IICA-CIDIA

IICA
D10
395

IICA-CIDIA
IICA
DIO
34 c

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE EXTENSION

Hernán Frías Moran
Asesor en Extensión Agrícola

Rafael Carvajal
Técnico de la UIAOR (SEIECA

San Cristóbal, R. D.
Junio, 1967

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE EXTENSION

1. PRESENTACION.

El presente estudio constituye un objetivo instrumental del Proyecto 012 Extensión Agropecuaria, el cual forma parte del Plan General de Asesoría del Sub-Programa Tecnificación Agropecuaria del Programa Integral de Desarrollo Agropecuario de la República Dominicana.

El nombre de este estudio da una idea muy clara en que consiste: constituye una investigación del grado de desarrollo que el Servicio Nacional de Extensión, tiene como institución.

El diseño preliminar del estudio fué elaborado por el Coordinador del Proyecto de Extensión del IICA, Ing. Hernán Frías Morán. En él se estableció que para medir el grado de desarrollo de una institución, es preciso conocer la situación en que se encuentran sus componentes fundamentales, proponiendo que debieran considerarse como tales, los siguientes:*

a. Filosofía.

b. Poder legal gubernamental, político, gremial, financiero y de los medios masivos de comunicación.

c. Sociedad a la cual sirve.

d. Ecología social en relación al personal.

e. Técnica.

f. Producto.

g. Planificación.

* En Ramsay, Frías, Beltrán-Extensión Agrícola pp.276-279, se describen algunos de estos componentes. En Frías Morán, Hernán - Un Método para la Acción del IICA en pro del fortalecimiento del Sistema Institucional del Sector Rural de un País. Mimeógrafo - Agosto 1974. Se hace una breve descripción de todos los componentes.

00000940

h. Organización.

i. Dirección.

j. Administración y Educación del Personal.

k. Comunicación Administrativa.

l. Presupuesto.

m. Futuro (perspectiva de la Institución para un Plazo de 25 á 30 años).

Esta base teórica para la investigación fué discutida en varias reuniones, primero con el personal directivo del Departamento de Extensión, luego en otras de más alto nivel a la que acudieron, además de dicho personal, representantes autorizados del Fondo Especial de Desarrollo Agropecuario y de la ex-Oficina de Planificación, Coordinación y Evaluación. En estas reuniones se acordó considerar, como fundamentales, los componentes antes señalados y la conveniencia de que el Diagnóstico Institucional permitiera conocer su situación en el Servicio Nacional de Extensión.

Finalmente, en dichas reuniones se acordó el procedimiento a seguir y se dió la responsabilidad para su ejecución al Jefe de la Oficina de Investigaciones Aplicadas y Organización Rural del Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuarias y al Coordinador del Proyecto de Extensión del IICA.

El estudio se inició en estrecha colaboración entre los dos principales responsables. Debido a la promoción del Jefe de la Oficina de Investigaciones Aplicadas a la Sub-Dirección

de Capacitación, el trabajo en equipo se interrumpió durante cuatro meses, hasta la contratación del Experto en Investigación Social, Rafael Carvajal, con la cooperación de quien ha procesado, analizado e interpretado los datos.

Las hipótesis y sub-hipótesis fueron formuladas de común acuerdo por los dos principales responsables del trabajo, Hernán Frías, Rafael Carvajal y por las contrapartes del primero, como Consultor: Fausto Díaz, Teófilo González, Alejandro Taváres, Carlos Guillén, Efraín Toribio, Amparo Vittini, José Eduardo Contín y César Franjul.

Las encuestas y entrevistas de los funcionarios de los distintos niveles se llevaron a cabo en octubre y noviembre de 1975. El procesamiento de los datos se inició a partir de diciembre del mismo año. En agosto de 1976 se redactó el informe final del Estudio.

2. POR QUE DEL ESTUDIO.

Las razones que nos llevaron a hacer este estudio fueron, fundamentalmente, dos:

a. No se concibe el Desarrollo Rural de un País sin la realización de una consistente labor de Extensión Rural.

b. No se concibe la realización de una consistente labor de Extensión Rural sin la existencia de un Servicio Nacional de Extensión Rural, bien desarrollado.

Para llegar a estas razones, partimos del hecho que la estrategia global de Desarrollo Rural debe procurar la realización de acciones coordinadas, en relación a cinco elemen-

tos fundamentales.

a) Formulación de las políticas agrícolas (en cuanto a Reforma Agraria, consumo, producción, importación y exportación de productos agropecuarios, comercialización y crédito).

b) Desarrollo Institucional de los organismos que conforman el Sector Agrícola Público.

c) Creación, experimentación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.

d) Organización de las comunidades rurales.

e) Ampliación de la frontera agrícola y el mejoramiento de las tierras en uso, especialmente mediante su transformación en regadío. Una estrategia global que deje de considerar sólo a uno de estos elementos, lleva en sí el germen de su deficiencia. Aquella que no toma en cuenta, sino dos o tres de ellos no debe considerarse como estrategia global. Y por fin, otra que considere sólo a uno de éstos pasa a ser completamente ilógica. ¿Por qué hemos traído a colación los elementos en que debe basarse una estrategia global para el desarrollo rural? ¿Qué relación tienen éstos, con las dos razones que justifican la necesidad de llevar a cabo el presente estudio?

Las principales relaciones, a nuestro parecer, son las siguientes:

a) El Servicio de Extensión Rural es la institución clave para lograr la transferencia tecnológica y para orientar la creación y experimentación de tecnología agropecuaria. En el presente estudio se procurará establecer la medida en que el Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria cumple con estos cometidos.

b) El Servicio de Extensión Rural es el organismo clave para promover la organización de las comunidades rurales. La investigación procurará determinar la dedicación del Servicio en este sentido.

c) El desarrollo institucional del Sector Agrícola Público, está en gran parte determinado por el desarrollo que alcance el Servicio de Extensión. Porque éste debe ser, de todos cuantos existan en el Sector Agrícola Público, el que tenga mayor capilaridad, es decir, aquél que llegue a todos los lugares del campo dominicano.

d) El desarrollo institucional de una organización, sólo puede lograrse si se mejoran todos sus componentes. El punto de partida para procurar este mejoramiento, es conocer su situación actual. Esto constituye el objetivo fundamental del diagnóstico. Por ello, hemos dicho, que se trata de un objetivo instrumental.

En resumen, sólo el conocimiento de la situación de cada uno de los trece componentes institucionales del Servicio Nacional de Extensión, nos puede dar la luz necesaria para determinar lo que habrá de hacerse para mejorarlos. Lo contrario, sería andar a tientas en la obscuridad de la noche.

3. MARCO TEORICO.

3.1. Definición.

El desarrollo institucional, al igual que el desarrollo general de un país, es un proceso universal, circular, de efectos acumulativos, en el cual todas las cosas son causa y efecto de las demás. Por ello, para alcanzarlo, poco se ganaría con mejorar algunos y dejar otros en un completo estado de deficiencia.

Pongamos un ejemplo para demostrar este importante aserto. Un servicio de investigaciones logra reunir un buen y completo equipo de investigadores, a quienes se les suministran los medios y fondos necesarios para realizar su labor. ¿Qué sucedería, si a pesar de ello, a estos técnicos no se les garantiza una carrera para toda la vida? ¿Qué pasaría si no se establece una escala de grados y sueldos, para ascender en la cual, sólo se requiere cumplir con estas dos condiciones: dedicación al trabajo, y realización de una labor

eficiente? Y, en el supuesto caso de que esto se alcanzara. ¿Trabajarían tranquilos, si no tuvieran una previsión, que le permitiera vivir después de haber llegado a la vejez, o estuvieran imposibilitados de trabajar?

La ausencia de cualquiera de las condiciones, interrogadas en el párrafo anterior, provocaría la inestabilidad de estos técnicos en sus cargos. Una institución que nos dé seguridad del empleo, y no disponga de las condiciones necesarias para lograr la estabilidad de su personal, de las cuales, a modo de ejemplo, sólo hemos mencionado unas pocas; nunca logrará desarrollarse.

3.2. Los grados de desarrollo institucional.

Hemos dicho que hay tal semejanza entre el proceso de desarrollo general y el desarrollo institucional, que con una misma definición se puede caracterizar a ambos. Lo único que varía es el ámbito al cual se refieren. Para el primero, lo es el país en su compleja totalidad, y para el segundo, lo es una o más de sus instituciones. Uno de los errores más generalizados de los autores de estudios sobre desarrollo general, económico o social; es clasificar a los países en dos grandes grupos: países desarrollados y países sub-desarrollados. Porque, ne-

cesariamente una clasificación con sólo dos categorías, debe reunir en cada una de ellas a un alto número de países, con un grado tan heterogéneo de desarrollo, que hace que tal agrupación no sólo no tenga ningún objeto, sino constituya una distorsión de la verdad. Más claro es aún, el error que ellos cometen, al haber cambiado, para no herir susceptibilidades, la denominación de sub-desarrollado, por vías de desarrollo; porque, ello estaría indicando que todos los países que no han alcanzado el grado de desarrollo, están en vías de alcanzarlo. ¿No hay entonces, países, en los cuales el desarrollo está estancado? Y aún más ¿No hay países que, lejos de estar en vías de desarrollo, están en vías de un mayor sub-desarrollo?

Un tercer error que se comete, en estas generalizaciones, es calificar el desarrollo, sin definir previamente algo esencial en todo proceso; el período total que comprende, y las divisiones del mismo, en aquellos casos en que el desarrollo haya adquirido un comportamiento distinto, en determinadas etapas de su transcurso.

Para la calificación del grado de desarrollo institucional, nosotros proponemos dos escalas, que habrán de

usarse simultáneamente. La primera implica un corte sincrónico, a fin de precisar el grado de desarrollo institucional, al momento de su ejecución, en relación a un modelo.

La segunda es un corte diacrónico para conocer la tendencia o dinámica de este desarrollo, dentro de un período determinado.

3.2.1. Primera calificación.

Proponemos las cuatro categorías, que se describen a continuación, para clasificar el estado actual del proceso de desarrollo institucional, en relación a un modelo de institución desarrollada.

3.2.1.1. Gestación.

Existe la intención de crear un organismo regional o nacional. Hay dos caminos para ello:

i. Elaborar un conjunto de ideas para el establecimiento de un servicio y de allí pasar al estado siguiente, es decir al de desarrollo incipiente.

ii. Desarrollar un programa piloto. Es obvio, que en el primer caso no pueda caracterizarse el estado de gestación; la institución existe sólo en el plano de las ideas. Su primera forma tangible la adquiere en el estado siguiente. En consecuencia, sólo representaremos este estado, cuando él adquiere la forma de pro-

grama piloto.

En breves términos, la situación de los distintos componentes de una institución en estado de gestación, en forma de programa piloto, es como sigue:

a. Filosofía.

Puede estar totalmente elaborada o en formación.

b. Poder.

Es determinante para pasar al estado de desarrollo siguiente. Sin embargo, es totalmente independiente del presente estudio. Es decir, puede tener el máximo poder, como carecer de él, en forma casi absoluta.

c. Sociedad.

Ella constituye, necesariamente, una muestra de la sociedad que debe servir en el futuro, y las relaciones con ella son incipientes.

d. Ecología social.

Dado el carácter de piloto de este estado, cualquier medida de este factor conduciría a error. Porque, lo normal será que, cuando la institución alcance la magnitud proyectada, la ecología social del personal, en cuanto al medio donde viva, de trabajo y de transporte, tenderán a desmejorarse, en lugar de mejorarse.

e. Técnica.

En el mejor de los casos el personal podrá tener los

conocimientos de la técnica; pero carecerá de la destreza necesaria para aplicarla. En consecuencia, ella será muy rudimentaria.

f. Producto.

El producto, no sólo estará limitado en cantidad, incluso considerándolo en forma proporcional, sino será esencialmente deficiente en calidad. La relación costo-beneficio, debido a la limitada magnitud del programa, será desfavorable.

g. Planificación.

Existe la posibilidad que alcance un alto grado de desarrollo, debido a dos circunstancias fundamentales:

i. El universo, para el cual hay que planificar, es necesariamente muy limitado, por lo tanto: factible de reconocer, fácil para determinar la prioridad de los problemas que lo afectan. Y sencillo el análisis de éstos y la formulación de sus soluciones.

ii. Un programa piloto dispone para la planificación de recursos: humanos, de medios y de fondos, en proporción al universo que debe considerar, muchas veces superiores a los que tendría, si estuviera generalizado en todo el país.

h. Organización.

La estructura de un programa piloto difiere mucho de la que deberá tener el servicio, una vez que se haya hecho extensivo para una región o país. Por lo que no debe prestarse, en este estado, mayor atención a este componente, el cual será muy importante en los siguientes.

i. Dirección.

El programa piloto se ha establecido con una determinada filosofía, estructura y plan de trabajo. El personal es el mínimo, por ello quien sea responsable de su dirección, ejercerá sobre él una supervisión muy estrecha. Por todas estas circunstancias, la dirección tenderá a ser autoritaria. La participación del personal en la dirección y formulación del programa será, prácticamente inexistente.

j. Administración y educación del personal.

El personal, dado el carácter de piloto del programa, será temporal. Por ello, no habrá mayor preocupación por este importante componente institucional.

k. Comunicación administrativa.

Prevalecerán las comunicaciones informales, a ba-

se de reuniones no programadas y entrevistas. La comunicación escrita quedará reducida a su mínima expresión. Se carecerá de un sistema de informes.

l. Presupuesto.

En un programa piloto no existen, generalmente, limitaciones de orden presupuestario. Los fondos alcanzan para los gastos previstos. Hay flexibilidad para usarlos y agilidad para obtenerlos.

m. Futuro.

Si no existe todavía institución, mal podría existir la percepción de lo que ella sería al cabo de 25 á 30 años.

CONCLUSION.

En un programa piloto, todos los componentes institucionales han de desarrollarse en un ámbito, o en condiciones muy diferentes a los que tendrían cuando éste se institucionalice, en aquellos casos en que la magnitud del piloto difiere de la que deba tener la institución, una vez que alcance sus estadios de desarrollo. Por ello, es muy dudosa la conveniencia de su establecimiento, y es preferible pasar de la gestación teórica y programada al estadio de institución incipiente.

3.2.1.2. Incipiente.

Se dice que una institución se encuentra en estadio

incipiente de desarrollo, cuando se presentan las condiciones que se mencionan a continuación, en relación a sus componentes.

a. Filosofía.

La Filosofía está totalmente elaborada. Ella se encuentra internada en la mayor parte del personal de la institución. Sin embargo, la adhesión a ella es más emotiva que cognoscitiva, y más cognoscitiva que aplicada a la realidad.

b. Poder.

En el estadio incipiente, una institución puede desarrollarse con mediano apoyo de los distintos centros de poder. Este es decisivo para que de aquí avance a otros más adelantados.

c. Sociedad.

Id. Estadio de gestación.

d. Ecología social.

Id. Estadio de gestación.

e. Técnica.

Los conocimientos sobre las técnicas que deben aplicarse en la institución, serán algo superiores a los del estadio de gestación; pero aún insuficientes para obtener un buen producto. Más

notoria aún, será la deficiencia de destrezas para aplicar tales conocimientos.

f. Producto.

El producto será deficiente, tanto en cantidad como en calidad. La relación costo-beneficio, será superior a la del estadio de gestación; pero en la mayor parte de las veces seguirá siendo desfavorable.

g. Planificación.

Al igual que en el estadio de gestación, no hay impedimento para que la planificación alcance un alto grado de desarrollo. También puede suceder que éste sea muy bajo. Es decir, este es un factor, que por tener rangos de crecimiento dentro de un ámbito tan amplio, no constituye un buen indicador para caracterizar el estadio de desarrollo de una institución.

h. Organización.

La estructura difiere mucho de aquella que se proyecta cuando entre en etapas superiores. Geográficamente, se cubre una pequeña parte del área total que se deberá cubrir en el futuro. Las funciones de las divisiones y sub-divisiones administrativas y

de los puestos se caracterizarán por su generalización, tanto en cuanto a su naturaleza (investigación, extensión, crédito, fomento, control, etc. en caso de una institución del sector agrícola) como a su tipo (supervisión, supervisión especializada, asesoría, de línea o mando), y como a las materias a las cuales ellas deben referirse (ganadería, cereales, horticultura, fruticultura, conservación de suelos, protección de plantas, cultivos industriales, etc.). La expresión todólogo, acuñada por los técnicos dominicanos, representa en forma muy gráfica esta última clase de generalización.

i. Dirección.

La dirección, al igual que en el estadio de gestación, y por las mismas razones señaladas para esta etapa, tenderá a ser autoritaria. Es posible que haya algunos atisbos de participación del personal de las jerarquías inferiores en la planificación de la labor.

j. Administración y educación del personal.

Los aspectos de clasificación, selección, escalas y promociones, y calificación del personal son prácticamente descuidados. No hay una clasificación en cuanto al grado académico de los técnicos, ni de los

requisitos en cuanto al mismo, para el desempeño de determinados cargos. El nombramiento de los cargos directivos y superiores, no se hace en base a una carrera administrativa, sino al conocimiento personal del candidato, por quien deba hacer el nombramiento, o por influencias políticas, familiares o de amistad. Si hay mucha influencia de candidatos para los cargos inferiores, estas mismas influencias entorpecen una adecuada selección.

Las escalas de sueldos son rígidas, presentan dos o tres escalones, adheridos a determinados cargos, no estableciendo algunos pasos dentro de ellos; todo lo que constituye la negación de una carrera.

En ausencia de este estímulo principal - la carrera administrativa - no hay otros para sustituirlo. Tales podrían ser: los sobresueldos, según eficiencia en el desempeño del trabajo, reconocimientos especiales, premios, certámenes, etc.

La educación del personal es el único aspecto del componente del rubro al cual se le presta atención. Porque, dado el carácter incipiente de la institución, no existe experiencia acerca de las técnicas que ésta deba desarrollar. Se piensa que con un "adiestramiento en servicio" será posible suplir es-

ta falta de experiencia. Sin embargo, la solución no es tan simple. El estadio de incipiencia del servicio, hace que no existan técnicos capacitados para dar tal adiestramiento. Si para subsanar este inconveniente, se recurre a profesores extranjeros, los cursos que éstos puedan dictar en el país, serán esporádicos, desligados de su realidad, y adolecerán, fundamentalmente, de la ausencia de una labor de seguimiento y de unidad con quienes tienen la responsabilidad de dirigir la institución. Es decir, se podrá enseñar a hacer algunas cosas; pero la dirección ordenará hacer otras.

k. Comunicación administrativa.

La comunicación se hará fundamentalmente en base a reuniones periódicas, luego en base a reuniones y entrevistas improvisadas. Podrán existir algunos tipos de informes estadísticos periódicos, generalmente mensuales, que tendrán más fines de control y de reunir informaciones para comunicarlas a organismos superiores, que de los de tener un conocimiento de la labor que se esté realizando, para darle asesoría y el apoyo necesario para mejorarla.

l. Presupuesto.

La magnitud total del presupuesto puede ser satis-

factoria; pero debido a la falta de participación de quienes deben usarlo, su distribución no cubre las necesidades más apremiantes. En las instituciones centralizadas su manejo será poco ágil y flexible.

m. Futuro.

No existe, ni tiene por qué existir preocupación por el destino de la institución, relativo a un plazo de 20 á 30 años, por el hecho de que ella no está aún formada.

3.2.1.3. Vías de desarrollo.

Una institución pasa al estadio de vías de desarrollo, cuando los trece componentes institucionales cumplen con los requisitos que se señalan a continuación.

a. Filosofía.

La Filosofía está elaborada. Ella debe estar escrita, ya sea en forma completa en algún documento oficial, o fraccionada en varios documentos de igual índole. Debe haber una adhesión emotiva y cognoscitiva por parte del personal, en relación a esta filosofía. Deben existir evidencias de que la casi totalidad de la labor que está desarrollando la institución corresponde a su filosofía.

b. Poder.

En este estadio de desarrollo, es indispensable con-

tar con el apoyo gubernamental, disponer de los recursos humanos, de medios y de fondos, para el desarrollo del programa de la institución. Esta debe tener un respaldo legal, que garantice su funcionamiento y su crecimiento. Deberá existir apoyo de los gremios de las profesiones afines a la institución, para procurar su engrandecimiento. Es importante contar con el apoyo de la sociedad, a la cual está sirviendo, para lograr su adelanto. Es deseable obtener el apoyo de los partidos políticos y del poder legislativo, para procurar su expansión.

c. Sociedad.

La institución, después de haber precisado cuál habrá de ser la clientela sujeto de su labor, debe determinar los instrumentos de que se valdrá para que su acción se realice en forma coordinada con ella. Asimismo, debe prestar atención a los medios que utilizará para conocer y considerar los objetivos, normas y valores de esta sociedad, y la forma como armonizará todos ellos con los propios de la institución. Es natural que los esfuerzos en relación a este componente no se limitarán a la determinación de una metodología, sino deberán consistir en una aplicación significativa de la misma.

d. Ecología social.

Deberá tenerse un cabal conocimiento de la ecología social, en cuanto al medio de trabajo, al medio donde vive, y a las condiciones de transporte del personal; y haberse iniciado la solución de todos los problemas relativos a los aspectos citados.

e. Técnica.

Un grupo influyente del personal, no necesariamente la mayor parte de él, estará en posesión de las más importantes técnicas que la institución debe emplear en su labor. Tal grupo deberá establecer los mecanismos para que las técnicas que ellos poseen sean transferidas al resto del personal, y tendrá que estar en plena marcha un proceso en este sentido.

f. Producto.

El producto de la institución es significativo en cuanto a cantidad, y es más que satisfactorio en relación a su calidad. Sólo en este estadio de desarrollo la relación costo-beneficio empieza a ser favorable.

g. Planificación.

El grado de exactitud que debe tener la planificación de una institución, dependerá de la naturale-

za de su labor. En todo caso, ella deberá cumplir con los requisitos siguientes:

i. Conocimiento de la situación existente, y de lo que es necesario hacer para mejorarla.

ii. Determinación de objetivos a conseguir y el establecimiento de metas para alcanzarlos.

iii. Existencia de un sistema de planificación.

iv. Existencia de un órgano planificador.

v. Consideración de un período mínimo para la planificación.

h. Organización.

Deberá haberse logrado un consenso, acerca de cuál habrá de ser la estructura que la institución tendrá cuando alcance la plenitud de su desarrollo. Se habrá hecho la departamentalización necesaria para la asignación de las funciones de línea o mando, supervisión especializada, asesoría y de servicio. Se habrán distribuído las distintas materias relativas a estas mismas funciones. Se habrá determinado el alcance geográfico de la institución, y distribución de las funciones para cada nivel geográfico. Luego se habrá confeccionado un calendario, que deberá cum-

plirse para la provisión de las divisiones administrativas y puestos, que se hayan consultado en el proyecto de estructura de la institución. Una parte importante de la estructura proyectada debe estar en pleno funcionamiento.

i. Dirección.

La dirección deberá ser humanista y democrática. Ella tendrá que considerar siempre el bienestar del personal, como un objetivo, en sí mismo, de la institución. El personal tendrá participación en la determinación de los objetivos de su labor, y en el establecimiento de las estrategias y metodologías que habrá de usar para alcanzarlos. Existirá una amplia delegación de funciones y descentralización en la toma de decisiones. La dirección deberá impartir las normas para esto último, pero permitir que en otros niveles las decisiones sean tomadas.

j. Administración y educación del personal.

Se deberá haber llegado al establecimiento de una comunidad de objetivos, intereses, normas y valores, entre las personas que forman la institución y la institución. Se habrán establecido los incentivos materiales, de distin-

ción y prestigio, condiciones físicas de trabajo, orgullo en el propio trabajo, reconocimiento familiar y patrio, para lograr mayor satisfacción y entusiasmo del personal, en el desarrollo de su trabajo. En esta etapa debe haber quedado establecido:

La clasificación del personal, en cuanto a su nivel académico, técnico, de experiencia en y clase de trabajo que debe desarrollar.

Las normas para la selección del personal.

Las escalas de sueldos y normas para la promoción dentro de ellas, de modo de garantizar un trabajo para toda la vida.

Previsión en cuanto a salud, accidentes del trabajo, incapacidad de trabajo, y pensión después del cumplimiento del tiempo hábil de servicio.

Calificación del personal, en base a la cual deberán hacerse las promociones en la escala de sueldos.

La educación en servicio del personal, deberá proseguirse durante toda su carrera administrativa. Se emplearán todos los medios conducentes a ello: conferencias, seminarios, talleres, reuniones pe-

riódicas, cursos cortos, medios y largos, becas en planteles educacionales, etc.

A esta altura del desarrollo de la institución, las personas que ocupan los cargos de mayor responsabilidad técnica, estarán capacitados para educar al resto del personal, a través de los medios ya indicados; sin perjuicio del ejercicio de las actividades propias de sus cargos. Existirá una completa unidad entre lo que se enseña y lo que se ordena hacer. Circunstancia que, como se recordará, no existía en el estadio anterior.

k. Comunicación administrativa.

Estará en uso un completo sistema de comunicación administrativa, que comprenderá reuniones periódicas y un sistema de informes, el cual incluirá resúmenes estadísticos e información narrativa, para períodos convenientemente definidos.

El principal objetivo de la comunicación administrativa será el de ayudar al personal a cumplir mejor con sus funciones, darle la asesoría y ayuda necesaria para ello. El segundo objetivo será el de una autoevaluación de la labor

realizada, que redundará en beneficio del propio autor del informe, quien por medio del cual se impondrá de lo que le falta por hacer y de la forma como podría mejorar su labor.

l. Presupuesto.

No deberá haber limitaciones presupuestarias para el desarrollo de los planes de trabajo. Para lograr que el presupuesto se ajuste a dichos planes, quienes tengan la responsabilidad de llevarlos a cabo, tendrán participación en su formulación. El presupuesto, como todo instrumento de planificación, deberá ser flexible, además su manejo será ágil.

m. Futuro.

En una institución, en vías de desarrollo, habrá más preocupación por su crecimiento, dentro de los lineamientos presentes, que por tener una visión a largo plazo de su futuro.

3.2.1.4. Desarrollada.

Una institución desarrollada es aquella en la cual todos sus componentes han alcanzado un alto grado de adelanto; dedica, además, importantes esfuerzos a la investigación, a fin de descubrir los caminos

que conduzcan a mayores avances aún, en relación a todos ellos. La visión futurista, la cual puede inducir a cambios radicales en todos sus componentes, incluso en aquél que se tiene como inamovible-filosofía - debe merecer especial preocupación, por parte de la institución.

Requisitos que deben cumplir los componentes institucionales en una institución desarrollada.

En el estadio anterior - vías de desarrollo - dimos para cada componente institucional, excepto para el relativo al futuro, los modelos a los cuales habría que llegar. Advertimos que, en tal estadio, deberían hacerse ciertos avances para lograrlos.

En el presente estadio - desarrollado - tales modelos son, naturalmente, los mismos. La diferencia entre el estadio anterior y el presente, estriba en que en aquél hay determinados avances en relación a ellos, y en éste se ha logrado colmarlos.

En vista de esta circunstancia: los modelos son los mismos para el estadio de desarrollado que para el de vías de desarrollo, solamente hay variación en cuanto al grado en el cual éstos se han alcanzado. En atención al hecho que dichos modelos fueron ya descritos, resulta ocioso hacerlo de nuevo aquí.

Las diferencias adicionales, entre el estadio anterior

y el presente, relativas al énfasis que en éste se da a la investigación institucional y al futuro de la institución, ya fueron mencionadas en su definición, por lo que resulta innecesario insistir en ellas.

3.2.2. Segunda clasificación.

Dijimos anteriormente que, además del corte sincrónico, para apreciar el desarrollo de una institución, convenía hacer otro diacrónico que permitiera conocer la tendencia o dinámica de este desarrollo, durante un período determinado.

El problema a resolver, se limita a calcular el tiempo que será necesario que transcurra, desde que la institución llegó a su estadio actual, determinado conforme a las pautas contempladas en el capítulo 1.2.1, hasta que llegue al estadio inmediatamente superior. O, en caso que desde el momento indicado hasta el presente, no haya habido avance alguno, o habiendo habido no se prevé continúe en el futuro; determinar si la situación permanecerá estacionaria, entrará en deterioro, o llegará a un estado de descomposición.

Para que las medidas antes señaladas tengan alguna significación, será necesario compararlas con escalas de valores, elaboradas para cada tipo de institución, sólo

en base a la experiencia que se tenga sobre el mismo. En la tabla que proponemos a continuación, se califica el tiempo, para pasar de un estadio a otro, como normal o acelerado, según sea el número de años en que se estime se producirá este cambio.

Si no ha habido, desde que la institución llegó a su estadio actual, ni se prevé que lo haya en el futuro, avance alguno, su situación es peor a la que tenía en la fecha señalada, o se prevé que será peor, ella estará en deterioro o entrará en descomposición, según sea: que ésta pueda recuperarse, o no tenga otra solución que la completa reorganización de la institución, respectivamente.

En estas dos últimas circunstancias, no será lógico registrar el número de años que se ha requerido o se requerirá para llegar a esta situación, porque, la tabla ideada es para medir avances, no retrocesos.

El nivel desarrollado es el más alto de la escala para la medición sincrónica. A pesar de que se reconoce que, de allí para adelante, podrán haber muchos avances, éstos no son considerados en la medición sincrónica ni diacrónica. Por ello, dicho estadio no aparece en los instrumentos que se emplean, para hacer esta última medición.

Los valores que se consideran en la tabla que se copia a continuación, son los determinados por la experiencia, para ser aplicados al desarrollo institucional de un Servicio Nacional de Extensión, de algún país de América Latina o del Caribe.

Calificación diacrónica del desarrollo institucional de un Servicio Nacional de Extensión

Estadio de la institución	Calificación Enunciativa		Calificaciones, según permanencia en los estadios de la 1ra. columna -AÑOS-		
	Descomposición	Deterioro	Estacionacio	Normal	Acelerado
Gestación			+ I	I	- 1
Incipiente			+ 5	5	- 5
Vías de Desarrollo			+10	10	-10

Ejemplo - Creemos que un ejemplo facilitará la comprensión para la aplicación de la tabla presente.

i. La medición sincrónica determina que un Servicio de Extensión se encuentra en estadio incipiente.

ii. La medición diacrónica establece que:

- Desde hace 4 años se encuentra en estadio incipiente.
- No hay ningún indicio para suponer que en los próximos dos o más años puede avanzar desde el estado incipiente hacia el de vías de desarrollo.

- Todo lo anterior determina que permanecerá en estadio incipiente 6 ó más años.
- Si se consulta la tabla, podrá apreciarse que, tal permanencia, hace que el servicio tenga un desarrollo institucional, que debe ser calificado como incipiente-estacionario.

- SEGUNDA PARTE -

Breve reseña del Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria *

El Departamento de Extensión Agropecuaria fué establecido como Servicio Nacional de Extensión Agrícola, el 16 de julio de 1962, como una dependencia de la Secretaría de Estado de Agricultura. En el segundo semestre del año se establecieron las bases para la operación del Servicio, nombrándose un Director, Supervisores de Agencias, de Clubes 5-D y de mejoramiento del hogar, y se elaboró el programa operativo de servicio, el plan de trabajo para 1963 y el reglamento del personal. En octubre de ese mismo año, tuvo lugar el Primer Curso Nacional de Extensión Agrícola, con profesores del IICA y del Servicio de Extensión Agrícola de Puerto Rico. En 1963 se establecieron las agencias de Baní, La Vega, Las Matas de Farfán y Dajabón. En 1964 se agregaron las de Cotuí, Moca, Salcedo, San Francisco de Macorís y San Juan de la Maguana, integrándose un total de 9 agencias. En 1965 se llegó a 12 agencias. En 1966 se alcanzó el número de 20 agencias.

Desde los primeros años de su existencia, el programa se desarrolló en forma satisfactoria en base a un plan quinquenal, elaborado con la asesoría de AID e IICA. Este programa contemplaba el desarrollo integral de la familia rural, principalmente mediante la asistencia técnica en la producción agropecuaria,

* LEDESMA, RAFAEL A. La Extensión Agropecuaria en la República Dominicana, en Informe Final del Seminario Internacional de Cooperación, Extensión y Desarrollo, Santo Domingo, Octubre, 1974.

la organización de grupos de productores, amas de casa y juventudes rurales y la capacitación de los mismos.

De esta información puede deducirse que el período de gestación del servicio se desarrolló en forma de programa piloto, y que tuvo lugar desde 1962 hasta 1966. A partir de este último año debe considerarse que entra al estadio de desarrollo incipiente.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

0. Existencia o inexistencia de un Servicio Nacional de Extensión.

Hemos dado la designación de Servicio Nacional de Extensión al conjunto de divisiones administrativas, cargos y personas de la Secretaría de Estado de Agricultura, que cumplen con el cometido de llevar a cabo labores de extensión agropecuaria.

El título de rubro representa dos alternativas extremas, aún cuando se estima que la verdad no se encuentra en ninguna de ambas. No se ha querido señalar de antemano, categorías intermedias, para evitar influenciar los resultados de la investigación. Se ha preferido, en consecuencia, que éstas surjan del desarrollo de la investigación misma, adquiriendo la forma que las propias fuentes señalen.

0.1. Bases legales.

a) La Ley No.8 de septiembre de 1965, establece la exis-

tencia de tres vice-Ministros en el Ministerio de Agricultura, uno de los cuales tiene la denominación de Vice-Ministro de Investigaciones y Extensión Agropecuaria.

b) El reglamento orgánico de dicha Ley fué promulgado por Decreto No.1142, del 28 de abril de 1966. En él se establece la existencia de un Departamento de Extensión Agropecuaria, y se describen sus funciones, las cuales corresponden al modelo clásico de un servicio de esta índole. La naturaleza de sus funciones es eminentemente educativa, los sujetos de su acción son el agricultor y su familia, por ello el programa debe comprender una parte agrícola, otra de educación familiar y del hogar y otra dirigida a los niños y juventud rural.

0.2. Contenido de documentos oficiales.

En la charla ofrecida por el Secretario de Estado de Agricultura, Carlos E. Aquino G. en el almuerzo de la Cámara Americana de Comercio el 21 de febrero de 1974, declara:

"La Extensión Agrícola es un pilar fundamental en el desarrollo agropecuario de una nación. Los países que han desarrollado su agricultura lo han hecho a base de establecer un servicio de extensión agrícola fuer-

te y eficiente.

Para obtener el desarrollo agrícola es necesario que los conocimientos de los agricultores cambien y aumenten gradualmente. En el grado en que los agricultores adopten nuevas técnicas agrícolas y mediante su empleo obtengan mayor producción, en ese mismo grado aumentarán su confianza en el proceso del desarrollo agrícola.

Es preciso fortalecer el servicio de extensión de una manera tal que en los próximos 6 años pueda hacer llegar a la mayoría de los miembros de la familia rural los cambios y conocimientos necesarios para mejorar las condiciones de vida de cada uno de sus miembros.

Consciente de esa necesidad, el Honorable Presidente de la República dictó el Decreto No.4284, que declara el 1974 como "Año de la Extensión Agropecuaria.

Durante este año, tal y como señala el mencionado Decreto, para acelerar las labores de Extensión Agropecuaria, la Secretaría de Estado de Agricultura, con la participación de las instituciones públicas y privadas que laboran en el sector rural, promoverá una campaña nacional de formación de asociaciones de agricultores, de amas de casa y de jóvenes en las áreas rurales.

Además, como un paso de intensificar el proceso de extensión, este año contemplamos el adiestramiento de la

mayoría de los 600 técnicos que actualmente utiliza la Secretaría de Agricultura, a fin de convertir cada uno en un en un extensionista, y así continuar la apertura de nuevas agencias de extensión. El pasado año 1973 se establecieron 16 agencias y en este año se abrirán 19 nuevas agencias. De las establecidas en 1973, cinco están ubicadas en la zona fronteriza".

0.3. Política de descentralización.

A partir de 1973 se implantó una política que se denominó "nueva política" o de "descentralización". Ella se traducía en una abstracta división de funciones: normativa y operativa, atribuyendo la primera a los Departamentos especializados que operan a nivel nacional, y la segunda a las Direcciones Regionales, las cuales podían delegar sus funciones en los equipos técnicos que trabajan a ese nivel y en los Encargados de Zonas y de Sub-Zonas.

Esta concepción para dividir las funciones adolece de muchos y graves inconvenientes, que no es del caso señalar aquí. Sólo anotaremos el hecho de que, en la medida que esta política se aplica, se produce una interferencia entre quienes deben orientar la labor de extensión y quienes deben llevarla a cabo.

Es precisamente esta circunstancia la que ha llevado al

convencimiento de que no existe un servicio nacional de extensión, pues el personal que está distribuído en las regiones y desarrolla labores de esta índole, no se siente con responsabilidad ante el Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria.

0.4. Resultados de la encuesta.

Los tres niveles extensionistas a quienes se les formuló la pregunta ¿cree Ud. que existe un Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria? Contestaron en la forma que se señala a continuación:

Cuadro No.1. ¿Cree que existe un Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria?

Tipo de funcionario	Si	No %	Total
Agentes de Desarrollo y Encargado Sub-Zona	85.5	14.5	100.0
Encargados de Zona	84.6	15.4	100.0
Supervisores Regionales	14.3	85.7	100.0
Total	79.3	20.7	100.0

A los Encargados de Zona y a los Supervisores Regionales se les consultó qué razones tenían para afirmar o negar la existencia de un Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria. He aquí las respuestas:

Cuadro No.2. Factores para afirmar la existencia del Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria.

Tipo de respuesta	0/0 *
1. Hay técnicos de la SEA que realizan labor de Extensión	41.6
2. Existe un Depto. a nivel nacional para tal fin	41.6
3. Se capacita personal para la realización de labores de extensión	16.6
4. Hay resultados de labor de extensión	25.0
Total	124.8

* Sobre el total de 12 personas que contestaron afirmativamente.

* Hubo 5 respuestas que incluyeron 2 tipos, que representa el 25% del universo.

Cuadro No.3. Factores para negar la existencia del Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria.

Tipo de respuestas	0/0 *
1. No existe planificación ni orientación a nivel nacional para Ext.	75.0
2. Falta apoyo oficial	12.5
3. No se destina el tiempo necesario a esta labor	12.5
Total	100.0

* Sobre el total de las 8 respuestas negativas.

0.5. CONCLUSION.

1. El Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria se encuentra en un estado de ambiguedad en cuanto a su existencia misma como institución.
   Tal ambiguedad surge, tanto de las bases legales y de contenido de declaraciones oficiales de gobierno como de las opiniones vertidas en la encuesta.
   En efecto:
   a) La Ley No.8, el Decreto que la reglamenta y el discurso del Secretario de Estado de Agricultura, transcrito en la parte pertinente, constituyen un fundamento de la existencia del S.N.E.A. Sin embargo, las funciones de dirección operativa asignadas a las Direcciones Regionales, desvirtúan su integridad como servicio nacional.
   b) A pesar de que el 79% del personal encuestado responde afirmativamente acerca de la existencia del S.N.E.A. dentro del 21% que la niega, se encuentra el 86% de los Supervisores Regionales, quienes tienen la mayor responsabilidad en la orientación y dirección de la labor de extensión en este nivel geográfico.
   c) Ninguno de los cuatro tipos de respuestas que proporcionaron aquellas personas que afirmaron la exis-

tencia del S.N.E.A., constituye razón suficiente para probarla.

d) En cambio, el 75% de los que negaron la existencia del S.N.E.A. como institución, adujeron para ello, una razón suficiente.

1. Filosofía.

1.1. Bases legales.

Los instrumentos legales y declaraciones oficiales expuestas en el aparte anterior, formulan una filosofía apropiada para un Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria.

1.2. Manual de normas y procedimientos del Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria.

Los objetivos generales señalados para la labor de Extensión, en el documento del rubro, guardan conformidad con los que debiera tener un Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria.

1.3. Resultados de la encuesta.

1.3.1. Objetivos.

Las respuestas dadas por los 56 agentes de desarrollo encuestados, a la pregunta ¿Cuál es el objetivo de su trabajo como Agente de Desarrollo? que se dejó abierta, fueron agrupadas y

contestadas en la forma siguiente:

Cuadro No.4. Objetivos de la labor del Agente de Desarrollo.

Objetivos	0/0
1. Desarrollo integral del hombre y de la familia rural	28.6
2. Mejoramiento de las condiciones de vida	21.4
3. Introducir técnicas para incrementar la producción	23.2
4. Cambios de actitud, formas de vida, cultura	19.6
5. Satisfacer necesidades de insumo, crédito, etc.	7.1
Total	99.9

Podrá apreciarse que las respuestas dadas a la pregunta ¿Cuál es el objetivo de su trabajo? formulada a los Agentes de Desarrollo, excepto la correspondiente al tipo 5, que representa sólo el 7% del total, son acertadas; porque, lo que en ellas se afirma es o debe ser al menos uno entre otros de los fines de la labor de extensión. Con esto se quiere decir que, aún cuando muchas respuestas sean incompletas, expresan en forma correcta una parte del conjunto que debe constituir el objetivo de dicha labor.

En relación al énfasis que se le da al tipo de proceso, eliminando el relativo a la respuesta 5, al cual ayudan con su

trabajo: desarrollo, cambio, o mejoramiento tecnológico, puede afirmarse que hubo una marcada preferencia por el primero, el cual está representado por las respuestas 1 y 2. (50%) Existe una importante toma de conciencia, acerca de que con su trabajo se está contribuyendo al proceso de cambio (21%). El hecho de que el 25% haya señalado al mejoramiento tecnológico como objetivo de su labor, y el 75% haya preferido indicar al desarrollo o al cambio como tal, no significa que este último ponga en duda la importancia del mejoramiento tecnológico, sino simplemente que lo considera como un fin más amplio. Esto constituye una elocuente muestra del grado de comprensión a que se ha llegado en relación al verdadero fir de la Extensión Rural. Por otra parte, esperamos que quienes han puesto el énfasis en el mejoramiento tecnológico, hayan tenido también en vista que este es un fin intermedio para alcanzar el desarrollo.

En conclusión, puede afirmarse que la inmensa mayoría de los Agentes de Desarrollo tiene plena conciencia del objetivo y transcendencia de la filosofía de Extensión.

Buscando una definición del objetivo del trabajo de los Agentes de Desarrollo.

El 93% de las respuestas dadas por los Agentes de Desarrollo, contienen verdades parciales acerca del objetivo de su labor.

Podemos, mediante un proceso de integración de todas estas

respuestas, obtener una definición muy completa del objetivo de la labor de los Agentes de Desarrollo. Talvez muy semejante a la que se hubiera logrado, si los participantes de la encuesta se hubieran reunido para tal propósito aplicando para ello, alguna técnica de dinámica de grupos.

La definición que se lograría, podría ser la siguiente:

"Alcanzar el desarrollo integral del hombre, para lo cual se promueve el mejoramiento tecnológico de sus producciones agropecuarias, lo que les permitirá elevar sus condiciones económicas y sociales. Todo ello debe hacerse procurando que los campesinos reconozcan sus propios problemas, asuman una actitud crítica en relación a ellos y se movilicen en forma organizada para su solución, lo que permitirá acelerar el proceso de cambio socio-económico, que los hará ascender de posición".

1.3.2. Estrategia para el logro de los objetivos.

A fin de conocer cuál debería ser la estrategia que los Agentes de Desarrollo estiman más conveniente para alcanzar los objetivos de su labor, se les formuló la pregunta siguiente: ¿Cuál cree Ud.que es la forma más efectiva para alcanzar los objetivos de su trabajo? Las respuestas agrupadas en la forma que se indica a continuación, fueron las siguientes:

Cuadro No.5. Estrategia para el logro de los objetivos.

Tipo de respuesta	0/0
1. Por la aplicación de los métodos de Extensión	23.2
2. Mejorando las condiciones de trabajo del Agente de Desarrollo	33.9
3. Mejor convivencia y trabajo junto a los agricultores	17.8
4. Satisfaciendo necesidades de insumo, crédito, etc.	8.9
5. Organizando la comunidad	8.9
6. Otras	7.1
Total	99.8

De estos 6 tipos de respuestas, la señalada con el número 2 no constituye una estrategia, sino una forma de apoyo para cualquier tipo de la misma. Por ello, para hacer un análisis de éstas, convendrá eliminarlas, así el universo de 56 encuestados queda reducido a 37, el cual se distribuye en la forma que se indica en el cuadro siguiente:

Cuadro No.6. Estrategia válida para el logro de los objetivos.

Tipo de respuesta	0/0
1. Por la aplicación de los métodos de Extensión	35.0
2. Mayor convivencia y trabajo junto a los agricultores	27.0

Cuadro No.6 (continuación).

Tipo de respuesta	0/0
3. Satisfaciendo necesidades de insumo, crédito, etc.	13.5
4. Organizando la comunidad	13.5
5. Otras	10.8
Total	99.8

1.3.3. Tiempo destinado a los distintos tipos de labores.

A fin de establecer cuál es la naturaleza de la labor que efectivamente realizan los Agentes de Desarrollo, y cuál es la relación que existe entre esta realidad y la declaración que ellos han hecho, acerca de la estrategia que deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos de su trabajo, se les formuló la pregunta siguiente:

¿Qué porcentaje de su tiempo de trabajo destina Ud. a las actividades que se indican? Tales actividades son las que figuran en el cuadro siguiente:

Cuadro No.7. Promedio del porcentaje del tiempo de los Agentes de Desarrollo destinado a las actividades que se indican.

Actividades	0/0
a. Maquinaria agrícola	3.96

Cuadro No.7 (continuación)

Actividades	0/0
b. Métodos de Extensión individuales	12.47
c. Crédito	38.05
d. Métodos de Extensión de grupos	11.85
e. Distribución de insumos	7.69
f. Métodos de Extensión masivos	3.98
g. Desarrollo de la comunidad	9.57
h. Organización de asociaciones	12.37
Total	99.94

En el cuadro que se copia a continuación, agrupamos las 8 actividades del cuadro No.7 en tres grandes tipos, a saber: 1. Métodos de Extensión (b, d y f); 2. Desarrollo y organización de la comunidad (g, y h); y 3. Fomento (a, c y e), obteniéndose los resultados que se indican.

Cuadro No.8. Promedio del porcentaje del tiempo de los Agentes de Desarrollo destinado a los grupos de actividades que se indican.

Grupos de actividades	0/0
1. Métodos de Extensión	28.30
2. Organización y desarrollo de la comunidad	21.94
3. Fomento	49.70
Total	99.94

1.4. CONCLUSIONES.

1. Las bases legales, las normas y reglamentos del Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria, las declaraciones de sus jefes y las de los Directores Regionales, y el 93% de las opiniones de los Agentes de Desarrollo, vertidas en la encuesta, confirman la existencia de una filosofía para dicho Departamento, propia de un servicio de esta naturaleza.

2. En las opiniones, dadas por los Agentes de Desarrollo, acerca de cuál debiera ser la estrategia para el logro de los objetivos de su trabajo, el 63.5% manifestó que ésta debiera consistir en la realización de métodos de extensión y labores de desarrollo de la comunidad. Sólo el 13.5% de los mismos sostuvieron que la estrategia debiera basarse en labores de fomento tales como: crédito, distribución de insumos, servicios de maquinaria agrícola, etc. Lo anterior contrasta con la naturaleza de la labor que efectivamente realizan, pues sólo el 50% corresponde a labores de extensión y desarrollo de la comunidad, y el otro 50% a labores de fomento.

3. En consideración a las dos conclusiones anteriores, y en conformidad al marco teórico relativo al grado de desarrollo institucional, el S.N.E.A., en cuanto al componente 1.Filosofía, se encuentra en un estadio in-

cipiente-estacionario de desarrollo.

2. Poder legal, gubernamental, político, gremial, financiero y de los medios masivos de comunicación.

2.1. Poder legal.

Ha quedado establecido que tanto la Ley No.8, del 8 de septiembre de 1965, como en su Reglamento Orgánico del 28 de abril de 1966, le dan al Departamento de Extensión Agropecuaria, la base legal suficiente para constituirse en un verdadero Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria.

2.2. Poder gubernamental.

Las acciones y declaraciones gubernamentales son muy definidas, en cuanto a reconocer la trascendencia que la labor de extensión agropecuaria tiene para el desarrollo rural del país. Sin embargo, tales acciones y declaraciones son ambiguas en cuanto al poder que el Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria tiene para realizar su labor, y desarrollarse como una institución nacional.

La afirmación anterior se fundamenta en los hechos siguientes:

a) La filosofía escrita y el consenso acerca de la misma, es modificada por resoluciones de la Secretaría

de Estado de Agricultura.

b) En la implantación de las modificaciones a su filosofía, otras dependencias ajenas al Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria, como la Oficina de Planificación, Coordinación y Evaluación de la SEA, tienen más ingerencia que aquél.

c) Tales modificaciones han menoscabado la naturaleza educativa y promocional de la labor de dicho Departamento.

d) El Departamento de Extensión y Capacitación en la realización de labores de crédito y otras de fomento, actúa como una agencia operadora, bajo normas y políticas que le imprimen las instituciones responsables de dichas funciones. Esto menoscaba su status como institución, limita las oportunidades de creación y perfeccionamiento de la labor de la cual es responsable.

e) Las funciones de mando, supervisión especializada, asesoría y de servicio, no se conducen por canales propios de la institución, sino ajenos a ella, como lo son las Direcciones Regionales, los Encargados de Zonas y de Sub-Zonas, los Agentes de Desarrollo mismos.

2.3. Poder Político.

Los representantes de los partidos políticos en las distintas provincias y municipios del país, realizan constantemente gestiones para la apertura de Agencias de Desarrollo en sus respectivas jurisdicciones, lo que representa un apoyo indirecto para la labor del S.N.E.A.

2.4. Poder gremial.

Todos los gremios de las profesiones relacionadas con la agricultura, han destacado siempre la trascendencia de la labor de extensión, y han señalado la conveniencia de darle un mayor desarrollo al servicio que la tiene a su cargo.

2.5. Poder financiero.

El presupuesto para la realización de la labor de extensión ha tenido un extraordinario incremento. Pero la mayor parte de él se ha destinado al financiamiento de los sueldos, debido a las nuevas plazas creadas. Ha habido muchas limitaciones presupuestales para el funcionamiento de los medios de trabajo, tales como oficinas y equipo, transporte y de los medios para su labor educativa en grupos y masiva (mimeógrafo, cámaras fotográficas, proyectores, etc.).

2.6. Poder de los medios masivos de comunicación.

De los medios masivos de comunicación, la prensa y la radio son los que le dan más apoyo a la labor de extensión. Hay algunos programas radiales regulares, a través de los cuales se desarrolla esta labor. En el diario más importante de Santo Domingo, se publica semanalmente una hoja con la denominación de Extensión Agropecuaria, donde se dan a conocer labores de esta índole. Esta hoja está bajo la dirección de la Oficina de Comunicaciones de la Secretaría de Estado de Agricultura. Todo ello constituye un apoyo al proceso y a la disciplina de extensión y en forma indirecta a la institución que tiene la responsabilidad de llevarla a cabo.

2.7. Conclusiones.

1. El poder legal, político, gremial, financiero y el de los medios masivos de comunicación, es lo suficientemente sólido, como para permitir el avance del S.N.E.A. hacia estadios superiores. Sin embargo, las ambiguedades anotadas en relación al poder gubernamental, constituye un cuello de botella para dicho avance. Por lo que mientras éste subsista, difícilmente la institución podrá salir de su estadio incipiente-estacionario de desarrollo.

3. Sociedad a la cual sirve.

3.1. A fin de determinar el tipo de clientela de los Agentes de Desarrollo se le formularon las tres preguntas siguientes:

¿Cuál es su clientela?

a) Agricultores, amas de casa y jóvenes.

b) Sólo agricultores.

c) Agricultores y amas de casa.

d) Agricultores y jóvenes.

¿Qué tipo de agricultor constituye su clientela?

a) Grandes, medianos y pequeños.

b) Grandes y medianos.

c) Medianos y pequeños.

d) Pequeños.

Además de los agricultores señalados en el número anterior ¿atiende Ud. también asalariados? Si___ No___

Cuadro No.9. Tipo de clientela e indicación si trabaja o no con asalariados.

Tipo de clientela	%	Trabaja con asalariados Si %	No %
a) Agricultores, amas de casa y jóvenes	33.9	73.7	26.3
b) Sólo agricultores	19.6	27.3	72.7
c) Agricultores y amas de casa	10.7	50.0	50.0
d) Agricultores y jóvenes	33.9	36.8	63.2
e) Sin respuesta	1.8	-	-
Total	99.9	48.2	50.0

-1.8 Sin respuesta

Cuadro No.10. Tipo de clientela e indicación tipo de agricultor.

		Tipo de agricultores				
	0/0	Grandes Medianos Pequeños	Grandes y Medianos	Medianos y Pequeños	Pequeños	Total
a) Agricultores, amas de casa y jóvenes	33.9	36.8	0.0	63.2	0.0	100.0
b) Sólo agricultores	19.6	9.1	0.0	54.5	36.4	100.0
c) Agricultores y amas de casa	10.7	33.31	0.0	16.7	50.0	100.0
d) Agricultores y jóvenes	33.9	5.3	0.0	73.7	15.8	94.8*
e) Sin respuesta	1.8	-	-	-	-	-
Total	99.9	19.6	0.0	58.9	17.8	96.5*

* Sin respuesta 5.2.

** Sin respuesta 3.6.

Cuadro No.11. Tipo de agricultor con indicación de si trabaja o no con asalariados.

Tipo de agricultores	0/0	Trabaja con asalariados Si %	No %
a) Grandes, medianos y pequeños	19.6	90.9	9.1
b) Grandes y medianos	0.0	0.0	0.0
c) Medianos y pequeños	58.9	39.4	60.6
d) Pequeños	17.8	40.0	60.0
e) Sin respuesta	3.6	-	-
Total	99.9	48.2	50.0*

* 1.8 Sin respuesta.

3.2. Relaciones entre objetivos y clientela.

En los cuadros que se copian a continuación, se pretende establecer las relaciones que pueden existir, entre lo que el Agente de Desarrollo ha declarado que son los objetivos de su trabajo, y la clientela que él atiende.

Cuadro No.12. Objetivos del trabajo de los Agentes de Desarrollo en relación a la clientela.

Objetivos	0/0	Agricultores amas de casa y jóvenes	Sólo agricultores	Agricultores y amas de casa	Agricultores y jóvenes	Sin respuesta
1. Desarrollo integral del hombre y familia rural	28.6	18.7	25.0	12.5	43.8	-
2. Mejoramiento de las condiciones de vida	21.4	50.0	16.7	8.3	16.7	8.3
3. Introducir técnicas incremento producción	23.2	38.5	23.1	7.7	30.8	-
4. Cambio de actitud, formas de vida, cultura	19.6	27.3	9.1	9.1	54.5	
5. Satisfacer necesidades de insumo, crédito, etc.	7.1	50.0	25.0	25.0	0.	
Total	99.9	33.9	19.6	10.7	33.9	1.8

Cuadro No.13. Tipo de agricultor en relación a los objetivos del trabajo de los A.D.%

Tipo de agricultor más asalariado, o sin asalariado	0/0	Objetivos código Columna 1ra. cuadro 13				
		1	2	3	4	5
a) Grandes, medianos y pequeños	19.6	36.4	27.3	18.2	9.1	9.1 P
i) Id. más asalariado	90.9	36.0	18.2	18.2	9.1	9.1
ii) Sin asalariado	9.1	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0
b) Medianos y pequeños	58.9	24.2	18.2	30.3	24.2	3.0
i) Id. más asalariados	39.4	6.1	6.1	15.2	12.1	0.0
ii) Id. sin asalariados	60.6	18.1	12.1	15.1	12.1	3.0
) Pequeños	17.8	40.0	20.0	10.0	10.0	20.0
i) Id. más asalariados	40.0	0.0	20.0	10.0	10.0	0.0
ii) Id. sin asalariados	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	20.0
) Sin respuesta	3.6	-	-	-	-	-
i) Id. más asalariados	0.0				-	
ii) Id. sin asalariados	50.0				50.0	
ii) Id. sin respuesta	50.0		50.0			
Total más asalariados	48.2	22.2	22.2	29.6	22.2	3.7
Total sin asalariados	50.0	35.7	17.9	17.9	17.9	10.7
Total sin respuesta	1.8		50.0		50.0	
Total a + b + c + d=	100.0					

3.3. <u>Comentarios relativos a la clientela, tipo de agricultores y sus relaciones con los objetivos del trabajo del Agente de Desarrollo</u>.

a) La gran mayoría de los Agentes de Desarrollo trabaja con agricultores y jóvenes.

b) En la medida en que no se trabaja con toda la familia rural tiende a no incluirse asalariados.

c) Los que trabajan con medianos y pequeños agricultores que son casi un 60% del total en su gran mayoría trabajan con jóvenes.

d) Los que sólo trabajan con pequeños agricultores (17.8%) tienden a incluir amas de casa.

e) También tienden a incluir amas de casa los que trabajan con grandes, medianos y pequeños.

Cuando comparamos el tipo de agricultores y/o clientela con los objetivos para los cuales dicen trabajar los Agentes de Desarrollo, podemos constatar lo siguiente:

f) Pese a que una apreciable cantidad señala como su objetivo el desarrollo integral de la familia rural, sólo un 18.7% trabaja con los tres sectores (agricultores, amas de casa y jóvenes). La mayoría sólo trabaja con jóvenes y agricultores.

g) Por el contrario, los que tienen como objetivo el mejoramiento de las condiciones de vida, en un 50% incluyen a los tres sectores.

h) Se puede afirmar, asimismo, que los que señalan como objetivo de su labor introducir técnicas para incrementar la producción, incluyendo dentro de su clientela a jóvenes.

i) Todavía es mayor la selección de jóvenes cuando el objetivo es el cambio de actitud, formas de vida o cultura (54.5%).

j) Más de una tercera parte de los que trabajan con grandes, medianos y pequeños agricultores, sostienen como objetivo el desarrollo integral.

k) Los que buscan introducir técnicas para incrementar la producción, tienden más bien a trabajar con medianos y pequeños agricultores.

l) En el caso de los que trabajan sólo con pequeños agricultores que son sólo el 17.8% la gran mayoría busca el desarrollo integral pero no incluyen asalariados en su clientela.

3.5. Organización de la comunidad rural.

La tarea del Agente de Desarrollo y del servicio de extensión, en general, incluye el aspecto organizativo de los sectores agrícolas, no sólo como un medio, sino como un fin en sí mismo, es una de las condiciones básicas del proceso de desarrollo y de la transferencia tecnológica. En la medida en que los campesinos asumen responsabilida-

des en los dos procesos arriba señalados, se convierten en sujetos inmediatos del servicio, la sociedad a la cual sirve, no es ya el individuo aislado sino el organizado y participante.

El diagnóstico del funcionamiento de esta variable incluye las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de organizaciones promueven los extensionistas? ¿Cuál es el número promedio de éstas por agencias? ¿Cuántas personas la constituyen? ¿Cómo funcionan? ¿Qué tipo de participación tienen en los programas de extensión?, etc.

La naturaleza de este estudio no permite responder a todas estas preguntas de manera categórica, pero sí podemos presentar una visión global de la situación de esta variable, apoyándonos sobre todo en algunas de las preguntas realizadas a los extensionistas, entrevistas realizadas a nivel del DECA y de algunos estudios realizados por la Unidad de Investigaciones Aplicadas y Organización Rural.

Cuadro No.14. Asociaciones formadas en la SEA desde julio de 1973 hasta febrero de 2976, por Dirección Regional y tipos de asociaciones.

ipos de asociación	Norte	Noroeste	Nordeste	Este	Sur	Suroeste	Central	Total
rícolas	74	28	38	6	13	50	12	221
cuarias	-	-	1	1	1	1	-	4

Cuadro No.14 (continuación).

ipos de sociación	Norte	Noroeste	Nordeste	Este	Sur	Suroeste	Central	Total
gropecuarias	62	-	35	1	3	1	1	103
operativas	4	1	4	-	-	12	-	21
untas Agrarias	1	-	-	-	1	-	-	2
veniles	58	9	7	-	9	14	5	102
as de Casa	106	8	45	6	7	20	10	202
ocio Culturales	1	-	8	-	1	-	2	12
portivas lturales	4	2	5	4	-	2	1	18
tísticas Cult.	-	1	1	-	1	-	-	3
sentamientos lectivos	4	4	6	-	-	-	-	14
untas Comu- ales	-	1	1	-	-	-	-	2
Total	314	54	151	18	36	100	31	704

Como se puede apreciar en el cuadro No.14, se podría afirmar que ha habido un ritmo importante de organización de asociaciones en la mayoría de las Regionales, salvo en los casos del Este, el Sur y la Región Central, que las Agrícolas, de Amas de Casa, Agropecuarias y Juveniles han sido los principales tipos.

Los datos de que disponemos no nos permiten analizar el grado de eficacia en el funcionamiento de estos grupos, ni su estructura

interna. Sabemos que hay un grado de disolución de asociaciones, sobre todo de jóvenes y amas de casa, que es muy grande. Entre 15 y 30 personas suelen formar estos grupos, la mayoría motivada solamente por el crédito. Una vez que éste no es otorgado o fracasa, desaparecen las asociaciones.
En casi ningún caso las asociaciones participan en forma alguna en la formulación del programa del servicio.

Especialistas en organizaciones rurales sólo existían, al momento de redactar este estudio, en dos Regionales y en dos Zonas. Los Agentes de Desarrollo, sin mayor preparación para ello, tienen que asesorar a estas asociaciones con muy poca capacidad técnico-social.

3.7. CONCLUSIONES.

1. Existe ambiguedad en relación al tipo de clientela que debe atender el Agente de Desarrollo (agricultores, amas de casa, jóvenes).

2. Existe consenso acerca del tipo de agricultor que debe ser sujeto de la labor de extensión, siendo éste el mediano y pequeño agricultor.

3. No existe correlación entre los objetivos que los Agentes de Desarrollo se proponen realizar y el tipo de clientela que deberían atender para el logro de los mismos.

4. No existen canales y/o sistemas previamente definidos para

una adecuada interacción entre el Servicio de Extensión y la sociedad, sea en forma individual o asociada.

5. En atención a las circunstancias antes señaladas, la situación del componente sociedad, está muy lejos de haber llegado al estadio de vías de desarrollo, por lo que debe considerarse en estadio incipiente-estacionario.

4. Ecología social en relación al personal.

4.1. Grado de satisfacción del personal en relación al desarrollo de la labor de extensión.

A fin de conocer la materia del rubro se les pidió a las 82 personas encuestadas contestaran el punto siguiente: "Indique Ud. el grado de intensidad que deberían tener los cambios en el desarrollo de la labor de extensión, para su mejoramiento:"

___profundo____moderado_____ninguno".

Dos personas no respondieron este punto. La distribución de las respuestas de las 80 personas que contestaron se anota en el cuadro que se copia a continuación.

Cuadro No.15. Grado de intensidad que deberían tener los cambios en el desarrollo de la labor de extensión.

Grado de intensidad de los cambios	0/0
Profundo	62.5
Moderado	37.5
Ninguno	0.0
Total	100.0

4.2. Grado de satisfacción del personal en relación a las condiciones de su oficina para el desarrollo de su labor.

Esta materia fué sólo consultada a los Agentes de Desarrollo, de los 56 encuestados, constestaron 55. La distribución porcentual de la respuesta de estos últimos, se indica en el cuadro siguiente:

Cuadro No.16. Condiciones de su oficina en opinión de los Agentes de Desarrollo.

Condiciones de su oficina	0/0
Muy buenas	1.8
Buenas	23.6
Regulares	50.9
Malas	23.6
Total	99.9

Las razones que adujeron los Agentes de Desarrollo para considerar que las condiciones de su oficina son buenas o muy buenas, fueron las siguientes:

- Hay materiales y medios de trabajo	9.0%
- Facilidad de acceso	7.3%
- Prontitud en las cosas	7.3%
- Comodidad	1.8%
Total	25.4%

Las razones que adujeron los 41 Agentes de Desarrollo restantes, para considerar que las condiciones de las oficinas eran regulares o malas, fueron las siguientes:

- Falta de materiales	36.4 %
- Transporte deficiente	1.8 %
- Lentitud e incumplimiento	9.0 %
- No hay oficina o ésta es incómoda	12.7 %
- Falta personal	5.5 %
- Otras	3.6 %
- Sin respuesta	5.5 %
	74.5 %

4.3. Grado de satisfacción del personal en relación a los medios de transporte.

A los Agentes de Desarrollo se les formuló la pregunta siguiente:

¿Cómo son las facilidades de transporte para el desarrollo de su labor?

Las respuestas se indican en el cuadro que va a continuación:

Cuadro No.17. Facilidades de transporte a juicio de los Agentes de Desarrollo.

Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas	Sin respuesta	Total
5.4 %	17.8	51.8 %	23.2 %	1.8 %	100 %

4.4. Adaptabilidad al lugar donde viven por requerimiento de su trabajo.

Se considera que aquellos Agentes de Desarrollo que deben vivir en el lugar de trabajo y su familia en otro, más los que viven con su familia en localidades ubicadas a más de 15 kilómetros de distancia, desde su hogar hasta la sede de trabajo, tienen problemas de acomodación. Estos representan el 48.2% de los Agentes de Desarrollo.

4.5. Conclusiones.

Podrá apreciarse que en relación a todos los puntos consultados, relativos a la ecología social del personal, la mayor parte de él presenta inconformidad con las condiciones prevalecientes. Asimismo, no se advierte una mayor preocupación por dar solución a estos problemas. En consecuencia, el estadio de desarrollo de la institución respecto de este componente, debe considerarse como incipiente estacionario.

5. Técnica.

En un Servicio de Extensión se aplican técnicas de diversa índole: unas para el reconocimiento de la realidad rural, otras para la planificación de su labor, otras para la evaluación de los resultados de la misma, otras relacionadas con: la supervisión, administración y educación del personal. Todas estas téc-

nicas, más otras que pudieran mencionarse, deben considerarse como labores adjetivas o accesorias, por el hecho de no estar directamente relacionadas con la elaboración del producto de la institución. A tales técnicas se puede hacer referencia en los componentes institucionales que correspondan.

¿Cuál es entonces, la técnica que debe ser tratada aquí? La respuesta es muy fácil: aquella que esté directamente relacionada con la elaboración del producto de la institución.

Si quisiéramos hacer una investigación similar en una fábrica de automóviles, la técnica que nos interesaría conocer es aquella que se emplea para la fabricación de sus distintas partes, para su ensamble, terminación y prueba. Aquellas otras técnicas relacionadas con la promoción de ventas, estudio de mercados, elaboración de costos, contabilidad, administración del personal, etc., quedarían al márgen de esta parte del estudio.

Conviene pues, antes de estudiar la técnica de un servicio de extensión, determinar cuál es su producto. Una clara definición al respecto es dada en el opúsculo Estrategia para la Metodología de Extensión* en el cual se distinguen, en relación a la población rural, los cuatro productos siguientes:

i. Cambios en conocimientos.

* Frías Morán, Hernán. Estrategia para la Metodología de Extensión, San Cristóbal, junio 1976.

ii. Cambios en actitudes.

iii. Cambios en la tecnología, normas de vida o conducta.

iv. Continuidad en los cambios adoptados.

Para lograr estos cuatro tipos de producto, la técnica que se requiere es la aplicación de métodos de extensión y de una adecuada estrategia para combinarlos. Es esto entonces lo que deberá tratarse en el presente capítulo.

5.1. Tiempo destinado a la elaboración del producto de la institución.

Por las razones expresadas en párrafos anteriores, sólo pueden considerarse como labores sustantivas de extensión, es decir aquellas destinadas directamente a la elaboración del producto, a la realización de métodos de extensión. En el cuadro No.8 se señala que las actividades de este tipo representan el 28.3% del tiempo de trabajo de los Agentes de Desarrollo, mientras el 71.7% restante se destina a otra clase de labores. Así, la relación labor sustantiva-labor adjetiva es igual a 1:2,5. En una sana administración, esta relación debe ser como mínimo de 1:0,5. En consecuencia, la relación actual constituye un índice de la baja eficiencia del servicio.

5.2. Rubros de la producción en los cuales trabajan los Agentes de Desarrollo.

La confrontación de los rubros de la producción, en cuyo mejoramiento tecnológico están trabajando los Agentes de

Desarrollo, con los que dada su prioridad, deberían figurar en el Programa Nacional de Extensión Agropecuaria, constituiría una excelente medida del grado de aplicación que tendría dicho programa y un indicador más del componente técnico. Desafortunadamente, como la prioridad de rubros de la producción, en relación a la labor de extensión, no ha sido hasta la fecha establecida, a pesar de los esfuerzos que se han hecho para ello, no será posible hacer esta confrontación. Por lo que la presentación de los datos del rubro tiene, por ahora, un mero carácter informativo; pero podrá aprovecharse para los fines señalados, cuando tal prioridad sea establecida.

Cuadro No.18. Porcentaje de las Agencias de Desarrollo que trabajan en el mejoramiento tecnológico de los rubros de la producción agropecuaria.

Rubro de la producción	Agencias
1. Yuca	41.1
2. Maíz	35.7
3. Arroz	33.9
4. Habichuelas y guandul	28.6
5. Hortalizas	19.6
6. Vacunos	17.8
7. Plátano y guineo	17.8
8. Ñame, batata y yautía	16.1
9. Café, cacao	10.7
10. Cerdos, conejos y aves	3.6
11. Maní y soya	3.6
12. Otros	1.8
13. Sin especificar	1.8
14. Sin respuesta	10.7

5.3. Prácticas culturales y de producción animal en las cuales trabajan los Agentes de Desarrollo.

La confrontación de los datos del rubro, con los que debieran incluirse en un programa de extensión, sería también de interés; pero, por razones semejantes a las anotadas para el aparte anterior, tal confrontación no será posible hacerla por el momento. Así, los datos que se proporcionan a continuación, tienen por ahora un carácter informativo.

Cuadro No.19. Porcentaje sobre el total de prácticas en que trabajaron los Agentes de Desarrollo.

Práctica	0/0
1. Sistema de siembra	30.1
2. Control de plagas y enfermedades	21.3
3. Fertilización	8.1
4. Preparación de terrenos	7.4
5. Manejo de ganado	6.6
6. Poda de cafeto	5.1
7. Sanidad animal	5.1
8. Control de malezas	4.4
9. Variedades	2.2
10. Regulación sombra en cafeto	0.7
11. Alimentación animal	0.7
12. Sin respuesta	8.1
Total	99.8

5.4. Métodos de Extensión.

Cuadro No.20. Porcentaje de los métodos de extensión sobre el total de veces que todos los métodos han sido expuestos.

Métodos	0/0
1. Demostración de métodos	30.2
2. Reuniones y charlas	26.7
3. Demostración de resultados	14.7
4. Visitas	10.3
5. Cursos	2.6
6. Días de campo	0.9
7. Sin especificar y sin respuesta	14.7
Total	100.1

5.4.1. Opinión de los A.D. sobre la eficiencia de los distintos métodos de Extensión y su confrontación con su empleo.

En dos preguntas diferentes, se les consultó a los Agentes de Desarrollo, su opinión acerca de la eficiencia de los distintos métodos de Extensión empleados por ellos. En la primera se les pedía describieran el método que hubiera resultado ser más eficiente; en la segunda se les solicitaba anotaran según prioridad, los cuatro métodos que estimaban más eficientes. Dado el escaso número de respuestas, en relación a la cuarta prioridad, se desestimó esta última.

A fin de comparar entre sí, las respuestas a estas dos preguntas sobre la opinión que se tenía sobre la eficiencia de los métodos de Extensión, se le dió un valor ponderado a las respuestas de la segunda pregunta las que estaban representadas por tres valores:

1ra., 2da. y 3ra. prioridad. Para ello, se multiplicaron por los coeficientes 2, 1, 5 y 1, respectivamente.

En el cuadro que se anota a continuación, se señalan los datos relativos a las dos preguntas sobre opiniones acerca de la eficiencia de los métodos de Extensión y se los compara con los que han sido empleados.

Cuadro No.21. Método o métodos de Extensión citado (s) por los A.D. como el o los más eficiente (s) y su comparación con los métodos empleados según cuadro No.20.

Métodos de Extensión	0/0 Sobre total de métodos de Extensión citados o empleados y prioridad					
	Método de Extensión más eficiente que se describió.		Valor ponderado según fueran 1a., 2a. ó 3a. prioridad en eficiencia.		Métodos de Extensión empleados, según cuadro No.20	
	Prioridad	0/0	Prioridad	0/0	Prioridad	0/0
1. Demostración de métodos	1	21.4	2	18.4	1	30.2
2. Demostración de resultados	2	16.1	4	10.3	3	14.7
3. Demostraciones sin especificar	3	12.5	5	4.9	-	-
4. Visitas	4	10.7	3	12.6	4	10.3
5. Dos o más métodos	-	12.5	-	-	-	-

Cuadro No.21 (continuación)

	Prioridad	0/0	Prioridad	0/0	Prioridad	0/0
6. Reuniones y charlas	5	8.9	1	25.6	2	26.7
7. Radio	6	3.6	6	3.4	-	-
8. Cursos	7	1.8	8	1.8	5	2.6
9. Métodos individuales sin especificar	-	-	-	8.1	-	-
10. Métodos de grupo sin especificar	-	-	-	6.7	-	-
11. Circulares	-	-	7	2.9	-	-
12. Días de campo	-	-	-	-	6	0.9
13. Otros	-	-	-	3.1	-	-
14. Sin respuesta y sin especificar	-	12.5	-	2.2	-	14.7
Totales		100.0		100.0		100.1

Análisis e interpretación del cuadro No.21.

Debido a que el presente cuadro está constituído por respuestas formuladas a tres preguntas abiertas, no ha sido posible hacer una confrontación absoluta de todas las variables. Sin embargo, como los métodos que recibieron más menciones son los mismos en las tres preguntas, es posible obtener de él algunas interpretaciones, las más importantes de las cuales son las siguientes:

1. Los cinco métodos de Extensión que alcanzaron más menciones, al pedírseles a los Agentes de Desarrollo que describieran el método de Extensión más eficiente (8.9 á 21.4%) fueron los mismos que resultaron con los más altos valores, cuando se les requirió que establecieran la prioridad de los métodos de Extensión, en cuanto a su eficiencia (4.9 á 25.6%). Asimis-

mo, los cuatro métodos de Extensión más empleados (10.3 á 30.2%) están dentro de dichos cinco métodos.

2. El hecho de que las reuniones alcanzaran en la pregunta sobre prioridades, el primer lugar, en contraste con las respuestas dadas a las relativas al método más eficiente y métodos de Extensión empleados, las cuales dieron el primer lugar a la demostración de métodos y sólo el quinto y el segundo a aquel, respectivamente, es completamente lógico. Porque, al ser aquellas un método que va coligado con éste y con las demostraciones de resultados, si no aparecía con la primera prioridad, aparecía como segunda o tercera, en el 68% de los casos. Por esta misma causa, acusó un elevado porcentaje en cuanto a su uso.

3. Una confrontación entre lo que se opina acerca de la eficiencia del método de Extensión y de lo que se hace, nos lleva a las conclusiones siguientes:

   a) Hay mayor opinión favorable a las demostraciones de resultados, que la proporción en que éstas se realizan.

   b) Las opiniones en favor de las demostraciones de métodos y de las visitas están en la misma proporción que su realización.

   c) Hay algunas pocas opiniones en favor de los programas radiales, pero no hay ninguna realización al respecto.

   d) Hay uno por ciento de realización en cuanto a días de campo; pero no hay opiniones en favor de este método.

5.4.2. Alcance de los métodos de Extensión.

El número de agricultores alcanzados para la extensión de todas las prácticas, en relación a todos los rubros de la producción en los cuales se trabajó, y considerando todos los métodos de Extensión que se emplearon para ello, fué de 109 agricultores en promedio.

Conviene aclarar que el número de 109 agricultores no significa 109 personas distintas, porque un mismo agricultor pudo ser alcanzado por dos o más prácticas, en relación a un mismo rubro de la producción, y porque un mismo agricultor pudo ser objeto de la labor de Extensión en relación a dos o más rubros de la producción.

En consecuencia, el número de personas que fué sujeto de la labor de Extensión, es necesariamente inferior a 109.

Por otra parte, conviene advertir que en la composición de los datos que se consideran para la determinación del promedio de 109 agricultores, hay dos datos erráticos, uno de 400 y otro de 300 agricultores, los cuales podrían corregirse en el futuro.

5.4.3. Adopción de las prácticas.

El número de agricultores que adoptaron todas las prácticas, en relación a todos los rubros de la producción en los cuales se trabajó, y considerando todos los méto-

dos de Extensión que se emplearon para ello, fué de 62 agricultores.

Tal como en el caso del alcance de los métodos de Extensión, que vimos en el aparte anterior, y por razones semejantes, es preciso aclarar que estos 62 agricultores no representan personas distintas. Su número, seguramente, debe ser inferior.

5.5. Conocimiento de la metodología de Extensión y destreza para aplicarla, por parte de los Agentes de Desarrollo.

A fin de tener noticias sobre la materia del rubro, se le pidió a los Agentes de Desarrollo encuestados que describieran el método de Extensión, que les hubiera resultado ser el más eficiente, en cuanto al grado de adopción de una práctica que ellos mismos determinaron.

Para ello, se procuró medir, además del número de menciones que recibió cada método, lo que ya fué registrado en el cuadro No.21, los factores siguientes:

a) Tipo de descripción. La descripción circunstanciada de la aplicación de aquel método de Extensión, que a juicio de quien lo ha puesto en práctica, ha resultado ser el más eficiente, en la adopción de una práctica, constituye, sin duda, un excelente indicador de los conocimientos acerca de dicho método y de la destreza que se ha tenido para aplicarlo.

Además, puede inferirse que si existe por parte de un

Agente de Desarrollo, un determinado acervo de conocimientos y calidad de destreza, en relación al método que le da los mejores resultados; los conocimientos y destrezas que pudieran tener en relación a los métodos de Extensión restantes, tienen que ser menores. Para la calificación de dicha descripción, se consideraron, en orden descendentes, las siguientes cuatro categorías:

i) Descripción completa y coordinada.

ii) Descripción coordinada; pero incompleta.

iii) Descripción defectuosa.

iv) Demuestra desconocimiento del método o sólo lo enuncia.

b) El grado en que el método de Extensión descrito fuera considerado en el cuadro sobre métodos de Extensión empleados (3ra. columna, cuadro No.21).

c) El tipo de prioridad (1a. á 3a.) con que el método de Extensión descrito aparezca en la respuesta a la pregunta sobre la materia (2da. columna cuadro No.21).

d) Concordancia entre el tiempo destinado a la categoría del método (individual, de grupo o masivo) y a la cual pertenece el método descrito.

Calificación final. Se estimó que el factor descrito en la letra a era el más importante, por lo que se le dió un peso equivalente al de la suma de los otros tres.

Cuadro No.22. Calificación de los conocimientos y destrezas de los Agentes de Desarrollo, en cuanto a metodología de Extensión.

Calificación	%
1. Bueno	3.6
2. Regular	23.2
3. Deficiente	57.1
4. Muy deficiente	14.3
5. Sin respuesta	1.8
Total	100.0

5.6. Estrategia de la metodología de Extensión.

Se entiende por estrategia de la metodología de Extensión, el plan de los métodos de Extensión que habrá de seguirse para lograr, a través de la transferencia de nuevas técnicas, la adopción de las mismas por parte de una gran masa de agricultores, las cuales han sido previamente formuladas en el Programa de Extensión.

El análisis de los resultados de la encuesta, dirigida a los Agentes de Desarrollo, llevan a la conclusión que ninguno lleva a cabo una estrategia de la metodología de Extensión. El 83% de ellos aplica un sólo método para la Extensión de una determinada práctica. El 17% restante aplica dos métodos. El que se descompone de la forma si-

guiente: 12% que lleva a cabo reuniones combinadas con visitas a las fincas y el 5% que asocia las demostraciones de resultados con las de método.

5.7. Conclusiones finales sobre técnica.

1. Sólo el 28% del tiempo de trabajo de los Agentes de Desarrollo es destinado a la realización de métodos de Extensión, la cual es su labor sustantiva. El tiempo restante, que representa el 72% del total, se distribuyó como sigue: 22% para labores de apoyo a la labor de Extensión, y 50% para labores de fomento. La relación de 1:2,5 del tiempo destinado a la realización de métodos de Extensión, sobre el resto de la labor, es notoriamente estrecha; ella debería llevarse a una relación 1:0,5.
2. Al no existir un Programa Nacional de Extensión, no fué posible establecer si los rubros de la producción y las prácticas relativas a ellos, en que trabajan los Agentes de Desarrollo, son los de mayor importancia para la labor de Extensión.
3. En general, existe concordancia entre la opinión que tienen los Agentes de Desarrollo acerca de la eficiencia de los distintos métodos de Extensión y el uso que hacen de ellos. Sin embargo, a pesar de haber realizaciones en cuanto a las demostraciones de resultados, éstas son inferiores en número al de las adhesiones

exteriorizadas, en relación a ellas.

4. La conclusión relativa al grado de conocimientos y de destrezas que los A.D. poseen sobre los métodos de Extensión es a la vez que la más negativa, la más importante. Sólo un 3.6% de los A.D. tienen conocimientos y destrezas que pueden calificarse como buenos y 23.2% como regulares. Del resto, que representa el 73.2% del total, 71.4% tiene conocimientos y destrezas deficientes o muy deficientes, y el 1.8% no contestó.
   Esta conclusión es muy importante porque señala la deficiencia que más está limitando la labor de Extensión, y a la cual urge darle solución. Es importante además, porque resta crédito a las conclusiones relativas a las opiniones sobre eficiencia de los métodos de Extensión y aplicación de los mismos. Porque, ¿qué valor pueden tener estas opiniones y qué calidad pueden tener estas realizaciones si no existe un conocimiento y destreza satisfactoria sobre la materia.

5. Ningún Agente de Desarrollo lleva a cabo una estrategia para la Extensión de una práctica determinada. El 83% de ellos aplica un sólo método para tal efecto. El 17% restante combina dos métodos de Extensión, de los cuales 12% corresponde a la asociación, reuniones con visitas a las fincas, y 5% aso-

cia demostraciones de resultados con demostración de métodos.

6. El bajo grado de eficiencia en cuanto a la técnica empleada, coloca al Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria en un estadio de gestación o incipiente, y en ambos casos estacionario.

7. Planificación.

Existen muchos grados de planificación, que van desde el más simple hasta el más complejo. Desde el que consiste en anotar en las primeras horas del día lo que se propone hacer durante su transcurso, hasta aquel de máximo rigor científico. Para la efectividad de la labor de Extensión, no es satisfactorio un tipo de planificación rudimentario, ni sería posible aplicar otro de mucho rigor científico. Es suficiente llevar a cabo cualquier sistema racional, que cumpla al menos con ciertos requisitos que se consideran esenciales. Tales son los siguientes:

7.1. Conocimiento de la situación existente, y de lo que es necesario hacer para mejorarla.

7.2. Determinación de objetivos a conseguir y el establecimiento de metas para alcanzarlos.

7.3. Existencia de un sistema de planificación.

7.4. Existencia de un órgano planificador.

7.5. Consideración de un período mínimo para la planificación.

Para determinar el grado de desarrollo, que tiene el componente planificación en el S.N.E.A., convendrá determinar la medida en que éste cumple con los cinco requisitos antes señalados. Esta será la materia de que nos ocuparemos en los apartes siguientes;

7.1. Conocimiento de la situación existente y de lo que es necesario hacer para mejorarla.

A fin de dar respuesta a la primera parte de la pregunta se les formularon a los A.D. dos preguntas.

La primera fué, ¿considera en la planificación de su trabajo las opiniones, intereses y actitudes de los agricultores y familia rural?

El 98.2% de los A.D. respondió afirmativamente y el 1.8% lo hizo en forma negativa.

La segunda pregunta fué la siguiente:

¿De qué medios se vale para considerar las opiniones, intereses y actitudes de los agricultores y familia rural en la planificación de su trabajo? Las respuestas a esta pregunta se anotan en el cuadro que se copia a continuación.

Cuadro No.23. Fuentes de información para la planificación de la labor de los Agentes de Desarrollo.

Fuentes de información	Agentes de Desarrollo No.	0/0
1. Reuniones	18	32.1
2. Visitas a la finca y/u hogar	12	21.4
3. Asociaciones o grupos de agricultores	6	10.7

.../...

Cuadro No. (continuación)

Fuentes de información	Agentes de Desarrollo No.	0/0
4. Encuestas	4	7.1
5. Observación personal	1	1.8
6. Seguimiento trabajo de los agricultores	3	5.4
7. Entrevistas o contactos	9	16.1
8. Otras	1	1.8
9. No aplica	1	1.8
10. Sin respuesta	1	1.8
Total	56	100.0

De las fuentes de información que se señalan en el cuadro precedente, sólo una- las encuestas- que representan apenas el 7% del total, darían la posibilidad a los A.D. de tener el conocimiento necesario de la realidad del área a su cargo, para la elaboración del Programa de Extensión. Es notoria la ausencia de indicación de otras fuentes, como pudieran ser los estudios de área, ciertas monografías u otros estudios especiales que pudieran darle al A.D. dicho conocimiento.
En consecuencia, no se estaría cumpliendo con esta primera parte del requisito del número 7.1, relativa al conocimiento de la realidad rural del área, que a los A.D. les corresponde atender.

7.1.1 <u>Conocimiento de lo que es necesario hacer para mejorar la realidad rural</u>.

Dado que los Agentes de Desarrollo deben ser los promotores del Programa de Extensión que deberá desarrollarse para el mejoramiento de la agricultura de su respectiva área, el conocimiento de lo que deberá hacerse para lograrlo, deberá fundamentalmente ser de la responsabilidad de dichos Agentes de Desarrollo.
Una forma indirecta de tener la información acerca del conoci-

miento que tendrían los Agentes de Desarrollo para procurar el mejoramiento de la agricultura de su área, es dada por la respuesta a la pregunta que se les formuló a los Encargados de Sub-Zonas y Supervisores Regionales, en la cual se le pedía calificaran los conocimientos de los Agentes de Desarrollo de su dependencia, en cuanto a los rubros de la producción agropecuaria prevalecientes en el área que deben atender.

Dado el escaso número de A.D. que cubrían las respuestas de los Encargados de Sub-Zonas (35) en comparación al número de A.D. que comprendían las de los Encargados de Zonas (196) y las de los Supervisores Regionales (363) se estimó conveniente considerar sólo las de estas dos últimas categorías de funcionario. No fué menos importante para tomar esta decisión que 8 de los 14 Encargados de Sub-Zonas son al mismo tiempo Agentes de Desarrollo, quienes no podrían calificarse a sí mismos.

Las respuestas dadas por los Supervisores Regionales, Encargados de Zonas, acerca de la preparación de los A.D., en los rubros de la producción agropecuaria de su área, se copian en el cuadro siguiente:

Cuadro No.24. Opiniones de los Supervisores Regionales y de los Encargados de Zonas, acerca de la preparación de los Agentes de Desarrollo sobre los rubros de la producción agropecuaria de su área.

alificación	Según los Encargados de Zona		Según los Supervisores Regionales		Promedio de columnas 1 y 2	
	No. A.D.	0/0	No. A.D.	0/0	No. A.D.	0/0
. Muy buena	66	18.5	37	19.9	51.5	18.4
. Buena	106	32.0	68	34.7	87.0	31.2
3. Regular	161	44.9	89	45.4	125.0	44.7

.../...

Cuadro No. (continuación)

Calificación	Según los Encargados de Zona No. A.D.	0/0	Según los Supervisores Regionales No. A.D.	0/0	Promedio de Columnas 1 y 2 No. A.D.	0/0
4. Mala	30	46	2	1.0	16.0	5.7
Totales	363	100.0	196	100.0	279.5	100.0

Podrá apreciarse que, a pesar de la gran subjetividad de la pregunta a la cual se refiere el cuadro, y del hecho que para los Supervisores Regionales se considere el universo completo de los 363 A.D., y para los Encargados de Zonas, este sea una muestra equivalente al 54%; existe una gran similitud en las respuestas. Ello nos ha permitido usar un promedio de las mismas.

Del cuadro se desprende, que la estimación de los Supervisores Regionales, Encargados de Zonas, en relación a la preparación de los A.D., en cuanto a los rubros de la producción de su área, es en promedio la siguiente:

50% Aproximadamente de los A.D. tienen buenos o muy buenos conocimientos, y el otro 50% los tiene regulares o malos.

En conclusión, sólo la mitad de los A.D. estarían en condiciones de cumplir con la segunda parte del requisito 7.1, relativa al conocimiento que ellos deben tener para formular las soluciones a los problemas de su área, que deberán considerar en el Programa de Extensión.

7.2. <u>Determinación de los objetivos a conseguir y el establecimiento de metas para alcanzarlos</u>.

El instrumento de planificación apropiado para establecer

los objetivos de la labor de Extensión, lo constituye el Programa. Tal documento no pudo ser consultado por la circunstancia de que a pesar de que 7 A.D., lo que representa el 12.5% del total, manifestaron haber elaborado un programa. La descripción que hacen del mismo refleja que lo que han elaborado no es tal.

En subsidio, pudieron haberse tomado los proyectos o los planes anuales para inquirir acerca de los objetivos de la labor; pero la suma de ellos representa sólo 7 documentos, lo que constituye un 12.5% del total. Por lo que ello tampoco habría sido apropiado.

La encuesta no da luces sobre la materia, porque en ellas se consultó acerca de los objetivos fundamentales de la labor de Extensión. En planificación lo que se requiere es conocer el objetivo general que deberá seguirse en relación a cada una de las naturalezas de un problema, y los objetivos específicos que habrán de lograrse para alcanzarlo.

Es natural que, si al momento de elaborar el formulario, se hubiera tenido conocimiento de la falta casi absoluta de instrumentos apropiados de planificación, se habría incluído en ellos preguntas relativas a objetivos generales y a algunos objetivos específicos.

Esta dificultad para encontrar los objetivos generales y específicos no es independiente del hecho de la inexistencia tangible de los mismos. Por el contrario, constituye un an-

tecedente para afirmar que ellos no están debidamente establecidos. Si no se tiene conocimiento de tales objetivos, es obvio que tampoco puedan establecerse metas en relación a ellos.

La ausencia de una constancia escrita de los objetivos generales y específicos de extensión, no es causa suficiente para afirmar que ellos no existan, pues es posible que tales puedan estar en la mente de algunos extensionistas. Sin embargo, ésta representaría una forma tan pobre de cumplir con el requisito 7.2 que puede decirse, sin margen a mucho error, que la falta de cumplimiento de este requisito es prácticamente absoluta.

7.3. Existencia de un sistema de planificación.

Toda institución, especialmente un Servicio Nacional de Extensión, que tiene una labor tan compleja y tan diseminada en el país, deberá poseer un sistema para la planificación de su labor, que comprenda los distintos niveles geográficos donde ella se desarrolla.

Un sistema de planificación debe establecer lo siguiente:

a) Los principios y normas de planificación que se considerarán, los cuales deben estar de acuerdo con los principios generales de planificación, y con aquellos especiales aplicables a la disciplina de que se trate, en este caso la extensión.

b) El procedimiento que deberá seguirse en el desarrollo del proceso de planificación.

c) La definición de los instrumentos de la planificación que habrán de usarse, elaborándose para cada uno de ellos las pautas a las cuales deberán sujetarse.

Es notorio que el Servicio Nacional de Extensión no sólo no dispone de un sistema de planificación, como el que se ha descrito, sino carece de normas en relación a cualquiera de los tres aspectos que se han señalado.

A pesar de ello, todos los Agentes de Desarrollo y los funcionarios de niveles superiores, realizan ciertas actividades de planificación, y utilizan para ello distintos instrumentos. El análisis de éstos nos proporcionará la mayor información sobre dicha actividad.

7.3.1. Instrumentos de planificación.

En la encuesta se consultó, tanto a los Agentes de Desarrollo, como a los Encargados de Sub-Zonas y de Zonas, y a los Supervisores Regionales, los instrumentos que empleaban para la planificación de su labor.

Por tal efecto, se le señalaron cuatro alternativas de respuestas, a saber:

a) Programa, b) Proyecto,c) Plan y d) Itinerario.

Previendo que no habría de esperarse una adecuada interpretación de la terminología en relación a dichos instrumentos, se les pidió además a todos los encuestados que describieran el instrumento de planificación que habían utilizado. En esta forma se podría registrar, tanto la nominación que habían dado al instrumento, como la deter-

minación del instrumento que en realidad habían utilizado. En el primer Cuadro, que se copia a continuación, se registran ambos aspectos: instrumento declarado e instrumento realmente utilizado. En el segundo se señala la proporción en que cada instrumento es empleado por las distintas categorías de extensionistas. En el tercero se indica la concordancia que existe entre lo declarado y lo descrito. Finalmente, en el Cuadro cuarto se califica la calidad de la descripción hecha en relación a los distintos instrumentos utilizados.

Cuadro No.25 . Nominación del instrumento de planificación utilizado y determinación del instrumento en realidad descrito por los Agentes de Desarrollo, Encargados de Sub-Zonas, de Zona y Supervisores Regionales - Número de funcionarios.

FUNCIONARIO	INSTRUMENTO NOMINADO Instrumento	Núm.	Instrumento en realidad descrito Programa	Proyecto	Plan	Itinerario	Impre-ciso	Sin re puesta
ENTE DE DESARROLLO	Programa	7	-	-	1	2	3	1
	Proyecto	4	-	1	-	-	3	-
	Plan	7	-	1	4	2	-	-
	Itinerario	37	-	-	-	31	3	3
	Sin respuesta	1	-	-	-	-	-	1
	Sub-total	56	-	2	5	35	9	5
ENCARGADO DE B-ZONA	Programa	3	-	-	-	1	2	-
	Proyecto	2	-	2	-	-	-	-
	Plan	2	-	-	-	1	1	-
	Itinerario	7	-	-	-	7	-	-
	Sin respuesta	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-total	14	-	2	-	9	3	-
CARGADOS DE ZONAS	Programa	6	-	2	-	-	3	1
	Proyecto	2	1	-	-	-	1	-
	Plan	2	-	-	1	-	1	-
	Itinerario	3	-	-	-	3	-	-
	Sub-total	13	1	2	1	3	5	1
SUPERVISORES GIONALES	Programa	2	1	-	1	-	-	-
	Proyecto	-	-	-	-	-	-	-
	Plan	-	-	-	-	-	-	-
	Itinerario	4	-	-	-	4	-	-
	Sin respuesta	1						1
	Sub-total	7	1	-	1	4	-	1
TOTALES	Programa	18	1	2	2	3	8	2
	Proyecto	8	1	2	-	-	4	-
	Plan	11	-	1	5	3	2	-
	Itinerario	51	-	-	-	45	3	3
	Sin respuesta	2	-					2
	TOTALES	90	2	6	7	51	17	7

Cuadro No.26 . Instrumentos de planificación en realidad descritos por los Agentes de Desarrollo, Encargados de Sub-Zonas, de Zonas y Supervisores Regionales.

Instrumentos de Planificación	Agentes de Desarrollo		Encargados de Sub-Zonas		Encargados de Zonas		Supervisores Regionales		TOTALES	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Programa	0	0.0	0	0.0	1	7.7	1	14.3	2	2.2
Proyecto	2	3.6	2	14.3	2	15.4	0	0.0	6	6.7
Plan	5	8.9	0	0.0	1	7.7	1	14.3	7	7.8
Itinerario	35	62.5	9	64.3	3	23.1	4	57.1	51	56.7
Impreciso	9	16.1	3	21.4	5	38.5	0	0	17	18.8
Sin respuesta	5	8.9	0	0.0	1	7.7	1	14.3	7	7.8
Totales	56	100.0	14	100.0	13	100.1	7	100.0	90	100.0

Cuadro No.27 . Concordancia entre el instrumento de planificación nominado y el descrito.

INSTRUMENTO DE PLANIFICACION	Agentes de Desarrollo			Encargado de Sub-Zona			Encargado de Zona			Supervisores Regionales			TOTALES		
	Des-crito	Nomi-nado	D/N	Des-crito	Nomi-nado	D/N	Des-crito	Nomi-nado	D/N	Des-crito	Nomi-nado	D/N	Des-crito	Nomi-nado	D/N
Programa	0	7	0/7	0	3	0/3	0	6	0/6	1	2	1/2	1	18	1/18
Proyecto	1	4	1/4	2	2	2/2	0	2	0/2	0	0	0/0	3	8	3/8
Plan	4	7	4/7	0	2	0/2	1	2	1/2	0	0	0/0	5	11	5/11
Itinerario	31	37	31/37	7	7	7/7	3	3	3/3	4	4	4/4	45	51	45/51
Sin respuesta	-	1	-	-	0	-	-	0	-		1	0/1	-	2	0/2
TOTALES	36	56	36/56		14	9/14	4	13	4/13	5	7	5/7	54	90	54/90

Cuadro No.28 . Calificación de la calidad de la descripción de los instrumentos de planificación descritos.

Funcionario	Instrumento descrito Tipo	No.	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena
Agentes de Desarrollo	Programa	0	-	-	-	-
	Proyecto	1		1		
	Plan	4	2	2		
	Itinerario	31		12	16	3
	Sub-total	36	2	15	16	3
Encargado de Sub-Zona	Programa	0				
	Proyecto	2			2	
	Plan	0				
	Itinerario	7		3	4	
	Sub-total	9	0	3	6	0
Encargado de Zona	Programa	0				
	Proyecto	0				
	Plan	1			1	
	Itinerario	3			3	
	Sub-total	4	0	0	4	0
Supervisores Regionales	Programa	1		1		
	Proyecto	0				
	Plan	0				
	Itinerario	4		1	2	1
	Sub-total	5	0	2	2	1
TOTALES	Programa	1	0	1	0	0
	Proyecto	3	0	1	2	0
	Plan	5	2	2	1	0
	Itinerario	45	0	16	25	4
	Totales	54	2	20	28	4
	Totales %	100	3.7	37.0	51.9	7.4

CONCLUSIONES

1. No existe un sistema de planificación para el Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria.

2. Sólo el 12.5% de los Agentes de Desarrollo, el 14.3 de los Encargados de Sub-Zonas, el 30.8% de los Encargados de Zonas y el 28.6% de los Supervisores Regionales, usa un instrumento más o menos apropiado para la planificación de su trabajo (programa, proyecto o plan). Si consideramos la totalidad de estos cargos, el 16.7% de ellos, usa alguno de estos instrumentos apropiados. Del resto, que representa el 83.3% del total, 56.6% usa sólo itinerarios como instrumento de planificación, 18.9% describe algo que no puede ser tenido como instrumento de planificación, y el 7.8%, por no describir nada, hace suponer que no ha utilizado ninguno.

3. De 18 funcionarios que declararon utilizar programa, sólo uno, un Supervisor Regional, hizo una descripción concordante con este tipo de instrumento de planificación. De los 8 que declararon haber utilizado proyecto, solo 2 lo describieron en forma que pudiera identificarse con éste._____. De los 11 funcionarios que declararon haber utilizado plan como instrumento, sólo 5 lo describieron en forma que pudiera considerarse como tal. De los 51 que declararon haber utilizado itinerario -45- o sea el 88% de ellos, describieron el instrumento conforme a su denominación.

En consecuencia, existe un desconocimiento casi absoluto de

lo que es un programa de Extensión, una ínfima minoría conoce lo que es un proyecto y un plan. El único instrumento que es prácticamente por todos conocidos (88%) es el itinerario.

4. De los 90 cargos de Extensionistas, 54, es decir el 60% del total, describieron el instrumento de planificación empleado, el resto no se sintió en condiciones de hacerlo. La calidad de estas descripciones, según puede apreciarse en el cuadro No. es como sigue: 7.4% buena, 51.9 regular, 37 deficiente y 3.7% muy deficiente.

   Del 59.3% de las calificaciones consideradas como buenas o regulares, el 90% corresponden al instrumento itinerario.

   En consecuencia, considerando los 90 cargos encuestados, ninguno hizo una descripción calificada como buena, en relación a programa, proyecto o plan, y sólo el 33% las hizo en forma regular. El resto o no se refirió a estos instrumentos o lo hizo en forma deficiente o muy deficiente. Ello viene a corroborar la conclusión anterior: el itinerario es prácticamente el único instrumento de planificación que conocen los Extensionistas.

7.4. <u>Existencia de un órgano planificador</u>.

En el nivel regional no existe una planificación especial para la labor de extensión. Existe una planificación anual, trimestral, quincenal o semanal, donde se registran las actividades de todo orden que deben desarrollar los Agentes de Desarrollo: crédito, distribución de insumos, labores de

extensión, organización de asociaciones, etc.

Esta planificación se hace en las oficinas de la Dirección Regional, en ellas participan el Supervisor Regional, otros técnicos del nivel regional y los Encargados de Zonas. No existe, en consecuencia, participación de los agricultores.

En el nivel zonal, no opera en forma semejante, con más diferencia que las derivadas de la diferencia de nivel jerárquico y geográfico. Los técnicos regionales son sustituídos por los zonales, y los Encargados de Zonas, por los Encargados de Sub-Zonas y Agentes de Desarrollo. No existe, en rigor, una planificación zonal, la que debería tender a la solución de los problemas más importantes de la zona. De lo que se trata en realidad, es de la planificación de las actividades de los Agentes de Desarrollo de la zona que corresponda.

En el nivel Sub-Zonal, como tal, tampoco existe planificación. En algunas Sub-Zonas, las que tienen más personal, se hacen reuniones para la planificación de las actividades, de todo orden, de los Agentes de Desarrollo de jurisdicción.

Los Agentes de Desarrollo, en base a las orientaciones recogidas de las reuniones Zonales o Sub-Zonales y del conocimiento personal que tienen de su área, elaboran su planificación, fundamentalmente en base a itinerarios u otros

instrumentos semejantes, ninguno emplea programa, y sólo el 12.5% elabora planes o proyectos.

La sola indicación de los instrumentos de planificación empleados, está señalando la limitada participación de equipos o grupos en su elaboración. Porque un itinerario debe referirse a actividades que han sido determinadas con anterioridad.

En el cuadro No. 23 , incluído en un capítulo anterior, se indican las fuentes de donde el Agente de Desarrollo obtiene la información para programar su labor. Ellas son, fundamentalmente, las reuniones convocadas por él o a las que él asiste, celebradas por asociaciones y grupos de agricultores, y las visitas a las finca y su hogar.

El Agente de Desarrollo recoge ideas y opiniones de los agricultores, por los medios señalados, pero éstos no participan formal ni informalmente en la elaboración de ningún instrumento de planificación.

En conclusión, no existe a ningún nivel geográfico, órganos formales para la planificación de la labor de extensión. Además, los agricultores y familia rural no participan formal ni informalmente en la planificación de las labores de extensión.

7.5. <u>Consideración de un período mínimo para la planificación</u>.

Existe consenso que la planificación de la labor de exten-

sión, sea que se trate de un área local, región o país, debe ser hecho en base a cuatro instrumentos principales, a saber:

a) Estudio del área; b) programa; c) proyectos relativos a los problemas considerados en el programa; y d) plan anual de actividades.

El primer instrumento-estudio del área- puede ser sustituído por un conjunto de estudios, censos, mapas, de clases de suelos y capacidad de uso de los mismos, monografías relativas a los principales rubros de la producción y problemas del sector rural tales como: vivienda rural, alimentación, educación, demografía, etc.

La mayor parte de los estudios citados están realizados a nivel nacional. Por lo que en la casi totalidad de los casos, no se podrá prescindir del estudio del área, para la planificación a nivel local. Dada la dinámica del proceso agrícola, el estudio del área debe referirse a la situación más cercana posible a la época en que éste deba hacerse, y debido a esta misma circunstancia, su validez no va más allá de un período de 5 á 6 años.

El programa de extensión, debe ser elaborado para el mismo período en que se estima no habrá mayor variación en cuanto a los datos proporcionados por el estudio del área, es decir para los 5 ó 6 años inmediatamente posteriores a la realización de dicho estudio.

La duración de los proyectos dependerá de la materia a los cuales ellos se refieran, puede ser más corta, igual o más larga que la del programa. Proyectos sobre forestación, ganadería, frutales y otros, tendrán una duración mayor que la del programa.

En el único instrumento de planificación respecto del cual hay consenso en cuanto a su período de duración, y éste permanece invariable cualquiera que sean las circunstancias del ámbito de que se trate y del nivel geográfico que éste represente, es el plan de actividades, el cual debe ser de un año.

En el cuadro que se copia a continuación, se señalan los períodos para los cuales los extensionistas planifican su labor.

Cuadro 29 . Período para el cual los Extensionistas planifican su labor.

PERIODO	Agentes de Desarrollo		Encargados de Sub-Zonas		Encargados de Zonas		Supervisores Regionales		TOTALES	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Año	15	26.8	3	21.4	4	30.8	2	28.6	24	26.7
Semestre	8	14.3	2	14.3	6	46.1	0		16	17.8
Trimestre	1	1.8	0	0	0	0	2	28.6	3	3.3
Mes	6	10.7	5	35.7	1	7.7	0		12	13.3
Quincena	6	10.7	2	14.3	1	7.7	1	14.3	10	11.1
Semana	20	35.71	2	14.3	1	7.7	1	14.3	24	26.7
Ninguno	0	0	0	0	0	0	1	14.3	1	1.1
TOTALES	56	100.0	14	100.0	13	100.1	7	100.1	90	100.0

En el cuadro precedente no se anota la circunstancia de que ningún Extensionista planifica para un período mayor de un año. Este es un antecedente más para considerar que los programas y proyectos son muy deficientes, pues no cumplen con el requisito mínimo en cuanto a su período de duración. Ello viene a corroborar nuestra información contenida en el punto 4 de las conclusiones del aparte 7.4, donde afirmamos que ninguna de las descripciones de programas y proyectos pueden considerarse buenas.

Conclusiones.

1. Ningún Extensionista planifica su labor para un período superior a un año.
2. Sólo el 27% planifica para un período de un año.
3. El 52.2% planifica para un período de un mes o para un plazo inferior a él.

7.6. Conclusiones sobre planificación.

1. En relación al requisito 7.1 Conocimiento de la situación existente y de lo que es necesario hacer para mejorarla. Sólo el 7.1% de los Agentes de Desarrollo tendría posibilidades de cumplir con la primera parte de este requisito, y el 50% de los mismos con la segunda parte de él.
2. En relación al requisito 7.2 La determinación de objetivos a conseguir y el establecimiento de metas para alcanzarlos, debe afirmarse que no existe expresión escrita sobre los mis-

mos, por parte de los Agentes de Desarrollo.

3. <u>En relación al requisito 7.3 Existencia de un sistema de planificación</u>, debe afirmarse lo siguiente:

   a) No hay establecido un sistema de planificación para el Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria.

   b) Los Extensionistas elaboran distintos instrumentos de planificación cuyas características son las siguientes:

      i) El 12.5% de los Agentes de Desarrollo y el 16.7% del total de Extensionistas elaboran un instrumento más o menos apropiado de planificación (programa, proyecto o plan).

      ii) La calidad de estos instrumentos apropiados, en ninguno de los casos es buena, en el 33% es regular, en el 44% es deficiente y en el 22% es muy deficiente.

4. En relación al requisito 7.4 <u>La existencia de un órgano planificador</u> quedó establecido que éste no existe de un modo formal en ninguno de los niveles geográficos del Servicio y que los agricultores y familia rural no participan formal ni informalmente en la planificación de labor de extensión.

5. <u>En relación al requisito 7.5 La consideración de un período mínimo para la planificación</u>, se estableció lo siguiente:

a) Ningún Extensionista planifica para un período superior a un año, lo que es requisito para el empleo de programas y proyectos.

b) Sólo el 26.8% de los Agentes de Desarrollo planifican para un período de un año.

c) El 57% de los Agentes de Desarrollo planifican para un período de un mes o para un plazo inferior a éste.

6. Si se considera que los cinco requisitos arriba mencionados deben cumplirse en forma conjunta tenemos:

a) Que ninguno de los Agentes de Desarrollo cumple con los 5 ni con 4 requisitos.

b) Que sólo el 11% de los Agentes de Desarrollo tendría posibilidades de cumplir con 3 requisitos.

c) Que el 38% de los Agentes de Desarrollo podría cumplir con 1 ó 2 requisitos.

7. En el marco teórico se señaló que una institución en el estadio vías de desarrollo debería llevar a cabo un proceso de planificación que cumpliera con los cinco requisitos que hemos venido analizando. La pobrísima forma y proporción en que se cumplen solo parte de estos requisitos, coloca al S.N.E.A. muy lejos de este estadio, y lo conducen a ubicarlo en el de gestación o incipiente. Además, se considera el hecho que para el período 1963-1967 existía un plan quinquenal, el estudio mencionado no sólo estaría estacionario, sino en deterioro.

8. PRODUCTO

El análisis del producto del servicio nacional de extensión presenta varias dificultades. En primer lugar, si se trata de medir la esencia misma de este o sea el aspecto educativo o de transferencia tecnológica, así como el organizativo o aquellos objetivos que se refieren a producción y productividad, el desglose de los efectos del servicio con respecto a otros servicios y programas se hace casi imposible en algunos casos.

El hecho mismo de que tanto las prioridades, la planificación como los objetivos presenten mayor o menor ambiguedad es otro factor adverso.

Si a ello añadimos los problemas relativos a la información existente presentada solo en término cuantitativo y relacionada con eventos o actividades concretas, asi como la ausencia de mecanismos ~~tipificador~~ establecidos de evaluación permanente en los aspectos cuantitativos y cualitativos, nos podemos formar una idea concreta de la dificultad de ponderar objetiva y directamente esta componente-resultado del servicio.

En realidad sobre la base de la muestra realizada y de las informaciones vertidas en los cuestionarios solo podemos sondear el estado actual del producto. A este fin ayudan los datos sobre los rubros en los cuales trabajaron las agencias la cantidad de agricultores alcanzados y las de los que adoptaron determinadas practicas, asi como el tareaje afectado; al igual que las operaciones relativas a otorgamiento de crédito, programación, asistencia técnica, distribución

de insumos y uso de maquinaria.

En cuanto algunos aspectos del producto estan relacionados con los componentes tratados, nos limitaremos aqui a presentar solo nuevos cuadros. Las dos dimensiones principales sobre las que podemos calificar el estado actual en relación al producto son a) Extensión, calidad y cantidad y, b) relación costo beneficio. Por las condiciones mismas del presente diagnóstico los datos que a continuación se colocan enfatizan mas bien la primera dimensión.

8.1 Rubros, agricultores y tareaje alcanzado por el servicio en relación a la adopción de practicas. Cuadro 23

El siguiente cuadro nos revela que Yuca, Maiz, Arroz y Habichuelas en el mismo orden fueron los rubros en las que trabajaron mayor número de agencias. Siguiendole en segundo orden hortalizas, plátano y guineo, vacunos y ñame, batata y yautía.

Fue en habichuelas y vacunos donde se alcanzó el mayor número promedio de agricultores. Los mayores porcentaje de adopción sobre el número de agricultores alcanzados correspondieron al plátano (82.6); café y cacao (65.8); maiz (62.6); y arroz (62.0).

Los mayores tareajes afectado correspondieron asimismo y en el mismo orden al arroz, habichuelas y guandules, café y cacao, maiz y yuca.

Estos datos nos revelan la incongruencia entre la cantidad y la calidad en el producto, hecho que analizaremos mas adelante junto a otras datos.

8.2 Distribución de especies, El cuadro 24 nos da una idea bien clara de la dimensión de esta actividad por parte de los extensionistas. Semillas de habichuela y maiz, fueron las principales distribuidas, las agencias que repartieron semillas de regular calidad son bastante.

En lo que se refiere a la distribución de insumos.

El número de agencias que participaron según los productos es el siguiente:

		%
Fungicidas	10	17,8
Insecticidas	28	50.0
Yerbicidas	1	1,8
Fertilizantes	10	17.8
Raticida	2	3,6
Otras	2	3,6
Sin respuestas	20	35,7

Si atendemos al rubro de la producción en que fueron aplicado estos productos se distribuiría así:

		%
Arroz	11	13,9
Habichuelas y Guandules	7	8.9
Hortalizas	3	3.8
Maiz	8	10,1
Maní-soya	0	0.0
ñame, batata, Yautía	2	2.5
Plátano	2	2.5
Yuca	13	16.5
Café, cacao	4	5.1
Cerdos	1	1,3
Vacunos	0	0,0
Otros	10	12,6
Sin Resp.	18	22,8
Total	79	100

Tanto en el caso de las especies distribuidas como de los productos que se acaban de citar las cifras ofrecidas en cuanto a las cantidades distribuídas así al tareaje y número de agricultores alcanzados no fueron especificadas de manera que podamos utilizarla en este estudio.

8.3 Resulta de interés que coloquemos aquí las cantidades correspondientes a las respuestas sobre la interrogación de las labores de preparación y fumigación realizadas por los agentes con equipos de la secretaría. El cuadro 25. Nos reflejael bajo número de tareas y agricultores alcanzados, al igual que la insistencia en los rubro de arroz, yuca, maiz y habichuela.

8.4 Otorgamiento de crédito. El análisis del papel del crédito en las labores que realizan los técnicos extensionistas, requiere de estudios mas detallados que los que puede ofrecer este diagnóstico, pese a ello los datos obtenidos de los cuestionarios administrado nos permiten afirmar categoricamente que esta actividad predomina y condiciona en su casi totalidad el trabajo de extensión.

En los dos cuadros que se colocan mas abajo cuadro No. 26 y cuadro No. 27 se presentan distintas actividades ligadas al crédito. En el caso de programacionar fuera de crédito comparada con las que se realizan para esta actividad se destaca su escaso número. Si compramos el poco número de campesinos que reciben servicios y relacionamos

esta cifra con los procedentes sobre la exposición a los distintos métodos de extensión no podriamos menos que afirmar que la relación costo-beneficio del servicio de extensión dista todavía de haber alcanzado un nivel deseable.

8.5 Conclusiones: El número de rubros de producción, el de campesinos alcanzados y el de servicios otorgados por las diferentes agencias de extensión sigue siendo bajo.
Con respecto a la calidad de esta actividad se constata su dificiencia expresada principalmente por el predominio de las actividades secundarias sobre las sustanciales, por el bajo indice de adopción, así como por el número de tareas que resultaron afectadas.

No nos ha sido posible constatar la relación entre las especies distribuidas e incentividas por los extensionistas y las variedades y especies mejoradas producidas por los distintos centro de investigación nacional, sin embargo por los datos aportados se puede presumir que esa relación es baja.

Podemos por lo tanto concluir que la componente producto del servicio se encuentra en un estado incipiente. Si tomamos como referencia el tiempo transcurrido desde la estructuración del servicio y los recursos destinados a ello se puede precisar que este estudio se muestra estancado.

Cuadro # 23 Número de los agricultores alcanzados por todos los métodos de extensión para cualquier prácticas, por rubro de la producción agropecuaria. Número de agricultores que adoptaron cualquier práctica del rubro de la producción que se indica. Suma teórica de la superficie de todas la prácticas por rubro de la producción.

Rubro de la producción agropecuaria	Agencias que participaron		Agricultores alcanzados por todos los métodos de extensión para cualquier práctica.			Agricultores adoptaron cualquier práctica			Suma de las superficies de todas las prácticas tareas.	
	No.	%	No.	%	promedio por agencia	No.	%	Promedio por agencia		%
Arroz	19	33.9	830	13.5	44	515	14.8	27	33,696	29.9
Habichuelas Guandules	16	28.6	1558	25.4	97	782	22.5	49	23,865	21.2
Hortalizas	11	19.9	333	5.4	30	202	5.8	18	2,719	2.4
Maíz	21	37.5	879	14.3	41	550	15.8	26	14,137	12.5
Maní-Soya	2	3.6	115	1.9	57	38	1.0	19	900	0.8
Ñame-Batata Yautía	9	16.1	213	3.5	23	129	3.7	14	2,252	2.0
Plátano-Guineo	10	17.8	282	4.6	28	233	6.7	23	6,714	5.9
Yuca	23	41.1	815	13.3	35	473	13.6	20	13,194	11.7
Café-Cacao	6	10.7	193	3.1	32	127	3.6	21	14,999	13.3
Cerdos-Canejos Aves.	2	3.6	76	1.2	38	24	0.7	12		
Vacunos	10	10.7	597	9.7	59	284	8.2	28		
No. Específico	1	1.8								
Otros	2	3.6	240	3.9	120	120	3.5	80	300	0.2
Sin Respuesta	6	10.7								
Total	56		6131			3477			112,776	

Cuadro #24 Especies distribuidas por agencias con indicación de la calidad y número de agricultores a quien se dió.

Especie	Agencia No.	Agencia %	CALIDAD Buena	Reg.	Mala	S.R.	No. de Agricultores	
Batata	1	1.8				4		
Cacao	1	1.8	1				8	0.1
Café	1	1.8	1				22	0.4
Guandul	2	3.6	2				41	0.8
Arroz	2	3.6	1		1		9	0.2
Hortaliza	3	5.4		2			104	2.0
Ñame	1	1.8		1			50	1.0
Plátano	8	14.3	4	2		2	182	3.5
Yuca	5	8.9	2	1		2	52	1.0
Tabaco	1	1.8	1				68	1.3
Habichuela	35	62.5	17	17	3	6	3365	64.3%
Maíz	26	46.4	15	7	1	3	1335	25.5%
Sin Resp.	9	16.1						
Total	56		45	30	5	17	5236	

Cuadro # 25 Rubros de producción, superficie y número de agricultores alcanzados por los agentes Desarrollo con equipos de la SEA.

	Agencias que Equipo		Superficie en tareas cantidad		Agricultores Beneficiados	FUMIGACION				PREPARACION			
	No.	%		%	No.	No. Veces.	Tareaje	Agricul-tores	%	Veces	Tareaje	Agricul-tores	%
Arroz	10	17.8	10,646	23.6	319	2	1550	48	7.5	13	9096	271	36.9
Habichuela	6	10.7	10,700	23.7	360	3	3080	132	1.5	4	7620	228	30.9
Hortaliza	3	5.4	1,025	2.2	52		0	0	0	3	1025	52	4.1
Maíz	6	10.7	1,410	3.7	75	5	1230	70	0.4	1	180	5	0.7
Batata	4	7.1	1,710	3.8	37	3	1390	23	6.8	1	320	14	1.3
Yuca	11	19.6	8,120	18.2	338	8	5480	264	26.8	3	2640	74	10.7
Plátano	2	3.6	1,034	2.2	28	1	800	10	3.9	1	234	18	0.9
Vid	1	1.8	900	2.0	200	1	900	200	4.4		-		
Maní	1	1.8	1,200	2.6	-	1	1200	-	5.8		-		
Pastos	2	3.6	4,200	9.3	80	1	1500	40	7.3	1	2700	40	10.9
Sin Exp.	2	3.6	2,308	5.1	67	1	230	67	11.2	1	-		
Otros	1	1.8											
Varios	3	5.4	1,800	3.9	143	1	1000	50	4.8	3	800	93	3.2
Sin Resp.	28	50.00											
Total	56		45,053		1699		20438	904			24615	795	

Cuadro # 26 Agricultores reclutados para créditos, cantidad de solicitudes llevadas y programaciones de fincas a créditos tramitados.

	Reclutados		Solicitudes llenadas			Programación a Créditos	
	No.	%	No.	%		No.	%
25 ó menos	15	26.8	13	23.2	10 ó menos	10	17.8
26 a 50	13	23.2	18	32.1	11 a 20	8	14.3
51 a 75	9	16.1	4	7.1	21 a 40	11	19.6
76 a 100	6	10.7	4	7.1	41 a 60	15	26.8
101 a 125	0		1	1.8	61 a 80	4	7.1
126 a 150	0		3	5.4	81 a 100	2	3.6
151 a 200	4	7.1	1	1.8	161 a 120	3	5.4
+ a 201	6	10.7	9	16.1	+ de 120	0	
Sin Respuesta	3	5.4	3	5.4	Sin Respuesta	3	5.4
Total	56		56			56	

Cuadro # 27 Otras programaciones fuera de crédito, crédito aprobados, agricultores con crédito que recibieron asistencia y número promedio visitas.

	Otras programaciones		Créditos aprobados		Agricultores con asis.Tec.		Visitar promedio a agricultores con créditos	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
5 ó menos	17	30.4						
6 a 10	6	10.7	10	17.8	7	12.5	5	8.9
11 a 20	2	3.6	12	21.4	11	19.6	11	19.6
21 a 30	3	5.4	6	10.7	6	10.7	17	30.4
31 a 40	1	1.8	7	12.5	5	8.9	4	7.1
41 a 50	0		6	10.7	6	10.7	6	10.7
51 a 60	0		1	1.8	1	1.8	7	12.5
61 a 70	3	5.4	1	1.8	3	5.4	0	
71 a 80			0	-	0	-	0	
+ de 81			9	16.1	13	23.2	4	7.1
S R	24	42.9	4	7.1	4	7.1	2	3.6
Total	56		56		56		56	

9. ORGANIZACION DEL SERVICIO

"Una organización, es la coordinación racional de las actividades de un número de personas, que intentan lograr una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (Edcard H. Schein, Sicología de la Organización, Ed. Prentice/Hall Internacional, pag. 19).

"Desarrollo organizacional se puede definir genericamente como un proceso orientado hacia el incremento de la efectividad de la organización, que incluye una acción asesora aplicada a todos los niveles y areas de la organización, fijación de objetivos, integración de planes para correlacionar objetivos fijados y, su instrumentación consecuente" (Traducción de Glossary of Organización development Terminology, Kepner-Tregoe and Associatcs, Inc. 1969).

Con estas dos citas que colocamos más arriba tomadas del libro tecnificación administrativa de J. Marins Leon y L. Galvan Vasquez; pretendemos precisar el sentido en que aqui tomamos el término organización como componente institucional.

La mayor precisión del concepto nos llevaría a discusiones muy amplias en que saldrían a relucir su relación con otros terminos tales como: sistema, estructura, modelo etc. que no es del caso realizar aquí.

Nos interesa fundamentalmente saber en que medida el SNEA significa.

a) un sistema dinámico de trabajo organizado flexible y abierto a la realidad. Expresado en la coordinación de esfuerzos y recursos.

cuestionario aplicado ofrecemos la información que hemos obtenido.

9.1 Resultado de la Encuesta

Ubicación y responsabilidades de los técnicos extensionistas.

La definición del area o unidad mas simple de la organización no ha sido ni formal ni realmente realizada, en el mejOr de los casos suelen determinarse criterios provenientes de la división politicas con otros que incluyen algunos factoresgeográficos.

En el 90 % de los casos los extensionistas afirmaron conocer los limites geográficosde su area.

En el siguiente cuadro (No. 28) tenemos la distribución sobre su respuesta al número de familias que viven en el area.

Cuadro 28

Cuantas familias viven en su area.

No. Familias	Frecuencias	%	
2510 menos	7	12,5	(2000 ó menos) 85.7 %
251 a 500	15	26,8	
501 a 1000	15	26,8	
1001 a 1500	5	8.9	
1501 a 2000	6	10,7	
2001 a 3000	3	5,4	(Mas de 2000) 14,4 %
3001 a 5000	1	1,8	
5001 a mas	2	3.6	
sin respuestas	2	3,6	

Si comparamos este cuadro con las respuestas a la pregunta sobre el número de familias que atiende y la que podria atender , completamos una idea sobre la diversidad de y la limitada opinión que sobre la dimensión de su trabajotienen los extensionistas.

CUADRO 29

Número de familia atendidas y que podrian atender por agencias.

No. Familias	Atiende No. Agencias	%	Podría Atender No. Agencias	%
50 - 0 menos	10	17.8	4	7.1
51 a 75	3	5.4	3	5.4
76 a 100	14	25.0	5	8.9
101 a 150	5	8.9	8	14.3
151 a 200	11	19.6	10	17.8
201 a 250	3	5.4	0	0.0
251 a 300	4	7.1	9	16.1
301 o mas	4	7.1	16	28.6
Sin respuesta	2	3.6	1	1.8

Se aprecia que las extensionistas consideran que podrían atender a un número mayor de familias rurales. Serían circunstancias ligadas a las condiciones de su trabajo las que limitarían esta posibilidad. Es decir condiciones de organización, estructura y coordinación.

9.2 Como se ha visto, el conjunto de tareas que tienen que realizar los extensionistas, conviertiendolos en "todologos" es una condición organizacional que embotella su posibilidad de desarrollo.

Al analizar el producto, vimos su deficiencia, resultado entre otros, del sistema de trabajo como de la baja calidad en la aplicación de la metodología de extensión.

Si pasamos a un estudio jerarquico superior, el de los distintos tipos de supervisores, localizamos una problematica que afecta esencialmente la "Unidad en la línea de mando" y control.

En lo que respecta a los Encargados de subzona suelen cumplir varios niveles de función, tanto como supervisores de agentes de desarrollo, como agentes de desarrollo en sus áreas y hasta en áreas ajenas. Los datos aportados por el cuestionario sobre el tiempo que dedican estos a esas distintas funciones indican que:

El 71.4 de ellos dedica un 10 % de su tiempo a trabajo en áreas ajenas.

El 78.6 trabaja como agente de desarrollo en sus propias áreas dedicando un tercio de su tiempo a esta tarea el 36 % de ellos, y otro 36 % , mas de dos tercios de su tiempo.

Como se puede observar a las tareas propiamente de supervisión de Agentes de desarrollo, el 54.5 de ellos dedica mucho menos de un tercio de su tiempo.

Los otros dos estratos, o sea jefes de zonas y supervisores regionales se comportan de la manera siguiente:

El 90 % de ambos dedica menos de 40 % de su tiempo a supervisar agentes de desarrollo. Específicando un poco mas este dato, tenemos, que mas del 10 % de su tiempo y menos del 70 % dedicado a la supervisión de agentes de desarrollo contiene al 80 % de los supervisores y jefes de zona.

- una apreciable cantidad trabaja mas del 10 % de su tiempo como agente de desarrollo (45 %),
- es grande la cantidad de tiempo dedicada, tanto por

los supervisores nacionales como por los jefes de zona a ~~los~~ la supervisión de encargado de subzona. Entre el 11 al 50 % de su tiempo, esto el 60 % de ellos.

En el caso específico de los supervisores mas del 70 % cae dentro de estos porcentajes.

En cuanto a la supervisión de los jefes de zona por parte de los supervisores no hay ninguna pauta visible ya que se asignan cantidades de tiempo tan variados que no guardan ninguna relación.

La principal conclusión que podemos sacar de aquí es el cruzamiento de las líneas de mando, control y supervisión. En la práctica no hay una línea definida.

9.3 A fin de cotejar la percepción de este problema a nivel de los encargados de subzona se les cuestionó sobre que funciones le gustaría le fuesen asignadas, obteniendose los siguientes resultados.

CUADRO No. 30

Funciones que desean los Encargados de Subzonas.

	%
1. Agente Desarrollo y Enc. Subzona	57.1
2. Solo Agente de Desarrollo	0.0
3. Solo Enc. Subzona	28.6
4. Sin Responder	14.3
	100 0 %

Las cifras indican que una apreciable mayoría prefiere mantener juntas las funciones de Encargado de la Subzona y agente de desarrollo, pero como nadie prefiere solo esta última es lógico

atribuirlo a cuestiones de jerarquía y sueldo. En realidad el número de los que prefieren ser solo encargado de subzona indicaría la ambiguedades actuales de esta función.

La Gran mayoría de los Encargados de subzona supervisa entre 3 a 9 técnicos extensionistas,los jefes de zona supervisan entre 10 a 30 y los supervisores regionales entre 40 y 70, sin embargo la mayoría (61.5 %) de los jefes de zona y de los supervisores regionales (57.1 %) prefieren supervisar una cantidad de 20 a 29 técnicos.

9.4 Capacidad de los técnicos:

Como definir el factor humano es un elemento esencial de la variable organización, si atendemos a la impresión que sobre la capacidad de los técnicos tienen los supervisores y a su vez la que sobre los supervisores tienen los técnicos; ello nos daría un indicador importante para medir el grado de ajuste o cohesión interna.

En otro lugar de este trabajo hemos colocado el ritmo y cantidad de supervisión recibida por los técnicos; así como de quién y para qué , hemos visto también como se ~~considera como~~ califica de deficiente la orientación recibida.

Cuando fueron cuestionados los Enc. de Subzona, jefes de zona y supervisores nacionales, sobre la capacidad y rendimiento de los técnicos supervisados, se le ofreció la posibilidad de asignar un puntaje de muy bueno, bueno, regular y mala en los siguientes aspectos.

a) Preparación en principios y metodología de extensión.

b) Preparación en los rubros de la producción agropecuaria prevalecientes en el área que deben atender .

c) Eficiencia de la labor de extensión, en cuanto al número de agricultores que han adoptado la tecnología recomendada.

Las respuestas que se obtuvieron nos permiten presentar el siguiente cuadro 31.

Cuadro No. 31

Capacidad y rendimiento de los técnicos según opinión de los supervisores, en porcentajes.

	Muy Buena	Buena	Reg.	Mala	S.R.
1. Principios y Met. Extensión	11.8	29.4	44.1	11.8	2.9
2. Rubros de la producción del área	14.7	50.0	32.4	2.9	0
3. Eficiencias (según adopción técnica	11.8	52.9	17.6	14.7	2.9

Se aprecia en que medida la percepción que los supervisores tienen de los agentes de desarrollo en cuanto a labores de extensión coincide con los resultados del presente análisis anteriormente anotados.
Hay una aparente contradicción entre los porcentajes del renglón metodología de extensión y los de eficiencia ya que se supone que del grado de adopción depende fundamentelmente del dominio del método.
Interpretamos esta dato en el sentido en que se hizo más énfasis en los "principios de extensión" que en "el método mismo".
Con todo no es posible adelantar ninguna interpretación sobre el renglón eficiencia ya que pese haberse registrado el mayor porcentaje de la calificación mala, esta cantidad es muy relativa frente al hecho de que también se registró el mayor porcentaje de "Buena".

Cualquier interpretación tendría que sondear en el universo conceptual de los supervisores para raestrear los verdaderos criterios tenidos en cuenta para esta operación.

9.5 Podríamos sintetizar algunas conclusiones parciales .

En cuanto a la estructura: El conjunto de divisiones, subdivisiones y puesto aún no está claramente formulado y en caso de la extensión de dicha formulación su funcionamiento no parece corresponderse con la misma entrevistas realizadas a los directores regionales y a funcionarios del servicio central en el 70 % de los casos indicaron que hay bastantes problemas de interpretación a este nivel .

La mayor fuente de ello está en los canales de seguimiento de las politicas y programas adoptados. Se señala que existe al interior del servicio una dualidad estructural producto de la combinación entre una estructura y funciones propias de la organización ministerial (subsecretaría) y otra proveniente de estructura y funciones de los programas.

La ~~dilucidancia~~ claridad de funciones y puestos, recursos disponibles; instancias en términos de autoridad etc. aparece ambigua en muchas ocasiones.

En cuanto a la naturaleza, la combinación de la investigación, la extensión propiamente dicha, el crédito, el fomento y otras actividades no ha encontrado los mecanis~~tas~~mos de coordinación e integración necesaria, en el casi 100 % de los casos los funcionarios indicaron que si existía dicha coordinación e integración esta sería parcial, limitados, puramente formal e

ineficaz tanto a nivel central como de las de las regionales, sin embargo se apuntó que en el interior de las regionales suelen darse algunos niveles de coordinación pero que ella no es significativa.

Se añade el hecho afirmado por técnicos extensionistas, supervisores y funcionarios y autoridades nacionales que no estan precisos los objetivos del servicio.

En cuanto a tipo de supervisión, predomina una supervisión general de metodologías y énfasis ambiguos que se limita al repaso del cumplimiento de eventos y a la comunicación vertical de arriba hacia abajo, dando poca participación a los técnicos, la supervisión especializada no llega coordinada al técnico de base lo cual plantea problemas de prioridades y lealtades que limitan y/o condicionan las funciones de asesoría y mando.

En cuanto a las materias, el número de rubros sobre los cuales esta supervisión se realiza aunque es muy general se limita en la práctica a unos escasos rubros y prácticas, si constatamos esta afirmación con los rubros de producción en que trabajan las agencias anteriormente citados se puede comprender la justeza de su formulación.

9.6 Así pues desde el punto de vista de integración de personas, líneas de trabajo y actividades, a fin de crear un sistema de relaciones de trabajo armoniosas y efectivas el SNEA presenta debilidades e incongruencias que lo colocan en una situación de desarrollo incipiente, la prolongación de esta situación anuncia un proceso de deterioro que esta siendo percibido por una gran cantidad de funcionarios.

10. Dirección

10.1 La organización, la dirección y la administración estan intimamente relacionadas, como variable la dirección podríamos decir, produce la síntesis orientadora de una institución. Es quien debe producir la instegración, comprender e interpretar las realidades internas y externas y realizar la sucesiva adecuación de respuestas.

En la medida en que la dirección implica el área de toma de decisiones se refiere directamente al fenomeno de la autoridad, jerarquía y participación en la orientación.

Desde un punto de vista valorativo se ha programado por un enfoque humanista democratico de la dirección. Tradicionalmente por la misma naturaleza de la labor de extensión se postula este enfoque como modelo a seguir y que se expresaría en la dirección y formulación del programa con la participación del personal y la participación de los agricultores Para los fines de este estudio hemos considerado una serie de aspecto básico donde se expresa la dirección, los cuales podriamos resumir asi:

a) Determinación de objetivos.

b) Establecimiento de estrategias y metodologías.

c) Delegación de funciones.

d) Descentralización en la toma de decisiones.

e) Establecimiento de normas.

Se puede concluir que la dirección efectiva camina sobre el trípode formado por planeación-control-ejecución, orientando, organizando y disponiendo la utilización de los recursos a fin de lograr el desarrollo de

la institución y la realización eficiente de ~~una~~ sus metas.

10.2 La Dirección en su función orientadora se presenta como proyección historica de la organización, previendo el futuro y determinando los cambios necesario a su logro.

A fin de obtener la percepción de este problema a nivel del SNEA preguntamos a supervisores y jefes de zona cual era el cambio más importante para el mejoramiento de las labores de extensión. Codificadas las repuestas se obtuvieron las siguientes porcentajes: (contando más de una mención).

Cambios más importantes	No. Resp.	%
1. Más orientación y definiciones claras	10	34.5
2. Más medios y recursos al Extensionistas	8	27.6
3. Más adistramientos y formación de técnicos	9	31.0
4. Otros	1	3.4
5. Sin Repuesta	1	3.4
	29	= 99.9

Las cifras son doblemente significativas por el hecho de que sea dos estractos importantísimos en la implementación de los programas de extensión que además tienen una posición intermedia entre la opinión central y los agentes de desarrollo.

Si cotejamos estos datos con otros cuadros de este estudio que se refiere a la percepción que tiene el extensionista de la orientación recibida podemos comprobar como la mayoria de los extensionista considera que esta es deficiente.

Cuadro No. ~~28~~ 32

Magnitud de la asesoría recibida por el Extensionista del:

		Mucha		Regular		Poca		Nula		SR	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1.	Encargado Subzona	15	26.8	17	30.4	6	10.7	5	8.9	13	23.2
2.	Jefe de Zona	6	10.7	25	44.6	13	23.2	10	17.8	2	3.6
3.	Supervisor regional	9	16.1	12	21.4	13	23.2	16	28.6	6	10.7
4.	DECA	7	12.5	14	25.0	17	30.4	15	26.8	3	5.4
5.	Técnico investigación	2	3.6	7	12.5	11	19.6	33	58.9	3	5.4

En el Cuadro No. ~~28~~ 32 podemos comprobar como se reparte la magnitud de la asesoría recibia por el agente de desarrollo según los distintos funcionarios que se le otorgan. El ~~medio~~ hecho de que el DECA y los técnicos de investigación tengan predominantemente poca o nulas asesoría al extensionista es un indicador de fallos en las directrices. En ningún caso la asesoría tubo más significación en mucha.

Se puede pues considerar esta como ~~diferente~~ deficiente en cantidad y calidad.

10.3 Orientación para supervisor.

Los Encargado de subzona afirman resibir del Supervisor Nacional (el 38.5%) y del Director Regional (30.5%) más asesorias para la supervisión de extensión.

Ninguno afirmó recibir orientaciones de lo Departamento de Extensión y Capacitación, ni de investigación y solo uno del jefe de zona. 23.1% de ellos afirmaron recibir orientación de funcionarios distintos a los arriba citados.

En cuanto a los jefes de zona el 28.6% de ellos dicen recibir más orientación del supervisor regional; el 21.4 del DECA y el 14.2 del Director Regional, esa misma cantidad (14.2%) afirmó no recibir ninguna orientación. Lo otros porcentajes no son significativos.

Los supervisores regionales de un total de 7 (uno por cada región). 3 dijeron no recibir ninguna orientación; 2 afirmaron recibir orientación del DECA, uno del Director Regional y el último de otro funcionario perteneciente a otra división de la SEA.

En cuanto a las labores de crédito y fomento se le preguntó a los encargados

de subzona sobre la importancia de la asesoría recibida y el 38.5% de ellos afirmó recibirla en primera instancia del Director Regional; igual cantidad afirmó recibirla del Supervisor Regional y un 23.1% del Encargado de Crédito.

Finalmente al cuestionarse al agente de desarrollo sobre como estimaba la orientación recibida, se obtuvieron los siguientes porcentajes.

		%
1.	Muy buena	10.7
2.	Buena	32.1
3.	Regular	51.8
4.	Mala	3.6
5.	No Respondieron	1.8
		100%

Se les formuló una segunda pregunta a los agentes de desarrollo sobre el porque se consideraba muy buena, buena, regular o mala la orientación recibida.

De 42.8 que respondió muy buena o buena se distribuyó así.

	%
La orientación es realista y suficiente	33.3
Por las facilidades y recursos	12.5
Buena comunicación, comprensión	29.2
Por el adiestramiento	0.0
Los resultados son buenos	16.7
No responden	8.3
	100%

Del 55.4 que respondió regular o malas se distribuyó así:

Orientación poco realista o escasa	38.7
Incumplimientos o tardanzas	29.0
Pocos medir o recursos	16.1
Resultados poco efectivos	0.0
Pobre comunicación, incomprensión	9.7
No responden	0.5
	100%

De los datos ariba citados podemos inferir que existe muchas ambiguedad en cuanto a las Directrices para la realización de la labor de extensión y que esta es percibida y estimada en la mayoría de los casos como ausencia de asesoría u orientaciones, que las lineas de autoridad en este sentido se distribuyen en lealtades extra-normadas no habiendo integraciones adecuada de directrices.

Se deja ver la importancia de los Directores regionales en las tareas de Fomento y crédito que son ~~con~~ las más frecuentes en los extensionistas.

10.4 Para afinar los mecanismos de ~~centros~~ control utilizados hicimos una pregunta sobre los métodos de supervisión utilizados por los encargados de subzona, jefes de zona y supervisores regionales cuya codificación y resultados se presenta.

Cuadro ~~No. 29~~ 33

Procedimiento de supervisión utilizado por los Enc. Subzona, jefes de Zonas y Supervisores Regionales, No.___ de técnicos que lo usan y porcentaje.

		No.	%	%
1.	Reunión con los técnicos	5	14.7	9.8
2.	Visita a los supervisados en su Ofic.	6	17.6	11.8
3.	Visitas en sus áreas de trabajo para asesorar	10	29.4	19.6
4.	Visita al área, verificar si cumple programa	17	50.0	33.3
5.	Asistir a reuniones con los Agricultores	6	17.6	11.8
6.	Dialogar con los Agricultores	7	20.6	13.7

Nota: En la columna (3) se ha colocado el porcentaje de técnicos que lo estima como el método o procedimiento principal.

Queda evidente la gran proporción de técnicos supervisores en los distintos estratos que considera como su procedimiento principal las visitas al área para verificar el cumplimiento de los programas. Si consideramos que las reuniones con los agricultores y el contacto o dialogo con ellos son medios indirectos para este mismo fin, comprobamos como las actividades de chequeo y vigilancia predominan sobre las educativas en cuanto a supervisión se refiere

10.5 Todos los técnicos supervisores encuestados afirmaron que al planificar su labor considera las condiciones de trabajo de los técnicos. Para tener una idea de la forma de participación que tendrian los técnicos extensionistas en este sentido se le preguntó a los distintos niveles de supervisiones de que medio se valían para considerar las condiciones de sus técnicos los porcentajes son los siguientes.

		%
1.	De la información recibida	28.6
2.	De reuniones con los agentes desarrollo	35.7
3.	De visitas a la oficina y/o a la casa	14.3
4.	De los planes de trabajo de estos	7.1
5.	De las informaciones existentes sobre recursos.	14.3

Es posible apreciar como hemos dicho anteriormente que los medios que permiten retroalimentación y participación plena son escazas.

10.6 Participación de los agricultores.

Un par de preguntas semejantes a las anteriores les fueron hechas a los Agentes de desarrollo sobre la consideración de las condiciones de los agricultores al planificar su labor . El 96.4 porciento afirmó que tenía en cuenta esas condiciones. Sobre los medios de que se valen para eso, pre~~guntamos~~ sentamos la distribución obtenida:

Medio de que se vale el agente de desarrollo para considerar las condiciones de los agricultores en la planificación de la labor.

		%
1.	De reuniones	32.1
2.	Visitas a la finca o a la casa	21.4
3.	De las asociaciones o grupos	10.7
4.	De encuestas	7.1
5.	Observaciones	1.8
6.	Seguimiento de trabajo realizado por ellos.	5.4
7.	Entrevistas o contactos sin específicar	16.1
8.	Otras	1.8
9.	No responde	3.6
		100%

No hay pues organi~~zaciones~~zamos ni mecanismos tipificados que aseguren una participación de los agricultores en la planificación de la labor de extensión a nivel de área, ni a ningún otro nivel. La mayoría de los medios utilizados para considerar la situación de los agricultores son de base opinatica por parte del extensionista.

10.7 Conclusiones

Aunque no podemos ofrecer una descripción completa del componente dirección en el servicio de extensión las dimensiones vistas nos permiten asegurar que esta se encuentra muy debilmente expresada a nivel institucional; que su función principal la de ~~las~~ dar respuestas idonea a las necesidades reconocidas es muy limitada~~s~~.

Un elemento no tocado y que se refiere a la evaluación, como cuestionamiento permanente de los acontecimientos que hacen la historia de la institución es casi inexistente.

Uti

pr

La

fu

t

E

Utilizando nuestro marco teórico podemos afirmar la incipiencia del proceso en este aspecto.

La existencia de una filosofía y un sistema para la expresión de la función directriz aún no ha sido internada y generalizada en los distintos niveles del servicio.

Esto tiene que reflejarse necesariamente a nivel de la eficiencia general.

11. ADMINISTRACION Y EDUCACION DEL PERSONAL.

Con respecto a esta componente institucional en lo que se refiere al aspecto de administración propiamente dicha existe en el servicio de Extensión en el país una situación sumamente confusa. Casi la totalidad de los conceptos vertidos en la página 12, cuando nos referimos a la situación de esta en un estadio incipiente, se aplican con nuestro caso. Para los objetivos de este diagnóstico nos basta con citar la carencia de los elementos de administración de personal citados. Ello tiene que reflejarse necesariamente en las actitudes y motivaciones de los extensionistas.

11.1 Grado de enseñanza y adiestramiento.

Para tener una idea del grado de preparación del personal empleado presentamos los datos correspondientes a los técnicos encuestados, (incluyen Agentes de desarrollo, Encargado de Zona, Subzona y Supervisores Nacionales).

Grado de Enseñanza	Porcentaje Técnicos
1 maestro en cultivo	18.3
2 Bachilleres Agrícolas	23.2
3 Peritos Agrónomos	22.0
4 Agrónomos	8.5
5 Ing. Agrónomos	25.6
6 Médicos Veterinarios	0.0
7 Lic. Ciencias Econ.	1.2
8 Sin respuestas	1.2

Estos técnicos recibieron adiestramiento según se indica a continuación.

Adiestramiento en	Porcentaje
Métodos Extensión	67.1
Créditos	15.9
Agrícola	7.9
Pecuaria	1.2
Otros	2.4
Ninguno	7.9
Sin Respuestas	3.6

Según el número de cursos recibidos obtendriamos los siguientes porcentajes.

No. Cursos	% de técnicos
1	4.9
2	12.2
3	20.7
4	12.2
5 o más	23.2
Sin Respuestas	17.1
No se pudo comprobar	9.7

En lo que se refiere pues al nivel academico aunque el puntaje sería bajo, el número de Ing. Agrónomos empleados es significativo, así como la preocupación en cursos de entrenamiento.

Pese a ello casi un tercio de los extensionistas no había realizado cursos de este típo.

Otro aspecto sería evaluar la efectividad y contenido de los cursos y su alcance; el dato de que el 52.3 por ciento de los extensionistas haya cursado de 1 a 4 años de estudio no es suficiente. Tampoco el hecho de que en el 70 % de los casos los cursos de adiestramiento hayan tenido una duración de 7 días a 3 meses. Pero son indicadores del tipo de preparación que teoricamente pueden tener los extensionistas.

11.2 Estabilidad en el trabajo. Hemos querido medir aproximativamente esta dimensión por cuanto ella nos puede facilitar pistas para explicar la moral y seguridad en el trabajo. Se cuestionó a todos los encuestados sobre el tiempo que llevan en la SEA, trabajando como extensionistas y en el área actual a su cargo, los resultados son los que siguen a continuación.

Tiempo trabajando en la SEA	Nos. de Ext.	%	
- de 6 meses	3	3.6	69.5
6 meses a 1 año	19	23.2	
+ 1 a 2 años	15	18.3	
+ 2 a 3 años	20	24.4	
+ 3 a 4 años	6	7.3	
+ 4 a 5 años	5	6.1	
+ 5 años	13	15.9	
	82		

Tiempo trabajando como Extensionistas	No. Ext.	%	
6 meses o menos	5	6.1	86.6
+ 6 meses 1 año	34	41.5	
+ 1 a 2 años	17	20.7	
+ 2 a 3 años	15	18.3	
+ 3 a 4 años	1	1.2	
+ 4 a 5 años	2	2.4	
+ 5 años	6	7.3	
Sin Respuestas	2	2.4	

Tiempo trabajando en su área actual	No. Ext.	%	
3 meses o menos	12	14.6	71.9
+ 3 a 6 meses	12	14.6	
+ 6 a 9 meses	22	26.8	
+ 9 meses a laño	13	15.9	
+ 1 a 2 años	12	14.6	
+ 2 años	9	11.0	
Sin respuestas	2	2.4	

Estos porcentajes revelan la inestabilidad de los extensionistas, así como el poco tiempo que un buen porcentaje de ellos lleva en el servicio.

Sabido es la necesidad que tiene un extensionista de permacer el tiempo suficiente en un área como para poder comprender sus pobladores, profundizar un estudio suficiente de la zona y crearse el nivel de influencia y contactos necesarios.

11.3 Actividades del personal de Extensión.

Un 37.5 % de los Agentes de desarrollo aspira a seguir trabajando tres años o menos en el servicio. Un 26.8 % trabajaría de 4 a 6 años, entre los que trabajarían de 7 más años o siempre, hacen un porcentaje de 23.2, y, no tienen una idea precisa del tiempo que trabajaría un 19.6 por ciento.

Si se considera lo que hemos dicho sobre administración de personas se puede considerar esta tendencia lógica, ya que esta sería una de las consecuencias.

Como una pregunta de control se le hizo la siguiente a los agentes de desarrollo: ¿Cuál es la circunstancia que lo mueve a UD. a continuar trabajando como agente de desarrollo?.

Se computó más de una respuesta y los resultados fueron los siguientes:

Motivación	No. de menciones	%
1. Mejoramiento de la población rural	27	43.5
2. Adhesión a la filosofía de Extensión.	9	14.5
3. Le gusta el tipo de trabajo o ambiente de campo	11	17.7
4. Adhesión condicionada	4	6.5
5. No cuenta con otro trabajo mejor	3	4.8
6. Otros varios	8	12.9
Total	62	

También se les formuló la siguiente pregunta ¿Cuál es la circunstancia que produce en Ud. mayor insatisfacción y lo lleva a pensar en el abandono del servicio? , se obtuvieron estos resultados.

	No. de menciones	%
1. Falta de transporte	11	13.4
2. Bajar renumeraciones	15	18.3
3. Deficientes condiciones y medios de trabajo	15	18.3
4. Falta de orientación y apoyo	12	14.6
5. Falta de respecto o consideración	5	6.1
6. Falta de incentivos (morales,Econ)	10	12.2
7. Poca participación en las Decisiones	6	7.3
8. Otras	2	2.4
Ninguna insatisfacción	6	7.3
	82	99.9

El peso que la carencia de recurso o su limitación tiene en el nivel de insatisfacción de los agentes de desarrollo se nota en estos porcentajes, al igual que las bajas remuneraciones e incentivos, de nuevo constatamos la presencia de la orientación, Estas respuestas tienen relación con indicaciones que dan los agentes de desarrollo y Encargado de subzona sobre lo que debería de hacerse para mejorar su labor.

Que debe de hacerse	No. menciones	%
1. Proveer equipo y material necesarios	27	23.9
2. Mejorar transporte	17	15.0
3. Sueldos y estimular	21	18.6
4. Mejorar apoyo, orientación	29	25.7
5. Mejorar labores fomento	8	7.1
6. Incrementar investigación	3	2.7
7. Mas personal y locales	7	6.2
8. Otras	1	0.9
	113	

Evidentemente que la concordancia de estas respuestas indica una visión generalizada a nivel de los agentes de desarrollo, en termino de la necesidad de orientación, recursos y salarios. Es de notar como la necesidad de adiestramiento aparece ignorada, ello se puede interpretar como indicador de que esta función esta siendo más o menos eficientemente en la opinión de los agentes de desarrollo.

11.4 Conclusión la situación del componente institucional, administración y Educación del personal es sumamente compleja a nivel de administración es notablemente incipiente lo cual se podría explicar en parte por condiciones generales al país.

En lo referente a educación del personal la situación es apreciablemente superior, con todo la desestimulación que produce la realidad apuntada se refleja en la actitud de los agentes de desarrollo ante la continuidad en el trabajo y su grado de insatisfacción.

12. Comunicación Administrativa

La constatación de la situación de esta componente se basa fundamentalmente en el estudio del manual de funciones; en entrevistas realizadas a los Directores regionales y a encargados de divisiones y unidades a nivel central.

Aunque no hubo pregunta expresa al respecto en el cuestionario, las respuestas a varias preguntas son indicadores de las fallas en la comunicación.

12.1 Aunque existe un conjunto de normas escritas la válidez y aplicabilidad de estas fue abrumadoramente cuestionada por la mayoría de los directores regionales consultados. Tanto estos como los funcionarios de la oficina central no mostraron conocer en mucho dichas pautas. Como resultado de estas entrevistas podemos sintetizar asi la percepción de estos.

a) No hay la creencia de que exista un sistema de comunicación.

b) Si este existe no es eficiente o no se aplica.

c) Se estima que mas de un 80 % de la comunicación es puramente formal con escasa retroalimentación.

d) Las reuniones no estan generalizadas a nivel de las regiones; suelen ser para fijar itinerarios y/o realizar informes.

e) El sistema mediante el cual se acumula o archiva la comunicación es sumamente deficiente siendo casi imposible rastrear un informe.

f) La existencia de formularios tipos para producir información es un buen elemento para hacerla homogenea y producir resumenes estadisticos pero este esfuerzo es subutilizado.

g) La comunicación es sumamente improvisada a nivel de contactos y o entrevistas.

h) No hay una pauta en el caso de la comunicación con los agricultores participantes en el servicio.

12.2 Paradojicamente a los señalamientos anteriores. La mayoría de los funcionarios afirman que esta sobrecargados de oficios, expedientes e informes que realizar.

En el caso de los agentes de área se ha constatado una gran cantidad de informes, cuestionarios y otros instrumentos que tiene que llenar como efecto de los diversos programas que financiarn las diversas actividades de la institución la obligación al desglose de informes o a la duplicación de la misma crea una sensación de sobrecarga en todos los casos.

12.3 Pocos funcionarios (2) afirmaron que los informes ayudaran a agilizar los trabajos a evaluarlos o a darlos a conocer correctamente . La mayoría piensa que se trata de formalismos que hay que cumplir y a los cuales no se les da mayor importancia.

12.4 Sin embargo, sobretodo los encargados de subdirecciones, Unidades y divisiones consultadas en la sede central, afirmaron que no se ha dado a conocer bien los servicios que presta el Departamento y que hace falta mas comunicación en este sentido.

12.5 Conclusiones

Pese a un intenso intercambio de comunicaciones, reuniones, visitas etc. no parece existir un sistema para la institución que sea conocido y usado eficientemente no parece haber mayor consecuencia sobre la necesidad y efectividad que tendría este.

La personalización de la comunicación a nivel de contacto y el vacio de mecanismo de reuniones y/o retroalimentación es notable.

La ausencia de un control y acumulación adecuada hace muy difícil su ágil y eficiente utilización en el caso de informes y otros elementos de comunicación.

La variable se muestra pues incipiente.

13. PRESUPUESTO

Por cientas limitaciones no hemos podido hacer un estudio mayor de esta componente, las afirmaciones generales que aquí hacemos se apoyan en la interpretación de ciertas respuestas a las preguntas del cuestionario y a otras informaciones.

13.1 La condición previa a todo análisis del presupuesto y la de su relación con los programas que apoya, su origen y los aspectos específicos que libera.

Para el Servicio Nacional de extensión agropecuaria el presupuesto extraordinario siempre ha sido superior al ordinario, en la medida en que su fuente de financiamiento ha sido fundamentalmente la ayuda exterior.

Esta condición provoca desajustes a nivel de la integración presupuestaria ya que cada programa y/o proyecto tiene sus propias normas de aplicaciones presupuestaria.

Es una labor de artistas realizar las distintas combinaciones de renglones y ajustes presupuestos programas cuando se trata de llevar un proceso de ajuste a las cambiantes situaciones, ello pone en juego la agilidad y flexibilidad; de las distintas líneas de financiamiento.

Si a esto se añade el control y participación en la elaboración y/o aplicación del presupuesto la situación puede ser en mayor o menor escala desfavorable.

13.2 Desde este punto de vista el dominio sobre el aspecto presupuestal que tiene el servicio es sumamente limitado tanto a nivel de decisiones como de control.

No nos referimos a su magnitud por cuanto consideramos que todo cuanto se ha visto en este diagnóstico sobre el problema de recursos y condiciones y materiales de trabajo es sumamente claro.

Salvo en el caso de las actividades de capacitación en cursos, las actividades de extensionistas en el terreno aparecen mas bien subsidiarias de otras, En este sentido no podría afirmarse la existencia de un margen de operación amplio fundamentado en un apoyo presupuestar específico, salvo en el caso de salario. Las limitaciones para dieta y transporte son bien grandes, ademas de la poca flexibilidad existente y su dilación .

13.3 No estamos en capacidad de hacer un análisis de la distribución presupuestar por renglones y frente a un análisis de necesidades, pero la racionalidad de la relación actual ha sido cuestionada por la mayoría de los funcionarios. La existencia de actividades esenciales sin financiamiento previsto ha sido puesta de relieve.

13.4 Las tardanzas y pasos que deben sufrir las erogaciones de fondos en la actualidad son sumamente elevados, ello se traduce en una actitud de impotencia visible en muchos funcionarios.

El manejo exterior de los criterios para tales erogaciones hace sumamente conservadores y poco agresivos los intentos de aplicación a la realidad progratica, haciendo que esta sufra estancamiento y autocontroles.

13.5 Conclusiones: Pese al volumen relativamente alto de dinero y recursos destinados supuestamente al servicio de extensión existen grandes limitaciones como las que acabamos de señalar.

La poca flexibilidad y tardanzas son características actuales de este componente, asi como la poca particiapación de los responsables en la línea del servicio.

Esta ausencia de autonomía presupuestaria condiciona la elaboración e implementación de los planes de trabajo por esta característica sola no podemos calificar su actual estadio mas que intermedio entre incipiente y en vías de desarrollo.

14. FUTURO

De acuerdo a todo lo dicho anteriormente a la ausencia de una visión de ese futuro no se puede decir que este componente tenga expresión adecuada actual.

Por lo tanto se encuentra en un nivel menor que incipiente.

Si ha habido alguna preocupación en cuanto a futuro mas que la formulación de un modelo a copiar ha sido, la angustia por la continuación del servicio, esta caracterica de inestabilidad sella el camino a pensar en terminos de futuros a largo plazo y se convierte en causa a su vez de mayor inestabilidad.

15. La aplicación del corte Diacrónico.

No presenta gran dificultad la aplicación del corte diacrónico a que hicimos referencias en el marco teórico de este diagnóstico.

Que el servicio ya estaba en estadio incipiente en 1969.

Cuando produjo una evaluación general del mismo, podemos tomar este año como punto de referencia. El rebasamiento de mas de cinco años en esa situación enuncia un proceso de deteriorio fácilmente perceptible en la actualidad.
La tendencia pues de la institución como conjunto requiere afrontar las realidades descubiertas aquí o profundizar su conocimiento a fin de impulsar un proceso de desarrollo institucional.
No adetanremos recomendaciones por ahora al respecto.

FECHA DE DEVOLUCION

IICA
D10
39S

Autor

Título

Diagnóstico Institucional del Servicio Nacional de Extensión

Fecha Devolución

Nombre del solicitante