DIAGNOSTICO DE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN LOS ASENTAMIENTOS CAMPESINOS

METODOLOGIA

DOCUMENTO Nº 12

PANAMA, 1978

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
FONDO SIMON BOLIVAR

DIAGNOSTICO DE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN LOS ASENTAMIENTOS CAMPESINOS

(LA ORGANIZACION CAMPESINA)

METODOLOGIA

PANAMA, JULIO DE 1978

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE
CIENCIAS AGRICOLAS
FONDO SIMON BOLIVAR

00005582

I N D I C E

1. MARCO TEORICO PARA EL DIAGNOSTICO.

Marco Teórico para el Diagnóstico:

El surgimiento de los asentamientos campesinos a partir del año 1969 no debe ser considerado como un hecho casual, sino, por el contrario, como algo resultante de la situación del agro panameño hasta ese momento.

Hasta 1968 la estructura agraria panameña se caracterizaba, en cuanto al régimen de propiedad, por la explotación individual de la tierra.

Explotación que podía adquirir diversas formas según fuere el productor propietario, arrendatario u ocupante precario de la tierra que trabajaba.

El régimen de explotación individual de la tierra se caracterizaba (salvo en algunos casos de cierto grado de desarrollo por disponibilidad de capital y medios técnicos adecuados) por una forma de producir de caracter artesanal, lo cual a su vez daba origen a la situación de marginalidad económica y social del productor. Marginalidad que se manifestaba principalmente en:

1. Dificultad de acceso al crédito.
2. Imposibilidad de acceso a la compra de insumos y maquinarias.
3. Dificultad para "ingresar" al mercado con posibilidades competitivas debido al escaso volumen de la oferta y altos costos de producción.
4. Producción mayoritariamente para el autoconsumo.
5. Baja generación de empleo.

Por otra parte, el Estado, debido a la atomización de la actividad productiva (multitud de productores individuales) no estaba en condiciones de prestar eficazmente los servicios tanto de índole Técnico, Económico (crédito, comercialización, asistencia técnica, etc.) como de índole social (salud, educación, vivienda, etc.).

Es a partir de ésta situación, descrita en sus características generales, que en 1969 comenzaron a desarrollarse los asentamientos como una forma superior de organización económica - social. En este sentido el asentamiento debe consti

tuirse en instrumento que contribuya a la superación de la marginalidad de grandes sectores del campesinado y de la forma artesanal de producción predominante en el agro hasta entonces.

Este objetivo general debe concretarse en objetivos mensurables, considerando al asentamiento tanto en su aspecto socialcomo en su aspecto económico - financiero. Es así que, de acuerdo a lo que hasta la fecha se viene planteando, el asentamiento debe permitir alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Implementación de servicios sociales propios del asentamiento.
2. Aprovechamiento de los servicios del estado; Económicos-Sociales.
3. Mejoramiento en el uso de los recursos para la producción.
4. Generación de empleo.
5. Mejoramiento en las posibilidades de comercialización:
   a. Mayor volumen de producción.
   b. Selección de mercados.
   c. Reducción de costos de producción y de comercialización.
   d. Infraestructura para comercializar la producción.
6. Acumulación Social:

   Se debe subrayar la acumulación social, por cuanto, a nivel de los objetivos, es el elemento que caracteriza al asentamiento y lo distingue de cualquier otro tipo de organizaciones productivas.

   Para lograr estos objetivos concretos los asentados deben utilizar en la forma más eficiente posible los recursos de que disponen (tierra, capital y trabajo).

   Ahora bien, el uso de estos Recursos, no debe ser una práctica anárquica o espontánea,

sino que para garantizar la racionalidad en el uso de los mismos a fin de lograr los objetivos antes señalados, los asentados deben considerar la adopción de determinadas prácticas administrativas, prácticas estas que deben responder a las características ideológico - culturales del grupo que lo constituye y cuyo elemento central, por ser asentamiento, debe de ser la práctica de la autogestión. Finalmente, debe considerarse que la adopción de las prácticas administrativas para el racional uso de los Recursos disponibles no garantiza por si sola que los objetivos señalados vayan a lograrse. Es preciso considerar el rol del Estado, por cuanto el asentamiento no puede ser considerado como una isla dentro del conjunto de la economía Nacional, sino como una unidad interdependiente, por las relaciones que como comprador y como vendedor (gráfica 1) mantiene con el resto de los sectores económicos del país.

Que esas relaciones le sean favorables o desfavorables al asentamiento dependerá en gran medida del rol que el Estado desempeña como elemento regulador de la Economía Nacional.

Todo lo señalado hasta aquí se puede resumir en el siguiente marco de referencia para el diagnóstico (gráfica 2).

a. Se está realizando un tránsito de una determinada forma de producción a otra.

b. Este tránsito se realiza en función de unos objetivos concretos.

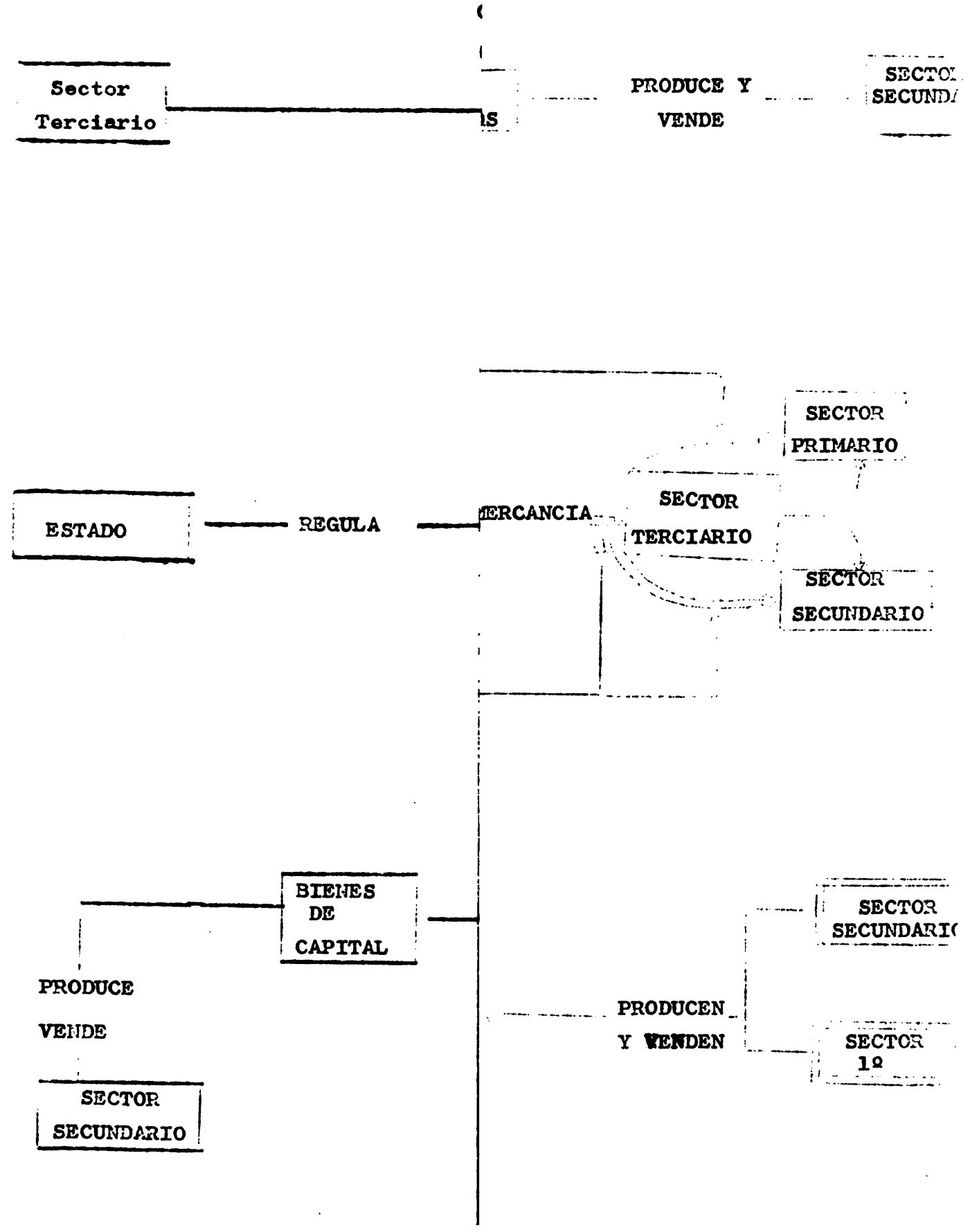
c. Para lograr estos objetivos el grupo debe organizarse de forma tal que garantice el uso más racional posible de los recursos a su disposición y debe recibir el apoyo necesario por parte del Estado.

Por tanto, el diagnóstico deberá permitir que se conozca:

1. Cuales son los objetivos concretos que los asentados han asignado a su asentamiento.

2. Si las prácticas administrativas utilizadas, incluyendo la organización, son adecuadas o inadecuadas para lograr sus objetivos.
3. Si el apoyo que el Estado brinda a la organizacion para que ésta logre sus objetivos, es adecuado o inadecuado, suficiente o insuficiente.

Estos objetivos generales del diagnóstico determinan finalmente, la metodología a emplearse.


Sector Terciario
S
PRODUCE Y VENDE
SECTO
SECUND
SECTOR PRIMARIO
ESTADO
REGULA
ERCANCIA
SECTOR TERCIARIO
SECTOR SECUNDARIO
BIENES DE CAPITAL
PRODUCE
VENDE
SECTOR SECUNDARIO
SECTOR SECUNDARI
PRODUCEN Y VENDEN
SECTOR 1º

. DESAI
IOS (PI
- CI
- TI
- SA
- VI
- EI
. INFR
DUCT
(AL
PR

EI

1. ES
DE L
TIV

2. ES
LO
DUC
DAD
3. IM
DMULA

2. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO.

2. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

2.1. GENERALES:

Conocer las prácticas administrativas empleadas en el manejo de los Asentamientos, así como la incidencia de la acción del Estado en los mismos para determinar los logros alcanzados, las deficiencias existentes y los posibles correcticos que deben ser aplicados para superarlas.

2.2. ESPECIFICOS:

2.2.1. Determinar si las prácticas administrativas en los Asentamientos son las adecuadas para el logro de los objetivos del mismo.

2.2.2. Determinar si el apoyo que el Estado brinda al Asentamiento es el adecuado para que éste logre sus objetivos.

2.2.3. Determinar la relación, si la hubiera, entre las prácticas administrativas actuales y las espectativas del grupo que integra el asentamiento.

3. EMPRESAS ASOCIATIVAS SELECCIONADAS.

El diagnóstico a realizar es complementario al diagnóstico socio - económico realizado por el Departamento de Gestión de la Empresa Rural de la Dirección Nacional de Desarrollo Social del Ministerio de Desarrollo Agropecuario, durante el año 1977. Por tanto, los asentamientos en los que se realizará el diagnóstico de los aspectos administrativos son los mismos que fueron seleccionados en esa oportunidad.

1. VERAGUAS:

   1.1. Revolución Campesina
   1.2. Esperanza Campesina
   1.3. Juan Navas Pájaro
   1.4. 2 de Marzo
   1.5. Nuevo Río Grande
   1.6. 30 de Enero
   1.7. Adelante Genaral
   1.8. Zumboneños Unidos
   1.9. Adelante Hicaco
   1.10. Carrizaleños Unidos
   1.11. Todo por la Patria
   1.12. La Playa
   1.13. El Pito
   1.14. El Porvenir de Trinchera
   1.15. Nuevo Guarumal
   1.16. San Antonio
   1.17. Nunca de Rodillas
   1.18. Lealtad Campesina
   1.19. Espejo de la Soledad
   1.20. Unión Sonaeña.

2. HERRERA.

   2.1. Manitos Ocueños
   2.2. Unión Revolucionaria
   2.3. Liberación Campesina
   2.4. Los Higos
   2.5. Las Minas (J.A.P.)

3. CHIRIQUI

3.1. Vanguardia Campesina
3.2. Compañeros Unidos de Burica
3.3. Revolución en Marcha
3.4. Grupo de Oriente
3.5. Unidad Indígena
3.6. Victoria de la Revolución
3.7. Así Marcha la Revolución
3.8. Jazmín
3.9. 11 de Octubre.

4. CAPIRA

4.1. El Brigadier
4.2. Máximo Noriega
4.3. Quebada Grande
4.4. Playa Leona
4.5. Monte Oscuro (J.A.P.)
4.6. Espavé

5. COCLE

5.1. Unión Campesina
5.2. La Victoria
5.3. Nuevo Farallón
5.4. Río Hato Sur
5.5. Llano Bonito
5.6. El Progreso de Los Pollos
5.7. El Retiro
5.8. El Espino (J.A.P.)
5.9. 11 de Octubre
5.10. El Coco
5.11. Las Marfarías (J.A.P.)
5.12. Llano Grande
5.13. Cacique Nomé
5.14. Marica Abajo (J.A.P.)

6. **BUENA VISTA**

6.1. Porfirio Gómez
6.2. Villa Gresia
6.3. Salamanca
6.4. Nuevo Ocú
6.5. Limón
6.6. Gatuncillo
6.7. Luz de Soberanía

7. **LOS SANTOS**

7.1. La Providencia
7.2. 1º de Mayo
7.3. 10 de Noviembre
7.4. Santa Isabel (J.A.P.)
7.5. Guararé (J.A.P.)

8. **CHEPO**

8.1. Loma de San Miguel
8.2. Superación Campesina
8.3. Jesús María del Bayano
8.4. Unión de Azuero

4. CONTENIDO DEL DIAGNOSTICO.

CONTENIDO DEL DIAGNOSTICO

1. Unidad de Análisis

En el capítulo 2 se han señalado como objetivos generales del diagnóstico los siguientes:

1. Determinar si la actual organización es adecuada o inadecuada para lograr los objetivos que los asentados han aisgnado al asentamiento (objetivos específicos 1 y 3).
2. Determinar si el apoyo que el Estado brinda al Asentamiento para que éste logre sus objetivos, es adecuado o inadecuado, suficiente o insuficiente (objetivo específico 2).

De acuerdo a ésto se han identificado las siguientes unidades de Análisis:

1. La administración en los asentamientos.
2. Apoyo del Estado a los asentamientos.

Debe señalarse que si bien la Unidad "Estado" hace relación al conjunto de los principales factores externos del asentamiento los demás factores externos, no serán estudiados por cuanto:

a. La mayor parte fueron analizados en el diagnostico económico - social realizado en 1977 por el Departamento de Gestión de la Empresa Rural de la Dirección Nacional de Desarrollo Social, del Ministerio de Desarrollo Agropecuario, con Asesoría del IICA (F.S B)
b. Otros factores requerirán cada uno de ellos por su importancia, una investigación específica, que supera las pretenciones y posibilidades del diagnóstico administrativo.

II. Variables

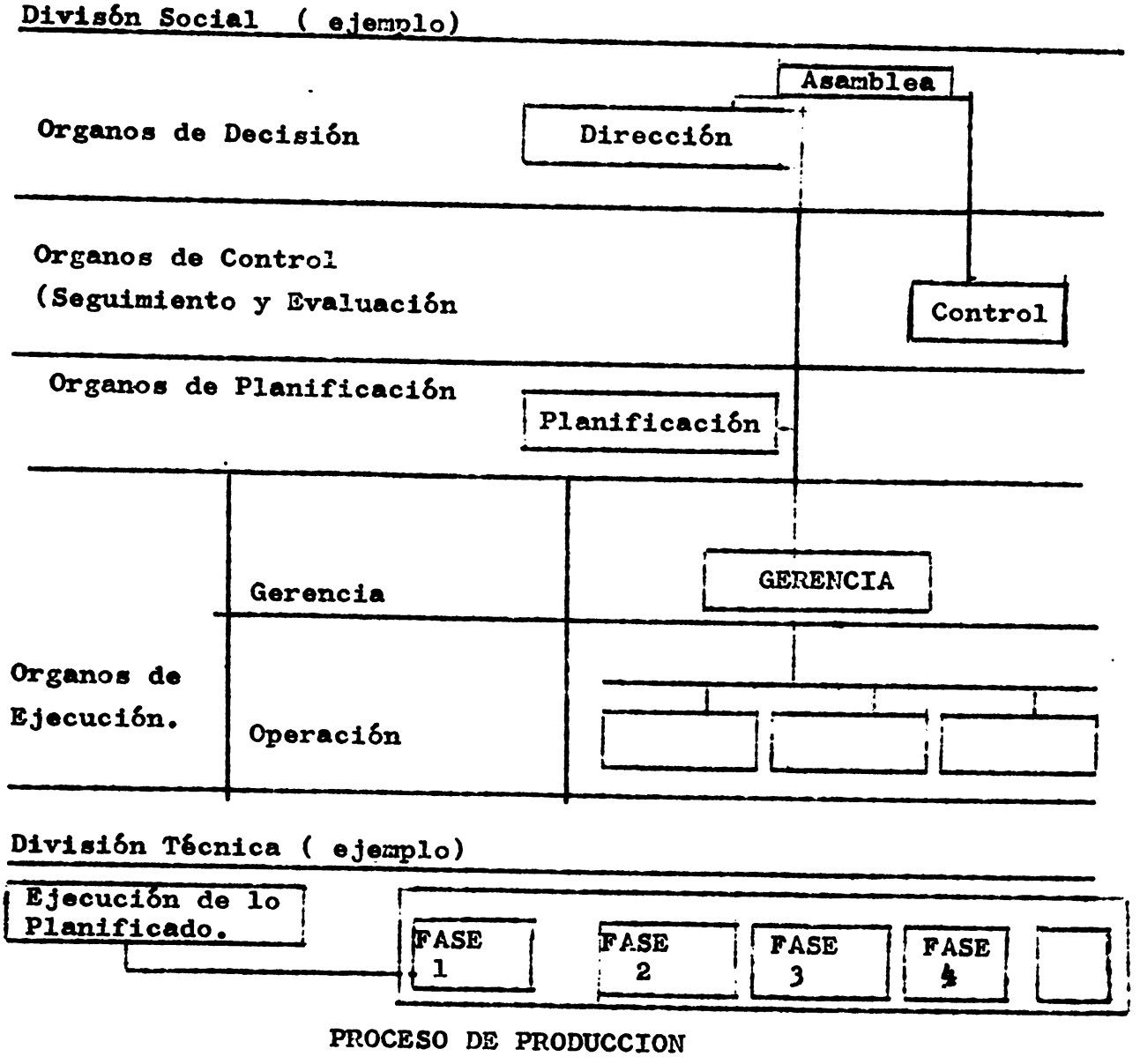
Cada unidad integra dos variables:

Unidad	Variable
1. Administración	a. División Social
	b. División Técnica

2. Estado
   a. Asistencia Técnica
   b. Asistencia Social.

1.a. Por división social se está entendiendo la estructura integrada por los distintos órganos que componen el esquema organizativo del asentamiento y las interelaciones entre los mismos a partir de las funciones que cada uno cumple respecto al proceso productivo.

1.b. Por división técnica se entiende el conjunto de actividades o tareas que integran las distintas fases del proceso productivo. Cada fase incluye superpuestas tareas de Dirección, Planificación, Seguimiento, Control, etc.



ntre la división social y la división técnica se dá una permanente relación: cada función de un órgano (DS) corresponden determinadas tareas dentro del roceso productivo (DT).

.a. Por asistencia técnica se entiende el conjunto de actividades que el Estado ejecuta para apoyar el desarrollo de cada fase del proceso de producción y comercialización en el asentamiento.

.b. Por asistencia social se entiende el conjunto de actividades que el Estado ejecuta para apoyar los int del asentamiento en aspectos de salud, vivienda y educación principalmente.

111. Factores:

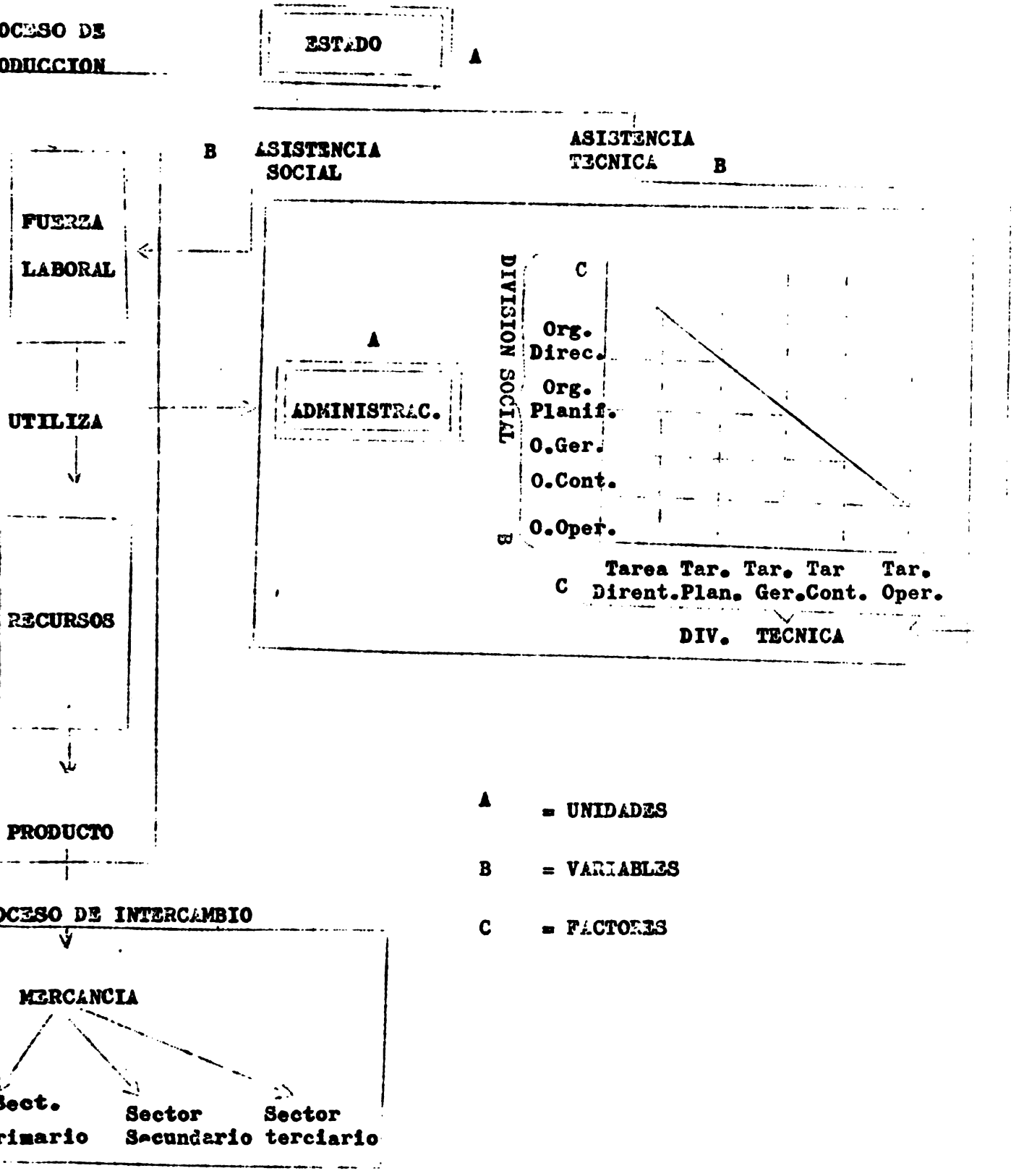
Cada una de las variables se desglosa en un conjunto de factores (indicadores).

En base a lo señalado en el punto anterior la relación Unidad-Variable-Factor será la siguiente:

UNIDAD	VARIABLE	FACTOR
1. Administración	a. División Social	1. Organos de Dirección.
		2. Organo de Planificación
		3. Organo de Control.
		4. Organos de Ejecución: - Gerencia - Operación.
	b. División Técnica.	1. Actividades de Dirección.
		2. Actividades de Planificación.
		3. Actividades de seguimiento y control.
		4. Actividades de Gerencia
		5. Operación.

		6. Percepción de los asentados sobre las actividades de cada fase.
2. Estado	a. Asistencia Técnica	1. Apoyo a la Dirección 2. Apoyo a la Planificación 3. Apoyo al Seguimiento al Control 4. Apoyo a la Gerencia 5. Apoyo a la Operación 6. Percepción de los asentados acerca de la asistencia del Estado.
	b. Asistencia Social	1. Salud 2. Educación 3. Vivienda 4. Percepción de los asentados acerca de la asistencia del Estado (1, 2 y 3)

ESTA RELACION ENTRE UNIDADES, VARIABLES Y FACTORES, SE PUEDE GRAFICAR DE LA SIGUIENTE FORMA:



5. DESGLOSE DEL CONTENIDO DEL DIAGNOSTICO.

En el capítulo tres (3) se desarrolla el contenido general del diagnóstico sobre los aspectos administrativos en los asentamientos campesinos:

UNIDAD DE ANALISIS	VARIABLES
1. Administración	1. División Social
	2. División Técnica
2. Estado	1. Asistencia Técnica
	2. Asistencia Social

En el presente capítulo se desarrollará que información debe ser relevada, sistematizada y analizada para cada variable en cada una de las unidades de análisis.

1. INFORMACION GENERAL

Nombre del Asentamiento
Ubicación: Región, Distrito, Corregimiento
Fecha de Constitución
Número de miembros (actual)
Extensión (Has.)
Actividad (es) Agropecuaria (s)
Principal:

2. ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION

2.1. División Social

Se medirá el funcionamiento de los distintos factores que integran esta variable:

a. Organos de Dirección y sus funciones
b. Organo de Planificación y sus funciones
c. Organo de Control y sus funciones
d. Organos de Ejecución y sus funciones:
   - Gerencia
   - Operación

Para ello deberá obtenerse una relación y descripción de las funciones que realiza cada órgano lo que, utilizando una matriz para el análisis, permitirá por comparación, determinar:

1. De las funciones que se consideran como propias de un órgano cuales realiza y cuales no, (cuadro 1).

2. De las funciones que realiza, cuales pueden ser evaluadas positivamente y cuales no (cuadro 2).

La matriz para el análisis se elaboró a partir de lo que se supone un modelo ideal de la administración en una Empresa. Es suponiendo como sería la administración si ésta se desarrollase idealmente y libre de toda limitación interna y externa.

Pero, justamente por ese carácter de "ideal", se sabe a priori que el modelo no representa ni siquiera una aproximación al modelo real que opera en los asentamientos. El objetivo no es por tanto utilizar ese modelo (A) para análisis por comparación, sino, a partir de él, hacer una reducción, hasta encontrar un modelo (B) que guarde relación, (no identidad, ya que de lo contrario no serviría como elemento de comparación) con los asentamientos panameños.

Es pues esta segunda matriz (B) la que será utilizada para el análisis de la información relevada en los asentamientos. La matriz integra los distintos factores señalados anteriormente (órganos, funciones, tareas): Dirección Planificación, Gerencia, Control y Operación.

DIRECCION

Funciones:

1. Establecer las actividades que desarrollará la empresa: Conjunto de directrices que emanan del órgano directivo y que tiene por objeto orientar las actividades de los demás órganos.
2. Dirigir y coordinar las actividades de los órganos de ejecución:
   Dirección y coordinación de las actividades q que ejecutan los restantes órganos de la empresa para asegurar que estos se ajustan al plan de producción, previamente aprobado.
3. Representar al Asentamiento ante terceros:
   Es función del órgano directivo coordinar con aquellas instituciones públicas o privadas ne-

cesarias para garantizar una adecuada asistencia técnica, provisión de insumos, de crédito, comercia lización, etc.

PLANIFICACION:

1. Formular el plan de producción:
Por plan de producción se entiende la previsisón de metas a lograr y de los medios necesarios para lograrlas, así como la programación cronogramática de las actividades y del uso de recursos necesarios para lograr esas metas.
Este plan será aprobado por el órgano directivo.

GERENCIA:

Manejar los recursos para la ejecución del plan de producción: Por gerencia se entiende tanto la previsión de que Tipo y Cantidad de recursos y en que oportunidad se emplearan, como el manejo de los mismos.

CONTROL:

1. Controlar el uso de los recursos para la ejecución del Plan: Esta función se orienta a la supervisión del manejo de los insumos para el aprovechamiento de los recursos a fin de determinar si éste guarda correspondencia con las previsiones, en cuanto a cantidad y oportunidad, contenidas en el plan de producción.
2. Resolver casos de conflictos entre los distintos órganos y entre los trabajadores: Esta función se orienta a la resulución de aquellos conflictos que por motivos de índole institucional, pudieran sugerir entre los distintos órganos y entre los trabajadores de la Empresa.

OPERACION:

1. Desarrollar las actividades programadas: Considera el desarrollo de todas las actividades contenidas en el plan de producción, orientadas al logro de las metas previstas en el mismo.

Es preciso tener en cuenta que la evaluación de las funciones se debe hacer a partir de la evaluación de las tareas.

ACTOR	5
UNCIO	13
PAL REAS	42

FACTOR	DIRECCION		T R O L	OPERACION	2
FUNCION	(1) Establecer y normar las actividades que desarrollará la empresa.	(2) Di di ti lo de	) Resolver casos de conflictos entre los órganos de ejecución entre los trabajadores.	(1) Desarrollar las actividades programadas.	10
T A R E A S	(a) Discutir informe de la evaluación del plan de producción anterior, en base a 4, a. (b) Elaborar directivas sobre aspectos de administración y ejecución del plan de producción.	(a) Su pe te da or ej ba (b) Es rr la ci da lu	) Recabar información adecuada, analizarla y decidir	(a) Formar grupos de trabajos, en base a 4, b. (b) Distribuir tareas a cada grupo en base a 4, b. (c) Ejecutar las tareas.	
	2		1	3	18

DIVISION SOCIAL: RELACION DE FUNCIONES POR FACTOR

CUADRO Nº 1

FACTOR	RELACION DE FUNCIONES	EJECUTADAS	NO EJECUTADAS	OBSERVACIONES

Instrucciones para el llenado del cuadro:

- Es el último cuadro a llenar de la División Social.
- Es un cuadro consolidado de la información sobre la División Técnica. Es a partir de este cuadro que se hará el análisis de la división de la Empresa.
- En la primera columna se anotarán los factores (Dirección, Planificación , etc.). En la segunda columna se anotarán todas las funciones correspondientes a cada órgano y luego en la tercera y cuarta columna señalar las funciones que se ejecutan y las no ejecutadas.
- La columna de observaciones se utiliza para recoger sugerencias y recomendaciones de los informantes, así como también cualquier señalamiento importante del investigador.

DIVISION SOCIAL: EVALUACION DE FUNCION POR FACTOR

CUADRO Nº 2.

FACTOR	FUNCIONES QUE SE EJECUTAN	EVALUACION		OBSERVACIONES
		+	-	
		Cant. %	Cant. %	

CUADRO Nº22

Instrucciones para el llenado del cuadro:

- Este cuadro será llenado después del Nº 4, 5 y 3
- Este cuadro permite describir y evaluar las funciones que el asentamiento ejecuta.
- Anotar en la primera columna los factores con los que ha venido trabajando en su respectivo orden: Dirección, Planificación, Administración, Control y Ejecución.
- En la segunda columna se deberá señalar las funciones que se ejecutan para cada uno de los órganos anotados.
- En la columna de observaciones se deberá anotar las recomendaciones y sugerencias de los informantes con relación a las funciones que ejecutan. Se debe anotar también como percibe el investigador tales funciones, cuya ejecución debe estar corroborada en documentos.

2.2. División Técnica:

Se medirá la cantidad y calidad de las actividades (tareas) que desarrolla cada órgano; actividades que integran cada una de las fases del proceso de producción del asentamiento.

a. Actividades (tareas) de los órganos de Dirección
b. Actividades (tareas) de los órganos de Planificación
c. Actividades (tareas) de los órganos de Gerencia
d. Actividades (tareas) de los órganos de Control
e. Actividades (tareas) de los órganos de Operación.

Para ello deberá obtenerse una relación y descripción de las actividades (tareas) que corresponden a cada una de las funciones que desarrolla cada órgano; lo que, utilizando la matriz para el análisis (B) permitirá por comparación determinar:

1. De las tareas que se consideran necesarias para realizar una función (ver matriz para el análisis) cuales se realizan y cuales no (cuadro # 3).
2. De las tareas que se realizan cuales pueden ser evaluadas positivamente y cuales no (cuadro # 4).

La matriz para el análisis recoge aquellas tareas o actividades que es necesario ejecutar para que cada órgano o factor desarrolle quellas funciones que le son propias.

Debe tenerse en cuenta que estas tareas no son excluyentes; es decir la relación de tareas consideradas en la matriz no es la única posible; de tal manera que en un determinado asentamiento es posible que se ejecuten unas u otras, de las tareas señaladas en la matriz. Sin embargo deberá tenerse en cuenta esa posibilidad a efecto del análisis, por cuanto se han considerado aquellas tareas que se entiende son necesarias para garantizar el desarrollo de una función y que además guarden una relación secuencial entre sí; es decir que una tarea condiciona a otra. Finalmente, además de la relación y descripción de tareas, se releva información tendiente al análisis de la percepción que los asentados tienen a cerca de cada tarea, como las sugerencias que

DIVISION TECNICA: EJECUCION DE FUNCIONES

CUADRO Nº 3.

FACTOR	FUNCION	TAREA EJECUTADA	TAREA NO EJECUTADA	OBSERVACIONES

CUADRO Nº 3

Instrucciones para el llenado del Cuadro:

- Es el tercer cuadro que debe ser llenado porque descrimina las tareas ejecutadas de las No ejecutadas.
- Este cuadro debe ser llenado en base a la descripción que se hizo de las tareas en el cuadro # 4.
- En la columna de observaciones se debe anotar las justificaciones del investigador de las tareas anotadas como ejecutadas y no ejecutadas o anotar cualquiera recomendación pertinente.

DIVISION TECNICA: EVALUACION DE TAREAS POR FUNCION EN CADA ORGANO

CUADRO Nº 4

FACTOR	FUNCION	TAREA	DESCRIPCION	EVALUACION TECNICA +	EVALUACION TECNICA -	OBSERVACIONES
				Cant. %	Cant. %	Tarea ejecutada + / - / Tarea no ejecutada Cant. %
						Cant. Cant / %
						Total Cant. + y - / Total % + y -

CUADRO Nº 4

Instrucciones para el llenado del cuadro:

- Es el primer cuadro que debe ser llenado, porque recoge la información basica de la división técnica.
- Las tres primeras columnas deben llenarse en el orden en que señale cada factor. Ej. después de anotar el factor dirección, etc. (seguir el mismo orden del anexo).
- La columna de descripción se aplica solo a las tareas.
- En la descripción se pide que el investigador describa en detalle los mecanismos que utiliza la empresa para desarrollar las tareas. Ej. : reuniones, asambleas Generales y detallar como es el procedimiento de operación de estos mecanismos.
- No llenar la columna de evaluación técnica.
- En la columna de observaciones pueden anotarse las antigencias y detalles que dá el campesino para mejor comprensión de la descripción de la tarea. También se puede utilizar para señalar recomendaciones de de los informantes y apreciaciones del entrevistador sobre la descripción hecha por los asentados.
- Se debe señalar en observaciones si lo descrito para cada tarea es corroborado por alguna documentación existente en la empresa.

CUADRO Nº 5

FACTOR _____

FUNCION _____

TAREA	SE REALIZA		EVALUACION		ES IMPORTANTE		PORQUE ES IMPORTANTE	SUGERENCIAS PARA QUE LA TAREA SEA MAS EFICIENTE.
	SI	NO	SI +	NO -	SI	NO		

CUADRO Nº 5

Instrucciones para el llenado de los cuadros:

- Es el segundo cuadro que debe llenarse porque registra la percepción del asentado frente a las tareas que realizan y recoge sus opiniones de la importancia de estas tareas y las sugerencias de como podrían mejorarse.
- Las tareas en la primera columna seguiran el orden de presentación que se observa en el anexo.
- En la tercera columna correspondiente evaluación, el asentado deberá señalar si considera positiva o negativa la tarea ejecutada.

3. Analisis de la Asistencia del Estado al Asentamiento:

3.1. Asitencia Técnica:

Se medirá la calidad de la asistencia técnica que el Estado presta en apoyo a las distintas actividades (tareas) que se desarrollan en el asentamiento.

a. Actividades (tareas) de Dirección
b. Actividades (tareas) de Planificación
c. Actividades (tareas) de Gerencia
d. Actividades (tareas) de Control
e. Actividades (tareas) de Operación.

Para ello deberá obtenerse una relación de las tareas que siendo ejecutadas por el Asentamiento, son apoyadas por el Estado y una descripción del apoyo, lo que permitirá determinar:

1. De las tareas que se ejecutan en el asentamiento cuales son apoyadas por el Estado y cuales no (cuadro 6).
2. Que apoyo puede ser evaluado positivamente y cual no (cuadro 6).

Para aquellas tareas que no son ejecutadas por el asentamiento deberá obtenerse una relación y descripción de las que el Estado ejecuta directamente. Ello permitirá determinar:

1. De las tareas que no ejecuta el asentamiento, cuales son ejecutadas por el Estado y cuales no (cuadro 7).
2. De las tareas ejecutadas por el Estado, cuales pueden ser evaluadas positivamente y cuales no (cuadro 7).

Al igual que en la unidad "Administración" se utilizará la matriz para el análisis de la información sobre las tareas que ejecuta el asentamiento (B), a fin de, por comparación, determinar cuales de esas tareas apoya o ejecuta directamente el Estado y de evaluar positiva o negativamente ese apoyo o ejecución.

Asimismo, al igual que en el análisis de la variable "División Técnica" en la Unidad "Administración" se relevará la información que permita medir la percepción que los asentados tienen de la participación del Estado , así como las sugerencias que ellos ha-

EVALUACION DE LA ASISTENCIA TECNICA DEL ESTADO A LAS TAREAS QUE EJECUTA EL ASENTAMIENTO

CUADRO Nº 6

FACTOR	FUNCION	TAREA	APOYO: DESCRIPCION	EVALUACION TECNICA +	EVALUACION TECNICA -	OBSERVACIONES

Cant.	%	Cant.	%	Tareas apoyadas + Can.	%	Tareas apoyadas - Cán.	%	Tareas no apoyadas Cant.	%
				T.Can. + y -		T.Can + y -			

CUADRO Nº 6

Instrucciones para el llenado de los cuadros:

- Es el sexto cuadro que debe ser llenado. Permite evaluar como opera la asistencia técnica del Estado en las tareas que el asentamiento ejecuta.
- Las tres primeras columnas se llenarán en el orden acostumbrado.
- En la cuarta columna se requiere describir en detalle a través de que mecanismos de asistencia técnica el Estado (MIDA, BDA, IMA, ENASEM, ISE etc.) apoya las tareas que se ejecutan en el asentamiento.
- La columna de observaciones se utilizará para señalar sugerencias y recomendaciones provenientes de los asentados y del que investiga que tengan revisiín con la descripción hecha e en la cuarta columna.
- Es importante recordar que la descripción debe ser hecha por el asentado y no debe estar influenciada por la opinión del funcionario.

EVALUACION DE LAS TAREAS (TECNICO PRODUCTIVO) QUE EL ESTADO EJECUTA DIRECTAMENTE

CUADRO Nº 7

FACTOR	FUNCION	TAREA	DESCRIPCION	EVALUACION TECNICA +	EVALUACION TECNICA -	OBSERVACIONES
				Cant. %	.Cant. %	

CUADRO Nº 7

Instrucciones para el llenado del cuadro:

- Corresponde al séptimo cuadro, que debe ser llenado . Permite evaluar desde el punto de vista técnico productivo las tareas que el estado ejecuta directamente.
- Las primeras columnas se llenarán de acuerdo al orden establecido.
- En la cuarta columna se pide describir con claridad y en detalle los mecanismos o procedimientos del Estado en apoyo técnico las labores productivas del asentamiento.
- Por Estado entendemos para efectos del diagnóstico todas aquellas instituciones vinculadas directamente con el sector agropecuario, afines a los programas que desarrolla (MIDA, IMA, BDA, MIVI, etc.).

CONSOLIDADO ASISTENCIA TECNICA - EVALUACION EN TAREAS APOYADAS Y EJECUTADAS POR EL ESTADO

CUADRO Nº 6-7

FACTOR	FUNCION	TAREAS EJECUTADAS POR EL ASENTAMIENTO				TAREAS NO EJECUTADAS POR EL ASENTAMIENTO			
		Apoyadas por El Estado	Evaluación +	Evaluación -	No apoyadas por el Estado	Ejecutadas por El Estado	Evaluación +	Evaluación -	No ejecutadas por el Estado
			Can.%	Can.%	Cant. %		Can.%	Can%	Cant. %
			+ y -	+ y -			+ y -	+ y -	

CUADRO Nº 6 - 7

Instrucciones para el llenado de los cuadros:

- Es un consolidado que permite evaluar la asistencia técnica a través de tareas que el Estado apoya y que ejecuta directamente.

- Debe se llenado en base a la información contenida en los cuadros 6 y 7.
- Las dos primeras columnas se llenan según el orden establecido en el anexo.
- En la tercera columna sobre: "Tareas ejecutadas por el asentamiento", se pide anotar las tareas de cada función que son apoyadas por el Estado y aquellas que no lo son.
- En la cuarta gran columna sobre: "Tareas no ejecutadas por el asentamiento" debe señalarse las tareas que son ejecutadas directamente por el Estado.
- La columna de evaluación recoge la opinión de los entrevistados sobre las tareas ejecutadas directamente por el Estado en función del apoyo estatal.

CUADRO Nº 8

FACTOR _____

FUNCION _____

TAREA	ESTADO APOYA		ESTADO EJECUTA		EVALUACION	ES IMPORTANTE		PORQUE	SUGERENCIAS
	SI	NO	SI	NO		SI	NO		

CUADRO Nº 8

Instrucciones para el llenado de los cuadros:

- Permite recoger como perciben los asentados el conjunto de las tareas que el Estado ejecuta y apoya y las tareas que desarrolla la organización.
- En la primera columna se anotan las tareas en el orden de las funciones y factores del anexo.
- La segunda columna se señala si el Estado apoya o no esa tarea.
- La tercera columna permite señalar si el Estado ejecuta o no la tarea en mención.
- La columna de evaluación se utilizará para señalar como consideran los asentados la asitencia técnica del Estado en términos de las tareas apoyadas por el y las ejecutadas directamente.
- En la quinta y sexta columna debe señalarse la opinión del entrevistado en témino de la importancia del apoyo del Estado en relación a las tareas ejecutadas por el asentamiento y los ejecutados por el Estado directamente, argumentando porque lo considera importante o no.
- En la columna de sugerencias se anotarán todas las observaciones que los entrevistados tengan sobre como mejorar la asistencia técnica del Estado y además señalan sus limitaciones y definiciones.

3.2. Asistencia Social

Se medirá el grado de desarrollo alcanzado en cuanto a la prestación por parte del Estado de los siguientes servicios sociales:

1. Salud
2. Educación
3. Vivienda

Para ello deberá obtenerse una relación de las tareas que el Estado ejecuta tanto en el campo de la salud como de la educación y vivienda. Ello permitirá determinar:

1. Cuales tareas ejecuta el Estado y cuales no (cuadro 9).
2. De la tareas que ejecuta cuales pueden ser evaluadas positivamente y cuales no (cuadro 9)

Para el análisis se utilizará la "matriz para el análisis de la información sobre tareas de asistencia social que ejecuta el Estado" (c) a fin de, por comparación, determinar cuales tareas se ejecuatan y si esa ejecución puede evaluarse como positiva o no. Finalmente, además de información sobre las tareas de asistencia social que ejecuta el Estado, se relevará y analizará informacion sobre la percepción que los asentados tienen acerca de la ejecución de dichas tareas (cuadro 10).

EVALUACION DE LAS TAREAS DE ASISTENCIA SOCIAL QUE EJECUTA EL ESTADO

CUADRO Nº 9

FACTOR	FUNCION	TAREA	DESCRIPCION	EVALUACION +		EVALUACION -		OBSERVACIONES
				Cant.	%	Cant.	%	
				Total Can. + y -		Total % + y -		

CUADRO Nº 9

Instrucciones para el llenado del cuadro:

- Permite medir el grado de desarrollo alcanzadoen cuanto a la prestación por parte del Estado de los servicios de salud, educación y vivienda.
- Las tres primeras columnas deben llenarse de acuerdo al orden establecido en la matriz C.
- En la cuarta columna se requiere describir en detalle las tareas que el Estado ejecuta tanto en el campo de la salud como de la educación y vivienda.
- En base a la descripción hecha se pide para la columna de evaluación que el entrevistado registre sus consideraciones positiva o no de las tareas que ejecuta el Estado.
- En observaciones se registra toda recomendación o señalamiento sobre el contenido de la información que se pide o cualquiera anotación de importancia para el análisis.

CUADRO Nº 10

FACTOR _____

FUNCION _____

TAREA	SE REALIZA		EVALUACION		ES IMPORTANTE		PORQUE	SUGERENCIAS
	SI	NO	+	-	SI	NO		

CUADRO Nº 10

Instrucciones para el llenado del cuadro:

- Recoge la percepción que tienen los asentados, sobre el grado de desarrollo alcanzado en la presentación por parte del Estado de servicios sociales como: Salud, Educación y Vivienda.
- En la primera columna se anotan las tareas de cada función y factor correspondiente de acuerdo al orden establecido la matriz C.
- En la segunda columna se requiere señalar si las tareas se realizan o no.
- La columna de evaluación se ocupará para recoger la opinión de los entrevistados sobre el grado de desarrollo y el comportamiento del Estado a los problemas de salud, educación y vienda.
- En la tercera y cuarta columna se pide que el entrevistado señale si es importante la asistencia social del Estado en materia de salud, educación y vivienda y argumente porque lo considera importante ó no.
- En sugerencias se anotarán las observaciones, recomendaciones y toda la información que a juicio del entrevistado sea importante para el análisis.

MATRIZ PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION SOBRE TAREAS DE ASISTENCIA SOCIAL QUE EJECUTA EL ESTADO: C.

FACTOR	SALUD	EDUCACION	[illegible]	3
Función	1. Prestar servicios de salud a la población del asentamiento.	2. Prestar servicios Educativos a la población del asentamiento.	1. Garantizar a los integrantes del asentamiento el logro de viviendas y servicios básicos.	3
T A R E A	a. Establecer yooperar el seguro social. b. Instalar y operar el Centro de salud. c. Organizar y Operar Comités de Salud.	a. Construcción y operación de Escuelas y Ciclos Básicos. b. Implantación de programas de alfabetización y formación profesional de adultos. c. Implantación de Programas de Alimentación Complementaria.	a. Desarrollar programa de Vivienda. b. Establecimiento de Acueducto. c. Instalación de Luz Eléctrica. d. Construcción de Centros Recreacionales. e. Construcción de letrinas.	
	3	3	5	11

6. METODOLOGIA PARA EL RELEVAMIENTO

Y

ANALISIS DE LA INFORMACION

Como se señaló anteriormente, el Diagnóstico se refiere a una doble unidad: Administración y Estado.

Cada unidad involucra dos variables:

Organización . 1. División Social
2. División Técnica

Estado: 1. Asistencia Técnica
2. Asistencia Social

Cada variable integra, asu vez, un conjunto de factores como se ha señalado en el capítulo 4.

A. RECOLECCION:

El método a utilizar para la recolección de los datos que corresponden a cada uno de los factores de cada variable, será el siguiente:

La información que se refiere a las funciones (D-S) y tareas (D-T) que desarrolla cada uno de los órganos (factores) será relevada a través de reuniones estructuradas o planificadas con aquellas personas que integran dicho órgano. En la matriz para el relevamiento de la información (D) que se presenta al final del documento, señalan algunas posibles preguntas que pueden ser hechas por el funcionario durante la reunión a fin de motivar a la profundización en el análisis y a la discusión.

Debe tenerse en cuenta que son preguntas para orientar la conversación. Quiere ello decir que no es una encuesta.

Los encargados de ejecutar el diagnóstico conducirán la reunión en base a esta matriz para relevamiento y análisis de la información (D), de tal manera que sea posible establecer que funciones y tareas se desarrollan y describir como se desarrollan.

Las reuniones con los miembros de cada órgano, serán concretadas con suficiente antelación y tendrán la duración que de acuerdo al objetivo de la misma, se estime conveniente.

Igual procedimiento se empleará para el relevamiento de la información referida a las tareas de asistencia técnica y social que el Estado ejecuta.
La información referida a la percepción que los asentados tienen tanto de las tareas que se ejecutan en el asentamiento cuanto de las tareas de asistencia técnica y social que el Estado ejecuta así como las sugerencias o recomendaciones que los asentados plantean, será relevada a través de encuestas.
Estas encuestas serán aplicadas a una muestra aleatoria integrada por 6 personas más el 20% de los miembros no directivos en aquellos asentamientos que tengan una población mayor de 20 (excluyendo a los directivos). En los Asentamientos con población menor de 20 miembros será encuestada toda la población.

B. ANALISIS:

La información sería cuantificada y agrupada en base a los indicadores señalados en la matriz para el análisis (D).
En base a esa información, y utilizando la matriz para el relevamiento y análisis (D), se analizará, por comparación, y se evaluará cada una de las tareas.
La evaluación del conjunto de tareas que se integran en una función permitirá conluir sobre cual es el grado de desarrollo actual, tanto de la división técnica (tareas) como de la división social (órganos y funciones).
Igualmente se procederá para el análisis de las actividades de asistencia técnica y social que ejecuta el estado, sí bien se deberá diferenciar entre la tareas que el estado apoya y las tareas que el estado ejecuta directamente. Ello hará posible medir el grado de autonomía del Asentamiento Campesino.
Respecto a la percepción que los asentados tienen tanto de las tareas que desarrolla el Asentamiento como de las que ejecuta el Estado, la información será analizada en base a su distribución estadística (%) en cada uno de los aspectos a considerar. Además se establecerá una dicotomía entre los siguientes aspectos:

Se realiza la tarea: si - no
Se realiza: Bien - Mal.
Es importante: si - no

Sobre la base de las conclusiones a que se llegue en el análisis se establecerán recomendaciones, las cuales deberán ser adecuadas y factibles.

/bjcs.

A N E X O

FACTOR	FUNCION	TAREA	DESCRIPCION (SUB-TAREAS)	CUESTIONARIO PARA ORIENTAR EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	DOCUMENTACION
DIRECCION	1. Establecer y normar las actividades que desarrollará la empresa	a. Discutir informe de la evaluación del plan de producción anterior.	Analizar porqué el plan fue ejecutado o no y en que porcentaje, así como las causas. -Analizar si el plan ha sido rentable. En términos financieros (ganancia) y sociales (empleo). -Analizar las diferentias que han atentado contra la rentabilidad financiera y social. -Identificar soluciones, manejables por la empresa, para superar esa deficiencia.	1. Han tenido utilizaciones?. 2. Han tenido suficiente trabajo todos?. 3. Que problemas ha habido durante la ejecución del plan?. 4. Que se ha pensado hacer para que esos problemas no se repitan?.	- Balance - Sur - Acta de la Sesión de la Junta directiva o asamblea general en la que se analizó el balance. - Evaluación de las empresas realizadas en el Departamento de Gestión de la Empresa.
		b- Elaborar directivas sobre aspectos de planificación, administración y ejecución del plan de producción en base a 1,A.	-Elaborar directivas sobre: -Metodología para la confección del plan. -Objetivos y metas a alcanzar por el asentamiento. - Procedimiento a seguir en la planificación, administración ejecución del plan de producción.	1.La forma en que se ha hecho y se está ejecutando el plan actual. Tiene diferencias respecto al pla plan anterior?. 2. Esas diferencias obedecen a acuerdos de la directiva?. 3. Existe algún documento mediante el cual se le haya comunicado a los asentados? Se les comunicó en asamblea?	- Directivas o actas de sesión de asamblea general y/o junta directiva.

2. Dirigir y coordinar las actividades de los órganos de ejecución.	a. Supervisar periodicamente las actividades de los órganos de la ejecución en base a 4-B.	-Supervisar si las tareas que ejecutan corresponden a lo programado en el plan, en caso negativo cuales fueron las causas. -Supervisar si las tareas se ejecutan en el tiempo programado. En caso negativo cuales fueron las causas. -Supervisar si las tareas se ejecutan eficientemente en cuanto a: -Empleo adecuado de la mano de obra -Empleo adecuado de los insumos.y maquinarias.	1. Que tareas se están ejecutando en ese momento?. 2. Han sido programada? 3. Para que épocas fueron programadas? 4. Llevan control de que tareas y cuando se ejecutan?. 5. En las tareas, se emplea las labores programadas. 6. Los insumos programados son deficientes, insuficientes, excesivos.	-PLEX e informe de los grupos de trabajos. SUR Informe de los técnicos localizados en el área (Administradores, funcionarios del MIDA).
	b. Establecer correstivos a las deficiencias organizadas en la evaluación.	-Establecer, en reunión de la junta directiva las medidas a tomar para superar las deficiencias. -Coordinar la ejecución de estas medidas en reunión con los miembros del grupo de trabajo.	1. Se celebran reuniones para disuctir las deficiencias. 2. En esas reuniones se toman acuerdos para superar estas deficiencias. 3. Estos acuerdos se llevan a la préctica.	-Actas de sesión de juntas directivas y/o asambleas generales.

3 Presentar a la organización ante terceros	a. Realizar reuniones periodicas con organismos públicos y privados	Realizar reunión previa de la junta directiva para determinar los planteamientos a llevarse a la reunión. - Informar, luego de celebrada la reunión con los organismos públicos o privados, a la junta directiva a la asamblea general, según sea caso de los resultados de la misma.	1. Cuándo los organismos se suelen reunir? 2. Dónde se reunen? 3. Quien decide sobre los planteamientos que el Asentamiento lleva a la reunión? 4. Como se informan a los miembros del asentamiento sobre los resultados de la reunión?	Actas de sesión de junta directiva y / o asamblea general.
	b. Elaborar planes conjuntos con organismos públicos o privados.	- Reunión, previa de junta directiva o asamblea general, para determinar los planteamientos del asentamiento respecto del plan a elaborarse. - Análisis y discusión en asamblea general del plan elaborado.	1. Se elaboran planes conjuntos? 2. Estos planes se deciden en la misma reunión o primero se consulta a la asamblea ? 3. Como se informan estos planes a los miembros del asentamiento? 4. Es el asentamiento, quien aprueba estos planes?	- Actas de sesión de junta directiva y / o asamblea general.

Planificación	4-Formular el plan de producción	a. Evaluar resultados del plan de producción anterior.	- Determinar si el plan ha sido rentable en términos financieros (análisis- ingreso-gastos) y en términos sociales (jornales utilizados) - Identificar los aspectos positivos del plan anterior a ser considerados en el nuevo plan. - Identificar los aspectos negativos del plan anterior a efectos de corregirlos en el nuevo plan.	1.Ha habido ganancias? 2.En caso negativo, porqué ? 3.Han sobrado jornales? 4.Que aspectos del plan deberán ser repetidos en el próximo? Por - qué ? 5.Qué aspectos del plan no deberán ser repe - tidos en el próximo? Porqué?	-PLEX -Balance -SUR -Actas de Sesiones en las que se analizó el balan - ce
		b. Formular el plan.	- Analizar en junta directiva o asamblea general los resultados de la evaluación del plan anterior y decidir sobre los planteamientos del asentamiento para el nuevo plan. - Nombrar a la comisión que con asesoramiento del MIDA, elabore el plan de producción. - Discutir y aprobar, en asamblea general el plan de producción elaborado.	- 1. Cuales fueron los aspectos positivos y cuales los negativos del plan anterior? 2. Quién hará el próximo plan? 3. Esos aspectos, po - sitivos y negativos, serán tomados en cuenta en el próxi - mo plan? Cómo? 4. Quién aprobará el plan.	- Actas de sesión de junta directiva y / o asamblea general.

GERENCIA	5. Administrar los recursos para el plan de producción.	A. Programar calendario de gastos	-Distribuir, por meses, el uso de los montos asignados en cada partida del crédito, en base al plan de producción.	1. Cuanto es lo que tiene programado gastar en alimentación, etc. el próximo mes?	-PLEX.
		B. Realizar desembolsos y llevar contabilidad.	- Realizar compras, pagar planilla etc. - Llevar un registro de los ingresos y egresos (Libros de Caja, Banco)	1. Que insumos han sido comprados en los ultimos 30 días? 2. Como son registrado esas compras en los libros de caja? Tienen inventario de existencia?	-Libros contables - SUR.
		C. Controlar ejecución del gasto	-Controlar planillas y facturas de compra, realizar inventario de almacen. - Controlar que el uso de fondos se ajuste al calendario de gastos. - C	1. Alguna vez se ha pagado jornales no trabajados o insumos no comprados? En caso negativo, cómo lo saben? 2. Alguna vez se ha gastado mas de lo que se había programado para el mes.	-Libro de planilla -Libro de Almacén -Libro de casa.
		D. Elaborar balance de situación y final.	- Comprobar la verácidad de la información.	1. Saben en este momento, si al final tendrán ganancias? 2. En caso positivo, como lo saben?	-SUR. -Informe del B.D.A. -Recibos y Facturas

Control	6. Controlar el uso de los recursos para la ejecución del plan de producción.	a. Supervisar el uso de los recursos por parte de los organos de ejecución, en base a 4.B y a 5.A.	- Revisión de libro de caja y substentación en facturas, recibos y planillas. - Control de almacén. - Control del empleo de los insumos adquiridos.	1. Han encontrado alguna vez errores en los libros? 2. Han encontrado alguna vez diferencias entre las existencias en almacén y los inventarios? 3. Todos los insumos se han empleado adecuadamente? en caso positivo, como lo saben?	- Libro de casa - Libro de planillas - Libro de almacenes - Informes de grupos de trabajo.
		B. Controlar avances en la ejecución del plan.	- Comprobar si han ejecutado las actividades en plazos señalados en el plan de producción. - Comprobar las causas de cualquier desviación entre los programación y lo ejecutado.	1. De acuerdo al plan de producción, que tareas se han debido ejecutar en el pasado mes? 2. Se han ejecutado? 3. En caso positivo, como lo saben?	- Informes de grupos de trabajo. - SUR.
	7. Resolver casos de corflictos, entre los organos de ejecución y entre los trabajadores.	a. Recabar información adecuada, analizarla y decidir.	- Recabar información adecuada (verbal y escrita) - Analizar la información en reunión del órgano de control y tomar la decisión pertinente para la solución de conflictos.	1. Ha habido problemas entre los trabajadores? 2. Quién los ha solucionado? 3. Como los han solucionado?	- Actas de sesión del órgano de control.

Operación	1. Desarrollar las actividades programadas.	A. Formar grupos de trabajo.	-Conformar grupos en base a: Programación de actividades productivas. Disponibilidad de jornales. - Designar al responsable a coordinador del grupo	1. Como se forman los grupos de trabajo? 2.- Quien lo forma? 3.- Quien dirige al grupo?	-Informe de grupos de trabajo.
		B. Distribuir tareas a cada grupo de trabajo.	- Distribuir tareas en base a la programación de actividades productivas.	1.- Se distribuyen tareas por día y por persona? 2.- Quien las distribuye? 3.- En base a qué las distribuye?	
		C. Ejecutar las tareas.		4.- Las tareas que se distribuyen a un grupo son siempre ejecutadas en el plazo previsto?	

FECHA DE DEVOLUCION			
1 3 MAR 1986			

Autor
C. L. Diagnóstico de los aspectos administrativos de las A. Campesinas.
Título

Fecha Devolución	Nombre del solicitante
1 3 MAR 1986	Víctor Zamora