# INFORME SOBRE EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION DE LA DIRECCION NAL. DE DESARROLLO SOCIAL DEL MIDA PANAMA

# INFORME SOBRE EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION DE LA DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL DEL MIDA

PROYECTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR

Cooperación Técnica para la Planificación de empresas asociativas de Producción Agropecuaria.

PANAMA, Agosto de 1977

## PRESENTACION

El presente informe ha sido elaborado a solicitud del Proyecto del Fondo Simón Bolívar (Cooperación Técnica para la Planificación de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria).

El objetivo del mismo es analizar la estructura interna y el funcionamiento del Departamento de Organización de la Dirección Nacional de Desarrollo Social del MIDA, a fin de proponer los cambios necesarios para dinamizar la acción del Departamento.

Este informe ha sido posible gracias a la colaboración de todos los funcionarios de la Dirección Nacional de Desarrollo Social.

Daniel Martinez Fernández
Consultor del IICA

Panamá, Agosto de 1977

## INDICE

## I. INTRODUCCION

El presente informe ha sido elaborado durante el mes de agosto del presente año de 1977.

El objetivo del mismo es hacer un análisis de cómo ha venido funcionando el Departamento de Organización y de sus limitaciones, para presentar una serie de recomendaciones que superen, o cuando menos aminoren, esas deficiencias.

Lamentablemente, no se ha podido encontrar suficiente documentación de carácter oficial acerca de la estructura interna, objetivos, metodología de trabajo, programación, sistema evaluación, etc. del Departamento. Ha sido preciso trabajar con documentación de carácter oficioso (documentos internos y personales) y con las informaciones y opiniones recogidas de los funcionarios de la Dirección Nacional de Desarrollo Social y de los Coordinadores Sociales de las Regiones del MIDA. Es la confrontación de estas informaciones y opiniones lo que ha permitido superar, eso esperamos, el subjetivismo a que podía conducir el método de trabajo y presentar, por el contratio, conclusiones que pensamos reflejan objetivamente la situación del Departamento.

## II. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) fué creado en el año 1973 por la Ley No. 12. El MIDA se organizaba en una serie de Direcciones, una de ellas la Dirección General de Desarrollo Social la cual integraba cuatro Departamentos: Gestión de la Empresa, Organización Campesina, Capacitación Campesina y Cooperativas.

Si bién la Ley No. 12 no señala funciones específicas a cada uno de los Departamentos, por el desagregado de la función que se le asigna a la Dirección General, podría deducirse que la función fundamental del Departamento de Organización, es organizar a la población campesina para ampliar su producción. (art. 13, inc. c.)

Posteriormente, un documento interno del Departamento de Organización Campesina elaborado en el año 1974, señala las siguientes funciones:

1. GENERALES

a) Consolidar la organización de los asentamientos existentes.
b) Detectar, promover y crear los nuevos modelos asociativos de acuerdo a la especialidades de cada región.
c) Estimular la unidad de los campesinos en torno a la Federaciones Provinciales y Nacional.
d) Promover una estructura Organizativa que asegure resultados óptimos en la producción y la obtención de un ingreso sostenido y la adecuada autogestión de los grupos que participan de la misma.

2. ESPECIFICAS

A. De la Sección de Promoción

a) Promover la organización de todos los campesinos marginados, de los pequeños y medianos propietarios.
b) Difundir y explicar metodológicamente las ventajas del trabajo organizado.
c) Detectar las áreas críticas donde se producen conflictos sociales por la tierra, e iniciar programas de producción.
d) Difundir en los diversos grupos del Sector Agropecuario los distintos modelos asociativos a fin de adecuar el que mas se ajusta a sus intereses.

B. De la Sección de Organización

a) Promover la organización de los campesinos marginados, beneficiarios de la Reforma Agraria, en Asentamientos Campesinos.
b) Impulsar los programas de organización de los pequeños y medianos productores, a través de Juntas Agrarias de Producción y Juntas de Mercadeo.
c) Promover la organización de las mujeres y jóvenes rurales dentro de las organizaciones, desarrollando proyectos productivos.
d) Determinar la transición de Asentamiento a Cooperativas.
e) Estimular la integración de todos las organizaciones campesinas.

En un documento interno elaborado posteriormente, pero también en el año 1974, se insiste, casi con idénticos términos, en estas mismas funciones. Sin embargo, es de hacer notar que se señala una nueva:

a) Asesorar a la organizaciones campesinas

En un documento interno del Departamento de Organización, elaborado en el año de 1975, se insiste en las mismas funciones generales, pero se señalan nuevas funciones específicas, por áreas y ya no por secciones.

A. AREA ECONOMICA

a) Incrementar la producción y la productividad especialmente en aquellos productos que sean deficitarios.
b) Utilizar racionalmente los recursos naturales.
c) Implementar el procesamiento de productos agropecuarios así como la diversificación de la producción.
d) Fortalecer el aspecto empresarial de las organizaciones.
e) Incorporar en forma organizada a las mujeres y juventud rural al proceso productivo del país.

B. AREA SOCIO-POLITICA

a) Promover y alcanzar la unidad entre las organizaciones campesinas del sector agropecuario.
b) Lograr una real y efectiva participación en la programación, ejecución y evaluación de los programas que lleva a cabo.
c) Fortalecer el proceso de cambios políticos, sociales y económicos que vive el país, mediante la participación activa de las masas campesinas organizadas en Federaciones Provicionales y la Confederación Nacional.
d) Lograr una adecuada legislación y reglamentación que toque los diferentes aspectos de la organización campesina, y de pequeños y medianos productores individuales agropecuarios.
e) Lograr una efectiva participación de la mujer y juventud rural en la problemática social y política tanto a nivel comunitario como a nivel nacional.

C. AREA CULTURAL

a) Estimular la creatividad así como la real participación en el desarrollo cultural del país.
b) Real manifestación y participación de la mujer y la juventud rural en los diferentes expresiones de la cultura.

A mediados del año 1977 (actualmente), al generarse una nueva organización del Departamento, se proponen también nuevas funciones recogidas en un documento interno de carácter oficioso. Este documento se refiere solamente a las funciones específicas y ya no por área sino de acuerdo a las nuevas secciones:

A. SECCION DE PRODUCCION Y ORGANIZACION

a) Promover la organización empresarial de todos los campesinos.
b) Difundir el sistema de Trabajo Asociativo.
c) Promover la organización de las mujeres y juventud rural para desarrollar proyectos productivos.
d) Estimular la integración de las organizaciones campesinas.
e) Evaluar los planes de riego.
f) Organizar a los usuarios de riego.
g) Orientar y asesorar en materia de estatutos y reglamentos.
h) Consolidar las organizaciones desde el punto de vista social y político.
i) Coordinar con la Confederación Nacional de Asentamientos Campesinos (CONAC)

B. SECCION DE EVALUACION SOCIO ECONOMICA

a) Realizar estudios sobre estructura Social Agraria.
b) Realizar estudios sobre estructura orgánica, y composición social de las Organizaciones Campesinas.
c) Programar estudios sobre la acción y consolidación de los Asentamientos Campesinos.
d) Realizar regularmente estudios económicos y financieros de las organizaciones campesinas (en coordinación con el Departamento de Gestión de la Empresa).

e) Coordinar y programar, en coordinación con Producción Agrícola y Pecuaria, cursos sobre técnicas de cultivos y manejo de ganado.

ANALISIS

Indudablemente no es conocida por los funcionarios del Departamento, una definición oficial sobre las funciones Generales y específicas del Departamento de Organización.

Existe un cierto consenso interno al departamento sobre algunas funciones, que van evolucionando y precisándose año tras año y que, en su condición de oficiosas, no obligan mayormente a efectos de una evaluación.

Muchas de estas funciones por consenso son, por otra parte, extremadamente generales, abstractas, a tal punto que no son mensurables efecto de evaluar si se ejecutan o no. Por ejemplo; es muy difícil llegar a determinar si se esta logrando lo siguiente: "Detectar, promover y crear los nuevos modelos asociativos de acuerdo a las especialidades de cada región". Debemos preguntarnos que se entiende por especialidades: si económicas, espaciales, políticas, sociales, ideológico-culturales, o todos ellos en conjunto. De ser así, éste es mas bien el objetivo del Desarrollo Nacional.

Por otra parte, es importante detenerse en la división en secciones de promoción y de organización (esta división es superada en la propuesta del presente año donde se habla ya de una sección de evaluación socio-económica). Ambos son dos conceptos distintos que se refieren a campos distintos, pero que uno invade al otro. Organización es la estructuración orgánica de las relaciones entre los individuos que componen un grupo. Promoción es la acción de incentivar algo. En el Departamento de Organización se supone que la promoción es la acción de incentivar, impulsar, la organización y que, en cuanto tal no puede ser separada de la organización. Esta superposición entre la promoción y la organización puede llegar a crear confusión, y prueba de ello es que la funciones específicas de la sección de promoción y la sección de organización (según el documento del año 1974) son casi las mismas. Además la acción de organi-

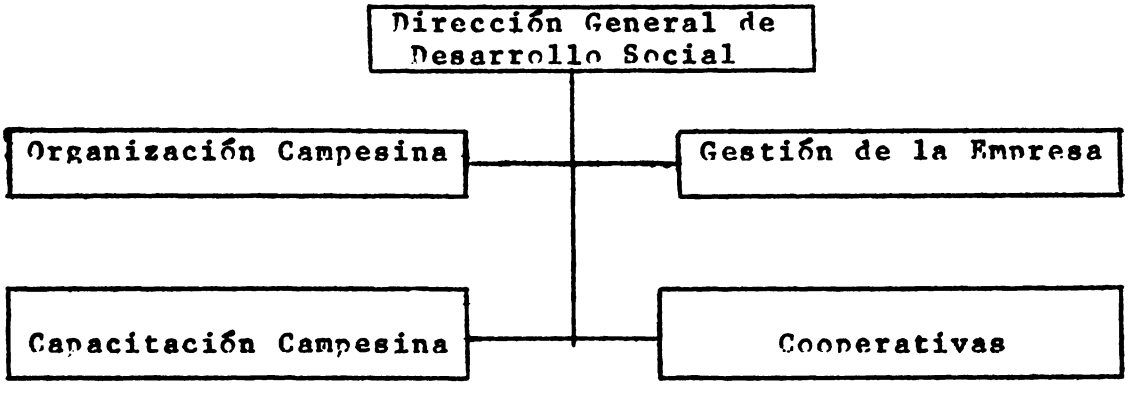
zación es en cuanto tal una acción de capacitación. Si bien puede haber diferencia linguística y semántica entre la "Organización" y la "Capacitación", en la práctica concreta con el campesino no existe ninguna diferencia. Creemos, por tanto, que la distinción entre promoción y organización es una redundancia y la diferenciación de ambos de la capacitación es una diferenciación gratuita.

Finalmente, debe señalarse que se fijan algunas funciones que no corresponden al Departamento de Organización. Por ejemplo:

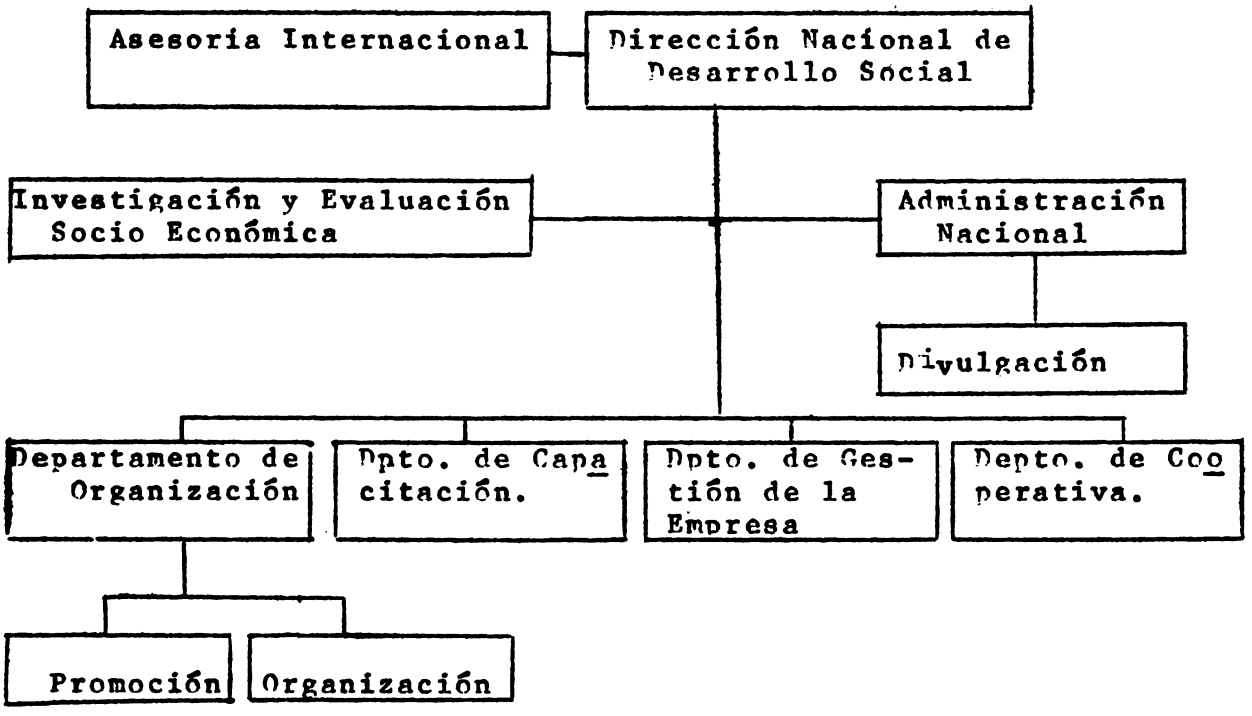
a) Evaluar los planes de riego
b) Utilizar racionalmente los recursos naturales
c) Incrementar la promoción y la productividad (este es un objetivo de todo el MIDA)

## III. ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

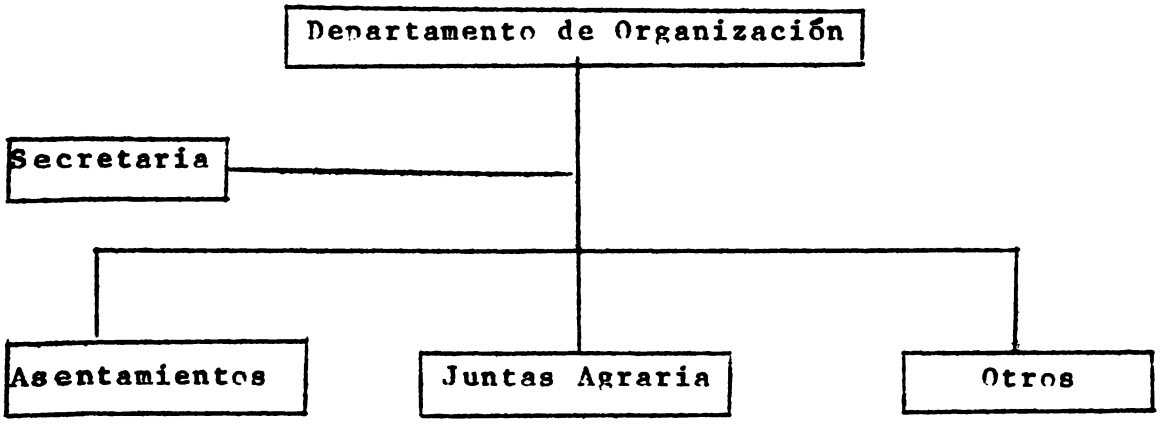
La Ley No. 12 del año 1973 considera la siguiente estructura interna de la Dirección de Desarrollo Social: un departamento de Gestión de la Empresa Campesina, un Departamento de Capacitación Campesina, un Departamento de Organización Campesina y un Departamento de Cooperativas



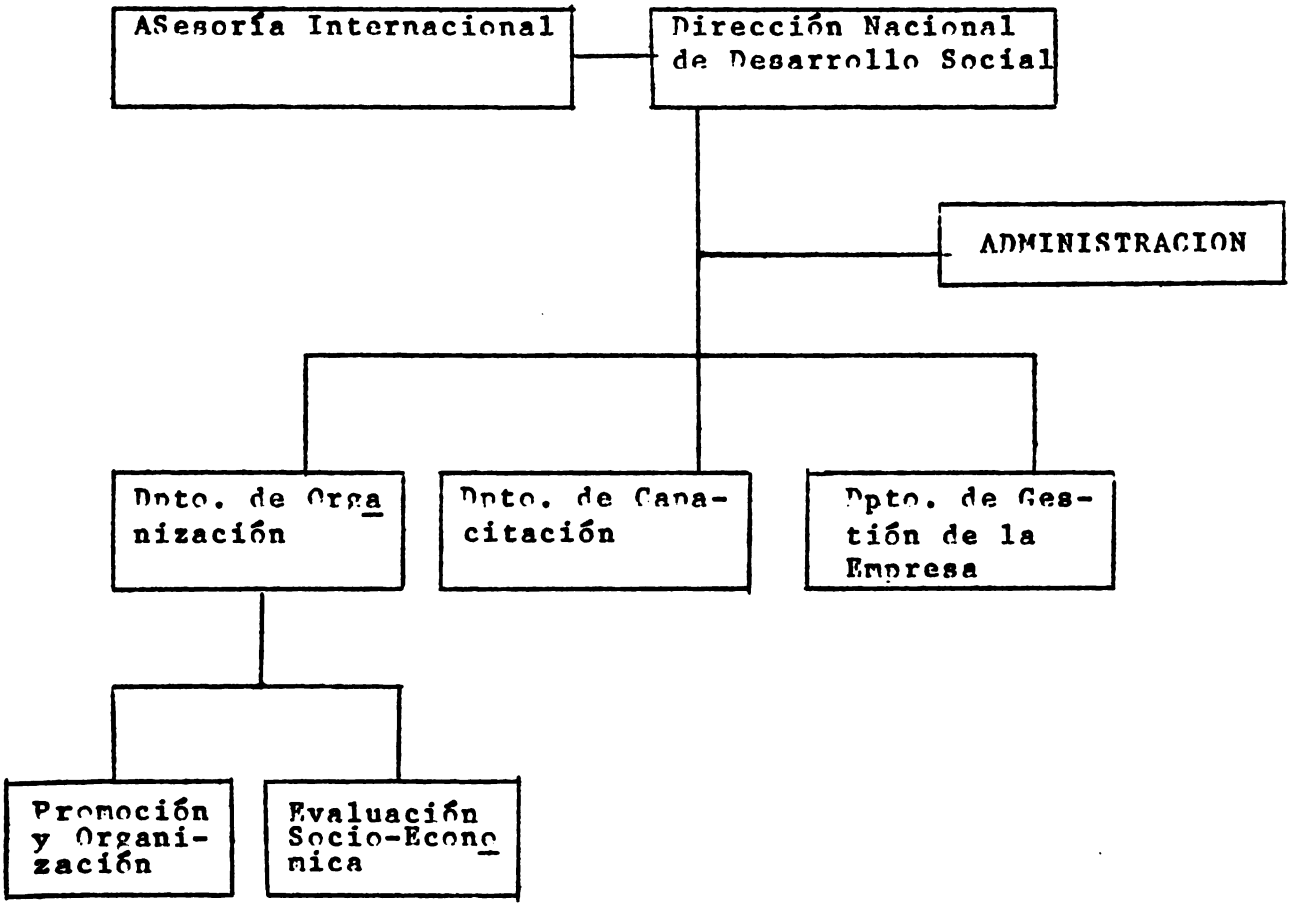

Posteriormente, a partir del año 1974, se crean nuevos departamentos y la Dirección, ahora Nacional, adquiere una estructura mas funcional. Esta estructura interna a la Dirección y al Departamento de organización, en concreto, dura hasta el año 1976.




En el año 1976 se implementa una nueva estructura interna al Dpto. de Organización. Esta estructura tiene muy poca vida, hasta mediados de 1977, y consiste en substituir las dos secciones (promoción y organización) por tres nuevas secciones que corresponden al tipo de organización Campesina con el que el Departamento trabaja: Asentamientos, Juntas Agrarias y otras modalidades. El organigrama del Departamento era el siguiente.



Finalmente, a mediados del año 1977, es decir, en la actualidad se implementa una nueva estructura de la Dirección Nacional de Desarrollo Social que afecta, fundamentalmente al Departamento de Organización.




El anterior Departamento de evaluación e investigación socio-económica se convierte en una sección de promoción y de Organización. Las antiguas secciones de promoción y de organización se unen y el Departamento de Cooperativas sale de la Dirección Nacional de Desarrollo Social. En la actualidad el Departamento no ha sido dotado del personal necesario como para considerar que la nueva estructura ya funciona.

ANALISIS

Toda organización depende, en lo que a su estructura se refiere de tres factores:

a) Funciones que debe cumplir
b) Procedimiento operativos (metodología de trabajo).
c) Recursos con que cuenta.

Por lo que se refiere a las funciones del Departamento éstas, si bien no son lo suficientemente precisas, podrían concretarse en el fomento y desarrollo de la organización empresarial de los campesinos.

Desde el punto de vista estrictamente metodológico, la secuencia del trabajo de campo debe ser la siguiente:

La investigación señala problemas y necesidades en cuanto a:

1. La Gestión
2. La Capacitación para:

    a) La Organización
    b) La Gestión
    c) La Producción

    Se está entendido por Gestión el uso racional de técnicas administrativo-contables y financieras, que permiten operar (en este caso, producir) con eficiencia.

    Se está entendiendo por Capacitación, el desarrollo en los individuos del grupo, de actitudes, habilidades técnicas, estrategias cognoscitivas, etc. que permiten alcanzar un fin (en este caso, organizarse para producir con el máximo de eficiencia).

    Es evidente que la Investigación, la Gestión y la Capacitación constituyen una unidad secuencial. De tal manera que la Investigación determina las necesidades de gestión y capacitación.

    La Gestión por su parte, por el uso de técnicas especiales, merece generalmente, un tratamiento aparte, que la individualice y diferencie del resto de la misma unidad.

La Investigación y la Capacitación, son por el contrario actividades "totalizantes" que no se entienden ni se explican separadamente, sino dentro de una unidad secuencial.

De tal manera que podríamos distinguir:

1. Actividades Generales:

   investigación
   capacitación

2. Actividades Específicas:

   gestión

Por lo expuesto, podemos considerar tres actividades diferenciadas pero con una indudable unidad secuencial: Investigación, Capacitación y Gestión. Cada una de ellas requiere, además, un tratamiento diferenciado. Sin embargo, la estructura interna del Departamento de Organización (y de la Dirección Nacional de Desarrollo Social) no guardamucha relación con esta secuencia. Por el contrario, se nota la existencia de una Unidad de Investigación, pero sin funcionar, de un Departamento de Capacitación cuyo funcionamiento podría calificarse de ambiguo, pues los demás departamentos desarrollan acciones de capacitación al margen del Departamento de Capacitación y finalmente, se nota la existencia de un Departamento de Organización que, en cuanto tal, no deja de ser una variante de Capacitación (es decir, capacitación en organización campesina) y que internamente se desdobla en dos secciones (promoción y organización) que pensamos es redundante.

## IV. PERSONAL

El Cuadro de Organización de personal al Departamento de Organización desde 1973 a la fecha ha sido el siguiente:

| ESPECIALIDAD / AÑO | UNIVERSIDAD | | | | TECNICAS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ing. Agro. | Econ. | Prof. | Abogados | Agro. | Esc.Secundaria | TOTAL |
| 1973 | 1 | -- | -- | -- | -- | 2 | 3 |
| 1974 | -- | -- | 2(1) | 1(2) | -- | 4 | 7 |
| 1975 | -- | -- | 1(3) | -- | 2 | 4 | 7 |
| 1976 | -- | -- | 1(4) | -- | 2 | 4 | 7 |
| 1977 | -- | 1 | 1(5) | -- | 1 | 4 | 7 |

(1) 1 sin graduar
(2) 1 " "
(3) 1 " "
(4) 1 " "
(5) 1 " "

ANALISIS:

Resulta evidente que el Departamento no ha contado, desde su creación a la fecha, con el personal suficiente, mas si se considera que el Departamento debe supervisar y asesorar el trabajo de los coordinadores sociales, elaborar lineamientos, desarrollar metodologías de trabajo, elaborar material didáctico, elaborar estatutos y reglamentos. Se comprende fácilmente la debilidad institucional del Departamento.

Por otra parte es evidente la ausencia, en el cuadro, de profesionales necesarios para todo trabajo de organización. Concretamente se nota la ausencia de abogados, economistas y sociologos.

No puede desarrollarse una organización al margen de las características ideo-culturales del grupo campesino. Pero el conocimiento de estas características requiere de profesionales (sociologos) especialmente preparados para ello.

No puede desarrollarse una organización al margen del proceso productivo que realiza el grupo y el proceso productivo solo se entiende a partir de las condicionantes sociales, económicas y financieras del mismo.

Condicionantes (económicas y financieras) que deben ser conocidas por un especialista, un economista.

Toda organización, por la dinámica de su propio desarrollo, plantea permanentemente nuevas cuestiones de tipo legal, más aún si se carece de estatutos y reglamentos; de tal manera que en ocasiones se carece de los instrumentos legales necesarios para dar solución a todos los conflictos que se plantean. Es preciso que un profesional se dedique exclusivamente a esta función.

Podría decirse que estos profesionales existen en otros departamentos y que se debe solicitar su apoyo, pero la experiencia demuestra que todo profesional suele estar absorvido por el trabajo de su propio departamento y no puede apoyar (no tiene tiempo) a otros. Prueba de ello es que así ha ocurrido desde la creación del departamento.

## V. PROGRAMACION

El Departamento de Organización, ha venido trabajando sin una programación, ya sea mensual, trimestral, anual, bianual o quinqenal.

Por manifestaciones de los propios funcionarios, las acciones que se realizan dependen generalmente de necesidades coyunturales, que surjen en el momento.

Ellos mismos califican su trabajo como "de bomberos".

Algunas de las acciones realizadas obedecen a un estudio y decisión conjunta entre los funcionarios del departamento. Otras obedecen a la iniciativa personal de cada funcionario.

### ANALISIS

Podría llamar la atención que un departamento haya podido funcionar durante mas de tres años sin programar sus acciones de corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo esta situación es comprensible si nos atenemos a lo analizado anteriormente. La falta de una programación, puede obedecer a uno, o varios, de estos motivos:

a) No están las funciones suficientemente precisas.
b) No hay personal suficiente en el Departamento como para considerar que este tenga "la vida" necesaria para ejecutar una programación.

Estos motivos ya han sido analizados.

En esta situación es muy difícil poder programar, entendiendo que nos referimos a una programación con carácter científico y no a la suma anárquica de acciones, lo que se puede hacer siempre.

## VI. METODOLOGIA DE TRABAJO

La acción del departamento se proyecta hacia los asentamientos a través de los coordinadores sociales de las regiones del MIDA.

En cada regional hay varios coordinadores sociales correspondiéndole a cada uno de ellos la atención a varios Asentamientos (la cantidad varía, pueden ser dos como pueden ser diez).

El coordinador social asesora al asentamiento en visitas periódicas cada 7, 15 ó 30 días (no hay plazos fijos, depende del número de Asentamientos que el coordinador atienda).

Las visitas tienen los siguientes objetivos concretos:

1. Planificar las actividades del asentamiento
2. Asesorar técnicamente al asentamiento.
3. Capacitar

La planificación se realiza frecuentemente a través de:

a) Reuniones con la Asamblea General
b) Reuniones con los Comités de trabajo.

El asesoramiento y la capacitación se realiza a través de:

a) Reuniones de orientación con Directivas y Comités.
b) Charlas sobre Reforma Agraria.
c) Intercambio de Experiencias.

Generalmente el coordinador social, se ocupa solamente de objetivos referidos a la organización, capacitación y gestión de la empresa, pero raramente de aspectos relacionados con la producción, campo específico del coordinador de producción. Es más, eventualmente se producen conflictos, por cuestiones de competencia, entre el Coordinador Social y el Coordinador de Producción.

El coordinador social generalmente hace el seguimiento de lo planificado y de lo recomendado a través de las hojas de recomendaciones.

El departamento de Organización debe asesorar, supervisar y proporcionar lineamientos de trabajo a los coordinadores sociales, bien sea a través de visitas bien a través de documentos.

Sin embargo este apoyo no ha sido intenso por el escaso personal del departamento y por la ausencia de los profesionales necesarios.

ANALISIS

Los procedimientos de trabajo de los coordinadores sociales, corresponden a una metodología comunmente conocida como "EXTENSIONISMO".

Esta metodología tiene sus virtudes, pero también sus deficiencias importantes. Señalaremos solamente las fundamentales.

a) El técnico (coordinador social) no participa suficientemente del trabajo productivo. Las recomendaciones suelen ser por tanto generalmente abstractas, teorizantes.
b) Al campesino se le enseñan cuestiones independientes unas de otras, no hay una unidad en el apoyo del técnico. Unidad que solo puede dar el proceso productivo.
c) El campesino recibe consejos del técnico sin que exista mucha garantía de que los entienda y los aplique.
d) El coordinador social llega a tratar de un problema, el coordinador de producción de otros y otros funcionarios de otros; de tal manera que el campesino llega a pensar que el estado no es un solo; sino que hay varios estados, incluso en antagonismo.

Este relativo distanciamiento campesino-coordinador social, como consecuencia de la no participación de éste en el proceso productivo, es mayor aún si se trata del funcionario del departamento de Organización, con mayor carga de trabajo de oficina.

Es evidente que en el extensionismo, el funcionario es un individuo ajeno al proceso productivo (en este caso de los asentamientos) y que no existen fórmulas técnicas mágicas, sino que cada asentamiento requiere de soluciones específicas que solo pueden ser conocidas no siendo ajeno a él, sino participando, al menos periódicamente, en su proceso productivo.

No se debe olvidar además, algo que es fundamental: el funcionario no es ni ha sido nunca campesino; de tal manera que el argumento de la experiencia en organización es un argumento válido, pero no suficiente.

Muchos coordinadores sociales han manifestado que su labor se limita a "explicar los estatutos en los asentamientos". Cabe preguntarse si ello es debido a que no cuentan con apoyo para "hacer mas" o si más bien, por su distanciamiento del proceso productivo del asentamiento no pueden "hacer mas".

Parecería que a partir del último año, el coordinador social tiene un mayor acercamiento al proceso productivo, sin embargo este no es lo suficientemente profundo como para no considerar aún el anterior análisis como válido.

## VII. COORDINACION

Tanto los funcionarios del departamento de Organización como los funcionarios del departamento de Gestión de la Empresa han manifestado la no existencia de acciones coordinadas entre ambos departamentos.

### ANALISIS

La falta de coordinación es consecuencia en lo que el departamento de organización se refiere, de la ausencia de una programación y del reducido número de funcionarios.

## VIII. EVALUACION

**Según lo manifestado por los propios funcionarios del departamento de organización, no se han hecho evaluaciones, ni semestrales, ni anuales, ni bianuales.**

### ANALISIS

La falta de evaluación de las acciones del departamento es comprendible si se considera que:

a) Al no haber programación no hay que evaluar, a excepción de acciones coyunturales.
b) El permanente cambio de los funcionarios del Departamento a colocaciones fuera de éste.

La evaluación y la programación componen un círculo. Al no evaluarse, difícilmente se puede programar. Al no programarse, difícilmente se puede evaluar.

No existe, por tanto un sistema ni una metodología de evaluación debidamente estructurado.

## IX. CONCLUSIONES

Del análisis hecho en los capítulos anteriores se desprenden las siguientes conclusiones generales:

1. LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO NO ESTAN SUFICIENTEMENTE PRECISADAS, DEBIDO AL PERMANENTE CAMBIO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO.

2. LA ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO ES EMBRIONARIA, LO QUE NO LE PERMITE TENER LA FUNCIONALIDAD NECESARIA, DEBIDO A LA CARENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

3. EL DEPARTAMENTO NO HA PODIDO ELABORAR PROGRAMACIONES PERIODICAS DEBIDO AL CAMBIO PERMANENTE DEL PERSONAL.

4. EL PERSONAL ES INSUFICIENTE, SIENDO NECESARIO IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO CON MAS PROFESIONALES, PRINCIPALMENTE SOCIOLOGOS, ECONOMISTAS Y ABOGADOS.

5. SE OBSERVA QUE, MAYORMENTE NO SE HAN REALIZADO ACCIONES COORDINADAS CON OTROS DEPARTAMENTOS, DEBIDO PRINCIPALMENTE A LA PROPIA DEBILIDAD DEL DEPARTAMENTO COMO CONSECUENCIA DE LA ESCASEZ DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

6. NO HA SIDO POSIBLE REALIZAR EVALUACIONES DE LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO A CONSECUENCIA DE LA ESCASES DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, ASI COMO DEL PERMANENTE CAMBIO DE PERSONAL.

7. ES NECESARIO CORREGIR Y PERFECCIONAR LA METODOLOGIA DE TRABAJO A FIN DE INCREMENTAR EL APOYO A LOS COORDINADORES SOCIALES, Y INSERTARSE MAS EN LA PRACTICA SOCIAL COTIDIANA DEL CAMPESINO.

Es preciso señalar que se ha podido comprobar en los funcionarios del departamento una gran preocupación por mejorar la organización y funcionamiento del departamento. Preocupación que no es nueva, si nos atenemos a los planteamientos formulados en los documentos internos del departamento.

## X. RECOMENDACIONES

Si bien el presente informe se refiere prioritariamente al Departamento de Organización, consideramos necesario presentar recomendaciones también acerca del Departamento de Capacitación, por la estrecha relación entre ambos.

1. En cuanto a las funciones de los Departamentos de Organización y de Capacitación.

   Las funciones del Departamento de Organización deberían ser:

   a) No muy numerosas
   b) Precisas
   c) Evaluables: es decir, que en todo momento se pueda medir el grado de avance en la consecución del objetivo.

En base a la Ley No. 12 y a los documentos del Departamento manejados durante la elaboración de este informe, podrían señalarse las siguientes funciones generales del Departamento de Organización.

1. PROMOVER Y DESARROLLAR LA ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS (ASENTAMIENTOS, JUNTAS AGRARIAS, JUNTAS DE MERCADEO Y OTRAS) EN COORDINACION CON EL DEPARTAMENTO DE GESTION DE EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION CAMPESINA.

2. ELABORAR NORMAS Y EVALUAR LAS ACCIONES DE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS EN COORDINACION CON EL DEPARTAMENTO DE GESTION DE LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION CAMPESINA.

3. DESARROLLAR ACCIONES DE INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA VINCULADAS A LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS, Y REFERIDAS AL ASPECTO MACRO-EMPRESARIAL, EN COORDINACION CON EL DEPARTAMENTO DE GESTION DE EMPRESA.

4. ELABORAR NORMAS Y EVALUAR LAS ACCIONES DE INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA, VINCULADAS A LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS Y REFERIDAS AL ASPECTO MACRO-EMPRESARIAL EN COORDINACION CON EL DEPARTAMENTO DE GESTION DE LA EMPRESA.

Al Departamento de Capacitación Campesina, podrían señalarseles las siguientes funciones:

1. DESARROLLAR ACCIONES DE CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS DEL MIDA, VINCULADOS A LA DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL, Y DE LOS CAMPESINOS INTEGRANTES DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS EN ASPECTOS REFERIDOS A LA ORGANIZACION Y GESTION DE LAS MISMAS, EN COORDINACION CON EL DEPARTAMENTO DE GESTION DE LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

2. ELABORAR NORMAS Y EVALUAR LAS ACCIONES DE CAPACITACION REFERIDAS A LA ORGANIZACION Y GESTION DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS, EN COORDINACION CON EL DEPARTAMENTO DE GESTION DE LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

De los cuatro objetivos señalados al Departamento de Organización, el 3° y 4°, corresponden a aspectos que hasta el momento no han sido competencia del departamento de organización; sin embargo, por las razones que expondremos posteriormente sería conveniente que las acciones de investigación sean competencia de este departamento.

2. <u>En cuanto a la estructura interna de los Departamentos de Organización y de Capacitación</u>.

Hemos señalado en los análisis anteriores que la metodología trabajo con el campesino tiene una unidad secuencial.

<u>Investigacion</u>: Detecta problemas y necesidades de:

1. <u>Gestión</u>
2. <u>Capacitacion en</u>:

a) Organización
b) Gestión
c) Producción

Es decir la investigación es básica y preliminar.

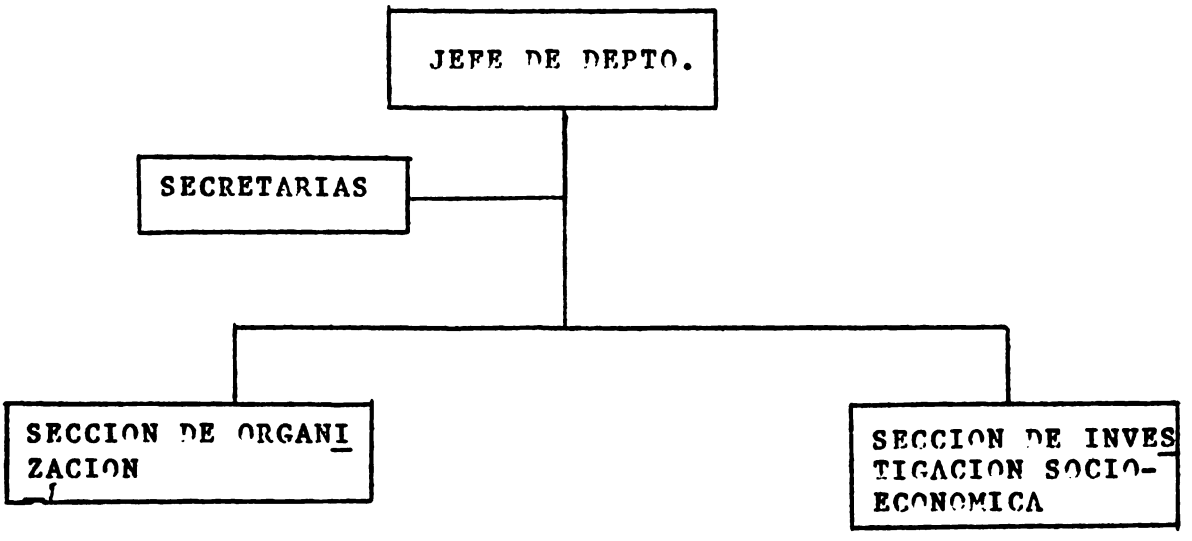
No es conveniente hacer algo si antes no se investiga para ver qué se debe hacer. De tal manera que se investiga para saber los problemas de tipo socio-económico que tienen las empresas comunitarias campesinas y las soluciones que se pueden tomar. Estos problemas pueden referirse a la organización en cuanto tal, a la marcha empresarial ó a deficiencias en el manejo de Tecnología adecuada.

Consideramos, por tanto, recomendable la existencia de tres Departamentos:

- Investigación Socio-económica
- Capacitación Campesina
- Gestión de la Empresa

Sin embargo, y a efectos de no forzar el texto de la Ley No. 12 de 1973, al Departamento de Investigación lo denominaremos, como ya lo hemos hecho al recomendar funciones, DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

Por todo lo expuesto recomendamos la siguiente estructura básica del Departamento de Organización.



Tratando de detallar más, debemos señalar que si se quiere que el Departamento preste un efectivo apoyo a los Coordinadores sociales y a los Asentamientos, el trabajo de los profesionales asignados a cada sección debe ser prioritariamente trabajo de campo. Es decir, se debe necesariamente Ruralizar el Departamento. Ello hace que sea conveniente que el jefe del mismo cuente con un equipo mínimo de profesionales que le ayude a integrar las acciones de las secciones; de lo contrario se vería obligado a recurrir a los profesionales de las secciones, alejándolos de su verdadero lugar: el campo.

Este equipo técnico podría contar con los siguientes profesionales:

un economista
un ingeniero agrónomo
un sociólogo
un abogado

Refiriéndonos ahora a la sección de organización, consideramos que debe tener una sola unidad con el mismo nombre.

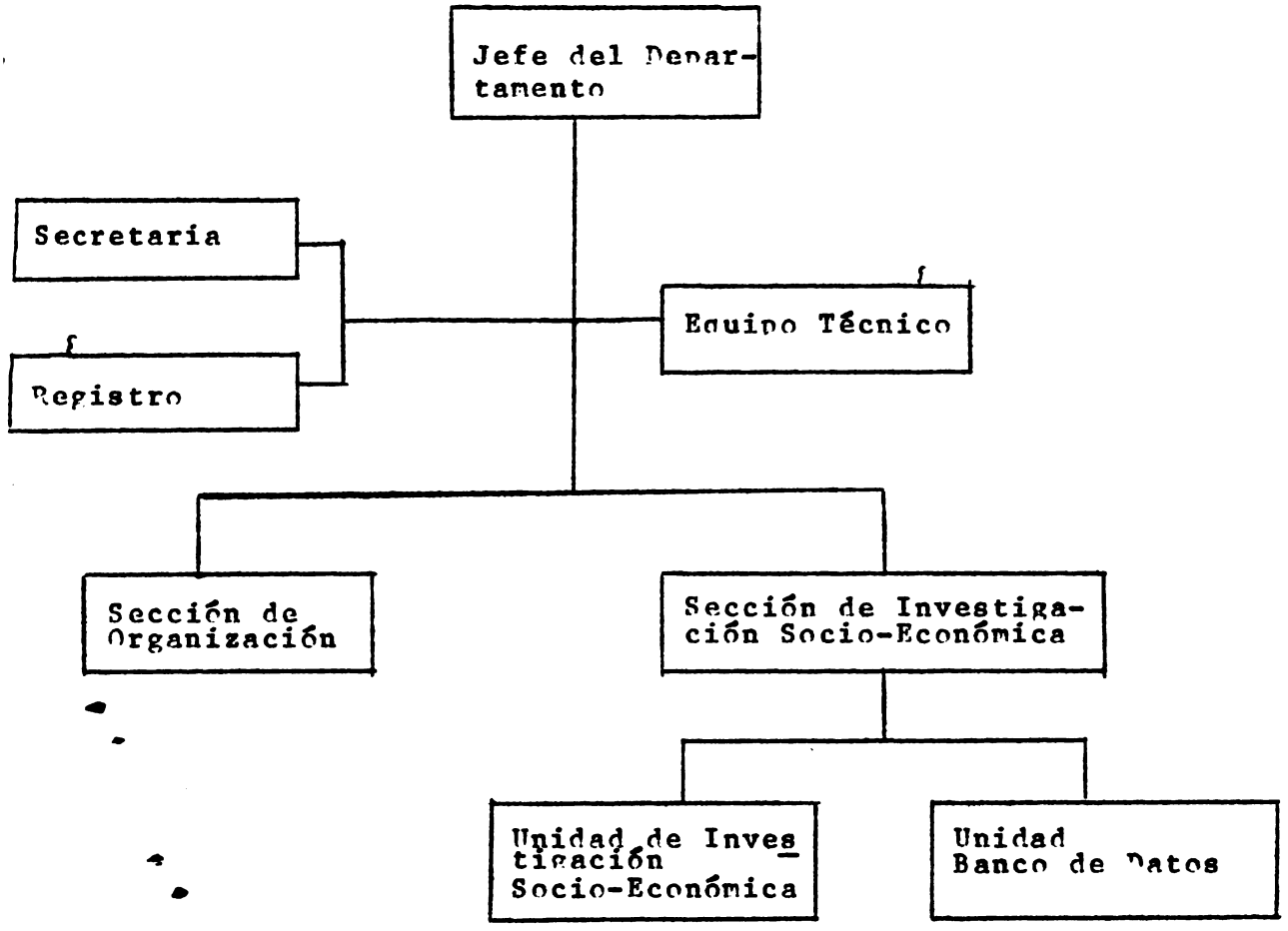
Por lo que respecta a la sección de investigación, consideramos recomendables que se desdoble en dos unidades:

1. Unidad de investigaciones socio-económicas
2. Banco de datos

Este Banco tendría por finalidad crear un archivo estadístico sobre los organizaciones campesinas que provea de insumos tanto a los investigadores de la unidad como a los demás Departamentos de la Dirección.

Finalmente, y dado que al Departamento de Organización le compete el registro de las empresas comunitarias a los que se otorga personería jurídica, es recomendable establecer, a nivel de la jefatura del Departamento, una unidad de Registro.

Por todo lo expuesto, la estructura interna del Departamento de Organización, que se recomienda, sería lo siguiente:




Por lo que respecta al Departamento de Capacitación, sería recomendable su desdoblamiento en tres secciones:

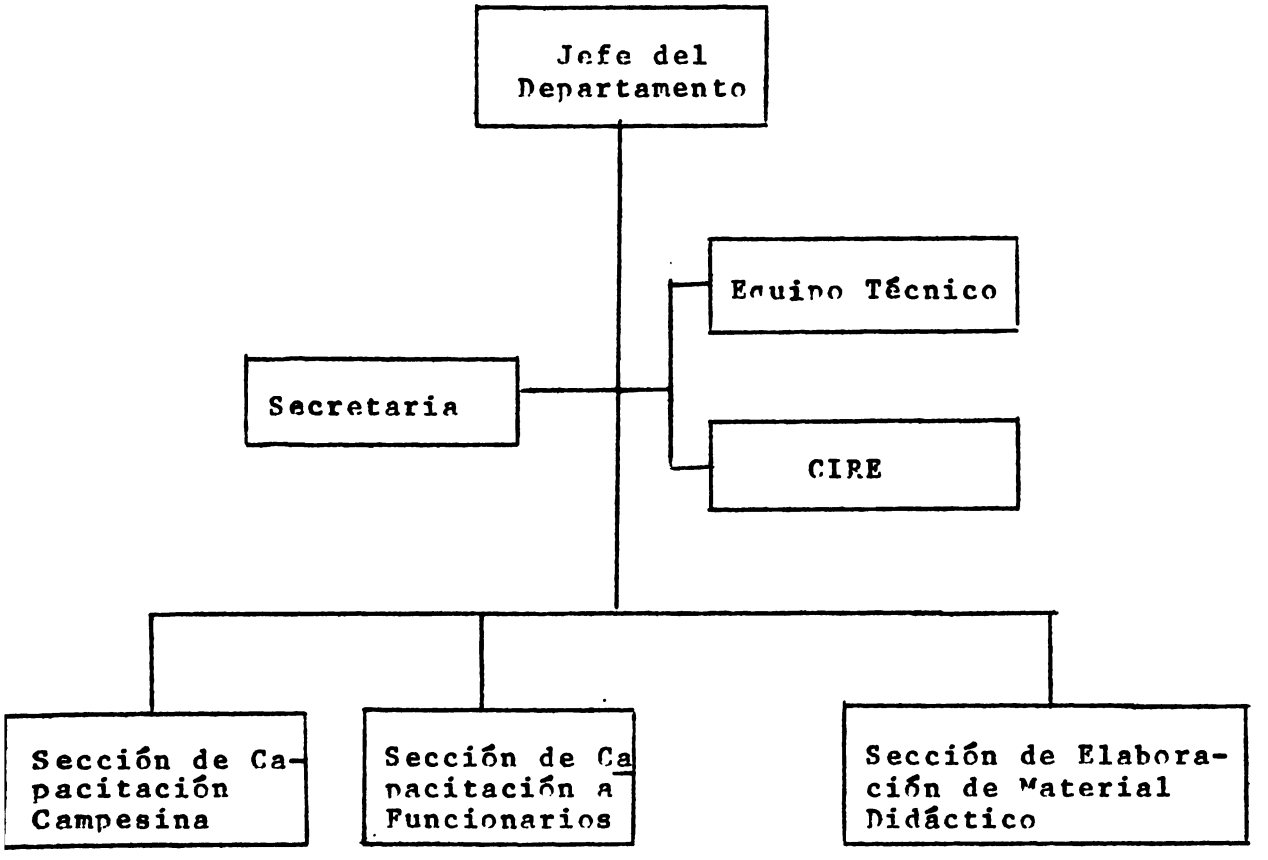
1. Capacitación Campesina
2. Capacitación a Funcionarios
3. Elaboración de Material Didáctico

Por otra parte, y considerando que del Departamento de Capacitación depende la conducción y administración de los CIRE, considero recomendable crear, a nivel de la jefatura, una Unidad que cumpla esa función.

Finalmente, dado que, al igual que en el Departamento de Organización, lo deseable es que el personal de las secciones realice un trabajo fundamentalmente de campo, es recomendable la creacción, a nivel de la jefatura, de un

Equipo Técnico que integre las acciones de las secciones, ya que de lo contrario, el jefe del Departamento se vería oblidado a asignarles tareas que los alejarían del campo.

Por lo expuesto, el organigrama de la estructura que se recomienda para el Departamento de Capacitación, sería el siguiente:




Como resulta evidente, no se están creando instancias hasta ahora inexistentes en el Ministerio, sinó que mas bien se está readecuando la ubicación que actualmente tienen. Igual comentario se podría hacer en lo que a personal se refiere.

Esta estructura que se recomienda responde a las funciones señaladas en el punto anterior, tanto en lo referido a organización-investigación como a capacitación.

3. <u>En cuanto a Política de Personal de los Departamentos de Organización y Capacitacion.</u>

Es recomendable implementar el Departamento de Organización con personal, tanto en número como en especialidades profesionales.

Si bien esta implementación está sujeta a disponibilidades presupuestales, consideramos recomendable, como una aproximación, el siguiente personal:

a) Jefatura: un jefe (agrónomo
b) Secretaría: dos secretarias
c) Registro: un registrador
d) Equipo técnico: un ingeniero agrónomo
un economista
un sociólogo
un abogado.

e) Sección de Organización: dos agrónomos
dos contadores
un economista

f) Sección de Investigación. Unidad de Investigación: un economista o administrador Rural
un sociólogo
un ingeniero agrónomo

g) Sección de Investigación: Unidad de Banco de Datos: un economista (especialista en estadística)

El cuadro de personal, en cuanto a especialidades, sería el siguiente:

Agrónomos: 3
Economista o administradores rurales: 4

| | |
|---|---|
| Contadores: | 2 |
| Sociólogos: | 2 |
| Abogados: | 1 |
| Ing. Agrónomos: | 2 |
| Secretaría y registro: | 3 |
| Total: | 17 |

Por lo que respecta al Departamento de Capacitación, se recomienda, como una aproximación, el siguiente personal:

| | |
|---|---|
| Jefatura: | un jefe (profesor, pedagogo, etc.) |
| Secretaría: | una secretaria |
| Equipo Técnico: | un sociólogo<br>un ingeniero agrónomo<br>un economista |
| Sección de Capacitación Campesina: | un agrónomo<br>un contador<br>un profesor<br>un sociólogo |
| Sección de Capacitación a funcionarios: | un economista o administrador Rural<br>un ingeniero agrónomo<br>un profesor |
| Sección de Elaboración de material didáctico: | un profesor<br>un diagramador<br>dos secretarias |
| CIRE: | un profesor |

En total el número de profesionales recomendados, en cuanto a especialidades, es el siguiente:

-profesor: 5
-secretaria: 3
-economista: 2
-sociólogo: 2

| | |
|---|---|
| -agrónomo: | 1 |
| -ingeniero agrónomo: | 2 |
| -contador: | 1 |
| -diagramador: | 1 |
| Total: | 17 |

Es preciso señalar que muchos de éstos profesionales ya están en la Dirección de Desarrollo Social y que de los 34 recomendados, para los Departamentos, 15 deberán trabajar preferentemente en el campo.

4. <u>En cuanto a la Programación</u>

Es recomendable trabajar con programaciones bien anuales, bien bianuales.

Si bien no es el caso de proponer un sistema completo de programación, que por otra parte el MIDA ya tiene, considero recomendable lo siguiente:

a) Debe determinarse una política; es decir, objetivos a corto plazo y la estrategia a seguir para lograr esos objetivos.

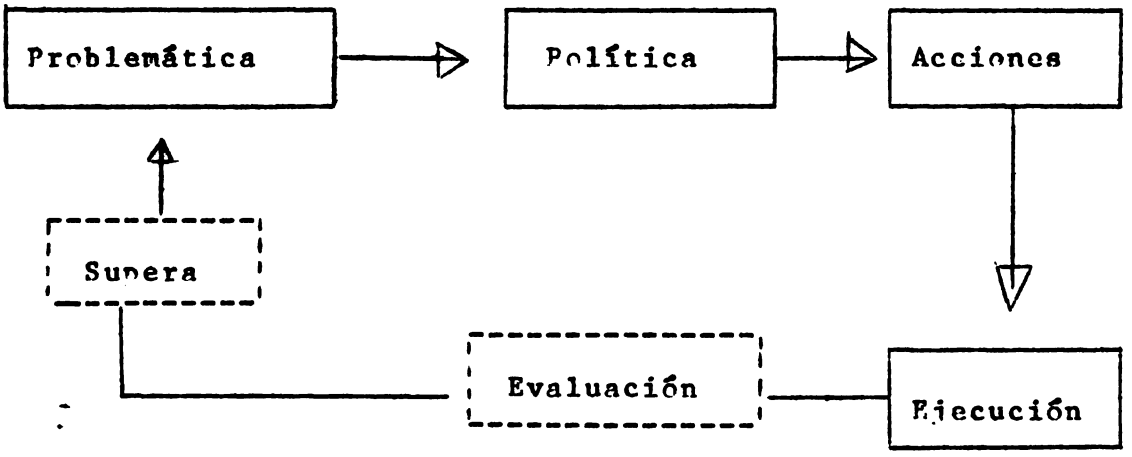
b) Esta política debe responder a la problemática de las empresas comunitarias campesinas.

c) La programación debe responder a esta política.

d) Cada acción programada debe responder a un problema específico, de tal manera que la evaluación de la acción no sea solamente cuantitativa (si se realizó o nó) sinó también, y fundamentalmente, cualitativa (si el problema ha sido superado o no).

e) Cada sección y cada unidad deben tener claramente <u>especificado</u> y <u>cronogramado</u> su programa de acciones.

Por lo expuesto, las recomendaciones sobre programación podrían graficarse de la siguiente manera:




Se recomienda, por tanto, desarrollar los siguientes pasos:

1. Objetivos Generales: (p.e. Contribuir al Desarrollo y consolidación de la nueva estructura Agraria).

2. Objetivos Específicos: (p.e: Apoyar la culminación del proceso de transferencia de la propiedad rural).

3. Estrategia: (p.e. La constitución de nuevas empresas y la consolidación de las existentes, es tarea prioritaria).

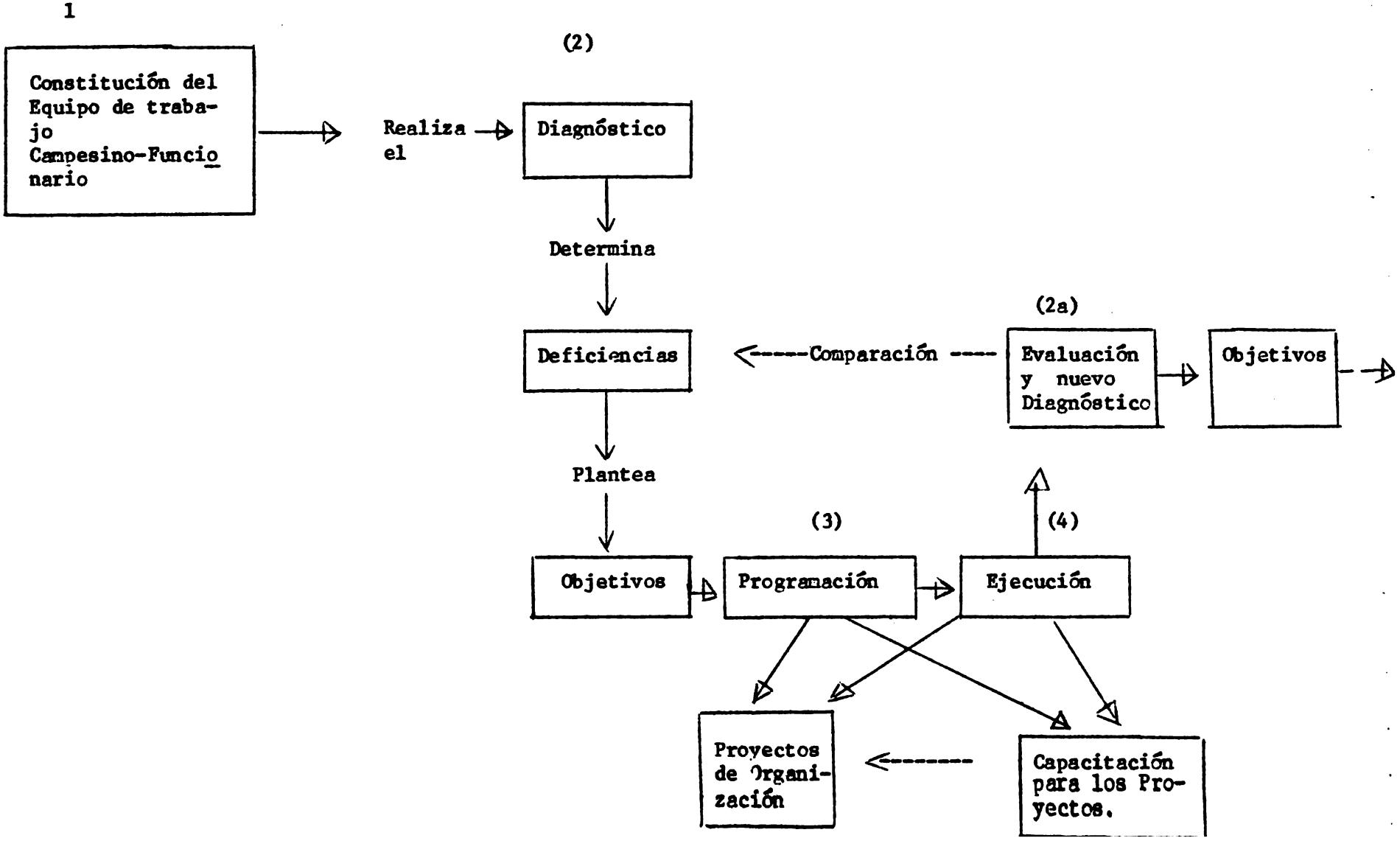
4. Líneas de Acción: (p.e. -constitución de empresas.
-Capacitación en organización.
-etc.).

5. Programación de Actividades.

A efectos de posibilitar una evaluación cuantitativa y cualitativa, toda programación debe desarrollar estos pasos que hemos señalado.

5. <u>En cuanto a la Metodología de trabajo</u>

A. <u>En las empresas comunitarias campesinas ya constituidas</u>



Como se puede apreciar, el gráfico responde a la Tesis que venimos sosteniendo en las recomendaciones: La investigación (diagnóstico) debe señalar las deficiencias y determinar los objetivos; en base a éstos, es preciso diseñar una política que oriente la programación de las acciones con los que se espera superar las deficiencias señaladas en el diagnóstico. La evaluación y un nuevo diagnóstico indicarán si este objetivo general se ha logrado.

Si no se investiga, sinó se diseñan políticas, sinó se programa y se evalua, la ejecución de las acciones no saldrá nunca del marco del espontaneismo y del voluntarismo del funcionario, con el riesgo de caer en el peligro de considerar que todo lo que el campesino piensa y solicita, es correcto; es decir, el riesgo de caer en lo que se conoce como "campesinismo" y que generalmente bajo la apariencia de "progresismo" solamente esconde la falta de una actitud y orientación científica de la problemática campesina.

Debemos analizar ahora, las distintas fases del método que se recomienda.

1. Equipo de trabajo

El equipo es la unidad básica de trabajo. Esta integrada por campesinos y funcionarios (el Coordinador Social) en número no mayor de doce (12). En el grupo campesino pueden estar tanto Directivos como no directivos de la Empresa. Este grupo, por razones prácticas, podría ser uno de los Comités del Asentamiento.

El funcionario no debe ser el líder, el conductor del grupo, sinó un asesor del mismo.

El grupo se reune periódicamente, cada cinco o seis días, a excepción del momento de la ejecución de acciones que se supone debe trabajar junto permanentemente. Estas reuniones pueden ser en algún local del asentamiento o en el propio campo.

La integración del funcionario al grupo, obliga a éste a tener un mayor acercamiento al proceso productivo del asentamiento.

Sería recomendable que los funcionarios del Departamento de Organización analizasen los criterios que señala el Dr. Joao Bosco P. para la conformación de los grupos (Documento sobre la metodología de la investigación-acción IICA).

2. Diagnóstico

La primera acción del grupo es realizar el diagnóstico de la empresa. Ahora bien, no se debe pretender que se elabore un diagnóstico como lo podría hacer un profesional en la materia, sino que los campesinos logren llegar a una unión general de su empresa. Visión estructural y no solo sensorial.

Se busca que conozcan cómo funciona su empresa, porqué funciona de esa manera, qué difiencias tiene, cuáles son sus causas y qué influencia del exterior recibe la empresa.

Es importante tener en cuenta que no es el funcionario quien les debe enseñar, sinó que es el propio grupo quien, en base al análisis, debe ir descubriendo todos los aspectos de su empresa. Esa es la razón de la existencia del grupo, de lo contrario sería preferible pensar solamente en los cursos tradicionales.

Este diagnóstico se realiza en las reuniones periódicas que el grupo tiene.

La técnica del diagnóstico deberá considerar el análisis de lo mas simple a lo mas complejo, de lo particular a lo general, de lo local a lo nacional y mundial.

Las experiencias realizadas recomiendan utilizar como eje del análisis, los costos de producción.

El diagnóstico debe permitir, entre otras cosas, visualizar las deficiencias de la empresa, para en base a ellas, determinar los objetivos (políticas) del trabajo del Grupo.

3. Programación

Una vez constituído el grupo y elaborado el diagnóstico (lo cual puede tener una duración Discrecional de uno a tres meses) el siguiente paso es que el grupo programe sus actividades.

El diagnóstico ha debido mostrar, mas o menos científicamente, los problemas de la empresa y, por tanto, los objetivos que el grupo debe perseguir. Es a partir de los problemas y objetivos que se deben programar las actividades para los próximos tres o seis meses.

En el gráfico se distingue una doble programación: proyectos y capacitación.

Partimos, para esta distinción, de una ley básica de la pedagogía: "la mejor manera de aprender a hacer algo es haciéndolo". La mejor forma de aprender a solucionar los problemas de una empresa es intentando solucionarlos. Por ejemplo, si el diagnóstico demuestra que la empresa no lleva registros contables, o no tiene locales de almacenamiento, lo ideal es que el grupo comience no tanto a estudiar cómo hacer un almacen o cómo implementar el registro contable, sinó, por el contrario, construya el almacen e implemente el registro contable. No cabe duda que será rudimentario, pero indudablemente será mas campesino y a mediano plazo mas eficaz.

A estas actividades es a los que se denomina "proyecto"; entendiéndose, por tanto, no en proyecto de inversión "bancable" sino una acción del grupo, que puede requerir inversión o no.

Estos proyectos deben ser programados, y es el primer paso para:

a) superar las dificiencias de la empresa.
b) consolidar el grupo.

Paralelamente al desarrollo de la acción (proyecto) debe desarrollarse la capacitación en aquellos aspectos que la acción demande. Estas actividades de capacitación también deben ser programadas por el grupo.

Es preciso insistir en que la programación no es tarea del funcionario, el solo, sino de todo el grupo.

4. Ejecución

La ejecución de la programación puede ser durante la jornada laboral o fuera de ella, dependiendo de la relación que lo programado tenga con el plan de explotación y del acuerdo que al respecto tome la empresa.

5. Evaluación

La evaluación no debe realizarse solamente una vez que se ha concluido la ejecución de todas las acciones programadas, sinó también durante el transcurso de la ejecución; es decir, periódicamente.

La evaluación no debe ser tanto en función de la programación; es decir, si lo programado se cumple o no (lo cual es necesario e importante), sinó fundamentalmente en función del diagnóstico elaborado previamente; es decir, en función de si los problemas se superan o no.

Resumiendo, la metodología que se recomienda, permite que el campesino adquiera:

a) un papel activo en el desarrollo de su empresa.
b) un mayor desarrollo de la conciencia de organización (ese es el significado del grupo).
c) el hábito del manejo correcto de categorías cognoscitivas (el diagnóstico), lo cual hace que en el futuro, él mismo pueda analizar y comprender la problemática de su empresa.
d) el hábito de programar sus actividades y siempre en función del proceso productivo (proyectos).
e) el manejo de habilidades técnicas (capacitación).
f) el hábito de evaluar sus actividades y el manejo de técnicas correctas.

Esta metodología que se recomienda permite, además, al funcionario asumir su verdadera función, la de asesorar de los campesinos y no la de líder, o conductor o manipulador.

Indudablemente que para la aplicación de esta metodología, es necesario que antes los funcionarios encargados de desarrollarla, se capaciten debidamente.

B. Empresas comunitarias campesinas por constituir

Para organizar empresas comunitarias campesinas, la metodología mas experimentada, y con mayor éxito, es la conocida como "Laboratorios de Organización Campesina".

Sin embargo debe tenerse en cuenta que el laboratorio no es "dejar al campesino a ver cómo se los arregla" sinó que ésta técnica tiene una base científica que hace que ninguno de los pasos de la misma sea gratuito. Es decir, el laboratorio no reduce las responsabilidades del Estado, sinó que por el contrario, las acrecienta.

Al igual que en la metodología recomendada para el trabajo con empresas comunitarias campesinas ya constituídas, es imprescindible que previamente el funcionario se capacite debidamente. En este caso que participe en un laboratorio.

6. En cuanto a la coordinación

Habitualmente la coordinación se realiza en cuatro momentos:

a) determinación de políticas
b) programación de actividades
c) ejecución de actividades
d) Evaluación

Determinación de políticas: Se dá por supuesta la necesaria coordinación a la hora de elaborar las políticas de los Departamentos, por cuanto la empresa (asentamientos, juntas, etc.) es una unidad, y como tal debe ser tratada.

Programación de actividades: Si se parte de la base que la gestión de una empresa está en función de su organización, las actividades de los Departamentos (Organización, Capacitación y Gestión) deben ser complementarias, de tal manera que las actividades de Gestión y de Capacitación tiendan a fortalecer a la organización empresarial y su correcto funcionamiento, a fin de incrementar la producción y la productividad y distribuir socialmente los beneficios.

Ejecución de actividades: el conocimiento no esta dividido en compartimientos estancos: Gestión, Organización, Tecnología, higiene, deportes, etc. Sinó que es una unidad que se estructura en función de la práctica social del individuo. En el caso del campesino, esta práctica social es el proceso productivo en el que participa. Es negativo, al menos a largo plazo, compartamentalizar el conocimiento del campesino, o lo que es igual, es negativo "llegar" con asuntos de Gestión por una parte y de Organización por otra. La coordinación en la ejecución es una necesidad metodológica que no se puede obviar.

Evaluación: La coordinación en la evaluación se desprende de la necesaria coordinación en la determinación de políticas, y en la programación y ejecución de las actividades.

Los mecanismos de coordinación pueden ser muchos: reuniones semanales, jornadas mensuales de coordinación, análisis conjunto de documentos, etc. Sería recomendable que la Dirección Nacional de Desarrollo Social, elabore una reglamentación sobre la puesta en práctica de algunos de éstos mecanismos.

Por otra parte, sería recomendable que existiese a nivel de la Dirección Nacional, una unidad de Programación y Evaluación que integrase las políticas programas, metodologías y evaluaciones que llevan a cabo los distintos Departamentos. Esta Unidad sería el mecanismo apropiado a través del cual se operativizaría la coordinación, más aún si se tiene en cuenta que el Director Nacional suele estar muy recargado de labores.

Esta unidad sería semejante en sus funciones al equipo técnico que se ha recomendado para los Departamentos de Organización y de Capacitación.

Finalmente, si se considera que en el Desarrollo Social de las Empresas comunitarias campesinas, tienen participación distintas organismos independientes de la Dirección Nacional de Desarrollo Social, es recomendable que, a nivel de la Dirección se implemente un consejo multisectorial de Coordinación, integrado por dichos organismos (BDA, CONAC, etc).

La función de este consejo sería la de coordinar las actividades de cada organismo y definir el apoyo que cada institución puede prestar a la Dirección Nacional de Desarrollo Social para la realización de sus actividades. En este Consejo deberían participar los jefes de los Departamentos de la Dirección Nacional de Desarrollo Social. El conjunto de las acciones coordinadas por el consejo, conformarían el Plan Nacional de Desarrollo Social de las Empresas Comunitarias Campesinas, y que integraría los esfuerzos del Estado en materia de organización y desarrollo de las empresas.

Todo lo dicho nos permite completar el Organigrama de la Dirección Nacional de Desarrollo Social Anexo 1.

7. <u>En cuanto a la Evaluación</u>

La evaluación de acciones debe ser tanto cuantitativa (evaluar si se ha realizado la acción), cuanto cualitativa (evaluar cómo se ha realizado y si ha logrado el objetivo que se perseguía).

Se entiende que toda acción está destinada a superar una deficiencia o llenar su vacío. Y el resultado de esa acción <u>solo será positivo</u> si efectivamente se logra ese objetivo.

Sin embargo, cuando se evalúa generalmente se evalúan solo los aspectos cuantitativos a fin de justificar un gasto presupuestal y la acción de una oficina. Generalmente también, se obvia la evaluación cualitativa, la cual, sin embargo debe ser prioritaria, ya que el objetivo final de toda institución pública es el Desarrollo Nacional. A tal punto que por muchas acciones que se realicen, si éstos no repercuten en el Desarrollo Nacional, son ineficaces y gratuitas.

La evaluación cualitativa supone el perfecto conocimiento de estos dos items:

-problemática
-política

Es decir, cual es el problema y qué objtivo se persigue. De tal manera que una acción será positiva si ha logrado su objetivo de eliminar el problema sobre el que incide.

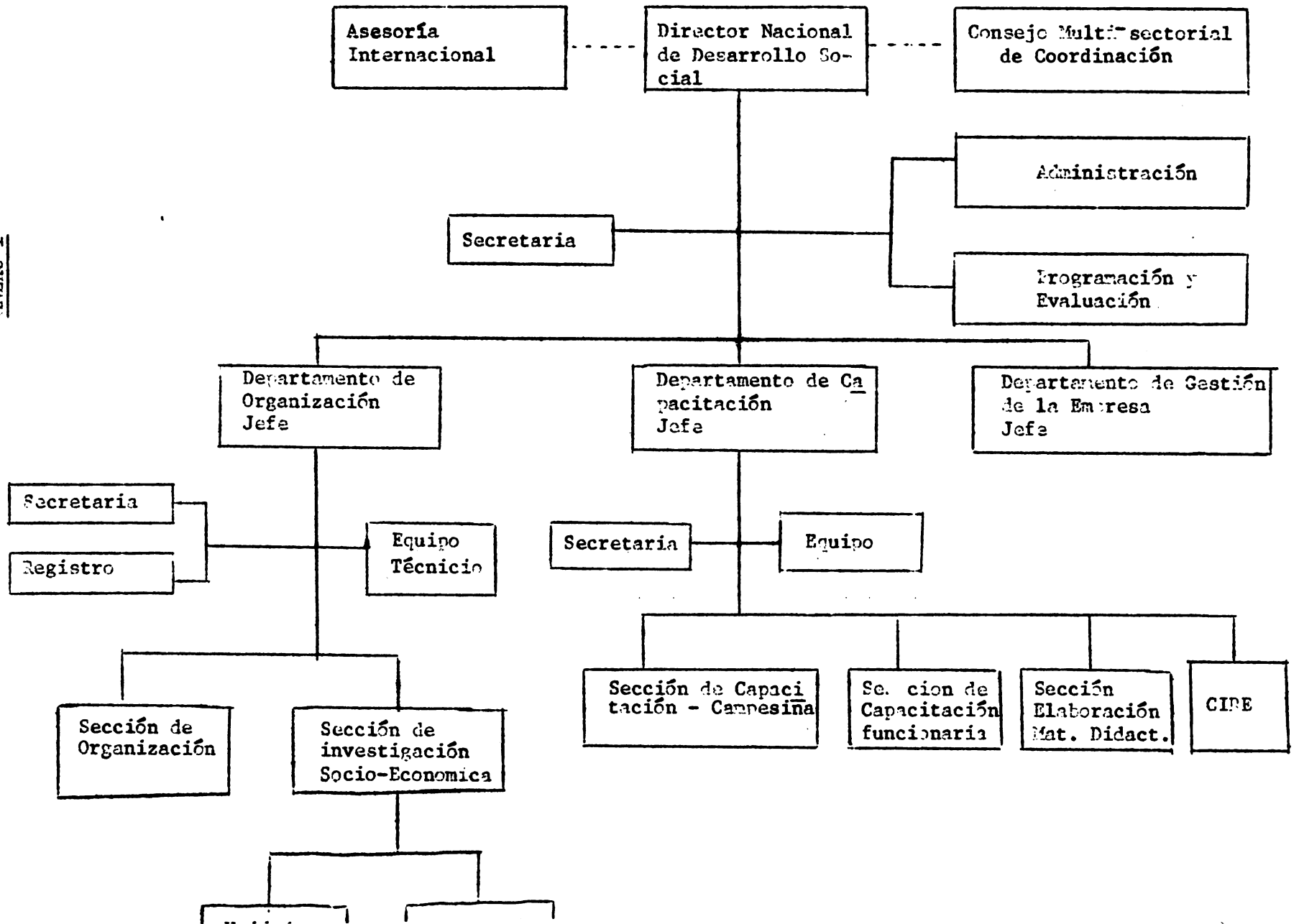
Por todo lo expuesto, recomendamos lo siguiente plantilla básica de evaluación, adecuable a las necesidades específicas de los Departamentos de Capacitación y Organización.

Esta plantilla muestra claramente la relación: Diagnóstico-Política-Programación-Evaluación. Relación que constituya el núcleo de todas recomendaciones hechas.

## PLANTILLA DE EVALUACION

| EMPRESA | SITUACION | OBJETIVO | ACCION PROGRAMADA | FECHA | COSTO | DESARROLLO DE LA ACCION | RESULTADOS CUANTITATIVOS | RESULTADOS CUALITATIVOS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nuevo Panamá | a) No existe control en la venta de productos. | Implementar el Comité de Mercadeo | 1) Curso sobre organización empresarial. | 1-2-78 al 6-2-78 | $1000 | Se cumplió en la fecha, asistieron 30 | Ejecutado | Los socios del asentamiento adquirieron conciencia de la necesidad de un Comité de mercadeo. Lo eligieron y ya está en funcionamiento. |
| | | | 2) Elección del Comité de Mercadeo. | entre el 9 y el 16 del 2 del 78 | $20 | Se cumplió en la fecha. | Ejecutado | |
| | | | 3) Curso a los integrantes del Comité sobre técnicas elementales de mercadeo. | 20-2-78 al 30-2-78 | $900 | Se cumplió en la fecha. Asistieron los cinco miembros del Comité | Ejecutado | |

ANEXO 1


Asesoría Internacional
Director Nacional de Desarrollo Social
Consejo Multisectorial de Coordinación
Administración
Secretaria
Programación y Evaluación
Departamento de Organización Jefe
Departamento de Capacitación Jefe
Departamento de Gestión de la Empresa Jefe
Secretaria
Registro
Equipo Técnicio
Secretaria
Equipo
Sección de Organización
Sección de investigación Socio-Economica
Sección de Capacitación - Campesina
Sección de Capacitación funcionaria
Sección Elaboración Mat. Didact.
CIDE

## METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE GRUPO

Cada grupo está formado por los representantes del país. El grupo deberá elaborar un proyecto para el mejoramiento del sistema de Información de precios y mercados en su país.

Tema de la Primera Sesión del Lunes 27 de Junio, 1977

1) Definir los objetivos del Sistema de Información de Precios y Mercados.

   - Finales -en función a los objetivos de los Planes de Desarrollo
   - Instrumentales - en función al diagnóstico del sector de comercialización, e identificando la clientela (o beneficiarios) del Sistema.

2) Identificación de los principales problemas del Sistema de Información de precios y mercados - Breve diagnóstico esquemático.

LOS RESULTADOS ALCANZADOS DEBERÁN SER PRESENTADOS MAÑANA MARTES A LAS 3 PM EN 10 MINUTOS POR PAIS. ADEMAS DEBERAN PRESENTARSE POR ESCRITO.

Se recomienda que cada grupo nombre un coordinador para presentar las conclusiones y dirigir la elaboración del proyecto.

Los asesores de PIADIC estarán disponibles para colaborar en la elaboración de los trabajos de grupo, a solicitud de cada grupo.

EL PROYECTO FINAL, QUE RESULTARA DEL TRABAJO DE LAS SESIONES DE GRUPO DE ESTA SEMANA SE ENVIARAN A CADA COMITE NACIONAL DE COORDINACION DE LA INFORMACION AGROPECUARIA Y SERVIRA DE REFERENCIA PARA LAS FUTURAS ACTIVIDADES DE APOYO DEL PIADIC.