INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS · OEA

SUB DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION

DIRECCION DE EVALUACION

INFORME DE EVALUACION DEL PROYECTO:

"COOPERACION TECNICA PARA LA PLANIFICACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS" PANAMA

Mayo, 1980

Germán Uribe E.
Héctor Morales

INFORME Nº. 12

CIRCULACION RESTRINGIDA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

OEA

INFORME DE EVALUACION

PROYECTO VI. XNP 2.1

"COOPERACION TECNICA PARA LA
PLANIFICACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS
DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS" PANAMA

Mayo, 1980

Germán Uribe E.
Héctor Morales

12

12

DEFINICION DE TERMINOS Y SIGLAS UTILIZADAS

ASENTAMIENTO	Son organizaciones de productores para el establecimiento de formas asociativas de producción autogestionaria
BDA	Banco de Desarrollo Agropecuario
CONAP	Confederación Nacional de Asuntos Campesinos
DINRA	Dirección Nacional de Reforma Agraria
DNDS	Dirección Nacional de Desarrollo Rural de MIDA
EMPA	Empresa Múltiple de Producción Agropecuaria
FSB	Fondo Simón Bolívar
GOBHOL-IICA/PRACA	Programa del IICA basado en Convenio con el Gobierno de Holanda
IDIAP	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
IICA	Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
IMA	Instituto de Mercadeo Agropecuario
JUNTA AGRARIA	Son grupos de base organizados a partir de comunidades para la obtención de crédito, comercialización, u otros servicios en forma colectiva. El trabajo de la tierra se hace preferentemente en forma individual.
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
PLADE	Plan de Desarrollo de la Empresa
PLEX	Plan de Explotación Anual
RENARE	Dirección Nacional de Recursos Naturales Renovables
SUR	Sistema Unico de Registro

INFORME DE EVALUACION

1. INTRODUCCION

1.1 En cumplimiento de lo establecido en el Reglamento del Fondo Simón Bolívar, la Dirección de Evaluación realizó dentro de su programa operativo, la evaluación del Proyecto de "Cooperación Técnica para la Planificación de Empresas Asociativas de Productores Agropecuarios de Panamá".

1.2 El presente documento, contiene el informe de dicha evaluación, la cual se realizó entre el 14 y el 19 de abril de 1980, participando en la Comisión de Evaluación, Germán Uribe, representando a la Dirección del Fondo Simón Bolívar y Héctor Morales representando a la Dirección de Evaluación del IICA.

1.3 El informe se compone de 5 secciones y 4 anexos. Las Secciones Nº2 y 3 contienen un breve resumen de las acciones del país y las acciones del proyecto del IICA respectivamente. En la sección Nº4 se presentan las conclusiones a que arribó la Comisión. En la última sección se plantean las recomendaciones que eleva la Comisión a la consideración de las autoridades del IICA.
En los anexos se incluye la información que la Comisión considera de importancia para completar el presente informe.

1.4 El objetivo de esta evaluación es el de preveer de información a las autoridades del Instituto para la toma de decisiones sobre el futuro de este proyecto cuya ejecución comenzó en 1976 y establecer las bases para la documentación de las experiencias que permitirán a su vez evaluar en conjunto las actividades que desarrolla el IICA con el financiamiento del Fondo Simón Bolívar.
Es necesario aclarar que se trata de una evaluación de un proyecto en ejecución por lo que en relación al futuro de este proyecto, la misión de evaluación trata de establecer algunos criterios que permitirán definir el plazo para la finalización de las actividades de este proyecto, así como recomendaciones específicas relacionadas con la estrategia del mismo para el cumplimiento de sus objetivos y metas en dicho plazo.
Por otra parte se espera que esta evaluación constituya una fuente de información para la definición de futuras acciones del IICA y el mejoramiento de su capacidad de programar y ejecutar proyectos de esta naturaleza.

1.5 Durante el período de la evaluación la comisión tuvo la oportunidad de revisar los documentos básicos preparados por el personal de la Oficina del IICA en Panamá (ver anexo Nº1) y entrevistarse con el personal nacional que tiene a su cargo la responsabilidad de la ejecución de las acciones del país con el cual se vincula el proyecto del IICA. Así mismo se hicieron visitas a asentamientos, donde se desarrollaron reuniones con campesinos y sus dirigentes y con el personal técnico nacional. También se sostuvieron entrevistas con el Director de la Oficina del IICA en ese país, con el técnico que tiene a su cargo este proyecto de cooperación técnica y con los consultores nacionales que trabajan en el mismo y que están bajo contrato con el IICA. (ver anexo Nº2, lista de entrevistas)

1.6 Algunas bases e indicadores que se han utilizado para establecer los resultados del proyecto del IICA son las siguientes:

a. Convenio, proyecto original y proyecto vigente (anexo Nº3) (Resumen)

b. Grado de utilidad que han tenido los documentos preparados como resultado de las actividades del proyecto (ver anexo Nº4 Informes, consultores, becarios y documentos elaborados)

c. Implementación de las recomendaciones surgidas como resultado del proyecto.

d. Capacitación de técnicos y beneficiarios

e. Aceptación del proyecto por parte de las autoridades y técnicos nacionales.

f. Importancia del proyecto para el IICA.

g. Grado de complementaridad del proyecto con otras acciones del IICA en Panamá.

1.7 La revisión del material producido por el proyecto y las entrevistas a distintos niveles, permitieron a la comisión de evaluación arribar a las conclusiones que se detallan en el capítulo correspondiente, las que a su vez fueron utilizadas como base para las recomendaciones de este informe.

2. RESUMEN DE LA ACCION DEL PAIS

En esta sección se trata de presentar en forma resumida algunas características de la problemática nacional en la cual se encuadra el proyecto de cooperación técnica del IICA. Así también se trata de dar un

panorama del arreglo institucional que existe en Panamá para enfrentar los problemas que se mencionan.

2.1 El problema "país"

En Panamá, cerca del 47% de la población vive en el área rural. De acuerdo a los datos que se presentan en el documento anexo Nº1, en 1970 cerca de 50.000 familias (unas 250.000 personas) vivían en condiciones de extrema pobreza. Gran parte de estas familias trabajan por cuenta propia en la agricultura, sembrando pequeñas extensiones de terreno, casi siempre de mala calidad. Se estima que del total de la población activa, cerca del 56% están en la categoría de productores, el 19% como obreros asalariados y el 25% como trabajadores familiares que no reciben pago alguno. Cabe destacar que dentro de las categorías de productores se encuentran cerca de 40,000 pequeños productores de subsistencia.

El sector agropecuario aporta al PIB con el 16%. La agricultura da empleo al 33% de la fuerza laboral del país.

Existe en el país una gran concentración de la tierra. Se observa de acuerdo a los datos censales, que unas 3,000 fincas de más de 100 hectáreas cada una reunen casi la mitad de las tierras agrícolas del país y cerca de 200 fincas de 500 hectáreas y más, reunen un 25% de esas tierras.

Las fincas de menos de 5 hectáreas que representan un 33% del total de fincas, ocupan el 3% de la tierra agrícola. Cerca de 20.000 explotaciones de menos de una hectárea corresponden a patios de las casas de peones agrícolas.

De acuerdo a la información proporcionada por la Oficina del IICA en Panamá, en la década del 50 existió una tendencia hacia la formación de fincas de mayores dimensiones, incrementando el promedio de fincas mayores de 1.000 hectáreas en 723 hectáreas.

La ausencia de oportunidades de trabajo, se transforma en un incentivo para emigrar a los centros urbanos. Es así como en los últimos diez años la población urbana ha venido creciendo a una tasa del orden del 4.4% lo que refleja la importancia de esas migraciones, si se le compara con la tasa de crecimiento de la población rural que alcanza al 1.8%.

Todos estos indicadores permiten caracterizar una situación de pobreza y marginalidad que compromete al desarrollo del país al no incorporar a un importante grupo de su población a sus beneficios.

2.2 El encuadre institucional de las acciones del país.

En 1973 el gobierno produce la reestructuración de los organismos que ofrecen servicios y apoyo a las empresas asociativas. Se crea así el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

La estructura del Ministerio está basada en la existencia de varias Direcciones entre las que señalamos las siguientes por estar directamente vinculadas con las acciones del gobierno en su programa de reforma agraria: la Dirección Nacional de Desarrollo Social (DNDS), la Dirección Nacional de Planificación Sectorial (DNPS), la Dirección Nacional de Reforma Agraria (DINRA). Como organismos descentralizados se anotan el Banco de Desarrollo Agropecuario y el Instituto de Mercadeo entre otros.

La DNDS está encargada de la organización y capacitación de la población campesina para ampliar su producción así como la gestión de sus servicios básicos. Participa también en la "identificación y búsqueda de soluciones de problemas organizativos" de los campesinos.

La DINRA está encargada de inventariar las tierras aptas para la agricultura y ganadería y elaborar proyectos de distribución de tierras. Además tramita y resuelve las controversias sobre tierras y aplica disposiciones del código agrario relativos a la tenencia, distribución y uso de la tierra para el cumplimiento de su función social.

La Dirección Nacional de Planificación Sectorial tiene la responsabilidad de formular y evaluar la ejecución de los planes, programas y proyectos del Ministerio.

La institución encargada de organizar la asistencia crediticia a los productores del sector agropecuario es el Banco de Desarrollo Agropecuario, quien da atención preferencial a productores de escasos recursos y de grupos organizados.

El Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) es la entidad estatal especializada que atiende los problemas de comercialización de productos agropecuarios. Básicamente su estrategia operativa contempla la fijación de precios de sostén para productos seleccionados a través de programas de compra, venta y almacenamiento de dichos productos.

Otros organismos vinculados a los asentamientos son: la Dirección Nacional de Recursos Renovables (RENARE) a través de la evaluación del potencial productivo de los asentamientos campesinos y el IDIAP que ha iniciado investigaciones agrícolas y pecuarias para ser transferidas a los productores.

2.3 Estrategia y logros de la acción del Gobierno

En 1969 el Gobierno de la República propició el establecimiento de empresas y grupos organizados de productores agropecuarios. Se dió comienzo así a un proceso de reforma agraria orientada a mejorar las condiciones de vida de la población rural mas pobre, incorporándoles a la vida política del país a través de la creación de empresas autogestionarias. Estas empresas deberían ser por lo tanto un instrumento clave para mejorar la distribución del ingreso y a través de un proceso de autogestión, generar ingresos suficientes que permitan mejorar las condiciones de vida de los campesinos, manteniendo la productividad de los recursos agropecuarios. Posteriormente se plantearon nuevos objetivos productivistas buscando un incremento de la producción a través de la incorporación de mejoras tecnológicas. Se da así prioridad al desarrollo del sector rural, orientándose gran parte de las inversiones del Estado al mejoramiento de la infraestructura rural, y mejoramiento de los servicios al sector.

Es así como entre 1969 y 1977 el Estado adquiere cerca de 500.000 hectáreas en 699 fincas privadas. De estas una gran proporción (cerca del 66%) son de baja calidad.

Hasta mediados de 1976 se habían creado 276 empresas campesinas que contenían un total aproximado de 6.000 familias. En esas se encuentran cerca de 80 Juntas Agrarias que representan un núcleo de 1.560 familias y el resto constituyen asentamientos campesinos.

Posteriormente el Gobierno al aprobar el Plan Trienal de Desarrollo Agropecuario para 1978-1980, establece nuevamente como altamente prioritario el fomento de las políticas de desarrollo social establecidas por el Gobierno para el sector rural. Al mismo tiempo establece la necesidad de aumentar la producción agropecuaria.

Al reconocer esas prioridades, a la vez que se deja de manifiesto los reducidos logros obtenidos a esta fecha, el Gobierno establece una estrategia basada en un nuevo esfuerzo para la integración de los servicios del Estado y su extensión a doce subregiones que se encuentran entre las más pobres y marginadas del país.
Es claro que si bien es cierto que existe una "intención" de apoyar el fomento de las políticas de desarrollo social, no se ha tratado de masificar el proceso de reforma agraria, quedando relegada esta experiencia a los esfuerzos por consolidar aquellas empresas asociativas ya existentes en 1976. En términos relativos puede argumentarse que el proceso no parece estar orientado a cambiar radicalmente la situación del sector, interesando en esta etapa, lograr el mejoramiento económico de las empresas nacionales a través del desarrollo autogestionario.

2. PROYECTO IICA

2.1 Antecedentes

El proyecto IICA ha tenido varias versiones, una original de mayo de 1976 anexa al Convenio y vigente para el ejercicio económico 76/77 que enfoca la acción a los grupos organizados de productores agropecuarios; una segunda versión vigente para el año 77/78 que sigue el formato de presentación de proyectos del IICA que operacionaliza el proyecto, poniéndolo en términos de fortalecimiento institucional de la DNDS y otros organismos, luego existe una versión que rige para el año 78/79 donde se aprecia que los objetivos se hacen más amplios y se abre el ámbito institucional de trabajo a la Dirección Nacional de Reforma Agraria, al Instituto de Mercadeo Agropecuario, al de Investigaciones y al de Recursos Naturales. Finalmente existe una versión para 1979 y 80 que rige actualmente y que vuelve a concentrarse en el ámbito institucional planteado en la versión de 1977/78.

2.2 Diseño

2.2.1 El proyecto original se planteó para un plazo de 18 meses y se ha seguido extendiendo automáticamente con una vigencia actual al 30 de junio de 1980.

2.2.2 Las versiones de los proyectos tienen un diseño más o menos coherente y siguen los instructivos vigentes del IICA, plantean por tanto objetivos generales y específicos, metas y acciones o actividades en forma secuencial, aunque se plantean como metas del IICA acciones que corresponden a la institución nacional como la siguiente: "Reorganizar el Departamento de Organización Campesina buscando una estructura orgánica acorde a las necesidades reales de capacitación para técnicos y campesinos".

2.2.3 Identificación del problema IICA y sus beneficiarios

a. Según el proyecto anexo al Convenio el problema se centra en la falta de aplicación de un sistema administrativo que pueda ser usado por los grupos para lo cual se requiere un programa de capacitación y un fuerte apoyo institucional del Estado.

b. Según la descripción del proyecto vigente el problema se expone como la falta de definición de políticas institucionales, coordinación de acciones dirigidas a hacer que las organizaciones campesinas sean eficientes en lo económico, productivo y en lo social.

c. En ambos casos se exponen algunos componentes del problema que prácticamente coinciden.

d. En cuanto a los beneficiarios de la acción del IICA se considera que son los grupos organizados y los funcionarios técnicos del MIDA que trabajan en apoyo a las organizaciones.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

El objetivo general del proyecto del IICA se ha mantenido desde su inicio y se puede definir en la siguiente forma: "Mejorar los aspectos empresariales de los grupos organizados de productores mediante la planificación de la producción a nivel de unidad y su consolidación lo cual se lograría a través de cooperación con la Dirección Nacional de Desarrollo Social del MIDA y otros organismos del sector público".

2.3.2 Objetivos específicos

El proyecto original tenía dos objetivos específicos, uno dirigido a revisar y perfeccionar los planes de explotación (PLEX) y el sistema de registros (SUR) y establecer la metodología de aplicación a nivel de base; otro dirigido a la capacitación de funcionarios del MIDA y del Banco de Desarrollo Agropecuario en el uso del PLEX y SUR en forma teórica y práctica.

El proyecto vigente distingue dos objetivos específicos, uno a nivel nacional dirigido a apoyar a la DNDS y otras dependencias del MIDA en la implantación de un sistema de planificación, organización y seguimiento a las empresas; el segundo a nivel regional dirigido a cooperar con la DNDS y otras dependencias del MIDA en el fortalecimiento y desarrollo de 20 empresas asociativas del oriente Chiriquí para que sean autogestionadas y eficientes.

2.4 Estrategia

Originalmente se previeron acciones específicas con determinación de plazo para lograr cada objetivo, las cuales se trató de cumplir cronológicamente. Es de anotar que no se previó originalmente la elaboración de diagnósticos básicos de las empresas y de los recursos físicos de las mismas, lo cual consumió una gran parte del apoyo técnico.

La versión actual del proyecto de julio de 1979 estableció metas para cada objetivo y para cada una de las instituciones con las que se trabaja.

Es de anotar que a partir de junio de 1979 el proyecto del IICA programó una acción conjunta del FSB y del Convenio GOBHOL-IICA/PRACA tratando de tener una coordinación interna en beneficio de las empresas asociativas de Panamá.

En definitiva la estrategia adaptada por el IICA para lograr la consolidación de las Empresas fue la de diseñar y probar los instrumentos PLADE, PLEX y SUR, para que se institucionalice en los organismos del SPA y en las empresas beneficiarias de sus servicios.

2.5 Resultados

2.5.1 Acciones realizadas y logros del proyecto

En el anexo Nº4 se detallan las acciones realizadas a la fecha por el IICA.

Los logros más importantes de la acción del IICA se pueden sintetizar en lo siguiente:

a. Diseño de un sistema de planeamiento de las empresas asociativas en proceso de institucionalización y que comprende desde el diagnóstico, planes de desarrollo, planes de explotación anual, inventario, seguimiento y sistema único de registro y evaluación.
b. Capacitación de 31 técnicos en lo referente al sistema únido de registro (SUR) y planes de explotación (PLEX)
c. Capacitación de 102 funcionarios del MIDA en transferencia de tecnología.
d. Colaboración en la elaboración de 122 SUR y 200 PLEX
e. Colaboración en la elaboración de un programa regional de capacitación.
f. Diagnóstico a nivel de detalle de 20 empresas en la región de Chiriquí
g. Capacitación en servicio de 12 técnicos que han sido absorvidos por el MIDA.
h. Publicación de una serie de documentos elaborados conjuntamente con el MIDA.
i. Elaboración de una propuesta de conceptualización y reglamentos de una Empresa Multiple de Producción Agropecuaria (EMPA)

2.6 Acción futura

2.6.1 La Dirección Nacional de Desarrollo Social (DNDS) solicitó la continuación del proyecto del IICA y que se dedique principalmente a:

a. Apoyo en la elaboración de los planes de desarrollo de las empresas (PLADE)
b. Capacitación de personal nacional tanto en la elaboración de PLADES como de PLEX para que trabajen a nivel regional.
c. Apoyo en transferencia de tecnología
d. Diseño y prueba de un PLEX mas sencillo que pueda ser utilizado por las empresas sin perjuicio de mantener el que requiere el Banco de Desarrollo Agropecuario.

a. Apoyo en la elaboración de los planes de desarrollo de las empresas (PLADE).

b. Capacitación de personal nacional tanto en la elaboración de PLADES como de PLEX para que trabajen a nivel regional.

c. Apoyo en transferencia de tecnología

d. Diseño y prueba de un PLEX mas sencillo que pueda ser utilizado por las empresas sin perjuicio de mantener el que requiere el Banco de Desarrollo Agropecuario.

e. Apoyo en el seguimiento de las acciones desarrolladas por el MIDA con las empresas campesinas.

f. Apoyo en la planificación de la acción de la DNDS

2.7 Costos del Proyecto

En el cuadro adjunto se aprecia los gastos efectuados por parte del IICA a diciembre de 1979

Nº CUENTA	POR OBJETO DE GASTO	ASIGNADO	GASTADO	%
	COSTOS DE PERSONAL			
11	Profesional Internacional	142.283.00	133.191.41	93.5
12	Profesional Nac. y Serv. Grales	46.876.00	52.095,87	111.1
	Subtotal	189.159.00	185.287.28	98.0
	COSTOS DE OPERACION			
20	Viajes Oficiales	51.860.00	24.398.51	47.0
21	Literatura Técnica	2.520.00	699.52	27.8
22	Edición de Publicaciones	10.525.00	6.667.39	63.3
23	Becas	20.240.00	22.669.75	112.0
24	Consultores y Conferencistas	46.171.00	30.245.55	65.5
25	Materiales y Utiles	14.740.00	5.405.56	36.7
26	Otros Servicios	20.740.00	11.904.52	57.4
	Subtotal	166.796.00	101.990.81	61.1
	EQUIPO	11.000.00	15.533.50	141.2
50	Suministros y Servicios	14.978.00	12.898.17	86.1
51	Impresión de Inf. y Docum.			
52	Communicaciones	2.700.00	1.589.50	58.9
53	Mantenimiento	3.770.00	3.388.67	89.9
55	Seguros	2.150.00	545.18	25.4
	Subtotal Serv. Generales	23.598.00	18.421.52	78.1
	TOTAL PROYECTO	390.553.00	321.233.11	82.3

Originalmente se previó un costo total de U.S. $303.710 para los 18 meses de operación, de los cuales el IICA con recursos del Fondo aportaba la suma de U.S. $110.770 y el Gobierno de Panamá U.S. $192.940.

El IICA, como lo demuestra el cuadro anterior en los 3 1/2 años ha aportado para el proyecto la suma de U.S. $321.233 y se estima que el Gobierno de Panamá la suma de U.S. $300.000 que fueron suministrados sobre todo en personal de contraparte, sus costos de operación y algunos servicios.

4. CONCLUSIONES

4.1 Sobre la vigencia del proyecto y del problema del país

4.1.1 No existe un proyecto país concreto y diseñado en términos de objetivos, metas, estrategia y actividades; sin embargo la comisión considera que la programación de los organismos del Sector Agropecuario dirigida a apoyar y fortalecer las organizaciones constituyen el proyecto país.

4.1.2 A nivel nacional, el proceso de reforma agraria no tomó las dimensiones que hubieran podido significar la búsqueda de soluciones a las condiciones de vida de la población rural y a la dimensión de la migración rural. Es así como las acciones del Gobierno dificilmente pueden considerarse suficientes para lograr las soluciones de los problemas identificados por su reducido impacto en el sector. Debe reconocerse sin embargo, que los mismos pudieron haber tenido impacto si se hubiera logrado hacer exitosa una experiencia de reforma agraria más amplia y profunda.

4.1.3 A nivel de las empresas asociativas existentes en el país, el problema que dio origen a la acción del gobierno sigue vigente ya que aun no se ha logrado superar los factores que determinan que las empresas asociativas logren un aumento significativo en los niveles de ingresos, que permitan a su vez mejorar sustancialmente y permanentemente las condiciones de vida de las familias campesinas. Tampoco hay indicios de que se haya logrado disminuir la migración rural de esta población. Aunque se hubieran logrado los objetivos propuestos su impacto a nivel nacional no hubiera sido significativo ya que solo constituyen un núcleo de

alrededor de 5.000 familias, pero se hubiera logrado demostrar que la estrategia seguida es la adecuada.

4.1.4 La participación del asentado en la gestión de la empresa se considera muy limitada, excepto en determinados casos, no tiene claro el concepto de autogestión y por un exceso de paternalismo del Estado pareciera que consideran que los problemas deben ser resueltos por los técnicos del MIDA, en especial de la Dirección de Desarrollo Social; por tanto el problema de consolidación de la organización campesina aún subsiste.

4.1.5 En cuanto al uso de la mano de obra de las organizaciones se conoce que principalmente por escasez de tierra y por alto grado de mecanización, apenas se está utilizando el 12.2% de su capacidad.

4.1.6 En atención a lo anterior es claro por lo tanto que sigue siendo prioritaria la acción del gobierno en este campo para continuar atendiendo el desarrollo de un proceso que aún no ha adquirido vida propia.

4.2 Vigencia del problema y de los objetivos del proyecto del IICA

El problema institucional al que se dirige la acción del IICA puede caracterizarse en dos niveles, uno que se refiere a la necesidad de coordinar la acción del Estado en función de un objetivo común y otro referido a la capacidad de las instituciones para generar servicios de apoyo a las empresas asociativas, de tal calidad y cantidad que permita resolver realmente los problemas que se identifican hacia dentro de las mismas.

4.2.1 Dentro de un esquema de trabajo de mediano plazo, parecía ser que la institución líder del proceso de Reforma Agraria trataba de buscar una eficiencia en el aparato institucional ya que aparentemente contaba con el apoyo político para cumplir con el mandato.

En la práctica sin embargo se pudo constatar que el aparato de gobierno no logró concretar sus aportes técnicosy financieros, atendiendo coyunturalmente los problemas que se generaron en los asentamientos. Tal como se mencionó anteriormente, no se logró definir un "proyecto nacional" con objetivos claros y una estrategia común de acción para los

organismos del sector. La misión de evaluación considera que las acciones de apoyo de las instituciones no son coordinadas ni conjuntamente orientadas a la búsqueda de soluciones a situaciones que en distinta medida estan afectando el normal desarrollo de las Empresas Asociativas.

4.2.2 Al interior del MIDA se advierte una falta de homogeneidad frente a los postulados doctrinarios del gobierno (a nivel de las direcciones nacionales) lo que deriva en una dificultad para la coordinación institucional, agravado este hecho por la cantidad de cambios de directivos nacionales. De hecho se ha trabajado más reaccionando frente a situaciones de tipo coyuntural, como se advierte en el caso de la DNDS, donde no existe aún un programa de mediano plazo que operacionalice el mandato que le corresponde, de acuerdo a la definición de sus funciones. En el documento presentado por la Oficina del IICA y que sirve de base para esta evaluación, se reconoce por lo tanto en mayor o menor grado la vigencia de las limitaciones institucionales que dicen relación con los mecanismos internos de programación y que fueron identificados originalmente cuando se definieron los objetivos de este proyecto.
Hay una mayor claridad por parte del IICA en el reconocimiento de las limitaciones de la DNDS como resultado de la experiencia ganada durante estos años, a través del mejoramiento del diagnóstico de la situación institucional.

4.2.3 El actual grado de desarrollo de las empresas asociativas, medido en términos de su capacidad para adoptar un sistema adecuado de organización, participación, planificación, a través de un proceso autogestionario, es incipiente. Teoricamente la acción de los organismos del estado debería haber permitido un mayor desarrollo de las empresas que el actualmente observado en el campo.

En la práctica se han dado dos situaciones de problemas que es preciso diferenciar. En primer lugar se han presentado una serie de trabas para el logro de los objetivos de los organismos del sector por factores que han estado fuera del alcance de estos organismos y corresponden a características estructurales del proceso de reforma agraria tales como la escasa dotación de tierras por asentamiento, la mala calidad de la tierra, etc.; en el segundo caso, se refiere a los problemas propios de cada uno de los organismos del sector, algunos de los cuales pudieron ser atacados por la acción del proyecto y otros que quedan fuera del control del mismo y obedecen a las decisiones que el gobierno estableció fundamentalmente en términos de asignaciones presupuestarias y apoyo político para el cumplimiento de sus funciones. Obviamente el resultado a nivel de las empresas, corresponde a una amalgama de factores difícilmente separables. Sin embargo, el desarrollo mismo del proyecto ha permitido establecer que aún varias de las restricciones que señalamos como externas a las instituciones pueden ser eliminadas o parcialmente eliminadas a través de un largo proceso de concientización de las instancias que toman decisiones. En resumen puede aseverarse que el proyecto se ha visto afectado por varios factores que han retardado su ejecución, manteniéndose la vigencia de gran parte de los problemas originalmente identificados y que impiden a las instituciones ayudar a resolver los problemas que afectan la consolidación de las empresas asociativas.

4.2.4 Sobre la base de estos antecedentes así resumidos, podría concluirse que efectivamente el proyecto del IICA tiene aún vigencia en cuanto a:

a. La realización de actividades para cumplir objetivos aún no alcanzados.

b. La atención de nuevos problemas identificados por el proyecto y que el IICA está en capacidad técnica de atender (por ejemplo la implementación de las recomendaciones específicas para el mejoramiento de las empresas autogestionarias, etc.).

La atención a esta problemática debe ser analizada en términos de decisión política de apoyo a las empresas asociativas por parte del gobierno, situación que deberá medirse en términos no sólo de sus declaraciones, sino en el tipo de medidas que se tomen y de los recursos que se asignan para esos propósitos.

4.3 Apreciación sobre la eficiencia de la estrategia y logro de objetivos y metas del proyecto

4.3.1 En términos generales se considera que el IICA/FSB cumplió a cabalidad con los compromisos contraídos en el Convenio firmado en mayo de 1976 del cual formaba parte la primera versión del proyecto de Cooperación Técnica. (Ver anexo Nº3) Posteriormente se ampliaron los objetivos del proyecto en las revisiones sucesivas realizadas mencionadas en la sección 3 de este informe, adquiriéndose nuevos compromisos, destacándose el último contraído para lograr el desarrollo de 20 empresas en el Oriente de Chiriquí, lo cual está en proceso. A la fecha no se ha realizado una revisión de los términos del Convenio original.

4.3.2 En la primera etapa del proyecto, donde se trabajó fundamentalmente en la elaboración del diagnóstico de las empresas, el proyecto apoyó a la DNDS en sus acciones de cobertura nacional. Posteriormente el proyecto ha apoyado la idea de concentrar esfuerzos a nivel de una o dos zonas, lo que representa un importante cambio en la estrategia de cooperación técnica. Es así como en 1979 se plantea trabajar en la provincia de Chiriquí, manteniendo acciones de colaboración a nivel nacional con especial énfasis en lo que se refiere a los programas de capacitación del personal de la DNDS.

La decisión de trabajar en el oriente chiricano, fue tomada por la DNDS atendiendo una petición de las autoridades del país. Esta coyuntura fue propicia para orientar por lo tanto los trabajos del proyecto en esta dirección ya que se tenía conciencia de la necesidad de concentrar esfuerzos en una zona de tal manera que se completara en dichas empresas, la estrategia que originalmente se planteó para conseguir su consolidación.

Teniendo en cuenta los objetivos del proyecto, la comisión de evaluación considera que es acertada la estrategia que se ha planteado el proyecto, al seleccionar dos áreas de trabajo:

a. Una con las empresas del oriente chiricano la mayoría de las cuales presentan serios problemas de producción, recursos, comercialización y disponibilidad de tierras.
b. Otra con las empresas de Cocle que muestran una considerable capacidad de generar excedentes y con una organización relativamente exitosa.

En el primer caso se está trabajando con empresas cuya problemática es representativa de los estratos más pobres del país. En este caso la organización de los productores cumplen dos funciones: por un lado permite la organización empresarial de productores con y sin tierra, y por otro representa el portavoz de los campesinos con poca o sin tierra de la región. En el segundo caso, se tratará de dar cumplimiento a la estrategia del Proyecto, que consiste en desarrollar a partir del diagnóstico, los planes de desarrollo y de explotación de la empresa, conjuntamente con los mecanismos de seguimiento y la evaluación de las actividades desarrolladas en las mismas.

4.3.3 A pesar de existir una gran coincidencia entre algunos de los objetivos del proyecto del Fondo y el proyecto GOBHOL/IICA/PRACA, que indujeron incluso a la preparación de un programa operativo conjunto, en la práctica su ejecución se ha realizado en forma separada, con un mínimo de intercambio y coordinación. Esta situación ha significado que el proyecto no se beneficie del apoyo técnico que podría recibir de parte del equipo del IICA/GOBHOL, en un área que es clave para ejecución del mismo, esta es la de capacitación y promoción y organización de empresas asociativas. Cabe destacar que los casos en que se logró un trabajo conjunto, se pudieron apreciar algunos logros aparentemente significativos como resultados de la celebración de un taller experimental

4.3.4 Existe una clara conciencia por parte del IICA, de que el proceso de consolidación de las empresas campesinas, implica tanto el mejoramiento permanente de la capacidad de la empresa para mejorar los ingresos, a través del incremento de la producción de las mismas y conjuntamente con las del desarrollo de la capacidad autogestionaria de sus miembros. Sin embargo, en la práctica se advierte que la participación campesina resulta ser una mera formalidad. Aún dentro de las proyecciones futuras de trabajo (elaboración de PLADES por ejemplo) la participación campesina es tangencial, considerándose a estos sólo como una instancia de consulta en el trabajo que realizan los técnicos del Ministerio. En otro caso es claro que la complejidad de los instrumentos empleados tal como se observa en los PLEX impiden que a corto plazo los campesinos participen activamente en las tareas de gestión de las empresas.

Esta situación hubiera sido un fuerte argumento para destinar parte importante del trabajo del proyecto hacia el mejoramiento de la organización de la empresa, sin descuidar los aspectos productivos.

Se advierte que el proyecto del IICA no ha asignado una gran prioridad a las actividades relacionadas con el mejoramiento de la organización de los productores y el desarrollo de la autogestión.

Esta situación es el resultado a su vez de la propia decisión de la DNDS que tal como se comentó anteriormente en la práctica ha carecido de un programa de trabajo basado en unaa estrategia operativa seriamente orientada al logro de los objetivos trazados por el gobierno.

4.4 Impacto del proyecto del IICA a la fecha e impacto potencial al término del mismo.

4.4.1 De la revisión de informes, de las entrevistas efectuadas tanto a funcionarios del MIDA, del IICA y de los propios beneficiarios se aprecia que el proyecto del IICA ha producido un impacto positivo en las instituciones de contraparte. Este impacto resalta principalmente a nivel de la

Dirección Nacional de Desarrollo Social, tanto en el personal de la planta como en el de regiones observándose resultados concretos a nivel de las propias empresas asociativas.

.4.2 Uno de los aportes más sustanciales que realizó el IICA a través del proyecto de cooperación técnica, fue la realización del diagnóstico de 72 empresas campesinas, la capacitación de personal y la aplicación del PLEX. Esas actividades que concentraron la mayor parte de los recursos del proyecto durante un considerable período de tiempo estuvieron orientados a dar las bases necesarias para que las autoridades del gobierno tomaran ciertas decisiones que afectarían el desarrollo futuro de las empresas.

Los resultados obtenidos a través de los diagnósticos, permitieron establecer en términos cuantitativos la magnitud de los problemas que enfrentan las empresas asociativas en Panamá ya que la cobertura de los casos estudiados, permite caracterizar con cierta aproximación la población de empresas asociativas existentes en el país. La colaboración que prestó el IICA en la ejecución de estas tareas es ampliamente reconocida en los medios oficiales del sector público agrícola.

4.4.3 El proyecto del IICA no ha estado ajeno a las variaciones de la política nacional como consecuencia del cambio en la conducción del gobierno. Su íntima identificación del proyecto con la Dirección Nacional de Desarrollo Social, hace que el proyecto haya sufrido demoras en su ejecución, situación que se complica por la falta de organización y definición de una estrategia del sector público agrícola, para cumplir el mandato del gobierno, en relación a la consolidación de estas empresas.

Recién en enero de 1980 una comisión de evaluación de alto nivel recoge los antecedentes del diagnóstico de las empresas en forma global, para lograr establecer una posición común de los organismos del sector frente al problema de las empresas campesinas.

Al momento de la evaluación, no se conocían las acciones concretas que se desarrollarían como resultados de las recomendaciones del trabajo de dicha comisión.

5. RECOMENDACIONES

5.1 Sobre la continuación del proyecto IICA

Se recomienda que el proyecto continúe hasta junio de 1981. Esta recomendación se basa en los siguientes antecedentes:

5.1.1 El proyecto tiene plena vigencia en cuanto a los problemas de orden institucional que enfrenta, así como también son plenamente vigentes los problemas que originalmente se plantearon en torno al proceso de transformación agraria y consolidación de las empresas asociativas.

5.1.2 En cuanto al plazo de duración del proyecto, la Comisión de Evaluación estima que no existen evidencias definitivas que permitan asegurar un apoyo claro y prioritario por parte del Gobierno a la DNDS y a las unidades relacionadas con el proyecto, que permita vislumbrar una acción significativa para que el sector público pueda resolver los problemas identificados. Desde este ángulo la recomendación de finalizar el proyecto en junio de 1981 se hace en función de los compromisos ya adquiridos y a la necesidad de concretar algunas acciones y logros ya iniciados.

Frente a las acciones que se avecinan de fortalecimiento del MIDA, es probable que se den algunos cambios importantes, los que deberán ser evaluados por la Oficina, para replantear una posible extensión del proyecto a partir de junio de 1981.

5.2 Cambios en el diseño del proyecto

Es necesario que el IICA en base a cartas de entendimiento con el MIDA acuerde las acciones prioritarias de apoyo y cooperación técnica a efectuarse teniendo en cuenta la fecha de finalización del proyecto y los objetivos de apoyo a las instituciones para beneficio de las empresas asociativas formadas.

La Comisión de Evaluación considera que para lograr terminar las acciones del proyecto en junio de 1981, la Oficina del IICA en Panamá deberá hacer una revisión del programa operativo en vigencia, incorporando en el mismo las acciones en desarrollo y aquellas solicitudes que la misma considere importante implementar para el logro de los objetivos del proyecto. La Comisión se permite presentar a modo de sugerencia las siguientes acciones a considerar dentro de la revisión del programa operativo:

5.2.1 Acciones a nivel nacional

a. Asesoría a la Dirección de Desarrollo Social del MIDA en las materias relacionadas con el seguimiento de las recomendaciones emanadas de la Comisión de Evaluación de alto nivel.

b. Elaboración de un programa permanente de capacitación de técnicos y campesinos a ejecutar por la DNDS, que permita ajustar sobre la marcha los instrumentos adoptados tales como (PLADE, PLEX y otros instrumentos de apoyo en las Empresas Múltiples de Producción Agropecuaria (EMPA) y otras empresas

5.2.2 Acciones a nivel de regiones

a. Elaboración y prueba de un PLEX más sencillo que pueda ser utilizado por las empresas beneficiarias sin perjuicio de que el actualmente en existencia sea mantenido principalmente por el Banco de Desarrollo Agropecuario ya que constituye su respaldo técnico.

b. Ajuste del diseño y prueba de la metodología de elaboración de los planes de desarrollo (PLADE) que permita a las empresas beneficiarias disponer de un marco de desarrollo en un plazo mayor que el de la vigencia de los PLEX que constituyen planes operativos anuales
Se recomienda enriquecer el contenido técnico de los planes de desarrollo de fincas a través del uso de instrumental que permita obtener un juego de alternativas de producción desarrolladas a partir de los recursos disponibles o que puedan disponer las empresas.

Para estos propósitos se pueden utilizar los programas ya existentes en la Dirección General cuyo uso exigiría un pequeño entrenamiento del personal nacional. (Programación de fincas por simulación a través del Método de Monte Carlo)

c. Ajuste del diseño y prueba de organización y reglamentación de la operación de Empresas Múltiples de Producción (EMPA), que corresponden a la formación de Empresas de segundo grado con fines específicos como el mercadeo de la producción y abastecimiento de insumos.

d. Capacitación de personal técnico de los organismos del Estado, principalmente del MIDA y del Banco de Desarrollo Agropecuario que esta en la actualidad directamente relacionado con la elaboración y uso de los EMPA, PLADE y PLEX antes expuestos. (Establecer el programa y número de profesionales a capacitar)

e. Capacitación a campesinos de empresas seleccionadas en las áreas donde se concentrará el trabajo. Esta capacitación se debería hacer en dos campos:

   i. capacitación para la organización de las empresas

   ii. capacitación en el uso de los instrumentos a través de un esquema de participación de estos en su elaboración y ajustes necesarios para la empresa.

f. Documentación de la experiencia vivida por el F.S.B. en Panamá, elaboración de folletos divulgativos y publicación del material metodológico preparado durante la ejecución del proyecto.

5.3 Cambios en la estrategia

5.3.1 La Comisión estima que la estrategia que el IICA/FSB debe adoptar es la de concentración de esfuerzos en áreas y en empresas definidas a fin de establecer un módelo operacional que pueda ser replicado por el MIDA y los otros organismos tanto en otras regiones del país como en otros estratos de productores; se sugiere como campo de acción a las empresas prioritarias de Coclé o a las 20 empresas de Chiriquí que actualmente disponen de diagnósticos detallados.

5.3.2 Como parte de la estrategia se recomienda que la acción de capacitación de técnicos y beneficiarios se haga en las áreas de concentración antes dichas. La capacitación sólo se realizará para personal profesional previo compromiso con la DNDS para su absorción como técnicos de la misma cuando más tarde a partir de enero de 1981. Lógicamente también deberán recibir capacitación los funcionarios actuales del nivel central de la DNDS y del BDA.

5.4 Recursos humanos y económicos

Se estima que los recursos humanos actualmente asignados por el IICA/FSB y los becarios será suficiente para efectuar el trabajo propuesto. Lógicamente el MIDA y el BDA deberán asignar por lo menos dos técnicos cada uno en calidad de contraparte a tiempo completo. El IICA/FSB, dadas las limitaciones de financiamiento efectuadas por la Junta Directiva del IICA podrá disponer para el año de 1980 la suma de U.S. $100.000 y para el primer semestre de 1981 la suma de U.S. $45.000.

5.5 Acciones complementarias del IICA

Se recomienda que el programa GOBHOL-IICA/PRACA que tiene asiento en Panamá programe y ejecute conjuntamente con el personal del F.S.B. sus acciones, dando prioridad a la capacitación campesina para establecer la autogestión. (mencionado en el punto 4.3.3)

5.6 Sobre eliminación de los factores externos

Para cumplir con lo anterior se recomienda que el IICA utilice los medios que estan a su alcance para colaborar con los organismos del país para lograr que se de prioridad a la solución de los factores limitantes del desarrollo de las empresas campesinas recientemente identificados por la comisión de trabajo.

La comisión deja constancia que si esos factores no son eliminados cualquier acción que los organismos nacionales y el IICA/FSB puedan desarrollar tendrán un impacto limitado.

5.7 Otras acciones

De ser posible y si los recursos humanos y el plazo lo permite, el IICA/FSB podrá apoyar a la DNDS en la elaboración de los planes operativos (POAS) para los años 1981 y 1982 dirigidos a hacer exitosa la autogestión de las empresas y a institucionalizar los mecanismos diseñados y probados.

5.8 Por último, se recomienda al IICA que antes de extender los plazos de los convenios y/o reformar los proyectos originales, se analice y acuerde conjuntamente con el país la conveniencia de hacerlo y antes de poner en vigencia las reformas se liquide el convenio origianl. Esto a fin de poder especificar los compromisos de las partes.

ANEXO Nº1

RESUMEN DE:

I. REVISION Y EXPLICACION DEL DISEÑO DEL PROYECTO

II. ANALISIS DE LA VIGENCIA ACTUAL DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

III. ANALISIS DEL PROGRESO DEL PROYECTO Y SUS FACTORES CAUSALES

Elaborado por:
Oficina IICA/Panamá

I. REVISION Y EXPLICACION DEL DISEÑO DEL PROYECTO

1. La Problemática Nacional

1.1 Indicadores claves para identificar problemas nacionales

Panamá es un país pequeño, la superficie de la República es de 77,082 Kilómetros cuadrados, incluyendo 1,432 Kilómetros cuadrados que corresponden al área del Canal. Tiene aproximadamente 1.800.000 habitantes, índice de una baja densidad poblacional y consecuentemente con un mercado interno reducido.

Panamá se ha caracterizado tradicionalmente por tener una economía relativamente "abierta" y altamente dependiente de sus relaciones económicas con el extranjero y de la venta de servicios de la Zona del Canal de Panamá. La evaluación política, social, cultural y económica del Itsmo ha sido grandemente condicionada por su estratégica posición geográfica como "zona de tránsito" internacional, tanto de mercaderías como de población humana y últimamente, de recursos financieros que se mueven en el ámbito continental y mundial.

El país tiene un sistema monetario "sui generis" en el que no cuenta con un banco central de emisión y el dólar estadounidense circula libremente y a la par del "Balboa" y sirve como principal medio de pago, tanto en las transacciones internas como en el extranjero. Además no existen controles de cambio o sobre el movimiento de capital financiero y de inversión.

Existe un gran contraste entre el sector urbano y el rural. Por un lado, Panamá cuenta con un sector urbano desarrollado, modernizado y cosmopolita, en el angosto corredor en la Región Metropolitana formado por las ciudades de Panamá y Colón, donde se genera casi las tres cuartas partes del producto interno bruto de todo el país y donde habita aproximadamente el 41 1/2% de la población total, incluyendo la del área del Canal; mientras un 12% adicional vive en otros centros urbanos del país. Por otro lado, el sector rural con el 47% de la población total, dispersa en una multitud de pequeños caseríos, está formado en su gran mayoría por familias campesinas de mucha pobreza y dedicados a las faenas agropecuarias en explotaciones marginales y minifundiarias.

Existe un contínuo proceso de migración de las zonas rurales a la ciudad de Panamá y sus alrededores, la población urbana ha venido creciendo aproximadamente 4.4% anual, mientras que la rural a sólo 1,8%, esta tendencia se ha mantenido en los últimos 10 años.

1.2 Magnitud del problema

Visto en forma global, el sistema económico de Panamá, tiene características estructurales cuantificadas que pueden ser apreciadas en el Cuadro Nº1 (Adjunto)

1.3 ¿Cual es la gravedad de estos problemas? ¿Quién se beneficiaría o (perjudicaría) si fueran completamente resueltos?

El proyecto Fondo Simón Bolívar-Panamá, se inserta en la problemática agrícola de Panamá, por lo tanto, se estima conveniente, hacer un breve resumen de la Agricultura en la economía panameña, para luego identificar los problemas que este proyecto trata de ayudar a resolver y señalar a sus potenciales beneficiarios.

1.3.1 La Agricultura en la Economía Panameña

La agricultura en Panamá ha sido un factor de crecimiento económico panameño, aunque, en menor proporción que otros países latinoamericanos.

En 1950, el sector agropecuario constituyó el 29% del PIB, en 1960, descendió a 23% y esta tendencia se reflejó en 1977 con el sólo 16%. Aún dentro de estas condiciones la agricultura da empleo al 33% de la fuerza laboral del país.

A pesar de las cifras mostradas, no se puede decir que la producción agropecuaria se haya estancado en los últimos 25 años.

A partir de 1970, la producción agropecuaria continuó aumentando pero a un ritmo menor (2.1% anual en el período 1970-1976), debido a una combinación de factores naturales adversos en los años 1974 y 1976, al estancamiento del negocio bananero entre 1970 y 1975 y finalmente, al fuerte incremento de los costos de producción, especialmente de los insumos agropecuarios desde 1974, frente a la relativa inflexibilidad en los precios recibidos por los agricultores. Sin embargo, un análisis global de la agricultura panameña esconde un número de características de este sector y su funcionamiento. Históricamente, la pobreza rural generalizada

CUADRO Nº1

PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado) 1960 y 1977

(En millones de Balboas de 1960)

RAMA DE ACTIVIDADES	1960		1977	
	Valor	%	Valor	%
BIENES				
Agricultura, silvicultura y pesca.	95.7	23.0	184.7	16.1
Minas y Canteras	1.1	0.3	3.3	0.3
Industria Manufacturera	54.5	13.1	155.0	13.6
Construcción	22.9	5.5	56.4	4.9
Sub-Total, Bienes	174.2	41.9	399.4	34.9
SERVICIOS				
Electricidad, gas, agua y alcantarillado	8.4	2.0	50.0	4.4
Transporte, almacenaje y comunicaciones	19.3	4.7	113.3	9.9
Comercio	57.9	13.9	143.8	12.6
Banca, seguros, bienes inmuebles y finanzas	10.3	2.5	75.7	6.6
Propiedad y vivienda	34.5	8.3	90.0	7.9
Administración Pública	11.4	2.7	36.2	3.1
Servicios públicos y privados . .	69.4	16.7	165.8	14.5
Servicios prestados a la Zona del Canal de Panamá	30.4	7.3	70.0	6.1
Sub-Total, Servicios	241.6	58.1	744.8	65.1
GRAN TOTAL	415.8	100.0	1.144.2	100.0

Fuente: Contraloría General de la República, Dirección de Estadística y Censo

ha sido acompañada por el dominio de la producción comercial agrícola y las exportaciones por parte de un gran complejo de plantaciones extranjeras.

Se estima que un resumen de problemas que afectan al sector agrario podría dar una idea acerca de:

- La magnitud del problema
- Beneficiarios de la acción del Proyecto Fondo Simón Bolívar

1.3.2 Resumen de problemas que afectan al sector agrario

Se presenta un resumen de los problemas que afectan el comportamiento del Sector Agrario en Panamá, tanto en lo referente al sector productivo como a la administración de la política pública respectiva. Se ha considerado el alcance del término problema como "la diferencia existente entre la situación actual y una situación deseable", tomándose para esta última los parámetros establecidos en el Plan Trienal de Desarrollo Agropecuario 1978-80 y los objetivos generales que establece el Plan General del IICA

- Producción y Productividad

A. Producción

De acuerdo a la "Superficie requerida para cumplir las metas de producción en 1985, comparada con la superficie en explotaciones agropecuarias en 1973 (1) y en términos de los requerimientos de la población traducidos en superficie explotable, aparecen como mayormente deficiatarios los siguientes rubros:

a) Hortalizas y otros cultivos anuales
b) Tubérculos y raices
c) Cultimos perennes (excepto banano y caña de azucar)

B. Al observar un grupo de cultivos, se nota como una constante un problema de baja productividad, referida a cantidad física de producción dividida por unidad de superficie, lo cual puede ser ejemplarizado en los siguientes rubros:

(1) Fuente "Perspectiva para el Desarrollo Agropecuario en Panamá. Resumen.

RUBROS	Kgs/Ha.		Kgs/Ha.
	Productividad en 1969	Productividad Factible	Productividad en países similares
Tomate	10,000	15,000-20,000	-
Cebolla	9,000	12,000	23,979 (Pe.)
Frijol	300	550	973 (Arg.)
Maíz	850	1,100	3,403 (Ch.)
Arroz	1,330	1,750	4,163 (Pe.)
Café	177	215	800 (Bol.)

- Desarrollo Social

Para efectos del presente ejercicio, el Desarrollo Social, se ha descompuesto en los elementos establecidos o indicadores claves para la solución de los problemas que trata de resolver el Proyecto del Fondo Simón Bolívar en Panamá, estos son:

A. El problema de la tenencia y calidad de tierra
B. Ingreso y pobreza
C. Condiciones sociales de la población rural
D. Empleo, disponibilidad y uso de la mano de obra
E. Asistencia crediticia
G. Comercialización y selección de rubros
H. Participación del sector público en la gestión empresarial de las organizaciones campesinas

A. El problema de la tenencia y calidad de la tierra

Se perciben los siguientes problemas:

1. Ausencia de una política de tierras
2. Preponderancia de la agricultura de "tala y quema"
3. La mitad de las tierras de las fincas y casi tres cuartos de las explotaciónes, no tienen título legal
4. Unas 3.000 fincas de más de 100 Has cada una, controlan casi la mitad de las tierras agrícolas y 200 fincas más grandes de 500 Has. o más, cubren un cuarto del total de tierras en explotaciones agropecuarias.
5. 20.000 "explotaciones" de menos de una hectárea son esencialmente patios de las viviendas de los peones agrícolas y de otra clase. Son clasificados como jornaleros agrícolas y considerados población agrícola económicamente activa.
6. Las fincas con menos de 5 hectáreas, que son aproximadamente el 33 porciento, solamente cubren el 3 porciento de la totalidad de las tierras agrícolas.
7. En la práctica, se nota que las circunstancias prevalecientes generan una tendencia hacia la formación de fincas más grandes. El tamaño promedio de las fincas ; que excedía las mil hectáreas aumentó en 723 hectáreas de 1950 a 1960, el crecimiento de las fincas de 500 a 1000 hectáreas fue predominante.
8. Si se estima como tierra arable, solamente los suelos tipo II y III . A nivel nacional, la relación hombre-tierra no alcanza a las 3.5 hectáreas por familia.
9. De lo expuesto queda de manifiesto, que tanto la calidad como la cantidad de tierras en poder de los asentamientos campesinos, representa un problema que por si solo resulta suficiente como para comprender cual es la situación real de las organizaciones campesinas.

Sin embargo, debe destacarse el hecho de que pese a disponer plenamente de sólo un 30% del total de tierras para uso agrícola, los Asentamientos Campesinos han logrado ocupar un lugar de importancia en la economía nacional. Lo que lleva a pensar que si se solucionan los limitantes derivados de la cantidad y calidad de tierras, su aporte podría elevarse sustancialmente.

B. Ingreso y pobreza

1. Para 1970, cerca de 50.000 familias rurales, vivían en condiciones de extrema pobreza.
2. El valor bruto medio de las ventas de su producción anual era de B/500.00. En el otro extremo, apenas unos 1.300 operadores de fincas promedian ventas brutas alrededor de B/70.000.
3. Las 1.300 fincas más grandes produjeron cerca del 90% del valor total de la producción agropecuaria mercadeada (no incluye exportaciones de banano).
4. De los 155.000 trabajadores del sector agropecuario en 1970 (15 años o más edad) incluyendo la silvicultura, el 56% fueron patronos u ocupados por cuenta propia, 19% trabajadores asalariados y 25% trabajadores familiares que no recibieron pago alguno.
5. Aproximadamente la mitad de los trabajadores asalariados estuvieron empleados en las áreas de exportación del banano y otras plantaciones.
6. Cerca de 14.000 trabajadores fueron jornaleros agrícolas o peones de fincas.
7. Hay más de 40.000 agricultores de subsistencia, lo que representa más del 40% del total de familias de productores agropecuarios, que viven casi completamente fuera de la economía monetaria (1)

---

(1) Fuente: Contraloría General, Dirección de Estadística y Censo.

8. En 1969, el Gobierno de Panamá propició el establecimiento de empresas y grupos organizados de productores agropecuarios. Dentro de este marco, se crearon las organizaciones llamadas Asentamientos Campesinos y Juntas Agrarias de Producción, como unidades productivas, en un intento por mejorar el ingreso. En la actualidad existen 276 empresas entre Asentamientos y Juntas Agrarias.

C. Condiciones sociales de la población rural

1. La desnutrición es un fenómeno diseminado por todas partes e identificado médicamente, aunque se atenúa en algo, con el acceso a las tierras que producen cultivos de subsistencia y proteínas animales.
2. Algunos indicadores sociales comparativos del área rural muestran lo siguiente:

	Población Total	Población Rural
Tasa Bruta Natalidad	2.95	3.0
Tasa Bruta Mortalidad	0.71	0.46
Tasa Crecimiento Natural	2.47	2.54
Mortalidad Infantil	3.67	3.76
Tasa Alfabetismo	79.	64.

D. Empleo, disponibilidad y uso de la mano de obra

Destacan dos niveles de percepción en relación al empleo, el primero referido más a los fenómenos demográficos y el segundo nivel relativo a la disponibilidad, potencial y uso de la mano de obra, tomando como referencia los datos de los Planes de Explotación (PLEX), elaborados los 3 últimos años.

En relación al primer nivel, son hechos relevantes:

1. Un estancamiento, primero, y una disminución, después de la población empleada en el sector agropecuario desde finales de la década del sesenta. (El número de trabajadores disminuyó de 159.000 en 1970 a 149.000 en 1975).
2. Una tasa de migración hacia las ciudades provinciales más importantes del interior tan alta, o más alta, que la registrada hacia la ciudad de Panamá.
3. Migración contínua desde las zonas rurales de alta densidad hacia las áreas de frontera agrícola.

En el segundo nivel, se debe aclarar, que por disponibilidad de mano de obra, se entiende el total de días por semana que el asentado manifiesta estar disponible para las labores de grupo. Por lo general, cada asentado está disponible 2 a 3 días por semana.

En ambos casos se computa la fuerza de trabajo de los miembros del grupo familiar, para cuyos fines se estima que el trabajo de la mujer representa la mitad de una jornada laboral del varón y el trabajo de los hijos entre 10 y 15 años, representa la cuarta parte de una jornada de un varón adulto.

De la información recogida, se puede observar que en promedio, se usa el 33.1%, de las disponibilidades y el 12.2 porciento del potencial total, lo que permite inferir que siendo la mano de obra, el recurso más abundante de la empresa comunitaria, es precisamente el que menos utilización tiene; pues los niveles de empleo presentan características de subempleo

E. <u>Asistencia técnica y niveles tecnológicos</u>

En la situación descrita, la asistencia técnica no ha encontrado condiciones que permitan la formulación de una política y de normas de la asistencia que prestan los técnicos a los productores, de acuerdo con las metas fijadas por la planificación del sector, las condiciones agrológicas de cada área, el financiamiento, el potencial de mercado y demás condicionantes de la producción agropecuaria.

En el agro panameño se han introducido elevados niveles de tecnología sin atender el aspecto de la transferencia de tecnología. Esta carencia fundamental ha motivado el empleo ineficiente de esos niveles tecnológicos, con el consiguiente aumento de los costos y disminución de la rentabilidad. Por otro lado, los niveles tecnológicos empleados desplazan la utilización del recurso nacional, mano de obra, incrementan la utilización de insumos importados, lo que implica que un elevado porcentaje (más del 70%) del financiamiento de la producción, se desvíe hacia la economía de países exportadores de tecnologías.

F. Asistencia crediticia

La asistencia crediticia que presta el Banco de Desarrollo Agropecuario, oscela entre criterios bancarios tradicionales y criterios de un Banco de Fomento.

La diferencia entre las tasas de interés que paga el Banco de Desarrollo Agropecuario a sus fuentes de financiamiento y las que pagan al Banco sus usuarios lo conduce a una rápida y progresiva descapitalización.

La actual concepción del crédito impide el ejercicio de la autogestión; personaliza la gestión administrativa de las empresas en la figura del Presidente y convierte de hecho a los miembros de las organizaciones en asalariados o jornaleros.

G. Comercialización y selección de rubros

La estrechez del mercado interno, el desconocimiento de la demanda interna y externa y la inexperiencia en comercio exterior, así como; problemas de infraestructura física (medios de transporte, vías, etc), la falta de políticas de comercialización definidas, ausencia de programas y recursos, la deficiente infraestructura institucional, poca coordinación interinstitucional en el sector, etc. constituyen las limitantes más importantes para el desarrollo del sector agropecuario panameño.

H. Participación del sector público en la gestión empresarial de las organizaciones campesinas

A pesar de las deficiencias observadas en las organizaciones campesinas en su carácter de empresas, la situación social de los campesinos organizados ha mejorado como consecuencia de la acción global del gobierno en materia de educación, salud, vivienda, así mismo la organización campesina ha permitido elevar el nivel de conciencia de los campesinos en relación con su participación social. Las organizaciones campesinas han constituído una fuente de trabajo que de acuerdo a las opiniones expresadas por los campesinos, contribuyen a elevar los niveles de ingresos de las familias asentadas con respecto a sus condiciones anteriores de precarismo. Para abordar los problemas de tipo empresarial debemos distinguir aquellos que corresponden a organización social del grupo y aquellos propiamente empresariales. En cuanto a Organización Social del grupo observamos los siguientes problemas:

1. La estructura orgánica no está claramente definida. No están precisadas las funciones, atribuciones y deberes de los miembros.
2. En la mayor parte de los grupos la asamblea no se reune con la periodicidad que corresponde. Ello provoca la concentración del trabajo en uno o dos miembros de la directiva, así como la ausencia de críticas y de mecanismos de participación en las decisiones.
3. En muchas organizaciones se observa la asistencia de socios que están dedicados a actividades económicas ajenas a la organización campesina: empleados públicos, dueños de tiendas, dueños de transportes, etc.

4. Se advierte con preocupación la práctica generalizada de subcontratar peones por parte de los asentados. Esto constituye otra expresión de que el modelo de empresa asociativa campesina es sustituído en la práctica por otro tipo de modelos empresariales.

En cuanto a Gestión Empresarial, se ha demostrado que la mayor parte de las actividades de las Organizaciones Campesinas, las realizan funcionarios de una u otra institución estatal. Esto significa que la actividad de las organizaciones campesinas ha pasado gradualmente a manos del Estado, limitando o impidiendo su capacidad de autogestión. Gran parte de los problemas analizados en este trabajo se derivan de este problema fundamental.

I. Rentabilidad y Niveles de Ingreso

De la información presentada se desprende que el promedio de ingreso familiar anual que reciben los miembros de las organizaciones campesinas es de B/248.00. Este ingreso anual está muy por debajo de los niveles mínimos percibidos por los trabajadores urbanos, por lo que puede ser un poderoso factor de deserción en las organizaciones y de migración campo-ciudad.

Estos ingresos anuales están financiados por el Banco de Desarrollo Agropecuario. En sólo 6 casos, los ingresos obtenidos cubren los gastos originados por el pago de jornales.

De las empresas estudiadas, un 81% presentan pérdidas que van desde B/50.000 en el 5% de los casos y suben de los B/50.000 en el 24% de los casos.

1.4 Estos ¿son problemas en sí o lo son porque se desea alcanzar otros fines?

El cambio, desde 1968 de Gobierno produjo una apertura con respecto a las políticas anteriores dirigidas hacia el sector agropecuario y la población rural.

La estrategia seguida, para dar inicio a las acciones coherentes para el Desarrollo Rural, se ha basado, en la ejecución del Código Agrario de 1962. Las medidas principales adoptadas para la ejecución de la estrategia son:

a. Organizar a los campesinos para una acción conjunta
b. Establecer los grupos de precaristas pobres en tierras de propidad privada adquiridas por el Gobierno, a través de diversos arreglos.
c. Canalizar los recursos y servicios públicos preferentemente hacia los grupos campesinos que estén organizados para la producción colectiva
d. Establecer complejos agroindustriales del Gobierno, para que sean convertidos gradualmente en cooperativas campesinas y manejadas por asociados.
e. Dar prioridad a la infraestructura rural económico-social para el beneficio directo de la población rural pobre, especialmente caminos de acceso, centros de salud, suministros de agua y educación

1.5 ¿Qué acciones se han realizado o se están realizando para resolver estos problemas?

1.5.1 Organización Campesina

A mediados de 1979, habían 276 asentamientos campesinos que contenían un total de 6.000 familias campesinas. También 81 Juntas Agrarias que contenían un total de 1.562 familias. A medida que el número de asentamientos fue creciento, se promovió la creación de Federaciones provinciales formadas por directivos elegidos por los representantes de los grupos locales constituídos. Simultaneamente, el Gobierno respaldó la creación de una Confederación Nacional de Asentamientos Campesinos (CONAC), cuyas unidades constituyentes son las mismas Federaciones provinciales.

1.5.2 Adquisición de Tierras

Entre 1969 y 1977 se adquirieron un totol de 493.400 hectáreas en 699 fincas a propiedades particulares. El 80% de estas tierras se refiere a tierras ubicadas en la parte oriental de la provincia de Panamá, que quedaron comprendidas en el embalse

del Bayano y en las áreas designadas para conservación de la Cuenca del Bayano. De las 350.000 hectáreas adquiridas en los primeros tres años, menos de un tercio era clase IV o mejor. La proporción de tierras afectadas por las adquisiciones del Gobierno, equivale al 21% de las tierras en explotación, pero, aquellas de menor calidad.

1.6 ¿Existe o no existe explícitamente planteado, un ordenamiento de las acciones de las instituciones nacionales, en forma tal que se acerquen a una definición convencional de lo que puede ser interpretado como proyecto nacional?

Existe un Plan Trienal de Desarrollo Agropecuario 1978-80, cuyos objetivos generales para el Sector Agrario pueden ser resumidos en:

a. Aumentar la producción agropecuaria

b. Fomentar las políticas de desarrollo social establecidas por el Gobierno para el sector rural, considerado como uno de los sectores claves en la lucha contra la marginalidad y pobreza que aún subsiste en importantes sectores de la población del país.

Este Plan trata de conjugar estos dos objetivos generales y establece una prioridad que sin afectar las posibilidades de desarrollo del conjunto de los productores del país, favorece a los sectores de la población rural más débiles desde el punto de vista económico y social.

1.7 Análisis de las Instituciones Nacionales

Es manifiesto el interés del Gobierno de realizar acciones tendientes a consolidar a las Empresas Asociativas de Productores Agropecuarios a expandir la frontera agrícola y apoyar eficientemente al Sector Reformado. Para el efecto el Gobierno adaptó sus cuadros técnicos y administrativos a la necesidad actual, mediante la reestructuración de los organismos encargados de ofrecer servicios y apoyo. Esta reestructuración se dió a través de la Ley Nº12 del 25 de marzo de 1973, por la cual, se crea el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y se señalan sus funciones y facultades.

1.7.1 ¿Cuáles son las Instituciones Nacionales responsables de las acciones relacionadas con la solución de los problemas del país?

La citada Ley concibe el MIDA con una estructura organizativa de acuerdo con las necesidades del sector y de tal forma se tiene:

Dirección Nacional de Desarrollo Social	Formación de empresas, capacitación y gestión de servicios básicos; planes de explotación y asistencia técnica.
Banco de Desarrollo Agropecuario	Plan de crédito-financiamiento y asistencia crediticia.
Dirección Nacional de Reforma Agraria	Inventariar, adquirir tierras y mensurar; demarcarlas, adjudicarlas y reasentar.
Instituto de Mercadeo Agropecuario	Garantizar precios, comprar y vender productos agropecuarios y ampliar mercados.
Instituto de Investigaciones Agropecuarias	Diagnosticar situaciones, estudiar paquetes tecnológicos y transferir nueva tecnología.
Dirección Nacional de Planificación Sectorial	Formular planes sectoriales y evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos del MIDA.
Dirección Nacional de Recursos Naturales Renovables	Inventario, administración y conservación de recursos naturales renovables.

1.7.2 ¿Donde están los puntos débiles o limitanciones en cada una de las instituciones?

Capacidad de los Organismos para elaborar y ejecutar las acciones del país:

A continuación se presenta un rápido análisis de la situación de los organismos que desarrollan acciones orientadas a dar solución al problema nacional:

a. Desarrollo Social (DNDS)

Se identificaron algunas limitaciones:

-No existe una doctrina definida

-Se detecta una incipiente e incompleta organización interna (Departamento de Organización y Capacitación).

-Inadecuada cantidad y calidad de personal, especialmente en las bases.

-Falta de una política de autogestión para las Empresas Asociativas.

-Falta de un mecanismo de coordinación entre órganos e instituciones que operan en el Sector.

b. Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA)

Las limitaciones del BDA, (Organismo que tiene relación con la orientación del Proyecto MIDA-IICA), son las siguientes:

-Dificultad de las Empresas Asociativas para la obtención de créditos a mediano y largo plazo, especialmente por no disponer de título de propiedad.

-Falta de coordinación para la preparación de los documentos de planificación y financiamiento entre el BDA y el MIDA.

c. Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA)

Se pueden identificar los problemas e ineficiencia del IMA como que:

-No existe una definición de política integrada para el mejoramiento del sistema de comercialización.

-Deficiente coordinación con otros organismos estatales.

-Falta de recursos físicos y financieros causados por:

  -La deuda del IMA desde su creación

  -Insuficiente aporte del Estado para que el IMA pueda operar eficientemente.

  -Pérdidas financieras en operaciones con los rubros arroz, maíz, sorgo y poroto.

-Insuficiente infraestructura para la comercialización la cual no permite un flujo rápido y eficiente de la producción comprada. Esta insuficiencia desemboca en altos márgenes de comercialización.

d. Recursos Naturales Renovables (RENARE)

En esta Dirección se detectan los siguientes problemas:

i. Falta de orientación de los programas de planificación física de las Empresas Asociativas.

ii. Falta de una metodología para la planificación física.

iii. Insuficiente capacidad técnica a nivel profesional.

iv. Alta rotación del personal técnico.

v. Falta de recursos humanos y económicos.

1.7.3 ¿A cuáles instituciones se les dió prioridad y por que?

La Dirección Nacional de Desarrollo Social es el organismo nacional que tiene a su cargo la capacitación del Sector Reformado de gestionar los servicios básicos, de realizar acciones orientadas a crear las Empresas Asociativas, de colaborar en la planificación de su producción.

Todo esto, además de que el Proyecto Fondo Simón Bolívar y el PRACA ya inició actividades con esta Dirección, hace que se defina a la Dirección Nacional de Desarrollo Social como el organismo al que asistirá el IICA para el desarrollo de las acciones principales. A través de esta Dirección, se realizarán acciones con las demás instituciones del sector público agrícola antes mencionadas.

2. Proyecto del IICA: Proyecto Fondo Simón Bolívar-Panamá

"Cooperación Técnica para la Planificación de Empresas Asociativas de Productores Agropecuarios".

2.1 ¿Los objetivos y metas del Proyecto reconocen la naturaleza y magnitud de los problemas institucionales por resolver?

Originalmente se concibió como un proyecto para cooperar con varias unidades administrativas del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) en el mejoramiento de la formulación de los planes de explotación y de los registros físicos y contables de las empresas de grupos organizados de productores agropecuarios.

El costo del proyecto es de B/303.710, de los cuales el Fondo Simón Bolívar contribuirá con la suma de B/110.700. La contribución de Panamá es totalmente en especie y no implica desembolsos adicionales para el país.

El IICA, con recursos del Fondo Simón Bolívar puso a disposición del MIDA dos técnicos que trabajaron conjuntamente con un equipo de cuatro técnicos de tiempo completo asignados por el Ministerio.

2.2 Los objetivos y metas del Proyecto ¿Se encuentran enmarcados en los programas correspondientes identificados dentro de la línea de acción del Instituto?

Desde 1969 ha sido política del Gobierno de Panamá el propiciar el establecimiento de empresas de grupos organizados de productores agropecuarios, principio que coincide con los postulados del Programa VI.2 de organización campesina del IICA.

Dentro del marco de esta política, se crearon las organizaciones llamadas Asentamientos Campesinos y Juntas Agrarias de Producción, como unidades productivas que permiten, por un lado, mejorar la distribución del ingreso y, por otro, constituyen el organismo a través del cual se posibilita al campesino la participación tanto en los aspectos relativos a la producción agrícola y pecuaria modernizadas, como en la vida política, económica y social del país.

Hasta ahora la aplicación del método no ha sido masivo en el país, ya que para tales efectos se requiere de la implantación de un programa de capacitación y de un fuerte apoyo institucional. El personal nacional dedicado a estas actividades ha sido escaso y la Dirección de Desarrollo Social, para estos efectos, sólo ha recibido la cooperación técnica de un funcionario de la FAO.

2.3 ¿Los objetivos y metas del Proyecto identifican claramente a las instituciones que están apoyando?

Si se analiza tanto el proyecto original como el vigente que fue ajustado en junio de 1979 se aprecia que se identifican claramente tanto las instituciones a las que se apoya como a los beneficiarios finales de la acción del IICA.

Estas instituciones fueron indicadas en el punto 1.7.1

2.4 ¿Se plantean los objetivos y metas en términos tales que permitan llegar a la cuantificación de sus logros?

Al término del Proyecto (18 meses) se esperaron los siguientes productos:

- haber capacitado cerca de 40 técnicos, tanto a nivel nacional como regional en la elaboración y aplicación de planes de explotación y de registros físicos y contables
- haber elaborado y aplicado modelos mejorados de planes de explotación y de registros
- haber realizado la consolidación de los planes de explotación en cuanto a necesidades de crédito se refiere y
- haber beneficiado la administración de cerca de 250 empresas de grupos organizados de productores agropecuarios.

3. El plan de trabajo del proyecto como parte de una estrategia

3.1 La estrategia del proyecto y su compatibilidad con objetivos IICA

La estrategia seguida por el proyecto tiende a proporcionar a los organismos nacionales los instrumentos necesarios para atender a la solución de los problemas que afectan al desarrollo de las empresas campesinas.

El proyecto del IICA a través del tiempo (en virtud de que en los 18 meses previstos no se logró los productos esperados), ha sufrido modificaciones del plan de trabajo que constituyen ajustes complementarios identificados prioritarios y necesarios.

En el anexo Nº3 se exponen claramente la operacionalización del proyecto del IICA original y en actual vigencia.

3.2 Acción más sobresaliente del Proyecto en el pasado

Al inicio del proyecto, se definió la necesidad de establecer una secuencia para la planificación de la producción de Empresas Asociativas que incluyen:

a. Diagnóstico (físico, económico, administrativo y social).
b. Elaboración del Plan de Producción basado en el diagnóstico.
c. Aplicación de dichos planes, a través de financiamientos.
d. Aplicación contínua de controles contables y establecimiento de mecanismos que permitan la evaluación de actividades.

El proyecto cumplió con los tres primeros pasos del proceso secuencial y está operando en el presente para la realización de los instrumentos contables de evaluación de las actividades que se desarrollan.

3.3 ¿Cuáles actividades fueron programadas para el último año?

Antes la problemática referente a la mayoría de las Empresas Asociativas que se puntualizaron anteriormente, el MIDA ha encomendado a Desarrollo Social la labor de dar prioridad a la consolidación regional de grupos de Empresas Asociativas. Este enfoque regional se efectuará a fin de concentrar los recursos disponibles y a efecto de mostrar a corto plazo la validez del modelo.

Para tal fin se emprenderán acciones en el Oriente de Chiriquí donde existen 20 asentamientos y que fluctuán entre los 4 y 8 años de estar constituídos.

En los mismos se encuentran 700 familias que tienen como principal fuente de ingreso lo proveniente de las actividades que desarrollan en sus respectivos asentamientos.

Evolución histórica de los indicadores

Con la formación de una Empresa Múltiple de Producción Agropecuaria (EMPA) se procurará obtener las siguientes ventajas:

a. Planificación única

Se confeccionará un sólo Plan de Desarrollo (PLADE) con sus respectivos Planes de Explotación (PLEX que son operativos anuales) en el que se incluirán varios componentes tales como arroz, sorgo, ganadería, procinocultura, avicultura, lechería y otros.

La combinación de actividades permite garantizar el desarrollo y éxito de la Empresa, pues, cuando una actividad en un momento determinado, no resulte rentable, puede ser subsidiada por las otras actividades. Esto nos permitirá emprender nuevamente, proyectos que se han descontinuado por su poca seguridad en l s márgenes de rentabilidad, como es el caso de los pollos.

b. Una sola operación bancaria

Siendo una sola empresa en lugar de 20 y existiendo un solo Plan de Explotación, se haría un solo préstamo. Esta unica operación bancaria garantiza un mejor manejo de crédito así

como también, economía en los costos operacionales del referido crédito.

c. Dirección vertical de los Programas

Actualmente cada asentamiento realiza su programa con independencia de lo llevado a cabo por los otros grupos. Algunos son eficientes y otros deficientes, pues no son manejados con un criterio único. En el modelo que se propone el mismo se implantará como un solo proyecto, con un criterio único, tanto administrativo como técnico.

Este sistema va a permitir además grandes economías en los costos de producción, pues se pueden realizar compras globales, lo cual baja los costos y reduce el manejo.

d. Mayor y mejor utilización de la maquinaria

Otras de las ventajas que se obtienen con la integración de los recursos es la mayor y más eficiente utilización de las maquinarias que poseen los grupos. En la actualidad se observa una sub-utilización del equipo, debido fundamentalmente a una deficiencia en la operación y mantenimiento de los mismos.

Por último, con el esquema propuesto, se tenderá a una programación adecuada de la utilización de la maquinaria de tal forma que la misma pueda ser empleada en el lugar y forma en que se vaya necesitando.

3.4 ¿Cuándo se llevarían a cabo estas actividades?

Ordenamiento secuencial de la meta y estimación de la duración del proyecto.

Teniendo en cuenta el año fiscal del país y del IICA, el primer ciclo agrícola que será programado, las actividades del manejo del Proyecto y otras, se estima que el proyecto podrá finalizar en mayo de 1981. La ordenación secuencial de las metas durante el período julio 1979 a mayo de 1981, se estima será:

3.4.1 Nivel Nacional

-Reorganización del Departamento de Organización Campesina. julio-setiembre, 1979.

-Implantación de los Planes de Consolidación de la Organización Empresarial. setiembre-noviembre, 1979

3.4.2 Nivel Regional

-Elaboración y ejecución de Planes de Desarrollo Agrícola para 20 asentamientos. agosto a diciembre, 1979; enero a diciembre, 1980 y enero abril, 1981.

-Estructuración de un sistema de coordinación institucional. julio a octubre, 1979.

4. Organización del Proyecto

4.1 ¿Quién tiene la responsabilidad general del Proyecto IICA?

Corresponde al Director de la Oficina del IICA en Panamá la responsabilidad del Proyecto del FSB/MIDA. Según la Carta de Entendimiento firmada entre el IICA y MIDA donde se renueva el Convenio hasta el 30 de junio de 1978, se constituyen en "Entidades Colaboradoras" la Dirección Nacional de Desarrollo Social con todo el personal del Departamento de Gestión de la Empresa, así como los funcionarios de las Direcciones Regionales de ocho (8) provincias del país.

4.2 ¿Cuál es su sutoridad con respecto a modificaciones del carácter del Proyecto; empleo de Consultores y obtención y distribución de los recursos físicos?

Parte de la mencionada responsabilidad general del Director de la Oficina del IICA es delegada al Especialista en Administración Rural del Proyecto. Este, luego de consultas con los Directores de Desarrollo Social y Planificación Sectorial, sugiere al responsable general las posibles modificaciones de las actividades, el empleo de Consultores y distribución de los recursos físicos. Luego, durante el proceso de programación se determina las viabilidades de tales pedidos.

4.3 ¿Quién tiene la responsabilidad de las actividades específicas del Proyecto IICA?

Estas responsabilidades específicas corresponden al Especialista en Administración Rural y al de Suelos, quienes mediante informes periódicos dan cuenta de sus acciones.

4.4 ¿Cuál es la autoridad de estas personas con respecto al carácter de las actividades del Proyecto, personal de las instituciones nacionales y uso de los recursos en las instituciones del Proyecto?

Los citados Especialistas del Proyecto no poseen una autoridad total sobre lo expresado en el presente numeral. La autoridad real,

sobre el personal nacional y uso de los recursos, mantienen los Directores Nacionales. No obstante, mediante pedidos expresos, dichos Directores asignan personal y recursos al Proyecto.

4.5 ¿Cuáles son los sistemas para la comunicación interna, para controlar el progreso y coordinar las actividades del Proyecto?

Existen dos niveles informales de comunicación interna. La primera se refiere a entrevistas, comunicación escrita y trabajos en grupo del Director de oficina, técnicos del F.S.B. y autoridades nacionales. Mediante tal mecanismo, se coordinan actividades y se analizan la marcha de las mismas. En caso necesario, se discuten alternativas correctivas para superar posibles distorciones de los aspectos gerenciales del Proyecto.

Por otra parte, en la Oficina de Panamá se realizan reuniones periódicas con todos los técnicos del IICA, donde se expone el desarrollo del Proyecto y así se obtiene sugerencias y cooperación para el normal funcionamiento del Proyecto.

Cabe destacar que estos niveles informales de comunicación funcionan debido a relaciones interpersonales. No obstante, como en toda administración de proyecto, hace falta explicitar funciones, atribuciones, responsabilidades del personal y procedimientos del proyecto por parte del IICA y del MIDA.

5. Relaciones de trabajo con las Instituciones Nacionales

5.1 ¿Cuáles son las autoridades nacionales a quien debe dirigirse el personal del Proyecto IICA?

Los técnicos del Proyecto IICA se dirigen principalmente a los Directores Nacionales de Desarrollo Social Y Planificación Sectorial, Subgerente de Crédito Asociativo del BDA y a los Directores Regionales del MIDA. En caso de que la circunstancia lo ameriten, estos técnicos tienen acceso al Viceministro.

5.2 ¿Cómo y frecuencia en que se llevan a cabo estas vinculaciones?

Las vinculaciones de los técnicos del IICA con las citadas autoridades nacionales son normales y se refieren exclusivamente a relaciones de trabajo. La frecuencia de estas vinculaciones en algunos casos son habituales (Director de Desarrollo Social) y otras se realizan cuando la circunstancia lo requiere.

Es conveniente acotar que dada la característica panameña de trabajo con las autoridades nacionales tiendan a acrecentar los vínculos personales.

II. ANALISIS DE LA VIGENCIA ACTUAL DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

1. Revisión de los cambios en la problemática nacional

1.1 Los objetivos del Proyecto IICA, han estado orientados en apoyo de las instituciones del Gobierno para consolidar al sector reformado a través del modelo de empresas de Grupos Organizados de productores agropecuarios.

A nueve años del inicio de la implementación de este modelo de Empresas Asociativas, estas presentan distintos grados de desarrollo. En la mayor parte de los casos, no se ha podido establecer que las mismas empresas autogestionen sus servicios básicos, que sean capaces de generar ingresos suficientes que permitan vivir decorosamente a sus integrantes y familiares, manteniendo la productividad de los recursos y que los ingresos provenientes del desarrollo de actividades en la misma empresa mejoren los actuales servicios básicos de salud, educación, vivienda y recreación.

El enfoque panamaño sobre el desarrollo rural sigue basado en la equidad y coincide con los objetivos iniciales del proyecto.

1.2 ¿Se considera tan grave el problema como se apreció originalmente? Si no es así, ¿porqué razón?

El problema definido sigue siendo importante como se apreció originalmente.

1.2.1 Porque se estima que el país está inserto dentro de un panorama mundial sombrío y crítico de alimentación.

1.2.2 Porque las empresas de autogestión no han logrado aún su esfuerzo en:

- un aumento del ingreso al productor
- una disminución de la migración rural
- un mejoramiento de las condiciones de la vida rural

1.2.3 Porque las empresas de autogestión han contribuído poco a:

- la formulación de programas de diversificación de la producción a escala comercial (mercado interno y externo)

-la formulación de una política de precios

-la ampliación de la base agrícola

1.2.4 Porque el MIDA no ha logrado delinear y ejecutar un proyecto de fortalecimiento institucional.

1.2.5 Por deficiencias de los programas de inversión

1.2.6 Por el lento proceso de transferencia de tecnología, al sector reformado.

1.2.7 Por el poco éxito en la implementación de procesos de desarrollo en un área rural.

1.3 ¿En el caso en que originalmente se contó con una clara explicitación de los objetivos de un proyecto del país, cabe establecer qué cambios se han generado durante el período de ejecución del proyecto IICA?

Durante la realización del proyecto IICA y como un aporte al trabajo del Gobierno Nacional, la Dirección de Desarrollo Social, con el apoyo sustantivo del IICA, pudo elaborar un documento en el que se presentan los principales problemas que enfrentan las organizaciones campesinas.

Para conocer de manera científica la situación de las organizaciones campesinas, realizó a través del proyecto IICA/FSB, un diagnóstico de la situación física, económica, financiera, administrativa y social de 70 organizaciones campesinas. Gracias a este esfuerzo, la Dirección de Desarrollo Social, cuenta con una cuantificación de los recursos físicos (suelo, agua, clima) de los recursos humanos de los grupos estudiados. Además, se determinó su utilización actual y su potencial. Se analizó la situación financiera y la situación administrativa, los mecanismos de comercialización, los niveles tecnológicos, la rentabilidad y los costos de producción.

De otra parte, la Dirección de Desarrollo Social ha tomado conciencia de:

1.3.1 Hacer énfasis en la transferencia de tecnología a todos los productores, volcada más hacia el campo.

1.3.2 Continuar las acciones de promoción y organización campesina.

1.3.3 Hacer énfasis en la capacitación funcionaria prioritariamente y de allí a los campesinos, para fortalecer los mecanismos de autogestión.

1.3.4 Reformar el Departamento de Capacitación de personal en:

-políticas generales del sector

-promoción y organización campesina

-administración de empresas campesinas

-metodologías de trabajo

Finalmente se ha reconocido la readaptación del MIDA, al nuevo reto que presenta el sector agrario, con miras a:

a. Incrementar la responsabilidad del Estado en la orientación del desarrollo rural.

b. Aprovechar y reforzar la participación popular.

c. Establecer una interrelación y balance entre el desarrollo integral de áreas rurales y el fortalecimiento de centros urbanos de crecimiento y servicios.

d. Crear los mecanismos que aseguren el aprovechamiento de los beneficios producidos por la explotación de los recursos naturales de cada región.

e. Coordinar las acciones del Estado que favorezcan a las personas con aquéllas que favorezcan a lugares geográficos.

2. Identificación de los cambios ocurridos en los programas nacionales y en las instituciones

2.1 Revisión de cambios significativos ocurridos en la política y estrategia sectorial

La política de desarrollo del sector agropecuario está en consonancia con los objetivos del desarrollo nacional y consiste en satisfacer en el mayor grado posible las necesidades de la población rural, cuando las condiciones favorables para que esta pueda recibir los beneficios del desarrollo.

Se han formulado con un mayor grado de explicitez los objetivos del desarrollo agropecuario y son manifestados en "Plan trienal de Desarrollo Agropecuario 1978-1980". Es así como dicho plan indica que : "es necesario alcanzar metas de empleo, ingreso y producción, que permitan las condiciones de vida de la mayor cantidad posible de familias rurales, especialmente de las que se encuentran en niveles de pobreza y marginalidad considerados críticos para subsistencia". Dicho plan expresa

que estas metas deberán lograrse de manera prioritaria, a través de formas de organización social de la producción agropecuaria, que permitan distribuir en forma más equitativa los beneficios derivados del crecimiento del sector. En el plan trienal se manifiesta igualmente que la participación de la población rural en las decisiones importantes, será utilizado para la ejecución del mismo.

La organización social de la producción se plantea como parte de la Estrategia de Desarrollo Agropecuario y plantea consolidar el sector de organizaciones campesinas actualmente existentes. Ello significa que para 1980 existirán 10.000 familias campesinas en estos grupos de productores a los cuales deberán ser atendidos, siguiendo la siguiente estrategia:

2.1.1 Incrementar el empleo y el ingreso de las organizaciones campesinas actuales a través del mejoramiento de las tierras que poseen y del incremento en la dotación de las mismas.

2.1.2 Organizar la producción de tal manera que estas organizaciones logren un incremento de la producción y la productividad que les permita alcanzar los mayores ingresos postulados.

2.1.3 Fortalecer la gestión empresarial, lo cual se podrá lograr a través del mejoramiento del sistema contable de registro y control.

2.1.4 Organización y capacitación campesina a través de una transmisión de técnicos de producción, así como de conocimientos que mejoren los aspectos sociales de los productores organizados y sus familias.

2.1.5 Desarrollo de los aspectos sociales: la erradicación del analfabetismo, la desnutrición, los malos servicios habitacionales, agua, luz, etc., serán objeto de este plan.

2.1.6 El mejoramiento y ampliación de los servicios de apoyo, tales como el crédito, la comercialización, provisión de insumos, maquinaria y asistencia técnica.

2.1.7 La planificación y programación de sus actividades serán instrumentos básicos para organizar el trabajo, a través de planes operativos anuales que contemplen los aspectos productivos y de los servicios de apoyo necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Dentro de este marco temporal de planificación, el MIDA presenta en forma específica para 1980, las líneas de acción del sector agropecuario en donde a la promoción y la organización campesina se le asigna la máxima atención y prioridad para enmarcar acciones conducentes a la incorporación efectiva de la población marginada.
Esta situación se ha venido aclarando y está actualmente definida con los planteamientos efectuados por el Señor Presidente de la República ante la Asamblea Nacional de Representantes de Corregimientos, celebrada el 1º de abril de 1980. En esta importante ocasión el Señor Presidente reconfirma que este Gobierno dentro de sus políticas:

a. Continuará haciendo uso de la política de consulta popular a todos los niveles
b. Se propuso una transformación nacional en función del desarrollo integral al menor costo social posible
c. Incrementar las capacidades productivas del país, por lograr una distribución más justa de los ingresos
d. Acomete la protección y estímulo a las empresas productivas panameñas, creando y estimulando las empresas estatales y mixtas, las organizaciones de asentamientos campesinos y cooperativas
e. Continuar protegiendo y estimulando a los productores agropecuarios, en especial de productos alimenticios.
f. Continuar en la política de Reforma Agraria agilizando los los procedimientos jurídicos, administrativos y técnicos.

2.2 Cambios en las responsabilidades institucionales

La Lay que crea al MIDA dice que la DNPS: "organizará y capacitará a la población campesina para ampliar su producción, gestionará sus servicios básicos y fomentará y fiscalizará las cooperativas". 1/ El Plan Trienal 1978-1980 plantea que: "el hecho de formar empresas campesinas, es de una significación enorme, pero debe tenerse en cuenta que lo fundamental, aún para conservar su propia existencia,

1. MIPPE. Manual de organización del Gobierno de Panamá. 1978.

es posibilitar su eficaz y fluído funcionamiento, a través del desarrollo de la capacidad técnica empresarial de los grupos campesinos". Para lograr lo anterior amerita el grado de especificación a las políticas que conllevan a la consolidación social del Sector Reformado. Dentro de estas políticas, a la Dirección de Desarrollo Social del MIDA se le asigna una gran responsabilidad como son las de:

a. Fomentar e implementar un programa nacional de capacitación

b. Complemetar y fortalecer la política de promoción campesina

El lograr la consolidación de la estructura económica de las empresas campesinas, al igual que incorporarlas al proceso de planificación nacional, es otra labor en la cual la DNPS juega un papel prioritario, en especial en lo que respecta a:

a. Uso de la metodología para la elaboración del plan de explotación en las empresas
b. Uniformizar los sistemas de contabilidad de las empresas
c. Diseñar y desarrollar metodologías para la organización del sistema de información del sector reformado que se ajusten al plan de explotación

En las responsabilidades definidas y ratificadas para ser realizadas por la DNPS, se plantea la necesidad de que esta dirección asuma un papel coordinador más decidido de los otros organismos del Estado, que se requieran para ejecutar coherentemente su mandato.
Este planteamiento hace preveer que existe una conciencia de la necesidad de ajustar la organización institucional dentro de un marco político de desarrollo social del sector.

2.3 Creación de nuevas instituciones

En la actualidad se prevee el ajuste de la organización de la Dirección Nacional de Desarrollo Social e incluso se están realizando ya acciones en este sentido.

2.4 Cambios en las políticas o prioridades claves de las instituciones participantes del proyecto IICA

En la actualidad no se preveen cambios sustanciales en la política o prioridades claves de las instituciones. La ratificación del Gobierno de continuar en el proceso de reforma agraria hace preveer antes que un cambio en la política de desarrollo social con mayor énfasis en lograr la consolidación de las empresas existentes.

2.5 Cambios significativos en las estructuras institucionales

Como se indicó, el proyecto del IICA-FSB está más ligado a la DNDS y en esta dirección se está en un proceso de adecuación de la misma. Estas, como se expresó, se consideran de tipo operativo en la búsqueda de lograr mayor capacidad operativa a esta dirección. La mayor especificación de las funciones entre departamentos, evitando la duplicidad en las mismas, es lo previsible actualmente. En cuanto a otras dependencias con las cuales tiene relación el proyecto, se puede indicar que la Dirección Nacional de Planificación Sectorial está igualmente en el proceso de adecuarse a las condiciones actuales, en donde ésta dirección necesita aumentar su capacidad operativa. En las otras direcciones tales como Dirección Nacional de Reforma Agraria, Dirección de Recursos Naturales Renovables y el Banco de Desarrollo Agropecuario, pareciera no se vislumbran cambios significantes para la acción del proyecto del IICA-FSB.

3. Identificación de los cambios en los recursos disponibles para las instituciones nacionales;

3.1 Recursos disponibles para las instituciones nacionales

Observando la evolución de los gastos de funcionamiento del MIDA, (cuadros) se puede concluir que los recursos disponibles presupuestalmente han venido en incremento, si bien este incremento no acompaña la tasa de incremento que presenta al Gobierno como un todo.

Cuadro Evalución de los gastos de funcionamiento del MIDA y el Gobierno Nacional 1977-1980

(millones de balboas)

AÑO	MIDA	%	GOBIERNO
1977	9.86	2.6	379.40
1978	10.97	2.7	412.55
1979	12.70	2.7	462.00
1980	14.30	2.4	604.16

Fuente: IICA-MIDA. Propuesta técnica para el programa de fortalecimiento institucional.

Cuadro Gastos de funcionamiento para las Direcciónes del MIDA más ligadas al Proyecto IICA-FSB. 1979-1980 (Balboas)

	1979	1980
Desarrollo Social	634.239	721.274
Reforma Agraria	407.170	448.766
Recursos Naturales	411.636	594.370
Planificación Sectorial	791.580	674.440

4. Actualización del análisis institucional

4.1 Prioridad de las instituciones originalmente identificadas

Según lo manifestado en el programa operativo, 2º semestre 1979 y año 1980 de esta oficina, el proyecto VI.XNP.2.1 seleccionó a la Dirección Nacional de Desarrollo Social, como el organismo líder al cual el IICA-FSB apoya. Es a través de esta Dirección por la cual el proyecto coopera con otras Direcciones tales como a Dirección Nacional de Planificación Sectorial, la Dirección Nacional de Reforma Agraria y la Dirección de Recursos Naturales Renovables. Esta prioridad se mantiene y en forma más enfática se reafirma. Ello conlleva a una acción menos diluible y por lo tanto más profunda.

4.2 Se estima que las limitaciones originales identificadas en las instituciones prioritarias siguen siendo las mismas (liderazgo, presupuesto, etc.). Si no es así, porqué no?

Originalmente se identificaron las siguientes limitaciones institucionales en la DNDS que se consideró prioritaria.

a. No disponía de una doctrina definida que enmarca su acción y que permitiera, por ejemplo, definir y aplicar una política de promoción de la autogestión en las empresas de campesinos.

b. No disponía de una estructura organizacional de clara configuración; los puntos de articulación de los distintos departamentos, así como las funciones de los mismos, respondían más al enfrentamiento de tareas concretas e inmediatas, que a una actividad coordinada por un programa, incluso para toda la DNDS.

c. Inadecuada cantidad y calidad de personal, especialmente de terreno.

d. En general, tenía una baja capacidad para coordinar actividades con otras instituciones del sector.

En mayor o menor grado las limitaciones identificadas subsisten. Ello puede deberse a diversos factores, entre los que interesa destacar los siguientes:

a. El proceso de conformación de un sistema sectorial de planificación no ha alcanzado plenamente la etapa de la planificación hacia dentro de la propia institucioón (MIDA).

b. El cambio frecuente de los funcionarios responsables de la Dirección de la DNDS. (Tres funcionarios han ocupado el cargo en los últimos 15 meses)

c. El enfrentamiento continuado -por encargo superior- de problemas coyunturales. (Por ejemplo, movilización de campesinos, operacionalización de soluciones para problemas de invasiones de tierras, etc.)

4.3 <u>Se han superado los problemas originalmente identificados o han surgido nuevos problemas de mayor importancia?</u>

Pese a lo dicho, no cabe duda de que ha habido un avance cualitativo importante en la superación de las limitaciones institucionales originalmente identificadas en la DNDS. Está claro que no son problemas totalmente superados, sin embargo, se puede ser razonablemente optimista partiendo de la revisión de los siguientes hechos:

a. Ya existe una clara conciencia, a nivel de la Dirección y de los funcionarios medios, de la necesidad de articularse con los mecanismos sectoriales de planificación.

b. Se está llevando a la práctica una nueva estructura organizacional de la DNDS -incluir un Departamento de Planificación en la que se definen claramente las funciones de los distintos Departamentos y de los funcionarios, las líneas de jerarquía, los tipos de relaciones entre los elementos de la estructura, etc.

c. Existe una disposición formalmente enunciada para capacitar al 100% de los funcionarios de la DNDS, a corto plazo.

4.4 ¿Cual será el impacto sobre el problema nacional si las nuevas limitaciones identificadas fueron superadas?

Existe la convicción de que la superación de las nuevas limitaciones identificadas, así como la superación de la nueva versión de los antiguos, producirá resultados significativos para la consolidación del sector reformado. A ello, no cabe duda, contribuirá la demanda campesina, que será más organizada y coherente, justamente como producto, aunque sea en parte, del trabajo de la DNDS.

5. Identificación de las diferencias de opinión entre el personal del Proyecto IICA y el personal nacional

5.1 ¿Son receptivos al Proyecto IICA aquellas instituciones identificadas como prioritarias?

Según expresas manifestaciones de Directores y funcionarios del MIDA, consideran que la cooperación técnica prestada por el IICA conduce a la identificación y solución de algunos de los problemas mencionados. Por tanto, el Proyecto tiene receptividad en dicha institución.

5.2 ¿Perciben estas instituciones sus limitaciones de igual forma en que lo hace el personal del IICA?

Analizando los estudios y documentos elaborados por el proyecto se puede colegir que las instituciones del país tienen claramente definido el problema nacional. Por tanto, existe una total compatibilidad con lo que los técnicos del IICA perciben.

5.3 ¿Consideran las instituciones nacionales que el problema nacional quedó claro mientras el personal del IICA lo considera confuso o viceversa?

Existen varios documentos donde se exponen áreas o partes del problema nacional. En el documento de evaluación de los factores que limitan el desarrollo de las Empresas Campesinas se explicita en casi su total magnitud a dicho problema. De lo expuesto se infiere que no existe confusión entre ambas partes sobre la naturaleza y magnitud del problema.

6. Análisis de los objetivos del proyecto IICA

6.1 La definición original de los objetivos del proyecto, es compatible aún con los cambios ocurridos en el problema nacional

Se puede afirmar que la definición original de los objetivos del proyecto son compatibles con los cambios ocurridos en el problema original, por cuanto los objetivos previstos en el presente operativo 1980, hace parte integrante de un sistema de planificación de la Dirección Nacional de Desarrollo Social, el cual está tratando de implementar las Empresas Asociativas de Productores.Agropecuarios (EMPA).

De acuerdo al Proyecto, el sistema de planificación está estructurado e integrado por siete (7) actividades principales que son:

a. Diagnóstico
b. Plan de Desarrollo (PLADE)
c. Plan de Explotación (PLEX)
d. Inventario
e. Seguimiento
f. Sistema Unico de Registros (SUR)
g. Evaluación

Este sistema permitirá que los PLADE de mediano y largo plazo se basen en el conocimiento claro de los recursos con que cuenta la empresa (diagnósticos).

6.2 ¿Han sido resueltos los problemas institucionales que dieron origen al proyecto del IICA, o aún este puede contribuir a su solución?

El proyecto IICA-FSB, es una cooperación técnica para la consolidación de los asentamientos campesinos, dentro de un proceso de Reforma Agraria, por lo tanto, no se puede afirmar que los problemas institucionales que le dieron origen estén resueltos.

Se puede relevar que la preparación de los instrumentos que permiten la consolidación de un apreciable número de asentamientos campesinos es una valiosa contribución y está ofreciendo una visión mucho más real de la problemática del sector agrario de Panamá.

6.3 ¿Cual será la recepción del personal de las instituciones nacionales a cualquier cambio en los diferentes objetivos del proyecto IICA?

Se creé que la respuesta estaría muy ligada al tipo de cambio que se desea introducir. Por ejemplo, si se abandonara el esfuerzo que

se está haciendo en los asentamientos campesinos habría una reacción muy negativa en todos los niveles.

III. ANALISIS DEL PROGRESO DEL PROYECTO Y SUS FACTORES CAUSALES

1. Diseño de las actividades del Proyecto

De los informes finales de actividades de 1977 y 1979 se concluye el alto grado de cumplimiento en la ejecución de las actividades dentro de las fechas en que fueron planeadas.

En lo referente al Operativo 1979 (2º Semestre) se realizaron parcialmente las actividades:

a. Apoyo a la reorganización del Departamento de Capacitación Campesina (VI.XNP.212)

b. Implementación de los planes de consolidación de las Organizaciones Empresariales (VI.XNP.213)

c. Elaboración y ejecución de Planes de Desarrollo (PLADE) en 20 asentamientos de Chiriquí.

En relación al numeral 1, recién en enero de 1980 se efectuó la citada reorganización. La implementación de los planes de consolidación fué suspendida a pedido del entonces Director Nacional del Desarrollo Social.

En cuanto a la elaboración y ejecución de los PLADE fue descontinuada a causa de que actualmente las áreas del Centro y Oriente de Chiriquí serán beneficiadas por un Proyecto Rural Integrado.

Por otra parte las actividades previstas para el actual Programa Operativo están retrasadas por razones presupuestarias, reorganización de la Dirección de Desarrollo Social y por cambios en dicha Dirección.

2. Impacto de las actividades y metas del Proyecto del IICA sobre las instituciones nacionales

Los resultados obtenidos de las actividades finalizadas del Proyecto IICA son utilizados por todas aquellas instituciones que cooperan con el Sector Reformado. El uso de los diagnósticos de las empresas puede considerarse como un indicador de esta afirmación. Por otra parte, en otras Direcciónes Nacionales como la de Cooperativas, se implantó el uso de Planes de Explotación (COPLEX) tal como se diseñó para Desarrollo Social. Actualmente esta finalizando un trabajo realizado por un grupo de técnicos nacionales, con la cooperación de un Especialista del IICA, el cual se

refiere al uso actual y potencial de los suelos del Oriente y Centro de Chiriquí. Las informaciones de este trabajo ya estan siendo utilizadas por la Dirección de Planificación Sectorial. Por otra parte, existen pedidos de cooperación de otras Direcciones Nacionales que no fueron realizados por ser conceptuados como coyunturales para el Proyecto. Algunos trabajos que se previeron y explicitaron en el diseño del Proyecto solo son utilizados restringidamente en la actualidad. Este es el caso de los Diagnósticos Organizativos y tal uso se debe a que las conclusiones son claras y francas.

Las principales variables institucionales que han sido afectadas con el cumplimiento de actividades y metas del Proyecto son liderazgo y programa. La doctrina institucional es incipiente y aun poco coherente y en lo referente a recursos existe un deterioro ya explicado anteriormente. No obstante, es importante señalar que en 1976 el Proyecto contaba con tres funcionarios a nivel nacional y que a la fecha se tiene a 20 técnicos cooperando con el Proyecto.

3. Revisión de los factores externos que afectaron al proyecto

La disponibilidad de servicios de apoyo para la ejecución de las actividades del Proyecto fue normal. Solo en los primeros tres meses de cada año, por desembolsos presupuestarios mínimos, existen problemas para operar (viáticos, gasolina y otros). Ultimamente con la nueva reestructuración de la DNDS se verificaron traslados de técnicos para las Direcciones Regionales y de tal forma disminuyó el personal de contrapartida nacional para el Proyecto. Se espera una pronta regularización de este hecho.

En sendas reuniones de trabajo (a nivel directivo y de funcionarios intermedios) existen conflictos entre organismos nacionales debido, en la mayoría de los casos, a celos institucionales. Esta situación mejoró con los últimos cambios de Directores Nacionales y se pudo detectar que existe en la actualidad un fuerte deseo de coordinación a través de la comunicación y la creación de grupos interinstitucionales de trabajo.

ANEXO Nº2

LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

NACIONALES

Ing. Luis Olmedo Castillo, Director de Desarrollo Social del MIDA

Lic. Winston Malcolm, Jefe Planificación de la DNDS

Dr. Ernesto Rodríguez, Subdirector de la DNDS

Lic. N. Tirado, Subdirector de Planificación del MIDA

Ing. Rolando Armuelles, Director de Agroindustria del MIDA

Lic. Deidamia Arjona, Jefe del Departamento de Gestión de la Empresa de la DNDS

CAMPESINOS: Líderes campesinos de la EMPA de David y directiva del Asentamiento Campesino "11 de Octubre"

DEL IICA

Ing. Francisco Sylvester, Director de la Oficina en Panamá

Sr. .van Mojica, Especialista en Conservación y Manejo de Tierras y Aguas

Sr. José Luis Bareiro, Especialista en Administración Rural, Encargado del Proyecto

Sr. Jorge Sariego, Especialista en Organización y Capacitación Campesina

Sr. Santander Jaramillo, Especialista en Desarrollo Rural (Funcionario del IICA/FSB)

Anexo N° 3

I. Convenio

II. Proyecto Original

III. Proyecto Vigente (Resumen)

I. CONVENIO ENTRE EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS Y EL MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR SOBRE COOPERACION TECNICA PARA LA PLANIFICACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS

El Ministerio de Desarrollo Agropecuario representado por el Teniente Coronel Rubén D. Paredes, que para los fines del presente convenio se denominará en adelante "El Gobierno" y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, representado por el Director General, Dr. José Emilio G. Araujo, que en adelante se denominará "IICA",

CONSIDERANDO:

1. Que el Gobierno de Panamá es signatario de la convención sobre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, en la cual se le reconoce al IICA personería jurídica propia y además el convenio de operaciones permite suscribir contratos para facilitar y fortalecer el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo en el país;

2. Que por Resolución IICA/RAJD/Res.20(13/74), la Junta Directiva del IICA creó el Fondo Simón Bolívar para contribuir a acelerar el desarrollo rural de América Latina y el Caribe;

3. Que, según la citada Resolución 20, la estrategia básica para el alcance de los objetivos del Fondo será el fortalecimiento institucional, o de sus componentes según sea el caso, a través de la identificación, elaboración, ejecución y evaluación de proyectos en las siguientes áreas de concentración:

- Incremento de la producción y productividad de alimentos básicos y otros productos agropecuarios que contribuyan al desarrollo de los Estados Miembros, o a solución del problema alimentario o nutricional de los mismos.

- Mejoramiento de la comercialización de los insumos y de los productos agrícolas.

- Apoyo a los mecanismos de gestión y planificación global o sectorial en la formulación e implementación de políticas y planes nacionales de desarrollo rural.

4. Que, conjuntamente con el IICA, ha elaborado el proyecto "Cooperación Técnica para la Planificación de Empresas Asociativas de Productores Agropecuarios", el cual está enmarcado dentro de los lineamientos señalados en la cláusula anterior;

5. Que por la Resolución 26(14/75) de la Junta Directiva, se aprobó el Reglamento del Fondo Simón Bolívar, el cual en el Artículo 13 establece que la formalización de los proyectos y las contrapartidas nacionales se hará por medio de contratos específicos que se suscribirán entre el (los) organismo(s) nacional(es) participante(s) en el proyecto y el IICA.

ACUERDAN:

1. El Gobierno y el IICA se comprometen a cooperar en la ejecución del proyecto titulado "Cooperación Técnica para la Planificación de Empresas Asociativas de Productores Agropecuarios", cuyos objetivos, planes de trabajo, metas y actividades aparecen en el documento anexo que se considera parte integrante del presente convenio.

2. Obligaciones del IICA

El IICA se compromete a:

a. Prestar la cooperación técnica y financiarla anualmente con recursos del Fondo Simón Bolívar por las sumas estipuladas en el presupuesto aprobado por la Junta Directiva.

b. Dirigir y supervisar todas las acciones del proyecto contenidas en el Anexo 1 y de acuerdo con las políticas y normas del IICA.

c. Administrar los recursos asignados al proyecto de acuerdo con los procedimientos generales y normas contables establecidas por el IICA y aquellas específicas que se refieren al uso de los recursos del Fondo Simón Bolívar.

3. Obligaciones del Gobierno:

El Gobierno se compromete a:

a. Aportar al proyecto como contrapartida nacional las sumas estipuladas en el Anexo 1, para desarrollar el proyecto.

b. Proporcionar el apoyo legal y el de los organismos nacionales comprometidos en el proyecto, así como las facilidades físicas y operacionales que se requieran para el desarrollo del proyecto.

4. La vigencia del presente convenio está sujeta a la existencia de financiamiento y será de un año renovable automáticamente si ninguna de las partes lo denuncia con tres meses de antelación a su vencimiento.

El presente convenio se firma en dos ejemplares de igual tenor a los 10 días del mes de mayo de 1976 en la ciudad de Washington, y entra en vigencia desde esta fecha.

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO

(f) Tnte. Crnl. Rubén D. Paredes
Ministro

INSTITUTO DE CIENCIAS AGRICOLAS

(f) Dr. José Emilio G. Araujo
Director General

II. PROYECTO FONDO SIMON BOLIVAR - PANAMA

1. TITULO

Cooperación Técnica para la Planificación de Empresas Asociativas de Productos Agropecuarios.

2. SINTESIS DEL PROYECTO

Este es un proyecto para cooperar con varias unidades administrativas del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) en el mejoramiento de la formulación de los planes de explotación y de los registros físicos y contables de las empresas de grupos organizados de productores agropecuarios.

El objetivo del proyecto es revisar los planes de explotación actualmente en uso y formular esquemas de planificación; analizar los registros físicos y contables utilizados e introducir las modificaciones necesarias; capacitar personal en la aplicación de esos planes y registros, y consolidar a nivel nacional los requisitos de crédito y otros servicios que emergen de los planes de explotación.

La duración del proyecto es de 18 meses. Durante este período se estima que es posible elaborar los nuevos planes de explotación, capacitar el personal y dejar funcionando los mecanismos administrativos que realicen los ajustes en los planes de explotación cada vez que se juzgue necesario.

El costo del proyecto es de US$ 303.710, de los cuales el Fondo Simón Bolívar contribuirá con la suma de US$ 110.700. La contribución de Panamá es totalmente en especie y no implica desembolsos adicionales para el país.

El IICA, con recursos del Fondo Simón Bolívar, pondrá a disposición del MIDA dos técnicos que trabajarán conjuntamente con un equipo de cuatro técnicos de tiempo completo asignados por el Ministerio.

Al término del proyecto se espera (1) haber capacitado cerca de 40 técnicos, tanto de nivel nacional como regional en la elaboración y aplicación de planes de explotación y de registros físicos y contables, (2) haber elaborado y aplicado modelos mejorados de planes de explotación y de registros, (3) haber realizado la consolidación de los planes de explotación en cuanto a necesidades de créditos se refiere y (4) haber beneficiado la administración de cerca de 250 empresas de grupos organizados de productores agropecuarios.

3. NATURALEZA DEL PROBLEMA

Desde 1969 ha sido política del Gobierno de Panamá el propiciar el establecimiento de empresas de grupos organizados de productores agropecuarios. Dentro del marco de esta política, se crearon las organizaciones llamadas Asentamientos Campesinos y Juntas Agrarias de Producción, como unidades productivas que permiten, por un lado, mejorar la distribución

de ingreso y, por otro, constituyen el organismo a través del cual se posibilita al campesino la participación tanto en los aspectos relativos a la producción agrícola y percuaria modernizadas, como en la vida política económica y social del país.

En la actualidad existen 276 empresas, entre Asentamientos y Juntas Agrarias, que se han constituido desde 1969. Estas empresas se encuentran en distintos grados de desarrollo, debido a una serie de factores, tales como el tiempo de establecimiento, la naturaleza cuantitativa y cualitativa de sus miembros, los recursos con que cuentan y su utilización racional, calidad y cantidad de la asistencia recibida, etc. Es política actual del gobierno implementar un sistema empresarial que permita la consolidación de estos grupos como empresas productivas que puedan utilizar racionalmente sus recursos disponibles como una de las bases necesarias para facilitar la incorporación definitiva del campesino a la vida económica y social del país.

La consolidación de estas empresas conlleva la atención a aspectos tales como:

a. El conocimiento claro de los recursos con que cuenta.

b. La forma más racional de planificar su uso

c. El uso adecuado de tecnología

d. El registro y control del uso de los factores de la producción y la evaluación de los resultados técnicos y económicos

En las empresas existe falta de capacidad de los campesinos para tomar decisiones en el manejo de la empresa. Esto plantea la necesidad de la adopción de un sistema administrativo que tenga la dobre característica de ser de aplicación sencilla y objetiva, que permita finalmente el manejo apropiado de la empresa y que a la vez estimule a los propios campesinos a tomar las decisiones empresariales. Este propósito requiere de funcionamiento, en el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, de un equipo técnico cuya tarea sea la de implementar y capacitar funcionarios y campesinos en las actividades tendientes a mejorar el método de planificación de las empresas.

4. ANTECEDENTES

El MIDA a través de la Dirección Nacional de Producción, de la Dirección Nacional de Planificación Sectorial y del Departamento de Gestión de la Empresa de la Dirección Nacional de Desarrollo Social, han venido trabajando tanto en el mejoramiento de los sistemas de elaboración de planes anuales de explotación, como en el establecimiento de un sistema único de registro para empresas de grupos organizados de campesinos. En el primer caso se ha logrado un avance en relación con los sistemas tradicionales que se venían utilizando, al formularse un sistema de elaboración de planes anuales de explotación que permite

la participación de los campesinos miembros de las empresas y a la vez permite trabajar con información detallada. Esto hace posible una mayor coordinación de los programas de asistencia técnica del Estado y una mayor efectividad en la ejecución de los programas de crédito. En el segundo caso, o sea en la aplicación de un sistema unificado de registro, los resultados deben mejorarse sustancialmente.

Hasta ahora la aplicación del método no ha sido masiva en el país, ya que para tales efectos se requiere de la implantación de un programa de capacitación y de un fuerte apoyo institucional. El personal nacional dedicado a estas actividades ha sido escaso y la Dirección de Desarrollo Social, para estos efectos, sólo ha recibido la cooperación técnica de un funcionario de la FAO.

5. OBJETIVOS

a. Generales

Mejorar los aspectos empresariales de los grupos organizados de productores agropecuario, mediante la planificación de la producción a nivel de unidad, su consolidación en términos agregados y la concomitante capacitación a funcionarios, quienes la tramitarán a las bases campesinas.

b. Específicos

i. Revisar y perfeccionar los planes de explotación (PLEX) y los sistemas de registros físicos y contables actualmente en uso y establecer la metodología de aplicación a los niveles de base.

- Establecer el plan secuencial para la planificación de la producción que incluya: i) diagnóstico (físico, económico, administrativo y social), ii) elaboración de los planes de explotación, iii) aplicación de los planes iv) aplicación continua de controles contables y evaluación final de las actividades técnicas y económicas.

- Introducir el método de planificación las modificaciones y cambios necesarios, con base en las observaciones realizadas durante el seguimiento que se practicará en el período de su aplicación práctica.

- Consolidar la información de los planes de explotación a nivel regional y nacional.

ii. Capacitar funcionarios del MIDA y del Banco de Desarrollo Agropecuario en la elaboración e implantación de los planes de explotación y de los sistemas

de registro físicos y contables y en la consolidación de la información obtenida a nivel regional y de país. La capacitación contemplará dos áreas de acción: teórica y el seguimiento en servicio.

- Capacitación teórica: Se implantará en los tres niveles de ejecución, por separado. El personal nacional será capacitado por los técnicos internacionales; el personal regional será capacitado por personal nacional, supervisado por los técnicos internacionales y el personal de campo será capacitado por personal de nivel regional, supervisaso por personal de nivel nacional y por los técnicos internacionales.

- Capacitación práctica: Se realizará mediante el análisis de los planes de explotación y sistemas de registro actualmente en uso; el diseño y aplicación de modelos mejorados de esos planes y registros; y la evaluación a nivel de campo de los planes de explotación y registros para los grupos organizados. Se efectuará el seguimiento operativo requerido para detectar los cambios necesarios.

iii. Capacitar la Dirección Nacional de Desarrollo Social del MIDA para desarrollar la capacitación en las áreas objeto del Proyecto.

6. DURACION DEL PROYECTO

El proyecto tendrá una duración de 18 meses. Durante este plazo es posible evaluar la utilidad y aceptación de los planes de explotación y de los sistemas de registros físicos y contables (ya que cubren dos períodos de producción). Además en este plazo puede capacitarse el personal de nivel nacional que pondrá en marcha el sistema permanente de uso y evaluación de los planes y registros.

7. ORGANISMOS PARTICIPANTES

Externo: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, Fondo Simón Bolívar para el Desarrollo Rural de América Latina.

Interno: Ministerio de Desarrollo Agropecuario. El proyecto se canalizará a través de las Direcciones de Planificación Sectorial, Desarrollo Social y Producción Agropecuaria, con la participación estrecha del Banco de Desarrollo Agropecucuario.

8. EJECUCION Y CRONOLOGIA DEL PROYECTO

a. Objetivo

Revisión y perfeccionamiento de los planes de explotación y los sistemas de registros. Para cumplir con este objetivo se ejecutarán las siguientes acciones, durante el tiempo de duración del proyecto.

ACCIONES	FECHA
LLegada de lo dos técnicos internacionales a Panamá	Julio/76
Establecimiento de criterios para reelaborar el Plan de Producción y los sistemas de registros físicos y contables	Julio/76
Diseño de modelos primarios de plan de explotaciones y de registros	Agosto y setiembre/76
Prueba de los modelos primarios en el campo	Setiembre/76
Elaboración de los modelos corregidos	Octubre/76
Utilización generalizada de los modelos corregidos	Octubre y noviembre/76
Consolidación de información obtenida de los planes de explotación	Diciembre/76
Evaluación permanente de los modelos	Enero - junio/77
Introducción de nuevas correciones a los modelos, según la evaluación	Julio-diciembre/77

b. Objetivo: Capacitación de personal

Para lograr este objetivo se desarrollarán las siguientes acciones, durante el tiempo de duración del proyecto:

ACCIONES	FECHA
Talles para la elaboración de los modelos corregidos de plan de explotación y de registros físicos y contables. (Funcionarios a niveles técnico, nacionales y regionales)	Octubre/76
Curso y capacitación en servicio a funcionarios sobre utilización de los modelos	Octubre-noviembre/76
Funcionarios a nivel nacional	
Funcionarios a nivel regional	
Funcionarios a nivel de base	

ACCIONES	FECHA
Taller sobre Metodología de Consolidación de Información	Noviembre/76
Capacitación a nivel campesino	Enero-junio/77
Taller sobre ajustes a los modelos	Noviembre/77

9 COSTOS DEL PROYECTO

El costo total del proyecto es de U.S. $303.710 (1B/=1US$). De este total el MIDA contribuirá con U.S. $192.940 y el IICA con U.S. $110.770. Los costos totales se refieren a los 18 meses de operación del proyecto.

a. Costos según objeto de gasto

i. Personal

- Personal internacional: dos técnicos a U.S. $2.000/mes x 18 meses — 72.000

- Personal nacional:

  Tres funcionarios del MIDA y uno del Banco de Desarrollo Agropecuario Cuatro técnicos x U.S. $600/mes x 18 meses — 43.200

  Tres funcionarios regionales x 10 regiones x 4 meses/funcionario/año x U.S. $450/mes — 81.000

  Tres secretarias: 18 meses/secretaria x 3 secretarias x U.S. $200/mes (de las tres secretarias una será pagada por el IICA) — 10.800

ii. Gastos de Operación

- Viáticos del personal internacional: 150 días/año x U.S. $20/día x 2 funcionarios — 9.000

- Viáticos del personal nacional

  15 días/mes/funcionario: 4 funcionarios de nivelnnacional x U.S.$5/día — 5.400

30 funcionarios regionales de tiempo parcial (4 meses dedicados al proyecto) x 15 días de viáticos/mes x U.S. $5/día	13.500
- Conferencistas contratados: asesoría técnica: 2 meses/hombre: transporte U.S. $500; viáticos: 60 días x U.S. $35/día	2.600
iii. Servicios Generales	
- Vehículo de trabajo (3) (2 del MIDA 1 del IICA)	21.000
- Equipo de oficina (MIDA)	2.100
- Mantenimiento de vehículos: 150 días/año x 200 Kms/día x U.S. $0.10/ Kilómetro	13.500
- Impresión de documentos (IICA)	2.000
total	276.100
iv. Imprevistos (10% sobre el total)	27.610
TOTAL U.S.	$303.710

b. Costos según fuente de financiamiento

(Datos en dólares equivalentes a balboas)

Renglón de Gasto	Total	Fondos Nacionales	Fondo Simón Bolívar
Personal	207.000	131.400	75.600
Operación	30.500	18.900	11.600
Servicios Generales	38.600	25.100	13.500
TOTAL	$ 276.100	175.400	100.700
Imprevistos (10%)	27.610	17.540	10.070
TOTAL	$ 303.710	192.940	110.770

c. Costos según características de las inversiones

Renglón de Gasto	FONDOS NACIONALES Inversiones Presupuestadas	FONDOS NACIONALES Inversiones Adicionales	FONDO SIMON BOLIVAR Inversiones Presupuestadas	FONDO SIMON BOLIVAR Inversiones Ad cionales
Personal	131.400		75.600	
Operación	18.900		11.600	
Servicios Generales	25.100		13.500	
Imprevistos	17.540		10.070	

10. SITUACION AL FINAL DEL PROYECTO

Al término del proyecto se espera haber capacitado cerca de 40 técnicos, tanto de nivel nacional como regional en la elaboración y aplicación de planes de explotación y de registros físicos y contables; haber elaborado y aplicado modelos mejorados de planes de explotación y de registros; haber realizado la consolidación de los planes de explotación en cuanto a necesidades de crédito se refiere y haber beneficiado, indirectamente, la administración de cerca de 250 empresas de grupos organizados de producción agropecuarios.

CARTA DE ENTENDIMIENTO

Los abajo firmantes considerando:

1. Que con fecha 10 de mayo de 1976 se firmó un convenio para la ejecución de un proyecto con aportes del Fondo Simón Bolívar, tal como lo establece el Artículo 13 del Reglamento del Fondo.

2. Que dicho convenio se vence el día 10 de mayo de 1977 y que la cláusula cuatro (4) establece que su renovación será automática a menos que alguna de las dos partes norifiquen por escrito su intención de cambiarlo.

3. Que hasta el presente se han venido cumpliendo a satasfacción las acciones y actividades que aparecen en el anexo del convenio formando parte del proyecto.

4. Y que el Artículo 18 del Reglamento del Fondo, establece que el Programa-Presupuesto del Fondo, debe coincidir con el período fiscal del IICA y el Artículo 23 (b) establece que las operaciones del Fondo deben ajustarse a las normas y estructuras establecidas por el Instituto.

CONVIENEN:

a. Ajustar la vigencia del convenio correspondiente al Proyecto del Fondo Simón Bolívar hasta el 30 de junio del presente año.

b. Considerar el 1º de julio de 1977 como la nueva fecha de renovación del Convenio, tal como está previsto en la cláusula pertinente del respectivo convenio, hasta el 30 de junio de 1978.

c. Aprovechar la fecha de renovación y la preparación del Programa Operativo correspondiente, para conjuntamente hacer los ajustes necesarios al proyecto, a fin de que cumpla mejor los objetivos y metas propuestas y en beneficio de los organismos contratantes.

Ministerio de Desarrollo Agropecuario	Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas - OEA
Tte. Col. Rubén Darío Paredes Ministro	Noel A. García Director Oficina IICA en Panamá

III. RESUMEN DE PROYECTO VIGENTE (Julio 1979)

1. DEFINICION DEL PROBLEMA DEL PAIS

Transcurridos nueve años del proceso de formación de empresas campesinas de producción agropecuaria, se comprueba la importancia de realizar un esfuerzo de apoyo definitivo a los dos centenares de empresas existentes, de tal forma que alcancen los niveles necesario de funcionamiento eficiente, en lo económico-productivo y en lo social, como para consolidar la existencia del sector reformado y su rol en beneficio del desarrollo nacional

2. IDENTIFICACION DE LOS ORGANISMOS RESPONSABLES DE LA EJECUCION DE LAS ACCIONES DEL PAIS

Organismos	Responsabilidad
Dirección Nacional de Desarrollo Social	Formación de empresas, capacitación de campesinos y funcionarios, gestión de servicio básicos; planes de explotación y asistencia técnica.
Banco de Desarrollo Agropecuario	Plan de crédito-financiamiento y asistencia crediticia.
Dirección Nacional de Reforma Agraria	Inventariar, adquirir tierras y mensurar; demarcarlas, adjudicarlas y reasentar.
Instituto de Mercadeo Agropecuario	Garantizar precios, comprar y vender productos agropecuarios y ampliar mercados
Instituto de Investigaciones Agropecuarias	Diagnosticar situaciones, estudiar paquetes tecnológicos y transferir nueva tecnología.
Dirección Nacional de Planificación Sectorial	Formular planes sectoriales y evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos del MIDA.
Dirección Nacional de Recursos Naturales Renovables	Inventario, administración y conservación de recursos naturales renovables.

3. DEFINICION Y NATURALEZA DEL PROBLEMA QUE INTENTA RESOLVER EL IICA

Varias son las acciones realizadas por distintas Direcciones del MIDA y otras Instituciones orientadas a apoyar a las Empresas Asociativas, per dichas actividades no están claramente definidas en las políticas de estas Instituciones. Estas acciones no son coordinadas ni conjuntamente orientadas a la búsqueda de soluciones globales a problemas que en distintas medidas están afectando el desarrollo de las Empresas Asociativas. Además, los esfuerzos realizados solo tienden a neutralizar los efectos de esos problemas y no sus causas.

Así, a pesar de tener varios años de formados, los Asentamientos no han logrado establecer organizaciones eficientes ni en lo económico productivo ni en lo social.

En síntesis, el desarrollo y fortalecimiento de las empresas campesinas requiere de un apoyo sistematizado en las áreas de organización-participación y de planificación-gestión.

El problema, por ende, se sitúa en un primer nivel, en las Empresas mismas, en un segundo nivel, en la capacidad de los organismos públicos pertinentes para apoyar a los campesinos en la solución de los problemas señalados.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO IICA

4.1 Objetivo General

Definición del objetivo general del proyecto del IICA

Cooperar con la DNDS del MIDA y otros organismos del Sector Público Agrícola para fortalecer y desarrollar a las Empresas Asociativas de Productores Agropecuarios.

4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del presente proyecto están enmarcados en dos niveles de acción, los cuales son:

Nivel Nacional

Colaborar con la DNDS del MIDA en la implementación de un sistema de planificación, organización y seguimiento a las Empresas Asociativas existentes en el país.

Nivel Regional

Cooperar con la DNDS y otras dependencias del MIDA en las actividades de fortalecimiento y desarrollo de 20 Empresas Asociativas ubicadas en el Oriente Chiricano, a efectos de elevar sus niveles organizativos en lo social y en lo económico productivo, incluyendo planificación y gestión de las empresas.

5. OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO IICA

5.1. Definición de metas

Se presentan para cada una de las instituciones y organismos con quienes se desarrollarán actividades.

Dirección Nacional de Desarrollo Social

a. Nivel Nacional

i. Institucionalizar el sistema de planificación, seguimiento y evaluación de Planes de Explotación (PLEX) y Sistema Unico de Registro (SUR) Seguimiento y Evaluación.

ii. Reorganizar el Departamento de Capacitación Campesina buscando una estructura orgánica acorde a las necesidades reales de capacitación para técnicos y campesinoes.

iii. Institucionalización de los Planes de Consolidación Empresarial Campesina.

b. Nivel Regional

i. Implantar el sistema de planificación, seguimiento y evaluación en el conjunto de empresas de un área determinada mediante la elaboración y ejecución de un Plan de Desarrollo (PLADE) de mediano plazo (5 años), desglosado en planes operativos anuales.

ii. Lograr la creación de mecanismos de coordinación del MIDA-BDA-IMA-IDIAP-RENARE y DINRA.

5.2 Para las acciones con la DINRA (Nivel Nacional)

a. Lograr la aprobación de una legislación de formas de tenencia.

b. Lograr la conclusión de una reglamentación de las adjudicaciones de tierra y de los asentamientos.

5.3 Para las acciones con el IMA (Nivel Regional)

a. Lograr la definición de una estrategia para mejorar los sistemas de comercialización en la Región escogida.

5.4 Para las acciones con RENARE (Nivel Regional)

a. Lograr la elaboración de un inventario y planificación del uso de los recursos naturales para las Empresas Asociativas del área escogida.

b. Establecer mecanismos de coordinación con el IDIAP buscando que las investigaciones se orienten a la obtención de aquellos sistemas de producción que mejoren el uso de los recursos naturales del área.

5.5 Para las acciones con otras organizaciones (BDA, UNP-Facultad de Agronomía, IDIAP y otros)

a. Lograr la participación, de estos organismos en el proceso de desarrollo de un grupo de empresas asociativas.

b. Institucionalizar la consolidación de las mismas mediante la colaboración que puedan prestar para el proceso de elaboración, implementación y evaluación del PLADE a nivel regional.

ANEXO Nº4

INFORMES, CONSULTORES, BECARIOS Y DOCUMENTOS ELABORADOS

I. INFORMES

A. Año 1976-1977

1. Actividades Programadas y Realizadas:

VI.XNP.221 Establecimiento de Criterios

VI.XNP.212 Diseño, prueba y elaboración de Planes de Explotación y Registros

VI.XNP.213 Taller para elaboración de Modelos de Planes de Explotación y Registros

VI.XNP.214 Cursos sobre utilización de los Modelos

2. Actividades Realizadas y no Programadas:

Ninguna

3. Síntesis Estadística:

3.1 Lista de las instituciones colaboradoras y beneficiarias:

Ministerio de Desarrollo Agropecuario
-Dirección Nacional de Desarrollo Social
-Dirección Nacional de Reforma Agraria
-Dirección Nacional de Recursos Naturales Renovables
-Instituto de Investigaciones Agropecuarias
-Dirección Nacional de Producción Agrícola
-Dirección Nacional de Producción Pecuaria
-Direcciones Regionales
Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA)
Confederación Nacional de Asentamientos Campesinos (CONAC)
Federación Nacional de Asentamientos Campesinos

3.2 Resumen númerico de participantes:

Según instituciones y actividades:

ACTIVIDADES	INSTITUCIONES					
	IICA	MIDA	BDA	CONAC	OTROS	TOTAL
VI.XNP.211	4	3	-	-	-	7
VI.XNP.212	7	36	10	-	-	53
VI.XNP.213	9	20	5	1	1	36
VI.XNP.214	3	81	9	19	-	112
TOTAL:	23	140	24	20	1	208

Resumen según actividades y carácter de la participación:

Carácter de la Participación	ACTIVIDADES				
	211	212	213	214	TOTAL
Asistentes	-	-	26	95	121
Colaboradores	5	51	-	4	60
Conferencistas	-	-	9	8	17
Responsables	2	2	1	5	10
					208

4. Estado actual del Proyecto:

4.1 Síntesis

El cumplimiento de la Actividad VI.XNP.211, permitió establecer los criterios y la metodología, a ser empleadas para el logro de los objetivos previstos en el Proyecto.

Con el desarrollo de la Actividad VI.XNP.212, se cumplieron parcialmente los objetivos específicos. Se dice parcialmente debido a que en esa época se estaban realizando las actividades agropecuarias, lo cual no permitió hacer el levantamiento de los Planes de Explotación, la aprobación de los planes de crédito, etc., postergándose así la continuidad de las actividades previstas.

- Se revisaron los Planes de Explotación (PLEX), se sugirieron y efectuaron modificaciones, para que su implementación permita su evaluación permanente, así como, para que la programación de actividades se base en el diagnóstico de la empresa.
- Se estableció el plan secuencial para la planificación.
- Se están realizando diagnósticos de recursos físicos, humanos, económicos y socio-administrativos de 60 asentamientos, seleccionados por las Regiones.
- Se estableció un mecanismo para la elaboración de los Planes de Explotación.
- Los Planes de Explotación se realizarán en el período de setiembre a diciembre del corriente año.
- La aplicación de dichos Planes se hará en el año agrícola (abril 78-marzo 79).
- La evaluación deberá ser posterior al mes de marzo de 1979.
- Los sistemas de registros aún no se implantaron. La actividad se está iniciando.
- La introducción de modificaciones al método de planificación, con base a las observaciones realizadas durante el seguimiento, se hará en el período agrícola (abril 78-marzo 79).
- Se codificó el documento del PLEX con el objeto de totalizar las necesidades de crédito, insumos, horas máquinas por regiones y a nivel nacional. La codificación se hizo con objeto de que los resultados se obtengan a través de computadoras electrónicas.

4.2 En el área de capacitación, se estableció un programa acorde con el proyecto.

- Capacitación teórica:

  Se cumplió con la capacitación de funcionarios a nivel nacional. Esta capacitación estuvo a cargo de técnicos del IICA.

Esta actividad VI.XNP.213 se realizó en el mes de abril, y capacitó a 26 funcionarios de alto nivel. (20 del MIDA, 5 del BDA y 1 de la CONAC).

- La capacitación de los niveles regionales se realizó en los meses de mayo-junio. Fueron capacitados en técnicas de planificación con base al diagnóstico, 103 personas, de las cuales 61 son funcionarios del MIDA y 15 del BDA; los restantes son líderes campesinos.
- Capacitación a agricultores, se hará entre los meses de agosto a diciembre de 1977.
- La capacitación, tanto a nivel nacional como a nivel regional, fue de tipo teórico-práctico.

4.3 Se capacitó a 10 funcionarios de la Dirección Nacional de Desarrollo Social para la capacitación en las áreas objeto del Proyecto.
Esta capacitación se hizo a través del Curso Nacional y del asentamiento permanente en las actividades que se están realizando.

B. Año 1977-1978

1. Actividades Programadas y Realizadas:

VI.XNP.2.1.1	Asesoría y capacitación para la implantación de los Planes de Explotación y Registros.
VI.XNP.2.1.2	Consolidación de la información a nivel nacional.
VI.XNP.2.1.3	Evaluación permanente de los Modelos.
VI.XNP.2.1.4	Taller sobre Metodología de la Enseñanza.
VI.XNP.2.1.5	Cursos sobre Planificación de Empresas Asociativas a productores organizados.
VI.XNP.2.1.6	Cooperación técnica para el fortalecimiento del Departamento de Organización Campesina de Desarrollo Social.

Estas actividades se realizaron conforme a lo programado. Sin embargo, algunas de las mismas no se cumplieron en el plazo previsto, la justificación se encuentra en los informes finales de actividades. La Actividad VI.XNP.2.1.3, Evaluación Permanente de los Modelos, tiene continuidad en el Operativo 1978/79.

2. Actividades Realizadas y no Programadas:

Se participó en la confección del Diagnóstico Institucional de la Dirección Nacional de Desarrollo Social, que sirvió de base para la preparación del "Proyecto del Fondo Simón Bolívar", que posiblemente se transformará en el próximo operativo en el "Proyecto Integral" de la Oficina del IICA en Panamá.

3. Síntesis Estadística:

3.1 Lista de las Instituciones colaboradoras y beneficiarias:

Dirección Nacional de Desarrollo Social - MIDA
Banco de Desarrollo Agropecuario (BDAO)
Confederación Nacional de Asentamientos Campesinos (CONAC)
Direcciones Regionales - MIDA
Contraloría General de la República
Dirección Nacional de Semillas - MIDA
Dirección Nacional de Maquinaria - MIDA
Dirección Nacional de Reforma Agraria
Empresa Privada

3.2 Resumen numérico de participantes:

i. según país y actividades

Actividades	País (Panamá)
VI.XNP.2.1.1.	20
VI.XNP.2.1.2	7
VI.XNP.2.1.3	7
VI.XNP.2.1.4	28
VI.XNP.2.1.5	85
VI.XNP.2.1.6	6
	153

ii. según carácter de la participación y países:

Carácter de la participación	País (Panamá)
Asistente	105
Colaboradores	28
Conferenciastas	4
etc.	16
TOTAL	153

4. Estado del Proyecto:

El cumplimiento de las actividades previstas, permitió establecer metodologías que servirán para planificar en función a las disponibilidades de recursos de las Empresas Asociativas, el establecimiento de instrumentos que contribuirán a dar seguimiento a la ejecución de los planes de producción y finalmente permitirán evaluar a dichos planes. Para el cumplimiento de los programas administrativos, y en búsqueda de que los mismos sean a accesibles a los agricultores, se ha apoyado el programa de Capacitación en aspectos de diagnóstico y planificación de las Empresas Asociativas

La realización de los diagnósticos físicos-socio-económicos y administrativos, permitió identificar y cuantificar la problemática causante de la no consolidación de las Empresas Asociativas. Dado que el problema identificado concuerda con los objetivos que el Gobierno de Panamá establece en el Plan Quinquenal de Desarrollo y de que gran parte de las actividades oficiales del Ministerio de Desarrollo Agropecuario y de otras instituciones públicas, orienta sus acciones al apoyo del Sector Reformado, se pudo establecer como problema del país la no consolidación de unas 270 empresas asociativas de productores agropecuarios. El mismo trabajo de diagnóstico, identificó los factores que están incidiendo en la no consolidación de las Empresas. Una vez identificados los factores y estudiados los planes y programas de los distintos órganos oficiales encargados de realizar acciones relacionadas con dichos factores, permite plantear la necesidad de que el Proyecto intensifique el desarrollo de actividades, apoyando a otros organismos como: el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (IDIAP), Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), Dirección Nacional de Reforma Agraria, Dirección Nacional de Producción Agropecuaria, etc.

C. Año 1978-1979

1. Actividades Programadas y Realizadas

VI.XNP.2.1.1 Implantación de los Sistamas Unico Registros (SUR) y Evaluación de los Planes de Explotación (PLEX)

VI.XNP.2.1.2 Planificación de Empresas Asociativas de Productos Agropecuarios.

VI.XNP.2.1.3 Capacitar a funcionarios y agricultores en aspectos organizativos.

VI.XNP.2.1.4 Apoyo a la realización de diagnósticos organizativos en Asentamientos Campesinos.

VI.XNP.2.1.5 Capacitación de metodologías de aprendizaje y manejos de equipo aud ovisuales.

VI.XNP.2.1.6 Apoyo al Instituto Agropecuario de Panamá.

VI.XNP.2.1.7 Apoyo a la Unidad de Estadística y Evaluación.

2. Actividades Realizadas y no Programadas:

Curso taller sobre transferencia de tecnología.

3. Síntesis Estadísticas:

3.1 Lista de las instituciones colaboradoras y beneficiarias:

Ministerio de Desarrollo Agropecuario

-Dirección Nacional de Desarrollo Social

-Dirección Nacional de Reforma Agraria

-Dirección Nacional de Recursos Naturales Renovables

-Instituto de Investigaciones Agropecuarias

-Dirección Nacional de Producción Agrícola

-Dirección Nacional de Producción Pecuaria

-Direcciones Regionales

Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA)

Confederación Nacional de Asentamientos Campesinos (CONAC)

Federación Nacional de Asentamientos Campesinos

3.2 Resumen númerico de participantes:

Según instituciones y actividades:

ACTIVIDADES	INSTITUCIONES					
	IICA	MIDA	BDA	CONAC	OTROS	TOTAL
VI.XNP.2.1.1	4	3	-	-	-	7
VI.XNP.2.1.2	7	36	10	-	-	53
VI.XNP.2.1.3	9	20	5	1	1	36
VI.XNP.2.1.4	3	81	9	19	-	112
TOTAL	23	140	24	20	1	208

Resumen según actividades y carácter de la participación:

Caracter de la Participación	ACTIVIDADES				
	211	212	213	214	TOTAL
Asistentes	-	-	26	95	121
Colaboradores	5	51	-	4	60
Conferencistas	-	-	9	8	17
Responsables	2	2	1	5	10
TOTAL	7	53	36	112	208

4. Estado actual del Proyecto:

En cumplimiento a la actividad VI.XNP.2.1.1, se coopero con las implantaciones del Sur y del PLEX.

Por otra parte en la planificación de Empresas Asociativas de Productos Agropecuarios, se concentraron esfuerzos en 20 asentamientos del Centro de Oriente de Chiriquí, donde el próximo año fiscal se elaborarán proyectos de desarrollo agropecuario (VI.XNP.2.1.2).

La actividad VI.XNP.2.1.3 consistió en capacitar a funcionarios Nacionales y Regionales en aspectos organizativos. Esta capacitación se realizó en 2 cursos en lo que participaron 61 funcionarios.

En lo referente a los diagnósticos organisativos, finalizó un estudio para 70 Empresas Asociativas.

En la capacitación, metodología y manejo de equipo audiovisuales sólo se efectuaron parcialmente las acciones previstas debido a que se preparó un proyecto con el objeto de ser presentado a consideración de la FAO a fin de obtener financiamiento para el mismo, pero hasta la fecha dichas negociaciones se encuentran suspendidas.

Las acciones emprendidas con la actividad VI.XNP.2.1.6 se concretaron através de un consultor y un análisis desde el punto de vista económico de los resultados de las investigaciones concluídas.

Por último mediante la actividad VI.XNP.2.1.7 se prepararon metodologías para la evaluación de las actividades de los Departamentos de la Dirección Nacional de Desarrollo Social y se elaboró un sistema para captación, manejo y difusión de informaciones.

D. 2º Semestre 1979

PROYECTO FSB/PANAMA (VI.XNP.2.1)
SINTESIS DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1979

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CODIGO DE LA ACTIVIDAD	ACCIONES DESARROLLADAS	PRODUCTO OBTENIDO
Colaborar con la DNDS del MIDA en la implementación de un sistema de planificación, organización y seguimiento a las empresas asociativas existentes en el país	VI.XNP.2.1.1	1. Reuniones con técnicos de desarrollo social, producción agrícola y producción pecuaria de 9 provincias, a fin de explicar la necesidad de masificar el uso del PLEX y SUR 2. Elaboración y supervisión de los llenados y análisis de formatos para el sistema de seguimiento.	1. Elaboración de 122 SUR y 200 PLEX. 2. Capacitación de 31 técnicos en lo referente a SUR y PLEX 3. Publicación del documento "Concepto de Organización Administrativa".
Cooperar con la DNDS y otras dependencias del MIDA en las actividades de fortalecimiento y desarrollo de empresas asociativas ubicadas en Chiriquí, a efectos de elevar sus niveles organizativos en los social y económico productivo incluyendo planificación y gestión de la empresa	VI.XNP.2.1.2	1. Curso de capacitación técnico productiva (transferencia de tecnología), para funcionarios nacionales y regionales 2. Asesoría para un programa regional de capacitación técnico-productiva para asentamientos de Herrera y Veraguas	1. Capacitación de 102 funcionarios del MIDA 2. Elaboración de un Programa Regional de Capacitación
	VI.XNP.2.1.3	1. Análisis del contenido del informe y reformulación parcial	1. Publicación del Diagnóstico de la Organización de Asentamientos Campesinos de Herrera, Capira y Los Santos
	VI.XNP.2.1.4	1. Recolección y análisis de informaciónes referentes a los recursos humanos de capital y naturales de 20 asentamientos de Chiriquí	1. Borrador del diagnóstico
	VI.XNP.2.1.5	1. Consultoría para la finalización de reglamentación	1. Se presentó al Despacho Superior del MIDA el anteproyecto de Ley sobre organizaciones campesinas.
	VI.XNP.2.1.6	1. Reuniones con instit. del Sector Público Agric. Reg. de Chiriquí (MIDA, BDA, COAGRO, ENDEMA y Corporación Franteriza	1. Se cooperó con la Comisión de Ejecuc. de la EMPA en la creación y funcionamiento de un sistema interinstitucional

II. LISTA DE BECARIOS DEL PROYECTO MIDA/IICA-FSB. PERIODO 1978-80

NOMBRE	ESPECIALIDAD	MESES BECA	INSTITUCION DONDE ACTUALMENTE TRABAJA	CARGO
Alfonso Aponte	Administración de Empresas	6	Desarrollo Social-MIDA	Encargado de PLADE
José Luis Rodríguez	Economista Agrícola	6	Banco Nacional de Panamá	Analista de Proyectos Agrícolas
José A. González	Administración de Empresas	3	MIDA-Darién	Administrador
Luis César	Economista	6	Desarrollo Social-MIDA	Encargado SUR
José Guevara	Administración de Empresas	6	Desarrollo Social-MIDA	PLADE
Ruben Quirós	Administración de Empresas	6	Desarrollo Social - R-1	EMPA
Jorge Vega	Administración de Empresas	6	Desarrollo Social-MIDA	PLADE
Alcibiades Ramos	Administración de Empresas	6	Región -MIDA	EMAPACHI
Abercio González	Administración de Empresas	6	Región 7-MIDA	Coordinador de Administración Rural
Luis O. Hernández	Administración de Empresas	6	MIDA Región 5	Coordinador de Desarrollo Social
Sergio Sanjur	Administración de Empresas	3	MIDA Acuacultura	
Tomás Castrellón	Administración de Empresas	3	MIDA Región 1	Administrador

III LISTA DE CONSULTORES QUE COOPERARON CON EL PROYECTO FSB/PANAMA (1979)

1. Sr. Daniel Martínez (Peruano). Consultor en Organización, colaboró durante 2 meses en la finalización del Diagnóstico Organizativo.

2. Sr. Francisco Oliart (Peruano). Consultor en Legislación Agraria. El Dr. Oliart fue escogido para cooperar en la conceptualización de la EMPA. Sin embargo, dada la necesidad de presentar al Despacho Superior la Ley de Reglamentación de Asentamientos Campesinos, colaboró en la finalización de esta actividad programada (VI.XNP.2.1.5). Su consultoría fue de 7 días.

3. Sr. Edwin Molina (panameño). Consultor en Comunicaciones; cooperó durante 10 días como instructor del Curso de Transferencia de Tecnología.

IV. LISTA DE DOCUMENTOS PRODUCIDOS

1. Propuesta sistema de generación y trasferencia de tecnología adecuada a la producción y comercialización agropecuaria. (mimeografiado)
2. Proyecto: Plan para la consolidación de la organización en los asentamientos campesinos (mimeografiado)
3. Proyecto F.S.B. Informe sobre el Dpto. de Organización de la Dirección Nacional de Desarrollo Social del MIDA. 1977 (mimegrafiado)
4. Diagnósticos de Empresas Asociativas de productores agropecuarios Nº6 al 14, 16, 17 y 20, de las regiones de Herrera, Chiriquí, Capira y Buenavista.
5. Aspectos metodológicos para los diagnósticos
6. Diagnósticos y perspectivas de las organizaciones campesinas en Panamá: Capira, Buenavista, Chiriquí, Herrera, Chepo, Los Santos y Veraguas
7. Diagnóstico socioeconómico de asentamientos campesinos, instrucciones para llenar la Boleta (mimeografiado)
8. Proyecto de Cooperación Técnica para la Planificación de Empresas Asociativas de Productores Agropecuarios. Fase: Diagnóstico, aspectos metodológicos (mimeografiado)
9. Plan de investigación (mimeografiado)
10. Diagnóstico Institucional, Dirección de Desarrollo Social Panamá (mimeografiado)
11. Propuesta: Aspectos institucionales y metodológicos del sistema de generación y transferencia de tecnología de organización y gestión de empresas agropecuarias (mimeografiado)
12. Sistema para la Planificación de Empresas Asociativas (INVENTARIO)
13. Sistema de Planificación de Empresas Asociativas (Registros Agropecuarios)
14. Sistema de Planificación de Empresas Asociativas (Patrones de Gastos)
15. Diagnóstico de la Organización de Asentamientos Campesinos de Herrera, Capira y Los Santos

16. Concepto de Organización Administrativa

V. LISTA DE DOCUMENTOS REFORMULADOS O EN ETAPA DE PUBLICACION (1980)

1. Metodología para Planes de Desarrollo
2. Conceptualización y Reglamentos de una Empresa Múltiple de Producción Agropecuaria
3. Diagnóstico físico y socioeconómico de asentamientos del c centro y oriente de Chiriquí

IICA

DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA