

73973-1

ANDINA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
- Proyecto 39 del Programa de Cooperación Técnica de la OEA -



APUNTES Y SUGESTIONES SOBRE EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIONES TÉCNICAS DEL SIPA



LUIS RAMIRO BELTRAN
Especialista en Información

6 I5974a 1961



03025

I. I. C. A. - C. I. R. A.	
BIBLIOTECA	
CONTRATO A _____	
CESEQUIO DE <i>J.R. M. ...</i>	
JUN 1, 1965	PRECIO _____

*LICA
630.6
T57*

PERU 630.6
I59740 1961

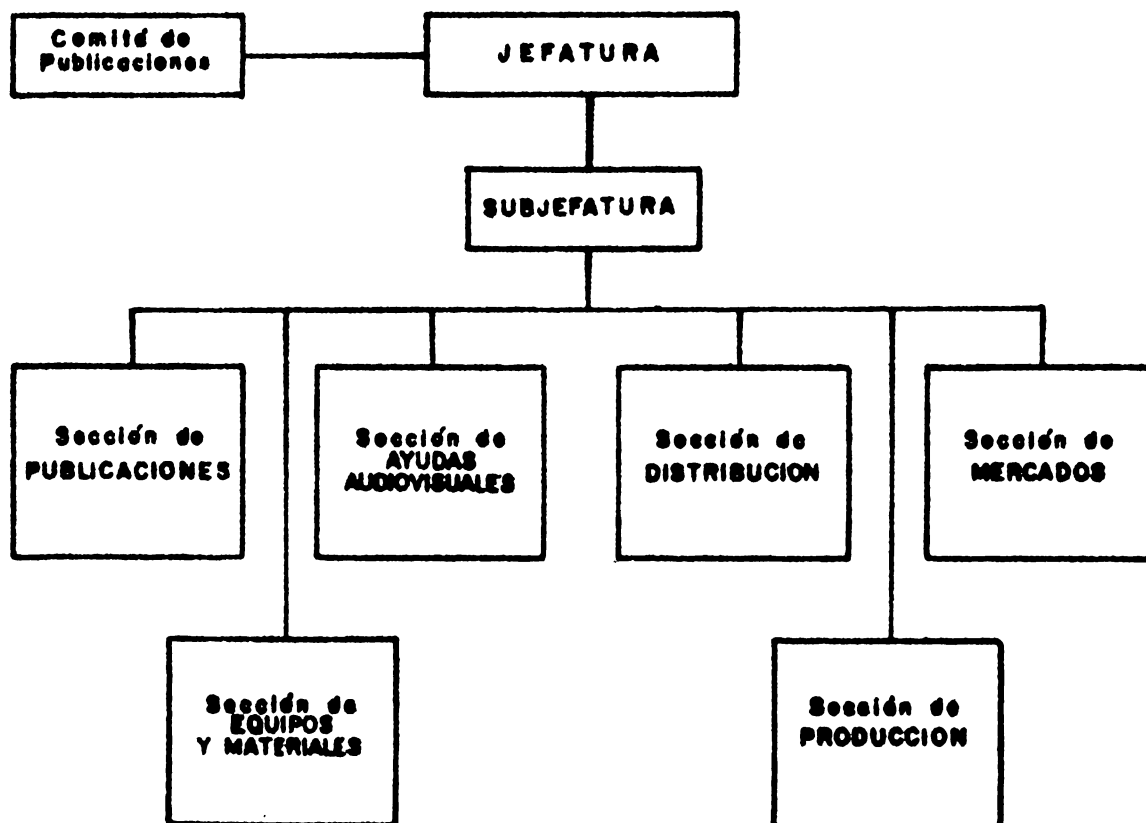
C O N T E N I D O

	Pág.
I - Introducción	2
II - Resumen	6
III - Problemas	11
IV - Recomendaciones	31
<hr/>	
<u>A N E X O</u>	
Lista de Referencias Consultadas	37

I.- INTRODUCCION

El Departamento de Informaciones Técnicas del Servicio de Investigación y Promoción Agraria del Perú ha cumplido sus primeros ocho meses de servicio efectivo. En ese lapso, bajo la hábil jefatura del Ing. Carlos Prato, ha desarrollado una labor muy meritoria, alcanzando índices de alta eficiencia y productividad dentro de las limitaciones resultantes de su estructura y de la etapa de transición que la institución está terminando. La colaboración que ha recibido de su personal el Ing. Prato ha sido sobresaliente.

El DIT tiene actualmente la estructura que expresa el organigrama siguiente:



Además de los funcionarios consignados en el organigrama, cuando esté funcionando plenamente la estructura zonal del SIPA, el DIT contará con un funcionario de comunicaciones en cada una de las oficinas de zona. Esta medida de previsión supone una conquista importante.

También deben señalarse especialmente otros dos factores en la presente estructura del DIT:

a) el hecho de que es un departamento en que se consolidan la comunicación de investigación, la de extensión y la de fomento; y

b) el hecho de que, deliberadamente, las relaciones públicas no forman parte de sus funciones ya que se trata de una unidad específicamente dedicada a una misión de comunicación técnico-educativa y no a fines de publicidad institucional.

Ambos hechos son dignos de reconocimiento.

El alto rendimiento del personal del DIT está fuera de duda como lo están su disciplina y su espíritu de trabajo. En su corto tiempo de operaciones, el DIT se ha colocado, merecidamente, en un sitio de importancia dentro del SIPA.

Tal vez precisamente por esto, la alta dirección del SIPA y la propia jefatura del DIT consideraron necesario consolidar lo ganado hasta la fecha y adoptar medidas que permitan incrementar y mejorar los servicios del DIT. En tal sentido, solicitaron a la dirección de la Zona Andina del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (Proyecto 39 del Programa de Cooperación Técnica de la OEA) los servicios de asesoramiento de su Especialista en Información.

El indicado funcionario hizo un breve análisis de la situación general del DIT, mediante entrevistas con casi todos los funcionarios del mismo, consultas con otros funcionarios superiores del SIPA y revisión de documentos de referencia. El presente trabajo constituye un informe de ese breve estudio. Contiene una descripción de los problemas identificados y un conjunto de recomendaciones sobre medidas que entre otras, podrían, contribuir al mejoramiento apetecido por la institución.

El asesor desea hacer notar que el presente documento no constituye un estudio crítico completo ni una evaluación formal de las operaciones del DIT hasta la fecha. Se trata, más bien, de un modesto empeño por ayudar a identificar los problemas que confronta el DIT y un in -

tento, aún más modesto, de cooperar en la búsqueda de solución para tales problemas. El enjuiciamiento, pues, del valor de lo que ha hecho el DIT hasta la fecha no es materia de este estudio informal.

Por otra parte, el asesor tiene la certeza de que no pocas de las medidas que sugiere pueden ya estar entre las previsiones e intenciones propias del SIPA con relación al DIT.

El asesor agradece al SIPA por la confianza que le ha dispensado y al jefe y personal del DIT por su diligente cooperación en el cumplimiento de este cometido.

II.- RESUMEN

Problemas Identificados

En la estructura orgánica del Departamento de Informaciones Técnicas del SIPA y en su cuadro de operaciones, el asesor del IICA de la OEA identificó 8 problemas principales:

1) Que no está todavía disponible un programa nacional de desarrollo agrícola.

2) Que, en vista de ello, el DIT no puede formular un valedero programa nacional de comunicación agrícola ya que no dispone de información suficiente sobre las características del público al que sirve el SIPA, ni sobre los principales problemas de ese público, ni sobre la efectividad relativa de los distintos métodos y medios de comunicación, ni sobre las aptitudes y actitudes del personal de campo en materia de comunicaciones, lo cual le impide trabajar con una planificación sistemática y racional, dejando sus actividades libradas principalmente al azar.

3) Que hay en el DIT una exagerada predominancia de las funciones de producción y distribución sobre las de adiestramiento, asesoramiento, intercambio, utilización, investigación y evaluación, existiendo igualmente una predominancia injustificada y desmesurada de materiales escritos y que todo ello indica, por lo menos parcialmente, que la institución no ha definido muy claramente el rol que debe desempeñar el DIT.

4) Que no están bien definidas la línea de mando y la base de financiamiento del DIT, ya que su presupuesto proviene principalmente del de Extensión sin que ello suponga que tal División supervisa sus actividades por cuanto, informalmente, existe una línea de autoridad directa entre la Dirección Técnica y el DIT. Por otra parte, el DIT sirve a todas las Divisiones.

5) Que, sin desmedro de su gran espíritu de trabajo, el personal del DIT - en promedio - no parece contar con el grado deseable de experiencia y de adiestramiento en materia de comunicaciones agrícolas, haciéndole falta, además, algunos especialistas en campos específicos de información educativa.

6) Que el DIT tiene, por tanto, una imperiosa necesidad de suministrar a su personal adiestramiento especializado en los diversos campos de comunicación, tomando en cuenta consideraciones de mayor ne-

cesidad y mejor servicio antes que razonamientos de estímulo o compensación personal.

7) Que el nivel de remuneraciones en el DIT es bajo, lo cual, en parte, impide la jerarquización de la comunicación como una actividad profesional antes que una simple ocupación.

8) Que la relación entre el personal del DIT y el personal de campo es insatisfactoria por poco estrecha y poco frecuente.

Recomendaciones Formuladas

- 1) Que se acelere la terminación del programa nacional de desarrollo agrícola del SIPA.
- 2) Que, mientras tanto, el DIT lleve a cabo una breve encuesta del personal de campo sobre características del público, problemas principales del mismo, grado de efectividad de los métodos y medios de comunicación, y aptitudes y actitudes del personal de campo en materia de comunicaciones.
- 3) Que, sobre la base de ese programa y de dicha encuesta, el SIPA decida la nueva estructura que debe tener el DIT, incluyendo especificaciones sobre objetivos, funciones, personal, atribuciones, presupuesto, programa, equipos y materiales, local y facilidades, etc.
- 4) Que el SIPA estudie la posibilidad de colocar al DIT en el nivel de un "servicio general" directamente dependiente de la Dirección Técnica.
- 5) Que la financiación del DIT se haga multilateralmente con aportes de las cuatro Divisiones del SIPA pero con autonomía fiscalizada para la utilización de tales fondos.
- 6) Que el SIPA eleve la jerarquía de la función de comunicaciones y redefina la misión de la misma dentro del cuadro total institucional.
- 7) Que el SIPA haga un esfuerzo por elevar el nivel de salarios del DIT.
- 8) Que el DIT cuente con recursos específicamente asignados a dar adiestramiento, local o exterior, a su personal.
- 9) Que el DIT trabaje más en comunicaciones visuales y menos en comunicaciones escritas.
- 10) Que el DIT disminuya el énfasis que pone en la producción y distribución y que aumente el que asigna al adiestramiento, al asesoramiento y al intercambio, dando también importancia a la investigación, la utilización y la evaluación.
- 11) Que el DIT incremente sus relaciones con el personal de campo.

12) Que, mientras se ejecuta la encuesta sugerida, el DIT reajuste su estructura creando una Asesoría Técnica y una Oficialía Administrativa; asignando a la Jefatura la Administración General y la Supervisión de la Producción, la Distribución y la Utilización; asignando a la Subjefatura las funciones de Investigación, Planeamiento y Evaluación; redistribuyendo su actual personal en cuatro unidades mayores: Especialistas - Comunicación Oral, Visual y Escrita -; Ilustración; Reproducción y Distribución; manteniendo el actual Comité de Publicaciones pero estableciendo, además, una Junta de Asesoramiento formada por expertos en comunicación agrícola o no agrícola; y reincorporando al fotógrafo y al operador de unidad móvil que actualmente prestan servicios en otra dependencia del SIPA.

III.- PROBLEMAS

El asesor identificó 8 problemas principales cuyo detalle es el siguiente:

Inexistencia de Un Programa Nacional de Desarrollo Agrícola

1. Hasta hace muy poco tiempo, casi sin excepciones de nota, los programas de los países americanos para la investigación, enseñanza, extensión y fomento agropecuarios no se hallaban supeditados a un verdadero sistema formal de planeamiento, integral, preciso y permanente. Actuaban - sin que ésto constituya crítica a sus innegables méritos - en una forma más librada al azar que sujeta a la investigación, a la programación y a la evaluación de sus esfuerzos.

2. Recientemente, la mayoría de los países americanos ha comenzado a sustituir las actividades basadas en cálculos imprecisos por operaciones subordinadas a programas, concretos y pormenorizados, de orden local, regional y nacional.

3. En el Perú, el establecimiento del Servicio de Investigación y Promoción Agraria representa un paso mayor en la dirección que acaba de anotarse. Se tiene entendido que, en un futuro muy cercano, el SIPA - una vez perfeccionada su actual re-estructuración - contará con un sistema integral de programación permanente. Esto le permitirá multiplicar su impacto en el cuadro general del desarrollo económico y social del país.

Inexistencia de Un Programa Nacional de Comunicación Agrícola

1. Entre tanto, no existiendo un Programa Nacional de Desarrollo de la Agricultura y de la Vida Rural, no puede concebirse la existencia de un verdadero Programa Nacional de Comunicación Agrícola. Esto quiere decir, en el caso del SIPA del Perú, que su Departamento de Informaciones Técnicas se ve, por lo menos momentáneamente, forzado a operar al azar. Y esto, a su vez, supone que no hay certeza de que las operaciones del DIT estén diseñadas del modo que mejor convenga a las actividades generales del SIPA en investigación, extensión y fomento. Carente de pautas programáticas específicas, el DIT tiene que operar por su cuenta y sobre la base de supuestos y conjeturas.

2. Específicamente, el DIT no dispone de información sistemática y completa sobre, por ejemplo, lo siguiente:

- Cuáles son las características principales de los distin-

tos tipos y niveles de público con los que intentan comunicarse los funcionarios del SIPA;

- cuáles son - en orden de prioridades, por zonas y por épocas - los principales problemas, necesidades y aspiraciones de los agricultores;
- cuál es el grado de efectividad - relativa y comparativa - de los distintos métodos y medios de comunicación en las diferentes regiones del país;
- cuáles son las actitudes, los conocimientos, la experiencia y las necesidades de los funcionarios técnicos de campo del SIPA en materia de comunicaciones.

3. Con sólo que el DIT no disponga de información en esos renglones, no es posible esperar que formule planes siempre atinados para normar sus actividades.

4. Actualmente, el DIT, por tanto, no puede:

- enunciar, con precisión y certeza, sus objetivos específicos;
- fijar, en orden de importancia, sus distintas funciones;
- optar por una estructura orgánica que permita el mejor cumplimiento de esos objetivos y el más eficiente desempeño de esas funciones;
- formular el presupuesto-programa que norme sus operaciones;
- decidir el tipo y número de funcionarios que en realidad requiere;
- fijar las atribuciones propias de cada uno de esos funcionarios;
- decidir - sobre bases exactas - el tipo y cantidad de equipo y materiales que realmente necesita;
- especificar la clase de local y facilidades que requiere;

- decidir - sobre la base del estudio de los problemas - cuáles son los temas a que debe otorgar prioridad, en qué medida, para qué zonas y en cuáles épocas;
- decidir los tipos, calidades y cantidades de los materiales que debe producir y distribuir;
- establecer en qué órdenes y en cuáles grados debe respaldar los esfuerzos de comunicación de los técnicos de investigación, extensión y fomento del SIPA en relación con los campesinos a los que ellos sirven;
- anticipar medidas que le permitan evaluar sus progresos y limitaciones, de modo que pueda mantener su programa de operaciones en forma útil, eficiente y flexible.

(El DIT, por lo menos parcialmente, ha intentado superar esta situación. Un intento muy meritorio en tal sentido fue, por ejemplo, el realizado por sus secciones de distribución y ayudas visuales para evaluar las necesidades de los agentes de campo en cuanto a algunos materiales de comunicación).

5. Careciendo de la información básica necesaria (público, problemas, medios de comunicación, etc.) la programación racional y eficaz no resulta posible. Mientras el SIPA no disponga de ella, será difícil pensar en un Programa Nacional de Desarrollo de la Agricultura y de la Vida Rural. Y, mientras no exista ese programa, tampoco podrá pensarse en un valedero Programa Nacional de Comunicaciones Agrícolas que sirva para regir las actividades del Departamento de Informaciones Técnicas. Esencialmente, ese parece ser el problema fundamental: no hay, de momento, información suficiente para establecer un sistema de programación eficiente.

Concepto del Papel del Departamento de Informaciones Técnicas

1. Es indudable que el SIPA asigna importancia a su Departamento de Informaciones Técnicas. Lo que puede estar en duda es el concepto que la institución tenga de la misión que corresponde cumplir a dicho departamento.

2. Además de la de planeamiento, que debe ir involucrada en toda actividad, las funciones principales típicas de un buen departamento

de comunicaciones agrícolas podrían ser las siguientes: investigación, producción, distribución, utilización, evaluación, adiestramiento, asesoramiento e intercambio. A cada una de ellas, buscando equilibrio, habría que aplicar un cierto grado de "esfuerzo", entendiendo por tal la suma del empleo del personal, el tiempo y los recursos económicos y materiales. El porcentaje de "esfuerzo" asignado a cada función dependería, principalmente, de los objetivos institucionales y de los recursos humanos y materiales disponibles para cumplirlos.

3. Desde ese punto de vista, la situación presente del DIT del SIPA es, aproximadamente, la que se expresa gráficamente a continuación:

FUNCIÓN	GRADO DE "ESFUERZO" EN PORCENTAJE										
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
- Producción: 45%	████████████████████										
- Distribución: 30%	██████████████										
- Adiestramiento* : 10%	██████										
- Investigación: 10%	██████										
- Evaluación: 5%	████										
- Asesoramiento: 0%											
- Intercambio: 0%											
- Utilización: 0%											

*

(Por tal se entiende en este caso el suministrado - en comunicaciones - por el personal del DIT a los agentes de campo del SIPA. En el orden interno - para su propio personal - el DIT sí tuvo en el período un grado importante de adiestramiento informal).

4. El cuadro revela claramente que hay un predominancia muy marcada de la producción y la distribución sobre las demás tareas. En cambio, funciones como el adiestramiento y la investigación en comunicaciones alcanzan índices comparativamente bajos y la evaluación ocupa el grado más bajo de todos. El DIT no dedica ninguna parte de su "esfuerzo" al asesoramiento, al intercambio y a la utilización. Pueden haber muchas razones para esto pero una de ellas es el hecho de que no ha habido demanda por tales servicios ni de parte de la superioridad ni de parte del personal del campo. Este parece tener conocimientos muy escasos e interés limitado por las comunicaciones. Se encuentra así un desequilibrio pronunciado en el esquema funcional. Esto no es, por sí solo, necesariamente malo ni grave. Pero lo que causa preocupación es que no parecen haber razones valaderas que respalden los porcentajes asignados a cada una de las funciones. El esquema actual parece ser algo caprichoso. Como no proviene de un programa resultante del estudio de las necesidades, puede presumirse que es, más bien, de orden no deliberado o accidental.

5. Analizando ligeramente la producción del DIT, se encuentra que el tipo de materiales que la integran cae dentro de los siguientes porcentajes aproximados:

- Materiales de Comunicación Escrita:	90%
- Materiales de Comunicación Visual:	5%
- Materiales de Comunicación Oral:	5%

6. Es difícil justificar esa exagerada predominancia de los materiales de comunicación escrita cuando se tiene entendido que el grado de analfabetismo en el sector de la población rural a que atiende el SIPA sobrepasa, fácilmente, la marca de 60% y cuando es cosa aceptada que la educación audiovisual objetiva es altamente eficaz en la comunicación con campesinos, aún en el caso de que entre ellos hubiera un grado aceptable de alfabetización.

7. Esa inmoderada predominancia de los materiales escritos - que compromete un porcentaje igualmente alto de los fondos de opera-

ción del DIT - hace de dicha unidad, casi exclusivamente, una unidad editora de folletos. Si se analiza - además de la producción - la composición profesional de su personal y el tipo de equipos con que el departamento está dotado, se llega fácilmente a la misma conclusión.

8. ¿Es esto algo deliberado? ¿Es puramente accidental? ¿De sea el SIPA contar, simplemente, con una oficina de producción de folletos? ¿Prefiere, por el contrario, contar con un departamento bien equilibrado de investigación, adiestramiento, producción, distribución, utilización, evaluación, asesoramiento e intercambio en comunicaciones? Parece no haber una definición formal, una política oficial respecto de este problema clave.

9. Aún, dentro de la misma producción de materiales escritos, se encuentran ciertas predominancias que tampoco parecen tener asidero deliberado en ninguna directiva específica. Así lo indica el siguiente cuadro:

TIPO DE PUBLICACION	PROPORCION DEL COSTO DE PRODUCCION	NUMERO DE UNIDADES DIFERENTES	CANTIDAD TOTAL DE EJEMPLARES
<u>Serie de Experimentación</u> Boletines de alto nivel técnico destinados a informar a los profesionales sobre los resultados de los trabajos de las cuatro estaciones experimentales del SIPA.	60%	8	16.000
<u>Serie de Boletines Técnicos</u> Boletines de nivel técnico medio destinados a profesionales agrícolas y a agricultores progresistas de buen nivel cultural y económico.	28%	16	48.000
<u>Serie de Divulgación Popular</u> Boletines simples destinados a agricultores de nivel cultural y económico bajos. Está dividida la serie en folletos para agricultores y folletos para amas de casa.	10%	24	125.000
<u>Serie de Informes Especiales</u> Trabajos de circulación provisional y limitada destinados a la circulación interna entre el personal del SIPA.	2%	3	900

10. Sumando los porcentajes correspondientes a las dos series expresamente destinadas a agricultores y campesinos, se encuentra la cifra de 38% del costo como asignada a ellos. O sea que el 62% de tal costo es imputable a materiales que no se destinan específicamente a ese público. Esto tampoco parece ser resultado de una política deliberada en tal sentido. Muy probablemente se deba, más bien, al hecho de que la producción de los manuscritos en que se originan las publicaciones no es resultante de planes ni prioridades sino que proviene de la libre iniciativa de diversos autores circunstanciales.

11. ¿Para quién trabaja el DIT, entonces? ¿Para un grupo reducido de expertos agrícolas y agricultores cultos y acaudalados? ¿Para un sector amplio de la población rural de bajos niveles económico y educativo? ¿Para unos y otros? Y, si lo último, en qué medida pretende servir a cada uno de ellos y en qué juicio basa esa medida?

12. La comunicación escrita tiene utilidad en el desarrollo de la agricultura pero, ni aún en países con población rural altamente alfabetizada, puede constituir el único medio informativo deseable. ¿Por qué, entonces, el DIT se ha concentrado en ella?

13. Estos y otros factores conducen a pensar que, en realidad, el SIPA no ha llegado aún a definir, con claridad y precisión, qué y cuánto espera de su Departamento de Informaciones Técnicas. La misión del DIT - los rangos de sus funciones, sus objetivos de largo y corto plazo, etc. - todavía no han sido definidos ni con detalle, ni con seguridad.

Ubicación del DIT en el Patrón Administrativo del SIPA

1. En el organigrama general del SIPA, el DIT aparece como un Departamento subordinado a dos de las cuatro Divisiones: Investigación y Extensión. En la práctica, sin embargo, parece ocurrir lo siguiente:

- a) que el DIT tiene que servir no sólo a Investigación y a Extensión sino también a Fomento Agrícola y Fomento Ganadero;
- b) que, a pesar de ello, los fondos con que opera el DIT parecen provenir casi exclusivamente de una cuenta perteneciente al presupuesto de la División de Extensión;
- c) que ni las Divisiones de Investigación y Extensión, en realidad, mantienen una supervisión estrecha de las operaciones del DIT;
- d) que hay una línea informal de contacto directo entre el Departamento de Informaciones y la Dirección Técnica de la que dependen las Divisiones citadas;
- e) que el hecho de que exista esa línea de contacto directo no significa que la Dirección Técnica se dedique, realmente, a una supervisión estrecha y permanente de las operaciones del DIT.

2. Estos hechos suponen lo siguiente:

- a) que hay una indefinición poco deseable en la línea de mando;
- b) que, consecuentemente, no hay una verdadera supervisión permanente y estrecha de las operaciones del DIT, lo que, virtualmente, obliga a éste a operar por su cuenta y riesgo;
- c) que hay una financiación unilateral de los servicios del DIT por una División cuando éste, en realidad, suministra servicios multilateralmente a las cuatro Divisiones del SIPA;
- d) que, por su volumen y naturaleza, la función de comunicación dentro del SIPA parecería escapar, natural e inevitablemente, las limitaciones jerárquicas de un simple departamento, tendiendo a operar como un servicio general de alto nivel.

3. Una de las varias consecuencias posibles de dicha situación administrativa es la de que el DIT atiende a cada División en una proporción no determinada por ninguna instrucción específica de la superioridad. El cuadro siguiente ilustra este concepto:

Receptor de los Servicios del DIT	Porcentaje Aproximado
División de Investigación	35%
División de Extensión	35%
División de Fomento Agrícola	20%
División de Fomento Ganadero	10%

4. ¿Desea el SIPA, específicamente, que esto sea así? ¿Preferiría que sea de otro modo? Tampoco en esto parece haber una política oficial definida.

Falta de Personal Especializado

1. Al operarse la conversión del SCIPA en SIPA, el DIT recibió algunos funcionarios provenientes del anterior Departamento de Información y funcionarios provenientes de otras unidades del Ministerio de Agricultura y de otros organismos cooperativos. En este proceso, no siempre recibió el tipo de funcionarios más indicados para el desempeño de las diversas tareas especializadas de comunicación.

2. En cierto momento, hubo una tendencia a asignar a las jefaturas de sección del DIT a algunos ingenieros agrónomos. Es siempre deseable que tal oficina cuente con personal de nivel académico preparado en las ciencias agronómicas. Sin embargo, no es necesariamente preferible que ello ocurra. No en todos los casos, por lo menos. Las tareas de comunicación se apoyan, principalmente, en las ciencias sociales y pedagógicas y en destrezas de información basadas en diversos artes y oficios. Este tipo de conocimientos no forma parte de la preparación académica de los ingenieros agrónomos. Ciertamente es, sin embargo, que algunos de ellos han adquirido tales conocimientos en forma empírica o por procesos de adiestramiento informal de corto plazo. Pero, por lo general, esos son casos excepcionales adjudicables, más bien, a una loable vocación personal de ciertos profesionales agrónomos.

3. Un ejemplo del problema citado en el párrafo anterior es el nombramiento de algunos especialistas regionales de información practicado en personas cuya idoneidad en materia de comunicaciones parece cuestionable.

4. En el DIT, la falla mayor en cuanto a personal no se presenta mayormente al nivel de funcionarios subalternos sino al nivel de jefaturas seccionales o, más bien, de especialidades. El DIT no cuenta con expertos especializados en comunicación oral, visual y escrita, provistos de adiestramiento formal en comunicaciones, o de larga experiencia vocacional en tal campo, o de ambos factores. La ausencia de tales especialistas supone, entre otras cosas, que el jefe y el subjefe de la oficina llevan sobre sí - además de sus múltiples tareas administrativas - la carga de originar un porcentaje desmesurado de la acción creativa de la oficina. Ello, por supuesto, les impide dedicar tiempo a otras tareas técnico-administrativas de suma importancia - como la investigación, el planeamiento, la evaluación, etc. - que están casi totalmente abandonadas.

5. Sin contar con funcionarios idóneos y especializados en los principales ramos de la comunicación, el DIT no podrá cumplir una tarea verdadera y profundamente útil al servicio de los 400 y más técnicos que, de entre los 1,200 y más empleados del SIPA, son los que tienen contacto directo y continuo con la población rural.

6. Ilustra la situación descrita el cuadro que figura a continuación. Debe señalarse que este cuadro no constituye en ningún momento, una tabla de calificación individual del personal. Se han tomado en cuenta sólo dos valores por ser menos difícilmente mensurables: la experiencia práctica, según el número de años de cultivo del oficio de comunicador agrícola y el adiestramiento formal recibido. Aún así, ambos factores son relativos, principalmente porque no pueden establecerse comparaciones justas entre un oficio y otro ni entre los grados de importancia de cada una de las tareas citadas. Para poder juzgar a los funcionarios, realmente, habría que incluir otros factores mensurables y muchos otros factores imponderables, como el talento, el espíritu de trabajo, la disciplina, la aptitud para trabajar en grupo, la actitud hacia la institución y hacia el oficio, etc. Por tanto, el cuadro no traduce, en ningún momento, un juicio valorativo sobre los méritos de cada uno de los funcionarios. Es apenas una guía indicativa relativa de su experiencia y su adiestramiento dentro del campo específico de la comunicación agrícola. Los datos fueron consignados por el asesor sobre la base de preguntas formuladas - con esas salvedades - a la jefatura del DIT. Esta información está destinada, exclusivamente, a poner de evidencia gráficamente la gran necesidad que hay de adiestrar al personal del DIT.

El cuadro citado es el siguiente:



F U N C I O N A R I O	EXPERIENCIA PRACTICA				ADIESTRAMIENTO FORMAL			
Jefe del DIT		M					B	
Subjefe del DIT			B					N
Secretaria de la Jefatura			B					N
Jefe de Publicaciones				N				N
Editor de Extensión		M						N
Editora de Eco. Dom.		M					B	
Jefe de Audiovisuales				N				N
Dibujante 1	A				A			
Dibujante 2		M					B	
Jefe de Distribución				N				N
Ayudante				N				N
Secretaria				N				N
Asistente				N				N
Jefe de Mercados		M						N
Ayudante		M						N
Auxiliar de Pr. y Rad.				N				N
Secretaria				N				N
Jefe de Equipos y Mat.		M						N
Operador de Mimeó. 1	A							N
Operador de Mimeó. 2		M						N
Compaginador				N				N
Jefe de Producción		M				M		N
Operador de Multilith			B					

A = Alto Grado B = Bajo Grado
M = Mediano Grado N = Ninguno

7. Resumiendo el cuadro, se encuentran las siguientes cifras:

- Funcionarios con Alto Grado de Experiencia:	2 = 8.7 %
- Funcionarios con Mediano Grado de Experiencia:	9 = 39.1 %
- Funcionarios con Bajo Grado de Experiencia:	3 = 13.1 %
- Funcionarios sin Ninguna Experiencia:	9 = 39.1 %
	23 = 100 %
- Funcionarios con Alto Grado de Adiestramiento:	1 = 4.4 %
- Funcionarios con Mediano Grado de Adiestramiento:	1 = 4.4 %
- Funcionarios con Bajo Grado de Adiestramiento:	3 = 13.1 %
- Funcionarios sin Ningún Adiestramiento Formal:	18 = 78.1 %
	23 = 100 %

Ausencia de un Sistema de Adiestramiento

1. La comunicación agrícola, tomada como actividad profesional especializada, es una disciplina sumamente nueva en todos los países de América Latina. El DIT, por tanto, no cuenta con un "mercado" profesional de comunicaciones con márgenes amplios dentro de los cuales pueda escoger los especialistas que precisa.

2. Siendo esto así, tiene el DIT una necesidad imperiosa de capacitar a su propio personal y tiene, además, la obligación de contribuir a la formación profesional de comunicadores agrícolas en el Perú. Para ello debe establecer un sistema amplio y permanente de adiestramiento destinado a tres sectores - y diversos niveles - de público: a) personal de campo del SIPA; b) estudiantes universitarios de ciencias agronómicas; c) su propio personal. Este adiestramiento puede ser de orden local y puede también operarse, en ciertos casos, en el extranjero. Puede ser de nivel general y superficial o de orden inten-

sivo y especializado. Pero, en todo caso, debe formar parte regular e importante de las operaciones del DIT y debe ser admitido como elemento integrante de una política institucional permanente y deliberada y no como cuestión circunstancial o como simple instrumento de estímulo y compensación individual.

3. Respecto de este planteamiento y a pesar de existir ya un Departamento de Adiestramiento general para todo el SIPA, es poco lo que el DIT ha podido hacer y lograr hasta la fecha en materia de capacitación del personal de campo en comunicaciones. El DIT, concretamente, no tiene ningún funcionario específica y exclusivamente dedicado a tareas de adiestramiento en comunicaciones.

Inadecuado Nivel de Remuneraciones

1. El régimen de remuneraciones del DIT acusa índices poco satisfactorios. El promedio de sueldos es bajo per se y, lo que es peor, no parece guardar relación con los niveles correspondientes a otras unidades dentro del propio SIPA. Además, hay algunos casos de diferencias de remuneración entre unos funcionarios y otros en el mismo DIT que han provocado cierto grado de malestar.

2. Entre las causas probables de ello, además de cualquier insuficiencia de fondos, pueden estar otras dos: a) las dificultades propias de todo proceso de transformación institucional; y b) el hecho de que todavía no se adjudica un "status" profesional ni un nivel jerárquico adecuado a quienes se ocupan de tareas de comunicación.

3. Entre los efectos de esa política de salarios, pueden estar los siguientes: a) desmoralización del personal; b) rendimiento decreciente; c) posibilidad de que algunos funcionarios se aparten del DIT en busca de mejores oportunidades de trabajo; d) imposibilidad de lograr la profesionalización de los empleados que - exentos de estímulo monetario - pueden considerar la comunicación agrícola como una simple ocupación transitoria.

4. Afortunadamente, hasta el momento, pese al bajo nivel de remuneraciones, el rendimiento del personal, en promedio, ha sido alto. Ello, probablemente, se debe a la buena actitud de los funcionarios, a su afán de trabajo y al espíritu de cuerpo y mística de servicio que ha sabido insuflarles la jefatura del DIT. Sin embargo, tal situación no puede prolongarse indefinidamente sin peligro de que se resienta seriamente la estructura operativa del departamento.

Débil Relación entre el DIT y el Personal de Campo

1. Un buen departamento de información agrícola no es ni una imprenta ni una agencia de propaganda. Es, ante todo, un instrumento de apoyo didáctico a las necesidades de comunicación del personal de campo. Quien ha de comunicarse con los agricultores, los ganaderos, las amas de casa y los jóvenes campesinos no es el Departamento en sí, sino los agentes de campo del SIPA. El DIT debe ser el proveedor de capacitación en comunicaciones y de "munición" para que los agentes de campo puedan comunicarse con más personas, en menos tiempo, más eficientemente.

2. Desafortunadamente, aún no se encuentran en el DIT señales de que sus operaciones estén muy encajadas dentro de ese concepto. Las relaciones que hay entre el Departamento y el personal de campo parecen débiles. El DIT no dispone de información proveniente de los agentes ni proporciona a éstos todo el adiestramiento y todos los medios y materiales que necesitan para incrementar y mejorar su impacto como comunicadores. No hay siquiera la suficiente flexibilidad administrativa y presupuestaria suficiente para que el personal del DIT esté en contacto estrecho y constante con el campo. Tampoco parece que hubiera en el personal de campo una noción cabal de lo que es el DIT y de la forma en que puede servirlo.

Otros Problemas

1. Los anteriores son los 8 problemas que el asesor considera como los principales. Llegó a identificarlos a través de sus observaciones y, principalmente, por análisis de la situación efectuado con el Jefe del DIT.

2. Además de esos 8 problemas mayores, el asesor consideró de interés pedir a los jefes seccionales que enunciaran libremente los problemas que ellos identifican en sus operaciones. Así lo hicieron y el asesor consigna seguidamente, en forma textual, esas opiniones. No formula objeciones contra ellas ni se solidariza con las mismas. Simplemente - libres de enjuiciamiento por terceros - las reproduce a continuación:

- Publicaciones

(Ing. Falconí)

- 1) "Falta de personal de secretariado, lo que redundo en lentitud de producción de originales".

- 2) "Inadecuado abastecimiento de útiles de escritorio".
- 3) "Inadecuada existencia y abastecimiento defectuoso de materiales de referencia técnica para fines editoriales".
- 4) "Inadecuado reconocimiento de los derechos del editor cuando éste actúa como autor original, o compilador de una publicación".
- 5) "Reconocimiento defectuoso de la jerarquía de los cargos y de los rangos profesionales".
- 6) "Falta de oportunidades de superación y de promoción".

- Producción

(Sra. Solís)

- 7) "Falta de equipo propio de fotomecánica para producir negativos y placas de reproducción offset, así como equipo de encuadenación y engrampado".
- 8) "Falta de existencias amplias y permanentes de materiales para impresión".
- 9) "Insuficiencia de espacio y facilidades en el local, lo que obliga a dividir las unidades mecánicas de producción".
- 10) "Carencia de personal adiestrado y especializado en el empleo de máquinas de composición tipográfica".

- Equipos y Materiales

(Sr. Vargas)

- 11) "Falta de una secretaria administrativa".
- 12) "Falta de adiestramiento para el personal de la sección en operación, mantenimiento y reparación de equipos de reproducción impresa y de proyección cinematográfica."

13) "Falta de una máquina impresora "Multilith".

14) "Falta de un mimeógrafo".

- Distribución

(Sr. Manzanares)

15) "Falta de recursos económicos para que el personal de la sección pueda viajar al campo con fines de indagación de necesidades y evaluación de comunicaciones".

16) "Insuficiencia de fondos necesarios para efectuar una distribución más rápida y eficiente de los materiales producidos".

- Audiovisuales

(Sr. Arrarte)

17) "Insuficiencia en la cantidad de ejemplares de las publicaciones que se editan con relación a las necesidades de campo".

18) "Falta de cooperación de los agentes de campo ante los intentos de indagación sobre necesidades y evaluación de comunicaciones".

- Mercados

(Sr. Fiestas)

19) "Falta de fondos para acelerar el despacho de informes cotidianos de mercado al interior del país".

20) "Insuficiencia de fondos para sufragar transportes locales que permitan una más rápida obtención de los datos de mercados en Lima."

21) "Falta de personal auxiliar que pueda ser asignado permanentemente de 6 a 10 de la mañana para poder estar al tanto de las fluctuaciones del mercado".

2. El asesor considera que los 21 problemas señalados por los

jefes seccionales tienen indudable importancia. Sin embargo, considera también que, una vez que se resuelvan los 8 problemas que él ha identificado como principales, será mucho más viable el encontrar solución para los demás. Por el contrario, el asesor no cree que sería atinado resolver algunos de los 21 problemas menores antes de haber resuelto los 8 problemas que él identifica como mayores. Por ejemplo, hipotéticamente hablando, no sería prudente adquirir ahora el costoso equipo fotomecánico sugerido por la señora Solís, para que - después de un estudio de campo - la evidencia estadística obligue al DIT a mantener bajas o a disminuir sus operaciones de reproducción impresa. Puede, por otro lado, haber alguna excepción a este criterio. Por ejemplo, cualquiera que vaya a ser la organización final del DIT, es indudable que adquirir ahora algunos equipos para producir ayudas visuales fotográficas no podría reputarse, más tarde, como una inversión contraproducente o inútil.

IV.- RECOMENDACIONES

IV.- RECOMENDACIONES

Sería posible formular diversas soluciones teóricas para cada uno de los problemas enumerados en el capítulo anterior. Sin embargo, el asesor considera que hay algunas medidas prácticas mayores que pueden conducir a un mejoramiento radical del DIT. Entre ellas están las siguientes:

1. Que se acelere la terminación del programa nacional global de desarrollo agropecuario del SIPA.

2. Que, mientras se perfeccione ese programa, el DIT, con ayuda de otras dependencias del SIPA, lleve a efecto una encuesta, breve y sencilla, sobre factores de comunicación a fin de obtener - de los agentes agrícolas de todo el país - información y opiniones sobre:

- a) las principales características del público;
- b) los principales problemas de los agricultores y de las amas de casa en cuanto a su forma de vida y sus tareas de producción;
- c) la efectividad relativa y comparativa de los distintos métodos y medios de comunicación que usan y que podrían usar los agentes de campo;
- d) las actitudes de los agentes de campo respecto de las responsabilidades de comunicación;
- e) las necesidades de adiestramiento en comunicaciones y de materiales de comunicación de los agentes de campo.

3. Que, sobre la base de ese programa y de dicha encuesta, el SIPA decida la nueva estructura que debe tener el DIT, incluyendo especificaciones detalladas y de largo y corto plazo sobre factores como los siguientes:

- a) objetivos;
- b) funciones;
- c) personal;
- d) atribuciones;
- e) presupuesto-programa;
- f) equipo y materiales;
- g) local y facilidades

4. Que, el SIPA estudie preferentemente la posibilidad de colocar pronto las tareas de comunicación al nivel de un "Servicio General" similar, en rango y en alcance, al de Administración y, por tanto, directamente dependiente de la Dirección Técnica.

5. Que, coincidentemente con lo anterior, la financiación de las operaciones de comunicación se haga, multilateralmente, con fondos de las cuatro Divisiones, de la propia Dirección Técnica y de otras fuentes, pero con autonomía fiscalizada en su utilización.

6. Que, similarmente, el SIPA eleve la jerarquía técnica y administrativa de la función de comunicaciones y redefina la misión de ésta en el cuadro general de las operaciones institucionales, asignándole un más alto valor profesional.

7. Que, paralelamente, se haga un esfuerzo por elevar - previo estudio individualizado - el nivel de remuneración del DIT de modo que éstas sean atractivas y equitativas.

8. Que el SIPA asigne al DIT recursos propios fijos para mejorar la calidad de su personal mediante procesos de adiestramiento - en el país y en el exterior - subordinados a las necesidades del Departamento pero no sujetos a consideraciones de simple estímulo personal o compensación.

9. Que el DIT estudie la conveniencia de incrementar su trabajo en el campo de la comunicación visual y, simultáneamente, de reducir sus actividades en el orden de la comunicación escrita.

10. Que el DIT estudie la conveniencia de disminuir un poco el grado de importancia actualmente asignado a la producción, dando, al mismo tiempo, más énfasis al adiestramiento, al asesoramiento, y al intercambio, así como atribuyendo importancia a la investigación, a la utilización y a la evaluación en comunicaciones.

11. Que el DIT estudie la forma de fomentar una más estrecha y constante relación entre el personal de campo y el del DIT.

12. Que, mientras se efectúa la encuesta que permitirá diseñar racionalmente una estructura orgánica adecuada, el DIT reajuste su esquema administrativo en la siguiente forma:

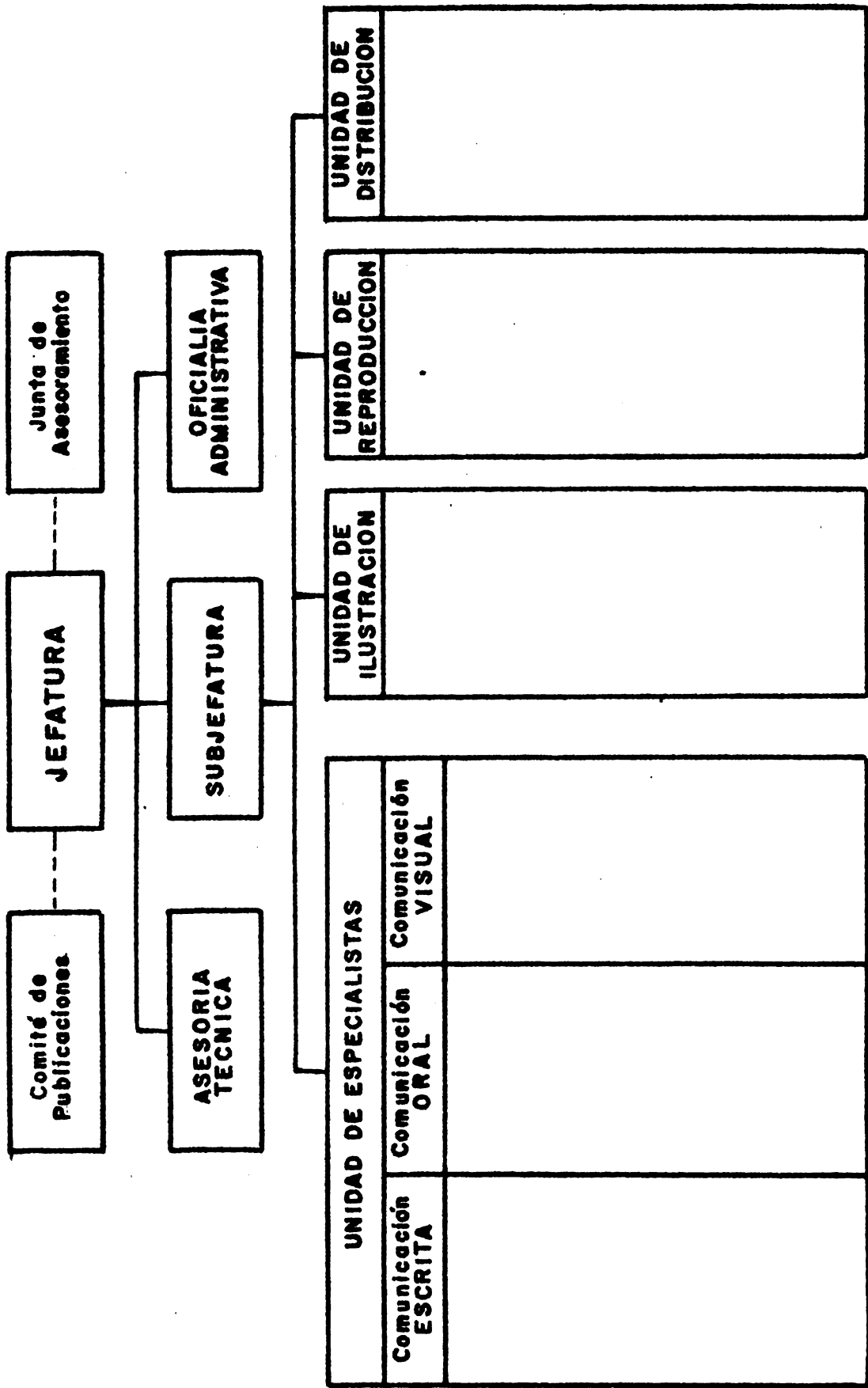
a) Estableciendo una Asesoría Técnica, a cargo de un experto en

comunicaciones, quien se dedicaría predominantemente a las funciones de Adiestramiento, Asesoramiento e Intercambio.

- b) Estableciendo una Oficialía Administrativa, a cargo del actual Encargado de Equipos y Materiales, quien tendría la responsabilidad de las funciones administrativas de Abastecimientos, Caja y Control, Mantenimiento y Transportes.
- c) Asignando a la Subjefatura las funciones de Investigación, Planeamiento y Evaluación.
- d) Concentrando en la Jefatura la Administración General y la Supervisión de la Producción, Distribución y Utilización.
- e) Redistribuyendo el personal actual en cuatro unidades mayores: Especialistas, (Comunicación Escrita, Comunicación Oral y Comunicación Visual) Ilustración, Reproducción y Distribución, lo cual significaría la anulación de las actuales unidades.
- f) Manteniendo el actual Comité de Publicaciones pero estableciendo, paralelamente, una Junta de Asesoramiento integrada por expertos en comunicaciones del campo agrícola y no agrícola (publicidad comercial, educación fundamental, etc.) quienes se reunirían un mínimo de tres veces al año para ayudar al DIT a planear y revisar sus operaciones.
- g) Reincorporando al fotógrafo y al operador de unidades móviles del antiguo Departamento de Información del SCIPA, siempre que el Departamento de Relaciones Públicas lo considere factible.

En principio, esta estructura provisional - a excepción del Asesor Técnico que parecería financiable mediante la ayuda de USOM/Perú - no supondría personal adicional. Además, se prestaría para facilitar la estructura definitiva que resulte deseable a raíz de la encuesta recomendada. Desde luego, el reajuste que se propone no significaría únicamente la redistribución de la gente y el cambio de nombres de los cargos. Supondría también la especialización en funciones y la integración de las distintas tareas dentro de un mejor proceso de operaciones. También involucraría, probablemente, algunos cambios en el uso del local. Según este encaje, bajo la supervisión del Jefe, del Subjefe y del Asesor - según la función de que se trate - el equipo de Especialistas en Comunicaciones originaría las tareas que luego, escalonadamente, se ejecutarían por acción de las unidades de Ilustración, Reproducción y Distribución.

El organigrama que va a continuación ilustra el reajuste estructural que se propone:



A N E X O

LISTA DE REFERENCIAS CONSULTADAS

- Organización Técnica del SIPA - Funciones y Lineamientos Generales para la Formulación del Programa de Trabajo - Dirección Técnica del SIPA - Abril de 1961.

- Siete Meses de Actividades del Departamento de Información Técnica - Informe de la Jefatura del DIT - Mayo a Noviembre de 1961.

- Informe Trimestral del Departamento de Información Técnica del SIPA - Julio a Septiembre de 1961.

- Informe de Actividades del Departamento de Información Técnica del SIPA - Mayo 3 a Julio 3 de 1961.

- Qué Hace Cada Persona - Breve Descripción de Labores Principales de los Funcionarios del DIT del SIPA.

- Presupuesto del Departamento de Información Técnica para Producción de Publicaciones de Julio a Diciembre de 1961.

- Report and Recommendations on the Establishment of a Department of Agricultural Information in the Servicio de Investigación y Promoción Agraria del Perú - Calvert Anderson, Jefe del Servicio de Intercambio Científico del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA en colaboración con Carlos Prato, Jefe de Información del PCEA del Perú - Enero 16 de 1961.

IICA. 3025
630.6
157 I. I. C. A.

Apuntes y sugerencias sobre el de
partamento de informaciones....

FECHA	PRESTADO A
	<i>W. H. Kelly</i>

IICA 3025
630.6
157

Instituto Interamericano de
Ciencias Agrícolas.

Apuntes y sugerencias sobre el
departamento de informaciones
técnicas del SIPA.



IMPRESO TALEPES
DIT

IICA CH