

PANAMA 336.20 15970P 1983

GOBIERNO DE PANAMA  
MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO  
DIRECCION NACIONAL DE PLANIFICACION  
SECTORIAL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE  
COOPERACION  
PARA LA AGRICULTURA  
OFICINA DE PANAMA



# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDA



PROGRAMA DE CAPACITACION PARA FUNCIONARIOS DEL MIDA  
(PANAMA)



SANTIAGO, VERAGUAS - PANAMA







INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
INTER-AMERICAN INSTITUTE FOR COOPERATION ON AGRICULTURE  
INSTITUT INTERAMERICAIN DE COOPERATION POUR L'AGRICULTURE  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACAO PARA A AGRICULTURA

OFICINA EN PANAMA

APARTADO 10731

PANAMA 4, PANAMA

TELEFONOS: 89 - 5308 - 89 - 5779

CABLE: IICA PANAMA

AN/PA-281

11 de abril de 1983

Señor Director  
Dirección Nacional de Planificación Sectorial  
Ministerio de Desarrollo Agropecuario  
Ciudad

Señor Director:

Este documento es el resultado del trabajo que lleva por título " Programa de Capacitación para Funcionarios del MIDA (Panamá)",

ejecutado dentro del Contrato MIDA/IICA para el Programa de Fortalecimiento Institucional del MIDA, forma parte de una serie de trabajos realizados por consultores del IICA con el apoyo de la contraparte MIDA, como base para fundamentar el informe final de la Etapa II, Diseño, denominado "Resumen del Diagnóstico Institucional del MIDA y Diseño de Soluciones para superar los problemas identificados".

El documento debe ser tomado como informe de trabajo y representa el esfuerzo realizado por los consultores, así como del personal contraparte del MIDA que participó.

El trabajo está dentro del marco de los términos de referencia de la Propuesta Técnica y del Plan Maestro del Programa, por lo tanto puede ser considerado como un componente más detallado del sistema MIDA o de un proceso relacionado con este sistema. El trabajo ha sido de gran utilidad para la elaboración del "Diseño de Soluciones de los problemas del MIDA" y se pone a disposición por ser considerado útil para la fase de puesta en marcha y control del PFI.

Los criterios manifestados en el documento son de responsabilidad de los autores y no comprometen al MIDA, al BID o al IICA. Sin embargo, el equipo técnico del PFI-IICA ha considerado su utilidad como documento de trabajo en el desarrollo del Programa, motivo por el cual es puesto a su disposición.

Atentamente,

Guillermo Guerra  
Director del Oficina del  
IICA en Panamá

J. Eugenio Herrera  
Jefe Internacional del  
PFI.



PROGRAMA DE CAPACITACION PARA  
FUNCIONARIOS DEL MIDA (PANAMA)

Autor:

Eduardo Ramos López  
Co-Director del PNCA  
(Colombia).

Panamá, abril 19 de 1983.



## C O N T E N I D O

	<u>Pág.</u>
RESUMEN	i
I INTRODUCCION	1
II PROBLEMAS INSTITUCIONALES DE LA CAPACITACION EN EL MIDA	3
III EL RECURSO HUMANO EN LA OPTICA DE LA CAPACITACION INSTITUCIONAL	8
El Recurso Humano en el MIDA	8
1. La Estructura Ocupacional	9
2. Estructura de Antigüedad Laboral	15
3. La Estructura de Edad	15
4. La Estructura Educativa	19
5. La Distribución Geográfica del Recurso Humano	22
6. Las Areas Funcionales	24
7. La Experiencia Docente de los Funcionarios	28
IV LA CAPACITACION EN EL MIDA	31
A. Apreciaciones sobre el Recurso Humano del MIDA	31
B. Aspectos de la Capacitación Institucional en el Sector	35
C. La Capacitación en el MIDA	35
V EL PROBLEMA DE CAPACITACION PARA EL MIDA	45
A. Enunciado de los Problemas por Resolver	45
B. Características del Programa	50



	<u>Pág.</u>
C. Objetivos del Programa	53
D. La Identificación de las Necesidades de Capacitación	54
E. El Programa Básico de Capacitación Institucional	55
1. Inducción	61
a. Objetivos	61
b. Metodología	61
c. Niveles	62
d. Contenidos	62
2. Capacitación en Servicio	62
a. Objetivos	62
b. Metodología	63
c. Niveles	65
d. Contenidos	65
3. Especialización Post-Grado	66
a. Objetivos	66
b. Metodología	66
c. Niveles	70
d. Contenidos	70
VI LA EJECUCION DEL PROGRAMA	72
A. La Estructura Orgánica Institucional	72
B. Organización Interna del Programa	75



	<u>Pág.</u>
C, Infraestructura Física	75
D, Costos	77
ANEXO 1	79



## RESUMEN

1. El aspecto de la capacitación, es uno de los componentes del Programa de Fortalecimiento Institucional.
2. En estudios previos de diagnóstico y evaluación del MIDA se señalaron varios factores que no permiten configurar un programa de capacitación adecuado a las necesidades del MIDA: falta de normas y procedimientos para identificar necesidades de capacitación, no hay criterios preestablecidos para seleccionar asistentes a cursos, no hay evaluación de la capacitación, hay subutilización de centros de capacitación, éstos no están suficientemente adecuados, no hay equipos.
3. Lo anterior lleva a una inadecuada utilización de recursos humanos, económicos y de infraestructura que no aportan con la debida suficiencia al logro de los objetivos del MIDA.
4. La estructura ocupacional (no necesariamente de formación profesional o técnica) de acuerdo con el Censo-MIDA, da 170 Direcciones y Supervisores (4.8%); 310 Profesionales (8.8%); 70 Técnicos Profesionales (2.0%); 405 Técnicos (11.5%); 530 funcionarios en Administración (15.1%); 876 personas en Servicios Generales (24.9%) y un grupo de 1,154 funcionarios (32.9%) sin especificación de ocupación o clasificados en otras categorías.
5. En términos generales hay relativa estabilidad laboral en el MIDA (sólo el 13.2% tiene menos de 2 años de vinculación); es una población joven (49.7% por debajo de los 30 años); con un índice relativamente bajo de educación formal (sólo el 16% terminó secundaria y los niveles de postgrado son ínfimos); con una distribución geográfica acorde con las actividades de cada provincia.
6. Cinco áreas funcionales (asistencia técnica, capacitación, investigación, sanidad animal y sanidad vegetal) tienen el 41.9% de los profesionales, el 31.6 de los técnicos-profesionales y el 54.9% de los técnicos del MIDA.



7. El 10 por ciento de los funcionarios señaló tener experiencia en docencia,
8. En el MIDA hay 7 Oficinas que tienen a su cargo diversos aspectos de capacitación. A pesar de algunas realizaciones en este campo, se mantiene una pauta de descordinación interna, escasa sistematización en los programas y un buen grado de atomización en las realizaciones frente a las necesidades.
9. Sin embargo, en 1982 cuatro Direcciones Nacionales (RENARE, Producción Agrícola, Producción Pecuaria y Desarrollo Social) realizaron 30 actividades con 879 participantes (incluyendo productores) en 446 días-capacitación.
10. Igualmente en el exterior participaron 70 funcionarios que estuvieron en 23 países, especialmente de Producción Pecuaria, Producción Agrícola y RENARE que en conjunto contaron con el 63% de los capacitados.
11. El Programa de Capacitación que deberá desarrollar el MIDA, tendrá como características: correspondencia con las políticas y estrategias para el sector; flexibilidad, agilidad y dinamismo en la operatividad: actualidad científica y tecnológica; ajuste con la realidad nacional; apoyar el desarrollo personal de los funcionarios y el logro de los objetivos de la institución.
12. El Programa de Capacitación deberá operativamente: identificar científicamente las necesidades de capacitación; programar, ejecutar, evaluar y hacer seguimiento de la capacitación; asesorar a las oficinas de capacitación de las Direcciones Nacionales en sus aspectos de capacitación; dirigir las instalaciones y los servicios de logística para su realización.
13. En sus objetivos y formas de operación el MIDA debería categorizar su capacitación bajo las siguientes guías:
  - a) Inducción: para todos los funcionarios con el fin de in-



formarle sobre el sector, ubicarlo en la estructura del MIDA, señalarle sus funciones y motivarlo al trabajo institucional.

b) Capacitación en Servicio: a través de cursos cortos para que los funcionarios se actualicen, refresquen, reflexionen, y adquieran nuevos conocimientos y destrezas en sus campos de acción.

Se contemplan en esta categoría 11 áreas de trabajo, (Cuadro 24) cada una comprendiendo varias sub-áreas o temas: producción agrícola, producción pecuaria, recursos naturales, administración rural, planificación, investigación, gestión administrativa, educación agropecuaria, agroindustria, riego y drenaje y otras áreas.

c) Especialización de Post-Grado: requerirá una identificación más cuidadosa de las áreas y personas que entrarán a programas de Maestría y Doctorado. Se presenta en principio un programa a 5 años para 59 Maestrías y 21 Doctorados en 14 campos de los cuales Planificación, Fitopatología-Fitomejoramiento tienen un 39% de candidatos.

14. El Programa de Capacitación para su ejecución requiere tener un grado alto de autoridad jerárquica para organizar, coordinar y ejecutar; una visión integrada de la política y estrategia sectorial; liderazgo y flexibilidad operativa. Se sugieren tres alternativas de ubicación del Programa: a) a nivel del Despacho Vice-Ministerial; b) a nivel directivo en Planificación Sectorial y c) en un organismo distinto del MIDA que se responsabilice de su operación mediante convenio con el MIDA.

15. Finalmente, se sugiere la creación de un Centro de Capacitación suficientemente adecuado para operar cursos (área aproximada de 2,000 M<sup>2</sup>) y la rehabilitación de los Centros Regionales existentes para capacitación local y regional.



## AGRADECIMIENTOS

Como se verá más adelante, se dió la oportunidad de dialogar con varios funcionarios del MIDA con quienes se intercambiaron muchas ideas que han ayudado a la preparación del presente documento.

De manera muy especial, se desea dejar expresa constancia de la colaboración prestada por Mayra E. Peñalba, Carmelo González y Aneira de Urieta, quienes recolectaron y tabularon la información que aparece en la Sección IV, específicamente los Cuadros 14 a 23. A ellos muchas gracias por su participación en este trabajo.

Agradecimientos también a la Sra. Araceli de Santamaría del IICA, por su dedicación para elaborar el presente documento en tiempo tan limitado.



## I. INTRODUCCION

El área de capacitación forma parte del conjunto de trabajos desarrollados dentro del marco del Programa de Fortalecimiento Institucional del MIDA.

Varios documentos se han producido alrededor del tema o han tratado aspectos de capacitación, los cuales corresponden a las diversas etapas de desarrollo del PFI. Entre estos documentos se recomienda consultar:

MIDA-IICA. "Diagnóstico Institucional del Ministerio de Desarrollo Agropecuario". PFI. Santiago, Veraguas. 1982.

MIDA-IICA. "Evaluación de los Procedimientos Administrativos Aplicables a los Recursos Humanos del MIDA". PFI. Santiago, Veraguas. 1982.

MIDA-IICA. "Sistema de Capacitación del MIDA". PFI. Santiago, Veraguas. 1982.

MIDA-IICA. "Programa MIDA de Capacitación Agropecuaria" PFI. Santiago, Veraguas. 1982.

Se ha procurado cada vez más concretar el posible Programa de Capacitación. Sin embargo, dada la situación de no contar con un sistema de información lo suficientemente confiable, no es posible afirmar con base en un nivel deseable de validez el aspecto cuantificable del Programa.

Esto será posible solamente en el momento en que se puedan determinar de una manera científica, las necesidades de capacitación en el MIDA.

Esta sería una de las primeras tareas que tendría que asumir el Programa en el momento de iniciarse la etapa de ejecución (implementación).



Muchas de las ideas presentes en este documento fueron compartidas en diversas oportunidades con funcionarios panameños interesados en, o responsables de, actividades de capacitación en el MIDA.

Tres sesiones de discusión han sido particularmente importantes, todas en Santiago.

La primera (septiembre de 1981) con Cecilio Cigarruista (DNPA), Roger Rodriguez (DNPS), Abel Cedeño (DNDS), Rafael Tirado (Coordinador), Rolando Sánchez (IDIAP), Isolda Yau (DNDS) y Ulises Morales (DNPS).

La segunda (marzo de 1983) con Carmelo González (PFI), Armando García (DNPP), Berta de Gordillo (DNDS), Efraín Rodríguez (Acuicultura), Nereida de Visuetti (Asuntos Indigenistas), Luis Alvarez (RENARE), y Martha González (Planificación Sectorial).

La tercera (abril de 1983) con Mayra E. Peñalba, Carmelo González y Oneira de Urieta.

Otros contactos se desarrollaron también, básicamente con carácter informativo con Herman Camarena (PFI) y Erick Garúz (Sub-Programa de Administración); Jaime Román y Armando Espinoza (AID), se intercambiaron ideas que han fortalecido cada vez más el convencimiento de que hay que realizar todo el esfuerzo posible para que la capacitación en el MIDA alcance sus verdaderos propósitos de la manera más eficiente y efectiva.



## II. PROBLEMAS INSTITUCIONALES DE LA CAPACITACION EN EL MIDA.

En uno de los documentos elaborados en el PFI 1/ se presenta la situación de la capacitación, situación que condujo a las conclusiones que acá se transcriben:

1. No existen normas y procedimientos para la determinación de las necesidades de adiestramiento y capacitación de la entidad.

2. La designación de funcionarios por participar en actividades de capacitación, no obedece a ninguna norma, ni procedimiento formal, que canalice las aspiraciones de la población laboral de la institución y permita una evaluación objetiva de su concesión.

3. No se han encontrado procedimientos que permitan evaluar las distintas variables que inciden en el aprovechamiento óptimo de las actividades de capacitación, tanto desde el punto de vista del empleado como de la organización.

4. No existe un inventario de funciones con trayectoria docente a nivel del MIDA.

5. Aunque existen infraestructuras para ser utilizadas con fines de capacitación. Estas, en la práctica se utilizan frecuentemente como albergues a diversos grupos de personal del MIDA o de otras instituciones.

6. No existe divulgación de las oportunidades de becas dirigida al personal a nivel institucional, ni se cuenta con pro-

---

1/ MIDA-IICA. "Evaluación de los Procedimientos Administrativos Aplicables a los Recursos Humanos del MIDA", Santiago, Veraguas (Panamá), 1982. Pp.: 41-44 y 100-101.



cedimientos para la canalización de solicitudes en tal sentido, ni para la evaluación por selección de los aspirantes.

7. No se cuenta con un estudio de necesidades de los profesionales y técnicos del MIDA que permita:

7.1 Estructurar programas tendientes al desarrollo de los mismos.

7.2 Conocer las necesidades en materia de capacitación que presenta la institución en los diferentes grupos ocupacionales.

8. Los equipos audiovisuales son insuficientes y limitados, en cuanto a su disponibilidad y variedad.

9. No se ha identificado programa alguno, tendiente a la capacitación de funcionarios en cada unidad, para asumir las obligaciones y responsabilidades de su jefe, cuando éste se ausenta por enfermedad, vacaciones, viajes u otras razones, lo cual se considera vital para la continuidad administrativa.

#### Incidencia de los Limitantes:

Lo anterior ocasiona que:

Al no existir una determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, las actividades que se desarrollan en tal sentido, no cumplen ningún objetivo válido para la institución.

Al no contar con procedimientos válidos para la canalización de las solicitudes para participar en actividades de adiestramiento y capacitación, no existe ninguna garantía de que los funcionarios seleccionados, son los que realmente requerían un mejoramiento en su desempeño.

Asimismo, al carecer de mecanismos objetivos para evaluar la procedencia o improcedencia de las solicitudes, en base a los



objetivos a alcanzar, se resiente la moral de los empleados.

El no contar con un inventario de funcionarios con trayectoria docente, limita la utilización de la capacidad de éstos y su experiencia institucional, en beneficio de las actividades de capacitación que se desarrollen.

Las responsabilidades por la administración de las actividades de capacitación y desarrollo, deben estar vinculadas a la unidad operativa que administra el resto de las políticas y acciones que se derivan del proceso de administración de los recursos humanos. En la actualidad, la Dirección Nacional de Desarrollo Social es responsable por la realización de actividades de capacitación, como servicio de apoyo al desarrollo agropecuario, elemento esencial de la transferencia de tecnología y formación de organizaciones campesinas, y administra los programas de capacitación dirigidos a los empleados, limitándose en esta forma, la atención de esta última gestión.

La no dotación de los recursos necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación, incide directamente en la no consecución de los niveles de rendimiento y eficiencia esperada.

Sí ninguno de los subalternos está adiestrado en las responsabilidades y obligaciones de sus superiores, están pobremente preparados para cuando se presente la oportunidad de un ascenso. No se trata sólo de firmar documentos y tramitar asuntos de rutina, sino de realmente asumir las responsabilidades y tareas que el ejercicio del cargo involucra. Esta condición también puede impedir que un jefe ascienda, porque no existe alguien entrenado que lo reemplace.

1. Igualmente se señala en el documento de evaluación (pp. 100-101) que "los programas de capacitación y desarrollo que se ejecutan adolecen de las características que garantizan su efectividad , tales como:



- a. Determinación y jerarquización de las necesidades.
- b. Normas y reglamentos que regulen los diferentes procesos que inciden en su implementación.
- c. Sistemas de control para evaluar los resultados, tanto desde el punto de vista del empleado como de la organización.
- d. Partidas presupuestarias que repalden la inversión.
- e. Infraestructuras adecuadas.
- f. Programas continuados de formación de instructores, que al permitir la capacitación de otros empleados, multipliquen los métodos de enseñanza.
- g. Equipos audiovisuales que faciliten la comprensión de los participantes.

2. Se administran y ejecutan, actualmente actividades de capacitación que por carecer de la planificación que el sistema requiere, impiden una evaluación de su efectividad y por ende, el reconocimiento de si existen inversiones o gastos en tal sentido, tanto desde el punto de vista del empleado como de la institución.

3. Se carece de una política orientada hacia la capacitación de funcionarios subalternos, para asumir las responsabilidades de la jefatura cuando se presenta por parte de ésta ausencia ocasional o temporal del puesto de trabajo.

4. Existen fallas por carencia de programas de capacitación orientados hacia los niveles supervisores que se reflejan en la disciplina, rendimiento y moral de los empleados.

5. Las responsabilidades de capacitación están mal ubicados dentro de la estructura organizacional.



De los análisis presentados se deriva la necesidad de establecer un programa de capacitación que busque transformar la situación del recurso humano del MIDA en relación con sus aptitudes para el desempeño de sus responsabilidades laborales.



### III. EL RECURSO HUMANO EN LA OPTICA DE LA CAPACITACION INSTITUCIONAL

En la presente sección se hará un análisis de las variables que se consideran importantes en la determinación del programa de capacitación que para el MIDA se presenta a partir de la Sección V.

Es necesario hacer una advertencia en cuanto al manejo cuantitativo de la información. Los datos que se incluyen en el presente documento, fueron extractados de las tabulaciones computarizadas del Censo de Personal llevado a cabo por el PFI en 1981-1982, y el cual reposa en la Contraloría de la República.

Las informaciones recogidas y presentadas en varios documentos (ie: PFI, BID, etc.) son con frecuencia inconsistentes entre sí en las cifras que se utilizan.

Sin embargo, se considera que el aspecto cuantitativo tiene validez, a pesar de las discrepancias, si al interior de los datos se observan las tendencias, más que las cifras en sí mismas. De esta manera se mantiene el valor numérico dentro del contexto institucional como tendencia a pesar de que la totalización de las cifras discrepe con otros documentos. En lo que si se tuvo cuidado, por lo menos para dar cierta unidad interna al presente documento, fue en trabajar consistentemente con los datos del Censo siguiendo la codificación y tabulación empleada en el mismo.

#### El Recurso Humano en el MIDA

Existen diversas formas de estudiar un determinado recurso humano, dependiendo naturalmente de los propósitos que se persigan. En términos de la capacitación y del programa, de la ficha censal aplicada por el PFI, se seleccionaron siete variables que, además de considerarse adecuadas para ayudar en la orientación del Programa estaban a su vez disponibles en el computador. Estas variables son:



1. Estructura ocupacional (relación de cargos u ocupacional),
2. Antigüedad laboral (años de trabajo en el MIDA).
3. Estructura de edad.
4. Estructura educativa (nivel de educación formal).
5. Distribución geográfica (ubicación de sedes de trabajo).
6. Area funcional (área en la cual se desempeña el funcionario).
7. Experiencia docente (práctica de la enseñanza).

Se han elaborado anteriormente análisis del recurso humano del MIDA, 1/ los cuales son importantes consultar directamente en la fuente ya que no se transcriben en el presente documento para centrar la atención en lo concerniente con la capacitación.

Con base en el Censo del MIDA, la población base con la que se trabaja consta de 3,515 funcionarios.

### 1. La Estructura Ocupacional

En el tabulado del Censo se identificaron 38 ocupaciones que comprenden la generalidad de la estructura operativa del MIDA. En el Cuadro 1 puede observarse el porcentaje relativamente alto (32.8) de funcionarios que aparecen "sin especificación" de su ocupación y de los que figuran en "otras" ocupaciones.

---

1/ Ver, por ejemplo, "Diagnóstico Institucional del Ministerio de Desarrollo Agropecuario" elaborado por el MIDA-IICA (1982: 250-260). También el "Informe sobre el Sector Agropecuario de Panamá" preparado por el BID (1982:67-80).



CUADRO 1. ESTRUCTURA OCUPACIONAL DEL MIDA

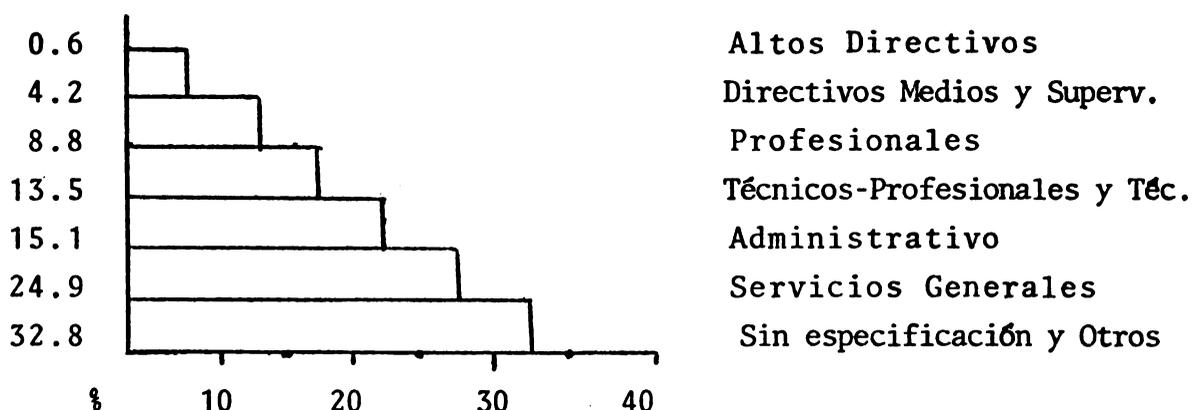
	T O T A L E S		P O R C E N T A J E S
Directivos:		170	4.8
Directivos Altos	23		
Directivos Medios	81		
Supervisores	66		
Profesionales:		310	8.8
Planificadores	34		
Veterinarios	39		
Asesores Legales	23		
Ingenieros Civiles	3		
Ingenieros Forestales	10		
Zootecnistas	44		
Economistas	23		
Estadísticos	16		
Arquitectos	7		
Sicólogos	7		
Ingenieros Agrónomos	100		
Sociólogos	4		
Técnicos-Profesionales:		70	2.0
Agrimensores	25		
Topógrafos	21		
Laboratoristas	24		
Técnicos:		405	11.5
Auditores	23		
Mejoradoras del Hogar	19		
Agrónomos	161		
Técnicos Agropecuarios	168		
Programador	34		
Administración:	530	530	15.1
Servicios Generales:	876	876	24.9
Otros y sin especificar:	1,154	1,154	32.9
TOTALES	3,515	3,515	

FUENTE: Elaborado con base en el Censo MIDA



Al organizar las ocupaciones (Cuadro 2) en categorías más incluyentes, puede apreciarse la pirámide ocupacional correspondiente al MIDA, y la cual queda en la siguiente forma:

Gráfico 1. Estructura Ocupacional del MIDA



Exceptuando al personal de Alta Dirección, el MIDA cuenta entonces con el 26.5 por ciento de su personal que en su calidad de Directivos Medios, Supervisores, Profesionales, Técnicos-Profesionales y Técnicos llevan bajo su responsabilidad las operaciones técnicas correspondientes al sector, con un apoyo administrativo correspondiente al 15.1 por ciento del recurso humano.

Estos dos estratos, el técnico y el administrativo, constituyen el 41.6 por ciento del recurso humano y el cual puede considerarse como el objeto primario del programa institucional de capacitación.

Dentro del grupo de profesionales, técnicos-profesionales y técnicos, prácticamente el 82 por ciento está, como es natural, formado en el campo de las ciencias agropecuarias y el resto, cubriendo otros campos profesionales y técnicos (arquitectos, psicólogos, economistas, sociólogos, ingenieros civiles, finanzas, contabilidad, etc.).

Prácticamente el 54 por ciento de los funcionarios están entre los 2 y los 10 años de vinculación con el MIDA. En el Cuadro 3 puede apreciarse la respectiva distribución.



CUADRO 2. CATEGORIZACION DE LA ESTRUCTURA  
OCUPACIONAL DEL MIDA

	Totales	Total Acum.	Porcent.	Porcentaje Acumulado
Directivos Altos	23	23	0.6	0.6
Directivos Medios	81	104	2.3	2.9
Supervisores	66	170	1.9	4.8
Profesionales	310	480	8.8	13.6
Téc. Profes.	70	550	2.0	15.6
Técnicos	405	955	11.5	27.1
Administrativo	530	1,485	15.1	42.2
Serv. Generales	876	2,361	24.9	67.1
Otros	1,154	3,515	32.9	100.0

FUENTE: CENSO MIDA



La apreciación general es la de un recurso humano bastante estable en cuanto a la vinculación institucional, Por ejemplo, el 70.7 por ciento de los Directivos Medios y Supervisores; el 43 por ciento de los Profesionales; el 52,8 por ciento de los

---

OCUPACION

---

Altos Directivos

Directivos Medio y Supervisores

Profesionales

Técnicos-Profesiona

Técnicos

Administración

Servicios Generales

Otros y Sin Especificación

TOTALES

Porcentajes

---

Fuente: Censo MIDA



La apreciación general es la de un recurso humano bastante estable en cuanto a la vinculación institucional. Por ejemplo, el 70.7 por ciento de los Directivos Medios y Supervisores; el 43 por ciento de los Profesionales; el 52,8 por ciento de los Técnicos-Profesionales; el 50.4 de los Técnicos y el 51,9 del Personal de Administración, tiene más de 5 años de vinculación con el MIDA.

De hecho, de acuerdo con la información, el 50.4 por ciento de los funcionarios del MIDA tienen más de cinco años de antigüedad en la entidad (el 6,4 por ciento tiene 16 y más años de trabajar en el Ministerio).

Si no existe, como es el caso del MIDA, un programa sistemático y técnicamente fundamentado de capacitación continua y permanente de funcionarios, o en su lugar, un esfuerzo que alcance niveles colectivos de esfuerzo auto-didacta (inexistente de manera casi general a esos niveles en organismos no académicos en la mayor parte de los países del mundo), el cual permita a los funcionarios actualizarse, refrescar o adquirir conocimientos para su propio desarrollo personal y para el desempeño de sus funciones, podría decirse que la rutinización de acciones y tareas, y el empleo sistemático de enfoques, técnicas, instrumentos y procedimientos obsoletos sería una característica propia de tal tipo de instituciones.

De otro lado, la ventaja, desde la perspectiva de capacitación de un recurso humano con bastante estabilidad institucional, radica en poder establecer adecuados programas de desarrollo en este campo, siempre y cuando también, la movilidad intra-institucional no ocurra más allá de las pautas técnicas y del dinamismo propio de las instituciones.

Lo primero al dar una visión a la ubicación de los funcionarios en las diversas secciones del país, de acuerdo con los cargos, es el alto porcentaje (50.3) de funcionarios sin especifica



ción (Cuadro 4).

Si la tendencia fuera continuar la pauta de la distribución discriminada, ésta parecería razonable en término de las labores para cumplir por parte del MIDA en las diversas provincias.

Esta distribución regional - nuevamente, sí el 50 por ciento "sin especificación" no altera la tendencia general - permitiría la realización regional de la capacitación ayudando a la reducción de costos, especialmente de movilización de personal.

## 2. Estructura de Antigüedad Laboral

En el Cuadro 5 es posible apreciar que el 53.9 por ciento de los funcionarios están entre los 2 y los 10 años de trabajo con el MIDA, el 21.9 tiene más de 10 años y el 13.2 por ciento menos de 2 años. Podría apreciarse, de acuerdo con lo visto en la sección sobre Ocupación-Antigüedad, la necesidad de la sistematización de la capacitación permanente y continuada en el Ministerio.

En el Gráfico 2 se ilustra la estructura de la vinculación al MIDA.

## 3. La Estructura de Edad

Prácticamente la mitad de los funcionarios del Ministerio (49.7) están por debajo de los 30 años, porcentaje que se lleva al 90.0 si se toma el corte de los 50 años.



CUADRO 5. ESTRUCTURA DE ANTIGUEDAD INSTITUCIONAL DE FUNCIONARIOS DEL MIDA.

OCUPACION	NIVEL CENTRAL	AREA METROP.	T O T A L E S
Altos Directivos	3	-	23
Directivos Medios y Supervisores	12	-	147
Profesionales	20	-	310
Técnicos Profesionales	6	-	70
Técnicos	6	-	405
Administración	19	-	530
Servicios Generales	36	-	876
Otros Sin Especificación	50	1	1,154
<b>TOTALES</b>	152	1	3,515
<b>Porcentajes</b>	4.3	0.3	-

Fuente: Censo MIDA

CUADRO 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

COMPANIA	SIN RESPET- PION	CHIRQUI	VERAGUAS	HERRERA	COOLS
Alto Director	10	-	-	1	-2
Directores	08	14	8	9	8
Subdirectores	130	31	22	20	20
Asesores	31	2	2	4	4
Administrativos	121	60	40	43	138
Operarios	317	39	21	27	221
Personal de apoyo	410	20	17	22	168
Personal de mantenimiento	650	17	82	49	662
<b>TOTAL</b>	<b>1,768</b>	<b>278</b>	<b>228</b>	<b>208</b>	<b>2221</b>
	20.2	7.8	7.2	2.9	8.1

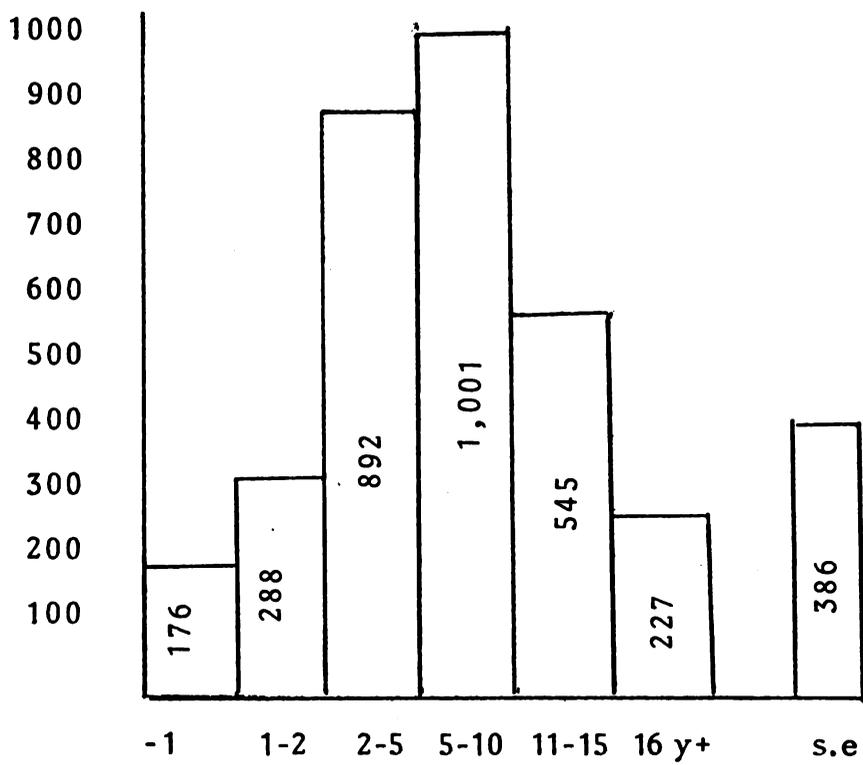
CUADRO 5. ESTRUCTURA DE ANTIGUEDAD INSTITUCIONAL DE FUNCIONARIOS DEL MIDA.

AÑOS ANTIGUEDAD	TOTALES	TOTAL ACUMULADO	% PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Sin Especificar	386	386	11.0	11.0
Menos de 1	176	562	5.0	16.0
De 1 a 2	288	850	8.2	24.2
De 2 a 5	892	1,742	25.4	49.6
De 5 a 10	1,001	2,743	28.5	78.1
De 11 a 15	545	3,288	15.5	93.6
De 16 y más	227	3,515	6.4	100.0

Fuente: Censo MIDA.



Gráfico 2, Estructura de Antigüedad Laboral del  
MIDA.



FUENTE: Censo MIDA.



CUADRO 6. ESTRUCTURA DE EDAD DE LOS EMPLEADOS DEL MIDA,

EDAD (Años)	TOTALES	TOTAL ACUMULADO	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
Menos de 20	802	802	22.8	22,8
20 a 29	945	1,747	26.9	49.7
30 a 39	930	2,677	26.5	76.2
40 a 59	485	3,162	13.8	90.0
50 a 59	265	3,427	7.5	97.5
60 y más	88	3,515	2.5	100.0

FUENTE: Censo MIDA.

Como lo indica el Cuadro 7, el 78.2 % de los Directivos y Supervisores; el 90 por ciento de los Profesionales; el 70 por ciento de los Técnicos-Profesionales; el 88.4 por ciento de los Técnicos y el 88.5 por ciento del personal de Administración tienen menos de 40 años de edad. Estos extractos en conjunto cuentan con el 95.4 por ciento de sus integrantes en edades por debajo de los 50 años, lo que indica un conglomerado humano con mucha potencialidad y capacidad de trabajo que puede ser óptimo recurso si se le capacita, se le incentiva y se aproveche adecuadamente - para el desarrollo del sector y del país.

#### 4. La Estructura Educativa

El Gráfico 3 ilustra muy bien la necesidad de profundizar, en el momento de la implementación de la capacitación, la situación concreta de cada uno de los estratos en relación con su status educativo. Por ejemplo, el 19.7 por ciento de los funcionarios señaló no haber terminado el nivel universitario. Esto



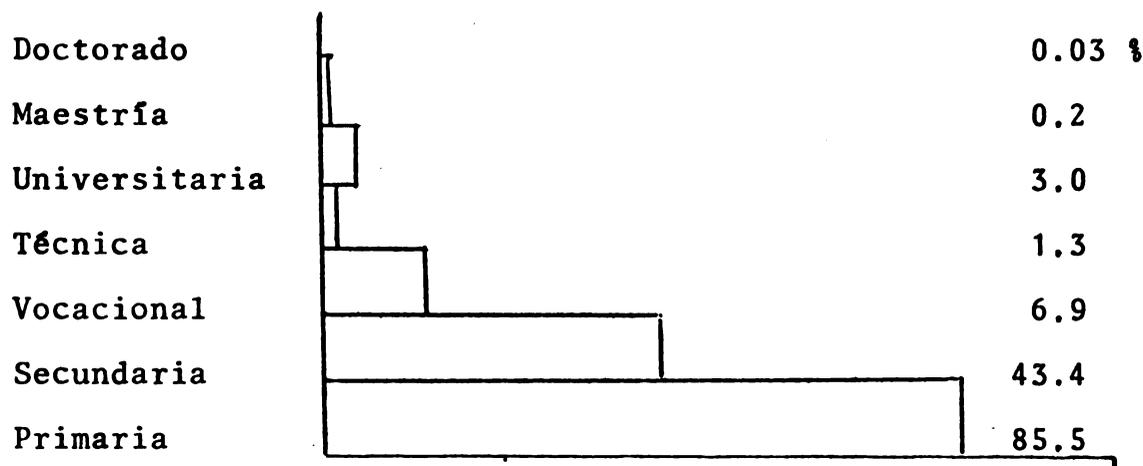
CUADRO 7. NIVEL OCUPACIONAL SEGUN EDAD DE LOS FUNCIONARIOS DEL MIDA,

OCUPACION	Menos 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 y más	TOTALES
<b>Directivos:</b>						
Altos	9	9	4	1	-	23
Medios	31	33	10	7	-	81
Supervisores	28	23	12	3	-	66
	<u>68</u>	<u>65</u>	<u>26</u>	<u>11</u>	<u>0</u>	<u>170</u>
<b>Profesionales:</b>						
Planificadores	21	9	3	1	-	34
Veterinarios	17	19	3	-	-	39
Ases. Legales	12	7	1	2	1	23
Ing. Civiles	1	2	-	-	-	3
Ing. Forestales	8	1	1	-	-	10
Zootecnistas	26	17	-	1	-	44
Economistas	17	5	1	-	-	23
Estadísticos	14	2	-	-	-	16
Arquitectos	2	2	1	2	-	7
Sicólogos	2	2	2	1	-	7
Ing. Agrónomos	52	38	10	-	-	100
	<u>172</u>	<u>99</u>	<u>22</u>	<u>7</u>	<u>1</u>	<u>301</u>
<b>Técnicos-Profesionales:</b>						
Agrimensores	9	7	5	3	1	25
Topógrafos	5	10	4	2	-	21
Laboratoristas	13	5	3	3	-	24
	<u>27</u>	<u>22</u>	<u>12</u>	<u>8</u>	<u>1</u>	<u>70</u>
<b>Técnicos:</b>						
Auditores	14	6	2	1	-	23
Mejoradoras Hogar	8	8	3	-	-	19
Agronomos	109	33	12	7	-	161
Téc. Agropecuarios	106	44	10	6	2	168
Programador	18	12	2	2	-	34
	<u>255</u>	<u>103</u>	<u>29</u>	<u>16</u>	<u>2</u>	<u>405</u>
<b>Administración:</b>	334	135	39	19	3	530
<b>Servicios Generales:</b>	361	215	167	92	41	876
<b>Otros Sin Espec.:</b>	535	286	190	112	40	1,163
<b>TOTALES</b>	<b>1,752</b>	<b>925</b>	<b>485</b>	<b>265</b>	<b>88</b>	<b>3,515</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>49.8</b>	<b>26.4</b>	<b>13.8</b>	<b>7.5</b>	<b>2.5</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Censo-MIDA.



Gráfico 3. Porcentaje de funcionarios que completaron estudios formales.\*



FUENTE: Censo MIDA.

CUADRO 8. ESTRUCTURA EDUCATIVA DE LOS EMPLEADOS DEL MIDA.

NIVEL \ STATUS	STATUS			T O T A L
	COMPLETO	INCOMPLETO	NO APLICABLE SIN INFORMACION	
Primaria	3,005	223	287	3,515
Secundaria	1,526	572	1,417	3,515
Vocacional	242	53	3,220	3,515
Técnico	45	160	3,310	3,515
Universitario	107	691	2,717	3,515
Maestría	9	4	3,502	3,515
Doctorado	1	-	3,514	3,515

\* Dentro del grupo "completo" del Cuadro 8.



significa que 691 personas indicaron a través de esta información que, o bien truncaron sus estudios universitarios, o bien están en carreras de tipo universitario. Cualquiera sea el caso, asumiendo que la información es correcta, sería prioritario detectar este extracto y estudiar detenidamente las posibilidades de promover la terminación del nivel universitario.

No menos preocupante es la situación que se ve en el Gráfico 3 y en el Cuadro 8 con respecto al poco número de funcionarios que aparecen con estudios a nivel de Maestría y de Doctorado o sus equivalentes académicos.

Presumiendo que la información no refleja verazmente la existencia real de profesionales especializados a este nivel, sí es notoria la escasez de cuadros de especialistas en las diversas disciplinas que están vinculados la MIDA.

Es importante entonces, que el Programa de Capacitación refleje esta realidad y presente alternativas para su solución.

##### 5. La Distribución Geográfica del Recurso Humano

Desafortunadamente el 50.3 por ciento de funcionarios para los cuales no hay especificación de sede en el censo no permiten un detalle real de la distribución regional. Sin embargo se aprecia en el Cuadro 9 que Chiriquí, Veraguas, Coclé y Herrera concentran el 27.3 por ciento de los funcionarios para los cuales hay información de ubicación específica.

Los patrones de la distribución regional de funcionarios en términos de la capacitación, ayuda a orientar el programa en términos de identificar las áreas de concentración del recurso humano para llevar a cabo actividades locales de capacitación; para ubicar también a los funcionarios que por su ubicación podrían estar más desprotegidos de estas actividades y con menos posibilidades de acceso a las mismas; e igualmente para una posible ubicación de un centro o centros de capacitación que fa-



CUADRO 9. DISTRIBUCION DEL PERSONAL DEL MIDA SEGUN REGIONES DONDE PRESTAN SERVICIOS.

REGION	TOTALES	TOTAL ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUM.
Sin especificar	1,768	1,768	50.3	50.3
Chiriquí	276	2,044	7.8	58.1
Veraguas	258	2,302	7.3	65.4
Herrera	208	2,510	5.9	71.3
Coclé	221	2,731	6.3	77.6
Capira	182	2,913	5.2	82.8
Buena Vista	156	3,069	4.4	87.2
Chepo	75	3,144	2.1	89.3
Los Santos	138	3,282	3.9	93.2
Bocas del Toro	54	3,336	1.5	94.7
Darién	26	3,362	0.7	95.4
Nivel Central	156	3,514	4.3	99.7
Area Metropolitana	1	3,515	0.3	100.0

FUENTE: CENSO MIDA.



ciliten la realización de las actividades docentes.

## 6. Las Areas Funcionales

En el Censo se encuentran específicamente discriminadas cinco áreas funcionales importantes: asistencia técnica, capacitación, investigación, sanidad animal, y sanidad vegetal.

El área de Asistencia Técnica concentra el 9.5 por ciento del personal total y el 45.4 por ciento correspondiente a las cinco áreas funcionales reseñadas; para las otras áreas estos porcentajes son, respectivamente: para Capacitación, 3.3 y 16 por ciento; para Investigación 1.8 y 8.5 por ciento; para Sanidad Animal 3.8 y 18 por ciento, y finalmente para Sanidad Vegetal 2.5 y 12.1 por ciento.

Nótese que estas cifras comprenden todas las categorías de empleados y ocupaciones. En el Cuadro 11 se analizan más discriminadamente estas relaciones.

De acuerdo con los datos (Cuadro 11), en cada área funcional la estructura ocupacional estaría caracterizada en los siguientes términos.

Asistencia Técnica: Tiene el 11.2 por ciento del estrato de Directivos y Supervisores. El estrato Profesional tiene el 21 por ciento del total de este grupo y dentro de él los ingenieros agrónomos y los zootecnistas constituyen 53.8 y el 23.1 por ciento respectivamente. Los Técnicos-Profesionales y los Técnicos cuentan con el 30.6 por ciento del total de funcionarios que están aglutinados en estos dos estratos, notándose que los agrónomos y los técnicos agropecuarios concentran a su vez, cada uno, el 14 por ciento. Profesionales, Técnicos-Profesionales y Técnicos constituyen el 62.8 por ciento de los funcionarios del área de Asistencia Técnica.

Sanidad Animal: Los Directivos y Supervisores de esta área



CUADRO 10. DISTRIBUCION REGIONAL DE FUNCIONARIOS DEL MIDA, SEGUN LAS AREAS FUNCIONALES DONDE TRABAJAN.

REGION	AREA	Sin Es- pecificar	Asist. Técnica	Capaci- tación	Inves- tigación	Sanidad Animal	Sanidad Vegetal	TOTAL	%
Chiriquí		174	44	20	7	14	17	276	7.8
Veraguas		210	28	8	-	11	1	258	7.3
Herrera		141	36	3	9	17	2	208	5.9
Coclé		149	36	12	5	16	3	221	6.3
Capira		138	22	10	1	9	2	182	5.2
Buena Vista		112	20	9	1	7	7	156	4.4
Chepo		57	6	6	1	5	0	75	2.1
Los Santos		104	15	2	4	13	0	138	3.9
Bocas del Toro		25	19	1	0	5	4	54	1.5
Darién		19	1	2	2	1	1	26	0.7
Nivel Central		137	11	2	2	-	-	152	4.3
Area Metropolitana		1	0	0	0	0	0	1	0.1
Sin especificar		1,515	95	42	30	34	52	1,768	50.3
TOTALES		2,782	333	117	62	132	89	3,515	
%		79.1	9.5	3.3	1.8	3.8	2.5		100.0

FUENTE: Censo-MIDA.



CUADRO 11. NIVEL OCUPACIONAL DE LOS  
LES DONDE PRESTAN SERVICIO

AREAS OCUPACION	Asist. Técnica	Cap tac
<b>Directivos:</b>		
Altos	1	
Medios	10	
Supervisores	8	
Sub-Total	<u>19</u>	—
<b>Profesionales:</b>		
Planificadores	1	
Veterinarios	5	
Ases. Legales	-	
Ing. Civiles	-	
Ing. Forestales	2	
Zootecnistas	15	
Economistas	1	
Estadísticos	2	
Arquitectos	3	
Sicolólogos	1	
Ing. Agrónomos	35	
Sociólogos	-	
Sub-Total	<u>65</u>	70
<b>Técnicos-Profesionales:</b>		
Agrimensores	3	-
Topógrafos	1	-
Laboratoristas	4	-
Sub-Total	<u>8</u>	7
<b>Técnicos:</b>		
Auditores	-	-
Mejoradoras Hogar	1	4
Agrónomos	66	3
Técnicos Agropec.	66	15
Programador	3	2
Sub-Total	<u>136</u>	<u>24</u>
<b>Administración</b>	8	13
<b>Servicios Generales</b>	32	15
<b>Otros sin especificar</b>	<u>65</u>	<u>46</u>
<b>TOTALES</b>	333	117
<b>Porcentaje</b>	9.5	3

FUENTE: Censo-MIDA.



conforman el 1,8 por ciento del estrato solamente, El grupo Profesional es el 27,3 por ciento del área con una notoria concentración de veterinarios ( 61%) y zootecnistas (30,5%), El estrato de Técnicos-Profesionales y Técnicos es el 7,6 por ciento del total de estos grupos en donde los laboratoristas, técnicos agropecuarios y agrónomos constituyen el 97 por ciento. Los tres estratos operativos, Profesionales, Técnicos-Profesionales y Técnicos cuentan con el 54.5 por ciento de los funcionarios del área de Sanidad Animal.

Capacitación: El estrato de Directivos y Supervisores cubre el 5.3 por ciento del total de funcionarios de este nivel. Aparece con el menor número de Profesionales (3.2%) en relación con las otras 4 áreas funcionales y con el 29 por ciento del personal profesional y técnico de su propia área, siendo el grupo de técnicos agropecuarios el predominante (44%) seguido del mejoramiento del hogar (11.8%).

Sanidad Vegetal: Tiene el 4.1 por ciento de los Directivos y Supervisores. El estrato profesional aparece con solamente 7 ingenieros agrónomos en total, que a su vez cuenta por el 7.9 % solamente del total de funcionarios del área. Al integrar este estrato con el de Técnicos-Profesionales y Técnicos, se alcanza el 35.9 del personal del área siendo los agrónomos y los técnicos agropecuarios los que conjuntamente tienen mayor representación (68,7%).

Investigación: Aparece entre las cinco áreas con el menor número de funcionarios en total. El personal Directivo y Supervisor tiene el 4.7 por ciento de dicho estrato. Hay un número igual de profesionales y de técnicos que en total tienen en conjunto el 40,3 por ciento del personal de esa área.

En resumen (Cuadro 11) en las cinco áreas aparecen relacionados 130 profesionales de los cuales 56 (43%) son Ingenieros Agrónomos, 29 (22.3%) son Zootecnistas y (20.8%) son Veterinarios.



En el grupo de técnicos-profesionales, 17 de los 22 allí ubicados (77,3%) son laboratoristas,

De los 220 técnicos asignados a dichas áreas 91 (41,6%) son agrónomos y 113 (51,4%) son técnicos agropecuarios.

Estas cinco áreas comprenden el 41,9 por ciento de los profesionales, el 31,4 por ciento de los técnicos profesionales y el 54,9 por ciento de los técnicos del MIDA.

#### 7. La Experiencia Docente de los Funcionarios

Uno de los puntos considerados en el Censo, fue la identificación posible de funcionarios con práctica docente, como una manera de sondear un recurso interno y propio de instructores. Los Cuadros 12 y 13 presentan dicha información.

Un total de 358 funcionarios aparecen con experiencia docente (Cuadro 12), de los cuales 219 aparecen ubicados geográficamente (Cuadro 13).

Un 35,4 % de estos funcionarios señaló experiencia docente a nivel universitario, mientras el 32,9 tiene práctica a nivel de secundaria y de vocacional.

Las carreras técnicas contaron con el 55,3 por ciento de dicha experiencia. Las enseñanzas de ciencias agronómicas y de ciencias sociales tuvieron el 21,5 y el 8,7 por ciento respectivamente.

El Cuadro 13 no señala una concentración particular de este recurso docente, excepto la debida seguramente a la proporcionalidad correspondiente a la distribución regional del total de funcionarios.



AREA	INSTIT
------	--------

Administración General

Administración Financiera

Matemática y Física

Estadística

Ciencias Agrícolas

Ciencias Sociales

Ciencias Jurídicas

Ing. y Arquitectos

Secretariado

Carreras Técnicas

---

T O T A L E S

%

---

FUENTE: Censo MIDA



AREAS DE DOCENCIA	NIVEL CENTRAL	AREA METROPOLITANA.	T O T A L
Administración	-	-	4 ( 1.8)
Administración	-	-	3 ( 1.4)
Matemat. y Física	-	-	7 ( 3.2)
Estadística	-	-	1 ( 0.6)
Ciencias Agrícolas	4	-	41 (18.6)
Ciencias Sociales	4	1	18 ( 8.2)
Ciencias Jurídicas	-	-	6 ( 2.4)
Ing. y Arquitectura	-	-	1 ( 0.6)
Secretariado	-	-	9 ( 4.1)
Carreras Téc. y	21	-	129 (58.8)
TOTALES	29	1	219
%	(13.2)	(.6)	(100.0)

FUENTE: Censo N

CUADRO 13. DISTRIBUCION REGIONAL DE LOS JUBINOS SEGUN ESPECIALIDAD.

ESPECIALIDAD	VERACRUZ	HERRERA	MIQUELE	OTRO
Asesoramiento (Gral.)	-	1	4	-
Asesoramiento Financ.	-	2	-	-
Marketing y Public.	1	4	1	-
Estadística	-	-	-	-
Contabilidad	4	2	4	-
Control de Gastos	3	2	1	-
Administración	-	3	2	-
Informática	-	-	1	-
Administración de Empresas	1	1	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>1</b>
	24	28	28	2
	(12.5)	(11.4)	(13.2)	(1.1)

#### IV. LA CAPACITACION EN EL MIDA

En esta sección, se hace un recuento de lo que se apreció en términos generales en el Diagnóstico Institucional (MIDA-IICA 1982) y algunas de las acciones desarrolladas en el Ministerio para proveer la capacitación de sus funcionarios, especialmente en 1982.

##### A. Apreciaciones Sobre el Recurso Humano del MIDA.

El Diagnóstico MIDA-IICA señaló como una gran restricción en el recurso humano del Ministerio la "relativa escasez de personal técnicamente capacitado para el desempeño de las actividades relacionadas con el agro" (p.253).

En el análisis, por ejemplo, de la Dirección Nacional de Planificación Sectorial, se indicaba además de lo anterior, problemas de subutilización del personal existente, falta de compenetración y concientización del personal acerca de la importancia de la planificación y su rol, la carencia de una política de capacitación orientada a esta área, la dificultad en reclutar y retener el personal especializado y técnico debido a la ausencia de política salarial, de estímulo y de capacitación y la falta de un proceso adecuado de selección de personal (pp. 255-256).

En el sistema de administración de proyectos, se detectaron problemas relacionados con la insuficiencia del personal técnico (cuantitativa y cualitativamente), la falta de incentivos al personal, y de capacitación de sus funcionarios (pp.256-257).

La situación, de acuerdo con el diagnóstico, es generalizable afectando los niveles técnicos y los administrativos, los niveles de gestión y de operación.

Las conclusiones logradas como resultado de una encuesta



sobre motivaciones, ayuda en su parte correspondiente a orientar algunas de las acciones que podrían desarrollarse en la capacitación y por ello se transcriben a continuación (pp.262-264):

- (a) El nivel superior reflejó la necesidad de cambiar los estilos de dirección, un trato justo y equitativo, objetividad en la toma de decisiones, participación del subordinado, reconocimiento al trabajo, atención y resolución de problemas y quejas y demás aspectos propios de dirección de personal.
- (b) En cuanto al MIDA como patrono, los empleados reflejaron como necesidades las siguientes:
  - (1) Reconocimiento de la antigüedad y dedicación al servicio.
  - (2) Mejoramiento de los canales de comunicación.
  - (3) Estabilidad en el cargo.
  - (4) Desarrollo de actividades en beneficio de los empleados que se enmarquen dentro de sus expectativas.
  - (5) Implementación de sistemas técnicos en la administración del recurso humano.
  - (6) Implementar programas orientados a brindar más y mejores oportunidades de progreso al personal.
- (c) Las aspiraciones salariales se sintetizan en el establecimiento del sistema de clasificación de cargos y remuneración, que garantice un sueldo acorde con la labor desempeñada, el reconocimiento de los años de servicios y el tiempo extra laborado, que asegure la revisión periódica de los sueldos y provea bases objetivas para la toma de decisiones en la administración de aumentos de sueldos.



- (d) En los beneficios adicionales aspiran a:
  - (1) Que se les mejore los servicios de alimentación.
  - (2) Que se les dé participación en la toma de decisiones en cuanto a la programación de actividades encaminadas al beneficio de los empleados.
  
- (e) Las necesidades que se reflejaron hacia el empleo fueron:
  - (1) Contar con oficinas que presenten condiciones ambientales favorables y mayor espacio físico, para facilitar la interrelación laboral entre los empleados y la prestación del servicio.
  - (2) Brindar protección a los trabajadores en general y muy especialmente, a aquellos cuya labor los hace susceptibles a la ocurrencia de accidentes.
  - (3) Oportunidades de progresar, de mejorar sus status socio-económico y de satisfacer sus necesidades sociales y de realización, mediante concursos internos, que garanticen la efectividad de los ascensos y programas de capacitación, orientados hacia la satisfacción de las necesidades del recurso humano que integra la institución.

De acá, en el mismo documento del Diagnóstico (p.343;10.7.4) se desprende la necesaria "formulación y ejecución de un Programa de Capacitación que comprenda aspectos de actualización profesional en las disciplinas técnicas y administrativas, prioritarias para incrementar la capacidad y el cumplimiento de sus funciones. Así mismo, se deberá establecer un programa de capacitación en gestión administrativa gerencial dirigida principalmente a los funcionarios con cargos directivos".



CUADRO 14. ORGANISMOS Y ENTIDADES INTERNACIONALES QUE TIENEN ACCIONES CON EL SECTOR AGROPECUARIO.

S I G L A	D E N O M I N A C I O N
AID	Agencia Internacional para el Desarrollo,
BID	Banco Interamericano de Desarrollo,
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
CEPANZO	Centro Panamericano de Zoonosis.
CIAF	Centro Interamericano de Fotointerpretación.
CIARA	Capacitación e Investigación Aplicada a la Reforma Agraria,
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical.
CIDIAT	Centro Interamericano de Desarrollo Integral de Aguas y Tierras.
CREFAL	Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina.
FAO	Organización para la Agricultura y la Alimentación.
ICATIE	Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial.
IDE	Instituto de Desarrollo Económico.
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
ISTA	Asociación Internacional de Análisis de Semilla.
OEA	Organización de Estados Americanos.
OIEA	Organización Internacional de Energía Atómica.
OIRSA	Organización Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
OMS	Organización Mundial de la Salud.
ONUJI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
OPS	Organización Panamericana de Salud.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PRACA	Programa sobre Reforma Agraria de Centroamérica.
PROMECAFE	Programa de Mejoramiento de Café.
GOBIERNOS DE:	Alemania, China, Cuba, España, Francia, Israel, Italia y Venezuela.

FUENTE; Departamento de Proyectos Internacionales, 1983.



## B. Aspectos de la Capacitación Institucional en el Sector.

Desde hace varios años se han realizado planes y actividades de capacitación que han cubierto a entidades del sector agropecuario, especialmente en los programas desarrollados a través del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIPPE). 1/

Dada su acción intersectorial y la cobertura temática, sus alcances no han sido suficientes para satisfacer la demanda potencial y posible del sector agropecuario, a pesar de sus acciones para canalizar la ayuda que el país puede recibir de organismos internacionales y de gobiernos extranjeros.

En el Cuadro 14, se presenta la relación de estas fuentes de apoyo que actualmente se hayan de una u otra forma vinculadas con el sector agropecuario panameño.

Igualmente, en el sector hay 10 instituciones de tipo oficial y mixto, que mantienen en el momento oficinas de capacitación y que han llevado a cabo, o coordinado con otras entidades, acciones orientadas a la preparación de recurso humano del sector en diversas áreas de competencia institucional.

El hecho a señalarse acá es que, además del MIDA existe una red que puede apoyarse internamente, siempre y cuando se sistematicen sus ofertas y demandas de capacitación y se coordinen las acciones respectivas.

## C. La Capacitación en el MIDA

Es necesario tener presente que en el MIDA ha habido y

---

1/ Ver por ejemplo "El Sistema Nacional de Adiestramiento para la Administración Pública de Panamá (SINAP)". Informe presentado en el Primer Seminario Regional sobre Adiestramiento para el Sector Público del Istmo Centroamericano. 1974.



CUADRO 15, ENTIDADES OFICINAS DEL SECTOR AGROPECUARIO PANAMEÑO  
CON DEPENDENCIAS DE CAPACITACION.

---

D E N O M I N A C I O N		
Ministerio de Desarrollo Agropecuario	-	MIDA
Banco de Desarrollo Agropecuario	-	BDA
Coporación Azucarera "La Victoria"		
Corporación Bayano		
Empresa Nacional de Semilla	-	ENASE
Empresa Nacional de Maquinaria Agrícola	-	ENAMA
Instituto de Investigación Agropecuaria	-	IDIAP
Instituto Panameño de Cooperativas	-	IPACOOOP
Instituto de Seguro Agropecuario	-	ISA
Palma Aceitera		

---

hay capacitación . Este reconocimiento es muy importante porque permite aceptar dos circunstancias que pesan mucho en el programa y en la estrategia que se establezca en materia de capacitación.

Una, es el hecho que no hay que arrancar de cero dado que ya se han desarrollado actividades de capacitación en el MIDA, existiendo por tanto una infraestructura institucional en cuanto a planes de capacitación, a recursos humanos responsables de la misma y a recursos físicos (por ejemplo, los Centros Regionales) disponibles.

La otra circunstancia, es que lo anterior ha generado una serie de experiencias y variados niveles de motivación y actitu-



**CUADRO 16. UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL MIDA (DEPENDENCIAS) QUE CUENTAN CON OFICINAS, PROGRAMAS O ACTIVIDADES DE CAPACITACION.**

DIRECCION NACIONAL	OFICINA
1. Desarrollo Social	Departamento de Servicios Técnicos. 1.- Sección de Capacitación Campesina. 2.- Sección de Capacitación Funcionaria.
2. Producción Pecuaria	a) Subdirección de Proyecto Lechero. 1.- Sección de Capacitación y Servicio de Apoyo. b) Proyecto de Sanidad Animal MIDA-BID. c) Programa Apícola.
3. Producción Agrícola	-----
4. Planificación Sectorial.	Departamento de Cooperación Internacional.
5. RENARE.	Departamento de Comunicación y Relación con la Comunidad. 1.- Sección de Capacitación.
6. Reforma Agraria.	-----
7. Dirección General de Asuntos Administrativos.	-----



CUADRO 17. ACTIVIDADES DE CAPACITACION INTERNA DESARROLLADAS EN EL MIDA SEGUN EL  
NUMERO DE DIAS Y NUMERO DE PARTICIPANTES - 1982.

Dirección Nacional	Número de Actividades Desarrolladas	Número Dfa/Capacitación	Número Participantes
1. Recurso Naturales Renovables	18	173	193
2. Producción Agrícola	3	15	79
3. Producción Pecuaria	6	145	555
4. Desarrollo Social	3	113	52
<b>T O T A L.....</b>	<b>30</b>	<b>446</b>	<b>879</b>

FUENTE: Información suministrada por las diferentes Direcciones Nacionales que tienen actividad de Capacitación, 1983.



CUADRO 18. ORGANISMOS QUE REALIZARON LA CAPACITACION INTERNA DEL MIDA.  
1982

ORGANISMOS	NUMERO DE ACTIVIDADES	NUMERO DE PARTICIPANTES
RENARE	8	169
MIPPE	7	11 *
A.V. CIMAR	3	11 *
IICA	3	79
Producción Pecuaria	17	101
Oficina Panamericana de la Salud,	2	54
PRACCA	<u>3</u>	<u>52</u>
TOTAL	43	477

(\*) Funcionarios de RENARE.

FUENTE: Información suministrada por las diferentes Direcciones Nacionales que tienen actividad de Capacitación. 1983.



des que modelan la imagen y la expectativa de lo que es y lo que debería ser la capacitación en el MIDA,

CUADRO 19, ACTIVIDADES DE CAPACITACION DESARROLLADAS EN EL EXTERIOR, SEGUN SU DURACION Y EL NUMERO DE PARTICIPANTES, 1982.

<u>D I R E C C I O N</u>	<u>No. DE PAR- TICIPANTES.</u>	<u>No. DE MESES/ CAPACITACION (Aprox)</u>
Producción Pecuaria	22	166
Producción Agrícola	11	110
Instituto Nacional de Agricultura	4	5
Ingeniería	2	4
Planificación Sectorial	4	22
Desarrollo Social	5	21
Acuicultura	2	4
RENARE	11	168
Agroindustrias	3	4
Comité Nacional de Semillas	3	5
Sur de Veraguas	1	2
DINAI	1	2
ENDEMA	1	3
TOTALES.....	70	516

FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Proyectos Internacionales, 1983.



Lo que consecuentemente debe considerarse de este reconocimiento es lo señalado en la sección II del presente documento con respecto a las características que han tipifican estos esfuerzos en el MIDA,

CUADRO 20. NIVELES DE CAPACITACION EN EL EXTERIOR.

AÑO 1982

<u>N I V E L</u>	<u>No. DE PAR- TICIPANTES.</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
Maestría o equivalente	5	
Doctorado		
Post-Grado	4	En los cursos de Post-Grado significa que no hubo Maestría ni Doctorado, sino una especialidad corta.
Otras	61	Significa cursos o seminarios dictados por períodos cortos.
<b>T O T A L</b>	<b>70</b>	

Algunas de las realizaciones de capacitación en 1982 en el MIDA (Cuadros 17 a 22) se presentan a continuación:

1. Cuatro Direcciones Nacionales (RENARE, Producción Agrícola, Producción Pecuaria y Desarrollo Social) realizaron 30 actividades de capacitación, con un total de 446 días-capacitación y 879 participantes (no solamente funcionarios, sino también productores).



2. El promedio de participantes por actividad fue de 30 y de días por actividad fué de 15,

3. Siete entidades y/o dependencias fueron las principales responsables de llevar a cabo actividades de capacitación - del

- AL

PAIS	Producción Pec.	Proyecto Sur de Veraguas	Endema	TOTAL
Israel	1		1	7
Ecuador				1
Egipto	1			3
Israel-Ecuador				1
Mexico	1	1		10
Chile	1			2
Italia		1		3
Brasil	3			4
Rep.Dom. y Haití	1			1
Perú				1
Estados Unidos				6
Colombia	2			3
Corea				1
España	4			7
Honduras				1
Argentina	3			3
Costa Rica	2			2
Guatemala	1			3
Honduras				1
Belice	1			1
Venezuela				5
Nicaragua	1			1
Bulgaria				1
Costa Rica-Honduras				2
<b>TOTAL:</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>70</b>

País	Industria	Ingeniería	Plantas
Brasil	1	1	1
Colombia	1		
Ecuador	2		
Estados Unidos			1
Francia			1
Gran Bretaña			
Italia			
Japón			
Países Bajos			
República Argentina			
República Dominicana			
Uruguay			
Venezuela			
Argentina			
Brasil			
Chile			
Colombia			
Costa Rica			
Cuba			
Ecuador			
El Salvador			
Estados Unidos			
Francia			
Gran Bretaña			
Italia			
Japón			
Países Bajos			
República Argentina			
República Dominicana			
Uruguay			
Venezuela			
TOTAL	51	4	3

2. El promedio de participantes por actividad fue de 30 y de días por actividad fué de 15,

3. Siete entidades y/o dependencias fueron las principales responsables de llevar a cabo actividades de capacitación - del MIDA en 1982 (principalmente Producción Pecuaria, RENARE y MIPPE).

4. Fuera de Panamá recibieron capacitación 70 funcionarios para un total de 516 meses-capacitación. De estos participantes, 4 fueron a nivel de Maestría o su equivalente.

5. Producción Pecuaria, Producción Agrícola y RENARE contaron con el mayor número de capacitados en el exterior (63%) y el mayor número de meses-capacitación (86%).

6. Los países que concentraron mayor número de participantes panameños fueron en su orden México (10), Israel (7), Honduras (7) y Estados Unidos (6).

7. Funcionarios panameños del MIDA, estuvieron en 22 países en actividades de capacitación, 16 en América, 3 en Europa, 1 en Africa , 2 en Asia.

La determinación de los costos de la capacitación llevada a cabo en el exterior para el MIDA en 1982 aparece en el Cuadro 22. Naturalmente estos costos dependen del nivel de capacitación, del tipo de capacitación, del país y de la duración de la misma.



CUADRO 22. COSTOS DE CAPACITACION EN EL EXTERIOR SEGUN EL NUMERO DE BENEFICIARIOS  
Y DIRECCION NACIONAL. 1982.

DIRECCION	COSTO TOTAL DE CAPACITACION	NUMERO DE PARTICIPANTES	TOTAL MESES (Aprox.)
Producción Pecuaria	B/. 162,778.25	22	166
Producción Agrícola	66,747.00	11	110
Instituto Nacional de Agricultura	10,489.00	4	5
Ingeniería	9,532.50	2	4
Planificación Sectorial	29,448.00	4	22
Desarrollo Social	26,338.00	5	21
Acuicultura	8,500.00	2	4
RENARE	175,708.00	11	168
Agroindustrias	10,146.00	3	4
Comité de Semillas	10,200.00	3	5
Dirección de Asuntos Indigenistas	4,324.00	1	2
Proyecto Sur de Veraguas	7,000.00	1	2
ENDEMA	5,000.00	1	3
<b>TOTALES</b>	<b>B/. 526,210.75</b>	<b>70</b>	<b>516</b>

FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Proyectos Internacionales. 1983.



## V. EL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL MIDA.

### A. Enunciado de los Problemas a Resolver. 1/

La revisión de la experiencia de capacitación en el MIDA, conduce a las conclusiones siguientes:

1.- No se ha definido claramente la función básica que debe cumplir la acción de capacitación en el MIDA, lo cual ha ocasionado desconcierto y paulatina desaparición de estas acciones institucionales.

2.- Es necesario cambiar el marco legal que rige la capacitación agrícola en el MIDA actualmente. Además, muchos de los empleados y funcionarios entrevistados han sugerido la creación de un sistema de capacitación agrícola para personal del MIDA.

3.- Se observa con preocupación que algunos directores de alto nivel (regionales o nacionales) no se hayan percatado del potencial de los centros de enseñanza y capacitación que tiene el MIDA actualmente para contribuir eficazmente a las actividades de planificación agropecuaria nacional.

4.- Se ha subrayado que la Facultad de Agronomía y los otros centros de formación de profesionales y técnicos, deben dar prueba de su competencia en este campo y desempeñar un papel mayor y más activo en la planificación del desarrollo agrícola del país y en las estimaciones de fuerza de trabajo y necesidades de capacitación agrícola, contribuyendo a establecer los objetivos, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo, en los que podría basarse la política de capacitación agrícola.

5.- Las personas entrevistadas y encuestadas, reconocen de

---

1/ Tomado del "Programa MIDA de Capacitación Agropecuaria", MIDA-IICA. Santiago, Veraguas. Panamá, 1982.



un modo general que toda planificación que se haga del desarrollo nacional o rural, sólo puede llegar a ser una realidad si se dispone de personal en cantidad necesaria y con calificaciones requeridas,

6.- Se reconoce, de modo general, la necesidad de establecer estrechas relaciones adecuadas y positivas entre las acciones de capacitación del MIDA (los CIRE) por una parte, y por el Ministerio y organismos autónomos del sector y los asentamientos campesinos y productores, por otra. El costo de financiamiento de las acciones de capacitación es tal que estas acciones, que dependen del apoyo estatal, deben mostrar su eficacia y eficiencia con resultados expresados en el campo, a través de mayor bienestar, producción, organización y administración de los entes productivos.

7.- Del análisis del desempeño del sistema en relación con las "funciones anticipadas" y los "productos trazados", se concluye lo siguiente:

- a. La efectividad de las acciones de capacitación es bien baja, de acuerdo a los "productos trazados".
- b. El CIMIDACE y sus centros regionales (CIRE) no conforman un todo organizado de partes y carece de dirección y límites claramente definidos. La Dirección de la capacitación está actualmente dispersa.
- c. El CIMIDACE y los CIRE, así como las acciones de capacitación, tienen muy baja valoración del ambiente y pocos perciben su acción efectiva.
- d. No se desarrolla un proceso mediante el cual los componentes se ponen en acción, con el objeto de llevar a cabo la finalidad deseada, es decir, la captación de necesidades del usuario, identificación de necesidades y ejecución de servicios apropiados. Las acciones de capacitación se repiten continuamente.



- e, Para establecer sus procesos internos, el sistema de capacitación no cuenta con objetivos claros y definidos, no existe una estructura orgánica interna y tampoco toma en cuenta el conocimiento del medio ambiente, formulación del programa, etc.

Los insumos humanos (capacitantes) son heterogéneos y no se toma ningún patrón institucionalizado de escogencia, los arreglos logísticos, en equipos o instalaciones son alentadores, en contraste los recursos financieros se caracterizan más por su restricción que por su contribución.

Dá la sensación de que se piensa que la "capacitación no cuesta dinero".

- f. Las necesidades de capacitación se ofrecen a funcionarios y empleados en general, pero no son necesariamente "demandas efectivas" que puedan ser consideradas como insumos programáticos que faciliten la ejecución de actividades de un sistema.

8.- El CIMIDACE no tiene autoridad actualmente y carece de un ambiente intencionalmente educativo en donde sea posible el aprendizaje y sea posible planificar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a las acciones educativas, en relación con las demandas nacionales y locales.

9.- El estilo de capacitación que se emplea en las actividades aisladas de capacitación, no son las más apropiadas, lo cual debilita el proceso del sistema y repercute en su eficiencia y eficacia.

10.- No existe una unidad administrativa en el MIDA, que con suficiente jerarquía elabore un presupuesto anual destinado a cubrir los gastos de un sistema de capacitación agrícola, ni aparecen partidas específicas para capacitación, lo cual impide



integrar estrategias comunes de prestación de servicios en forma institucionalizada.

En resumen:

- 1.- La capacitación agrícola no desempeña aún un papel importante en la política a seguir en materia de hacer operativos los planes de desarrollo rural y de la fuerza de trabajo.
- 2.- Son incoherentes las acciones del MIDA dentro del sistema de capacitación panameño y los que llevan sus acciones a la población rural del país. Esta incoherencia impide un liderazgo efectivo y fomenta la dispersión de recursos, provocando un marcado debilitamiento institucional.
- 3.- Se puede deducir una deficiente estructura de la capacitación agrícola y rural.
- 4.- La situación se agrava por la falta de un programa de capacitación agrícola programado y ejecutado coordinadamente, teniendo debidamente en cuenta los alcances con otros organismos del sector.
- 5.- No existen programas de capacitación destinados a incorporar al funcionario al proceso productivo.
- 6.- Tampoco existen programas encaminados a incorporar al campesino y a la mujer del medio rural al proceso productivo.

El panorama descrito no es exclusivo de la situación del MIDA, sino que desafortunadamente con frecuencia es la situación corriente de nuestras instituciones en muchos países. En el caso pa



nameño, ya hace varios años en un documento 1/ se plantearon algunos requisitos para que el adiestramiento tuviera óptimos resultados. Este debiera, en esos términos:

1. Basarse en un sistema firme y justo de planeamiento de la carrera del funcionario, además de una efectiva política de personal.
2. Estar planificado en función de las políticas expresadas en los planes de desarrollo institucionales, sectoriales, regionales y nacionales.
3. Existir convencimiento en todos los niveles de la importancia de la programación sistemática del adiestramiento.
4. Mantener permanentes y adecuados mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos.
5. Responder a las necesidades específicas, sentidas y seleccionar a los participantes para que den respuesta a esas necesidades.
6. Disponer del apoyo logístico para las realizaciones de las distintas actividades.
7. Seleccionar el personal técnico competente como instructor y utilizar variados métodos para información.
8. Racionalizar los recursos que organismos nacionales e internacionales dedican al adiestramiento y formación del funcionario público.

---

1/ NUÑEZ E, Carmen. "El Sistema Nacional de Adiestramiento para el Sector Público Panameño (Anexo 1), en El Sistema Nacional de Adiestramiento para la Administración Pública de Panamá. (MIPPE, 1975).



Lo anterior, que fue planteado a nivel nacional, tiene plena aplicación a nivel institucional como es el caso del MIDA,

### B. Características del Programa

Dado que la capacitación de tipo institucional comprende una modalidad de planeamiento y ejecución muy particular es conveniente tener en cuenta una serie de características que tipifiquen precisamente la forma particular de enfoque y operación y la cual se reflejará en los objetivos.

En este sentido, el Programa de Capacitación del MIDA deberá:

1. Corresponder a las políticas y estrategias que las autoridades competentes tracen para el desarrollo del sector agropecuario panameño. La capacitación es así, una de las formas concurrentes para asegurar que dichas políticas y dichas estrategias se cumplan.

2. Tener por tanto la flexibilidad, la agilidad y la dinámica suficiente como para poder ajustar su operatividad a los posibles cambios y ajuste que se presenten a ese nivel de políticas y de estrategias.

3. Reflejar los avances científicos y tecnológicos aplicables al agro de tal manera que el proceso de capacitación permita la actualización, el refrescamiento y la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas.

4. Estar acorde con las características y realidades del sector agropecuario panameño teniendo en cuenta las particularidades del productor agropecuario y las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales en las cuales está inmerso.

5. Atender igualmente las necesidades y las aspiraciones de los funcionarios por cuanto la capacitación deberá tener como base el reconocimiento de que ella se establece primariamente co-



mo una forma de apoyar el desarrollo de la persona como ser humano y como resultado de ello, también una manera de asegurar el desempeño adecuado de sus responsabilidades como funcionario.

6. Integrar (y no desarticular) los esfuerzos y los recursos que en algún momento pudieran ser insuficientes frente a las necesidades. Se requiere así un alto grado de sistematización, coordinación y racionalización operativa.

7. Reconocer entonces que si bien la capacitación es una condición necesaria para el logro de objetivos institucionales, en cambio no es condición suficiente para alcanzarlos, ya que para ello se requiere la concurrencia de otros elementos no menos decisivos para la dinámica institucional. Otra forma de plantear esta característica es señalar que la capacitación no es la solución de muchos problemas, aunque sí es necesario que esté presente para que algunos puedan solucionarse.

8. Por esta misma circunstancia, no ser exclusivamente institucional, sino también interinstitucional e interdisciplinario tanto a nivel intrasectorial como a nivel intersectorial.

9. Ser realista para reconocer las posibles limitaciones de recursos humanos, presupuestales y de logística, teniendo entonces que lograr un balance entre el tiempo destinado para ella, la intensidad y cobertura temática, la obtención de los objetivos que se persiguen y las condiciones de operación.

10. Finalmente, caracterizarse por su presencia constante, continúa y progresiva, puesto que debe acompañar siempre el desarrollo dinámico de la institución.

Debe tenerse presente, tanto en los procesos de planificación y ejecución de la capacitación, así como en la evaluación de la misma, que el Programa de Capacitación está inmerso en un contexto institucional que le afecta y al cual a su vez va a afectar.



En este sentido, para que la capacitación pueda desarrollarse dentro de los marcos programáticos trazados y satisfaga en lo posible las expectativas puesta en ella, es necesario que en el MIDA concurren otros elementos institucionales sin los cuales la capacitación no tendría posibilidades de ser útil.

1. La existencia de un perfil de funciones (Manual de Cargos) correspondiente a cada cargo, perfil que permita conocer el tipo de responsabilidades, actividades, decisiones y acciones que se deben ejecutar para el cabal desempeño del cargo.

2. Correspondientemente al punto anterior, debe darse una adecuada ubicación de cada funcionario que permita en lo posible una máxima concordancia entre sus capacidades de desempeño laboral y las tareas que deben realizarse en un cargo, ubicación que debe basarse en un proceso de selección y clasificación de personal muy bien estructurado.

3. Evitar una tasa irregularmente elevada de movilidad interna, ya que esta circunstancia afecta cualquier programa de capacitación institucional.

4. Establecer y ejecutar un programa de incentivos - incluyendo los de tipo salarial- en donde la capacitación no sea solamente un incentivo per se, sino que sea tomada también como un medio para el logro de otros incentivos, como puntos para reconocimiento de primas técnicas o en su lugar, como puntos para ascenso en el escalofón; prioridad para cargos de responsabilidad; preferencia para becas y viajes posibles al exterior, etc.

5. Llevar a cabo un programa intenso de motivación para ubicar la capacitación en su adecuada perspectiva institucional, para que sea altamente valorada, tanto por directivos como por funcionarios, para que se considere como una inversión económica y social y no como un gasto o un costo no retornable.

6. No menos importante es señalar la necesidad de tener en la dirección y operación del Programa, un recurso humano muy bien



capacitado, de tal manera que se asegure un óptimo desarrollo de la capacitación institucional.

### C. Los Objetivos del Programa

#### Objetivo General:

El objetivo del Programa de Capacitación es el de preparar adecuadamente el recurso humano hábilítándolo para desarrollar sus conocimientos y destrezas y enfocándolos al desempeño óptimo de las funciones de la cual es responsable cada funcionario, con el fin de propender por una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos institucionales del MIDA.

#### Objetivos Específicos:

1. Identificar mediante la aplicación de marcos científicos conceptuales y metodológicos, las necesidades de capacitación que requiera el recurso humano del MIDA.
2. Programar, ejecutar y evaluar, las actividades de capacitación que sean determinadas para ejecutarse con carácter institucional.
3. Promover y coordinar actividades de capacitación que salgan del ámbito operativo del MIDA y que se requiere para el mejoramiento del recurso humano del Ministerio.
4. Hacer el debido seguimiento de los programas de capacitación que se hayan ejecutado y de los participantes a ellos.
5. Asesorar a las diversas Direcciones Nacionales y sus dependencias en aspectos relacionados con programas de especialización en el exterior.
6. Canalizar los trámites requeridos por el Departamento de Adiestramiento del Ministerio de Planificación y Política Económica.
7. Dirigir las instalaciones y los servicios que se le asignen para la operatividad de la capacitación.



#### D. La Identificación de las Necesidades de Capacitación.

Identificar necesidades de capacitación deberá ser de hecho un proceso de investigación científica. Es decir, debe tener un marco conceptual que fundamente el enfoque en el cual descansa, una metodología que asegure la rigurosidad del proceso y la concordancia de lo que se quiere alcanzar con lo que se hace para lograrlo, un tratamiento y análisis sistemático de la información desde la etapa de diseño hasta la de presentación de la información.

Solo en la medida en que exista una aproximación a la realidad que sea metodológicamente válida, podrá decirse que hay bases válidas reales para permitir a los cuadros decisorios de la instituciones tomar las medidas convenientes y proveer los mecanismos adecuados.

Cuando un programa de capacitación se establece sobre necesidades "aparentemente sentidas" que fueron señaladas usando criterios más subjetivos que objetivos, más esporádicos que permanentes y más variables que sistemáticos, se corre con frecuencia el peligro de desarrollar acciones que no contribuyen a satisfacer las necesidades reales de la institución ni de los funcionarios, a dificultar las labores de continuidad y seguimiento de la capacitación y a desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo valioso para la institución.

El caso presente del MIDA, requiere la aclaración de que el Programa de Capacitación no está respaldado o sustentado por una metodología que reúna los estándares que pudieran considerarse apropiados para identificar necesidades.

Existe información de las diversas Direcciones Nacionales, información que sin duda en su mayor parte es correcta. Sin embargo, en conjunto, es información más de tipo individual que general y por ello más atomizada que integrada.

De todas formas, es información útil, es la que existe y da-



das las circunstancias presentes en este aspecto de la capacitación del recurso humano en el MIDA ayuda a definir el Programa.

Sin embargo, debe insistirse en el desarrollo de la identificación de necesidades de capacitación como proceso investigativo para ajustar adecuadamente a sus resultados, el Programa que se presenta acá.

#### E. El Programa Básico de Capacitación Institucional.

Se logró obtener una información general suministrada por las diversas dependencias del Ministerio, y la cual arrojó un total de 189 temas o actividades en las cuales se señala la necesidad de preparar personal profesional y técnico en períodos variables entre 1 y 6 meses. Una visión global de dicha información:

- En el área agrícola aparecen 42 temas o actividades con especificidad de 22 profesionales y 29 técnicos participantes.
- En el área forestal se señalan 41 temas con mención específica de 11 profesionales y 23 técnicos participantes.
- En el área de desarrollo social figuran 31 temas y 5 beneficiarios.
- En el área pecuaria se reseñan 24 actividades y 20 beneficiarios.
- En riego y drenaje hay relacionadas 10 actividades y 5 profesionales y 24 técnicos.
- En el area de planificación se mencionan 8 actividades y 4 profesionales participantes.
- En el área de agroindustrias aparecen 7 actividades sin mención de participantes.
- En el área de acuicultura se listan 7 actividades sin mención de participantes.



- En el área de aguas y suelos se indican 7 actividades y 7 profesionales y 1 técnico participante,
- En el área de vida silvestre y parques figuran 5 actividades y 3 profesionales, y 3 técnicos participantes,
- En el área de reforma agraria se relacionan 4 actividades sin mención de participantes.
- En el área administrativa aparecen 3 actividades sin mención de participantes.

La información anterior, suministrada por cada Dirección Nacional, fue procesada con el fin de aprovechar al máximo los pocos datos disponibles.

Se buscó entonces establecer una clasificación que pudiera aglutinar una gama variada de temas y áreas de tal manera que se pudieran en un momento dado identificar áreas o temas de interés común para varias dependencias. El Cuadro 23 presenta esa categorización y un indicio de necesidades comunes.

Esta clasificación de ninguna manera se estima de carácter exhaustivo, sino que su finalidad principal, es la de empezar a racionalizar la demanda interna de capacitación.

En conjunto puede apreciarse que RENARE, Producción Agrícola, Desarrollo Social y Producción Pecuaria son las Direcciones Nacionales con mayor demanda de capacitación.

Puede asimismo detectarse que el área de Planificación (diseño, evaluación y manejo de proyectos) es la que tiene más demanda común de las Direcciones al igual que otras como Administración de Empresas Agropecuarias, Investigación Agrícola, Investigación Socioeconómica; Suelos y Agroindustrias.

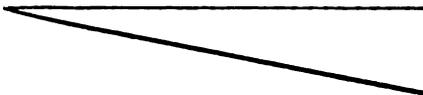
El hecho de empezar a detectar áreas o temas de interés para varias unidades administrativas, de por sí ayuda a racionalizar



zar los programas y los costos de capacitación,

Las actividades de capacitación del MIDA pueden, en razón de sus objetivos y formas de operar, quedar comprendidas en las siguientes categorías:

CUADRO 23.



---

AREAS BASICAS DE  
CAPACITACION INTERNA

---

I.- PRODUCCION AGRICOLA

- Cultivos básicos
- Cultivos de E
- Frutales
- Hortalizas
- Sanidad Vegetal
- Mecanización /

II.- PRODUCCION PECUARIA

- Ganado de Carne
- Ganado de Lactancia
- Especies Menores
- Sanidad Animal
- Pastos y Forrajes

III. RECURSOS NATURALES

- Ecología
- Manejo de Cuencas
- Manejo, Conservación
- Agrometeorología
- Conservación
- Parques Nacionales

---

SUB-TOTAL...



---

AREAS BASICAS  
CAPACITACION

---

VIEN

- Silvic
- Acuicu
- Flora
- Fauna

IV.- ADMINISTR

- Admini:
- Registi
- Servic:
- perativ

V.- PLANIFICAC

- Elabora
- Evaluac
- Manejo

VI.- INVESTIGAC

- Investi
  - Investi
  - Investi
  - Técnica
-



---

---

AREAS BASICAS  
CAPACITACION I

---

VIENEN.....

VII.- RIEGO Y I

- Admin:
- Manejo

VIII.- MERCADEO

- Mercad
- cederc
- Clasif

IX.- EDUCACION

- Transf
- Comuni
- Metodo

X.- ADMINISTR

- Organi
- Técnica
- Admini
- Admini
- Admini
- Admini
- Admini
- Compras

---

SUB-TOTAL .

SATIACIONES	DIRECCIONES NACIONALES					TOTAL
	AGRICULTURA	INDUSTRIA	COMERCIO	MINISTERIO DE AGRICULTURA	SECRETARIA DE ECONOMIA	
1	1	1	1	1	1	5
2	2	2	2	2	2	10
3	3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	25
6	6	6	6	6	6	30
7	7	7	7	7	7	35
8	8	8	8	8	8	40
9	9	9	9	9	9	45
10	10	10	10	10	10	50
11	11	11	11	11	11	55
12	12	12	12	12	12	60
13	13	13	13	13	13	65
14	14	14	14	14	14	70
15	15	15	15	15	15	75
16	16	16	16	16	16	80
17	17	17	17	17	17	85
18	18	18	18	18	18	90
19	19	19	19	19	19	95
20	20	20	20	20	20	100

---

---

AREAS BASICAS I  
CAPACITACION IN

---

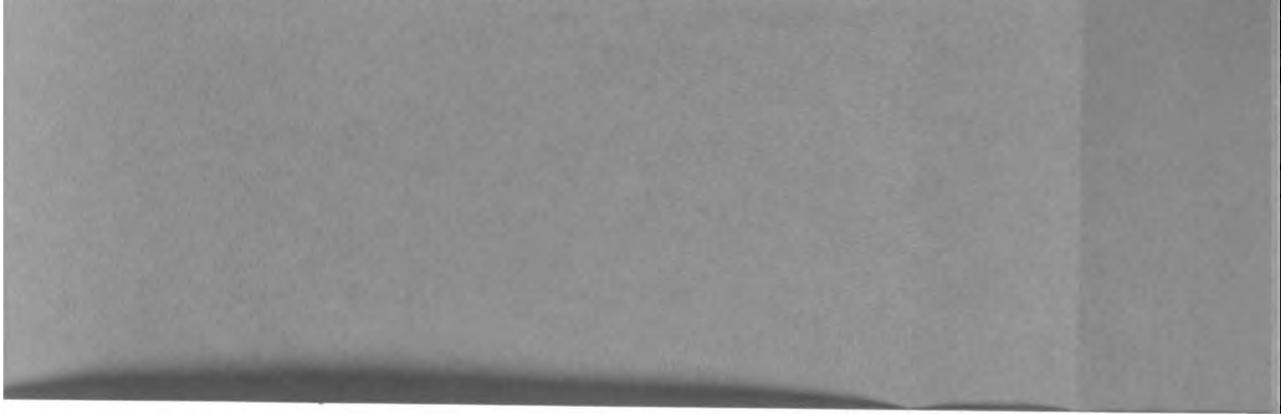
VIENEN.....

XI.- AGROINDUST  
- Desarr

TOTA

---

FUENTE: Las cifras



zar los programas y los costos de capacitación,

Las actividades de capacitación del MIDA pueden, en razón de sus objetivos y formas de operar, quedar comprendidas en las siguientes categorías:

1. Inducción

Es la acción de tipo institucional (es decir, para los funcionarios del MIDA) a través de la cual el funcionario conoce los objetivos institucionales que se persiguen, el medio ambiente en el cual debe operar y las funciones específicas que le corresponde desarrollar.

a. Objetivos. La inducción busca:

1) Informar al empleado sobre lo que es el sector agropecuario panameño, las instituciones del Estado que son responsables de su desarrollo y el papel del MIDA en el sector y sus relaciones con otras entidades.

2) Ubicar al empleado en la estructura organizativa del MIDA, las funciones de cada una de las dependencias, su ubicación geográfica, las relaciones jerárquicas de autoridad y los canales regulares de comunicación y tramitación, así como aspectos centrales del reglamento interno.

3) Señalar al empleado su unidad específica de trabajo y las tareas o funciones que debe desarrollar.

4) Motivar a los funcionarios para el desempeño de un trabajo más cooperativo que competitivo, más armónico que conflictivo con el fin de establecer un recurso humano institucionalmente integrado y comprometido.

b. Metodología: Se utilizarán sesiones de trabajo informativo para los cuales se contará con un equipo mínimo de instructores del mismo Ministerio para tratar los diversos temas.



Se elaborarán folletos cortos con información primaria (organigrama, objetivos, canales jerárquicos, reglamentación) que será ampliamente distribuidos entre el personal que ya está vinculado y al que se integra,

Se producirá un videocasette de información general, que apoyará las sesiones de trabajo y que a la vez ilustrará reuniones específicas de información que deba desarrollar el Ministerio en casos especiales (1ie: visita de misiones extranjeras).

Se elaborarán transparencias y otros materiales visuales que ayuden al manejo didáctico de la inducción.

c. Niveles: Básicamente cubre a toda la jerarquía institucional, haciendo los ajuste metodológicos apropiados a la heterogeneidad ocupacional del MIDA.

d. Contenidos: A manera de guía general, el contenido de la inducción podría ser:

1. Dinámica de grupo (sesión inicial).
2. Desarrollo histórico del sector agropecuario panameño, su contexto actual y su significación socio-económica.
3. Estructura orgánica del sector.
4. Historia, función y características del MIDA.
5. Procedimientos administrativos generales.
6. Funciones específicas.

## 2. Capacitación en Servicio

Podría definirse como la complementación en sus conocimientos y destrezas que debe recibir un funcionario, en forma permanente y progresiva, para un mayor desarrollo personal y un mejor desempeño laboral.

a: Objetivos:

- 1) Actualizar al funcionario en los avances de las



ciencias, en la aplicación de las innovaciones tecnológicas y en la utilización de procedimientos que surgen del desarrollo propio de la ciencia y de la tecnología.

2) Refrescar conocimientos y destrezas que fueron adquiridos pero que olvidados por desuso requieren de nueva vivencia para ser aplicados.

3) Adquirir nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevos procedimientos necesarios para el ejercicio de una labor.

4) Conocer experiencias aplicadas a situaciones similares a las que tiene que enfrentar, para evaluar así sus propias formas de trabajo.

b. Metodología:

La capacitación en servicio, es fundamentalmente una acción complementaria y no necesariamente formativa. Ello da como consecuencia un enfoque metodológico esencialmente práctico y orientado a la solución de problemas y situaciones.

Se instrumentarán diversos tipos de actividades ajustadas a las necesidades específicas de las situaciones, los objetivos y los participantes. Se tendrán así las siguientes actividades:

1. Cursos: conjunto programado de asignaturas que se ofrece en un campo específico del conocimiento. Puede ser de variada duración.
2. Seminarios: reuniones en las cuales se presentan trabajos y exposiciones sobre un mismo tema, con discusión de participantes a nivel general.
3. Seminario-Taller: reuniones en las cuales hay una participación directa y activa de los asistentes alrededor de un tema y donde se obtiene un producto o resultado fruto del trabajo participatorio.



4. Conferencias: disertación de una persona sobre un tema particular, usualmente con diálogo entre conferencista y auditorio.
5. Reuniones Técnicas: llevadas a cabo por personas de nivel profesional o especializado para discutir entre sí tópicos o problemas específicos con el fin de intercambiar conocimientos y experiencias y dar así aportes a la formulación de planteamientos nuevos o a la resolución de problemas.
6. Reuniones Ejecutivas: reuniones de funcionarios de alto nivel con el fin de estudiar problemas y tomar decisiones, usualmente en un período de corta duración.

Para la capacitación en servicio, el MIDA:

1. Desarrollará actividades propias para su personal, así como para personal de otras entidades que deseen participar de acuerdo con las reglamentaciones que para el efecto se elaboren. Contará en estos casos con un equipo de instructores que podrá pertenecer al mismo MIDA o que contratará de otras entidades (Universidades, Entidades Oficiales, Sector Privado), asegurando el máximo nivel posible de calidad profesional y docente. El equipo se deberá preparar en aspectos de metodología de la docencia.

2. Coordinará con el MIPPE la capacitación de sus funcionarios en aquellas áreas de cobertura temática que dicho Ministerio tiene bajo su responsabilidad. Igualmente tramitará con el MIPPE los aspectos de recursos de cooperación o asistencia técnica internacional que puedan ser empleados en la capacitación de sus funcionarios.

3. Contratará, en otros casos, la realización de cursos o actividades de capacitación que no pueda operar directamente o a través del MIPPE, con entidades u organizaciones que puedan satisfacer adecuadamente estas necesidades.



c. Niveles:

La Capacitación en Servicio cubre todos los niveles jerárquicos: directivo, profesional, técnico, administrativo y de servicios generales.

d. Contenidos:

El Programa de Capacitación en Servicio del MIPPE se desarrollará alrededor de las siguientes áreas:

- 1) Producción Agrícola
- 2) Producción Pecuaria
- 3) Recursos Naturales Renovables
- 4) Administración Rural
- 5) Planificación Agropecuaria
- 6) Investigación
- 7) Gestión Administrativa
- 8) Educación Agropecuaria
- 9) Agroindustria
- 10) Riego y Drenaje
- 11) Otras Areas

Cada una de las áreas comprende una serie de temas específicos que corresponden a las diversas necesidades que manifiesten las dependencias del MIDA. Estas áreas, temas y posibles dependencias se presentan en el Cuadro 24.

Esta es una guía que servirá de base para la ubicación de los cursos.

Debe tenerse en cuenta que, en el momento de elaborarse la respectiva programación anual, algunas áreas podrán sufrir modificaciones y algunos temas desaparecerán y otros surgirán. De allí el imperativo de tener para cada año una identificación de necesidades que necesariamente deberá repercutir en el Programa en cuanto a los requerimientos de contenido.



En la etapa de implementación del Programa necesariamente surgirán cifras concretas de participantes, una vez se conozcan los contenidos de las diversas actividades.

En el Cuadro 24 se presenta el modelo de programación, y en el Anexo 1 algunos de los contenidos de cursos que pudieran implementarse.

### 3. Especialización Post-Grado

Se refiere a la profundización que se hace a nivel profesional de ciertas áreas especializadas del conocimiento y que conduce a una formación universitaria a nivel de Maestría y Doctorado o sus equivalentes académicos.

#### a. Objetivos:

- 1) Preparar profesionales a un nivel de alta competencia científica en un campo específico de las ciencias.
- 2) Conformar cuadros profesionales que puedan liderar planes, programas y proyectos y que puedan trazar estrategias de acción para el desarrollo del Sector.
- 3) Habilitar profesionales para labores de investigación, planeación, gestión institucional y transferencia de tecnología.

#### b. Metodología:

Dado que usualmente los estudios a este nivel se desarrollarían en el exterior, es necesaria una acción centralizada con el MIPPE para la tramitación de las solicitudes respectivas.

La identificación de las áreas de especialización



CUADRO

A R E A S	OB.
PRODUCCION AGRICOLA	Capacitar técnicas   ductividad
PRODUCCION PECUARIA	Capacitac la produc cuarias.
RECURSOS NATURALES RENOVABLES	Capacitac servación dio ambie
ADMINISTRACION RURAL	Capacitad to al pro el manejd ción.



A R E A S	O
PLANIFICACION	Capacitar y manejo de les y Regio
INVESTIGACION	Capacitar de investi cuasi-expe lección, t presentaci
IRIEGO Y DRENAJE	Capacitar da operaci sistemas de ci6n debida rurales qu cian.
EDUCACION AGROPE-CUARIA	Capacitar p sos de asis ñanza-apren de tecnolog cial.
GESTION ADMINIS-TRATIVA.	Capacitar a de direcci6n gesti6n emp tiva.



A R E A S	O
AGROINDUSTRIA	Capacitar ficación ; agroindus:
OTRAS ACTIVIDADES	Capacitar pecíficos.



pareciera en principio no ofrecer mayor dificultad, ya que el número de funcionarios que en el MIDA tienen estos títulos es muy poco,

En la implementación será necesario priorizar las áreas de especialización, y lo que sería más importante y delicado, seleccionar adecuadamente el personal que sería candidato para estos estudios de especialización.

Para ello debería establecerse un Comité de Selección que, basado en unos criterios muy bien fundamentado, tome decisiones sobre candidaturas.

Igualmente, será necesario establecer normas muy claras y estrictas de compromiso de trabajo del funcionario, una vez regrese al país.

c. Niveles:

Siendo el postgrado superior una prosecución de estudios universitarios, el estrato al cual se aplicaría básicamente este programa de especialización sería el de Directivos, Supervisores y Profesionales.

Naturalmente, dentro de este estrato, las cualificaciones personales constituyen también factor decisivo para la selección, dadas las responsabilidades que de allí se derivan.

d. Contenidos:

En el Cuadro 25 se presentan las posibles áreas de especialización, obviamente con información que debe ser revisado y establecida de forma más cuidadosa.



CUADRO 2

---

AREA ESPECIFICA

---

Planificación/Pol  
Fitopatología/Fit  
Economía Agrícola  
Sociología Rural  
Gestión Inst./Rec  
Econometría/Estad  
Parasitología/Pat  
Administración Ru  
Nutrición/Sanidad  
Entomología  
Suelos  
Silvicultura  
Riego y Drenaje  
Genética

TOTALES

---

FUENTE: Datos pa



## VI. LA EJECUCION DEL PROGRAMA

Partiendo del supuesto de que existe una decisión político-institucional de promover el Programa de Capacitación para el MIDA, se considera que por lo menos tres factores cruciales deberán ser tenidos en cuenta: la estructura orgánica institucional, la infraestructura humana y física, y el presupuesto que respalda su operatividad.

### A. Estructura Orgánica Institucional.

Actualmente existen 7 unidades de capacitación en el MIDA (Cuadro 16) que pertenecen a las Direcciones Nacionales de Producción Agrícola, Producción Pecuaria, Desarrollo Social, Planificación Sectorial, RENARE, Reforma Agraria y Asuntos Administrativos.

Se sugiere que estas oficinas de capacitación se conserven en las respectivas Direcciones Nacionales, con el fin de, que canalicen la identificación de necesidades dentro de cada Dirección, y participen en la programación y ejecución del programa anual en lo que concierne con su respectiva Dirección.

Se considera sin embargo, que la Dirección General del Programa de Capacitación deberá ubicarse en la estructura tal, que se asegure en lo posible:

- 1) El grado necesario de autoridad jerárquica que permita cumplir el proceso de manejo o administración de la capacitación (identificación de necesidades, programación, ejecución, evaluación y seguimiento) sin los cuestionamientos que puedan resultar de recelos al interior de la entidad.

- 2) Una visión global e integrada de la política y la estrategia que se establezca para el sector, la cual usualmente puede perderse cuando el Programa no se maneja a un nivel jerárquico que facilite dicha visión.



3) La flexibilidad necesaria para hacer los ajustes requeridos para concordar con las situaciones coyunturales que se presenten para el sector.

4) El adecuado nivel de coordinación y compromiso con las entidades y organismos con los cuales se desarrollan acciones de capacitación, como es el caso del MIPPE, las universidades, etc.

5) El liderazgo que facilite las acciones de los Comités que sean necesarios de constituir para las diversas acciones que deberán desarrollarse.

De esta manera, se presentan tres alternativas acerca de la ubicación jerárquica del Programa de Capacitación.

#### Alternativa 1:

El Programa queda ubicado a nivel del Despacho del Vice-Ministro, dependiendo de éste en forma jerárquica de acuerdo con la estructura institucional del MIDA.

Esta ubicación reúne prácticamente todos los requerimientos que se han señalado en los párrafos anteriores. La única reserva sería que precisamente por el mismo nivel jerárquico del cual depende, podría ser más permeable a los cambios que se den a nivel directivo.

#### Alternativa 2:

El Programa queda ubicado en la Dirección Nacional de Planificación Sectorial dependiendo directamente de la Jefatura.

Su ubicación se fundamenta en el hecho de que a esta Dirección le compete la función planificadora y es la dependencia del Ministerio que debe mantener una visión de conjunto de las políticas, las estrategias, los programas, proyectos y acciones que se trazan y desarrollan para el sector agropecuario.



### Alternativa 3:

El programa depende en su filosofía, enfoque y financiación del Ministerio, pero operativamente funcionará a cargo de otra institución no oficial que - mediante un convenio celebrado entre las partes - se responsabilice de la ejecución de los programas y de seguir las directrices que le señale el MIDA.

Sin duda la evidencia de los actuales cuellos de botella que afronta la capacitación en el Ministerio, hace surgir esta posibilidad como una que merece cuidadosa atención.

En esta alternativa - que se perfila como la más viable dentro de las actuales circunstancias del sector y, por tanto, la que se recomienda establecer- la filosofía, el enfoque y la financiación son dadas por el MIDA, pero la administración del programa (organización, ejecución y coordinación de actividades) se entregará a un organismo que se responsabilice de la parte operativa de la capacitación.

Esta alternativa asegurará el clima adecuado para que en un lapso de cinco años, por ejemplo, el organismo que asuma la responsabilidad, haga el montaje, inicie las operaciones respectivas y deje marchando el programa en forma regular.

De esta manera se permitiría que este proceso se lleve a cabo de manera altamente técnica y sin recibir directamente los efectos que, situaciones como una eventual reestructuración del MIDA, pudieran afectar las etapas iniciales del programa.

De otro lado, además de reunir las características atrás anotadas, la ejecución de la capacitación bajo las responsabilidades de una entidad no perteneciente al sector oficial podría tener - si se escoge la entidad apropiada - las siguientes ventajas:

- 1) Ejecución dinámica de las actividades de capacitación, ya que podría hacer trámites más directos y rápidos.



2) Agilidad en la contratación de instructores, compras y desembolsos relacionados con la ejecución del Programa.

3) Operación permanente del programa, ya que cambios directivos afectarían solo de manera indirecta el desarrollo de las actividades.

4) En conjunto, un manejo administrativo que facilite la gestión y el cumplimiento de los programas de capacitación.

#### B. Organización Interna del Programa.

Para efectos del desarrollo del Programa de Capacitación se requerirá un equipo humano mínimo que consistiría en:

- 1 Director Ejecutivo para organizar y administrar el programa;
- 1 Profesional encargado de hacer la evaluación, el seguimiento y el registro estadístico de la capacitación;
- 4 Coordinadores de áreas temáticas responsables de la coordinación y ejecución de actividades de capacitación;
- 2 Técnicos en producción de materiales audio-visuales didácticos y equipos;
- 1 Coordinador de aspectos logísticos (administrativas) para el desarrollo de las actividades en cuanto a sedes materiales y suministros;
- 1 Asistente biblioteca;
- 5 Secretarias;
- 8 Auxiliares (aseadoras, operadores equipos de impresión, conductores, vigilancia).

#### C. Infraestructura Física.



El MIDA cuenta actualmente con Centros Regionales de Capacitación en Alanje, El Ejido, Capira y Divisa, Hay consenso en el hecho de que estos Centros requieren de una extensa renovación de muebles y enseres, adecuación de equipos y espacios y adquisición de implementos para que pudieran ser utilizados de manera óptima por el Programa.

Estos centros deberán cumplir una función importante en la realización de actividades para las cuales la ejecución a nivel regional es fundamental.

Adicionalmente, se estima que es necesario contar con un centro propio que reúna las condiciones para establecer las facilidades y los servicios propios de la capacitación. Ello Incluiría:

2	Aulas para 40 personas c/u	240 M <sup>2</sup>
3	Aulas para 20 personas c/u	180 M <sup>2</sup>
1	Biblioteca y Sala de Lectura	200 M <sup>2</sup>
1	Oficina Dirección	20 M <sup>2</sup>
10	Oficinas Técnicas e instructores	180 M <sup>2</sup>
6	Oficinas Secretariales	45 M <sup>2</sup>
1	Salón Cafetería	150 M <sup>2</sup>
1	Salón recreación	100 M <sup>2</sup>
1	Salón producción materiales	60 M <sup>2</sup>
1	Laboratorio fotografía	15 M <sup>2</sup>
1	Almacén utilería y papelería equipos y material didáctico	60 M <sup>2</sup>
1	Depósito elementos varios	8 M <sup>2</sup>
4	Baterías de servicios sanitarios	90 M <sup>2</sup>
20	Dormitorios múltiples para 60 personas	400 M <sup>2</sup>
10	Dormitorios múltiples para 20 "	<u>180 M<sup>2</sup></u>

TOTAL AREA



El establecimiento de esta infraestructura nueva, crearía el ambiente propicio para adelantar la capacitación del MIDA y dar facilidades para que otras entidades del sector pudieran aprovechar estas instalaciones de acuerdo con los términos que para ello se establezcan.

Tanto este nuevo centro como los centros regionales, debidamente dotados, constituirán la red de infraestructura que permitirá cumplir satisfactoriamente con la programación de capacitación que se elabore.

#### D. Costos

##### 1. De personal anual 1/

1	Director	B/.	22,750	+	15%	=	26,162.50
5	Profesionales		74,750	+	15%	=	85,962.50
2	Técnicos		20,800	+	15%	=	23,920.00
1	Coordinador		9,100	+	15%	=	10,465.00
1	Asistente biblioteca		9,100	+	15%	=	10,465.00
5	Secretarias		32,000	+	15%	=	44,850.00
2	Operadores equipo		13,000	+	15%	=	14,950.00
3	Conductores		19,500		15%	=	22,425.00
3	Aseadoras/vigilante		13,650	+	15%	=	<u>15,697.50</u>
	TOTAL						B/.254,897.50

##### 2. De infraestructura física

Para 1928 metros cuadrados de construcción nueva a \$225 M<sup>2</sup> costo de construcción aproximado, serían B/.433,800 para

1/ Cálculos aproximados si el Programa cuenta con recurso humano panameño con referencia de costos de personal del MIDA. Estos costos variarían si se toma la alternativa 3.



el Centro de Capacitación,

Tal vez otro tanto para adecuar las instalaciones físicas ya existentes en Alanje, El Ejido, Capira y Divisa, daría entonces un total de cerca de B/.900,000, para construcción y adecuación.



ANEXO 1

PROGRAMAS ACADEMICOS DE ALGUNAS DE LAS  
ACTIVIDADES DE CAPACITACION QUE PODRIA  
DESARROLLAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION  
DEL MIDA\*

(Resumidos)

(\* Modelo tomado de la programación del PNCA-Colombia)



## CURSOS SOBRE PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

### 1. Participantes

Profesionales vinculados en la preparación y evaluación de proyectos en posiciones o acceso a alto nivel decisorio institucional.

### 2. Objetivos

- Consolidar grupos interdisciplinarios de alto nivel en el área del curso.
- Fortalecer las oficinas que tienen bajo su responsabilidad la elaboración o evaluación de proyectos.
- Capacitar profesionales en técnicas de diseño y evaluación.

### 3. Metodología

Estudios de casos; elaboración práctica de proyectos.

### 4. Contenido

- Elementos de Economía
- Elementos de Planeación Económica
- Proyectos Agropecuarios
- Mercadeo Agropecuario
- Elementos de Investigación y Diagnóstico
- Planificación a Nivel de Unidad de Producción
- Gastos y Financiamiento
- Evaluación de Proyectos.



## CURSO METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y TECNICAS ESTADISTICAS

### 1. Participantes

Funcionarios con responsabilidades de recolección, elaboración, análisis y presentación de información, personal vinculado a realización de diagnósticos sobre producción, mercadeo, consumo.

Personal de estudios socio-económicos.

### 2. Objetivos

- Actualización en técnicas estadísticas y métodos de investigación aplicada.

### 3. Metodología

Práctica a través de ejercicios y estudios de casos.

### 4. Contenido

- Estadística descriptiva (tipos de medidas, distribución normal, series cronológicas, regresión, correlación).
- Inferencias Estadísticas (análisis combinativo, probabilidades, estimación estadística).
- Muestreo (introducción, tipos, estimaciones).
- Análisis de información (medición, test estadísticos).



## CURSO SOBRE ADMINISTRACION RURAL

### 1. Participantes

Para profesionales y técnicos de campo que laboran en programas de asistencia técnica, extensión agrícola.

### 2. Objetivos

- Preparar a los participantes en la teoría de la administración y planificación de unidades de producción.
- Determinar el óptimo aprovechamiento de los mecanismos físicos, humanos, financieros e institucionales en la administración rural.

### 3. Metodología

Teoría de la administración rural, trabajo de casos, prácticas.

### 4. Contenido

- Esbozo Histórico del Sector Agropecuario
- Mercadeo (principios, transporte, almacenamiento, clasificación y normalización, empaque, información de mercados, cooperativas).
- Planificación de la Unidad de Producción (conceptos, métodos de planificación, criterios de factibilidad).
- Derecho Agrario y Laboral Agrario (relaciones contractuales de trabajo rural, régimen colectivo, procedimientos agrarios).
- Organización Estatal de servicios para el Sector (crédito, mercadeo, asistencia técnica, reforma agraria, etc.).



## CURSO BASICO SOBRE MERCADEO AGROPECUARIO

### 1. Participantes

Para funcionarios no especializados en mercadeo agropecuario, pero quienes por razón de sus labores deben tener en consideración los aspectos de mercadeo; extensionistas, promotores rurales, personal de asistencia técnica, personal de cooperativas, y similares.

### 2. Objetivos

- Familiarización a los participantes en conceptos básicos del mercadeo y la comercialización agropecuaria.
- Conocer técnica y prácticamente la metodología de investigación de mercados, el análisis de los procesos de mercadeo y comercialización, elaboración de programas y toma de decisiones.

### 3. Metodología

Aspectos técnicos del mercadeo; estudio de casos; realización de prácticas.

### 4. Contenido

- Estudio del Mercado (demanda y oferta: análisis, proyecciones y estimaciones).
- Mercadeo Agropecuario (principios, funciones, canales y márgenes, eficiencia).
- Metodología de Investigación (diagnóstico, análisis a nivel micro-regional, estructuración de programas a nivel de organizaciones de productores).



## SEMINARIO SOBRE PRINCIPIOS DE AGROINDUSTRIA

### 1. Participantes

Profesionales vinculados a actividades de asesoría técnica, extensión, planificación agropecuaria y agroindustrial

### 2. Objetivos

- Analizar factores concomitantes al desarrollo agroindustrial.
- Estudiar el papel de la industria en el establecimiento y operación de agroindustrias.
- Discutir criterios de identificación, formulación y ejecución de proyectos agroindustriales.

### 3. Metodología

Conferencias, discusión de casos y visitas a empresas agroindustriales.

### 4. Contenido

- Marcos referenciales de la agroindustria.
- Principios y conservación de alimentos.
- Calidad (normas, control y certificación).
- Criterios sobre identificación y formulación de proyectos.
- Estudio de casos.



## CURSO SOBRE ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

### 1. Participantes

Directores y funcionarios responsables de planear, ejecutar o evaluar programas de capacitación.

### 2. Objetivos

- Apoyar a las oficinas de capacitación en la formulación de planes y programas de capacitación.
- Identificar y comprender los subprocesos de la administración de la capacitación.

### 3. Metodología

Trabajo de grupos, estudio de casos e instrumentos, resoluciones de casos.

### 4. Contenido

- Identificación de Necesidades de Capacitación (enfoques, técnicos, instrumentos).
- Programación de la Capacitación (modelos, instrumentos).
- Ejecución de la Capacitación (factores, controles, procedimientos).
- Evaluación de la Capacitación (enfoques, niveles, procedimientos, instrumentos).
- Seguimiento de la Capacitación (fines, procedimientos, instrumentos).



## CURSO SOBRE METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA

### 1. Participantes

Profesores o instructores de instituciones de enseñanza, funcionarios que tienen tareas de capacitación en las entidades, funcionarios que con frecuencia participan en actividades científicas (conferencias, seminarios, congresos, etc.).

### 2. Objetivos

- Capacitar a los participantes en sistemas y técnicas de enseñanza.
- Aplicar la comunicación social en procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Practicar técnicas de dinámica de grupos.
- Diagramar y utilizar materiales educativos.

### 3. Metodología

Trabajo en grupos pequeños, exposiciones breves, seminarios de síntesis.

### 4. Contenido

- Fundamentos de la Comunicación Social.
- Psicología del aprendizaje (estructuralismo, gestalt, conductismo).
- Dinámica de grupo (interna, externa, técnicas).
- Materiales Educativos (elaboración, uso equipos).
- Planeación Curricular (elaboración).



- Evaluación de la Enseñanza y del Aprendizaje (pruebas, tipos).
- Docencia (aplicación práctica).



## CURSO SOBRE TECNICAS DE EXTENSION RURAL

### 1. Participantes

Funcionarios relacionados con transferencia de tecnología agropecuaria.

### 2. Objetivos

- A partir de su propia experiencia y elementos de la comunicación, aplicar los procesos de enseñanza-aprendizaje en situaciones de extensión rural.
- Diagramar, elaborar y usar adecuadamente ayudas educativas aplicables al sector rural.

### 3. Metodología

Activa, práctica, alrededor de pequeños grupos de trabajo, exposiciones, discusiones y empleo de ayudas.

### 4. Contenido

- Comunicación Social (proceso y características)
- Enseñanza-Aprendizaje (teorías, técnicas).
- Elaboración de Materiales (portafolio gráfico, sonoviso, granelógrafo, tablero, papelógrafo).
- Métodos de Extensión (demostración de método humanizado, demostración de resultados, visitas a fincas, días de campo, giras, ventajas y desventajas de los métodos).



## CURSO SOBRE ADMINISTRACION FINANCIERA

### 1. Participantes

Para funcionarios vinculados al análisis financiero, asesores de pequeñas empresas, personal vinculado a la formulación o evaluación de proyectos de financiación para la pequeña y mediana industria, agroindustria o de producción agropecuaria.

### 2. Objetivos

- Aplicar técnicas de análisis y proyecciones de estudios financieros.
- Utilizar mejor los recursos financieros internos de la entidad en relación con las partidas asignadas.
- Hacer un adecuado análisis financiero en la formulación o evaluación en proyectos de solicitudes de financiación.

### 3. Metodología

Curso-participativo, elaboración de casos concretos para análisis.

### 4. Contenido

- Contabilidad Básica (objetivo y función, debe y haber, partida doble).
- Administración Financiera (principios).
- Capital de Trabajo (conceptos, enfoques).
- Administración del Efectivo (liquidez-productividad, controles, rotación, estrategias).

...../.....



- Cuentas por Cobrar (créditos, procedimientos, control de cartera).
- Administración de Inventarios (clases, sistema ABC, modelo de decisiones).
- Administración de Activos Fijos (principios, riesgos, depreciación, racionamiento y control).
- Análisis de Estados Financieros.
- Presupuestos (tipos, funciones).
- Punto de Equilibrio (costos, técnicas analíticas).
- Evaluación de Proyectos de Inversión (TPR, TM, TR, costo-beneficio, costos de capital, simulaciones).



## CURSO SOBRE ORGANIZACION Y METODOS

### 1. Participantes

Mandos ejecutivos altos, directores y jefes de unidades administrativas. Mandos auxiliares y técnicos.

### 2. Objetivos

- Manejar adecuadamente los conceptos y técnicas de OIM.
- Familiarizarse con el uso de instrumentos aplicables en OIM.

### 3. Metodología

Ejercicios de práctica, ayudas audiovisuales, trabajo de grupos.

### 4. Contenido

- La OIM en la administración pública.
- Técnicas fundamentales.
- Elaboración de Programas.
- Administración de Oficinas.
- Medición del Trabajo.
- El MIS como enfoque de comunicación formal.
- Talleres sobre creatividad.
- Elaboración de organigramas.



## CURSO SOBRE DESARROLLO DE PERSONAL

### 1. Participantes

Funcionarios de nivel directivo y ejecutivo; oficinas de relaciones industriales, recursos humanos o personal.

### 2. Objetivos

- Conciliar el recurso humano y los fines de la institución.
- Promover y desarrollar el recurso humano institucional.

### 3. Metodología

Ayudas audiovisuales, discusiones, trabajo grupos.

### 4. Contenido

- La tecnología: el Hombre-Máquina.
- De Taylor a Mayo a la teoría Z .
- La Capacitación y el desarrollo del personal.
- Técnicas y programas de desarrollo de personal.



## CURSO SOBRE CONTROLES ADMINISTRATIVOS

### 1. Participantes

Funcionarios de oficinas de auditoría, administración, planeación, directores de programas y proyectos.

### 2. Objetivos

- Supervisar y orientar el desarrollo de planes y programas.
- Instrumentar sistemas de control y fiscalización para logro de objetivos y metas institucionales.

### 3. Metodología

Análisis de casos, discusión-debate, conferencias.

### 4. Contenido

- El Control (justificación y conceptos).
- La Contraloría (papel).
- Técnicas de control (tipo, reciclaje, gráficos).
- Diseño de Programas de Control.
- El Control de Sistemas.



## CURSO SOBRE TEORIA BASICA DE LA ADMINISTRACION

### 1. Participantes

Personal vinculado a oficinas de administración institucional.

### 2. Objetivos

Conocer y practicar los principios básicos de la ciencia administrativa.

### 3. Metodología

Conferencia, uso de audiovisuales, debates, estudio de casos.

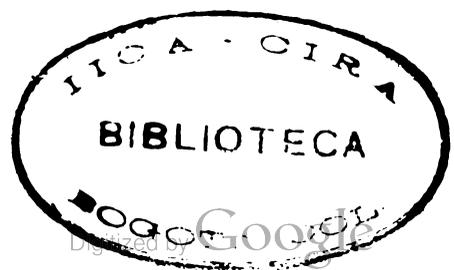
### 4. Contenido

- Conceptualización.
- Clases y tipos de organización
- El proceso administrativo.
- El poder y la autoridad.
- El conflicto y su manera de administrarlo.
- Perfil del administrador institucional.
- Niveles gerenciales.
- Estilos de dirección.
- Toma de decisiones.
- Administración por contingencia y el enfoque sistémico.









IICA