

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EXTENSIÓN RURAL**

***“FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS Y
MEDIANOS PRODUCTORES DE LECHE DEL ÁREA DE ALTO
BAYANO, COMO UNA ALTERNATIVA AGROINDUSTRIAL.”***

**TRABAJO PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRIA EN EXTENSION RURAL**

**EMERITO ANDRADE BERROA
4-120-517**

**PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA
2005**

Hoja de Evaluación

"FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES DE LECHE DEL ÁREA DE ALTO BAYANO, COMO UNA ALTERNATIVA AGROINDUSTRIAL."

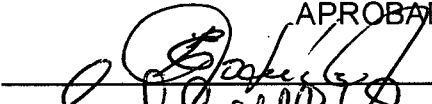
ESTUDIO

Sometido para optar al título de Magíster en Extensión Rural

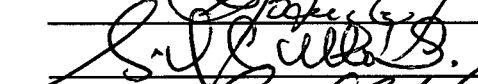
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Permiso para su publicación y/o reproducción total y parcial debe ser obtenido en la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

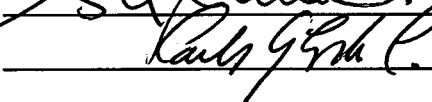
APROBADO:



ASESOR



JURADO



JURADO

#037 Cesequio del autor BRA-FCA Reg. 06/0918.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por darme la vida y la iluminación de mis pasos en el caminar diario, especialmente por haberme permitido terminar esta maestría.

A los profesores Ing. Eric Rodríguez Msc. , Ing. Luis O. Castillo, Lic. Carlos Escala Msc. y Dr. Francisco Mora, por su atinada dirección y sabios conocimientos brindados que permitieron culminar esta propuesta.

Igualmente a mis compañeros del grupo de trabajo de la maestría: Essye, Chiari, Danilka, y principalmente a Militza quien también colaboró brindándonos la debida orientación profesional.

A la Asociación de Productores de Leche de Bayano APROLEB, nuestra eterna gratitud por su desinteresada cooperación y tiempo brindado.

A todas las demás personas que de una u otra forma contribuyeron para la realización de este trabajo de graduación.

DEDICATORIA

A mis hijos Josué, Edgar y Bianca para que esto les sirva de estímulo, guía y ejemplo para seguir adelante en sus estudios y alcanzar sus metas.

A mi esposa Luz, por tenerme paciencia y brindarme el apoyo necesario para lograr este triunfo.

A mis queridos padres, Victorio e Isabel Andrade por la confianza y estímulo para alcanzar mis metas trazadas.

A mis hermanos con quienes he compartido mis alegrías y mis tristezas.

Emérito

INDICE

	Pág.
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Índice General	v
Índice de Cuadros	vi
Índice de Figuras, Diagramas y Gráficas	ix
Índice de Mapas	lx
Introducción	x
CAPITULO 1 DIAGNÓSTICO	1
1.1 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO	1
1.1.1 Localización	2
1.2 Características Agro ecológicas	3
1.2.1 Clima	3
1.2.2 Topografía	3
1.2.3 Suelos	3
1.3 Situación Demográfica	4
1.4 Aspectos Sociales	5
1.4.1 Vivienda	5
1.4.2 Salud	5
1.4.3 Alimentación	6
1.4.4 Educación	6
1.4.5 Vida y Costumbres	7
1.5 Aspectos Económicos	8
1.5.1 Tenencia de la Tierra en el área de estudio	8
1.5.2 Aspectos Productivos dentro del Área de estudio	8
a) Actividades Productivas de APROLEB	9
1.5.3 Fuentes de Ingresos en el Área de Estudio	10
1.5.4 Actividades de Comercialización de APROLEB	10
1.6 Identificación del Problema	11
a) Problemas que afectan la Producción	11
b) Priorización del Problema	12
1.7 Análisis del Problema	13
1.7.1 Identificación de los Actores Relevantes	13
1.7.2 Objetivos de los actores	13
a. Misión de la Asociación (APROLEB)	13
1.8 Análisis Interno y Externo	17
a. Limitantes y Oportunidades de APROLEB	17
1.9 Matriz FODA	23
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL	26
2.1 La Industria Láctea Panameña	26
2.1.1 Concepto de Centros de Acopio Lechero	30
2.1.2 Concepto de Inseminación Artificial	31
2.2 Políticas e Incentivos a la Agroindustria	31
2.2.1 Políticas	35

a) Políticas para las negociaciones agropecuarias de los TLC o acuerdos internacionales	35
b) Políticas de Transformación Agropecuaria y Normas de Calidad	36
c) Política Comercialización	37
e) Política de Financiamiento o Crédito	37
2.3 Concepto de Organización	38
2.3.1 Elementos de la organización	38
2.3.2 Pilares Básicos	39
2.3.3 Principios y Propósito	40
2.3.4 Funciones	41
2.3.5 Organigrama y sus Funciones	43
2.3.6 Motivación	44
2.4 Concepto de Capacitación Campesina	45
2.4.1 Sujetos de la Capacitación	45
2.4.2 Principios Metodológicos	47
2.4.3 Objetivos de la Capacitación	51
2.4.4 Instrumentos de la Capacitación	53
2.4.5 Estructuras Básicas de la Capacitación	56
2.4.6 Técnicas de la Capacitación	57
CAPITULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	62
3.1 Tipo de estudio	63
3.2 Delimitación del tema	64
3.3 Grupo meta	64
3.4 Recolección de datos	65
3.5 Técnicas e instrumentos	65
3.5.1 Codificación	68
3.5.2 Tabulación	68
3.5.3 Tipo de Análisis	68
3.5.4 Presentación de Datos	69
3.6 Marco de referencia	70
3.7 Cronograma de trabajo	71
CAPITULO IV PROPUESTA DE EXTENSIÓN RURAL	74
4.1 Propuesta de proyecto	81
4.2 Características de los Beneficiarios de la Propuesta	75
A. Organización	75
1) Grado de Conocimiento de los Asociados	76
2) Aspectos Administrativos de APROLEB	78
3) Participación de la Mujer	81
4.3 Antecedentes	81
4.4 Justificación	84
4.5 Objetivos	85
a) General	85
b) Específicos	85

4.6 Metas	86
4.7 Secuencia Metodológica para la Ejecución del Proyecto	87
a) Área Tecnológica	87
b) Extensión y Comunicación Participativa	89
c) Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	92
4.8 Período de Ejecución	94
4.9 Aporte de los Beneficiarios	94
4.10 Presupuesto	95
V Conclusiones	97
VI Recomendaciones	98
VII Bibliografía	99
VIII Anexos	102

Índice de Cuadros

CUADRO	DETALLE	PÁG.
CUADRO N° 1	Principales Indicadores Sociodemográficos por Corregimientos	4
CUADRO N° 2	Viviendas Particulares Ocupadas, Algunas Características de las Viviendas	5
CUADRO N° 3	Datos Generales de los Encuestados en el Diagnóstico a la Asociación de Productores de APROLEB	76
CUADRO N° 4	Directiva de APROLEB	79
CUADRO N° 5	Lista de asistencia, según Membresía de APROLEB	80
CUADRO N° 6	Misiones Diversas de los Actores	14
CUADRO N° 7	Análisis de Impacto	19
CUADRO N° 8	Análisis de los Actores	22
CUADRO N° 9	Sistema de Información y Conocimiento de la Asociación de Productores de Leche del Área Este de la Provincia de Panamá	103
CUADRO N° 10	Análisis de la Comunicación	104
CUADRO N° 11	Curso de Acción	105
CUADRO N° 12	Actores Prometedores	106
CUADRO N° 13	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	107
CUADRO N° 14	Frecuencia y Uso de Recursos según el Tipo de Información	108
CUADRO N° 15	Matriz de Identificación de los Actores y Vinculaciones	109
CUADRO N° 16	Matriz de Marco Lógico	113
CUADRO N° 17	Producción y Procesamiento de Leche Durante los Años 1990 – 1997 (Millones de Litros)	27
CUADRO N° 18	El Número de Productores por Grado de Leche en el Año 2001	27
CUADRO N° 19	Industrias Procesadoras de Leche durante el Año 2001 y sus Compras Efectivas	27
CUADRO N° 20	Recepción de Leche por Tipo, Año 1999 - 2002	30
CUADRO N° 21	Cronograma de Actividades para la Elaboración de la Propuesta	73
CUADRO N° 22	Detalle de los Costos de Inseminación Artificial	95
CUADRO N° 23	Equipo de Inseminación Artificial	95
CUADRO N° 24	Repuestos de Vehículo	96

Índice de Figuras, Diagramas y Gráficas

FIGURA	DETALLE	PÁG.
FIGURA N° 1	Proyecto de Mejoramiento Genético a través de Inseminación Artificial para Productores de APROLEB	117
FIGURA N° 2	Charla sobre Pastos Mejorados dictada a Productores de APROLEB, Lugar Flor de La Laguna de Cañita, Finca del Productor Joaquín P. Franco.	117
FIGURA N° 3	Tesorero de APROLEB: Mostrando parte del Equipo del Centro de Acopio.	118
FIGURA N° 4	Instalaciones del Centro y Vehículo	118
FIGURA N° 5	Visita en Campo para Desparasitar y Vacunar al Ganado.	119
FIGURA N° 6	Demostración de Método; Tratamiento de Semilla de Pasto	119
DIAGRAMAS		
DIAGRAMA N° 1	Actores Relevantes del Sistema	15
DIAGRAMA N° 2	Esquema de Sistema	16
DIAGRAMA N° 3	Impulsores del Sistema	110
DIAGRAMA N° 4	Red de Comunicaciones (P2)	111
DIAGRAMA N° 5	Red de Comunicaciones (P1)	111
DIAGRAMA N° 6	Red de Comunicaciones (APROLEB)	112
DIAGRAMA N° 7	Red de Comunicaciones (Extensionistas)	112
GRÁFICAS		
GRÁFICA N° 1	Producción de Leche, Años 1998 - 2002	29

Índice de Mapas

MAPA	DETALLE	PÁG.
MAPA N°1	Existencia de Ganado Vacuno por Distrito, año 2000.	120
MAPA N°2	Distribución del Hato Lechero en los Corregimientos del Llano, Cañita y Tortí donde están Ubicados los Productores de APROLEB.	121

Introducción

Los productores del Bayano han incursionado en la actividad de la lechería desde sus inicios para el autoconsumo de los miembros de sus familias, sin embargo no estaban asociados formalmente, cuando comercializaban dicho rubro se les presentaba una serie de problemas debido a diversas razones, entre ellas podemos mencionar caminos en mal estado, falta de transporte, no estaban organizados y otros. Debido a estos inconvenientes los productores y productoras empiezan los trámites de organización a partir de la década del 90.

Logrando establecerse formalmente mediante personería jurídica en 1997, pese a su establecimiento han pasado por diversos problemas que no les permite cohesionarse de manera sólida y adecuada, y los mantiene un tanto detenidos en materia de avances en sus proyectos y objetivos como organización.

El objetivo principal de esta propuesta es elevar el nivel de vida de los productores y productoras de áreas rurales con potencial agroindustrial, dando así respuestas inmediatas a corto, mediano y

largo plazo, de manera que permita al productor resolver problemas de desarrollo rural; ser capaz de contribuir como actor de su propio desarrollo a realizar reconversiones y cambios necesarios en cuanto a adopción de tecnologías, que contribuyan a elevar los niveles de competitividad de manera sostenible, que además permita a él, y al país incursionar en la economía de libre mercado en mejores condiciones.

El proceso participativo es una actividad andragógica que estimula el razonamiento, el análisis de las ideas, el mejoramiento o reformulación de propuestas, aceptar o rechazar de manera argumentada la información que se recibe. Por lo tanto esta propuesta pretende integrar un proceso de participación, en el cual se supone compartir con productores y productoras una actividad agroindustrial, que puede ser realizada durante el aprendizaje en otras tareas como: reforzar una agrupación para implementar un proyecto, introducir mejoras en las organizaciones; intervenir de manera activa en todo proceso de cambio, en términos de progreso, mejoramiento o actualización personal o colectiva.

Basados en lo anterior esta propuesta está basada en la participación activa de los actores principales **“Productores y Productoras”** y utiliza metodologías participativas e innovadoras que buscan el mejoramiento organizativo de la Asociación de productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB). Fue elaborada en conjunto con la asociación objeto de estudio y esta compuesta de cuatro (4) capítulos que van desde un diagnóstico rural participativo, un análisis FODA, un sistema de evaluación rápida (RAAKS), que nos permite analizar detalladamente la problemática de esta asociación, luego se define como y de qué manera se va a atacar dichos problemas.

Pasada esta fase se procede a elaborar un cronograma de las actividades a realizar con su respectivo presupuesto, por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta propuesta y algunos anexos como fotografías, cuadros, encuestas, diagramas, mapas, que contribuyeron a obtener información preliminar.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO

Este capítulo presenta los resultados del Diagnóstico Rural Participativo aplicado a la ***Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB)***, información secundaria de las condiciones de vida de los asociados y datos obtenidos en la aplicación de entrevistas y encuestas.

1.1 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

El área de estudio comprende tres (3) corregimientos, del Distrito de Chepo, en la provincia de Panamá, los cuales presentan datos generales que se detallan más adelante.

Datos generales de Área de Cañita

Corregimiento de Cañita.

Comprende una superficie de 421.54 Km² sobre el cual se asienta una población de 1,721 habitantes, la cabecera del corregimiento es el pueblo de Cañita con una población de 779 habitantes.

Corregimiento de El Llano.

Comprende una superficie de 3,872.88 Km², sobre el cual se asienta una población de 12,393 habitantes, lugares poblados 141, viviendas ocupadas 2,862.

Corregimiento de Tortí.

Creado por la ley 58 del 29 de julio de 1998. El pueblo de Tortí tiene una población de 827 habitantes, 230 viviendas.

1.1.1 Localización

Para brindar una idea de la localización del área en el cual está comprendido este estudio, se presenta a continuación sus coordenadas, sus límites y su extensión, esta explicación estará acompañada de mapas presentados en el anexo C.

Corregimiento de Cañita.

Esta se encuentra localizada en la latitud 9°12'06" norte, longitud 78°53'22" oeste, altitud 100 metros aproximadamente en la sección norte del distrito. Este pueblo perteneció al corregimiento el Llano hasta 1972, cuando se creó el corregimiento de Cañita, dista de Chepo el corregimiento cabecera de distrito 25 Km aproximadamente.

Corregimiento de El Llano.

La localidad de El Llano, está en una latitud 9°12'48" norte, longitud 78°57'31" oeste, altitud 100 m aproximados. Esta situado en la sección noroeste del distrito, a orillas del río Bayano; dista de Chepo cabecera de distrito, a 17 Km aproximados.

Corregimiento de Tortí.

Ubicados en la latitud 8°55'22" norte, longitud 78°24'14" oeste, altitud 100 metros aproximados.

1.2 Características Agro ecológicas

1.2.1 Clima

El área pertenece a la zona de vida Bosque húmedo tropical, con precipitaciones entre los 2000 a 3000 mm por año y temperaturas de 27° C a 30° C. Es posible identificar en la zona una estación lluviosa entre Mayo y Noviembre; y una estación seca entre diciembre y abril.

1.2.2 Topografía

La topografía del área mayoritariamente es semiplana a ondulada, de entre 5 a 30% de pendientes. La elevación más alta no tiene una elevación no máxima de 400 m.s.n.m. en las áreas donde se desarrolla la ganadería.

El área de Tortí se mantiene con elevaciones de 100 m.s.n.m. a lo largo de la carretera panamericana entre los pueblos del río Rubén y el río Tortí, la elevación es de 107.269 m.s.n.m.

1.2.3 Suelos

Los suelos son predominantemente arcillosos en su mayoría, clase V y VI, de fertilidad media a baja por lo cual deben manejarse con mucho cuidado,

debido a que la eficiencia térmica de esta zona es alta y la precipitación total también.

1.3 Situación Demográfica

La situación demográfica de los tres (3) corregimientos se detalla en el cuadro a continuación:

Cuadro N° 1

Principales Indicadores Sociodemográficos por Corregimientos vs provincia de Panamá.

Indicadores Sociodemográficos	Corregimiento			Prov.
	El Llano	Tortí	Cañita	Panamá
Promedio de Hab./Vivienda	4.5	4.0	3.7	3.9
% de Población menores de 15 años	34.22	37.06	33.48	28.74
% de Población de 15 a 64 años	59.70	58.98	61.36	65.58
% de Población de 65 y más	6.08	3.96	5.16	5.68
Índice de masculinidad Hombres por cada 100 mujeres	117.4	130.3	112.8	98.2
Mediana de la Población Total	24	22	24	26
Promedio de años aprobados (grados más altos aprobados)	6.1	4.4	6.4	8.7
% de analfabetas (población de 10 y más años)	3.38	15.41	6.97	2.78
% de desocupados población de 10 años y más	3.37	4.85	13.69	13.19
Mediana de Ingreso Mensual de la Población Ocupada de 10 y más años	214.7	121.6	208.1	336.8
Mediana de Ingreso Mensual del Hogar	297.7	158.2	295.5	540.4
% de Hogares con Jefe Hombre	91.23	90.46	77.24	73.23
% de Hogares con Jefe Mujer	8.77	9.54	22.76	26.77

República de Panamá, Contraloría General de la República, Dirección de Nacional de Estadística y Censo. X Censo Nacional de Población y VI Censo de Vivienda, año 2,000.

1.4 Aspectos Sociales

1.4.1 Vivienda

Con referencia a las viviendas de los tres corregimientos Cañita, El Llano y Tortí; se puede señalar algunas de las características más importantes.

Cuadro N° 2

Algunas Características de las Viviendas Particulares Ocupadas según Corregimiento.

Viviendas Particulares Ocupadas										
Algunas Características de las Viviendas										
Corregimiento	Total	Con piso de tierra	Sin agua potable	Sin servicio sanitario	Sin luz eléctrica	Cocinan con leña	Cocinan con carbón	Sin televisor	Sin radio	Sin teléfono
Cañita	593	119	56	47	186	83	0	209	143	509
El Llano	751	320	266	178	469	290	1	442	163	743
Tortí	588	165	188	228	350	275	10	315	225	1,200

Fuente, República de Panamá, Contraloría General de la República, Dirección de Estadística y Censos Nacionales, X Censo de Población y VI de Vivienda, año 2,000.

1.4.2 Salud

En el corregimiento de Tortí y Cañita cuentan con centros de salud para atención de servicios médicos tales como control de embarazo, desarrollo y crecimiento de los niños, exámenes de laboratorio u otros servicios de salud.

En el Llano cuentan con un sub – centro de salud para control y atención primaria, en caso de gravedad o enfermedades más serias asisten al hospital regional de Chepo.

1.4.3 Alimentación

Para la preparación de alimentos se utiliza tanto la leña para los fogones, como la estufa de gas. En términos generales la dieta familiar está basada en arroz, maíz, frijoles, raíces y tubérculos (yuca, ñame, òtoe), acompañado normalmente de pollo, postura de gallina, carne y pescado, en este caso tilapia que abundan en los tributarios del lago Bayano. La gran mayoría de los hogares comen dos veces al día, utilizando como base el arroz, teniendo un consumo diario promedio de 3.5 lb. de arroz

1.4.4 Educación

Los tres corregimientos cuentan con escuelas primarias, construidas de cemento con techo de zinc, y todas con su respectivo comedor escolar, adicional a ello existen dos primer ciclo, uno en Tortí y el otro en Cañita con iguales condiciones de infraestructura.

La población escolar primaria del corregimiento de Cañita es de 363 estudiantes, mientras que su población escolar secundaria es de 585 estudiantes. El corregimiento de Tortí presenta una población escolar primaria de 979 estudiantes y su población escolar secundaria es de 747 estudiantes.

El cuadro N° 1 detalla datos del promedio de años aprobados, porcentaje de analfabetas con respecto a la población escolar de estos tres corregimientos.

1.4.5 Vida y Costumbres

La vida de la comunidad se desarrolla dentro de un ambiente rural; en la cual mantienen arraigadas las costumbres y tradiciones propias de sus lugares de origen.

La mayoría de estas familias son originarias de las provincias centrales, por lo cual sus preferencias y costumbres están marcadas por sus antepasados de esa área geográfica. En estas comunidades las únicas actividades festivas que se realizan giran alrededor de las celebraciones ocasionales que se llevan a cabo en las escuelas del lugar como las fiestas patrias, días de la madre e intercambios deportivos con otras comunidades.

El 78% de los productores lo constituyen las familias nucleares, o sea, además de los hijos y los esposos, no conviven con otras personas en sus hogares. El 22% lo constituyen las familias extensas.

1.5 Aspectos Económicos

1.5.1 Tenencia de la Tierra en el Área de Estudio

La mayoría de los productores no poseen tierras con títulos de propiedad, lo que les impide de cierta manera la obtención de crédito para mejoras en sus fincas.

1.5.2 Aspectos Productivos dentro del Área de Estudio

El Distrito de Chepo tiene un total de 1,580 explotaciones vacunas, de las cuales el 6% (110) se encuentran localizadas en el corregimiento de Cañita, el 16% (258) en el corregimiento de El Llano y el 54% (862) en el corregimiento de Tortí.

Además, dentro del mismo Distrito hay un total de 104,222 cabezas de ganado vacuno, donde el 13% (14,482) corresponden al corregimiento de Cañita, 14% (15,127) al corregimiento del Llano y el 36% (38,490) al corregimiento de Tortí.

De acuerdo a encuesta aplicada a productores de leche en el área de incidencia del estudio, los mismos están en capacidad de suministrar al centro 3,043 litros de leche diariamente durante el invierno, mientras que el verano unos 1,750 litros.

a) Actividades Productivas de APROLEB

Basados en la información suministrada por los productores, la producción de leche es la principal actividad productiva, aunque también se dedican a la cría y ceba, sin descuidar la agricultura y los pequeños negocios como actividad secundaria.

Los entrevistados consideran que tienen buenos rendimientos en la producción de leche, en donde se adquiere hasta 5 litros por animal, lo que le permite a algunos productores obtener entre 30 y 160 litros diarios, los mismos sostienen que es un producto de calidad; no obstante, el tipo de ordeño que realizan, les permite obtener una calidad o tipo de leche grado C y las instalaciones e infraestructura no representan las condiciones apropiadas para realizar la actividad.

Durante el verano la capacidad de suministro disminuye, debido a la baja disponibilidad de pasto y nutrientes para los animales, lo que reduce los rendimientos. Durante ese período están dispuestos a producir como mínimo 20 litros diarios y hasta 80 como máximo dependiendo de la cantidad de animales disponibles para ese fin.

Referente a la capacidad de producción que se señala, obedece a la información adquirida por los productores entrevistados la cual es oscilante. Ejemplo 40, 60, 80, 160 en invierno y en verano 20, 30, 45, 60 y 80 litros.

1.5.3 Fuentes de Ingresos el área de estudio

La población del Llano, es la que tiene un ingreso mayor en comparación con los otros 2 corregimientos, está entre B/. 214.70 mensual, le sigue Cañita con un ingreso de B/. 208.10 y Tortí con B/. 121.60. Aunado a estos ingresos, esta población percibe otros ingresos por medio de tiendas o abarroterías, venta de granos básicos y hortalizas procedentes de sus cosechas.

1.5.4 Actividades de Comercialización de APROLEB

En un principio las actividades de comercialización del producto leche, se vio afectado considerablemente por la inseguridad y el estatus del centro de acopio, lo que obligó a los productores de APROLEB a buscar diversos mercados, ubicados en distintos puntos de la capital, como lo son, Capira, Chepo, Chorrera y Pedregal, lo cual afectó la calidad del producto y el precio del mismo, disminuyendo así los beneficios del productor. En este sentido se inicio con B/. 0.19 (sólido) hasta B/. 0.23 (líquido), dependiendo directamente los precios, del comprador del producto.

Al igual el servicio de transporte disponible en esos momentos, era contratado por las empresas compradoras y por supuesto descontado del valor del producto, reduciendo aún más los beneficios a los productores.

Actualmente esta actividad ha mejorado considerablemente ya que la leche producida se vende a tres empresas procesadoras de queso, estas son, Quesos Diana le venden a B/. 0.23 por litro; Quesos Mi Abuela le venden a B/. 0.21 por litro y a Don Pedro a B/. 20.54 por litro de leche, debido a la puesta en marcha del Centro de Acopio de APROLEB.

De la misma manera el servicio de transporte actualmente es brindado por uno de los socios de APROLEB, quien transporta el producto a las Empresas ya mencionadas a un costo de B/. 0.02 por litro de leche producida. De manera que del precio de venta establecido para cada empresa se le descuenta B/.0.02 por litro de leche vendida.

1.6 Identificación del Problema

Para lograr esta etapa es preciso interactuar con los habitantes de las comunidades y la organización estudiada, mediante un diálogo que nos permita esa interacción y al mismo tiempo analizar en conjunto, los problemas que puedan afectarles como productores y como organización.

a) Problemas que afectan la producción

Los productores tanto encuestados como participantes en el taller, consideran que hay un sin número de problemas que afectan la producción de leche, entre ellos mencionan los siguientes:

- a) Falta de mejoramiento genético en la ganadería, básicamente en cría, ceba y leche.
- b) Pasto no apto, ratana y faragua que brinden los nutrientes adecuados para la producción de leche.
- c) Durante el verano hay escasez de pasto (se seca) y en el invierno el crecimiento es lento lo que se dispone entre 5 a 6 meses de pasto.
- d) Semilla de pasto cara (de B/. 7.00 a 11.00 el kilo), y la que se adquirió en el área fue de mala calidad (baja germinación).
- e) No hay un mercado uniforme y precio para la venta de leche (actualmente se vende a B/. 0.19, 0.21, y 0.23 por litro de leche).
- f) La acidez de la leche.
- g) Malas condiciones de los caminos de acceso a las fincas para transportar la producción.
- h) Presencia de plagas en los pastizales.
- i) Debilitamiento y divisionismo de la asociación por algunos intereses internos y externos de la organización.

b) Priorización del Problema

La carencia de una cultura organizacional en las filas de APROLEB, les impide visualizar las verdaderas causas de la problemática que confrontan. Lo que al mismo tiempo los lleva a tratar de resolver otros asuntos, soslayando la crisis organizacional y gerencial que se les presenta en forma de competencia desleal, desconfianza hacia la directiva, manejo deficiente de

barreras culturales e injerencia de autoridades, dando lugar a que otros actores del sistema saquen provecho de su falta de conocimientos.

1.7 Análisis del Problema

1.7.1 Identificación de los Actores Relevantes

Los actores relevantes que se pueden observar en este problema son:

Transportistas

MIDA, Ministerio de Desarrollo Agropecuario

Donantes, (Proyecto de Inseminación Artificial, JICA)

COPEG, Comisión de Panamá y Estados Unidos para la Prevención del Gusano Barrenador del Ganado

APROLEB, Asociación de Productores de Leche de Bayano

Productores P1 Productor 1 asociados a APROLEB

P2 Productor 2, no asociados

Chino Cheng

PRILAD, Productores de Industrias Lácteas y Derivados

1.7.2 OBJETIVOS DE LOS ACTORES

a) Misión de la Asociación (APROLEB)

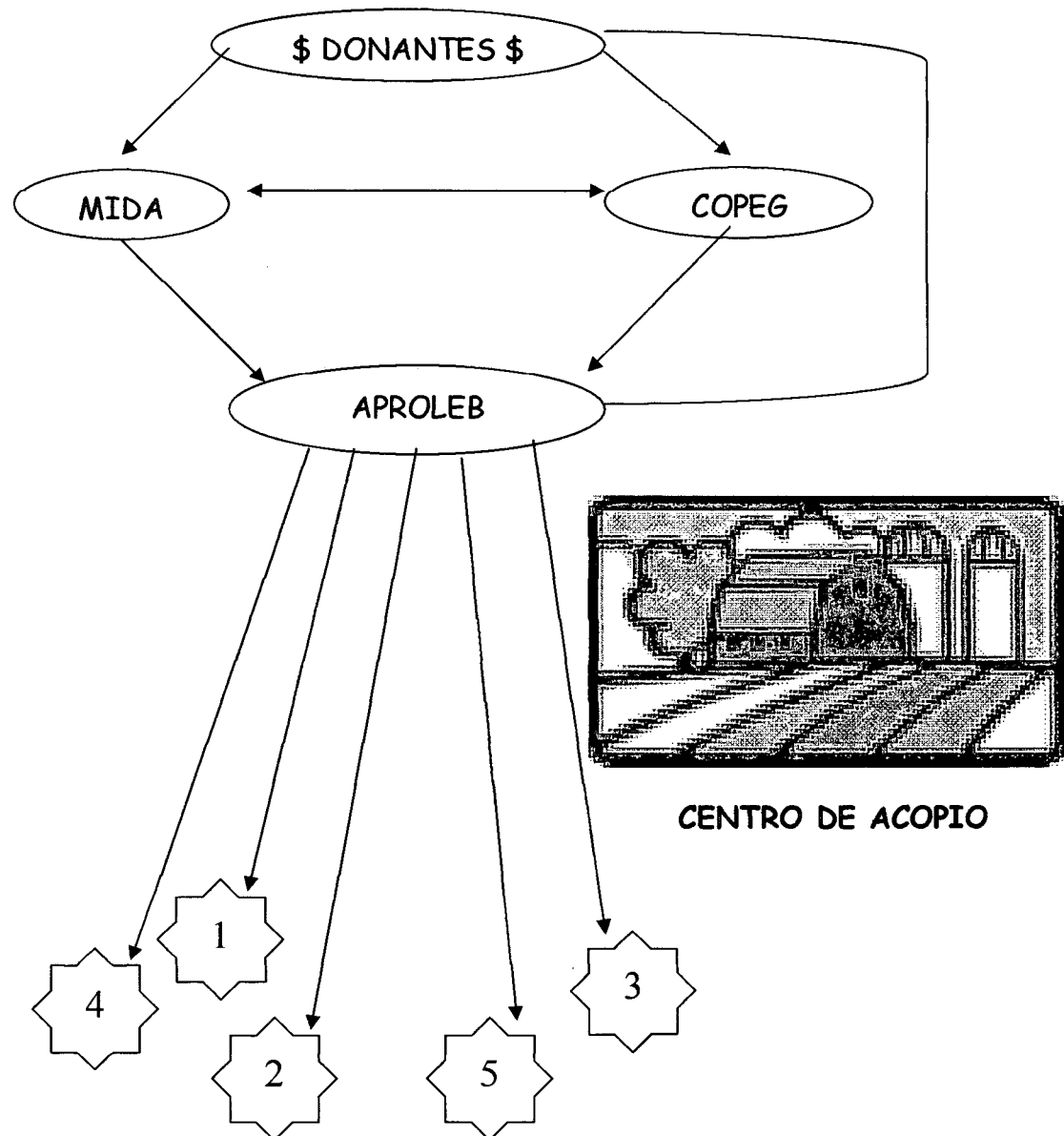
La misión de cada uno de los Actores, se presenta en detalle en el cuadro 6 a continuación:

CUADRO 6

Misiones Diversas de los Actores

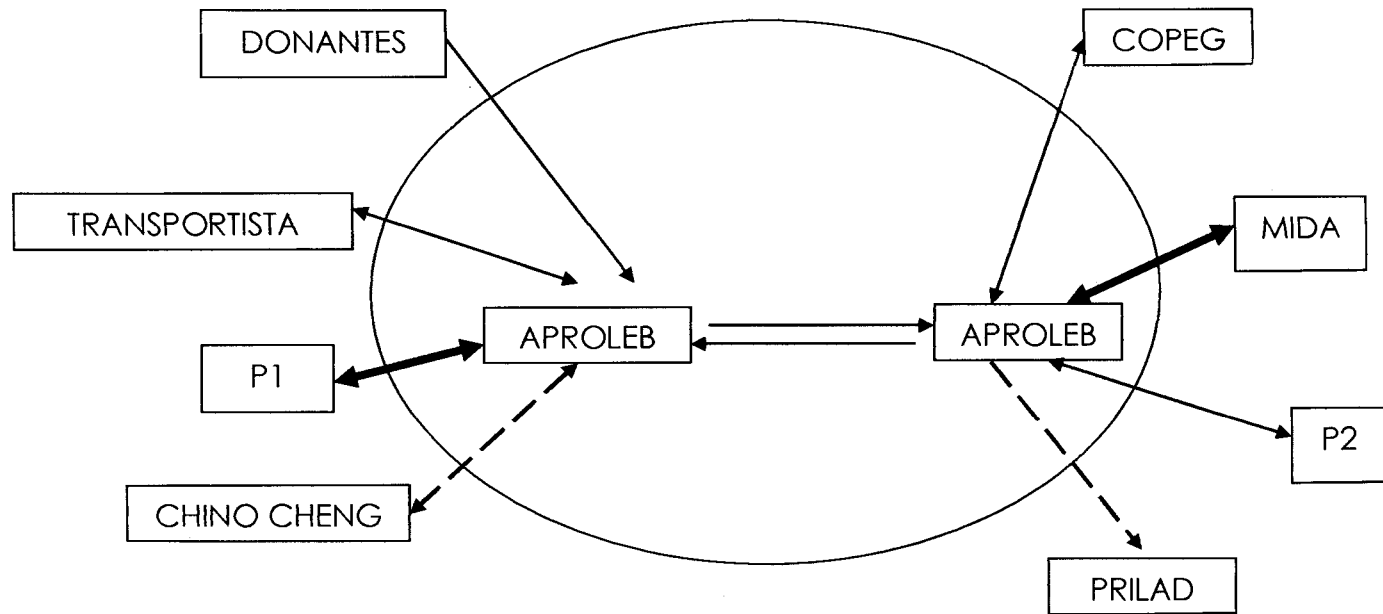
Actores	Misión
APROLEB	“Promover acciones que contribuyan a producir leche de calidad para lograr ser una organización de productores exitosa, en la que se procese el producto y se propicie el bienestar de todos los asociados”.
MIDA	Brindar asistencia técnica, capacitación y dictar las políticas del sector.
PRILAD	Procesar comercialmente la leche y vender productos procesados.
CHINO CHENG	Comprar la producción de leche a productores de Cañita, Chepo y Alto Bayano, con fines comerciales, como la venta de productos procesados.
DONANTES, JICA, AECI	Proporcionar apoyo financiero a través de donaciones.
COPEG	Se encargan de vigilar el ataque del gusano barrenador y la fiebre aftosa.
TRANSPORTISTAS	Recolectores e intermediarios de la producción de leche.
PRODUCTORES 1	Suministro de la producción de leche por asociados de APROLEB.
PRODUCTORES 2	Suministro de la producción de leche por productores independientes, o sea, productores no asociados.

Diagrama 1

ACTORES RELEVANTES DEL SISTEMA

1. Productores asociados
2. Otros productores no asociados
3. Transportistas
4. CHINO CHENG
5. PRILAD

Diagrama 2

ESQUEMA DE SISTEMAGran Importancia **—————**Importante **—————**Poco Importante **- - - - -**

Dentro del sistema de información y conocimiento de APROLEB, los actores de mayor importancia son el MIDA, el productor uno (P1), o sea los productores asociados, son los que son un poco más importantes que los transportistas, COPEG, el productor dos (P2), productores no asociados y los donantes; los de poca importancia son el Chino Cheng y PRILAD.

1.8 Análisis Interno y Externo

a) Limitantes y Oportunidades de APROLEB

La *Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano, (APROLEB)* manifiesta entre sus limitantes, las siguientes:

- Falta de capacitación de los agremiados
- Falta de autogestión.
- Falta de conciencia de grupo (competencia desleal).
- Falta de coordinación entre los asociados.

Las oportunidades, que manifiestan los socios de APROLEB son las siguientes:

- Consecución de recursos a través de donantes.
- Vigencia de personería jurídica.
- Afiliación de nuevos socios.
- Capacitación en administración y gerencia.
- Capacitación en autoestima y relaciones interpersonales.
- Legalización de la tierra.
- Miembros educados dentro de la institución.

Una vez realizado el análisis del entorno, o sea las limitantes y oportunidades que se le presentan a la asociación, vamos a analizar detenidamente esas limitantes y oportunidades mediante el análisis de impacto, el cual presentamos en detalle en el cuadro 7 de la página 25.

Este análisis de impacto nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. La demanda de conocimientos por parte de APROLEB, contrasta con la oferta del MIDA, que al constituirse en la única fuente segura, debería asumir el reto de capacitar a los extensionistas del área, en materia de conocimientos ofrecidos, sino es así, se tendrá que interactuar con otras instituciones públicas o privadas que apoyen esta gestión de capacitación.
2. Se evidencia claramente la necesidad de conocimientos que contribuyan a elevar los niveles de conciencia de grupo y valoración de sí mismos, tanto de los productores P1 y P2.
3. En cuanto a adopción de tecnologías, los productores (P1 y P2) productores asociados y no asociados respectivamente, se mantienen constantes en un nivel bajo, con relación a conocimientos requeridos y ofrecidos. Ver cuadro N° 7.
4. El MIDA es la entidad responsable de cualquiera que sea las necesidades de los subsistemas (productores P1 y P2), aunque evidentemente su papel responda a la naturaleza de los servicios que tradicionalmente ofrece la institución.

Cuadro N° 7

ANÁLISIS DE IMPACTO

Actor	Conocimiento Requerido	Conocimiento Ofrecido	Fuente	Intermediario	Adopción
P1	Del individualismo a la colectividad	Ventajas de agremiarse Conducta proactiva Participación	MIDA	Extensionista APROLEB P1	-
	Relaciones interpersonales	Autoestima Comunicación Efectiva y eficaz Actitud Acertividad	MIDA	Extensionista APROLEB P1	-
	Conducta del productor frente a los cambios	Etapas del Cambio Negación Resistencia Exploración Compromiso	MIDA	Extensionista APROLEB P1	-
P2	Del individualismo a la colectividad	Ventajas de agremiarse Conducta proactiva Participación	MIDA	Extensionista APROLEB P1	-
	Relaciones interpersonales	Autoestima Comunicación Efectiva y eficaz Actitud Acertividad	MIDA	Extensionista APROLEB P1	-
	Conducta del productor frente a los cambios	Etapas del Cambio Negación Resistencia Exploración Compromiso	MIDA	Extensionista APROLEB P1	-

Continuación

Cuadro N° 7

ANÁLISIS DE IMPACTO

Actor	Conocimiento Requerido	Conocimiento Ofrecido	Fuente	Intermediario	Adopción
APROLEB	Planeamiento y Organización	Misión Visión Valores Cultura Organizacional	MIDA	Extensionista APROLEB	+ -
	Administración de Recursos	Toma de Decisiones Dinero Tiempo Talento Humano Patrimonio de la Organización	MIDA	Extensionista APROLEB P1	+ -
	Relaciones Interpersonales	Comunicación Trabajo en equipo Diferencias Individuales Interacción Humana Negociación y Cooperación	MIDA	Extensionista APROLEB P1	-
	La Organización frente a los cambios	Políticas de Estado hacia las Organizaciones Globalización y Cultura Agropecuaria.	MIDA	Extensionista APROLEB P1	-

Los actores relevantes ya mencionados, también se realiza un análisis de los actores, los más relevantes dentro del sistema de información y conocimiento son el MIDA, APROLEB y los productores 1 (P1); estos no están ejerciendo a cabalidad su papel para lograr una innovación exitosa. El MIDA se limita a transferir tecnología y APROLEB y los productores 1 (P1) soslayan el problema de organización. El cuadro 8 detalla este análisis

CUADRO N° 8

ANÁLISIS DE LOS ACTORES

Actor	Actividad Principal	Posición en el Sistema de Conocimiento	Impacto	Limitaciones
TRANSPORTISTA	Recolectores intermediarios	3	-	Propicia la competencia desleal entre los socios.
MIDA	Asistencia técnica Transferencia de tecnología	5	+	Falta de capacitación al personal en temas de manejo, dinámica organizacional y conductas de éxito.
DONANTES	Apoyo financiero	2	+ -	Sin injerencia dentro de la organización
COPEG	Vigilar al gusano barrenador y fiebre aftosa	1	+ -	
APROLEB	Gremial	3	+ -	Falta de conciencia de grupo Falta de conocimientos en materia de organización y gerencia
P2	Producir ganado de leche	3	-	No-afiliación
P1	Producir ganado de leche	3	+ -	Relaciones interpersonales deficientes Desconfianza hacia la directiva de parte de la asociación
CHINO CHENG	Intermediario con fines comerciales	3	-	Propicia la competencia desleal entre socios
PRILAD	Procesador de leche comercialmente	2	+ -	

Para entender más la organización de los actores relevantes de este sistema de información y conocimiento de APROLEB, se realizaron una serie de diagramas y cuadros, en los cuales se presenta un octograma, redes de conocimientos y comunicación existente, integración de los miembros, tareas, y coordinación de los actores relevantes entre otros datos. Ver anexos diagramas, 3, 4, 5 y 6; cuadros, 9, 10, 11 y 15.

Estos datos nos sirvieron de apoyo para elaborar en conjunto con los miembros de la asociación (APROLEB) una estrategia o planificación para la acción.

1.9 Matriz FODA

Esta información sirvió para analizar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización en estudio. Ver anexos cuadro N° 13.

a. Misión y Visión de la Organización

Misión

“Promover acciones que contribuyan a producir leche de calidad para lograr ser una organización de productores exitosa, en la que se procese el producto y se propicie el bienestar de todos los asociados”.

Visión

“Ser una empresa sólida y bien organizada que haya alcanzado todas las metas y superado todos los problemas en los aspectos financieros, técnicos y operacionales.”

b. Análisis

Según consenso de los participantes de la **Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano APROLEB**, el problema más importante es la **desorganización de la asociación**, el cual se genera a lo interno del grupo y afecta de manera significativa su funcionamiento, no permitiendo además el logro de los objetivos por ellos propuestos.

Una vez identificado el problema principal de la Asociación, surgen algunas interrogantes que nos pueden orientar hacia la elaboración de la propuesta, de manera que se pueda establecer en forma concreta lo que se va a plantear como forma de ayudar a solucionar el problema. Las interrogantes que nos formulamos son las siguientes:

1. ¿Mejorarán las capacitaciones, el nivel de organización de la asociación de productores?
2. ¿Los miembros de la asociación participarán en las capacitaciones?
3. ¿Lograrán las capacitaciones, promover la autogestión y el despertar de la mentalidad empresarial en los miembros de la asociación?

4. ¿Mejorará el ingreso de los miembros de la asociación, y sus familias a través de un programa de capacitaciones en organización y producción?
5. Lograrán los beneficiarios, desarrollar destrezas en tecnologías que puedan ser incorporadas por ellos a sus procesos productivos?

Ante las interrogantes enunciadas, la estrategia de intervención más viable y consultada ampliamente con los miembros de la asociación, se propone la puesta en marcha de un proyecto que se enmarque dentro de un programa de difusión y extensión que incluya publicaciones, capacitaciones, actividades de extensión propiamente dichas y asistencia técnica.

Es importante señalar que dicho proyecto, se puede desarrollar en un período relativamente corto, donde se incluye la participación de otras instituciones que aportarán desde sus distintos ámbitos y que el financiamiento para la implementación del mismo se puede lograr con fondos nacionales e internacionales, y que permite la participación activa de todos los beneficiarios.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1 La Industria Láctea Panameña

El sector Agroindustrial Lácteo es una de las principales actividades que sustentan la economía familiar de un gran número de productores rurales, garantizándoles el autoempleo y generando fuentes de trabajo para un gran número de trabajadores en el ámbito rural y urbano. Adicionalmente esta actividad dinamiza al conjunto de la economía del interior del país, principalmente del comercio, bienes de capital y los servicios financieros.

Los esfuerzos realizados por la industria y el productor para mejorar la eficiencia en la producción han sido notables, principalmente mediante la introducción de pastos mejorados, mejoramiento genético, equipos de ordeño, cadena de fríos y centros de acopio, lo que ha permitido mejorar la calidad e higiene de la leche, y de los productos terminados.

La producción de leche en Panamá se clasifica según su calidad higiénica en Grado "A", Grado "B" y Grado "Industrial". La leche Grado "A" y Grado "B" son las únicas que pueden ser usadas para elaborar leche fluida, pasteurizada y ultra pasteurizada. (ANAPROLE, 2002).

Cuadro N° 17 Producción y Procesamiento de Leche durante los Años 1990 – 1997 – 2001 (Millones de Litros)

Tipo de Leche	1990	1997	2001
Grado "A"	17.3	31	47.3
Grado "B"	11.0	23	16.8
Grado "C"	101.7	90	87.2
TOTAL	130	144	151.3

CUADRO N° 18 EL NÚMERO DE PRODUCTORES POR GRADO DE LECHE EN EL AÑO 2001

GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	TOTAL
118	414	6.281	6.813

CUADRO N° 19

Industrias Procesadoras de Leche durante el Año 2001 y sus Compras Efectivas

INDUSTRIA	TOTAL MILLONES DE LITROS
Lecherías Unidas	2.2
Bonlac	8.7
Prolacsa	9.3
Refrescos Nacionales	15.5
Queserías	17.0
Industrias Lácteas	42.0
Nestlé Panamá S.A.	56.6
TOTAL	151.3

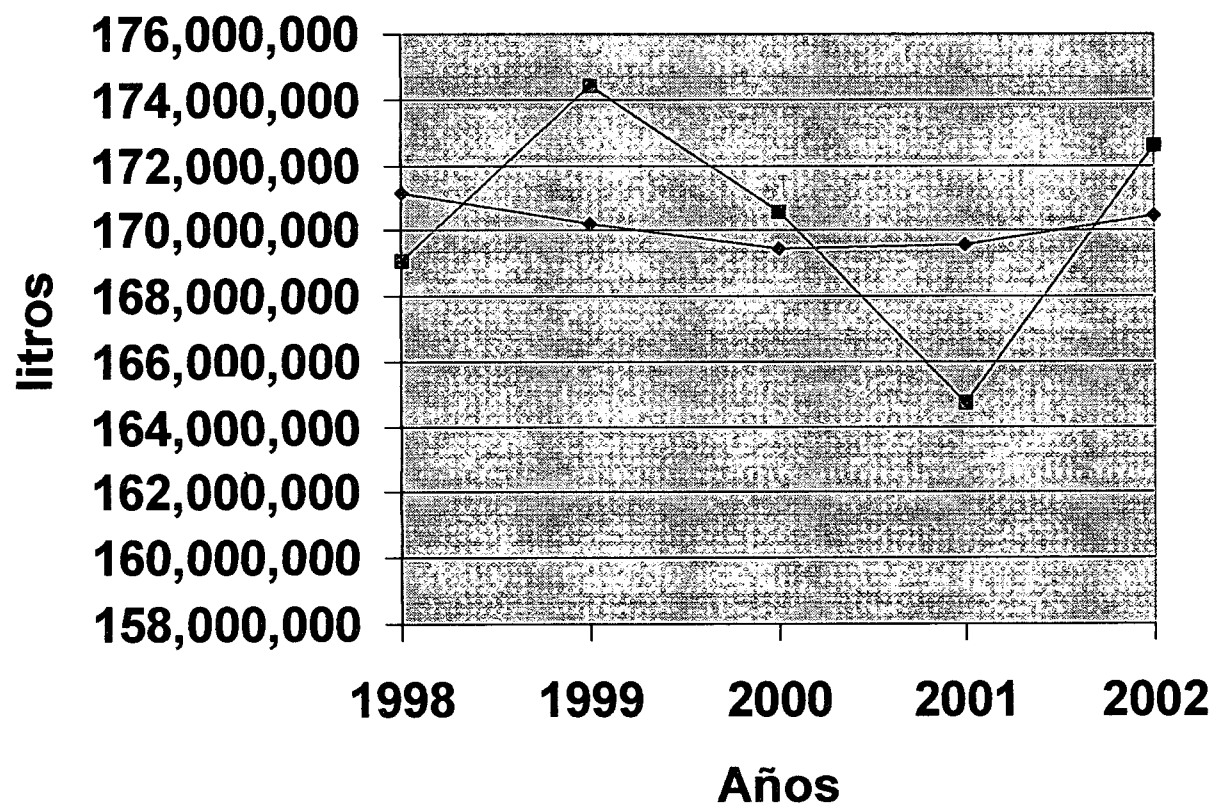
Otro indicador que revela la importancia del sector agroindustrial lácteo es el valor de los productos elaborados por la industria y que alcanzó B/. 138.5 millones a precios corrientes en el año 2001, de estos B/.38.5 millones corresponde al valor de la producción de leche al nivel de finca. (ANAPROLE, 2002).

Durante los últimos siete años, la producción de leche ha tenido un comportamiento un tanto irregular con picos de producción como el de 1999 en donde se produjeron 174.4 millones de litros y cantidades bajas como las registradas durante el 2001 de 164.7 millones de litros. El promedio del período fue de 170.2 millones de litros que al ser comparado con el promedio anual del período 1995 – 1997 que fue de 166.2 millones de litros, marca un incremento de 3.96 millones de litro o sea un incremento de 2.3 en términos porcentuales.

Con un comportamiento como el que se muestra en la gráfica siguiente se confirma que la producción de leche se recuperó de la caída de los años 2,000 y 2,001 y que tiende a estabilizarse alrededor de los 170 millones de litros por año.

Gráfica N° 1

Producción de Leche, Años 1998 - 2002



—◆— Polinómica (producción) —■— Producción

(ANAPROLE, 2002.)

Con un sector industrial tan diversificado, la producción nacional de leche es comparada según el estándar de calidad requerido por cada empresa, de allí que la leche industrial o grado C, utilizada por la Nestlé, Prolacsa y los pequeños fabricantes de quesos, tiene mayor demanda que la leche grado A.

Cuadro N°20 Recepción de Leche por Tipo, año 1999 - 2002

Años	PRODUCCIÓN TOTAL	GRADO A	GRADO B	GRADO C
1999	157.2	44.3	19.7	93.2
2000	153.8	47.3	19.1	87.4
2001	152.3	47.3	16.8	88.4
2002	155.6	49.8	13.3	92.5

Fuente: Dirección de Ganadería MIDA, D. Guevara.

Como se puede observar en el cuadro N° 20, al comparar las cifras de 1999 con las del 2002, la disminución más drástica se registró en la leche grado B, donde dejaron de recibir 6.4 millones de litros, no obstante esta disminución fue compensada por la compra de 5.5 millones de litros adicionales de leche grado A. Al comparar las compras de leche grado C realizadas por las industrias durante 1999 con las del 2001, se observa una drástica disminución de 4.8 millones de litros, que es recuperada durante el 2002 cuando se compraron 92.5 millones de litros, para una reducción con respecto a 1999 de tan solo 0.75%. (ANAGAN, 2003).

2.1.1 Concepto de Centros de Acopio Lechero

Los centros de acopio lechero nacieron como una forma de organización comercial de los pequeños productores, por esta vía buscan insertarse en un mercado nacional, cada vez más exigente que los obliga a cumplir con los requerimientos de calidad, volumen, disponibilidad de frío y modernización del sistema de recolección lechero; por otra parte les facilita el acceso a los programas de asesoría técnica, capacitación y les permite

proyectarse a otras unidades de negocio complementarias a su actividad productiva

2.1.2 Concepto de Inseminación Artificial

Esta bajo la responsabilidad de un técnico inseminador que ejecuta el control de celo y la inseminación, además tiene bajo su control la palpación de todos los nuevos vientres que entran a hato reproductivo, maneja el inventario de semen, así como la salud reproductiva de los animales que están bajo el control de inseminación artificial. La determinación del semen a usar por raza está en manos del dueño de la vaca y del inseminador.

2.2 Políticas e Incentivos a la Agroindustria

La actividad agroindustrial es de importancia para la economía del país por sus repercusiones en el sector agropecuario y en la actividad industrial. Es motor fundamental que moviliza las variables de empleo, nutrición, exportación e ingresos.

El desarrollo y fortalecimiento de las empresas agroindustriales depende de factores legales, administrativos, de mercado, técnicos y financieros y del soporte a través del estado que el sector privado pueda tener, para mantener la actividad, particularmente en la generación de materia prima que satisfaga los requisitos en cantidad y calidad.

En la última década (1995-2005) se han producido cambios importantes, desde todo punto de vista, que han modificado igualmente el entorno sobre el cual se desenvuelven las agroindustrias en Panamá. Dentro de estos cambios son revelantes los que refieren a aspectos jurídicos y de mercado, mismos que han tenido que adecuarse o irse adecuando a los parámetros y exigencias de los convenios, acuerdos y tratados internacionales, que se orientan a los mercados y al intercambio comercial que se produce entre estos.

Pareciera ser que no existe correspondencia entre la velocidad de los cambios del entorno nacional y de los países de la región y la que ha manifestado el sector agroindustrial nacional; es decir mientras internamente en términos generales, la producción, la tecnología, la competitividad han permanecido iguales o han bajado, se percibe externamente un fuerte movimiento o presión y participación sobre el mercado interno de productos agroindustriales importados. (Universidad Tecnológica de Panamá. 2002).

Lo anterior permite sugerir o contar la urgente necesidad que tiene el Estado, en las instituciones públicas que le corresponde atender esta actividad, de delinear una política y estrategia de desarrollo del sub sector agroindustrial, que considere la capacitación del recurso humano nacional, la promoción de leyes e incentivos que permitan que esta actividad sea competitiva y pueda posesionarse con firmeza en el mercado nacional y ser

promotor de las agro exportaciones. (Universidad Tecnológica de Panamá. 2002).

Es así como recientemente el Estado panameño ha elaborado y presentado ante el sector agroindustrial, ganadero y la población en general una serie de estrategias condensadas en el **“Plan Estratégico Manos a la Obra, 2004 – 2009”** a través del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

Este plan promulga entre sus directrices lo incuestionable del potencial del sector agropecuario, como uno de los motores del desarrollo de Panamá en los años venideros, por lo que se hizo necesario establecer una **política de estado para la agricultura panameña**, que recogiera la visión de todos los sectores y que fuera funcional a los intereses de la nación.

Las políticas específicas que reafirman las estrategias de **Plan Estratégico Manos a la Obra**, que además promueven el sector agroindustrial y por ende el grupo APROLEB son las siguientes:

- a) Políticas para las negociaciones agropecuarias de los TLC o acuerdos internacionales,
- b) Políticas de transferencia de tecnología,
- c) Políticas de transformación agropecuaria, y Normas de Calidad,
- d) Políticas de comercialización,

e) Políticas de financiamiento o crédito.

Esta estrategia también ha establecido metas, ellas son:

- 1) Incrementar entre el 15 – 20% los rendimientos de los rubros agropecuarios prioritarios del país,
- 2) Sostener entre el 2.5 y 3% las tasas de crecimiento anual de las ventas de leche cruda a la industria.
- 3) Que en un período de 5 años, 6,000 productores (15%), reciban capacitación en gestión empresarial ganadera.
- 4) Establecer 50,000 hectáreas nuevas de pastos mejorados y de corte.
- 5) Iniciar el programa nacional de trazabilidad para el ganado bovino.
- 6) Instalar el centro de capacitación y entrenamiento agropecuario (e-learning, video de conferencias, seminarios, cursos, etc). (Plan Estratégico Manos a la Obra, 2004 – 2009).

También ha propuesto algunas áreas estratégicas a desarrollar entre ellas:

- a) Desarrollo de mercados y agronegocios
- b) Financiamiento para la agricultura,
- c) Agricultura y desarrollo rural.

Esta estrategia también ha definido ejes estratégicos a desarrollar, estos son:

- Centro de orientación para la agro exportación

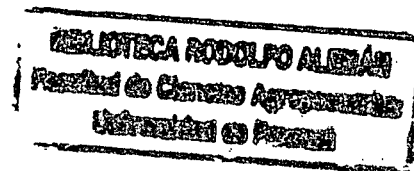
- Fomento a la creación de sistemas agroindustriales (centro de acopio lechero)
- Programa nacional de capacitación “Más conocimiento, mejor agricultura (técnico y agro empresarial),
- Programas de encuentros agropecuarios (bimestrales)
- Programa de modernización ganadera (genética, nutrición, etc.)
- Programa para la erradicación del gusano barrenador del ganado.

2.2.1 Políticas

a) Políticas para las negociaciones agropecuarias de los TLC o acuerdos internacionales

El de mayor relevancia y de aplicación actual en nuestra economía es el acuerdo en inserción de la República de Panamá en la organización mundial del comercio este ha significado la reordenación de la actividad productiva agropecuaria, la que a su vez repercute en el segmento agroindustrial.

Rubros de producción tradicional para el abastecimiento interno como el caso del arroz y el maíz, con la apertura del mercado, que implica el acuerdo con la Organización Mundial de Comercio, han ido gradualmente orientándose y concentrándose en los estratos de empresas y productores más fuertes y preparados, lo que obviamente deja fuera de posibilidades a segmentos medios y bajos del sector productivo, tanto como productores



básicos de materias primas, así como potenciales agroindustriales pequeñas y medianas del área rural.

Los acuerdos de intercambio preferencial o de alcance parcial con países de la región han evolucionado en los últimos diez años hacia tratados de libre comercio, mismos que se negocian actualmente. No obstante lo anterior, lo cierto es que todos estos esfuerzos nacional, bilaterales o multilaterales están bajo el paraguas de la Organización Mundial de Comercio y la tendencia a largo plazo, por lo menos en los próximos dos años, será la de alinearse bajo sus parámetros y políticas.

b) Políticas de Transformación Agropecuaria y Normas de Calidad.

El concepto que se tenía hace doce años de los aspectos de normas de calidad era solo obligatorio para empresas que tenían contrato con la nación o registro industrial y para instituciones gubernamentales; ha cambiado radicalmente. Por la fuerza de la competencia en el mercado, así como por las exigencias de los tratados suscritos por el Estado, toda empresa que desee permanecer en este mercado, crecer y desarrollarse, deberá tener como patrón, la constante innovación tecnológica y la aplicación rigurosa de buenas prácticas agrícolas, manejo y procesamiento de productos con un adecuado control de calidad. (Universidad Tecnológica de Panamá. 2002).

c) Política de Comercialización

Por lo que respecta a productos perecederos, el Estado ha efectuado inversiones para mejorar el servicio de venta (mercados) de estos en las ciudades de Panamá y Colón y se promueven actualmente los estudios de viabilidad para dotar a otras ciudades de mercados y facilidades que son utilizados por empresas y productores agropecuarios o empresas comerciales distribuidoras, pagando el servicio en condiciones de costos normales. (Universidad Tecnológica de Panamá. 2002).

d) Política de Financiamiento o crédito.

Dentro de los factores que afectan y/o benefician al sub sector agroindustrial el aspecto de crédito ha permanecido igual durante lo últimos catorce años. Es decir, hoy podemos decir lo que se dijo en el Diagnóstico de la Agroindustria Rural en Panamá en 1993: "No hay una política definida de crédito para el sector agroindustrial".

No obstante lo anterior, se sabe que actualmente hay fuentes de financiamiento para proyectos agroindustriales pequeños y medianos o grandes en diversas fuentes dentro del sistema bancario local, privado y público y en los sub componentes de los proyectos y programas para mitigar la pobreza rural y en instituciones crediticias con programas especiales al micro empresario. Estos fondos de estas entidades se disponen y proveen al sector agroindustrial rural de manera independiente; o sea, no hay un cuerpo

de política ordenado que permita la promoción, colocación y uso de estos de manera eficiente y racional por parte de los usuarios actuales y potenciales en el país. (Universidad Tecnológica de Panamá. 2002).

2.3 Concepto de Organización:

La organización es una asociación voluntaria, creada por un grupo de personas dispuestas a desarrollar un conjunto de acciones orientadas a alcanzar uno o varios objetivos que no podrían lograr en forma individual. El acto de “organizarse” se inicia a partir del momento en que las personas se dan cuenta de que aisladamente carecen de capacidad suficiente y medios necesarios para encontrar solución a sus problemas. (Ayales, 1991).

2.3.1 Elementos de la Organización:

Para conformar una organización se necesitan varios elementos que mencionamos a continuación:

- Personas dispuestas a trabajar en forma mancomunada
- Objetivos compartidos
- Formas o métodos adoptados para desplegar la acción
- Visualizar la acción sobre la realidad.

El elemento humano es de gran importancia dentro de la organización, por lo que es preciso preparar el recurso humano de manera que tenga una

calidad profesional y un amplio criterio que les permita llevar a cabo los fines que la empresa persigue.

2.3.2 Pilares Básicos de la Organización:

Los tres pilares básicos sobre los que se funda toda organización son los siguientes:

- *Cooperación*: Mecanismo mediante el cual los miembros/as de un grupo obran y actúan, apoyándose mutuamente para lograr un mismo objetivo.
- *Coordinación*: Acción concertada y planificada de los miembros de una organización para el cumplimiento de una tarea o actividad.
- *Comunicación*: Es la permanente acción de manifestar o hacer conocer, oralmente o por escrito, todos los mensajes que permitan coordinar y cooperar mejor en el desarrollo de las actividades del grupo. (Cortes, L. 2,004).

Todo grupo humano que se proponga la consecución de un mismo fin, podrá lograr sus objetivos, si multiplica las fuerzas de los individuos mediante la *Cooperación*; si logra una eficaz *Coordinación* de los esfuerzos colectivos; y si mantiene una fluida *Comunicación* entre sus miembros. (Ayales, op.Cit.)

2.3.3 Principio y Propósito de la Organización:

La organización tiene como propósito establecer un sistema de funciones que el personal puede ejecutar con el fin que se le ayude a trabajar en equipo, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para que una organización exista, deben darse los siguientes requisitos:

- a) Pluralidad de elementos humanos: En toda organización esta presente el elemento humano y de él depende la participación y cumplimiento de sus responsabilidades para el logro de los objetivos de la misma.
- b) Voluntad consciente; se logra uniendo la voluntad de los integrantes del grupo, al querer que se realice la finalidad que han aceptado o fijado.
- c) Complementación, se refiere a la integración que debe existir entre las relaciones humanas en cada una de las actividades y que se complementen entre sí mismos.
- d) Objetivo común, debe unirse la acción de los hombres agrupados, a fin de apoyarse recíprocamente en un esfuerzo común.
- e) Que la actividad sea controlada, o sea, las actividades realizadas por el elemento humano para alcanzar los objetivos y que al complementarse entre sí deben controlarse.

Existen dos (2) tipos de organización, la formal y la informal; la formal está relacionada con las actividades de dos (2) o más personas que están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado. (Garúz, 1,987).

Los principios de la organización formal son: **unidad de objetivos y eficiencia**. El primero implica leyes y la existencia de objetivos empresariales bien formulados y comprendidos; en tanto el segundo, la eficiencia es fundamental en la medición de cualquier estructura organizativa. (Garúz, 1,987).

2.3.4 Funciones de la Organización:

La organización como función administrativa y de carácter dinámico, estudia la coordinación de todos los elementos relacionados y los actos para lograr el fin común que se pretende alcanzar. La misma como grupo tiene carácter estático y representa la entidad, organización o estructura, es decir, la forma establecida para alcanzar los objetivos propuestos. (Albers, op. Cit.).

Toda organización tiene funciones específicas como las siguientes:

a) Directivas o de Mando:

Son las llamadas a gobernar, sirven de base para conducir la organización hacia un fin, utilizando al máximo los recursos de los cuales disponen. Es la labor fundamental de los directivos o socios de la organización.

b) Técnicas o de Especialización:

Son aquellas partes de la organización que aseguran su supervivencia y desarrollo. Esta función se garantiza a través de la función administrativa que es por el contrario, la de gobernar y asegurar la buena marcha de funciones esenciales de la organización; funciones tales como, técnicas administrativas, comerciales, financieras, contables y de seguridad de bienes y personas. (Albers, op. Cit.).

Las funciones técnicas afectan la parte industrial o de producción: talleres, laboratorios y granjas. Las comerciales incluyen lo relacionado con las ventas, compras, etc., es decir, la mayoría de las funciones relacionadas con el exterior de la organización: clientes y proveedores. (Albers, op. Cit.).

Las funciones financiera, dedicadas a la búsqueda de dinero para inversión y formación o aumento de capitales, créditos, etc. Las funciones contables, establecen la representación y clasificación mínima en unidad monetaria de la actividad de una organización; control de compras y ventas, activos, pasivos y beneficios. (Albers, op. Cit.).

Las funciones administrativas son las de dirección y se sobreponen sobre todas las demás. Estas se complementan con la planificación, programación, control, entre las más importantes.

2.3.5 Organigrama y sus Funciones:

Toda organización necesita como primer elemento la elaboración de la estructura óptima funcional de la empresa y se representa gráficamente en los llamados organigramas o cartas de organización.

Los organigramas pueden definirse como la representación gráfica que permite observar en una visión de conjunto a un organismo funcional, o bien, de una parte de él, generalmente indica la estructura de un organismo social, los puestos ejecutivos y directivos, las comisiones o las dependencias de asesoría en cada caso, las políticas o actividades establecidas, los diferentes niveles jerárquicos, los canales de autoridad y de comunicación, las funciones y sus agrupamientos en las políticas correspondientes y en su caso la estructura específica de alguna función o funciones indicando su composición interna. (Chiavenato, 1981).

En organizaciones poco complejas se cuenta con organigramas bastante simples y poco estructurados, debido a que el número de funciones estará reducido a las más elementales, en este sentido tenemos:

- Asamblea general, es la autoridad suprema de la asociación, las sesiones son ordinarias y extraordinarias.
- Junta Directiva, tiene a su cargo la representación y dirección, así como la ejecución de los planes acordados por la misma; ejerce la

representación de la asociación de conformidad con lo que dispone el estatuto.

- Socios, personas naturales miembros de la asociación y que son aceptados por el consejo directivo. Deben presentar su solicitud de inscripción en el formulario correspondiente, gozan de igualdad de condiciones y sin ningún tipo de privilegios, de sus deberes y derechos.

2.3.6 Motivación:

La motivación implica una reacción en cadena, comienza con el sentimiento de las necesidades que producen deseos o metas que se buscan alcanzar, las cuales a su vez, dan lugar a tensiones que después ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente conducen a la satisfacción de los deseos. (Hampton, 1983).

El clima de la organización, en el cual las personas operan, agudizan o reducen las cosas por las cuales están dispuestas a luchar. Por lo tanto, los administradores deben hacer un esfuerzo individual para lograr los objetivos de la empresa, y deben ser tomadas en consideración, las diferencias entre las personas, grupos y climas de organización.

Todo administrador debe inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo, para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos, y para que exista mayor posibilidad de lograrlo, es imprescindible conocer las

necesidades relacionadas con el trabajo, las creencias y expectativas de los trabajadores.

2.4 Concepto de Capacitación Campesina

La capacitación es un proceso de educación que tiene como intención, ofrecer al sujeto la posibilidad de desarrollar un conjunto determinado de nuevos conocimientos, aptitudes y destrezas orientadas a transformar parcialmente la realidad que los rodea. (Jordán, 1989).

Este proceso se desarrolla a través de la comunicación, utilizando como instrumento los diferentes lenguajes. Esto significa que una acción de capacitación tiene una dimensión lingüística esencial. No se trata sólo de una práctica en la que también se habla, sino que ésta se realiza en el lenguaje que es un tipo particular de conversación.

2.4.1 Sujetos de la Capacitación

Cuando la capacitación es dirigida a campesinos, es necesario tener una clara caracterización de la situación de los campesinos y del indígena, en el contexto determinado, en el cual se pretende actuar. El conocimiento de su cultura permitirá detectar los instrumentos o medios de aprendizaje con que esa población cuenta, así como las informaciones sobre su situación política y económica, ayudarán a detectar elementos facilitadores o inhibidores de la capacitación.

Para desarrollar acciones de capacitación, es preciso entender primero, quién es el sujeto social que participa en ese proceso. Los contenidos y métodos de los programas de capacitación deben ser coherentemente definidos en función de los aprendizajes que se quieran promover, y han de fundamentarse tanto en los instrumentos de aprendizaje existentes, como en el papel que deberá cumplir ese sujeto social, dentro de determinado proyecto de sociedad.

El carácter de la capacitación no sólo está dado por el grupo social al que se dirige, sino también por la teoría social, los intereses y la metodología que la envuelve, las cuales definen los objetivos del proceso de formación, dentro del cual se enmarca la acción capacitadora, y la forma en que el grupo participa en ella.

Las diferencias socioculturales que existen entre los campesinos y los indígenas en una sociedad poli-étnica, marcan no solo diferencias metodológicas, sino también objetivos y contenidos diversos que se desprenden de las distintas reivindicaciones históricas a las que cada uno de estos grupos aspira, producto de la distinta ubicación de éstos en el contexto sociocultural del país. (Varese, 1982).

De la misma manera, cuando se trate de capacitar a técnicos, será necesario tomar como punto de partida una caracterización de la situación del

técnico, que atienda a sus dimensiones culturales, políticas y económicas en el contexto en que éste trabaja. El papel del técnico en el proyecto de sociedad que se intenta construir definirá finalmente, los contenidos y las técnicas a utilizarse.

2.4.2 Principios Metodológicos de la Capacitación

El método, es el principio orientador a partir del cual se ordenan los distintos elementos operativos de la acción pedagógica. Estos elementos permitirán re - orientar determinadas situaciones, o incluso crear situaciones especiales que faciliten aquellos aprendizajes deseados. (Cervantes, 1977).

A continuación se mencionarán y caracterizarán siete principios metodológicos esenciales de la concepción de capacitación propuesta:

- a) **Organización**, acción educativa dirigida a un grupo de sujetos que intercambian e interactúan y aprenden simultáneamente. Se entiende entonces, que un grupo es un conjunto de individuos organizados en torno a intereses comunes. Consecuentemente, puede afirmarse que la capacitación deberá incorporarse a la dinámica de ese grupo organizado. Esa vinculación orgánica de la capacitación con los intereses y necesidades del grupo permite prever la perdurabilidad de los aprendizajes y produce simultáneamente una acumulación de experiencias a medida que el programa se desenvuelve, facilitando nuevos aprendizajes.

- b) **Participación**, acción educativa que pretende conducir a los educandos a asumir progresivamente la gestión de su propia capacitación. Son ellos, sujetos del proceso, los que deben interrogar su realidad y, en una rica interacción ideológica con su propia experiencia y la síntesis de la experiencia de otros grupos; encontrar respuestas a sus problemas.

Esta es una condición central para un proceso educativo que se proponga actuar, tanto sobre la conciencia del grupo, como sobre sus formas de interactuar con la realidad. Si los educandos no asumen ninguna responsabilidad a lo largo de todo el proceso, sino se convierten en actores y directores de su capacitación, sólo se habrá contribuido a reforzar su pasividad y dependencia.

Al proponer que el sujeto sea actor de su propio proceso de capacitación, se reafirma el principio de la operatividad del aprendizaje, lo que significa que no se aprende oyendo un discurso, sino haciéndolo y simultáneamente reflexionando sobre ese hacer. Ese hacer consciente, o sea, la unidad de acción y reflexión es lo que genera el aprendizaje. No obstante se pretende también que el sujeto sea director de su capacitación. (Cervantes, op. Cit).

c) Operatividad, acción educativa que debe partir de un problema concreto, y ligarse estrechamente a la planificación, ejecución y evaluación de una acción que enfrente tal problema, procurando resolverlo. De hecho todo aprendizaje es operativo porque nace de una exigencia de transformar la realidad que se le presente al sujeto. Es esa exigencia la que determina la necesidad de encontrar una respuesta adecuada, como un desafío, una vez encontrada la respuesta adecuada, se experimenta y se adopta, si efectivamente contribuyó a generar una nueva situación en la que el problema ya no se presenta.

La perdurabilidad de los aprendizajes sólo es posible cuando se integran en dicho proceso o cuando son operativos.

d) Crítica, la acción educativa no puede limitarse a suspender el problema, haciendo desaparecer apenas sus formas de manifestación en el presente, debe conseguir una efectiva superación del mismo. Para esto es necesario no solo una descripción superficial de la situación – problema, sino también la de la Capacitación identificación y la comprensión de los diversos factores que lo determinan, así como de las inter - relaciones que existen entre ellos.

Este análisis crítico de la situación, posibilitará la formulación de auténticas alternativas de acción. En la medida que la situación –

problema se explica, sus relaciones con la realidad mayor en la que se inserta y la sustenta; se comprende que la transformación de esa situación particular tiene que ver con un proyecto político, para la sociedad como un todo.

La crítica en el proceso de capacitación debe operar también hacia dentro del grupo. (Cervantes, op. Cit).

- e) **Globalidad**, de la acción educativa, significa que es necesario ejercitar la convergencia de múltiples enfoques, analizar el problema desde varios ángulos y proponer acciones para enfrentarlo en sus distintas dimensiones.

La globalidad, no debe sin embargo, construir únicamente un punto de partida de la acción capacitadora, sino sobre todo un resultado del proceso educativo, en la medida en que la profundización sobre el conocimiento de un problema y la forma de resolverlo, permitan desarrollar una visión global e integradora, sobre la ubicación del grupo dentro del conjunto de la sociedad, y la definición de las acciones que éste debe emprender, para modificar su posición subordinada dentro de ella. (Cervantes, op. Cit).

- f) **Sistematización**, la capacitación debe asegurar la acumulación sistematizada de las experiencias vividas. Esa sistematización

permitirá plantearse nuevas metas que signifiquen verdaderos avances. La continuidad de la acción debe entenderse como un diálogo continuo entre el hacer y el reflexionar, no es la reiteración rutinaria de formas de actuar, sino la aplicación de nuevas formas de operar, que se han mostrado más adecuadas.

La sistematización implica a fin de cuentas, el desarrollo de un lenguaje riguroso, de un método, de un pensamiento colectivo consistente; que permita a los sujetos del proceso de capacitación, sacar conclusiones y elaborar síntesis de su propia experiencia y de las experiencias vividas por otros. (Cervantes, op. Cit).

g) *Recuperación*, el proceso de capacitación, debe tener la condición de recuperar las formas específicas, de conocer y comunicar, que poseen los grupos que en él participan. Especialmente los grupos que tienen una vigorosa identidad étnica, mantienen y reproducen formas de decodificar y codificar la realidad y concepciones del mundo que no pueden ser ignoradas y que más bien deben formar parte del proceso educativo. (Rodríguez, 1982).

2.4.3 Objetivos de la Capacitación

Los objetivos de un proceso de capacitación campesina o indígena, dependerán necesariamente del papel que estén llamados a cumplir en la

sociedad, papel que se define dentro de un proyecto global de sociedad orientado a la consolidación de sociedades democráticas.

Puede postularse entonces que los objetivos de la capacitación de los grupos más vulnerables de la población rural, son los siguientes:

- Ampliar sus márgenes de participación en la vida política nacional, y apoyarlos en la intervención directa o a través de las organizaciones que los representan, en la toma de decisiones en los diferentes asuntos en los que estén involucrados.
- Facilitar su acceso a los recursos productivos, (tierra, agua, insumos agrícolas y maquinaria).
- Incorporar, a las unidades productivas familiares, en el proceso de generación de tecnologías, no sólo como consumidores sino también como demandantes y a veces, como autores de algunas propuestas tecnológicas que son adecuadas a la situación en la que se gestan.
- Aumentar sus márgenes de control, sobre el producto de su trabajo.
- Cooperar con ellos en el proceso de incorporación y activa participación en la construcción de un proyecto social democrático y alternativo, lo que significa acompañarlos en un proceso de defensa, recuperación, revisión crítica y revalorización de su cultura, y los conocimientos socialmente sistematizados.

Es importante señalar que los objetivos enumerados, son solo algunos que en mayor o menor grado están ya contemplados en los programas de desarrollo rural, que muchos de los países de América Latina están ejecutando. (Piñeiro y Llobet, 1986).

2.4.4 Instrumentos de la Capacitación

Un proceso de capacitación, es fundamentalmente un proceso de comunicación y por lo tanto, será horizontal y de diálogo, en la medida en que todos los sujetos involucrados manejen los mismos códigos. Manejar un código significa, poder codificar como decodificar mensajes, manejar una lengua implica por lo tanto, saber leerla y escribirla, usando por supuesto estos términos en sentido amplio.

Es importante no olvidar que la posibilidad de operar un código y efectivamente transmitir mensajes, depende no sólo del dominio de las operaciones de codificación y decodificación, sino también del acceso a los medios de comunicación. Pero para aumentar la capacidad de trabajar los mensajes, será necesario utilizar inicialmente medios de comunicación artesanales. No tiene sentido quedarse a la espera de una apertura del acceso a los medios de comunicación masiva. (Jordán, op. Cit).

Aquí se plantea el problema del lenguaje, como instrumento de comunicación, y por lo tanto, instrumento de la capacitación. Se habla en este caso de lenguaje en un sentido amplio que abarca:

- **Lengua Escrita**, nuestras lenguas son todavía ampliamente utilizadas para escribir documentos que tienen influencia decisiva sobre la vida de los campesinos e indígenas, y que ellos deberían poder leer. Pese a que las imágenes están sustituyendo todos los lenguajes, es importante recordar, antes de pretender iniciar un salto al futuro, que el sector campesino y el indígena, viven todavía en una sociedad donde el lenguaje escrito es fundamental.

Como la escritura es una operación clave para codificar mensajes de esta sociedad, y la lengua uno de los códigos más ampliamente utilizados en el quehacer político, los que no la manejan quedan marginados del proceso de toma de decisiones. Esa es la causa del fracaso de muchos programas de capacitación, y el motivo por el cual resulta difícil para los pobres del campo, escribir su historia, registrar sus experiencias, avances y retrocesos. (CELADE – CIMED, 1982).

- **Lengua Oral**, con referencia a esta, al dominio de las habilidades de construir y comprender mensajes orales, es importante tener presente que la mayor parte de las lenguas indígenas son orales, y que es por

este medio que las personas se comunican entre sí, en muchas regiones de América Latina y el Caribe. Por otra parte, la comunicación oral implica una serie de estructuras lógicas, derivadas de una forma de entender la relación hombre – mundo, construida a lo largo de la historia.

Es importante analizar el problema de la violencia, que implica imponer la escritura a una lengua oral, traduciéndola en un alfabeto extraño, y peor aún, enajenándola en la lógica de otra lengua.

Si la lengua oficial no se maneja a nivel de toda la sociedad, ello constituye un instrumento de marginación para los grupos sociales que la desconocen, por lo que sólo aquellos que la dominan, son los que en general acceden a los puestos claves de conducción, tanto en el Estado como en la sociedad civil; en el interior del grupo, se transforma en un instrumento de dominio y poder, dándoles la posibilidad de manipular a los demás. (Rodríguez, op. Cit).

- **Las Imágenes**, el lenguaje de las imágenes tiene una extraordinaria importancia en la vida rural. Su evidencia se remonta más allá del predominio de la imagen televisiva en los medios de comunicación masiva, ya que los iconos han sido un instrumento de comunicación

entre los pueblos ágrafos. Lo que les ha servido para conservar, comunicar sus experiencias y reproducir la realidad.

Desde las cartillas impulsadas por **Pablo Freire**, como un rico instrumento para la alfabetización, la imagen ha venido desempeñando un papel importante en la educación popular, y sirve como una poderosa herramienta para la decodificación y codificación de la realidad, lo que habla de la importancia y el potencial de la imagen en el proceso educativo. (Nahmad, 1982).

2.4.5 Estructuras Básicas de la Capacitación

El dominio de instrumentos de comunicación, no es suficiente para garantizar el éxito de un programa de capacitación. Hay todavía otro campo, en el cual se ha trabajado poco en capacitación campesina, este es el estudio del sistema de representaciones, es decir, cómo los mensajes son recibidos por los participantes.

El educando da un significado a lo que percibe en función de lo que ya conoce (su sistema de significación). La elaboración de un nuevo modelo didáctico, debería abocarse a definir la manera de utilizar las representaciones de los educandos, para construir nuevos conceptos. (Jordán, op. Cit).

En el momento de definir el concepto de capacitación, ya aparece planteado el problema de las estructuras básicas o previas, que actúan en el proceso de aprendizaje como medios para aprender más. Es preciso entonces, avanzar en el análisis de dos (2) puntos centrales para la capacitación de grupos, puntos sobre los que todavía se conoce muy poco.

- ¿Cuáles son los elementos centrales o ejes de las diferentes culturas campesinas e indígenas, que actúan como medios de aprendizaje, y en que sentido esos elementos, facilitan o entorpecen los objetivos de la capacitación?
- ¿Cuáles son los elementos esenciales o los conceptos generadores, que formarían la estructura básica necesaria para que efectivamente puedan producirse los aprendizajes deseados? (Jordán, op. Cit).

2.4.6 Técnicas de Capacitación

Las técnicas de trabajo en la capacitación, son componentes operativos del método. Esto significa que el diseño de una técnica o la combinación de varias en un proceso de capacitación, depende de las opciones relacionadas con el método, o sea, de lo que se ha denominado principios metodológicos.

Los elementos que conforman una técnica, a través de los cuales la misma se explica y materializa, son actividades, recursos y materiales. Si se está elaborando un programa de capacitación que parte de los principios

metodológicos aquí expuestos, y dirigido a técnicos que trabajan junto con los productores en programas de desarrollo rural, sería absurdo proponer lectura y comentario de textos, como una técnica central, en lugar de concentrar los esfuerzos del programa en el relato y análisis de sus propias experiencias de trabajo. (Jordán, op. Cit).

Es importante resaltar el hecho de que todas las técnicas de capacitación deben utilizar un lenguaje sencillo, moderado y comprensible. Cuando el expositor se dirija a los productores, se debe tomar en cuenta la formación del grupo pues la capacitación puede resultar aburrida, si el lenguaje utilizado es muy bajo o incomprensible, o si el lenguaje es muy elevado. (Jordán, op. Cit).

A continuación definimos algunas de las técnicas de capacitación

a) Charla

Es un método de comunicación grupal, por el cual, una persona trata de transmitir una serie de conocimientos a un grupo de personas, buscando la máxima participación del auditorio y mediante el uso de técnicas apropiadas.

El objetivo de la charla se lo debe plantear el expositor en términos del auditorio (definir claramente lo que se espera del participante al finalizar la charla). La charla es más eficaz cuando es necesario transmitir mucha información a un grupo de personas, algunas de las limitaciones son: ciertos

miembros del grupo se retienen solamente una pequeña parte de los conocimientos impartidos, los participantes tienden a permanecer mucho más pasivos y presentan menos interés para desarrollar habilidades, actitudes y destrezas. (Jaén, B y Silva, A; 1995)

b) Giras

La gira es un instrumento de extensión que muestra y explica la aplicación de una o varias prácticas a un grupo de personas, con el objeto de promover su adopción. Consiste en hacer un recorrido a las fincas de productores escogidos con anticipación.

Es importante porque permite mostrar los resultados de una nueva práctica, los diferentes métodos usados en el manejo de explotaciones agropecuarias, los diferentes métodos de producción empleados en el hogar. Es decir, que por medio de las giras se enseña a las personas una o varias prácticas, con el propósito de que posteriormente esas prácticas las incorporen a sus fincas u hogar. Permite la aplicación de otras herramientas y técnicas de extensión. (Jaén, B y Silva, A; 1995).

c) Días de Campo

El día de campo es un instrumento grupal de extensión en el cual se observan o demuestran diversos aspectos de una o varias actividades; el mismo, se realiza en fincas de productores o en estaciones experimentales.

Este instrumento de trabajo, debe ser parte de la estrategia global de transferencia de tecnología de la zona. Por ende debe ser planificado para reforzar mensajes o propuestas planteadas a través de otros instrumentos. Puede ser usado para informar, comparar o despertar interés de los participantes sobre una tecnología, ya que estos podrán observar su desarrollo o resultados. Al mismo tiempo, tendrán la oportunidad para aclarar dudas, plantear interrogantes y para expresar inquietudes. (Jaén, B y Silva, A; 1995).

d) Demostración de Métodos

Es un instrumento de extensión que permite explicar como se realizan una determinada práctica o mostrar cómo se hace una actividad, la cual es repetida por cada participante. Es indiscutible que el uso combinado de todos los sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato) da mayor ventaja durante el proceso de aprendizaje. Es aquí donde radica la importancia de la demostración de método, al permitir aprender mediante la utilización en forma combinada de todos los sentidos.

La demostración de método puede usarse para motivar, capacitar y reforzar los conocimientos de los productores sobre una determinada práctica. (Jaén, B y Silva, A; 1995).

e) Demostración de Resultados

Es un instrumento de transferencia destinado a mostrar mediante ejemplos prácticos el resultado de la aplicación de una o de un grupo de tecnologías cuyas ventajas han sido previamente establecidas y comprobadas en las condiciones locales. Los objetivos de una demostración de resultados son mostrar los efectos, resultados o productos obtenidos a través de la aplicación de una práctica.

Puede ser usada por investigadores, extensionistas y productores con el fin de demostrar a otros, los resultados o efectos obtenidos por el empleo de una práctica o una tecnología. (Jaén, B y Silva, A; 1995).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de conocer en detalle la problemática de la **Asociación de Productores de Leche de Bayano (APROLEB)** se realizó una reunión con los miembros de la asociación de manera que se pudiera conocer los temas que más les preocupa; esta reunión se realizó en la Escuela Primaria Clímaco Delgado de Cañita, el día 9 del mes noviembre del año 2002. En la misma participaron 15 miembros de la asociación, y además sirvió para levantar parte de la información e iniciar el diagnóstico rural participativo.

Los miembros de la asociación son residentes principalmente de tres (3) corregimientos propiamente dicho, Tortí, El Llano y Cañitas, esta asociación cuenta con una membresía de 60 socios, la actual junta directiva esta conformada por un presidente, un vice – presidente, un tesorero, un secretario, un fiscal y tres (3) vocales.

Esta propuesta utiliza un enfoque estratégico, puesto que considera el futuro como la visión de la **Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB)**, el entorno, como la razón para la existencia de esta visión, que además permite y crea mecanismos para la participación de sus miembros en las actividades de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto de extensión, que se pretende llevar a cabo.

También como estrategia define de manera precisa el objetivo del proyecto e identifica los actores, factores y acciones importantes para lograrlo, además considera la gestión como el aspecto más importante para la asociación.

Basándose en lo señalado en el párrafo anterior, el enfoque estratégico define para la **Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB)**, una combinación lógica de elementos, actores, factores y acciones para su mejoramiento organizativo. Se concentra además en identificar y abordar tareas o problemas claves para la organización, lo que resulta una orientación hacia la acción.

3.1 Tipo de Estudio

Este estudio utilizará un diseño **descriptivo - participativo**. Descriptivo, porque posibilita identificar los hechos que conforman el problema de investigación, las variables relevantes del mismo, así como describir y comprobar la posible asociación de las variables que intervienen.

Además permite identificar comportamientos específicos de la población, como las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, mediante la descripción de actitudes, objetos y procesos. (Golcher, 1999).

Participativo, porque las personas elegidas como muestra del estudio, fueron invitadas a las reuniones y han participado activamente en el diagnóstico rural participativo (DRP), identificando sus problemas y sugiriendo alternativas de solución, desde su propia perspectiva. (Pasolac, 2001).

Además se le conoce como *investigación acción*, el tener la finalidad de modificar y transformar la realidad social.

3.2 Delimitación del Tema

El tema en el cual se fundamenta esta propuesta, involucra acciones que permitan una afinidad y fortalecimiento del grupo de productores de la **Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB)**, que son 26 socios en total; de manera que el investigador pueda realizar un estudio basándose en una población específica y en un área determinada.

3.3 Grupo Meta

El grupo meta a estudiar y a quien va dirigida esta propuesta está constituido por todos los miembros de la **Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB)**, los cuales suman un total de 60 asociados entre hombres y mujeres.

3.4 Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La metodología utilizada en las fases de levantamiento de información, validación y devolución de la misma a los miembros de la asociación, se realiza de la siguiente manera:

a) Recopilación y revisión de información secundaria

- Mapa geográfico y geofísico de los tres corregimientos involucrados en el estudio.
- Información estadística y Censo de Población y Vivienda de la Contraloría General de la República.
- Informes de la Dirección de Desarrollo Rural del MIDA, Región 7, Chepo.

b) Gira de levantamiento de información

- Recorrido a pie por el Centro de Acopio, donde funciona APROLEB, allí se realizaron observaciones de tipo visual.

c) Diagnóstico Rural Participativo

Para la identificación de los problemas se utilizó la técnica de lluvia de ideas, solicitando a los productores participantes, escribir en tarjetas (previamente distribuidas), los problemas concernientes al principal rubro que ellos manejan y a la asociación en sí; una vez recogidas las tarjetas, éstas se colocaron en un tablero puesto en la parte de adelante de los reunidos.

Para el ejercicio se tomó alrededor de 15 minutos, hasta que se recogieron suficientes problemas; luego se agruparon los problemas similares, afines y comunes, de manera que no quedaran problemas sin clasificar. Seguidamente se buscó un nombre que abarcara cada uno de los grupos de problemas y se hizo un nuevo listado para hacer la priorización con el consenso de todos los participantes.

Los problemas de la asociación priorizados y analizados de forma independiente fueron cinco (5), los cuales se ordenaron, de la siguiente forma:

- Desinformación y comunicación lo que ha ocasionado la falta de solidez de la junta directiva y de la organización en general.
- Desilusión de la membresía por la falta de seriedad en las decisiones asumidas por quienes desean administrar el centro, las cuales estaban asociadas a intereses personales no así hacia la asociación.
- Lo anterior provocó la dispersión de los productores en busca de mercados para colocar la leche a precios que no satisfacen la demanda de estos.
- Falta de dinero para desarrollar actividades concretas y la decisión de iniciar las operaciones en el centro.
- Los miembros no se ponen de acuerdo en lo que se desea, no asisten a las reuniones, generalmente van siempre los mismos lo que ha ocasionado baja estima entre ellos.

Finalizada esta fase, se procedió a la selección del problema principal, el cual es de **organización**, lo cual indica que la **Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB)**, tiene serias deficiencias en esta área.

Dando continuidad al diagnóstico se realizó un Análisis de impacto, en el cual se analiza las limitantes y oportunidades de la asociación y de los actores más relevantes en el sistema de información y conocimiento que rodea a esta asociación.

d) Aplicación de Metodología RAAKS

Significa evaluación rápida de sistemas de conocimiento agrícola en este caso la asociación de productores de leche de Alto Bayano (APROLEB), esta metodología proporcionó algunas maneras de mejorar la generación, intercambio y uso del conocimiento e información para la innovación de los asociados.

Esta evaluación sirvió básicamente para efectuar una recolección enfocada de información, un análisis cualitativo y toma de decisiones estratégicas, mediante el trabajo en equipo de todos los actores involucrados.

Los aspectos abordados por el equipo que efectuó el RAAKS incluyen las formas de cooperación entre los actores, los objetivos de los actores y sus

intereses compartidos y/o opuestos, la integración y coordinación de actividades, el conocimiento relevante y las redes de información, y la división de las tareas (investigación, experimentación, capacitación, agricultura, etc).

Como la metodología permite un enfoque participativo, nos ayudó a realizar un análisis fundamental, una definición transparente del problema, y a enunciar recomendaciones para la acción.

3.4.2 Codificación

La codificación de los datos se desarrollará de manera manual, con asignaciones numéricas para el establecimiento de las categorías.

3.4.3 Tabulación

El proceso de tabulación de los datos se desarrollará de manera manual y mecánica. Mediante la utilización de cuadros, diagramas, mapas y otros.

3.4.4 Tipo de Análisis

Para este estudio se utilizaron varios tipos de análisis, entre ellos podemos mencionar el análisis de impacto, análisis de los actores, análisis de la comunicación, entre algunos elementos de la metodología RAAKS sintetizados en el cuadro 2, y diagrama 1, del sistema de información y conocimiento de la ***Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano***

(APROLEB), de manera que se analiza en detalle el sistema en el que interactúan estos productores sus limitantes y oportunidades.

La metodología RAAKS es útil para las organizaciones o instituciones que se sienten presionadas por mejorar sus propias capacidades para innovar y para utilizar las innovaciones. Además se utilizó el análisis descriptivo por cuanto no existen más datos de estudios anteriores que nos permita hacer otros análisis.

3.4.5 Presentación de Datos

a) Tabular

Mediante la elaboración de cuadros, pretendemos presentar la información recopilada de manera clara y precisa para facilitar el análisis e interpretación de los datos.

b) Escrita

Parte de los datos recabados se presentaran en forma escrita, describiendo la realidad de los datos obtenidos para la elaboración de esta propuesta. Como ya explicamos por ser un análisis de tipo descriptivo, parte de los datos no se pueden presentar de otra manera, no obstante servirán para la realización de otros trabajos que profundicen más sobre el mismo tema.

3.5 Marco de referencia

Los productores miembros de la Asociación de **Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB)**, grupo al cual va dirigido este estudio, desarrolla sus actividades en varias comunidades (Palmas Bellas, Loma Bonita, Catrigandí, Cañita, entre otros). Básicamente, se encuentran distribuidos en tres corregimientos, El Llano, Tortí y Cañita, provincia de Panamá. Para el desarrollo de las mismas se cuenta con condiciones agro ecológicas favorables.

La producción de leche en Tortí y Cañita está en manos de productores que emigraron del interior del país, principalmente de las provincias de los Santos y Herrera, los cuales por tradición se han dedicado a la ganadería, y por los productores de Alto Bayano, quienes han incursionado desde sus inicios en la producción lechera para el autoconsumo e industrias caseras.

En el año de 1993 los técnicos del MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario) orientan el grupo y se efectúan los primeros contactos comerciales para la venta de leche a la empresa PRILAD (Productores de Industrias Lácteas y Derivados) enfrentando largas distancias y malos caminos.

Ya en 1997 se forma la organización de productores de Leche de Alto Bayano y por intermedio de la agencia de extensión del MIDA en Cañita, se

gestiona un proyecto en conjunto con AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional).

Con la apertura del Centro de Acopio, 24 de agosto de 2004, los miembros de la *Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano APROLEB*, aún siguen enfrentando una serie de situaciones y problemas, como son la falta de organización, competencia desleal, insumos caros, incumplimiento de incentivos por parte de la directiva, falta de capacitación, malas condiciones de caminos, entre otros; aunque la apertura del centro ha traído un momentáneo alivio a otros problemas.

Todo esto provoca una falta de coherencia, credibilidad y conflicto de intereses, impidiendo así el consenso de los socios de APROLEB. Como asociación APROLEB se ve beneficiada por diferentes organismos, COPEG (Comisión de Panamá y Estados Unidos para la Prevención del Gusano Barrenador del Ganado) y ANAGAN (Asociación Nacional de Ganaderos). Además, continúa recibiendo donaciones del Proyecto de Inseminación Artificial y recientemente adquirió un vehículo, donado por JICA para el proyecto de inseminación artificial.

3.6 Cronograma de Trabajo

La investigación se inicio con la recolección y revisión de la información como una de las fases iniciales de este proceso, lo cual se hizo en los meses

de julio, agosto y septiembre, en estos meses también se escogió el grupo en el cual se realizó la investigación, además se inició el diálogo con los miembros del grupo APROLEB.

Este dialogo no sólo se dio con el grupo meta, también se realizaron reuniones con otros moradores de las comunidades involucradas en esta investigación, realizándose el diagnóstico rural participativo en la escuela de Clímaco Delgado de la comunidad de Cañita. En este diagnóstico también se dio vínculos y relaciones de intercambio con otras instituciones locales del sector. Esta etapa de la investigación tuvo vigencia hasta el mes de noviembre del año 2,004. Esta etapa culmina una de sus fases con la elaboración de la propuesta en conjunto con los miembros de APROLEB.

En los primeros meses del año 2,005 (enero, febrero, marzo) se procede a llevar registros y evaluaciones de la continuidad de la propuesta establecida, para que se dé la respectiva validación y luego se proceda con el mecanografiado, impresión y encuademación.

Todas las fases de la investigación y el tiempo estimado para la ejecución de cada una de ellas, se encuentra representado en el cuadro N° 21 de la página siguiente.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE EXTENSIÓN RURAL

4.1 Propuesta de proyecto

a) Nombre del proyecto

“Fortalecimiento a la Asociación de Pequeños y Medianos Productores de Leche del Área de Alto Bayano, como una Alternativa Agroindustrial”.

b) Ubicación geográfica del proyecto

Corregimientos de Cañita, el Llano y Tortí, distrito de Chepo, provincia de Panamá, República de Panamá. Cañita se encuentra a una (1) hora de la capital de la provincia de Panamá por vía terrestre, el área del Llano está a 50 minutos de la capital por vía terrestre y la comunidad de Tortí a una (1) hora, treinta (30) minutos de la capital por vía terrestre.

Del centro de Panamá hasta Cañita se toma una (1) hora en vehículo sencillo o de doble tracción. Hasta Cañita hay 88 kilómetros y hasta Tortí, 163 kilómetros. Del distrito cabecera de Chepo hasta Cañita hay 28 kilómetros y hasta Tortí hay 103 kilómetros.

Muchas de las fincas de los asociados están tituladas, las otras tienen derechos posesorios.

En el anexo C (mapa 1 y 2) se muestra los mapas que indican la ubicación geográfica.

4.2 Características de los Beneficiarios de la Propuesta

A. Organización

De los productores entrevistados, el 53% de los encuestados en el diagnóstico son personas mayores de 50 años de edad, ellos manifiestan tener más de 5 años de pertenecer a la asociación. El 47% de ellos son de menor edad a la referida (30 a 50 años) y algunos tienen hasta dos años de estar en dicha asociación.

El cuadro 3 presenta en detalle los encuestados:

CUADRO N° 3.**DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS EN DIANÓSTICO A LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES APROLEB**

N°	Nombre del Productor	Edad/ Años	N° de Hijos	Tipo de Familia	Procedencia		Años en la Org.
					Comunidad	Corregimiento	
1	Efraín Sánchez	57	3	Nuclear	Palmas Bellas	Tortí	5
2	Aníbal Velázquez	35	0	Nuclear	Loma Bonita	Tortí	2
3	Adonio Sánchez	33	2	Nuclear	Palmas Bellas	Tortí	5
4	Miguel Guerra	50	6	Nuclear	Catrigandí	Tortí	4
5	Evaristo Rodríguez	61	6	Nuclear	Playa Chuzo	Tortí	4
6	Nelvis A. Pimentel	45	3	Nuclear	Palmas Bellas	Tortí	3
7	Ofelina Gutiérrez	45	4	Nuclear	Playa Chuzo	Tortí	5
8	Rubén Hernández	48	2	Nuclear	Catrigandí	Tortí	5
9	Abilio Velázquez	34	0	Extensa	Loma Bonita	Tortí	5
10	Fredesdigno Velázquez	51	8	Extensa	Loma Bonita	Tortí	4
11	José M ^a . Barahona	60	4	Nuclear	Loma Bonita	Tortí	5
12	Benigno A. Nieto	42	2	Nuclear	Higueronal	Tortí	3
13	Arquímedes Barahona	57	3	Extensa	Altos del Naranjo	El Llano	5
14	Darisnel Melgar	41	2	Nuclear	Polín	El Llano	4
15	Bienvenido González	51	4	Nuclear	Los Planes	El Llano	4
16	Ernestina Jaén	42	4	Extensa	Loma del Naranjo	El Llano	5
17	Luciano Barrera	39	0	Nuclear	Canchigua	El Llano	5
18	Juan B. Ríos	70	7	Nuclear	Loma del Naranjo	El Llano	5
19	Pedro Delgado	31	3	Nuclear	Calobre	El Llano	3
20	Procede Domínguez	57	13	Extensa	Canchigua	El Llano	5
21	José Santos Melgar	55	2	Nuclear	Loma del Naranjo	El Llano	5
22	Ezequiel De Gracia	50	3	Nuclear	Canchigua	El Llano	6
23	Joaquín Pablo Franco	52	3	Nuclear	Flor de la Laguna	Cañita	6

1) Grado de Conocimiento de los Asociados

Basados en el trabajo de campo con la aplicación de las encuestas se pudo determinar lo siguiente:

- ✓ Del total de los productores encuestados el 56% desconoce cuantos socios iniciaron la asociación, mientras que el 43% no saben cuántos hay actualmente. Las cifras son diferenciadas, oscilan entre 40 y hasta 68 miembros actuales.
- ✓ En cuanto al funcionamiento de la junta directiva, el 86% consideran que es funcional y un 8% expresan que no funciona, debido a que no hay comunicación de los asociados por parte de los directivos.
- ✓ Concerniente a los estatutos de la APROLEB, el 61% conocen los estatutos y un 39% dicen no conocerlo, debido a que no se ha hablado de ello, ni los tienen en su poder, para conocer y saber cuáles son sus deberes o derechos.
- ✓ Igualmente el 40% de los encuestados consideran que no se cumplen ni se aplican los mismos. Este incumplimiento se debe según los encuestados al poco interés de muchos miembros, no hay fundamento además hay una gran decepción ocasionada por las promesas no concretadas por parte de los ex - directivos del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) en lo relacionado con la administración del centro de acopio y otras expectativas.
- ✓ Además los estatutos, la asociación tiene su reglamento interno, el cual un 21% no los conoce, el 69% indicaron de la existencia de los mismos entre ellos mencionan: reglamento en la división del trabajo, asistencia a reuniones, funcionamiento de la organización y otros que no enunciaron claramente.

- ✓ En este aspecto la realización de reuniones y asambleas según los participantes no se realizan con una frecuencia uniforme, algunos manifiestan que se realizan trimestral, semestral, anual, cada dos años, no hay un conocimiento por parte de los socios en la periodicidad con que se realizan los mismos. Además el 65% de los participantes indicaron que las decisiones son tomadas en asamblea general, el 21% por la junta directiva, el 13% por el presidente, y un 4% no conoce quién la toma.
- ✓ Referente al cumplimiento, el 95% dicen que se cumple con lo acordado en la asamblea, sin embargo, son conscientes que no se cumple con un 100%, ya que hay reacciones negativas debido al estancamiento en la gestión para que entre en funcionamiento el centro de acopio.

2) Aspectos Administrativos de APROLEB

La Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB), se constituyó formalmente el día 29 de abril de 1997, aparece inscrita en el Tomo 1, Folio 558, Asiento 3, su presidente es el señor Guido A. Montenegro, información registrada en los libros oficiales que se llevan en la sección de Trámites Jurídicos del Departamento de Organización de Productores de la Dirección Nacional de Desarrollo Rural del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

La asociación cuenta con la siguiente estructura administrativa:

Cuadro N° 4

Directiva de APROLEB

CARGO	NOMBRE	CÉDULA
Presidente	Guido Montenegro	8-522-781
Vice – presidente	Ovidio Jaén	7-70-866
Secretario	Clementito Sáenz	7-73-121
Tesorero	Ezequiel De Gracia	7-73-264
Fiscal	Fredesdigno Velázquez	7-69-2314
Vocal	Juan A. Martínez	2-129-679
Vocal	Pedro Delgado	7-115-532
Vocal	Próspero Castillo	7-63-973

Además, tiene una membresía de 26 socios inscritos formalmente según consta en la lista de asistencia en la asamblea constitutiva como se describe en el cuadro 5 de la página siguiente.

Cuadro N° 5

Lista de Asistencia, según Membresía de APROLEB

N°	Nombre del Productor	Cédula	Lugar de la Finca	Superficie (Has)	N° de Animales	N° de Dependientes
1	Pedro Delgado	7-115-532	Calobre	25	20	3
2	Armando De Gracia	7-72-2189	Palmas Bellas	150	35	6
3	Clementito Sáenz	7-73-121	Los Planes	150	83	3
4	Guido A. Montenegro	8-522-781	Loma Bonita	160	107	2
5	Isaías Morales	7-107-552	Peña Blanca	100	47	3
6	Ezequiel De Gracia	7-73-264	Canchigua	102	103	2
7	Fredesdigno Velázquez	7-69-2314	Loma Bonita	70	70	6
8	Ovidio Jaén	7-70-866	Bajo Bonito	100	104	5
9	Darisnel A. Melgar	7-792-1942	Polín	70	45	4
10	Joaquín P. Franco	7-83-415	Cañita	100	70	5
11	Neivis Pimentel	7-72-1439	Palmas Bellas	55	29	4
12	Miguel Guerra	6-25-849	Catrigandí	95	65	3
13	Juan A. Martínez	2-129-679	Palmas Bellas	50	29	4
14	Herminio Velázquez	7-47-277	Loma Bonita	200	75	7
15	Próspero Castillo	7-63-973	Catrigandí	90	63	5
16	Efraín Sánchez	6-30-665	Palmas Bellas	100	65	3
17	Aníbal Velázquez	8-306-382	Loma Bonita	80	55	4
18	Ubaldo Sáenz	7-66-87	Calobre	95	58	3
19	Lusiano Barrera	8-317-671	Canchigua	35	35	3
20	Bolívar Pérez	7-88-930	Wacuco	70	52	4
21	Carlos Domínguez	7-50-801	Catrigandí	75	42	4
22	José M. Barahona	7-50-511	Loma Bonita	200	241	4
23	Jacinto Nieto	7-84-2668	Tortí	150	107	4
24	Evaristo Rodríguez	7-48-874	Playa Chuzo	95	62	4
25	Ismael Velázquez	7-76-135	Tortí	160	115	3
26	Ubaldo Morales	7-45-737	Palmas Bellas	95	58	2

3) Participación de la Mujer

La mujer rural en la Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB), aún no se encuentra inserta de manera legal y evidente en esta actividad, ya que sólo participan dos (2) mujeres viudas, las cuales han quedado encargadas de la actividad debido a la falta de sus esposos, estadísticamente y formalmente no se refleja su trabajo como miembros de la asociación, demostrando así la poca actividad de las mujeres rurales en organizaciones agropecuarias de este tipo, aunque su actividad no es evidente y directamente suficiente, en la actualidad se presenta un proceso de lograr un balance en la equidad entre hombres y mujeres.

La participación de las mujeres en esta asociación es mínima, aproximadamente un 2% y se ha dedicado a esta actividad debido a causas ajenas a su voluntad. De acuerdo a informaciones de varios socios estas mujeres han iniciado su participación allí, debido a partición de bienes o por fallecimiento de sus esposos o sea herencia de sus hijos, esto las ha obligado a competir y esforzarse en esta actividad la cual no es muy propia de las mujeres.

4.3 Antecedentes

La producción de leche ha sido la columna vertebral de los ganaderos pertenecientes a la APROLEB desde hace más de 12 años, creciendo en número de bovinos de productores, más no en producción; en parte debido a

la falta de alimentación, y en otra en parte debido a la falta de material genético existente, que en su mayoría es de raza cruzada, con poca mezcla de bovino de raza lechera.

La Asociación de Productores de leche surge como una necesidad de los productores, distribuidos en los corregimientos de Cañita, El Llano y Tortí; asociación fundamentada en la explotación racional de la tierra; en mejorar las condiciones de vida y elevar el nivel cultural de sus miembros.

Los productores del Bayano han incursionado en la actividad de la lechería desde su inicio para autoconsumo. En 1993, el señor Ramón Vásquez conjuntamente con técnicos del MIDA efectuó los primeros contactos comerciales del rubro (leche) con la empresa PRILAD (Productos Industriales Lácteos y Derivados), enfrentando condiciones inadecuadas de caminos y la larga distancia a la empresa compradora.

En el año 1996 se inicia en Cañita, las primeras gestiones para organizar a estos productores de leche en el área del Bayano. Gracias a esto se forma la organización bajo el nombre de APROLEB (Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano), y ese mismo año obtienen su personería jurídica.

Por intermedio de la agencia de extensión del MIDA en Cañita se gestiona un proyecto para esta asociación que comprende instalación y equipo de un centro de acopio de leche; con el apoyo de la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional) y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario.

La Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano, correspondiente a los ganaderos dedicados a la producción de leche, contempla una membresía de alrededor de 70 miembros entre activos y pasivos con explotaciones extensivas, poca disponibilidad de pastos mejorados y de pastos de corte.

El hato está compuesto principalmente por cruces raciales de tipo lechero con razas cebuínas. Todo esto trajo consigo la idea de fomentar la inseminación artificial como una técnica rápida para transformar la ganadería lechera existente y lograr mejores rendimientos lácteos en un corto tiempo.

Como agrupación de productores agropecuarios la APROLEB continúa siendo beneficiada, tanto es así que un Proyecto de Inseminación Artificial se encuentra en trámites, con este proyecto se adquirirán dos vehículos para el transporte de leche del área de Tortí, estos beneficios tienen un valor considerable para esta región productora.

Es importante recalcar que esta agrupación debe manejarse como una empresa ya que dispone de recursos de valor económico y significativo, que les permite la identificación de oportunidades de mejoramiento para un aprovechamiento integral de estos recursos que poseen.

El buen uso que se le esté dando a los recursos con los que APROLEB ha sido beneficiada, será de gran repercusión pues facilitaría la continuidad de los programas y propiciará la ampliación hacia otras actividades relacionadas con el rubro, la fabricación de productos derivados que haría más auto sostenible la empresa de la organización.

4.4 Justificación

El proyecto está orientado en una primera etapa a elevar en un 40 % la producción láctea de estas áreas, mediante la introducción de inseminación artificial, de manera que, mejoren significativamente el encastre de las razas lecheras del hato de las fincas que se dedican al ordeño.

En todos los trabajos realizados sobre los sistemas de producción en ganadería, revelan que existe una baja productividad por fincas, unidad animal o unidad de superficie, entre otras cosas a la falta de un buen mejoramiento genético.

El proceso de modernización económica exige una transformación productiva de las fincas ganaderas a corto plazo, y el mejoramiento genético a través de la inseminación artificial, que es una de las acciones más eficaces para lograr este fin.

4.5 Objetivos

a) General

1. Fortalecer los mecanismos de comunicación e información, de manera que le permita a los miembros de la Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB), elevar sus niveles de organización, de esta manera los miembros de la asociación podrán mejorar sus condiciones socioeconómicas mediante el mejoramiento del ingreso familiar, a través de la venta de leche de mejor calidad, u otros productos de la agroindustria, logrando así una agricultura de contrastes, con medianos productores de avanzada, constituyendo un sector modernizado con acceso a otros mercados.

b) Específicos

1. Establecer un programa de capacitación y seguimiento de las actividades productivas, organizativas y financieras de APROLEB; de manera que les proporcione las herramientas necesarias para mejorar la operatividad eficiente de dicha Asociación.

2. Introducir, el uso de la inseminación artificial, en los bovinos de las fincas lecheras de la Asociación de productores de Leche, para lograr agricultores de avanzada e interés de otros productores del área.
3. Desarrollar actividades que permitan formar núcleos de comunidades que sean atendidas por productores de la asociación debidamente capacitados en inseminación de bovinos y así lograr membresía en la asociación.
4. Establecer Fincas demostrativas en las comunidades que se han constituido en núcleos de programas de inseminación, de manera que esta actividad sirva de modelo a productores de avanzada del área y les proporcione aprendizaje, e interacción con productores de la asociación.
5. Implementar al cabo de cuatro (4) años, en un 30%, el doble ordeño en las fincas demostrativas, de esta manera se podrá llevar un seguimiento y evaluación de este programa.
6. Mejorar infraestructuras de ordeño, al igual el mejoramiento genético de los animales; de manera que permita a los asociados de APROLEB, elevar la calidad de la leche, mediante proyectos financiables por instituciones públicas o privadas. Permitiéndoles alcanzar sus objetivos de manera grupal e individualmente.

4.6 Metas

- a) Incorporación de 30 fincas durante el primer año de ejecución.

- b) Aumentar la producción en las áreas lecheras en un 40% en el tercer año, 80% en el cuarto año, y 100% en el quinto año.
- c) Involucrar 20 fincas como modelo en las áreas de Tortí y Cañita, que muestren un manejo integral de la explotación.
- d) Elevar los niveles de Organización de los Productores de Leche de Alto Bayano (APROLEB).
- e) Incorporar como perspectiva de género, envolver o involucrar a un número mayor de mujeres en la asociación de APROLEB.

4.7 Secuencia Metodológica para la Ejecución del Proyecto

Este proyecto tendrá tres ejes transversales o áreas estratégicas a desarrollarse, estos son: comunicación y extensión, tecnología; monitoreo y evaluación.

De esta manera se fortalece el programa y la comunicación permanente.

La Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano se encargará de ejecutar el programa, bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva Regional de Chepo R-7, Panamá Este, del Ministerio de Desarrollo Agropecuario.

a) Área tecnológica

El programa tecnológico para la inseminación artificial ha de constar con 62 fincas lecheras para desarrollarse en los corregimientos de Cañita y Tortí, que se encuentran a 30 kilómetros de Chepo cabecera en la provincia de

Panamá, las de Cañita a 100 kilómetros de Tortí. Se ha de trabajar con la asociación de productores de leche de Alto Bayano.

Inicialmente se establecerán fincas modelo en Cañita y Tortí, diez en cada corregimiento a los cuales se les ha de mejorar el valor alimenticio con el establecimiento de pastos mejorados, producto de los proyectos de difusión tecnológica ganadera y la incorporación de sales minerales a los bovinos que entren a formar parte del programa; un eficiente manejo sanitario en el control de endo y ecto parásitos y el uso de registros básicos en cada finca.

Luego de establecidas las fincas modelo; durante el primer año se dará la capacitación a productores de diferentes comunidades en las cuales exista ganado lechero, algunas de ellas son:

- Palmas Bellas
- Loma Bonita
- Tortí – Playa Chuzo
- Canchigua
- Loma del Naranjo
- Calobre

Involucrando un productor por cada comunidad que represente a los núcleos y que sirva para difundir el proyecto de inseminación, multiplicando

así los bovinos a inseminar y el servicio que ha de prestarse a los ganaderos circundantes.

b) Extensión y Comunicación Participativa

La eficacia y resultados de los programas de extensión frecuentemente se ven afectados por la falta o insuficiente apropiación de información por parte de las poblaciones involucradas y destinatarias. Por eso una de las barreras existentes es la comunicación.

Esto supone lograr un discurso unívoco y distintivo y una identidad visual, que identifique claramente el programa y su entidad patrocinante, y una estrategia de promoción y comunicación que sintonice las necesidades y los intereses de las poblaciones destinatarias con los objetivos y modalidades de gestión del programa.

Si la implementación de una Estrategia de Comunicación participativa y extensión resulta imprescindible en cualquier tipo de intervención, más aún lo es cuando una de las metas es incorporar la perspectiva de género a las políticas de sector agrario (formación y capacitación), como condición para mejorar su calidad, pertinencia y equidad.

Entender los modos de comunicación es acceder a pautas culturales introducirse en las formas de "hacer cosas" y de "construir sentido". Las personas no son sólo receptoras pasivas de mensajes que condicionan su mirada sobre sí mismos sino que, paralelamente los interpretan en forma activa, pueden aceptarlos, rechazarlos o reformularlos.

Desde esta convicción, el Programa de inseminación artificial ha desarrollado su Estrategia de Comunicación, entendida como un componente transversal de su accionar y como una herramienta crucial para la gestión de políticas de equidad en la formación.

Esta propuesta pretende compartir los resultados y poner a disposición de gobiernos, instituciones y actores sociales, las metodologías y los elementos comunicacionales elaboradas (panfletos, tarjetas de invitación, manuales, despleables). La intención es que puedan servir de insumos y apoyo para avanzar con mayor rapidez y menores costos.

La comunicación, y en especial la capacitación, son los instrumentos que permiten y facilitan la participación e integración de la población en los procesos de desarrollo. La falta de participación de los destinatarios o sujetos en la definición de las políticas de modernización, en su instrumentación, en el diseño y ejecución de los programas, proyectos y actividades destinadas a generar desarrollo rural e implementar su nueva

orientación en el fenómeno de globalización, reduce significativamente la eficiencia de las acciones.

De la misma manera las Capacitaciones se realizarán con actividades colectivas o comunitarias que pueden ser: días de campo, seminario-taller, o encuentros de agricultores; dónde ellos demuestran a propios y externos los conocimientos adquiridos.

Esta estrategia debe, igualmente, proponer y desarrollar un plan de medios y de divulgación. Este planeamiento implica la investigación que conlleva darle la oportunidad al productor y productora de identificar sus necesidades basándose en hechos, datos e información de los extensionistas.

La comunicación estará basada en la divulgación de sus actividades educativas y de aprendizaje, esto incluye, días de campo en el que pueden dar a conocer a los productores del área (Cañita, el Llano y Tortí) los conocimientos adquiridos.

Estará acompañada de material divulgativo que puede ser realizado o elaborado por los propios productores y a medida que ellos vayan obteniendo productos o materias primas divulgarlo y darlo a conocer mediante medios radiales, afiches y plegables divulgativas.

Es muy importante recoger las experiencias en este campo, resultado de las acciones implementadas para asegurar su sostenibilidad y sustentabilidad.

c) Monitoreo y evaluación de la propuesta.

El monitoreo será llevado a cabo en las etapas de producción (siembra, prácticas culturales, limpieza y cosecha de pastos, cantidad de leche producida por animal, por raza; por productor y fincas que entren al programa), evaluación elaborada por el extensionista y los productores/as.

Las actividades de capacitación y extensión serán monitoreadas por los agentes de extensión, técnicos del MIDA o ente financiador que promueva este programa.

También habrá un monitoreo por parte del grupo directivo de la APROLEB, quienes realizarán reuniones semestrales para discutir temas relacionados con el programa de inseminación. Ellos serán los encargados de realizar la evaluación final del proyecto en conjunto con entes privados, gubernamentales y entes financieros del proyecto,

Esta evaluación puede ser mediante encuestas que midan entre otros, mejoramiento de los niveles de vida alcanzados, tecnología adoptada, productividad alcanzada y otros.

A fin de medir el avance y cumplimiento de los objetivos de la presente propuesta, se partirá de los siguientes indicadores que medirán el éxito del proyecto:

a) Cantidad de productores/as capacitados

- Número de fincas participantes del programa, realizadas 4 reuniones.
(Jun/05)
- Para ene/05, 150 productores/as del área de Cañita, Tortí y el Llano son beneficiados del programa,

b) Cantidad y áreas de fincas modelo incluidas en el programa

- Número de fincas modelo a los tres (3) meses de iniciarse el programa.
(Abril/05)
- Para julio/05 se cuenta con 30 fincas modelo.
- Para jun/06 se han promovido 30 fincas modelo en la región de Chepo cabecera.

c) Cantidad de fincas modelo con pastos mejorados

- Para feb/06 hay 10 fincas modelo con pastos mejorados

d) Cantidad de comunidades beneficiadas

- Para ene/06 hay 6 comunidades integradas a este programa

e) Cantidad de líderes participantes

f) Número de reuniones llevadas a cabo con instituciones públicas y privadas, los productores/as.

- Tres (3) reuniones con directivos de la asociación.
- Cinco (5) reuniones con líderes locales (Cañita, Tortí y el Llano).

- Diez (5) reuniones con comunidades vecinas.
 - Dos (2) funcionarios de instituciones involucradas
 - Ciento cincuenta (150) productores/as, 15 extensionistas, 12 invitados de otras instituciones
- g) Incremento de la productividad local 25%.
- Para may/06; 5 técnicos son capacitados.

Nuestro principal indicador y guía será el Marco Lógico de Intervención, el cual detalla claramente y paso a paso los objetivos, el propósito y los resultados esperados con sus respectivos indicadores y medios de verificación que seguirá esta propuesta. (Ver en anexos, cuadro N° 16.

4.8 Período de Ejecución

El período de inversiones en equipo será de seis (6) meses, con un período de capacitación, transferencia de tecnología, extensión, seguimiento y evaluación lo cual durará cinco (5) años en su totalidad.

4.9 Aporte de los Beneficiarios

Los beneficiarios aportarán sus fincas sobre las cuales se ha de trabajar para utilizar al máximo los recursos obtenidos del proyecto. Además aportarán el tiempo necesario para las capacitaciones, los talleres, las reuniones, las giras, demostraciones, días de campo que realice dicho proyecto.

4.10 Presupuesto

Este presupuesto está dividido en tres cuadros a saber, (cuadro N° 22, 23, y 24), se ha elaborado de esta manera debido al valor del equipo de inseminación artificial, por ser un equipo especial de grandes costos, al igual para el mantenimiento del vehículo, también se ha elaborado un cuadro aparte para observar sus costos.

CUADRO N° 22

DETALLE DE LOS COSTOS DE INSEMINACIÓN ARTIFICIAL

<i>Proyecto</i>	<i>TOTAL PROYECTO</i>		<i>APORTE</i>	<i>MIDA</i>
<i>Equipo de Inseminación</i>	19,183.00	19,183.00		
<i>Nitrógeno Líquido</i>	960.00		960.00	
<i>Guantes para Palpación</i>	50.00		50.00	
<i>Vehículo</i>	17,850.00	17,850.00		
<i>Combustible</i>	2,600.00		2,600.00	
<i>Repuesto de Vehículo</i>	1,860.00		1,860.00	
<i>Prendas de vestir, dos overoles</i>	40.00		40.00	
<i>Salario de Personal</i>	22,750.00			22,750.00
<i>Asistencia Técnica y Capacitación</i>	720.00		720.00	
Total	66,013.00	37,033.00	6,230.00	22,750.00

CUADRO N° 23

EQUIPO DE INSEMINACIÓN ARTIFICIAL

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Tanque de criopreservación (NC nitrógeno líquido)	1	1425.00	1425.00
Tanque de criopreservación (NC nitrógeno líquido)	2	950.00	1900.00
Kit completo de inseminación artificial profesional	2	435.00	870.00
Guantes de palpación	10	25.00	250.00
Fundas para inseminación (espiral)	20	14.50	290.00
Unidades de semen Holstein	700	10.00	7000.00
Unidades de semen (Pardo Suizo)	700	10.00	7000.00
TOTAL			18,733.00

Combustible, se utilizará 5 galones de diesel por día, para recorrer 80 kilómetros promedio, en donde las áreas estén ubicadas con los respectivos núcleos de inseminación y las fincas demostrativas.

Nitrógeno Líquido, el llenado de los tanques se hará cada mes, con nitrógeno líquido a B/. 80.00 y B/. 26.67 cada tanque.

Guantes para palpación, tres cajas de 100 unidades por año.

Capacitación, para ello se necesita 1 proyector de acetatos

Insumos de asistencia técnica, son necesarios para ello, hojas de acetato, papelógrafo, pilotos papel periódico, papelería en general para distribución de volantes.

Promoción y distribución del proyecto, viáticos y combustible

Salario del personal, por mes B/. 350.00

Cuadro N° 24

Repuestos de vehículo

REPUESTOS	COSTO
4 neumáticos	80.00
4 amortiguadores	50.00
12 cambios de aceite y filtro	40.00
4 balineras	12.00
Total	182.00

Este proyecto proveerá de combustible, piezas de repuesto para el vehículo, nitrógeno líquido y los guantes, cuando así lo requiera el programa para su normal desarrollo. También aportará el salario de los técnicos que realicen las labores de inseminación artificial.

V. CONCLUSIONES

La elaboración de un plan estratégico para el desarrollo de un rubro dentro de una región determinada viene a llenar un vacío que requiere el sector agropecuario de todo el país, ya que por muchos años los programas y proyectos patrocinados por los organismos internacionales y locales han llegado de una forma vertical sin tomar en cuenta la forma de pensar de las familias rurales quienes son los beneficiarios(as) directos(as) de los mismos.

Al construir el plan estratégico para el rubro leche de los corregimientos de Cañita, el Llano y Tortí, hemos adquirido una serie de conocimientos en su elaboración que nos permitirá como extensionistas rurales ampliar nuestros horizontes de trabajo y ofrecerles a los productores(as) mayores y mejores métodos que les permita vislumbrar diferentes alternativas de solución a los problemas comunes de cada comunidad. Además, al presentarles este documento por escrito el mismo se constituye en una herramienta de sumo valor para la autogestión de la asociación de productores y productoras de leche del Bayano donde pueden captar recursos no reembolsables que son ofrecidos por Organismos no gubernamentales y las autoridades de turno con deseos de apoyar a las comunidades en que desarrollan sus actividades.

Esta propuesta servirá de guía para el desarrollo de la visión del grupo, con una clara definición de su misión que los lleve a reflexionar sobre el camino que deben tomar para alcanzar el éxito anhelado.

VI. RECOMENDACIONES

- Ante la inminente necesidad de buscar otras alternativas para el rubro es importante la diversificación de actividades dentro de las explotaciones.
- Analizar la situación actual con la apertura de mercado sus efectos y posibles soluciones.
- Dar seguimiento a la adquisición del medio de transporte de leche como patrimonio de APROLEB, que beneficie a todos y todas los(as) asociados(as) bajo las normas de uso de la organización.
- Continuar con la campaña de promoción de la organización, (como una de las metas que pretende alcanzar la propuesta) entre la membresía anterior y la nueva de tal forma que se logre la consolidación de la misma y puedan evolucionar a nivel de cooperativa.
- Definir el tipo de cooperativa que deseen formar, de tal forma que esto contribuya a la captación de nuevos y nuevas socios y socias.
- Aprovechar al máximo el recurso técnico brindado por el estado a los miembros de la Asociación, para que cada finca se maneje como una empresa sostenible y tenga influencia directa sobre esta.
- Mantener el curso adecuado de las donaciones obtenidas colectivamente procurando mantener la armonía del grupo.
- Sostener una comunicación interna de la directiva con toda la asamblea general de la Asociación en la que involucre las diferentes actividades y tareas que se están ejecutando para el logro de los planes estratégicos establecidos.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Ayales, I. 1991. Haciendo camino al Andar, Guía Metodológica para la Acción Comunitaria. OEF Internacional Estados Unidos.
- Albers, H. 1968. Principios de organización y Dirección. Editorial Limusa. México.
- ANAGAN, 2003. Revista El Bramadero, Producción de Leche en Panamá 1999 – 2002. Año 14, volumen N° 66, diciembre – febrero 2003. Panamá, Rep. de Panamá.
- ANAPROLE, 2002. Asociación Nacional de Procesadores de Leche, X Aniversario – Fundada en 1992. Pronto Print, S.A.
- CELADE – CIMED, 1982. Centro Latinoamericano de Demografía, (CELADE). Aprender a leer la Realidad para Escribir la Historia. Informe Final del encuentro Latinoamericano de Alfabetización. Perú.
- Cervantes, E. 1967. Educación Popular y Sociedad Capitalista. SEPAC. México.
- Chiavenato, I. 1981. Introducción a la Teoría de la Administración. Editorial MacGraw-Hill. México.
- Cortes, L. 2,004. Propuesta de Acción para Potenciar el Recurso Agua en la Parcela Agrícola de la Asociación de Mujeres Rurales. Universidad de Panamá, Panamá.
- F.A.O. 2,002. Mujeres Rurales y Seguridad Alimentaria, Situación Actual y Perspectivas, Servicio de Género y Desarrollo y Población, república de Chile.

- Garúz, E. 1987. Concepto de Organización Administrativa. Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Fondo Simón Bolívar, Panamá.
- Gölcher, I. 1999. Escriba y Sustente su Tesis. Metodología para la Investigación Social. Editorial Mar Adentro. Quinta Edición. Panamá Rep. De Panamá.
- Hampton, D. 1983. Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill. México.
- Jaén, B y Silva, A; 1995. Elementos para una Estrategia de Transferencia de Tecnología. San José Costa Rica. Imprenta IICA. 119 págs. (Documento Técnico N° 20).
- Jordán, F. 1989. Compilador, Capacitación y Participación Campesina. Instrumentos Metodológicos y Medios. IICA. Costa Rica.
- Martínez, J. 2,000. Cooperativa de Servicios Agropecuarios, La Unión R.L., una Experiencia de Organización y Motivación.
- Nahmad, S. 1982. Indoamérica y educación. Etnocidio o Etnodesarrollo in América Latina. Colección 25 aniversario. Costa Rica.
- MIDA, 2005. Plan Estratégico "Manos a la Obra" 2004 – 2005. Talleres de Imprenta del MIDA.
- MIDA, 2002. Manual Operativo del Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología. Panamá Rep. De Panamá.
- MIDA, 1999. Dirección de Ganadería MIDA, D. Guevara.
- Oltra, J y Ulloa H. 2,004. Los Centros de Acopio de Leche, como Mecanismos de los Pequeños Productores para Lograr Mejores

Precios. II Seminario Internacional de Promega en Panamá.
Producción y Reproducción en Bovinos de Doble Propósito. Pixart
Print. S.A.

Piñeiro y Llobet, 1986. Transición Tecnológica y Diferenciación Social. IICA.
Costa Rica.

Rodríguez, F. 1982. Metodología de Alfabetización en América Latina.
CREFAL. Serie de Retablo de papel Nº 5. México.

Universidad Tecnológica de Panamá. 2002. Informe Final, Diagnóstico sobre
la Agroindustria Rural en Panamá.

Varese, S. 1982. Límites y Posibilidades del Desarrollo de las Etnias en el
Marco del Estado Nacional. In América Latina. Colección 25
Aniversario, Costa Rica.

ANEXOS

CUADRO N° 9

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DEL ÁREA ESTE DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ

	Tareas	Políticas	Investigación	Financiamiento	Tecnología	Medios De Comunicación
Actores						
Transportistas						X
APROLEB		X		X		X
Chino Cheng						
PRILAD						
Donantes				X	X	
MIDA		X	X		X	X
COPEG			X		X	X
Productores (1)					X	X
Productores (2)					X	X

En el sistema de información y conocimiento de APROLEB, el MIDA es el actor sobre el cual recae el mayor número de tareas, seguido en orden descendente por APROLEB como organización, COPEG y los productores 1 (P1) y productores 2 (P2).

CUADRO N° 10

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

ACTOR	LIMITANTES	OPORTUNIDADES
APROLEB	Barreras culturales <ul style="list-style-type: none"> • Tradición • Religión 	Poder de convocatoria Accesar a otros mercados. Elaborar otros productos lácteos para comercializar. Mejoras genéticas a sus sementales. Mejoras en infraestructura de sus fincas
RADIO	Baja credibilidad de la directiva Política	Divulgar los avances y productos de la Asociación Divulgar capacitaciones a socios de asociación. Invitar a nuevos miembros a asociarse.
PRDUCTOR 1	Bajo nivel escolar Política	Mejora del nivel académico Mejoras en sus condiciones de vida. Mejores ingresos. Mejor calidad de leche.
PRODUCTOR 2	Bajo nivel escolar Política	Mejora en nivel escolar. Mejoras en producción y calidad de leche. Mejoras en sus condiciones de vida.
EXTENSIONISTA	Falta de capacitación en técnicas y medios de comunicación Desconocimiento del proceso organizativo No tienen acceso al internet Política	Capacitación en técnicas de extensión y organizaciones.

CUADRO N° 11
CURSO DE ACCIÓN

SECUENCIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	CUÁNDO Y DÓNDE	RECURSOS
1	Campana de divulgación para concienciar a los productores del área, acerca de la importancia de organizarse.	APROLEB	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados • P1 • P2 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la vigencia de cada directiva • En la sede de APROLEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero • Talento Humano • Medios de comunicación • Otros
2	Capacitar a los asociados en materia de gerencia y organización.	APROLEB	<ul style="list-style-type: none"> • Socios • Facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanentemente en la sede de APROLEB u otra localidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero • Equipo y material didáctico • Talento Humano
3	Revisar y retomar los estatutos de la asociación.	APROLEB (Asamblea General)	<ul style="list-style-type: none"> • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Al inicio o al finalizar una nueva gestión directiva • En la sede de APROLEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales y equipo de oficina • Talento Humano
4	Promover actividades que propicien las buenas relaciones interpersonales de los asociados.	APROLEB	<ul style="list-style-type: none"> • Socios • Facilitadores • Dirección de Desarrollo Rural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la vigencia de cada directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité organizador • Logística

CURSO DE ACCIÓN

CUADRO N° 12

ACTORES PROMETEDORES

ACTOR	OPORTUNIDADES	LIMITANTES	OBJETIVOS
APROLEB	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para capacitación a los asociados en materia de gerencia y organización • Afiliación de nuevos socios • Captación de donaciones y financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación de los agremiados • Falta de credibilidad hacia la directiva • Falta de coordinación entre los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar a los asociados en materia de planificación, gerencia y organización • Promover afiliación de nuevos socios • Gestionar donaciones y financiamiento.
MIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano para las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación en Desarrollo Rural a técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el fortalecimiento de la organización a través de las capacitaciones.
P1	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para recibir capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cohesión (conciencia de grupo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer oportunidad de capacitación a los asociados.
P2	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación a la asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de acceso a capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a la organización para recibir beneficios.

CUADRO N° 13

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Cuentan con personería jurídica	Formulación de nuevos proyectos y la consecución de donaciones, por parte de instituciones del gobierno y ONG.	Falta de coordinación entre los actores, MIDA, APROLEB y módulos de Cría y Leche que ocasionan baja credibilidad.	La próxima apertura de los mercados que viene con la globalización.
Directiva posee buenas relaciones con el MIDA	Mejoramiento de caminos para un sector de los productores.	Como organización falta de conciencia organizativa.	Que la deforestación cause daños al ecosistema que perjudique el balance ecológico
Posee instalaciones básicas del centro de acopio de leche	La capitalización de fondos por parte de las cuotas de ingresos de nuevos socios, la cual fue aumentada a B/. 50.00.	Autoestima baja de los socios y comunicación inadecuada.	Que exista poca receptividad de los productores para la aplicación de las normas de control de garanticen el éxito de la inseminación de sus vacas.
El grupo posee experiencia en la producción de leche	Dar valor agregado a la leche mediante el procesamiento de la misma.	Falta de subsidios a la organización	Que empresarios inescrupulosos ofrezcan pagar la leche a precios que sirvan como enganche y luego no cumplan con lo pactado.
Adquirieron mediante donación de la JICA un vehículo de doble tracción.	Mejorar la calidad genética del hato con la introducción de semen de toros de excelente calidad.	Falta de capacitación en los socios en temas como organización, gestión empresarial, políticas de globalización y otros.	Saturación a nivel nacional y local del mercado de la leche
Negociar la aprobación de un proyecto de inseminación artificial con JICA.	La renovación de sementales por parte de la Dirección Nacional de Ganadería del MIDA.	Se requiere mejorar la calidad de la leche con relación a los sólidos totales.	Invasión de productos lácteos importados a menos costos (subsidiados).
Cuentan con depósito de ahorros en banco.	Cercanía de los centros de procesamiento de leche.	Poca disposición de recursos para invertir en este rubro.	Conflicto de interés por parte de las empresas compradoras de leche fluida.
Poseen buenas relaciones con la embajada España y Japón.	La riqueza natural del área y la calidad y cantidad de materia orgánica de los suelos se vislumbra como una zona donde el incremento de la ganadería tiene mucho futuro.	Poca disponibilidad de pastos mejorados que permitan una alimentación del ganado de forma estable durante todo el año.	

CUADRO N° 14

**FRECUENCIA Y USO DE RECURSOS SEGÚN EL TIPO DE
INFORMACIÓN**

<i>Fuente</i>	<i>Tipo de información</i>	<i>Estratégica</i>	<i>Operativa</i>	<i>Técnica</i>	<i>Política</i>
Revistas Agrícolas		3	3	4	2
Periódico		2	2	-	3
Radio		4	4	4	3
Productor 1		3	3	3	3
Productor 2		2	2	3	2
Desplegados		2	2	3	2
Reuniones		4	4	4	3
Folletos		2	3	4	3
Boletines		3	4	4	3
Organización APROLEB		4	4	2	4

4 = con mucha frecuencia

3 = con frecuencia moderada

2 = poca frecuencia

1 = nunca

El tipo de información utilizada con mucha frecuencia por APROLEB, se basa mayoritariamente en la información generada por la misma organización, el uso de la radio y reuniones.

CUADRO N° 15

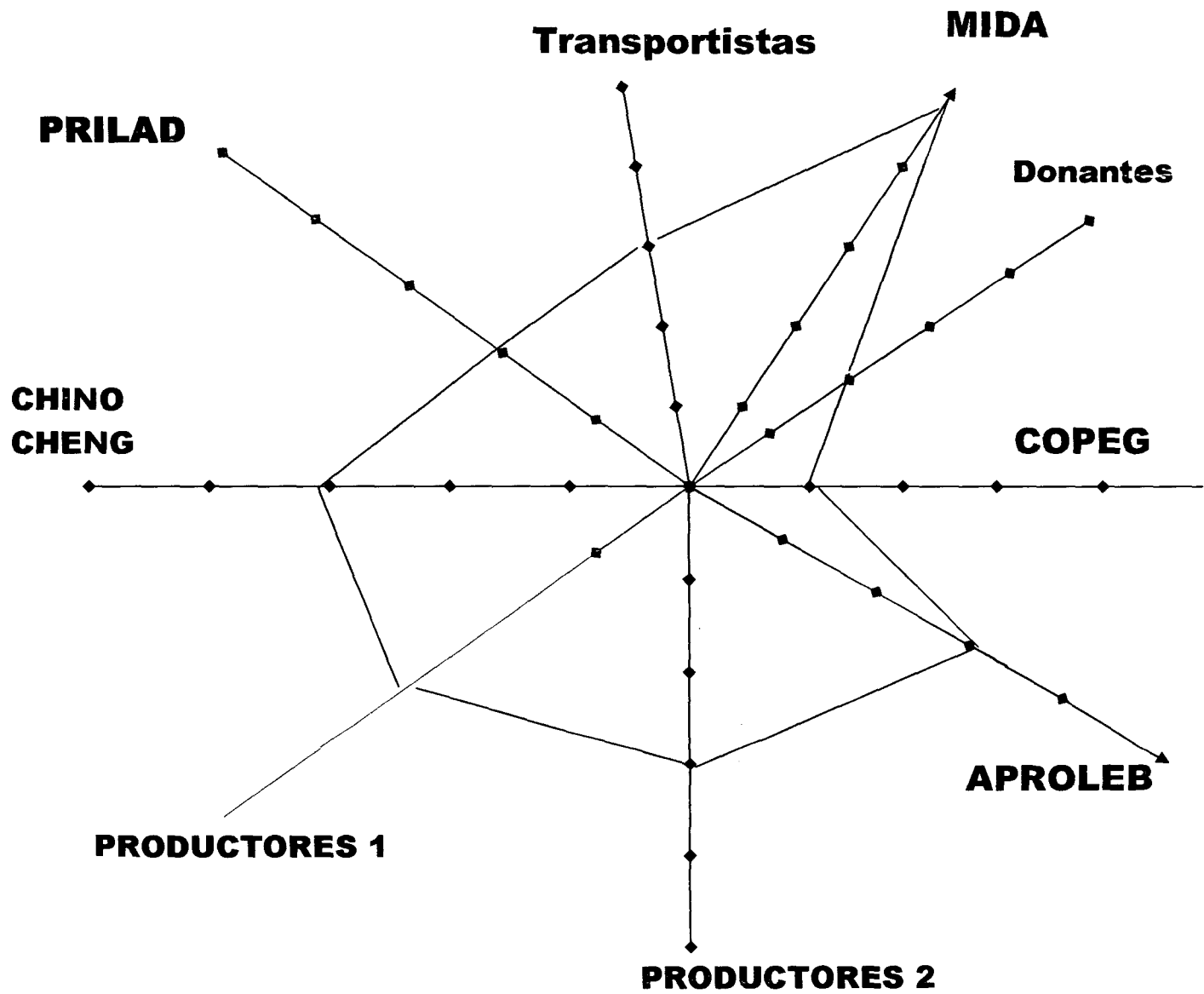
MATRIZ

IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES Y VINCULACIONES

<i>Vinculaciones</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Actores</i>									
1. Transportistas	-		X		X			X	X
2. Donantes		-	X			X		X	X
3. APROLEB	X	X	-	X	X	X	X	X	X
4. Chino Cheng			X	-	X			X	X
5. PRILAD	X		X	X	-			X	X
6. MIDA		X	X			-	X	X	X
7. COPEG			X			X	-	X	X
8. P 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. P 2	X		X	X	X	X	X	-	-

Los actores con mayor número de vinculaciones con otros actores son APROLEB, el productor 1 (P1) y el productor 2 (P2), a diferencia de los donantes y COPEG quienes no tienen injerencia sobre la organización.

DIAGRAMA 3
IMPULSORES DEL SISTEMA



→ Impulsores Positivos
← Impulsores Negativos

Quienes obtengan liderazgo dentro del sistema son el MIDA, APROLEB y los productores uno (1) dada la influencia que ejercen en el sistema.

DIAGRAMA 4

Red de Comunicaciones

MIDA

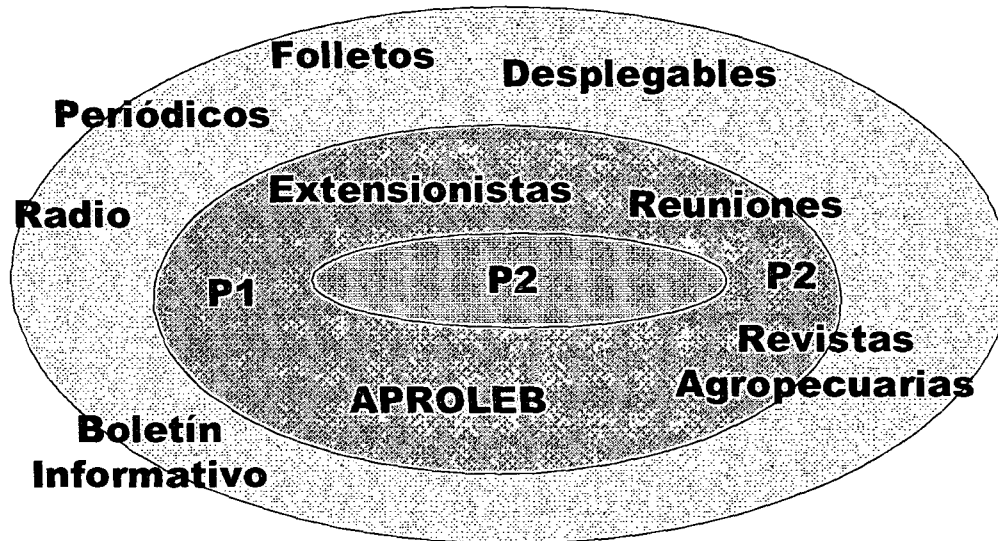


DIAGRAMA 5

Red de Comunicaciones

MIDA

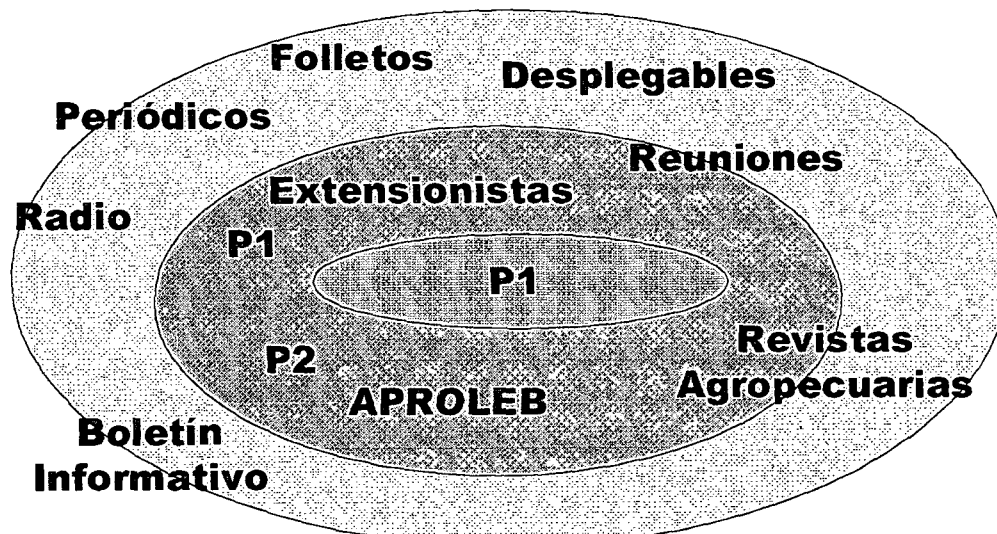


DIAGRAMA 6

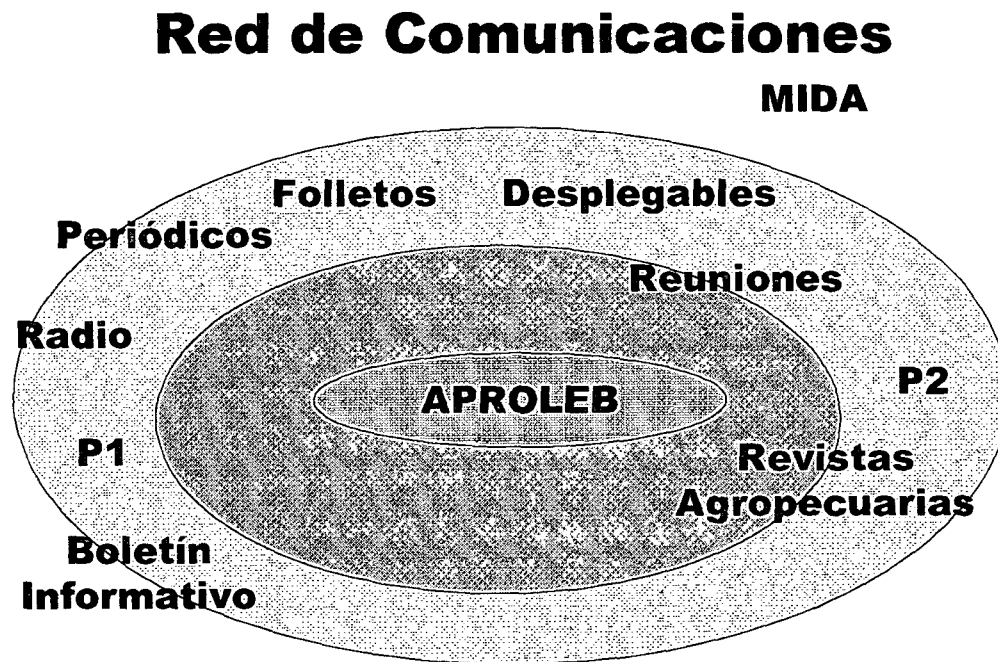
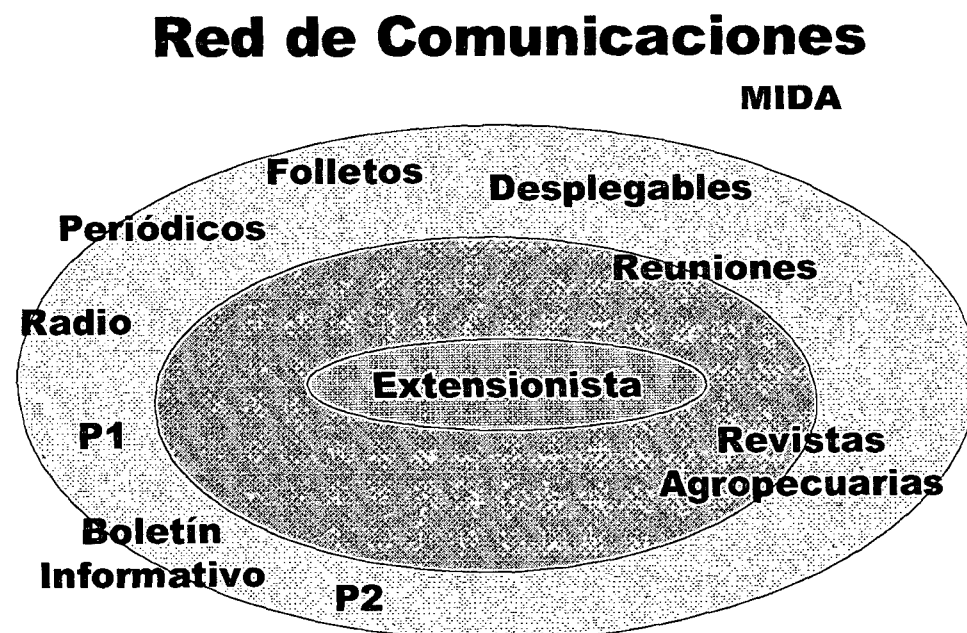


DIAGRAMA 7



CUADRO N° 16

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Jerarquía de Objetivos	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin Fomentar la existencia de organizaciones de productores, empresas agroindustriales con capacidad de conducir, gestionar y desarrollar una gama creciente de productos y negocios agropecuarios.		Fincas modelo de socios de APROLEB.	
Propósito Fortalecer los mecanismos de comunicación e información, de manera que les permita a los miembros de la Asociación de Productores de Leche de Alto Bayano APROLEB, elevar sus niveles de organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 95 % de los miembros de APROLEB participen de reuniones y proyectos elaborados por la organización, para junio del 2010. ➤ 80 % de los asociados han participado de las actividades de capacitación, para septiembre de 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Datos de seguimiento a socios de APROLEB. ➤ Informes de extensionistas del MIDA. ➤ Listas de asistencia de eventos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los entes relacionados con este programa, (MIDA, APROLEB, JICA, AECI, ONGs); muestran gran interés y realizan donaciones a este proyecto. ➤ El MIDA da seguimiento a estas organizaciones, de la misma manera continua fortaleciéndolas.
Resultado 1 Miembros de la asociación debidamente preparados y con ideas claras sobre la importancia de su participación en las actividades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un 50% de los miembros de la asociación participan en la elaboración de objetivos y cronograma de actividades. Para enero de 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listas de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se fortalece las alianzas y la cooperación entre instituciones involucradas ya sea inst. privadas, gubernamentales, productores de leche y medios de comunicación.

Continuación CUADRO N° 16

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
2 Asociados conscientes de su principal recurso que es su organización	➤ Dos reuniones de orientación y motivación. Para agosto de 2005.	➤ Listas de asistencia.	➤ Las organizaciones e instituciones que promueven el proyecto acuden a todas las reuniones.
3 Miembros de la asociación capacitados en autoestima, liderazgo, organización, dirección, parlamentarismo, administración y autogestión.	➤ Dos charlas y seis seminarios en temas de organización (Julio de 2005)	➤ Listas de asistencia, certificados de participación	➤ Se realizan las capacitaciones sin problemas
4 Todos los beneficiarios convencidos de las ventajas que brinda la organización y las oportunidades que ofrece.	➤ 80% de los asociados participando en las actividades de la organización y promoviendo la inclusión de nuevos socios. Para Feb y Mar de 2006.	➤ Listados de asistencia y actas de inscripción.	➤ La política de financiamiento rural a nivel individual y colectivo sigue siendo flexible.
5 Miembros de la asociación capacitados en gestión empresarial.	➤ Un curso en gestión empresarial. (Octubre de 2005)	➤ Listados de asistencia, certificados de participación, miembros de asociación elaborando productos lácteos.	➤ Los mercados se expanden a causa de Tratado de Libre Comercio (TLC).
6 Presentación de un perfil de proyecto de inseminación artificial.	➤ Un curso de elaboración de proyectos. (Enero de 2006)	➤ Listado de asistencia, certificados de participación.	➤ Ministerio de Economía y Finanzas financia otros proyectos o microempresas.
7 Beneficiarios capacitados y con destrezas en tecnologías que puedan ser incorporadas por ellos a su proceso productivo.	➤ 2 charlas, un curso, 2 seminarios, 3 demostraciones de métodos, 1 parcela demostrativa, un día de campo. (Marzo – Mayo de 2006)	➤ Listas de asistencia, certificado de participación.	➤ Productores de áreas vecinas muestran gran interés en capacitaciones y actividades de extensión rural.

Continuación CUADRO N° 16

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
Actividades 1 Capacitaciones en organización, dirigida por la Dirección de Desarrollo Rural - MIDA	➤ Facilitador, local y materiales.		➤ Los recursos financieros asignados al programa son utilizados eficientemente.
1.2 Cuatro (4) reuniones en temas como: orientación, motivación, definir objetivos y calendario de actividades y evaluación.	➤ Facilitador, local y materiales.	➤ Tienen un Costo de B/. 240.00	
1.3 Dos (2) charlas en autoestima.	➤ Facilitador, materiales didácticos, refrigerio.	➤ Tienen un costo de B/. 240.00	
1.4 Seis (6) seminarios en liderazgo, organización, dirección, parlamentarismo, administración y autogestión.	➤ Facilitadores, materiales didácticos, refrigerio, alimentación, viáticos.	➤ Tienen un valor de B/: 1,955.00	
1.5 Dos (2) giras, una técnica y otra educativa.	➤ Transporte y viáticos.	➤ Tienen un valor de B/. 2,950.00	
2 Gestión empresarial dirigida por AMPYME. 2.2 Dos (2) cursos en gestión empresarial y elaboración de proyectos.	➤ Facilitadores, materiales didácticos, alimentación, viáticos.	➤ Tienen un valor de B/: 870.00	
3 Capacitación Técnica, MIDA 3.1 Cuatro (4) charlas <ul style="list-style-type: none"> • Charla sobre inseminación artificial • Fertilización en pastos • Manejo de la pastura • Estado de salud de bovinos aptos para inseminación. 	➤ Para ene 2005, se han realizado las cuatro (4) charlas, teniendo una participación de un 75% de productores en general.	➤ Recursos Humanos. ➤ Equipos y materiales ➤ Recursos Económicos	

Continuación CUADRO N° 16

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
<p>3.2 Un (1) curso en administración, operación y mantenimiento del equipo de inseminación artificial.</p> <p>3.3 Dos (2) seminario - taller</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de control sanitario en el hato bovino. • Técnicas para la comercialización de la leche. <p>3.4 Tres demostraciones de métodos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de sales minerales. • Preparación y tratamiento de semillas de pasto mejorado. • Confección de microsilos. <p>3.5 Parcela demostrativa.</p> <p>3.6 Un (1) día de campo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tres (3) miembros de la directiva participan de este curso. ➤ Para jul de 2005 se han realizado estos seminarios con una participación de 80% de productores de leche. ➤ Para agosto de 2005 se han realizado estas actividades con una participación de 95% de productores. ➤ Para sept. De 2005, hay 12 miembros de asociación con parcelas demostrativas en sus fincas. ➤ Al finalizar de cada semestre se realiza un día de campo. 	<p>Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitadores ➤ Facilitadores, ➤ Expertos en inseminación artificial, pastos y bovinos <p>Equipos y materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyectoras ➤ Vehículos ➤ Material didáctico (papel, pilotos, bolígrafos, cartulina, papel Manila) ➤ Filmadoras. ➤ Cámaras fotográficas ➤ Computadoras ➤ Textos <p>Recursos Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Días de campo ➤ Artículos de revistas y periódicos ➤ Talleres ➤ Seminarios ➤ Encuentros campesinos. <p>Las Fincas Demostrativas tienen un valor aproximado de 8,500.00 balboas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los recursos financieros asignados al programa son utilizados eficientemente. ➤ Los productores y productoras disponen de tiempo y lugar en donde se realizan los talleres. <p>idem</p>
<p>4 Elaborar y editar material didáctico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salarios, equipo y materiales, 100 ejemplares 	<p>Costos de B/. 700.00</p>	<p>idem</p>
<p>5 Seguimiento y evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan anual de trabajo ➤ Programaciones semanales y mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes semanales, mensuales y anuales ➤ Informes de visitas técnicas. 	<p>idem</p>

Figura N° 1



Figura N° 2

CHARLA SOBRE PASTOS MEJORADOS DICTADA A PRODUCTORES DE APROLEB, LUGAR FLOR DE LA LAGUNA DE CAÑITA, FINCA DEL PRODUCTOR JOAQUÍN P. FRANCO



Figura N° 3 TESORERO DE APROLEB. MOSTRANDO PARTE DEL EQUIPO DEL CENTRO DE ACOPIO



Figura N° 4 INSTALACIONES DEL CENTRO Y VEHÍCULO



Figura N° 5 VISITA EN CAMPO PARA DESPARASITAR Y VACUNAR AL GANADO

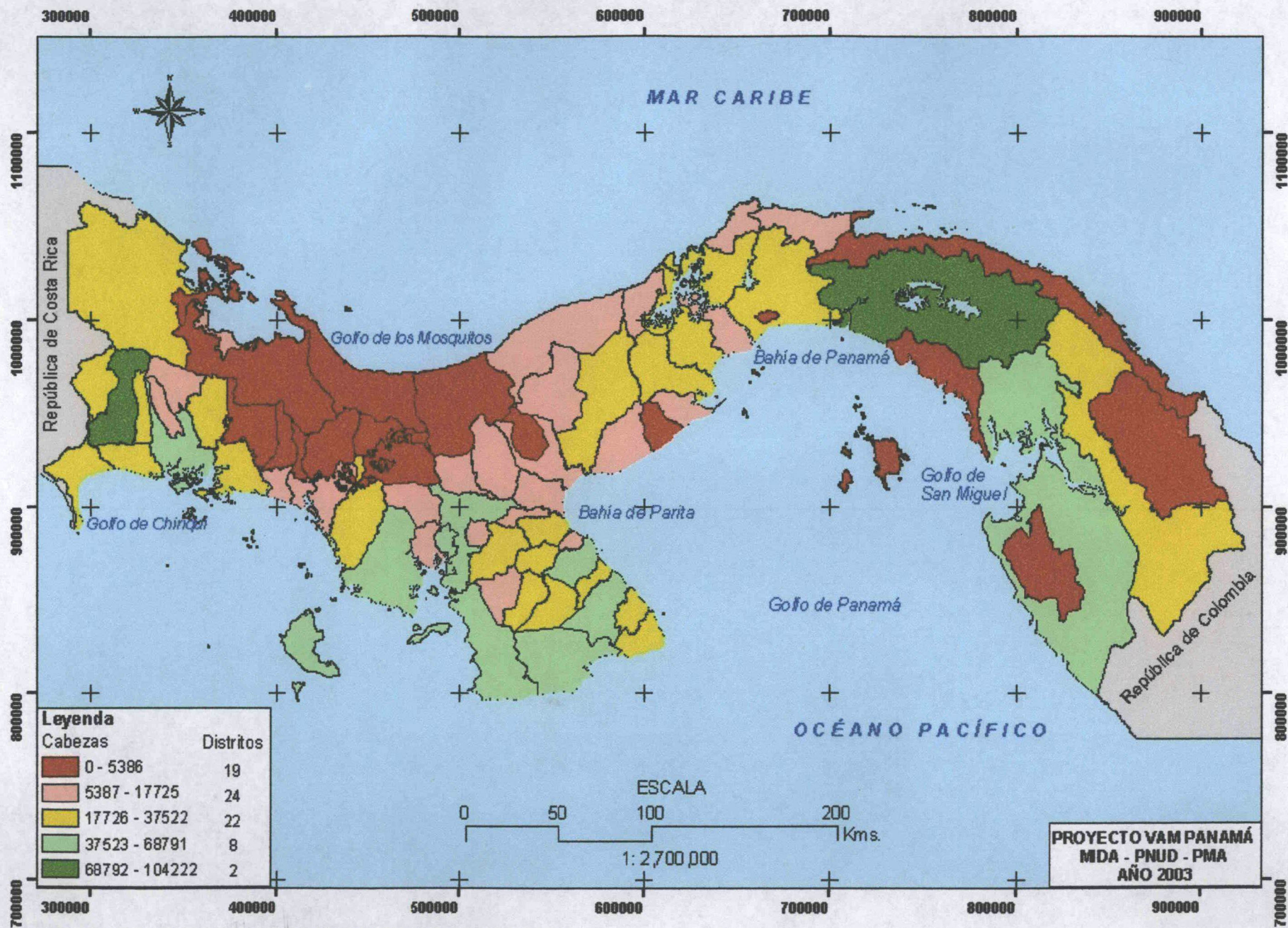


Figura N° 6 DEMOSTRACIÓN DE MÉTODO, TRATAMIENTO DE SEMILLA DE PASTO MEJORADO

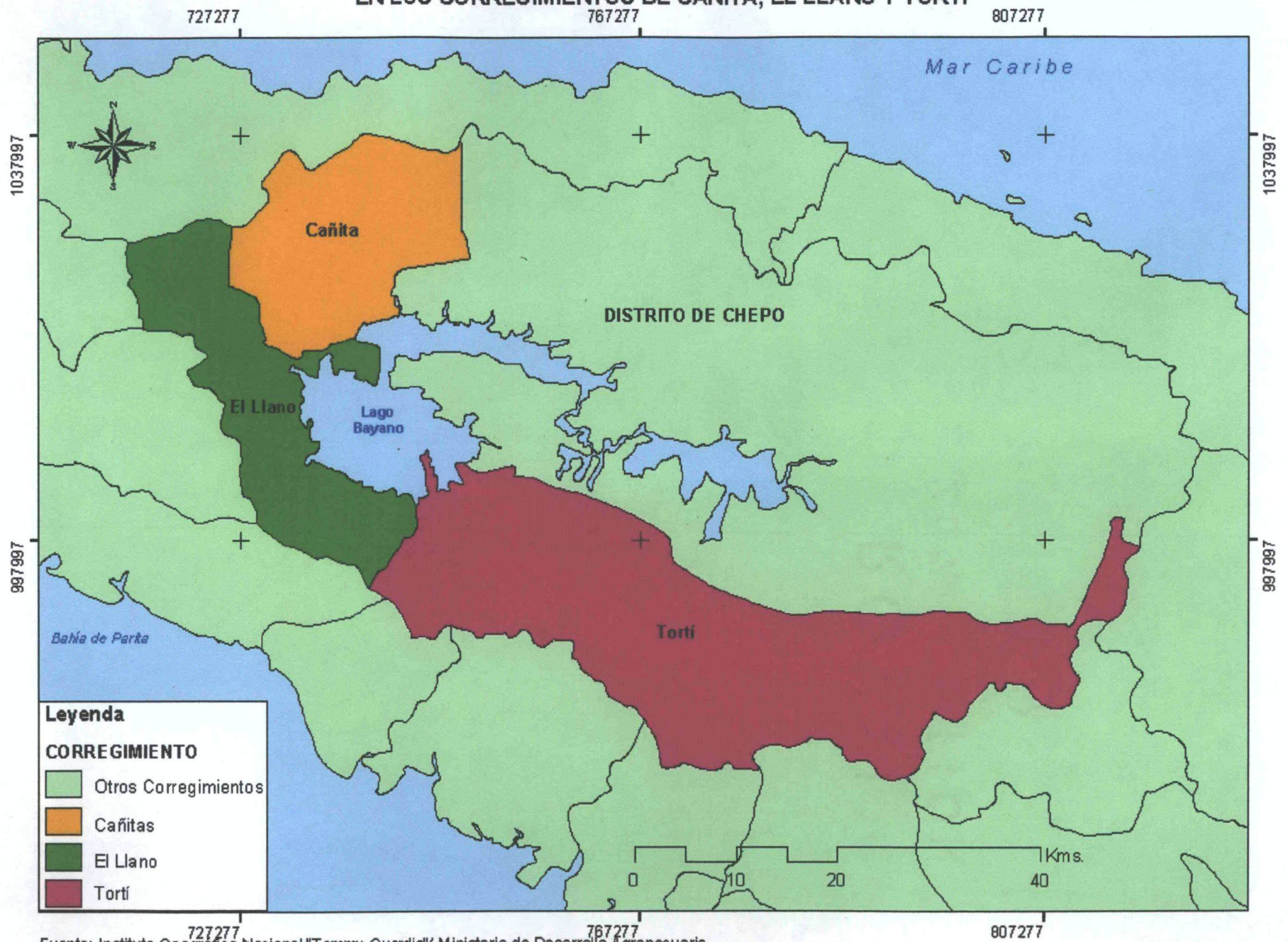


REPÚBLICA DE PANAMÁ

EXISTENCIA DE GANADO VACUNO, POR DISTRITO, AÑO 2000



UBICACIÓN DE LOS HATOS LECHEROS DE LOS PRODUCTORES DE LA A.P.R.O.L.E.B
EN LOS CORREGIMIENTOS DE CAÑITA, EL LLANO Y TORTÍ



Fuente: Instituto Geográfico Nacional "Tommy Guardia"/ Ministerio de Desarrollo Agropecuario.