secretario sin coartar su autoridad e independencia. Los insumos que provea la CPAA estarán dirigidos a ayudar en decisiones vitales de alto nivel ejecutivo.

La estructura del Secretariado se presenta en la siguiente gráfica.

CUADRO IV-3

DIAGRAMA DE ORGANIZACION PROPUESTA
SECRETARIADO DEL DEPARTAMENTO



Como los componentes del Sector son varios y variados hay que conseguir integralidad de los esfuerzos para poder lograr las metas establecidas. El Secretariado es el organismo que ha de viabilizar la integración funcional, y como mecanismo de control ejercerá las siguientes funciones nombre del Secretario de Agricultura.

- a. Establecer prioridades programáticas como resultado de planificación y evaluación.
- b. Recomendar los presupuestos de los componentes del Sector conjuntamente con normas y reglamentos al efecto.
- c. Auditoría interna.
- d. Asesoría legal.
- e. Asesoría en asuntos de personal y relaciones obreras.
- f. Coordinar a nivel de Departamento programas y planes de capacitación vocacional y técnica.

La agencia convencional opera, por lo general, bajo el principio de delegación. Las leyes otorgan al Secretario los poderes y la autoridad con la responsabilidad financiera o fiduciaria. Se delegan los poderes y responsabilidades, pero el Secretario siempre retiene la responsabilidad por los resultados y actuaciones de sus subalternos. Por esta razón los jefes de

agencia se ven obligados a participar más de lo necesario en los asuntos operacionales.

En el departamento sombrilla las agencias del Sector tienen toda la autoridad y responsabilidad operacional, liberando al Secretario para que concentre sus esfuerzos a los aspectos de integración de centros de poderes separados (concordar voluntades y pareceres) y a conseguir efectividad programáticas. Dedicará su tiempo primordialmente, al conjunto de funciones ejecutivas tales como:

- a. Coordinar las diferentes unidades operaciones
- b. Dirigir el desarrollo de la política pública
- c. Evaluación del logro de objetivos y metas
- d. Asegurar eficiencia y legalidad en el uso de los fondos y propiedad pública

V. ESTRUCTURA POR AGENCIA - PLAN OPERACIONAL

En el plan general de reorganización propuesto ha sido presentado en el Capítulo IV, donde se han discutido las premisas básicas utilizadas para enmarcar las propuestas y las ventajas de la misma. También se discutió la relación que existirá entre el Secretariado y las agencias componentes del Sector.

Hay que destacar que la reorganización propuesta es básicamente un reajuste limitado y no envuelve cambios drásticos en las estructuras existentes. Se crea la Oficina del Secretariado y la Administración de Servicios y Reglamentación (ASRA). Se reasignan a estas dos entidades las funciones, poderes y recursos que en la actualidad tiene el Departamento de Agricultura. El sector será la entidad que se denominará Depto. de Agricultura. Se reubican las actividades de varias oficinas de asesoramiento y se transfieren a ASRA los poderes y funciones de la Junta Azucarera. De particular importancia es el análisis de las operaciones de AFDA con el fin de afinarlas, para conseguir una mayor efectividad; de hecho no se contemplan modificaciones a la organización de AFDA, solo tratar de sacar más provecho a una organización que esta operando bien en el logro de sus objetivos.

En este capítulo se presenta una discusión detallada de los elementos internos de la propuesta para cada agencia (creada y existente).

A. ADMINISTRACION DE SERVICIOS Y REGLAMENTOS AGRICOLAS

ASRA es una agencia creada para liberar al Secretario de Agricultura de responsabilidades operacionales que se delegaban a un Sub-Secretario y que cubren programas importantes relacionados con ciertos servicios especializados y reglamentación de varias industrias agrícolas (tabaco, lechera) y mercados de productos y materiales. Sus funciones se concentran en cuatro unidades: -- Area de Servicios Especiales y Reglamentación, Oficinas de la Industria Azucarera, Oficina de la Industria Lechera, y la Oficina de Administración, Cuadro V-1.

1. Programas y Organización

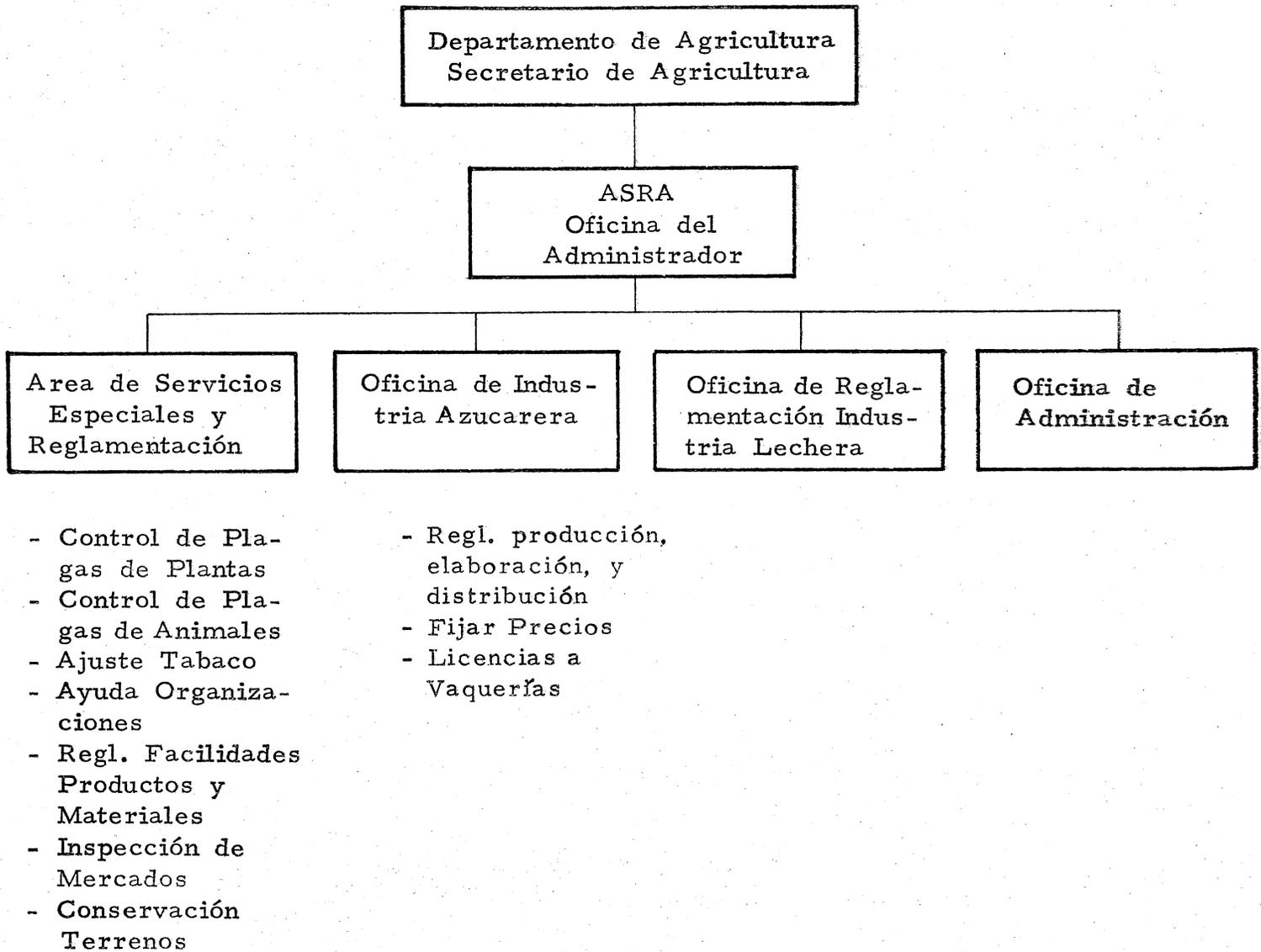
Los programas de ASRA son del tipo que normalmente se desarrollan a nivel central, ya que son funciones que no son susceptibles a delegarse a las regiones y porque están dirigidos a ciertos asuntos específicos de la industria. Una excepción son las actividades de inspección de mercados y veterinarios de campo que operan desde las Oficinas Regionales.

(1) Oficina del Administrador

El Administrador será el ejecutivo gestor de la agencia. Tendrá a su cargo la responsabilidad legal de la misma, siguiendo la política pública que establezca su Secretario de Agricultura. El nombramiento del Administrador lo hará el Secretario, con el consentimiento

CUADRO V-1

ADMINISTRACION DE SERVICIOS Y REGLAMENTACION AGRICOLA



del Gobernador. El Administrador servirá a discreción del Secretario, quién podrá removerlo de su puesto cuando así lo estime conveniente.

El Administrador será el representante legal de la agencia, pero podrá delegar sus responsabilidades (como la firma de contratos, nombramientos de personal), a otros funcionarios de la agencia con el consentimiento escrito del Secretario, mediante uno, o varios, reglamentos internos que para esos propósitos se autorizen.

Se crea la Oficina del Sub/Administrador. Este funcionario ejercerá las funciones que le sean delegadas por el Administrador. Básicamente, ejercerá las funciones equivalentes a las posiciones actuales de un Subsecretario de Agricultura. El nombramiento sería hecho por el Administrador con el consentimiento del Secretario de Agricultura.

(2) Servicios Especiales y Reglamentación

Este programa es el mas abarcador, muy amplio y difícil en sus aspectos técnicos a la vez que impacta a muchos agricultores del sector. Estará dirigido por un Sub-Administrador. Se incluyen en este programa las siguientes funciones:

a. Reglamentación del Mercado

Persigue establecer un mercado coordinado de la producción y lograr equilibrio entre la oferta y la demanda.

- 1) Desarrollo de normas y reglamentos de mercados. Formúla, revisa, pone en vigor normas de elaboración, empaque, clasificación, enlatado, rotulación y presentación de productos agrícolas, materiales, productos veterinarios, y la unidad vegetal y animal.
 - 2) Inspección de mercado - Servicios de inspección y certificación de frutos, hortalizas y productos elaborados en colaboración con USDA. Certifica condición y calidad de grano.
 - 3) Reglamentación del tabaco - Establece y pone en vigor normas para armonizar las relaciones comerciales entre cosecheros y traficantes de tabaco. Expide licencias.
 - 4) Ajuste de la producción de tabaco. Fijación, distribución y revisión de cuotas.
- b. Control de enfermedades y plagas de plantas

Servicio de sanidad vegetal con inspecciones en muelles, aeropuertos y correo. Opera almacén de fumigar.

- c. Control de enfermedades y plagas en animales

Campañas de erradicación; opera laboratorio veterinario. Dá asesoramiento veterinario. Certificación de licencia operar vaquería.

- d. Analisis y registro de productos y materiales agrícolas

Registro de marcas de abonos, veneno, alimentos comerciales; análisis de calidad para verificar pureza y formulación. Opera Laboratorio Agrológico en Dorado.

- e. Certificación de aplicadores de plagicidas de uso registrado

Prepara y pone en vigor programas para la certificación de aplicadores de uso restringido. (Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Rodenticidas de 1972).

(3) Reglamentación y promoción de la industria lechera

Controla relaciones comerciales entre productores y elaboradores de leche. Promulgan reglamentos y gobiernan la producción, elaboración y distribución de leche y sus productos. Fija precios mínimos a nivel del productor, y precios máximos a nivel del consumidor.

(4) Reglamentación de la industria azucarera

Absorbe las funciones y poderes de la Junta Azucarera creada por la Ley #426 de 1951 para reglamentar las transacciones comerciales entre los 2,400 colonos y las 7 centrales azucareras existentes, y para asegurarse de que ambas partes cumplen con las normas y reglamentos emitidos al amparo de la ley. Obviamente, ASRA prestará todos los servicios de apoyo administrativo.

(5) Conservación y Preservación de Terrenos

Este programa formaba parte de las oficinas de asesoramiento del Secretario de Agricultura para reafirmar su intención de proteger los terrenos agrícolas de los embates del urbanismo y de la industrialización. Se establece un enlace con la Junta de Planificación respecto al uso y planificación de terrenos agrícolas o rurales.

(6) El programa de Fomento y Desarrollo de Pesquería Comercial no se incluye por razón de que ha sido transferido por

mandato legislativo (Ley #82 de 1979) al Departamento de Recursos Naturales. Dicho programa llevaba a cabo proyectos de investigación y desarrollo comercial de recursos pesqueros, y proveía para la construcción de muelles pesqueros. El DRN ejercía una función de fiscalización.

(7) Para acción futura se sugiere crear la Oficina de Reglamentación de Macelos. Se recomienda que la operación de los mataderos de reses, ganado porcino y aves se haga por empresas privadas. Esta labor de control (formulación de reglamentos, inspecciones, etc.) deberá estar estrechamente coordinada con el Depto. de Agricultura Federal.

(8) Administración Interna

Cubre la función normal de apoyo administrativo de los otros programas de ASRA y atender los asuntos relacionados al personal, las finanzas, compras y suministros, administración de récords y otros servicios que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Administración.

El programa de administración interna, necesario para la operación eficiente de la agencia, estaría toda integrada bajo un Administrador Auxiliar para desarrollar las siguientes funciones:

presupuesto - a cargo de asegurar que los gastos incurriéndose estén dentro del marco aprobado por el Secretario a su asignación

presupuestaria según recomendación del Secretariado.

finanzas - Incluye la responsabilidad por todos los cobros, pagos y contabilidad interna de la agencia. Tendrá también la responsabilidad de cumplir con los estatutos internos establecidos por la Oficina de Auditoría del Secretariado.

personal - la función de administración de personal sería limitada por las pautas, políticas y reglamentos, que establezca el Secretariado. En principio, esta oficina sería responsable de los elementos clericales y evaluativos de la administración de personal. La ASRA será administrador individual, sujeto a las disposiciones de la Oficina Central de Personal aplicables.

compras y suministros - es la función y las actividades logísticas de proveer los materiales, equipo, transportación, comunicación, etc.

administración de récords - es la función de operar un archivo central, la biblioteca, y actividades relacionadas.

2. Aportación al Secretariado

Se transfieren al Secretariado funciones y actividades que existen actualmente en oficinas de asesoramiento del Departamento de Agricultura, incluyendo: Area de Planificación, Programación y Presupuesto.

Oficina de Estudios Económicos, Oficina de Información y Relaciones Públicas, Oficina de Asuntos Legales y la Oficina de Auditoría Interna. Además, se crean dos unidades nuevas -- la Oficina de Capacitación Técnica y Vocacional, y la Oficina de Relaciones Obreras y de Personal. Los poderes y funciones de estas oficinas del Secretariado se definen en el Capítulo IV de este informe.

Para competir el cuadro general ASRA proveerá apoyo administrativo que el Secretario requiera en el desempeño de sus funciones como presidente de la Comisión de Planificación y Acción Agrícola. El Administrador ASRA actuará como Secretario Ejecutivo de CPAA.

3. Administración de Personal

Usando el elenco de puestos ya existentes según el Presupuesto Ejecutivo del 1979 ASRA tendrá unos 452 empleados ya sean ejecutivos, técnicos o administrativos, con la siguiente distribución:

Oficina del Administrador	16
Area de Servicios Especiales y Reglamentos	240
Oficina Regl. Industria Lechera	19
Oficina Regl. Industria Azucarera	28
Oficina de Administración	119
Apoyo Administrativo al Secretariado	<u>30</u>
TOTAL	452

Todo este personal se rige por el sistema de personal de la Oficina Central de Administración Central, incluyendo reclutamiento, escalas de clasificación y retribución.

4. Recursos Económicos

Se estima que ASRA tendrá un presupuesto de aproximadamente \$4,040,000 basado en la distribución de puestos y las asignaciones para el 1979 del Fondo General. Este presupuesto podrá tener el siguiente desglose:

	<u>Recursos Asignados</u>
Oficina del Administrador	\$ 150,000
Area de Servicios Especiales y Regl.	2,030,000
Oficina Regl. Industria Lechera	190,000
Oficina Regl. Industria Azucarera	170,000
Oficina de Administración	1,300,000
Apoyo Adm. al Secretariado	<u>200,000</u>
	\$4,040,000

La asignación total del Departamento de Agricultura para el 1979 fue de \$8.3 millones. La ASRA retendrá 48.5% de esta asignación, el resto será una transferencia para el Secretariado.

B. ADMINISTRACION DE FOMENTO Y DESARROLLO AGRICOLA

AFDA es uno de los brazos operacionales del sector con la encomienda de implantar programas agropecuarias dirigidos a lograr a que Puerto Rico cuente con una agricultura moderna que produzca la mayor parte de los frutos, vegetales y carnes que consume el país y asegurar estabilidad económica al agricultor. Sobre esa alentadora posibilidad se asienta la política pública de aumento en la producción de renglones alimenticios para depender menos de productos importados.

En la consecución de estas metas AFDA tiene a su cargo los siguientes programas; (a) Fomento y Desarrollo Agropecuario, (b) Servicios de Asistencia Técnica y económica, (c) mercadeo de la producción, (d) Dirección y Administración de la agencia. Su función gestora se complementa con los programas que desarrollan corporaciones hermanas incluyendo a la Corporación de Crédito Agrícola, la Autoridad de Tierras y la Corporación Azucarera.

La ley orgánica de AFDA le provee instrumentos de acción promocionales que están dando buenos resultados por estar siendo usados con esmero y eficacia. Sus programas la convierten en la agencia principal de desarrollo agropecuario del sector.

La nueva estructura operacional recomendada para el sector no tiene cambios fundamentales para AFDA, como se puede apreciar en el Cuadro V-2.

1. Programas y Organización

El Cuadro V-2 presenta en forma gráfica la composición de AFDA en términos funcionales presentando la inter-relación entre la industria agrícola, los programas de AFDA y las oficinas regionales coronadas con la unidad de Dirección y Administración.

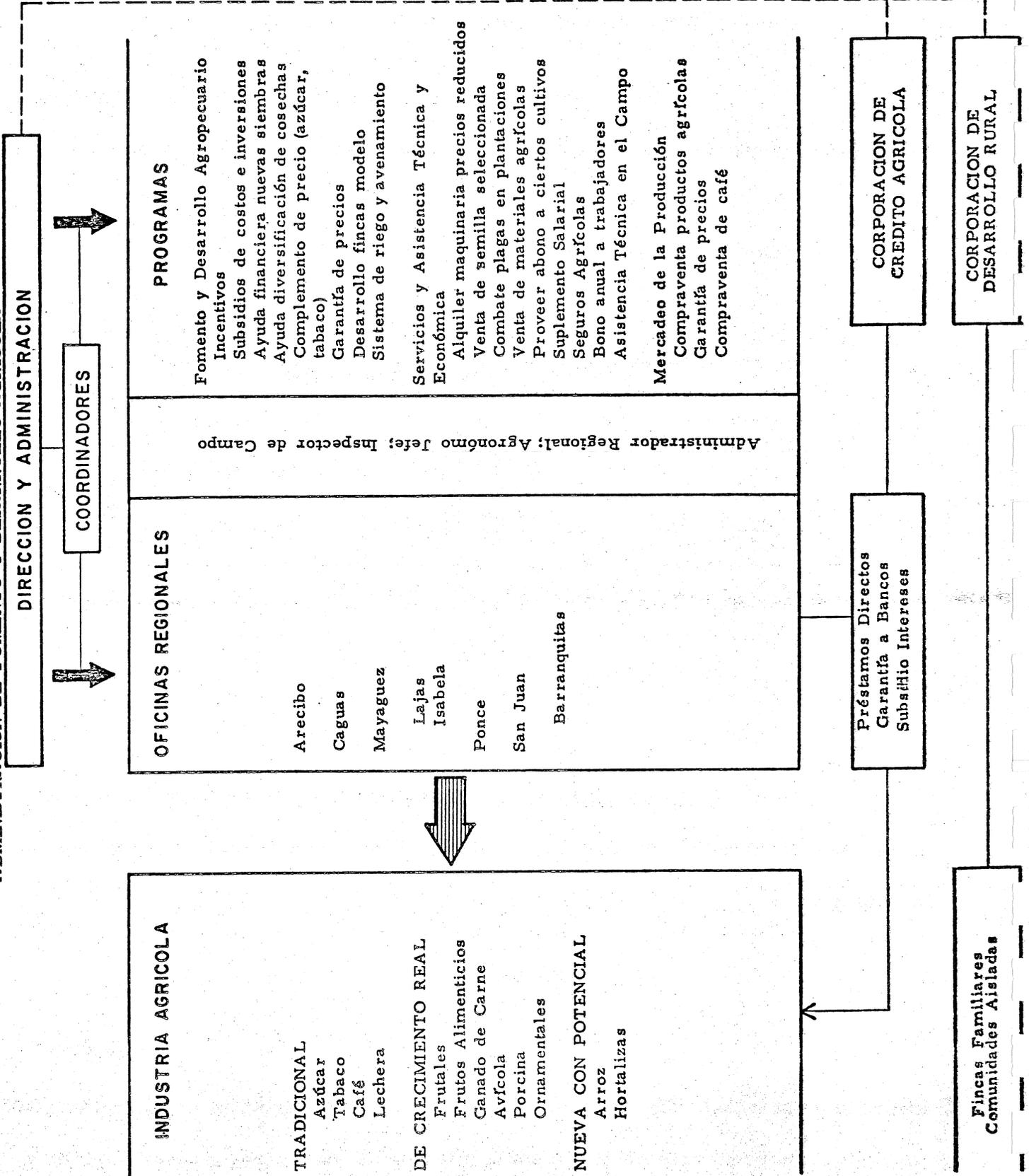


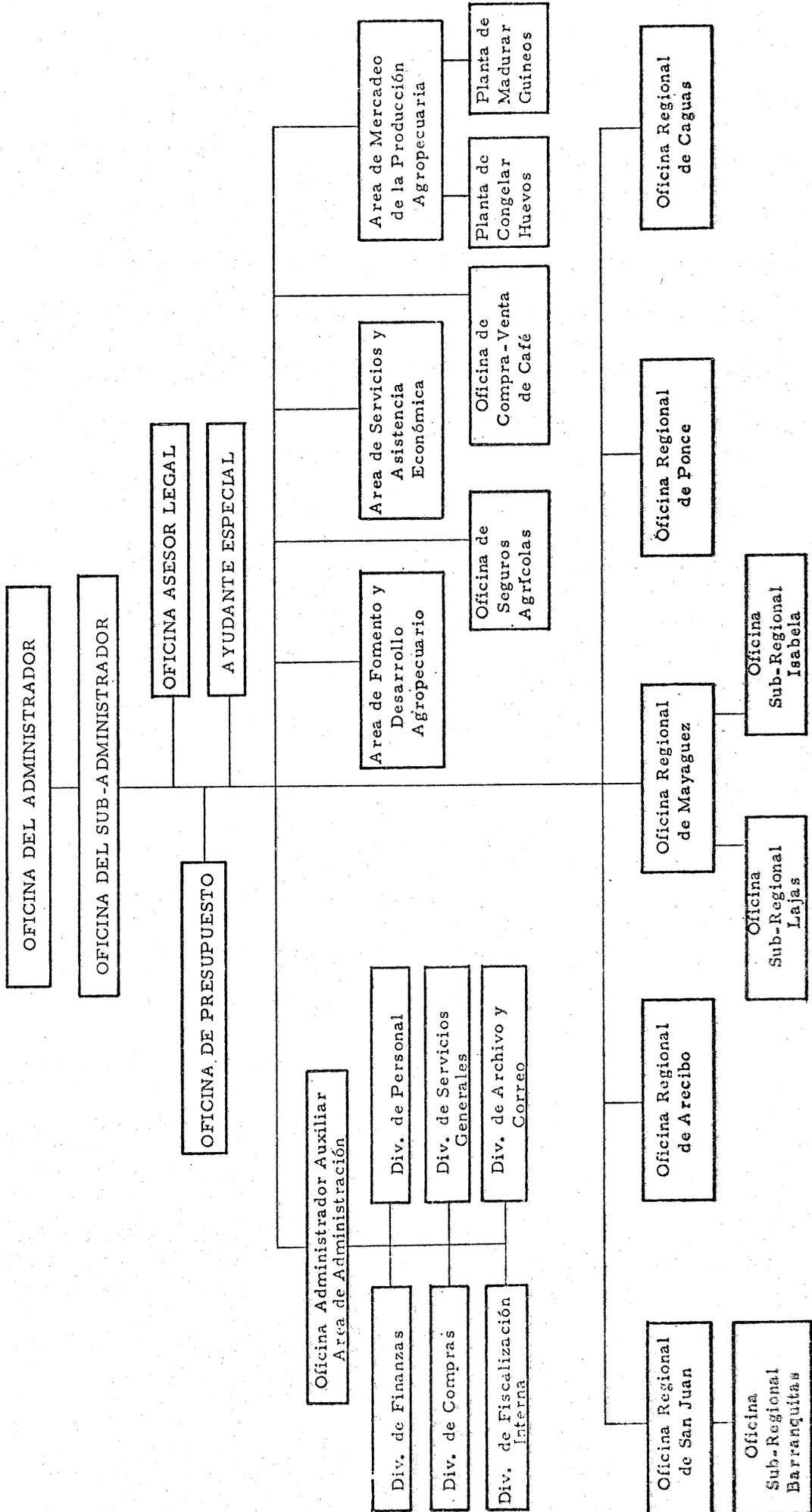
La estructura organizacional que presenta el Cuadro V-2 es similar al actual, por lo tanto, solo se discutirán ciertos refinamientos a la misma.

a. Mercadeo

El área de mercadeo es el corazón de toda empresa comercial. Una vez se logre la mayor producción es imprescindible conseguir un buen manejo y almacenamiento del producto, preservándolo y

CUADRO V-2
ADMINISTRACION DE FOMENTO Y DESARROLLO AGRICOLA





presentándolo atractivamente. Se prosigue con la comercialización, esto es, disponibilidad de mercados, transporte y precios razonables. Esto demanda esfuerzo de conjunto, lo que significa coordinar los cultivos con los requisitos del mercado, lo que implica determinar la demanda, estimular la venta y racionalizar la distribución para que haya una relación mutuamente ventajosa entre el consumidor y el agricultor.

El plan general de cosechas (producción) se formula por el Secretario y su ejecución es delegada en AFDA y las corporaciones públicas hermanas. Le corresponde a AFDA establecer los engranajes y desarrollar actividades para ayudar en la venta de esa producción. El desempeño efectivo del programa de mercadeo amerita los siguientes comentarios:

- (1) El plan de siembras necesita desarrollar un mercado local para aquella parte de la cosecha que sirve para procesar. Por ejemplo, tomates pequeños o deformes pueden convertirse en pasta. Cabe mencionar que se importa cantidades substanciales de pasta de la península ibérica. Los pepinillos, pimientos ofrecen las mismas posibilidades. Algunos farináceos podrían

congelarse o convertirse en harina para usarse durante períodos de escasez.

La Estación Experimental Agrícola está en posición de asesorar en los aspectos científicos de esta idea y establecer los parámetros operativos.

- (2) El compromiso de los agricultores debe ser ofrecer a la venta productos de calidad. AFDA establece normas de calidad para crear una imagen positiva ante el consumidor al ejemplo de productos Torico, Goya, Congelados Criollos, La Famosa, Casera, Lotus, Carro, etc. Establecer un sistema de clasificación y señalar en el empaque es de Calidad Superior o Regular usando un sello al efecto. Pero más importante aún es que habrá que asegurarse que haya consistencia en la disponibilidad y calidad de los productos ya que esto es una condición precedente para poder conseguir mercados permanentes.

- (3) Los centros de clasificación y empaque con maquinaria moderna y con facilidades de almacenamiento constituyen una infraestructura de inestimable valor al agricultor. Las existentes tienen tanta aceptación que a veces resultan pequeños en tamaño. Esta es una operación que puede ser autoliquidable mediante el cobro de tarifas por los servicios ofrecidos.
- (4) Para algunas personas parece ilógico hablar de mercado de exportación cuando en Puerto Rico existe demanda por productos agropecuarios que no está siendo suplida. Sin embargo, no debe esperarse a que se sature el mercado para entonces planear vender al exterior. Es aconsejable separar una porción de la producción por ejemplo el 15%, para venderla afuera. Esta actividad se implementaría como un proyecto de demostración para así acumular datos y conocimientos de las

características, problemas, requerimientos del mercado de exportación de productos agropecuarios.

En Fomento Económico existen varios programas de promoción directa de productos que han tenido éxito debido a la estrecha colaboración entre la empresa privada y el gobierno (como en el caso de ron de P.R.). También Fomento tiene varias oficinas en ciudades en los Estados Unidos. AFDA le convendría coordinar sus actividades de mercadeo agrícola con Fomento de tal forma que pueda hacer uso de facilidades existentes.

- (5) El medianero todavía perdura en el sistema de mercado de frutos alimenticios agrícolas. Esto afecta adversamente al agricultor mediano y pequeño, particularmente cuando lleva su carga a los "mayoristas" de las plazas de mercado para la venta. El poder de regateo del agricultor aumenta cuando tiene información de precios al día. Aquí la

importancia del programa de divulgación de precios del Depto. de Agricultura. Pero el programa de radio no es suficiente y se debe expandir a la televisión y los periódicos.

- (6) Es factible convertir el Area de Mercado en una corporación subsidiaria de AFDA bajo el principio de operación comercial. En el 1979 el Area tuvo un presupuesto de \$34.4 millones de los cuales 95.4% son ingresos auto-generados, específicamente en la compra y venta de frutos alimenticios, la operación de la planta de maduración de guineos, la planta de congelar huevos, y la venta de café pilado a torrefactores. Este cambio imparte más flexibilidad a sus operaciones y también ayuda a puntualizar responsabilidad financiera al separarse de programas intrínsecamente gubernamentales para incentivar la industria. AFDA sólo tiene dos años de

edad, por lo que se deja esta sugerencia para consideración futura cuando se haya acumulado más experiencia.

b. Fomento y Desarrollo Agrícola

Con este programa se otorgan subsidios e incentivos a los agricultores para aumentar la capacidad de producción de las fases agrícolas y fabriles de las siguientes industrias: azucarera, cafetalera, arrocería, tabacalera, frutales y frutos alimenticios, avícola, porcina, lechera, ganadera, y fincas modelo. Se desarrolla una gama de sub-programas y actividades la gran mayoría de las cuales evidencian ser efectivas respecto a los problemas que afectan cada industria en este momento. Pero todavía hay ciertas cuestiones que requieren acción positiva aunque no en el aspecto organizacional.

- (1) Como se indicó en el Capítulo IV la regionalización está cumpliendo su finalidad de llevar los programas a la finca y a la vez se integren los servicios prestados al agricultor mediante el agrónomo de campo. Aquí se ha descubierto una falla y es que el número de agrónomos de campo y sus

asistentes diestros no dan abasto a la demanda por sus servicios. Un ejemplo dramático es el de un agrónomo de campo de la Región de Ponce que tiene asignados 150 agricultores. Aunque la persona hace una labor encomiable no puede dedicar tiempo razonable a cada cliente para ayudar a preparar planes de desarrollo de fincas. En adición a estas labores debe dedicar un día por semana a la preparación de informes expedientes de asuntos administrativos. Se necesitan asignar más personal idóneo al campo y a la vez reducirle al mínimo las funciones administrativas, simplificando los informes de control.

- (2) El pillaje de cosechas y robo de animales persiste y se recrudece. Es desalentador para el agricultor que después de tanto trabajo e inversión pierda gran parte de sus ingresos por robo. Esto equivale a "shop lifting"

en los establecimientos comerciales.

Este es un problema policial y de honestidad ciudadana. Se necesita más patrullas rodantes en ciertas zona y a ciertas horas, como también una labor detestivezca y concurrentemente desarrollar una campaña de educación cívica.

c. Asistencia Técnica y Económica

Este programa provee al agricultor una serie de servicios a cambio de aportación mínima al costo. Incluye alquiler de maquinaria, venta de semillas, combate de enfermedades en las plantaciones, y la provisión de abono y otros materiales. Además, incluye los sub-programas de suplemento salarial y seguros agrícolas.

- (1) Servicio de maquinaria - es una de las ayudas de mayor utilidad al agricultor, ya que se traduce en mejorar o expandir la infraestructura de la finca con la construcción de caminos, charcas, brechas, y terraplenes, aparte de arar y preparar el terreno para sembrar. La gran mayoría de los agricultores no tienen capital para invertir en maquinarias o no es económico por no tener uso continuo del equipo.

Se ha expandido el servicio con la adquisición de unidades adicionales, pero aún así la demanda sobrepasa la capacidad de servicio. Persisten las quejas al agricultor no conseguir el servicio en el momento apropiado para sus cosechas. Como medida suplementaria se está proveyendo el servicio por dueños de maquinaria privada mediante contrato y bajo el control de AFDA. Se sugiere se implemente un plan abarcador para atraer más empresarios privados para proveer estos servicios.

En muchas partes de la cordillera la maquinaria agrícola es inoperable por lo que varios agricultores solicitan se le alquilen o se le vendan animales de trabajo (bueyes, mulas), y que se les ayude a conseguir carretones tirados por animales. Lo último sirve para economizar combustible en el movimiento de carga dentro de la finca.

(2) Servicio de semillas -- el hecho de que se cuenta con un mercado local para cítricas, aguacate, mango, que pueden producirse fuera de época provoca interés en los agricultores. Pero al intentar la siembra de huertos cultivado de frutales se enfrenta con el problema real e inmediato de la falta de semillas en cantidad suficiente para una operación comercial. Los viveros de AFDA y los privados no están produciendo la cantidad de arbolitos para suplir adecuadamente a los agricultores. En el pasado ésta actividad era responsabilidad de la Estación Experimental Agrícola pero allí también existió limitación cuantitativa. La provisión de semilla para café al raso adolece de este problema lo que hace necesario suplirla por cuotas, proveyendo al caficultor, generalmente, 1/3 de las semillas que solicita, ya sea para siembras nuevas o resiembra (práctica II).

No es exagerado indicar que el Plan de 12 años se retrasará, en el caso de frutales y el café, de continuar limitado el servicio de semilla. Esto no es una falla estructural de la organización pero sí una de prioridad programática.

d. Los Coordinadores

Este puesto se creó en AFDA como un instrumento organizacional de control para atar el funcionamiento de las tres áreas (programas) y la operación de la región con el nivel ejecutivo central. Aunque carece de autoridad de línea tiene una amplia responsabilidad según se describe en el Capítulo III de este informe y que se resume a continuación:

- (1) Evaluar y dar seguimiento a su programa en el nivel regional y hacer señalamientos y recomendaciones al Administrador, como también proyectos especiales tales como: arroz, hortalizas y fincas modelo.
- (2) Asesorar al Administrador y a los Directores

Regionales en actividades relacionados con su programa.

- (3) Coordinar con las distintas agencias gubernamentales y los otros elementos del sector.
- (4) Recomendar normas de funcionamiento para las distintas actividades a desarrollarse.
- (5) Desarrollar actividades de naturaleza operacional que no sean susceptibles a desarrollarse a las oficinas regionales.
- (6) Colaborar con el Administrador en la determinación de metas para cada región.
- (7) Supervisar ciertas actividades de carácter comercial tales como: Centro de Inseminación Artificial, Centro de Monta, Planta de Congelación de Huevos, Almacén de Café, Planta de Pilado de Café, y Vivero de Monterrey.

Un ejemplo de como funciona el Coordinador es la construcción del Centro Agrícola de Naranjito donde el Director de la Región de San Juan establece las necesidades funcionales y programa de diseño en consulta con técnicos de AFDA. El Coordinador se ocupó de escoger el proyectista y contratar la preparación de planos y especificaciones, condujo la subasta, como también se encargó de la inspección de la obra durante la construcción, concluyendo con el permiso de uso.

2. Aportación al Secretariado

AFDA se beneficiará directamente de las actividades o sub-programas que desarrolle la Oficina de Capacitación Técnica y Vocacional, como por ejemplo, en adiestramientos de corto y largo plazo. Se justifica que AFDA de sostén financiero a un plan de becas orientado por el Secretariado y administrado por la agencia. Se podría empezar con 200 becas de \$1000 cada una al año.

Bajo la responsabilidad del Administrador de AFDA hay empleados regidos por el sistema de OCAP y otros por convenios colectivos. Dado este hecho AFDA podría aportar parte del costo de la Oficina de Relaciones Obreras y de personal. Otras corporaciones públicas del sector también harían una aportación a dicha Oficina.

3. Administración de Personal

Con la creación de AFDA se consolidó en un solo organismo las oficinas de personal de la Administración de Servicios Agrícolas y la Compañía de Desarrollo Agrícola. El proceso de consolidación fué trabajosa pero se facilitó grandemente por razón de que estas agencias se regían por OCAP, por lo que las normas de reclutamiento, clasificación y escalas de remuneración eran homogéneas. La cuestión mas controvertible fué el reajuste de funciones y la redistribución de puestos.

La Administración de AFDA establece reglas unitarias para todos sus empleados, pero no incluye las corporaciones adcritas; la Corporación de Crédito Agrícola se rige por disposiciones de un convenio colectivo, y la Corporación de Desarrollo Agrícola por OCAP. Se sugiere que los reglamentos, normas y procedimientos en la administración de personal se desarrollen siguiendo lineamientos generales que establezca el Secretariado, para así promover una mayor integración administrativa sectorial.

El número de empleados regulares de AFDA es de aproximadamente 1,674 de los cuales 135 son agrónomos, y 1,539 son puestos administrativos, de oficina y de servicios técnicos.

4. Recursos Económicos

Como el 45% de los recursos monetarios de AFDA son

ingresos propios generados por sus operaciones comerciales. Se estima que algunos de sus programas y sub-programas pueden operar en forma autoliquidable, con el caveat que las tarifas a cobrarse sólo cubrirían gastos directos en la prestación del servicio excluyendo la porción que le corresponde de los gastos generales y administrativos de la Oficina Central. Siempre habrá un elemento de subsidio al no considerar en el cómputo tarifario el costo de la administración y gerencial. La idea es poner un techo al costo del servicio y así identificar aquellos costos que son subsidios.

Dentro de este concepto de autoliquidez ajustada se podría operar el programa de mercadeo, el servicio de maquinaria, la venta de café, la planta de congelar huevos y otras operaciones similares.

No se desea poner un camisa de fuerza e inyectar el elemento de lucro a las operaciones comerciales de AFDA. La idea es una de control presupuestario y tratar que los gastos directos de funcionamiento sean cubiertos por los ingresos recibidos en la prestación de los servicios.

5. Transición Requerida

El análisis de la estructura organizacional de AFDA en esta sección demuestra que está funcionando con relativa eficacia hasta el presente. Además, AFDA todavía es muy joven y no hay un cúmulo adecuado de experiencia operacional que plantee necesidad de cambios. Se sugieren dos modificaciones para consideración futura.

- (a) Sacar a la Corporación de Desarrollo Agrícola de AFDA
- (b) Convertir el Programa de Mercadeo en una corporación subsidiaria de AFDA

C. CORPORACION DE CREDITO AGRICOLA

La Corporación de Crédito Agrícola seguirá siendo una institución exclusivamente de ayuda del agricultor, con operaciones bancarias constringidas por las disposiciones de su carta orgánica (Ley 68 de 1960) y por limitación de su capital. Continuará con su objetivo principal de canalizar recursos financieros para el desarrollo de la producción y la productividad en la agricultura, la ganadería, avicultura y demás actividades relacionadas con el procesamiento primario de esa producción, incluyendo su comercialización.

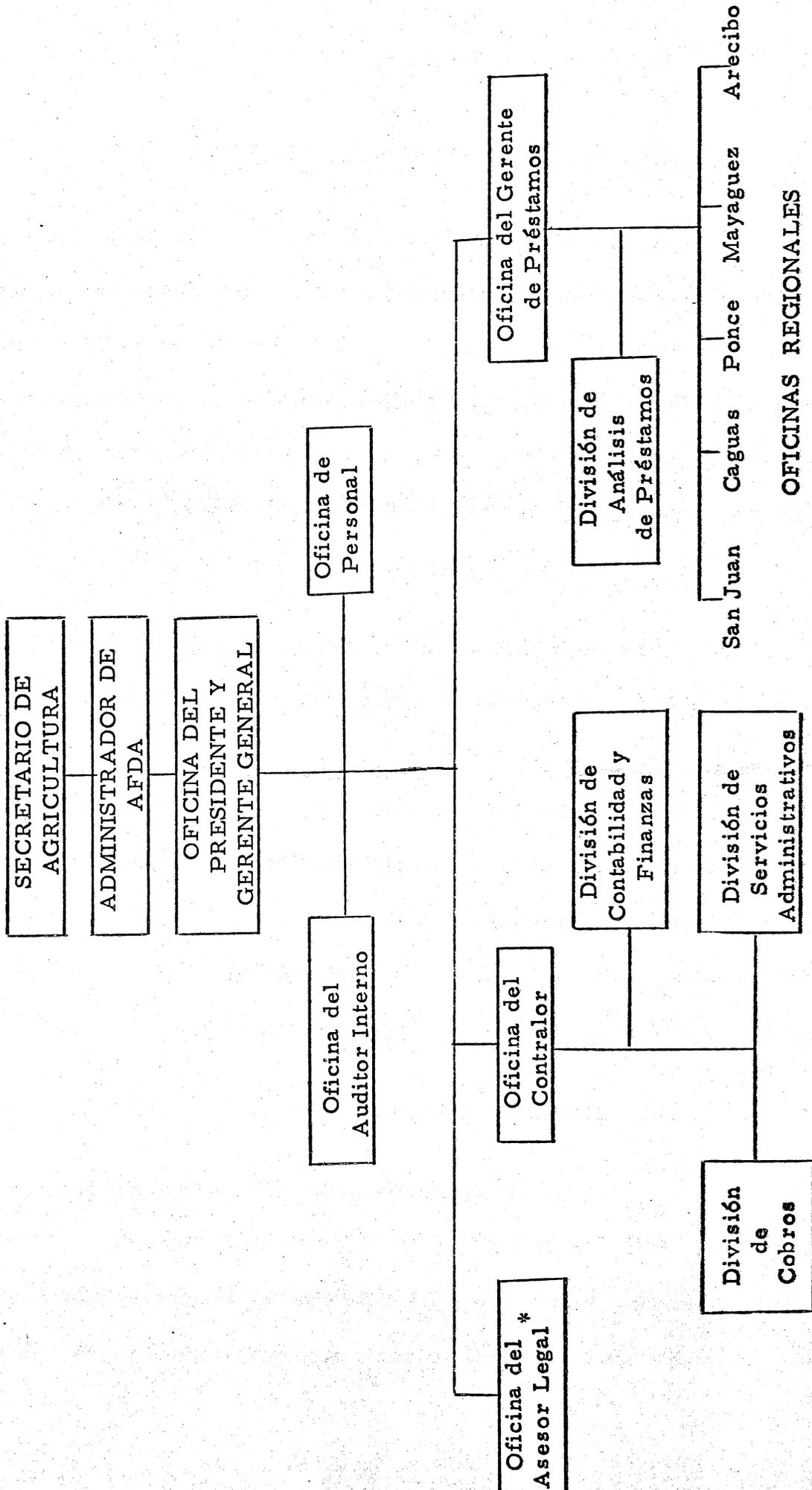
Las operaciones de CCA vienen a complementar las fuentes de financiamiento privado; solo intenta llevar un vacío existente, ya que la banca privada en muchos casos no está interesada en otorgar préstamos que impliquen altos niveles de riesgo. Esto no quiere decir que la función de CCA es dar préstamos "malos" (cuyo recobro de salida se supone dudoso), sino que sus normas colaterales son más flexibles y por lo tanto asume riesgos mayores que un banco privado. Para CCA el criterio de más peso es el carácter personal, experiencia del agricultor y el propósito del préstamo.

1. Programa y Organización

Las operaciones de CCA giran alrededor de tres programas o tipos de ayuda financiera al agricultor, incluyendo (a) Préstamos Directos, (b) Garantías Bancarias y (c) Subsidio de Intereses. Cada uno de éstos tiene un modus operandi distinto pero el objetivo final es el mismo -- ampliar

CUADRO V-3

CORPORACION DE CREDITO AGRICOLA



* El Director de la Oficina de Asuntos Legales actúa de Secretario de la Junta de Directores.

las fuentes de crédito de aquellos agricultores que no pueden obtener financiamiento directo de la banca privada.

- (a) Concede préstamos directos a un interés de 7% anual (hasta el 1 de julio de 1979, la tasa era 5%), y el período de amortización adoptado al tipo de industria agrícola. Como indicativo del impacto de este programa, en el 1978, se concedieron 2,155 préstamos por la cantidad de \$5.5 millones para un promedio por caso de \$2,562.00. En las empresas de café el promedio fué \$1,983, en ganadería \$6,244 y en avicultura \$11,907. Este programa está beneficiando al pequeño agricultor.
- (b) Se otorgan garantías a bancos privados por préstamos agrícolas como colateral suplementaria. Este programa se está usando cuanto el monto del préstamo es grande. En el 1978 el promedio por caso fué de \$168,012.00. En hortalizas el promedio es cerca de \$200,000, en los proyectos agroindustriales \$552,000, pero en frutos alimenticios solo \$9,500. La cuantía de la garantía demuestra que se usa para proyectos de envergadura de

empresas agrícolas medianas y grandes. La CCA mantiene un fondo de garantía (reserva en efectivo) que en el 1978 era de \$1.9 millones contra una cartera de préstamos de \$16.0 millones.

- (c) El subsidio de intereses se aplica a ciertos préstamos concedidos por otras instituciones. Este programa comenzó en el 1973 y se ha mantenido relativamente pequeño, por ejemplo, en 1978 se concedieron 17 subsidios por la cantidad total de \$5,906. Ya que esta ayuda es en si una dádiva, depende de asignaciones que se le hagan a CCA para capital de operación.

La estructura organizacional que presenta el Cuadro V-5 es similar a la organización actual. La Corporación seguirá adscrita a AFDA por lo que su Presidente y Gerente General presponde al Administrador de Fomento y Desarrollo Agrícola.

La flexibilidad de CCA conjuntamente con el apoyo que dá a las prioridades programáticas de AFDA hace que esta corporación siga siendo un instrumento al desarrollo agrícola del país que debe ser reforzado con una mayor capitalización y con analistas financieros de experiencia y supervisores de préstamos adicionales. CCA canaliza sus servicios a través de una Oficina Central y cinco Oficinas Regionales ubicadas en Arecibo, Caguas,

Mayaguez, Ponce y San Juan, y dos oficinas de área en Barranquitas y Utuado. Los Directores Regionales tiene autoridad delegada para otorgar préstamos hasta \$10,000 colaterizados y después de hacer la evaluación financiera del caso. Préstamos mayores se canalizan y se tramitan en la Oficina Central, al Gerente de Préstamos, donde será analizada para someter recomendaciones al Presidente y Gerente General. Las solicitudes de garantía bancarias pasan a la Oficina Central para análisis y decisión. Cualquier compromiso o préstamo mayor de \$50,000 deberán ser referendados por el directivo de CCA y el Secretario de Agricultura.

El Secretario seguirá actuando como la Junta de Directores de CCA. El Administrador AFDA esta en la cadena de mando por estar la Corporación adscrita a AFDA, pero el Gerente General tiene la responsabilidad gestora de la agencia a tenor con las prioridades programáticas de AFDA y la política pública que establece el Secretario.

2. Aportación al Secretariado

No hay transferencia de funciones de la CCA hacia el nivel de Secretariado ya que su responsabilidad y gestión es estrictamente operacional. Pero se espera una corriente de asesoramiento del Secretariado a la CCA; la División de Contabilidad y Finanzas y el Auditor han de seguir los sistemas y procedimientos generales de la Oficina del Auditor Interno del Secretariado.

3. Administración de Personal

El personal de CCA está unionado y de hecho acaba de firmar un nuevo convenio colectivo con la Corporación que cubre alrededor de 85 de sus 103 empleados.

Se espera que la Oficina de Personal de CCA siga las directrices sobre política general de negociación y contratación de convenio colectivo que se formule a nivel de Secretariado. Siendo la CCA una entidad del sector con una unión obrera, hay que buscar la forma que no hayan diferencias marcadas en las clasificaciones de puestos, escalas de remuneración y beneficios marginales con los otros componentes del Sector.

El status de personal de CCA está garantizado por la Sección IV, Ley #33 de 1977. Sin embargo, la Ley #16 de 1978 enmienda la Ley #33 disponiendo que el Secretario de Agricultura, previa consulta con el Gobernador, podrá reubicar o transferir las funciones, programas y actividades entre AFDA y las Corporación (CCA y CDR). Obviamente cualquier relocalización de programas, etc., afectarán al personal por lo que es necesario mantener a un mínimo las diferencias en el plan de clasificación y retribución.

4. Recursos Económicos

El estado de situación de CCA al 6/30/78 muestra activos totales por \$31.6 millones y el total de pasivo de \$10.1 millones, con Reservas y Capital de \$21.5 millones incluyendo \$17.5 millones de asignaciones

legislativas. En ése año los Ingresos de Operación tatalizaron \$1.7 millones y el total de Gastos fué de \$1.8 millones, para una pérdida de un poco más de \$100,000. Para el 1979 la pérdida se estima en \$135,000. Las pérdidas resultan inevitables ya que coge prestado del 7% al 10% y lo pasa a los agricultores al 5%. Como un paliativo el Secretario de Agricultura aumentó la tasa de interés al 7% en los préstamos directos.

La Ley # de 1979 aumentó de \$20.0 a \$40.0 millones la totalidad de garantías bancarias de la CCA y autoriza al Secretario a transferir hasta \$4.0 millones de varios programas al Fondo para la Garantía de Crédito Agrícola. Disponiendo también que para honrar cualquier balance insoluto de los préstamos así garantizados, queda comprometida la buena fé y crédito del gobierno de ELA.

El Programa de Garantía se inició en el 1954 y hasta octubre de 1978 se habían concedido \$30.8 millones en garantías, de los cuales solo 2.67% resultaron incobrables.

La Corporación recobra alrededor de \$7.0 millones anuales de su cartera, y este capital es lo que hay disponible para el Programa de Préstamos Directos.

El Plan Agrícola de 12 años requiere que se expanda el crédito agrícola y se estima que en la actualidad las necesidades de financiamiento de empresas agrícolas sobrepasan los \$75.0 millones. La CCA tiene

una importante función que cumplir y se requiere se le den los recursos financieros y de personal supervisor necesarios para llevar efectivamente a cabo su misión.

D. CORPORACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA

Los programas de la Corporación para el Desarrollo Agrícola son básicamente de carácter social aunque en algunos aspectos tiene un enfoque agronómico. Hasta cierto punto asemejan una política de reforma agraria en que la tierra se distribuye basándose en el número de personas que han de asentarse en ella, en vez de pensar en la viabilidad como unidad de producción. La distribución de parcelas de menos de 8 cuerdas aunque socialmente aceptable, no beneficia mucho al sector agrícola por las siguientes razones: (a) una parcela de ese tamaño no se puede desarrollar económicamente, (b) se intensifica el problema del minifundio, (c) propende a crear tierras ociosas, (d) hay especulación de terreno por parte del aparcelado, (e) no estimula la agricultura comercializada, y (f) dificulta en extremo la incorporación de progreso técnico a las labores de campo.

La CDR puede vencer estos argumentos con la distribución de fincas familiares no menores de 20 cuerdas, y seleccionando cuidadosamente a los beneficiados en base a la experiencia, interés y conocimiento de la persona en la industria agrícola. Existen otros argumentos válidos que justifican los programas de CDR. Es imprescindible enriquecer la calidad de vida de la ruralía para contrarestar la despoblación del campo ocasionando el abandono de tierras cultivables. Por ejemplo, la zona cafetalera cubre alrededor del 21% del área total de la Isla, pero su población es de sólo 6% del total de habitantes. Existe el convencimiento de que mediante la construcción de infraes-

estructura (caminos o calles, alumbrado, acueducto, teléfono, facilidades recreacionales, etc.) se crea un ambiente positivo. Pero sobre todo, la distribución de parcelas familiares debe ir acompañada de medidas agrícolas complementarias como campañas de divulgación, adiestramiento, créditos y medios de mercadeo. Hay que reducir el efecto de la poca experiencia en la administración de fincas o granjas y el poco capital. Estas son las áreas claves que CDR intenta cubrir.

1. Programas y Organización

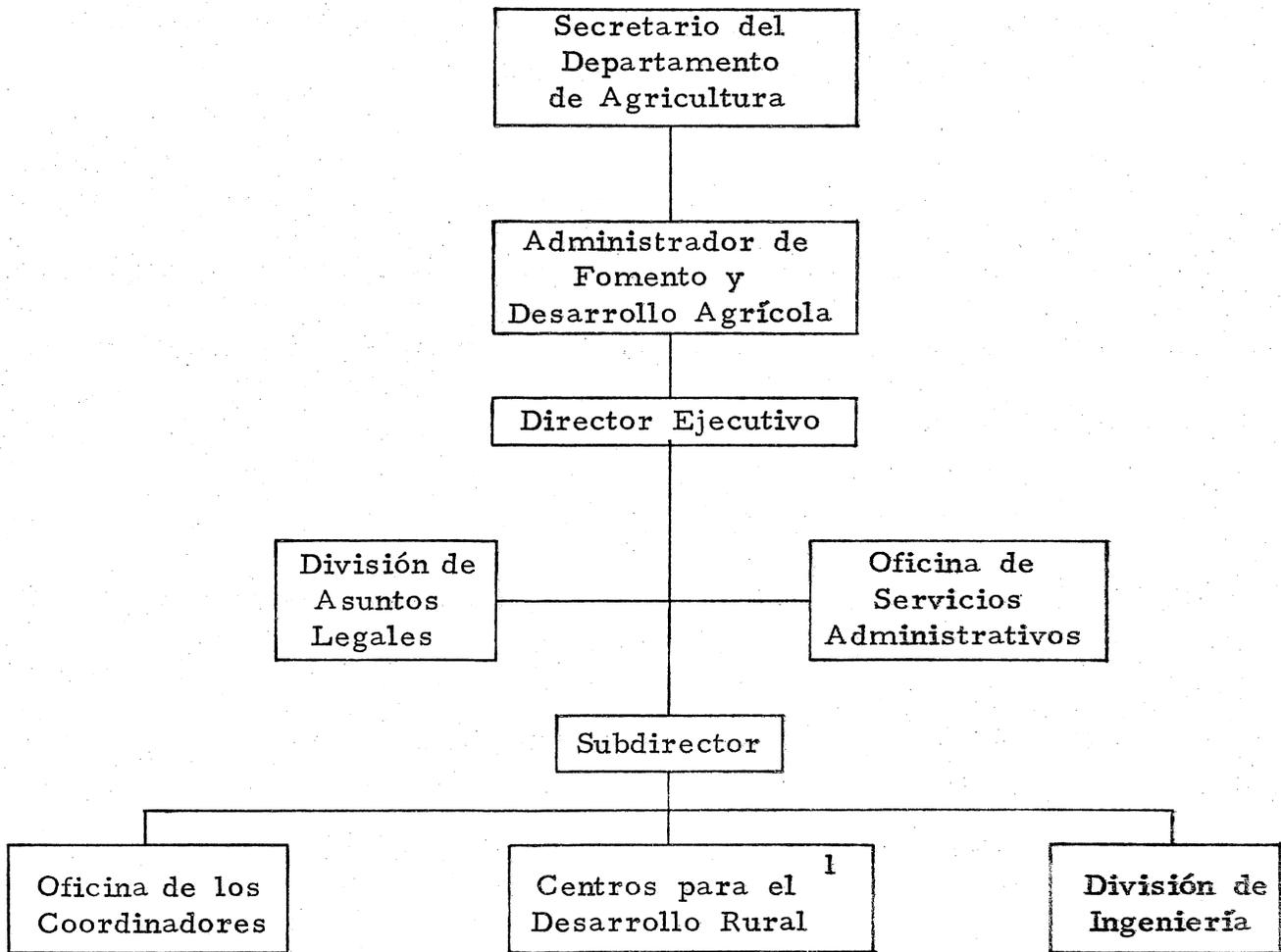
El esquema organizacional propuesto para la Corporación presentado en el Cuadro V-4 es similar al actual. La CDR seguirá adscrita a la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola.

El querer alcanzar varios objetivos simultáneamente contribuye a crear ambigüedad en el fin que se persigue. Los planes de fomento agrícola pueden abarcar varios objetivos, que en la mayoría de los casos se complementan entre sí, pero que resultan contradictorios en la práctica en otros. Un ejemplo clásico es la de crear una agricultura comercial tecnificada versus los programas sociales de la ruralía. Otro caso es la distribución de parcelas versus la conveniencia de la finca grande para conseguir economías de escala.

Los programas de la Corporación de Desarrollo Rural tiene una filosofía y propósito social esencialmente; no generan ingresos y

CUADRO V-4

CORPORACION PARA EL DESARROLLO RURAL



¹ Centros para el Desarrollo Rural con oficinas principales en Cidra, Barranquitas, Las Marías, Adjuntas y Utuado.

dependen enteramente de asignaciones legislativas. Por el contrario AFDA está orientada hacia operaciones de carácter comercial. Se puede decir que hasta la clientela de AFDA y CDR es diferente y sólo tienen la característica común de que residen en la zona rural; de hecho las Oficinas Regionales están ubicadas en pueblos diferentes aunque algunas áreas geográficas coinciden.

Otro aspecto importante es que la ley orgánica de CDR la obliga a tramitar sus transacciones a través del Departamento de Hacienda lo que impide que AFDA pueda darle apoyo administrativo en el área de finanzas.

En vista de lo anterior se sugiere que la Corporación Para el Desarrollo Rural se convierta en una unidad operacional del sector agrícola dentro de un período de transición de tres años en vez de estar adscrita a la Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola.

2. Aportación al Secretariado

La Corporación Para el Desarrollo Rural no hace aportación alguna al Secretariado debido al tipo de función gestora que lleva a cabo. Se estima que dos terceras partes de su presupuesto es destinado a mejoras permanentes por lo que sus actividades son mayormente el planeamiento y construcción de obras, y la preparación y trámite legal de documentos para el otorgamiento de parcelas.

3. Administración de Personal

El cambio sugerido no tiene efecto en el personal de la Corporación, excepto cambios adicionales que requiera el Secretario en términos intragenciales, según está autorizado por la Ley #16 de 1978.

En el 1979 la Corporación tenía 320 puestos asignados de los cuales el 61% eran Agrónomos, Economistas del Hogar y personal de campo, 38% personal administrativo de supervisión y oficina, y 10% otros puestos sin clasificar. CDR sigue el sistema de mérito como administrador individual.

4. Recursos Económicos

Los gastos de funcionamiento y mejoras permanentes de la Corporación provienen del Fondo General por asignación legislativa. No se anticipa cambio (positivo o negativo) en el nivel de gastos por motivo de la reorganización sectorial.

E. JUNTA AZUCARERA

La industria azucarera de Puerto Rico ha estado afectada por los últimos doce años por circunstancias y problemas de una magnitud tal que la han cambiado totalmente. Los cambios ocurridos en la industria han desvirtuado el propósito para el cual se creó la Junta Azucarera en el 1951. Su clientela se ha reducido a solo 2,312 en 1978 y en el curso del año ha perdido 300 colonos.

No hay justificación real para que la Junta continúe con la misma estructura organizacional de los pasados 28 años. Las relaciones entre colono y central son diferentes y ambos operan dentro de un contexto económico distinto al de antes. De hecho las centrales se mantienen vivas por el gobierno para ayudar a los colonos y no para explotarlos o exprimirlos.

Se sugiere eliminar la Junta Azucarera como corte de primera instancia en controversias entre los colonos y las centrales, y transferir estos poderes y funciones a la Administración de Servicios y Reglamentación Agrícola donde se creará la Oficina de Reglamentación de Industria Azucarera. Los puestos de los tres Comisionados se eliminan y se transferirán los 28 puestos restantes y las asignaciones de fondos a ASRA.

Se requerirá acción legislativa para implementar esta sugerencia, donde se proveerá un mecanismo de apelación para las decisiones del Administrador.

El Departamento administra los controles del Gobierno sobre las industrias del tabaco y la leche, que son similares a los de la industria azucarera, mediante unidades de operación individuales.

F. AGENCIAS BAJO EL SISTEMA UNIVERSITARIO

Hay tres unidades del sector integradas programática y administrativamente al Recinto Universitario de Mayaguez de la Universidad de Puerto Rico. Se le ha designado como "Colegio de Ciencias Agrícolas" para cubrir las siguientes funciones y agencias:

- Investigación - Estación Experimental Agrícola
- Instituto de Agricultura Tropical

- Divulgación - Servicio de Extensión Agrícola

- Docencia - Facultad de Agricultura, RUM *

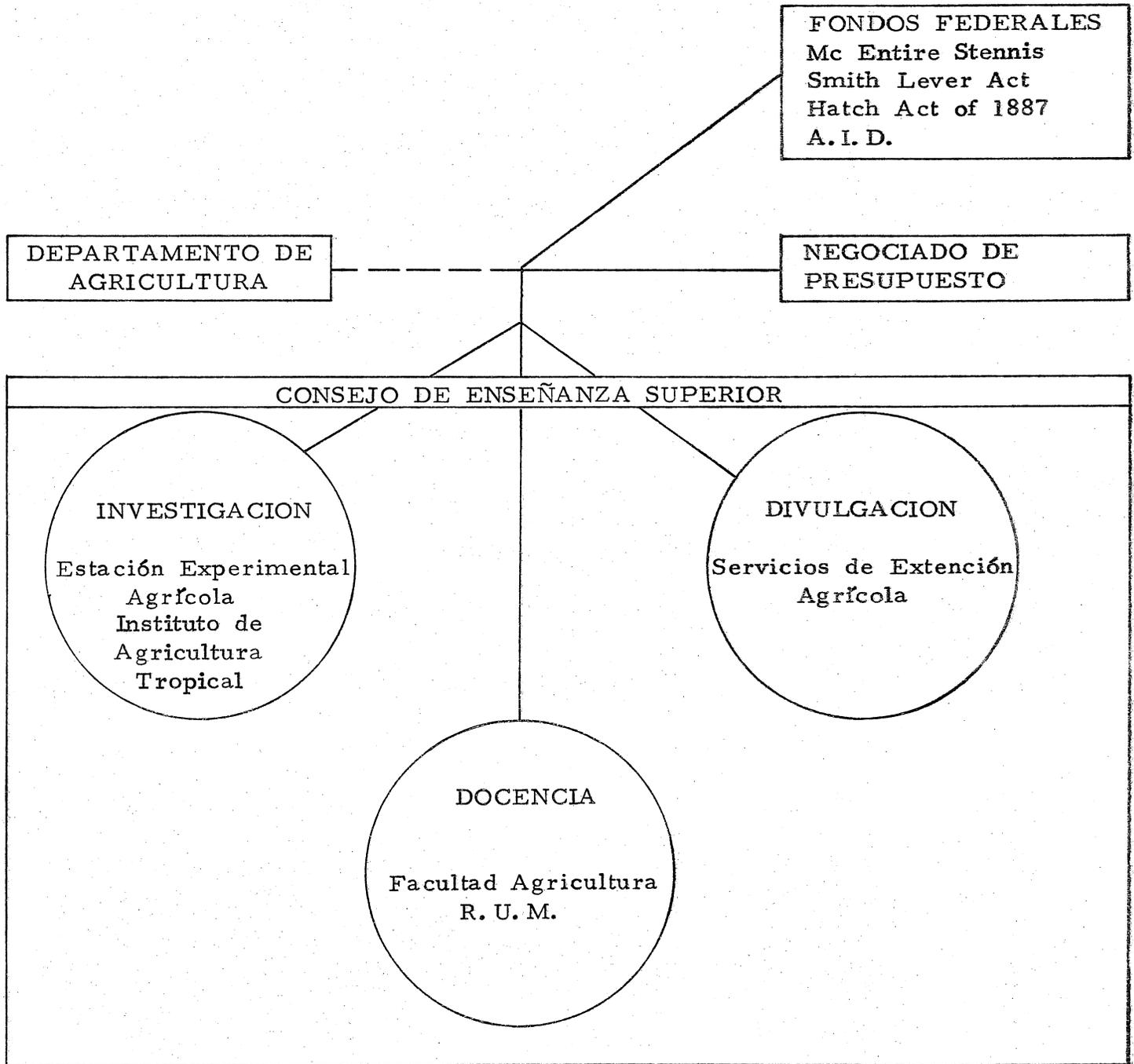
El hecho de que estas tres unidades estén agrupadas en el "Colegio" no significa que trabajen como una operación integrada. Al contrario, estas unidades están administrativamente separadas entre si, aunque de hecho estén bajo el palio del Consejo de Educación Superior. El CES tiene la responsabilidad de ser el custodio de los fondos federales y estatales que se asignen a estas unidades; pero por otro lado, el Director de la EEA y del SEA tienen el control del uso y disposición programática de sus fondos.

El Cuadro V-5 da una idea de cómo están estructurados los centros de autoridad. El Secretario de Agricultura no tiene participación formal en el proceso de asignación de fondos. Solo tiene poder de persuasión mediante coordinación al nivel de Director de agencia y con el Consejo de

* La Facultad de Agricultura del RUM no forma parte del sector.

CUADRO V-5

COLEGIO DE CIENCIAS AGRICOLAS



Enseñanza Superior. Existe una realidad histórica y es que la intención del Congreso (por ende de las leyes federales agrícolas) es mantener las unidades del "Colegio" separadas de las agencias regulares de los gobiernos estatales y reducir el impacto de los vaivenes político-partidistas.

El Director de la Estación Experimental y el Director del Servicio de Extensión tienen el título de Decano Asociado de Ciencias Agrícolas con el fin de establecer el enlace legal y administrativo con un "land grant college", según lo estipulan las leyes federales. Estas agencias están obligadas, mientras reciban fondos federales, a responder a los directrices y normas que establecen U.S. Dept. of Agriculture para el uso de asignaciones federales hechas bajo las leyes Hatch de 1887, Mc Entire Stennis, PL-89-106, (Grants for Basic and Applied Research), Research Facilities Act, Smith Lever Act, etc. Los fondos federales equivalen a 32% de los recursos de la Estación Experimental y 63% para el Servicio de Extensión en el 1979.

CUADRO V-6

ORIGEN DE LOS RECUROS

	<u>EEA</u>		<u>SEA</u>	
Asignaciones Fondo General	\$4,391,253	51%	\$3,275,948	35%
Aportaciones Federales	2,725,490	32%	5,862,214	63%
Otros	<u>1,500,000</u>	17%	<u>137,785</u>	2%
Total Gastos Funcionamiento	\$8,616,743		\$9,275,547	

Reconociendo las circunstancias imperantes y las condiciones subyacentes existentes la coordinación sectorial de los programas de EEA y SEA debería comenzar con el Secretario de Agricultura federal a base de un plan de reuniones formales como parte del trámite aprobación programática y presupuestaria. Esta tarea será ardua porque los funcionarios federales pueden cuestionar el proceso como una intervención estatal no provista en las leyes que originan las asignaciones.

En el próximo capítulo se plantea la deseabilidad de que la Comisión de Planificación y Acción Agrícola tenga autoridad para aprobar los programas y prioridades de acción antes que el Negociado de Presupuesto pueda considerar el presupuesto de la agencia (págs. VI-4 - VI-6).

ESTACION EXPERIMENTAL AGRICOLA

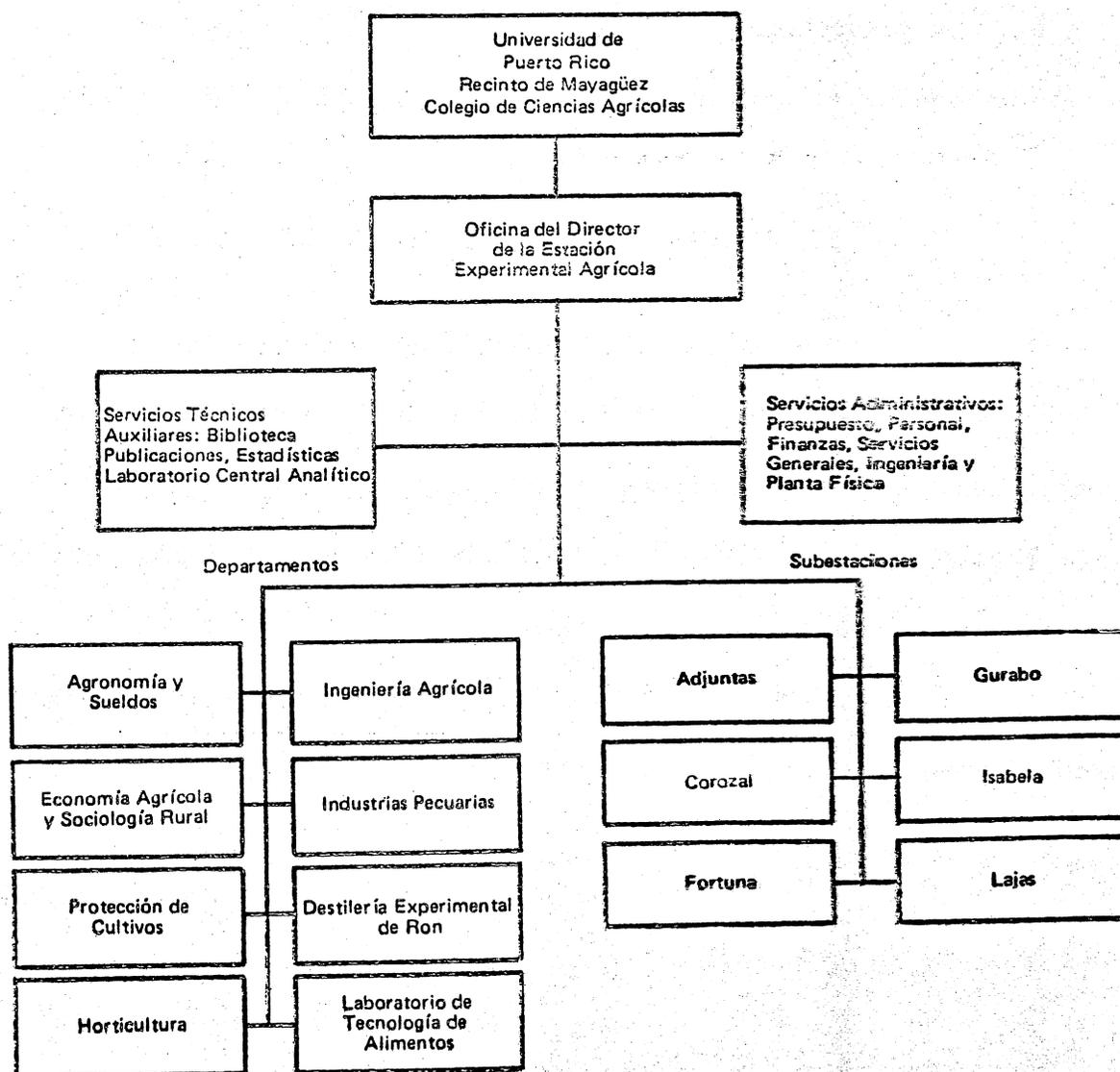
La misión de la Estación Experimental Agrícola es desarrollar y revisar en forma continua la base tecnológica para una agricultura floreciente, como viable financieramente. Dentro de este amplio marco la EEA lleva a cabo investigaciones científicas de carácter puro y/o aplicado, trabajo de laboratorio investigativo agroindustrial para la elaboración de productos alimenticios y para mejorar la calidad de los rones de Puerto Rico, como también análisis especiales sobre contaminación ambiental y desarrollo rural.

1. Programa y Organización

El esquema organizacional propuesto para la EEA presentado en el Cuadro V-6 es similar al actual. Seguirá bajo el sistema universitario pero con una modificación importantes en lo que respecta a la aprobación de sus prioridades programáticas.

CUADRO V-6

ORGANIGRAMA DE LA EEA



Los programas de la agencia se llevan a cabo en 7 departamentos de investigación y en dos plantas industriales experimentales, en una unidad del "Agricultural Research Service", y en seis subestaciones.

2. Aportación al Secretariado

La Estación Experimental Agrícola no hace aportación al Secretariado, aunque posee el bagaje educativo y las publicaciones técnicas para colaborar con la Oficina de Capacitación Técnica y de Personal. Sin embargo, la EEA no dispone en estos momentos de recursos de personal o presupuesto para uso del Secretariado.

3. Administración de Personal

En el 1979 la EEA tenía 737 puestos regulares asignados, de los cuales 20% científicos con diferentes especializaciones, listados más adelante, 41% paratécnicos, ayudantes de laboratorio, personal administrativo y 39% trabajadores de campo.

El número y la calidad del personal científico es la clave del éxito de una agencia como la EEA, por lo que contaba con el siguiente elenco de especialistas:

31	Agronomía de suelos
14	Economía Agrícola y sociología rural
19	Horticultura -- Geneticistas, Horticultores
15	Industria Pecuaria -- Zootécnicos, Nutricionista Animal, Parasitólogo, veterinarios

- 7 Ingeniería Agrícola -- Especialista en desagües y avenamiento
- 15 Tecnología de alimentos -- Tecnólogo diestro, Químicos
- 8 Planta Piloto de Ron -- Nematólogo, Entomólogo, Agrónomo, Fitofisiólogo, Bacteriólogo, Citogenecista, Taxónomo

149

En los pasados seis años el número de empleados de la agencia se redujo por 99 de los cuales 45 caen en la clasificación de personal científico. Las plazas siguen vacantes por no conseguirse reemplazos con el grado requerido o por escasez de fondos. Las perspectivas para el futuro cercano es que se agravará esta situación al acogerse a jubilación otros especialistas y técnicos de primera calidad. El éxodo es de tal magnitud que debe estar afectando adversamente la misión de la agencia y los servicios que ofrece a su clientela. Se amerita un análisis completo de este problema por el Consejo de Educación Superior.

El personal no docente y el personal de campo esta unionado y su administración se rige por las disposiciones de un convenio colectivo.

4. Recursos Económicos

En el 1979 la EEA tuvo un presupuesto consolidado de \$8.6 millones con el siguiente desglose por programas:

		<u>%</u>
Investigaciones Agrícolas	\$7,363,367	77.6%
Tecnología de Alimentos	551,307	5.8%
Estudios de Rones	310,261	3.3%
Producción de Semillas	88,446	.9%
Dirección y Administración	<u>1,175,905</u>	12.4%
	\$9,489,286	

Como se puede observar la porción mayor de los recursos económicos se dedica a la investigación agrícola. En la gráfica siguiente se demuestra como se emplean estos recursos en las distintas empresas agrícolas. En esta distribución programática es que se sugiere que se dé participación formal al Secretario de Agricultura.

SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA

La misión del Servicio de Extensión Agrícola es divulgación y educar -- hacer que lleguen los conocimientos del quehacer agrícola al mayor número de agricultores y familias de la ruralía, difundiendo el contenido de las publicaciones de la Estación Experimental mediante enseñanza teórica y demostración práctica de agricultura, economía del hogar, desarrollo de recursos de la comunidad con énfasis en áreas rurales y comunidades con ingresos bajos.

1. Programa y Organización

El esquema organizacional propuesto para el Servicio de Extensión presentado en el Cuadro V-8 es similar al actual. Seguirá bajo

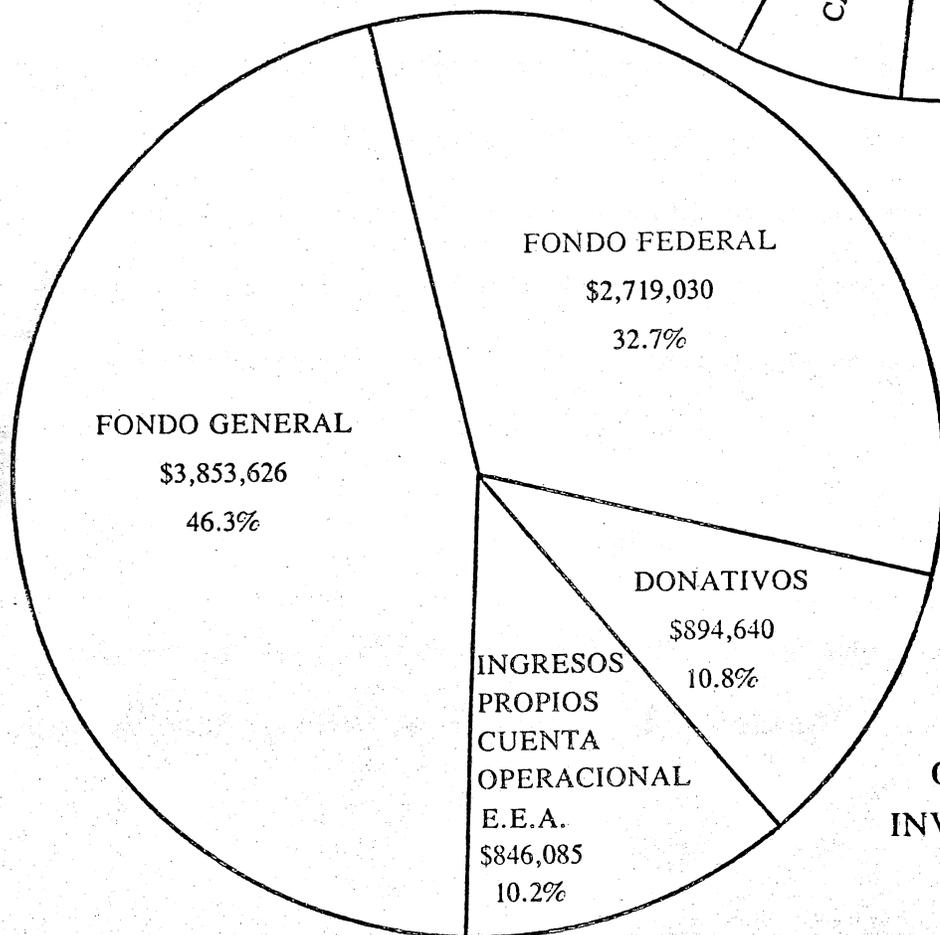
DISTRIBUCION DE LOS FONDOS DE LA ESTACION EXPERIMENTAL AGRICOLA
POR ORIGEN DE RECURSOS Y AREA DE INVESTIGACIONES

(EMPRESA AGRICOLA)

1978-79



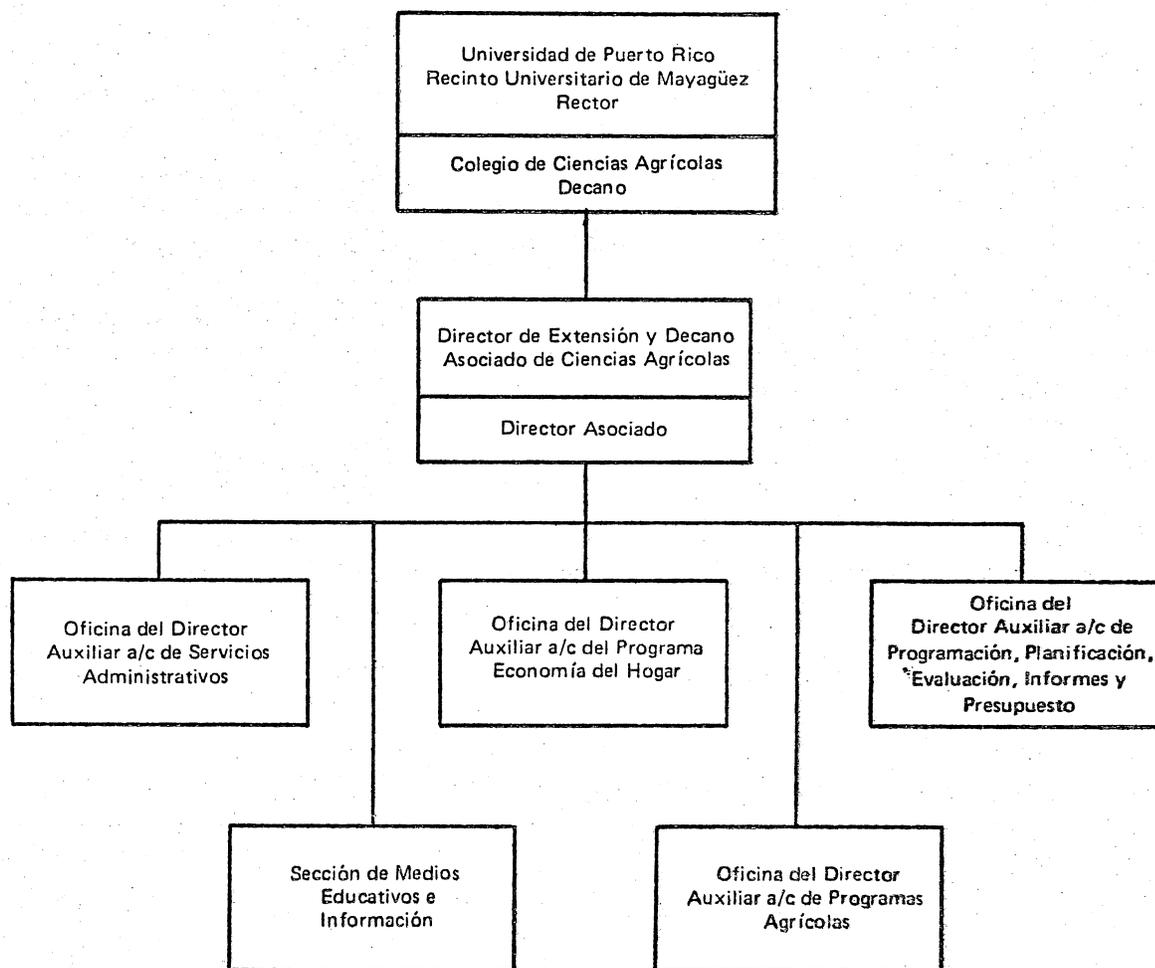
PRESUPUESTO EN INVESTIGACIONES AGRICOLAS, 1978-79



ORIGEN DE FONDOS PARA INVESTIGACIONES AGRICOLAS 1978-79

CUADRO V-8

ORGANIGRAMA S.E.A.



el sistema universitario pero con una variación en lo que respecta a la aprobación de sus prioridades programáticas.

La SEA desarrolla programas para las empresas agropecuarias, la comunidad y la familia rural.

- (a) En el programa de educación agrícola enseña a los agricultores y a los administradores de negocios agrícolas las mejores prácticas de siembra, técnicas avanzadas de cultivo. Se enfatiza el aspecto de viabilidad económica.
- (b) Ofrece orientación sobre economía del hogar y otros aspectos sobre nutrición, salud y relaciones de familia.
- (c) Ayuda a la juventud y Clubes 4-H.
- (d) Desarrollo de los recursos de la comunidad. Este programa complementa las actividades de la Corporación Para el Desarrollo Agrícola.
- (e) Dirección y Administración.

2. Aportación al Secretariado

El Servicio de Extensión no hace aportación al Secretariado. Esta es posición de colaborar con la Oficina de Capacitación Técnica y de Personal, ya que tiene la organización y la clase de personal para evaluar las necesidades educativas del agricultor.

3. Administración de Personal

En el 1979 el SEA tenía 683 puestos de los cuales 288,

o sea, 42% estaban clasificados como personal administrativo y secretarial; 5% eran especialistas; 17% agentes agrícolas; 13% economistas del hogar; 18% ayudantes de economistas del hogar; y, 5% consejeros.

Se nota un desbalance en el número de puestos administrativos; una posible explicación es el hecho de que SEA tiene 88 oficinas en toda la Isla. Esta difusión de recurso humano le resta impacto a la agencia, lo que dá la impresión de que la agencia esta anquilosada. De hecho el Consultor recibió quejas al nivel regional de que los servicios educativos no estan llegando al agricultor.

4. Recursos Económicos

En el 1979 SEA tenía un presupuesto consolidado de \$9.3 millones. El 63% de estos fondos son asignaciones federales del Cooperative Extension Service, Smith Lever Act. Las asignaciones federales vienen destinados para programas específicos y actividades identificados de antemano en la ley pero dentro de estas disposiciones existe amplio margen para cambios constructivos dentro de los programas. Pero también se pueden citar estas leyes para excusar inercia gerencial.

INSTITUTO MAYAGUEZANO DE AGRICULTURA TROPICAL

El Instituto fué la agencia predecesora de la Estación Experimental Agrícola. Lleva a cabo investigaciones agrícolas de interés general

y sus estudios estan orientados a problemas de la agricultura local, así como la continental. Las actividades del Instituto están más orientadas a justificar el recibo de fondos federales y en segundo término dar apoyo al sector agrícola de Puerto Rico.

En el 1979 la asignación del fondo general fué de \$98,434 para cubrir puestos de empleados que prestan servicios auxiliares. Por otro lado el Instituto recibió \$735,343 de aportaciones federales.

El Instituto duplica las funciones para la cual se creó la Estación Experimental en el área de investigación agrícola, ya sea agricultura tropical o agricultura local.

Recientemente se ha propuesto crear el Centro de Estudios y Entrenamiento en Agricultura Tropical para dar ayuda técnica a países de América Latina. Los agricultores y empresas agrícolas del país tienen una ingente necesidad de educación vocacional y técnica que nos se esta proveyendo en la cantidad y calidad que se requiere. Por lo tanto, no tiene sentido establecer un nuevo programa para ayudar a países extranjeros para hacer uso de unos fondos federales.

VI. ESTRUCTURA DE LA OFICINA SECTORIAL

En esta ocasión se presentan las recomendaciones relacionadas con la estructura organizacional de la Oficina del Secretariado, tomando en consideración las sugerencias hechas en el Capítulo V, en cuanto a las agencias componentes del Sector Agropecuario. También se describe, en forma general, la ingente labor de coordinación que recae sobre el Secretario para lograr integridad en la formulación de política pública, establecimiento de prioridades programáticas, en el uso de recursos comunes para lograr las metas establecidas. Además, se analiza reconociendo ciertas limitaciones, el posible impacto de costo de los cambios sugeridos y las condiciones o requisitos mínimos que deberán cumplirse para una transición ordenada.

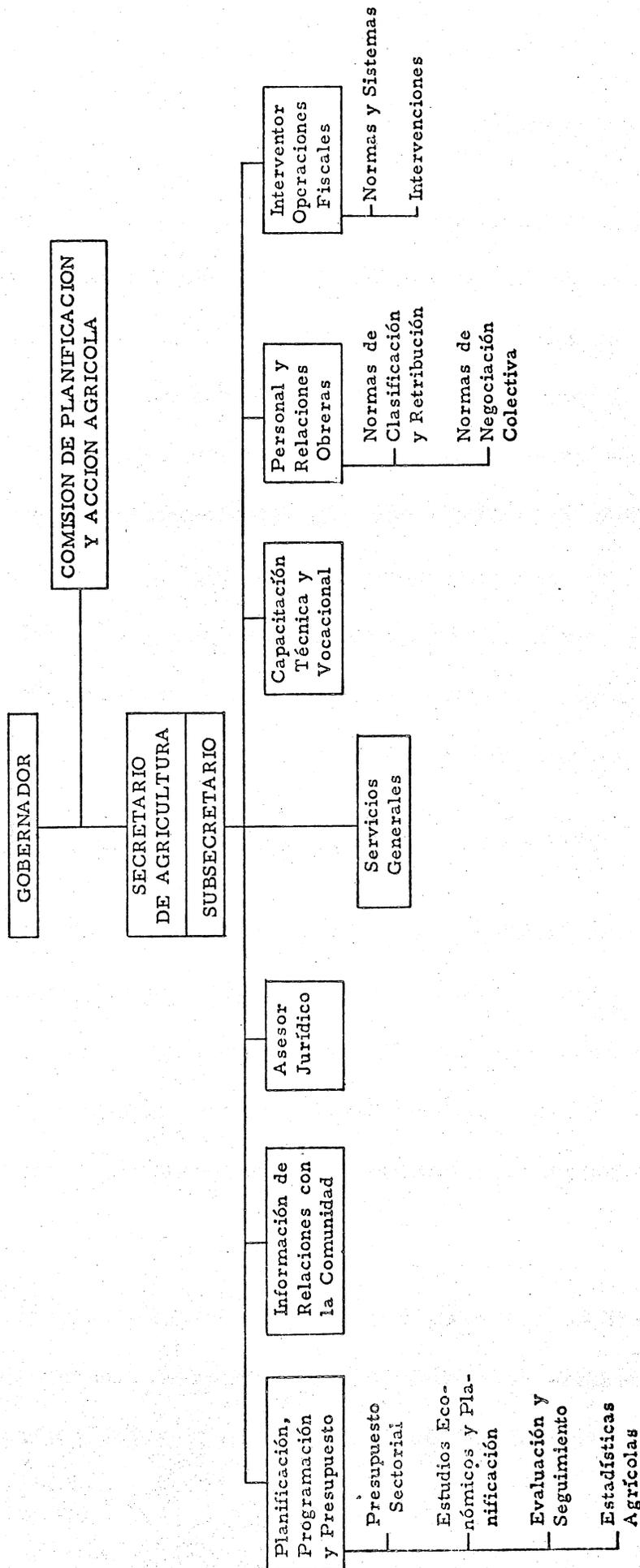
A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL -- COMENTARIOS GENERALES

La estructura del Secretariado se presenta en el Cuadro VI-1. Dicha estructura es más un agregado de actividades y no estrictamente una integración de las funciones y servicios dentro del sector, ya que las agencias podrán tener algunas oficinas de asesoramiento para su propio uso, por ejemplo, programación y presupuesto, administración de personal, y servicios generales.

El Secretariado se desplaza en siete oficinas de asesoramiento con alrededor de 16 divisiones de trabajo o especialidades. Su objetivo único es proveer dirección y control al patrón de desarrollo y a los gastos públicos

CUADRO VI-1

OFICINA DEL SECRETARIADO DEL SECTOR AGRICOLA



de modo que sea factible el implementar un conjunto integrado de políticas, programas y proyectos orientados a lograr metas consistentes con el Plan Agrícola y con el plan de desarrollo de Puerto Rico.

Los procedimientos que se establezcan deben proveer un ajuste armónico y continuo de funciones en relación con una división de trabajo establecida de antemano. Los procedimientos del Secretariado se establecerán formalmente con base legal mediante Orden Ejecutiva y un reglamento promulgado por el Secretario de Agricultura. El Secretariado no delegará ninguna de sus propias responsabilidades, aunque si podrá pedir a un componente del sector que tome acción sobre ciertas cuestiones de asi creerlo necesario.

Con la estructura que aquí se sugiere el Secretariado tendrá influencia plena y completa sobre la planificación, ejecución y evaluación de los programas y actividades de las agencias.

B. DESCRIPCION ORGANIZACIONAL

Se designa al Secretario de Agricultura como el funcionario principal del sector agrícola, relevándolo de la brega administrativa diaria y proveyéndole, por medio del Secretariado, los instrumentos de planificación, evaluación y control de los programas del sector agropecuario.

forma el Secretario tendrá el instrumento para conseguir integralidad y la coordinación para lograr las metas del sector.

Con la autoridad de pasar juicio y revisár cuando sea necesario los presupuestos de las unidades individuales, el Secretario tendrá la fuerza del control de la bolsa en vez de ser un tigre de papel. En la actualidad ya posee esa autoridad sobre ASRA, AFDA (con las corporaciones adscritas CCA y CDR), de la Autoridad de Tierras y la Corporación Azucarera. Pero no tiene jurisdicción alguna sobre las agencias bajo el sistema universitario (Estación Experimental Agrícola, Servicio de Extensión y el Instituto Mayaguezano de Agricultura Tropical). En este caso hay que legislar para transferir al Secretario de Agricultura el poder de revisión de programas y de la asignación de fondos. El sistema universitario continuaría siendo el custodio de los fondos estatales y federales. Es posible que haya una tenaz oposición a este cambio por conservar estas agencias como entidades independientes bajo el sistema universitario.

Resumiendo la forma operacional Area PPP:

Los componentes del sector someterán y discutirán con el Secretario la programación, planes y presupuesto de cada agencia:

- (a) El Area PPP preparará un presupuesto consolidado en base a los presupuestos recomendado para cada unidad y en función con las prioridades programáticas que haya aprobado la CPAA.

(b) Este presupuesto consolidado se somete al Negociado de Presupuesto.

Esta oficina será la responsable por la evaluación de las peticiones presupuestarias de las agencias componentes, la asignación de cantidades presupuestarias para todo el sector, la petición englobada presupuestaria preparada en el Secretariado y la redistribución posterior de la asignación a las agencias. La Oficina, además, será la responsable de establecer los directrices para los sistemas de control financiero de las agencias, incluyendo las del sistema universitario. Por último, establecerá la coordinación financiera necesaria para los planes de mejoras capitales de las agencias, su financiamiento y evaluación posterior.

La Oficina de Presupuesto Sectorial en la actualidad está provista con los técnicos agrícolas, analistas administrativos, y otro personal clave. Dada las nuevas responsabilidades el flujo de trabajo aumentará por lo que posiblemente habrá que suplementar esta unidad con técnicos adicionales.

La Oficina de Estudios Económicos y Planificación proveerá el asesoramiento que le permitirá al Secretario establecer las guías necesarias para el desarrollo del sector. Toda la función de planificación al largo plazo recaerá sobre esta Oficina. Además, será la responsable del análisis de los problemas macro-económicos del sector y sugerir soluciones que propendan al desarrollo de una industria agrícola privada, estable y exitosa. Finalmente, tendrá la responsabilidad de coordinar todos los programas que estén financiados por fondos federales.

3. Oficina de Información y Relaciones con la Comunidad

Esta oficina realizará toda la labor de información, comunicación, divulgación, relaciones públicas y con la comunidad a nivel de Secretariado. Además, tendrá la responsabilidad de coordinar todas las campañas publicitarias de las agencias del sector aunque su ejecución posterior radique en las agencias mismas.

4. Oficina del Asesor Jurídico

Esta Oficina tendrá la responsabilidad de asesorar al Secretario en aquellos aspectos legales que puedan afectar la política sectorial. Servirá además de fuente de recurso legal para las agencias en lo que respecta a litigios, legislación, interpretaciones, etc. No deberá sustituir la función operacional de los abogados de las agencias, (ejemplo: contratación, demandas por cobro de dinero, preparación de escrituras, etc.).

5. Oficina de Capacitación Técnica y Vocacional

En esta Oficina se coordinaran los planes y actividades de educación agrícola y los esfuerzos de transferir tecnología al agricultor. Coordinará los nexos de intercambio con la Estación Experimental Agrícola, el Servicio de Extensión, el Programa de Agricultura Vocacional del Depto. de Instrucción Pública y la Universidad de la Montaña.

Entre los objetivos de la Oficina se mencionan (a) atraer y estimular a la juventud a la industria agrícola; (b) unir la educación al mundo del campo y la finca; (c) sacar provecho a la experiencia diaria en la producción, conjuntamente con los conocimientos académicos y los estudios investigativos; (d) asegurar el uso eficaz de los recursos humanos disponibles; y (e) desarrollar planes educativos y de adiestramiento que cubran las necesidades, de corto y largo plazo, de una agricultura moderna y tecnificada.

Esta Oficina administrará un plan de becas para el sector a tenor con las necesidades de personal profesional, técnico y administrativo.

6. Oficina de Personal y Relaciones Obreras

Esta oficina tendrá como primera responsabilidad el establecer directrices intra-sectoriales en lo que se relaciona a los recursos humanos, incluyendo:

- Reclutamiento - todo el reclutamiento de personal deberá estar centralizado.
- Clasificación y Retribución - establecerá un plan general de Clasificación y Retribución para todo el Sector y asesorará a los componentes en cuanto a su implantación y seguimiento.

- Relaciones de Personal - velará por la armonía en la relaciones laborales. Coordinará la negociación colectiva de la Corporación de Crédito Agrícola y servirá de junta de apelaciones para el sector en cuestiones de administración de personal. Las agencias del sistema universitario continuarán negociando con sus dos uniones como hasta el presente, pero hay que buscar la forma de que el Secretario conozca de antemano el impacto presupuestario de la negociación.

7. Oficina del Interventor

Esta Oficina fiscaliza a posteriori las operaciones fiscales a fin de que se hagan con legalidad. El examen de las cuentas o auditoría interna estará centralizada y cubrirá todas las agencias del sector, aunque sus empleados podrían estar ubicados en las propias agencias. Se deberá desarrollar la capacitación necesaria para realizar auditorías operacionales. Estos esfuerzos de auditoría deberán estar coordinadas con los del Contralor de Puerto Rico de forma que la gestión común sea lo más eficiente posible. La División de Intervención de AFDA se transferirá a esta Oficina.

8. Oficina de Servicios Generales

Servirá esta Oficina varios propósitos. En primer lugar establecerá la coordinación necesaria para que las agencias componentes puedan

compartir recursos tales como:

- Imprenta
- equipo de oficina
- computadora
- espacio de oficinas

En segundo lugar, tendrá la función de proveer los servicios directos que requiera el Secretariado, aunque la ASRA proveerá algunos de los servicios requeridos. Operará además los servicios generales que le han sido transferidos de las agencias del sector, cobrando por los mismos en términos de transferencias presupuestarias.

C. USO DE RECURSOS COMPARTIDOS

Uno de los beneficios mayores que se esperan de la labor de coordinación que desarrolle el Secretario de Agricultura será la utilización eficiente de recursos que ahora se duplican o subutilizan entre las agencias componentes. Se debe esperar, pues, lograr economías de escala en el uso de estos recursos. En particular se discuten los siguientes:

1. Laboratorios

Este es el tipo de infraestructura que es sumamente costosa y con alto costos de mantenimiento. Además, en algunos casos se necesita equipo altamente especializado. Casi todas las agencias del sector hacen uso, en una u otra forma, de las facilidades de laboratorio ya sea para investigación

pura o aplicada, control de calidad, investigación de suelo, investigación veterinaria, etc. Existe una seria escasez de personal paratécnico con experiencia que den apoyo a los científicos.

La idea es que haya un núcleo de especialista con las facilidades y equipo requerido, centralizados para que impacten con fuerza los problemas investigativos de la industria agrícola.

2. Procesamiento de Datos

Se sugiere centralizar el procesamiento electrónico de datos en la Oficina de Servicios Generales del Secretariado, creando un sistema de información agrícola, usando las computadoras que ya operan algunas agencias del sector o instalando equipo suplementario. Todas las agencias podrían beneficiarse de este servicio por medio de terminales u otro mecanismo en el uso común del recurso.

3. Imprenta

El servicio de imprenta maximiza su eficiencia cuando hay volumen de trabajo para conseguir economías de escala. El equipo moderno en colores es costoso; además, hay una escasez marcada de técnicos en artes gráficas. Por estas razones conviene centralizar este recurso para asegurar un uso sectorial más eficiente ya que las agencias incurren en gastos de impresión altos y algunas de ellas cuenta con su propio equipo el cual no se utiliza a capacidad.

D. RECURSOS HUMANOS

Para lograr una implantación adecuada del concepto sombrilla para este sector, la redistribución de recurso humano surge como una variable fundamental. En la actualidad, el Sector cuenta con tres convenios colectivos distintos y cuatro planes de clasificación y retribución. El sector consta, además, de dos agencias constituídas como Administrador Individual, dos como Administrador Central, seis como Administrador Excluido.

Esta heterogeneidad de sistemas de personal deberán ser armonizados por el Secretario dentro del plazo más corto de tiempo posible, si es que se intenta minimizar la resistencia natural al cambio que surgirá como parte del proceso. Esta situación requiere el establecimiento de dos clasificaciones de sistemas, a saber:

- Administrador Individual
 - Oficina del Secretariado
 - Administración de Servicios y Reglamentación Agrícola
 - Administración de Fomento y Desarrollo Agrícola
 - Corporación Para el Desarrollo Rural

- Administrador Excluido
 - Corporación de Crédito Agrícola
 - Autoridad de Tierras
 - Corporación Azucarera

- Agencias del Sistema Universitario

Estación Experimental Agrícola

Servicio de Extensión Agrícola

Instituto de Agricultura Tropical

Dentro de la clasificación de Administrador Individual habrá dos planes de clasificación y retribución, a saber:

- Plan de clasificación y retribución para empleados profesionales, técnicos y administrativos
- Plan de clasificación y retribución para empleados no docentes, personal diestro y semi-diestro, y otras clasificaciones

En total el sector reorganizado constará de aproximadamente el siguiente personal:

PUESTOS REGULARES

	<u>Actuales</u>	<u>Después del Cambio</u>
Secretariado	0	230
Administración Servicios y Reglamentación	663	480
Administración Fomento y Desarrollo	1,674	1,655
Junta Azucarera	31	0
Autoridad de Tierras	1,416	1,416
Corporación Azucarera	7,100 *	7,100 *
Corporación Crédito Agrícola	103	99
Corporación Para Desarrollo Rural	320	320
Estación Experimental Agrícola	737	737
Servicio de Extensión Agrícola	683	683
Instituto Agricultura Tropical	19	19
	<u>12,746</u>	<u>12,739</u>

* Incluye trabajadores agrícolas y los de 7 centrales más 2 refinerías, en tiempo muerto.

El número de puestos regulares se queda prácticamente igual, pero hay reasignación de funciones (y por ende puestos) intra-sectorial. También hay una gran probabilidad de que puestos administrativos se reasignen a posiciones de línea para trabajar en las regiones como ya sucedió en el caso de AFDA.

Se advierte que estas son cifras estimadas usando como fuente de información la asignación de fondos del 1979 según aparecen en el Presupuesto Funcional de cada agencia. Estos estimados presentan el cuadro "grosso modo" ya que en casi todas las agencias hay puestos regulares congelados con el fin de conseguir economías. El consultor no realizó un análisis detallado por agencia o por oficina, ni de descripción de puestos ya que el alcance de este estudio no incluye estas tareas.

CUADRO VI-2

REAJUSTE DE PUESTOS REGULARES POR AGENCIA

	<u>Depto. Agric.</u>	<u>AFDA</u>	<u>Junta Azucarera</u>	<u>A. T.</u>	<u>Corp. Azuc.</u>	<u>UPR RUM</u>	<u>TOTAL</u>
Secretariado	211	19					230
ASRA	452		28				480
AFDA	15	1,640					1,655
Corp. Crédito Agrícola		99					99
Corp. Desarrollo Rural		320					320
Junta Azucarera			0				0
Autoridad de Tierras				1,416			1,416
Corp. Azucarera					7,100		7,100
Estación Experimental						737	737
Servicio de Extensión						683	683
Instituto Agricultura Tropical						19	19
							<u>12,739</u>

El número de puestos regulares se queda prácticamente igual, pero hay reasignación de funciones (y por ende puestos) intra-sectorial. También hay una gran probabilidad de que puestos administrativos se reasignen a posiciones de línea para trabajar en las regiones como ya sucedió en el caso de AFDA.

Se advierte que estas son cifras estimadas usando como fuente de información la asignación de fondos del 1979 según aparecen en el Presupuesto Funcional de cada agencia. Estos estimados presentan el cuadro "grosso modo" ya que en casi todas las agencias hay puestos regulares congelados con el fin de conseguir economías. El consultor no realizó un análisis detallado por agencia o por oficina, ni de descripción de puestos ya que el alcance de este estudio no incluye estas tareas.

CUADRO VI-2

REAJUSTE DE PUESTOS REGULARES POR AGENCIA

	<u>Depto. Agric.</u>	<u>AFDA</u>	<u>Junta Azucarera</u>	<u>A. T.</u>	<u>Corp. Azuc.</u>	<u>UPR RUM</u>	<u>TOTAL</u>
Secretariado	211	19					230
ASRA	452		28				480
AFDA	15	1,640					1,655
Corp. Crédito Agrícola		99					99
Corp. Desarrollo Rural		320					320
Junta Azucarera			0				0
Autoridad de Tierras				1,416			1,416
Corp. Azucarera					7,100		7,100
Estación Experimental						737	737
Servicio de Extensión						683	683
Instituto Agricultura Tropical						19	19
							<u>12,739</u>

E. RECURSOS ECONOMICOS

A la luz de las recomendaciones de propuestas presentadas, el consultor estableció un cuadro estimado de costos en base al presupuesto de gastos de funcionamiento para el año fiscal 1979. El propósito de esta análisis es el de lograr, aunque con limitaciones, tener una idea de la implicación presupuestaria de los cambios recomendados.

1. Procedimiento

Se tomaron los presupuestos de gastos funcionales de cada agencia en el Sector como aparecen en el presupuesto funcional sin descontar asignaciones para puestos regulares que podrían estar congelados, lo que obviamente se traduce en una reducción del presupuesto del año.

2. Limitaciones

Se está bregando con un concepto y esquemas generales de organización que se analizan a nivel macro-sectorial. El cuadro de recursos puede tener un margen de error de 6% - 10% ya que asume implícitamente condiciones:

- a. Que la estructura salarial permanece inalterada con la reorganización, lo cual se sabe que no es cierto.

- b. Que los gastos de funcionamiento netos (luego de ajustes) están relacionados con el nivel de empleo en la agencia.
- c. Con los contratos a largo plazo, tales como alquiler, pueden ser variados en función del nivel de campo.
- d. Que los empleados pueden ser transferidos entre agencias sin obstáculos en el trámite.
- e. Que las agencias a ser transferidas no implicarán costos adicionales a sus nuevos sectores.

En vista de este extenso listado de supuestos se recomienda cautela en el uso del análisis económico ya, en resumen, supone que existirán condiciones óptimas para efectuar la reorganización.

3. Hallazgos

El Cuadro VI-3 presenta los gastos totales de funcionamiento y su redistribución (al 1979) a tenor con las recomendaciones de los capítulos anteriores de este informe.

CUADRO VI-3

REDISTRIBUCION DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO
SECTOR AGROPECUARIO

	PRESUPUESTO 1979 \$000	NUEVO ESTIMADO \$000
Secretariado	0	\$ 4,274
Adm. Servicio y Reglamentación	8,314	4,040
Adm. Fomento y Desarrollo	100,396	100,396 <u>a/</u>
Junta Azucarera	231	0
Autoridad de Tierras	19,633	19,633
Corporación Azucarera	209,509	209,509 <u>b/</u>
Corp. Crédito Agrícola	7,811	7,811 <u>c/</u>
Corp. Desarrollo Rural	6,777	6,777
Estación Experimental	8,617	8,617 <u>d/</u>
Servicios de Extensión	9,275	9,275 <u>d/</u>
Instituto Agricultura Tropical	98	98 <u>e/</u>
	<u>\$370,661</u>	<u>\$370,430</u>

a/ Incluye costo de becas por \$200,000.

b/ Incluye personal de campo y fabril.

c/ En adición tiene autorizado \$20.0 millones para garantía de préstamos.

d/ Incluye aportación federal para ciertos programas.

e/ Recibe aportación federal que en 1979 totalizaron \$735,343.

F. CONCLUSION

Aún con las limitaciones que se han descrito en las secciones anteriores es evidente que la reorganización del Sector Agrícola puede lograr mejorar, en forma coordinada, los servicios gubernamentales. Además, tiene el potencial de poder maximizar la utilización de los recursos, y conseguir mayor productividad del personal. Los cambios sugeridos tienen por objetivo principal el que se rinda un servicio expédito y eficiente a la clientela.

Se reconoce de salida que algunas de las recomendaciones sobre las agencias bajo el sistema universitario pueden resultar controvertibles. Pero en forma alguna se violentaran los servicios propios de estas agencias; no se diluyen por trabajar más coordinadamente dentro del sector agrícola y conservarán al máximo posible su autonomía y autoridad operacional.

El número de puestos regulares varía muy poco excepto que habrá una redistribución con la creación del Secretariado y la Administración de Servicios y Reglamentos. El sector seguirá teniendo de 12,700 $\bar{7}$ empleados. Los gastos de funcionamiento también se quedan prácticamente iguales a un nivel de \$370 millones anuales, equivalente al 6.6% del presupuesto total del gobierno estatal y 15.2% de las asignaciones para el área de desarrollo económico.

Con la aplicación del concepto de departamento sombrilla debe lograrse mayor productividad mediante el uso efectivo de los recursos humanos y económicos disponibles al grado de que pueda compensar el galopante espiral inflacionario.

VII. PLAN DE TRANSICION Y RECOMENDACIONES DE ACCION FUTURA

Hay que reconocer la realidad de que la reorganización del sector agropecuario comenzó con la creación de AFDA en junio de 1977 por acción legislativa y con la creación de la Comisión de Planificación y Acción Agrícola en diciembre de 1978 por orden ejecutiva. Estos dos organismos orientan sus poderes y funciones hacia una mayor integración y coordinación de los programas agrícolas y son un importante primer paso para poner en práctica el concepto del departamento sombrilla.

A tenor con los objetivos de este estudio la reorganización se limita a un reajuste limitado y no envuelve cambios drásticos a las estructuras organizacionales existentes. Sin embargo, se sugieren ciertos cambios significativos, por lo tanto a continuación se señala un proceso de transición, como también se presenta propuestos de acción futura.

A. PLAN DE TRANSICION

Entendemos que la transición requerida para convertir a los elementos individuales en un cuerpo organizado como sector es relativamente sencillo. Particularmente, se puede viabilizar en un plazo relativamente corto de tiempo, de lograr la participación decidida de los ejecutivos rectores de las agencias actuales.

1. La agrupación sectorial se denominará Departamento de Agricultura y estará dirigido por el Secretario de Agricultura. Por orden ejecutiva se creará el

Secretariado de este Sector. Dicha orden dispondrá:

- a. Autoridad y poderes del Secretario
 - b. Estructura del Secretariado y amplitud de sus responsabilidades
 - c. Procedimiento generales respecto a la ingerencia del Secretariado en el proceso de planificación, programación y presupuesto del sector.
2. Preparación de orden ejecutiva para la creación de la Administración de Servicios y Reglamentación Agrícola (ASRA).
 3. Preparación de orden ejecutiva ampliando los poderes de la Comisión de Planificación y Acción Agrícola (CPAA) para aprobar los programas y prioridades de acción de los componentes del sector, incluyendo a las agencias del sistema universitario.
 4. Preparar legislación para eliminar la Junta Azucarera y transferir sus poderes, personal y presupuesto al nuevo organismo ASRA.
 5. Circular los anteproyectos de orden ejecutiva y legislación propuestos a las agencias del sector como también al Negociado de Presupuesto, Departamento de Justicia y el Departamento de Hacienda.
 6. Someter los anteproyectos de ley a la legislativa, después que hayan recibido aprobación del Gobernador.

VII. PLAN DE TRANSICION Y RECOMENDACIONES DE ACCION FUTURA

Hay que reconocer la realidad de que la reorganización del sector agropecuario comenzó con la creación de AFDA en junio de 1977 por acción legislativa y con la creación de la Comisión de Planificación y Acción Agrícola en diciembre de 1978 por orden ejecutiva. Estos dos organismos orientan sus poderes y funciones hacia una mayor integración y coordinación de los programas agrícolas y son un importante primer paso para poner en práctica el concepto del departamento sombrilla.

A tenor con los objetivos de este estudio la reorganización se limita a un reajuste limitado y no envuelve cambios drásticos a las estructuras organizacionales existentes. Sin embargo, se sugieren ciertos cambios significativos, por lo tanto a continuación se señala un proceso de transición, como también se presenta propuestos de acción futura.

A. PLAN DE TRANSICION

Entendemos que la transición requerida para convertir a los elementos individuales en un cuerpo organizado como sector es relativamente sencillo. Particularmente, se puede viabilizar en un plazo relativamente corto de tiempo, de lograr la participación decidida de los ejecutivos rectores de las agencias actuales.

1. La agrupación sectorial se denominará Departamento de Agricultura y estará dirigido por el Secretario de Agricultura. Por orden ejecutiva se creará el

Secretariado de este Sector. Dicha orden dispondrá:

- a. Autoridad y poderes del Secretario
 - b. Estructura del Secretariado y amplitud de sus responsabilidades
 - c. Procedimiento generales respecto a la ingerencia del Secretariado en el proceso de planificación, programación y presupuesto del sector.
2. Preparación de orden ejecutiva para la creación de la Administración de Servicios y Reglamentación Agrícola (ASRA).
 3. Preparación de orden ejecutiva ampliando los poderes de la Comisión de Planificación y Acción Agrícola (CPAA) para aprobar los programas y prioridades de acción de los componentes del sector, incluyendo a las agencias del sistema universitario.
 4. Preparar legislación para eliminar la Junta Azucarera y transferir sus poderes, personal y presupuesto al nuevo organismo ASRA.
 5. Circular los anteproyectos de orden ejecutiva y legislación propuestos a las agencias del sector como también al Negociado de Presupuesto, Departamento de Justicia y el Departamento de Hacienda.
 6. Someter los anteproyectos de ley a la legislativa, después que hayan recibido aprobación del Gobernador.

Estimado de Tiempo: Febrero de 1980 a Mayo de 1980

2. Realización de Estudios detallados de Organización Interna.

Una vez designado el Secretario, deberá comenzar la tarea de organizar su departamento sombrilla, de forma que esté en posición de establecer objetivos programáticos y operacionales del Sector. Pero a la vez la operación de agencias componentes no puede ser afectada o interrumpida mientras se establece la Oficina Sectorial del Secretario. Por lo tanto, los estudios ha ser realizados (presentados en la Sección B de este capítulo) deben preceder cualquier gestión intragencial de reorganización.

Dentro de esta etapa ocurrirán los siguientes eventos:

- Selección y contratación de los equipos consultivos para realizar los estudios de gerencia gubernamental respecto a: contabilidad, personal, finanzas, presupuesto, transferencia de recursos, transferencia de personal.
- Aprobación de los informes y comienzo de la implementación.
- Transferencia del personal mínimo requerido, en anticipación de la reorganización. Este personal continuaría presupuestamente asignado a las agencias hasta completarse la reorganización.

Estimado de Tiempo: Mayo 1980 a Agosto 1980.

3. Reorganización de los Componentes

A la par con los estudios en proceso a nivel del Secretariado, se deberá dar comienzo la preparación, circulación y aprobación de los proyectos de ley relacionados con la reorganización interna.

Dentro de esta tercera etapa ocurrirán los siguientes elementos:

- Selección y contratación de los equipos consultivos para realizar los estudios de reorganización interna en cada agencia. Estos estudios estarán coordinados por el Secretario pero serán responsabilidad de cada agencia.
- Aprobación final de las recomendaciones y comienzo de la implementación.
- Preparación y circulación de anteproyectos de ley sobre aquellos cambios que requieran acción legislativa.

Estimado de Tiempo: Agosto 1980 a Enero 1981.

4. Inicio de Operaciones Sectoriales

Una vez exista la estructura Secretarial y la organización sectorial esté terminada comenzaría la etapa operativa. Dentro de esta etapa se continuarían estudios internos en áreas tales como:

- Clasificación y Retribución de Personal

- o Uso compartido de recursos
- o Sistemas entegrados de información, presupuestación, contabilidad.

A la vez comenzará el proceso de refinamiento de la estructura, a la luz de los problemas que puedan ser identificados sobre la marcha. En este sentido la transición es un fenómeno contínuo, de varios años de duración.

De particular importancia es el establecimiento de un sistema sectorial de planificación y evaluación durante esta etapa. Se sugiere que se establezca una fecha específica como meta para el comienzo de operaciones sectoriales. Muy bien podría comenzar la operación el 1ro de enero de 1981 si se logran las etapas 1-3 dentro del plazo de tiempo.

B. PROPUESTAS DE ACCION FUTURA

La reorganización propuesta en este estudio puede realizarse sin grandes complicaciones ya que siete de los diez componentes del Sector están bajo la supervisión directa o indirecta del Secretario de Agricultura. Aún así conviene al interés público continuar con el proceso evaluativo pero ahora a un nivel más detallado para cada agencia y para el nivel sectorial mismo. Como parte de este esfuerzo se incluyen los siguientes estudios:

- a. Determinar la factibilidad y conveniencia de convertir el Area de Mercado de AFDA en una corporación subsidiaria bajo el

principio de operación comercial.

- b. Promover una acción concertada entre la Corporación para el Desarrollo Rural, el Departamento de Renovación Urbana y Vivienda y otras dependencias gubernamentales a los fines de que se coordinen en forma más efectiva los programas orientados a bregar con la rehabilitación socioeconómica de la ruralía, con la idea de transferir este programa a ese Departamento.
- c. Determinar la efectividad de la educación agrícola; tres organismos participan en este aspecto en distintas formas prácticamente desligadas unas de las otras -- la Corporación Para el Desarrollo Rural, Servicio de Extensión Agrícola, Programa de Agricultura Vocacional.
- d. Evalua la viabilidad de establecer centros de capacitación para adiestrar agricultores, campesinos y jóvenes en aspectos básicos de tecnología agrícola y veterinaria, en vocaciones específicas tales como operadores de maquinarias, especialistas en fungicidas y yervicidas, cuidado de animales, capataces, mayordomos, encargados de lecherías, encargado de facilidades avícolas, especialistas en enjertos frutales, etc.; curriculum que responda a las necesidades inmediatas y de largo plazo del agricultor.
- e. Llevar a cabo una encuesta entre agricultores y empresarios agrícolas sobre el uso y efectividad de los programas y

actividades desarrolladas por los compuestos del sector, pero es particular los de AFDA y Servicio de Extensión Agrícola.

- f. Estudio sobre posibles problemas presupuestarios y clasificación de personal de la Estación Experimental Agrícola y el Servicio de Extensión Agrícola, en estrecha coordinación con el Consejo de Educación Superior.

En conclusión, el esfuerzo de investigación y evaluación debe ser uno continuo, el cual lleve al Sector Agropecuario a lograr la integración interna necesaria para operar efectivamente en un período de doce meses. Pero a la vez, asegure la estabilidad necesaria a largo plazo para operar con eficacia permanente.