CLUBES 4-S Y LIDERAZGO

Materia del Curso para Líderes Voluntarios
dictado en
Puriscal, Costa Rica

editado por

Earl Jones

Centro Tropical de Investigación y Enseñanza para Graduados
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA
Turrialba, Costa Rica
1961

CLUBES 4-S Y LIDERAZGO

Materia del Curso para Líderes Voluntarios
dictado en
Puriscal, Costa Rica

editado por

Earl Jones

Centro Tropical de Investigación y Enseñanza para Graduados
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA
Turrialba, Costa Rica
1961

Esta publicación ha sido preparada de acuerdo con el contrato firmado entre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Instituto de Asuntos Interamericanos de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) de los Estados Unidos de América.

Turrialba, Costa Rica
1961

TABLA DE CONTENIDO

SELECCION DE SOCIOS PARA LOS CLUBES 4-S

por

Dr. Fernando del Río
Extensionista

La naturaleza misma de la organización de Clubes 4-S impone ciertas condiciones a la selección de sus miembros o socios. Por virtud de ser los Clubes 4-S una organización voluntaria, no hay cabida para las medidas impositivas o coercitivas, como puede ocurrir con otro tipo de organizaciones. El individuo que desea asociarse a un club lo hace por voluntad propia, libremente.

Por otro lado, los clubes 4-S son una organización de carácter educativo, que tiende a producir cambios en la manera de ser, sentir y actuar de los individuos que se asocian entre sí. Los resultados del trabajo en los clubes pueden no ser muy espectaculares o drmáticas al principio. Esto puede conducir a ciertas interpretaciones erradas y causar ciertas frustraciones entre socios, líderes y padres. En consecuencia, el trabajo de los clubes demanda una comprensión fundamental del proceso educativo por parte de todos los interesados en la juventud rural.

Para asegurar el éxito como miembro de un club los socios desean ver ciertos resultados en períodos más o menos razonables. Al ingresar al club, a un socio lo mueve un interés o deseo de realizar alguna cosa que le produzca satisfacción. El conocer esas cosas, intereses y deseos, es de gran importancia. Sobre este asunto de necesidades e intereses se hablará luego.

Hasta este punto, se podría resumir lo anterior en dos principios generales:

1) Los socios que ingresan a un club en forma voluntaria, lo hacen respondiendo a ciertas necesidades, deseos e intereses y
2) el éxito de un club depende de lo que pueda ofrecer a los socios de acuerdo en las características físicas, sociales y culturales del socio.

Ahora, como puede procederse a seleccionar el material humano, esto es; a los socios futuros de un club? Este tema debe enfocarse desde dos ángulos distintos: 1) Características deseables de los socios, de acuerdo con las experiencias acumuladas hasta el presente; y 2) técnicas o modos para seleccionar los socios que reúnan las características deseables.

Características deseables

1. El futuro socio debe tener cierto conocimiento de la organización en términos de lo que la organización puede ofrecerle y lo que se espera de él.

2. La edad del futuro socio debe estar dentro de los límites fijados por ella.

3. El socio deberá tener ciertas facilidades para desarrollar ciertos proyectos y actividades.

4. El socio deberá cumplir ciertos requisitos en cuanto a asistencia a reuniones, participación en los trabajos del club; y otros.

Técnicas o modos para seleccionar socios

1. Preparar una lista de los candidatos potenciales, mediante el uso de censos escolares, visitas personales, o a través de líderes.

2. Visita a los candidatos potenciales y a los padres a fin de darles a conocer las finalidades del club y los requisitos de los socios. Estas visitas pueden ser realizadas por los extensionistas, asistentes de clubes, líderes, miembros activos de clubes ya formados, padres, maestros, y otros. Distribuír material impreso sobre clubes es una técnica complementaria recomendable.

3. Reunión preliminar de los candidatos potenciales interesados, bien sea en la casa de un líder o padre en la iglesia, la escuela o en un club ya formado.

En esta reunión se explicará con más detalle lo que es el club; lo que los socios pueden esperar del club y lo que el club puede esperar de ellos. Una buena demostración de alguna actividad importante, puede ser muy efectiva.

4. Inventario de necesidades e intereses de los candidatos, a través de reuniones, entrevistas, personales u observación sistematizada.

5. Formulación de Planes para futuras actividades y organización del club.

Se ha observado que la comprensión de problemas comunes por un grupo de personas es de vital importancia para que la gente busque la forma para resolverlos. Por lo general, la organización de individuos en grupos se facilita si hay previamente conciencia de cierto problema y de que si la organización en grupo les ayuda a resolverlo. Al seleccionar socios para clubes es evidentemente útil determinar cuáles son sus deseos y necesidades y cómo el club puede ayudar a satisfacer éstos.

Resumen de

COMO OBTENER LA CONFIANZA DE LOS SOCIOS

Earl Jones
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas

El Dr. Arce expuso una descripción del liderazgo, mencionando que entre los dos tipos de líder, él que dirige la estimación de sus seguidores, logra más camios en las actitudes, pensamientos y maneras de actuar de la gente. El Dr. del Río dió énfasis al hecho que Extensión es un tipo de educación voluntaria e informal. Siguiendo estos dos principios, vamos a analizar el "como" y el "porque" de la acción del líder en obtener la confianza de los socios de un Club 4-S.

El líder efectivo tiene dos características predominantes, las cuales están interrelacionadas: la simpatía y la confianza. En realidad, la simpatía es necesaria para la confianza, pero las analizaremos por separado para entender mejor el proceso.

No estamos hablando sobre una simpatía frívola; estamos hablando sobre una simpatía que resulta del respeto amistoso. Es decir que el socio debe tener respeto amistoso para el líder y el líder para el socio - auto-identificación entre las dos personas. El líder debe conocer la situación económica, familiar, y mental del socio y, sobre todo, tiene que conocer sus problemas, sus habilidades, sus intereses. Por otro lado, el socio tiene que reconocer cualidades deseables en el líder, encontrar amistad sincera, y querrer ser una persona como el líder.

La confianza requiere fe en el líder como persona y como técnico. Una parte no es suficiente para ser un buen colaborador con los socios en sus labores en el club - las dos son necesarias. La fe en el líder como persona significa que tenga:

1. Deseo sincero de ayudar
2. Deseo sincero de entender los problemas personales
3. Habilidad de discutir sin prejuicio los temas de interés del socio
4. Tener y mostrar interés en el desarrollo de cada socio como individuo y a la vez mantener la cohesión del grupo.

La fe en el líder como técnico incluye para el líder de un Club 4-S, que está bien preparado para desempeñar sus deberes. Tiene que conocer bien las ceremonias del club, los objetivos, los informes que tienen presentar los socios, y tener una vista amplia del trabajo del club. En el caso que el líder ofrece información técnica, por ejemplo como coser un vestido o podar una mata de café, debe conocer bien el procedimiento manual, la explicación teórica del procedimiento, y además, el "como enseñar" esta técnica.

Es muy importante también que el líder conozca las fuentes de ayuda para el trabajo con los socios. Un buen finquero, una ama de casa, un comerciante, el agente de extensión, la mejoradora del hobar, una enfermera, un especialista en café - todos son buenos ejemplos del tipo de ayuda que uno puede conseguir. Y, tomamos en cuenta que estos también podrán llegar a ser líderes auxiliares permanentes o líderes de otros clubes. Es importantísimo el uso del mayor número posible de adultos en el programa de un club porque su participación le dá mayor responsabilidad para respaldar las actividades del club.

Sin duda el mejor método para que los socios confien en su líder es que él dé oportunidades a todos los socios a tener éxito en una actividad del club. Observamos por ejemplo que todos los jóvenes no tienen el mismo grado de habilidad en todas las actividades pero cada uno tiene alguna destreza que puede servir al interés del club. Debemos, entonces, desarrollar varios tipos de realizaciones - algunas manuales, otras intelectuales; algunas artísticas y otras de pura paciencia y fuerza.

Además de proveer oportunidades para que los socios tengan éxito, hay tambien que felicitarles cuando están trabajando bien, cuando logran un buen resultado (aún que sea pequeño o parcial) porque es recompensa para un esfuerzo y le da un status más alto con sus compañeros. Y estos tratan de adquirir un status superior o igual, lograndose así mejores resultados del club.

Es mejor evitar el uso del castigo en el trabajo de 4-S porque sirve mayormente a proveerles más experiencias infelices. Casi siempre podemos encontrar una u otra manera de cambiar la conducta de un socio sin castigarle, tales como integrarle mejor en el grupo, darle oportunidad de superarse, o darle mayor responsabilidad en una actividad.

El líder juega un papel de primer orden con el club. Tiene que ganar la confianza del grupo por su simpatía, sus habilidades, su entendimiento de los jóvenes, y de su deseo sincero de ayudarles. Así ustedes, con el interés que han mostrado en pedir este adiestramiento, han dado el primer paso en ser los mejores líderes de clubes, su comunidad, y su nación.

Resumen de

EL PORQUE DE NUESTRAS ACTUACIONES

Manual Valverde
Programa Interamericano para la Juventud Rural

Hay algunos principios que todo líder debe aprender, principios claves de la conducta humana que deben de aceptarse, porque las acciones exteriores son producto de la relación directa entre causa y efecto de la manera de pensar y sentir.

Son dos las maneras de responder ante impulsos interiores:

1. Bajo peligro percibido: Trato de defender mi manera actual de pensar, sentir y actuar.
2. Bajo situaciones propicias: Reacciono de tal manera que se mejore mi conducta - en otras palabras, empiezo a pensar creativamente, logrando que mis acciones sean más apropiadas.

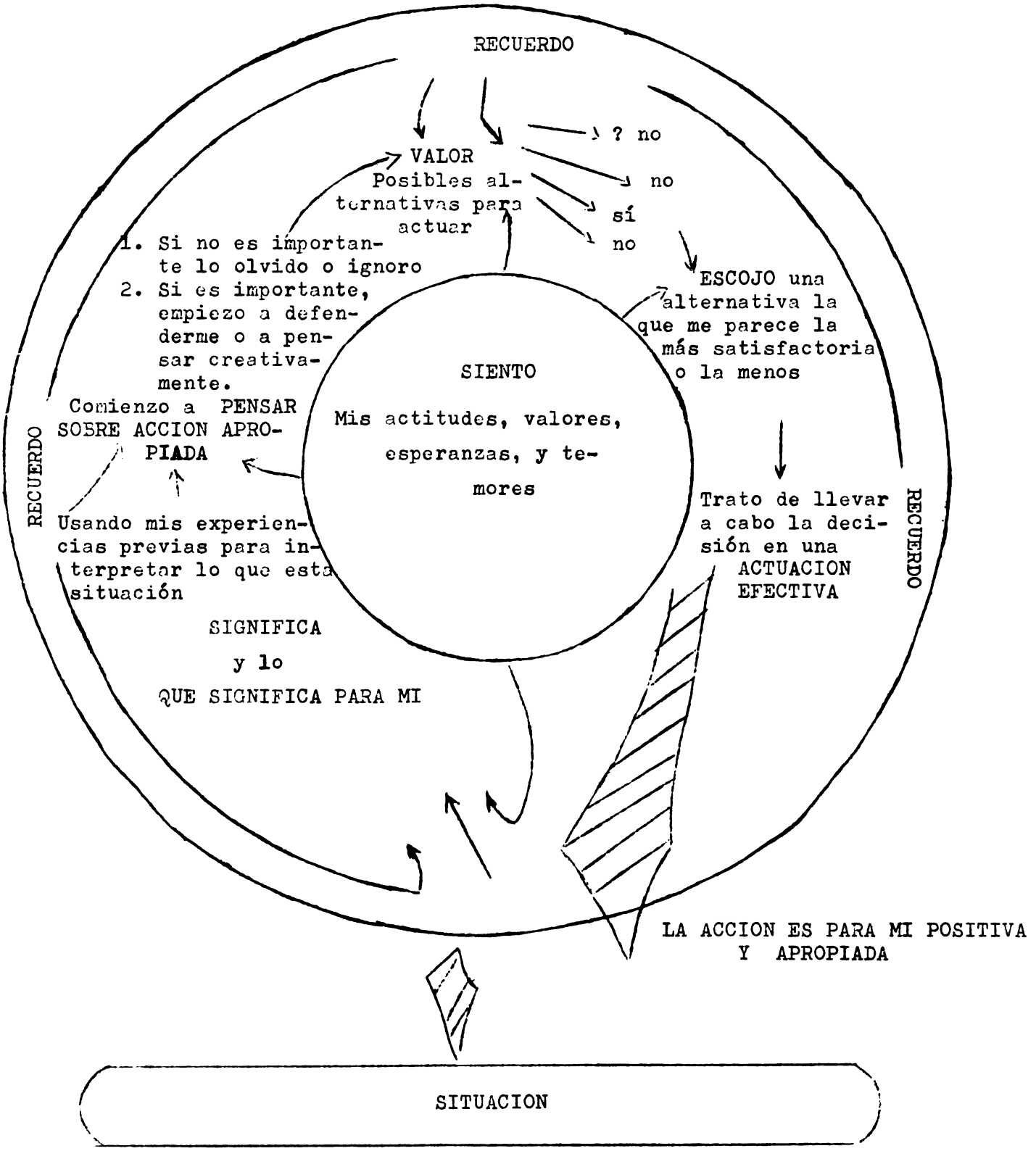
Sobre los dos puntos antes citados, juegan papel importantísimo los sentimientos y emociones (temor, vergüenza, actitudes, creencias, esperanzas, valores) en controlar la acción exterior.

Aunque es difícil entender profundamente el pensamiento y sentimiento que brotan de nosotros mismos, porque la mayor parte de estos son inconcientes, el líder puede lograrlo a base de conocimientos sobre el ciclo de conducta humana.

Las acciones de cada persona son únicas porque sus perspectivas interiores son únicas. Es importante para un líder interiorizar las acciones de los demás con el fin de entenderlos mejor, para ayudarles así, más eficazmente a modelar la conducta.

Las acciones exteriores de una persona surgen de sus experiencias previas. Por tal razón, para que pueda actuar positivamente, tiene que adquirir nuevas experiencias que le ayuden a entenderse mejor - es decir, adquirir nuevas alternativas de las cuales puede escoger una nueva acción. Estas nuevas experiencias son precisamente las que los líderes deben proveer a los socios para que las actuaciones de ellos sean más creativas.

CICLO DE LA CONDUCTA HUMANA



Resumen de

LIDERAZGO POR LA COMUNIDAD

Earl Jones
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas

Cada uno de los profesores en esta serie de adiestramientos ha enfocado varias funciones del líder de un Club 4-S. Una lista general de éstas puede incluir las siguientes:

1. Asesorar a los socios a manejar su organización
2. Entrenar los socios para las actividades
3. Estimular a los socios a mejorarse
4. Interesar la comunidad en conocer y participar en las labores del club.

Las primeras han sido bien explicadas anteriormente, entonces, vamos a examinar brevamente la última.

"Los que participan eficazmente, toman responsabilidad mayor" es una regla bien fijada en la mente de un maestro. Así es también con la comunidad en cuanto al respaldo al club. El club exitoso es aquel en el que colaboran los padres, los vecinos, y la comunidad en general.

Cúales son las razones para que nos interese el respaldo de la comunidad? Un club necesita materiales para su trabajo, tales como un pedazo de tierra para hacer una huerta, crédito para comprar un ternero, dinero para comprar una tela, o permiso para el uso de un lugar adecuado para sus reuniones. Estas necesidades materiales no pueden ser provistas por el líder sólo. Los demás tienen que ayudar o el club sufre la escasez de estos elementos.

Tampoco puede el líder hacer todo el trabajo por sí sólo. El tiene quehaceres en su trabajo, su casa, o la iglesia y no puede dedicar todo el tiempo a los socios. Este problema se eliminaría con la ayuda de otros. Si diez personas dedican un poco de tiempo al desarrollo del club, bajo la coordinación del líder principal, ninguna tiene que abandonar sus otros deberes.

Ni tenemos, ninguno de nosotros, suficientes habilidades para ofrecer toda la ayuda necesaria a los socios. No somos, a la vez, agricultores, maestros, cocineras, y ganaderos. Es imposible, dentro de una vida, adquirir todos los conocimientos requeridos para dirigir completamente un club. Sin embargo, existen los conocimientos en la comunidad y debemos aprovechar de esta fuente para lograr el mejor trabajo posible.

Es cierto, que trabajar como parte de un grupo que actua como líder es más lento y a veces parece que no puede nuncaresolver un problema. Sin embargo, cuando se ponen de acuerdo, trabajan juntos y el resultado es mejor. Se logra también con el liderazgo por grupo, mejor continuación del programa. Si una persona no puede trabajar esta semana, una u otra lo hará. O si el líder principal se trasladó del área, los otros pueden ayudar al nuevo para que siga provechosamente las realizaciones de los 4-S.

El liderazgo por grupo tiene la desventaja, en resumen, de trabajar más lentamente que un individuo pero a la vez tiene ventajas como mejor respalda material, más tiempo dedicado, más habilidades y conocimientos disponibles, y mejor continuidad del programa para ayudar a los socios a desarrollar sus personalidades y situaciones económicas.

ICA/EE/194/61

DETERMINACION DE NECESIDADES DE LOS SOCIOS 4-S

por

Dr. Fernando del Río
Extensionista
Departamento de Economía y Ciencias Sociales

Se ha encontrado que los individuos luchamos por ciertas cosas que deseamos hacer o poseer. Por unas se lucha con más vigor que por otras; a veces con mucha persistencia y dedicación. Esto ocurre normalmente cuando se puede determinar con claridad lo que se desea hacer o poseer. Muchas personas se refieren a esto como necesidades sentidas: esto es, aquellos casos de los cuales estamos muy conscientes y que desearíamos cumplir, realizar o alcanzar a satisfacción. Algunos ejemplos de estas necesidades son los siguientes: 1) el niño que lucha por ser aceptado en un club de deportes (necesidad de pertenencia) 2) el que se esfuerza por ser uno de los mejores jugadores (necesidad de reconocimiento) 3) el que se desvive por ayudar al amigo (necesidad de servicio).

Por otro lado, hay ciertas cosas que algunos de nosotros, consideramos importantes pero que los socios, en forma real o aparente, no lo consideran como tales. A esto algunos le llaman necesidades "no sentidas" o "técnicas". Es así como algunos líderes de clubes o algunos asistentes no se explican por qué muchos niños andan descalzos, beben agua de fuentes contaminadas, no protegen sus suelos de la erosión, no desean asistir a reuniones del club.

Ambas clases de necesidades "sentidas" y "no sentidas" son importantes. Pero hasta que las "no sentidas" sean reconocidas como importantes por las personas, estas personas no actuarán para satisfacerlas, como normalmente lo hacen con las "sentidas".

Para asegurar el éxito de un Club 4-S es necesario conocer las cosas que a los socios les gustaría hacer o poseer. Hay varias técnicas que ayudan a determinar esto. Por lo general, es deseable usar varias de estas técnicas, antes que depender de una sola.

Enumeremos brevemente algunas de estas técnicas:

1. Conversaciones con padres, maestros, líderes y socios sobre lo que a los socios les gusta más.

2. Observación continúa de los socios en "acción". Qué les llama más la atención? A dónde acuden en sus horas de ocio? Qué hacen por iniciativa propia en la escuela, en el hogar y en la comunidad?

3. Observación como participantes. Participar de la vida de la familia y de la comunidad y observar cuidadosamente las reacciones de los individuos en actos recreativos, sociales y deportivos, en actividades de la comunidad, en trabajos de la finca; etc.

4. Lista abierta para indicar preferencias de los socios.

5. Lista de cotejo con una serie de alternativas para seleccionar las actividades que más interesen a los individuos.

6. Cuestionarios sencillos para ser llenados por los individuos en las escuelas, el hogar o en el club.

7. Entrevistas personales con los socios.

8. Récord o informe de actividades realizadas en la escuela o en el club.

Un club funcionará más eficientemente en el grado en que dé oportunidades para que el socio satisfaga necesidades en forma individual o en asocio con otros compañeros de club. Dos actividades que generalmente desarrollan los clubes con este propósito son los proyectos y actividades individuales y las de grupo.

COMO MANTENER EL INTERES DE LOS SOCIOS 4-S POR SU CLUB

por

Virginia Solano Seas
Superv. Mej. del Hogar
Ministerio Agricultura y Ganadería.

Los jóvenes de las regiones sienten inquietudes muy grandes, que se convierten en imperiosas necesidades, para resolverlas, los jóvenes consideran que les resulta imprescindible congregarse, formar grupos para estudiar los problemas que les afectan, para determinar las formas de resolverlas y, para trabajar unidos en la solución de los mismos.

Estos problemas pueden ser de carácter personal o particular, pueden afectar la familia o la comunidad, y son los que hacen que los jóvenes sientan necesidad:

- Mayor comprensión por parte de los adultos, especialmente de los padres de familia, de que para los jóvenes es inherente mantener relaciones con jóvenes de su misma edad y del mismo sexo.

- Participar en actividades de carácter recreativo, para tener oportunidad de dar expansión a su espíritu inquieto, o para permitirse la expresión creadora.

- Dar vuelo a su imaginación en actividades artísticas.

- Manifestar su habilidad manual, su agilidad mental, su capacidad directiva, su alto grado de responsabilidad y su actitud ante distintos problemas.

- Ganar prestigio ante familiares, amigos y vecinos.

El análisis de estas necesidades permite determinar los objetivos del grupo, que son el incentivo que los impulsa a actuar. De los objetivos depende el interés de los miembros para manifestarse unidos.

El grupo formal tiene una trayectoria más o menos definida:

a. Un período de iniciación; que es de gran entusiasmo.

b. Un período de desarrollo; el número de miembros crece.

c. Un período de estabilidad; el grupo funciona regularmente.

d. Un período de decadencia; la intensidad de las actividades del grupo declina, la asistencia de los miembros a las distintas actividades disminuye considerablemente. Qué es lo que sucede? - El interés está decayendo? - Qué hacer entonces? - Es responsabilidad del líder evitar que su grupo se desintegre? - Cómo? - Eh aquí algunos recursos:

- ORGANIZACION: Si el líder se preocupa por dar una buena organización al grupo, le dota de su directiva, da oportunidad para nombrar comités, etc.

- DISCUSION: A los miembros del grupo debe dárseles oportunidad de discutir problemas y de elaborar su Plan de Trabajo.

- REPORTES: En cada sesión, los resultados de las actividades son experiencia que se han adquirido en el desarrollo de proyectos, tropiezos o dificultades encontrándose impresiones personales.

- INICIACION DE PROYECTOS: Este puede ser magnífico medio para mantener el interés; para lograrlo debe hacerse el plan correspondiente, fijar las fechas de acción (calendario) y metas.

- REGISTRO DE ACTIVIDADES DEL CLUB: Reuniones, giras, ferias, curillos, Semana Nacional de Clubes 4-S, recreación, etc. El hecho de que los socios sepan con anticipación cuales son las actividades que se van a celebrar, contribuye a mantener el interés de los integrantes del Club.

- PARTICIPACION DE LOS PADRES DE FAMILIA EN EL PROGRAMA DEL CLUB: Da respaldo al programa y sensación de seguridad a los socios.

- DEMOSTRACIONES: Despiertan gran interés. Una investigación que se hizo entre socios de los Clubes 4-S, reveló que lo que más gusta de las reuniones son las demostraciones.

- RELACIONES CON OTROS GRUPOS: Siempre son importantes para planear actividades que habrán de celebrarse en común.

- RECREACION: Es otro medio valioso para estimular el interés de los socios.

- VIAJES: Sirven de estímulo y dan oportunidad de participar en gran cantidad de asuntos.

- ESTIMULOS: Contribuyen a aumentar grandemente el interés de los muchachos por su Club.

Estos recursos y otros más que el líder puede buscar, contestan satisfactoriamente la pregunta que se formula al principio de este trabajo, y que da el título al mismo.

COMO GUIAR A SOCIOS 4-S EN LA SELECCION Y CONDUCCION DE PROYECTOS

por

Virginia Solano Seas
Sub. de Mej. del Hogar
Servicio Extensión Agrícola
Ministerio de Agricultura y Ganadería.-

Todo Socio 4-S tiene derecho a participar en las actividades que celebra Club y a disfrutar de los beneficios y privilegios que el mismo conoce a su Socio.

Si como Socio tiene derecho, como Socio también tiene deberes: o de ellos, e ineludible, es el que tiene todo Socio de llevar por lo menos 1 ó 2 oyectos al año.

ó es un proyecto? Puede decirse que es el tr bajo, la serie de trabajos que aliza un Socio ó que realizan varios Socios; debe constituir una unidad de aprenizaje y realizarse bajo un plan aprobado y supervisado por la Agencia de Extensión; su conducción deben ponerse en práctica sistemas y métodos recomendables que rven de enseñanza a otras personas.

El proyecto tiene función educativa para:

El Socio, que adquiere una serie de conocimientos, habilidades y destrezas.

Otras personas en quienes el Socio debe influir con su ejemplo, con demostraones y con conversaciones en reuniones del Club, en reuniones de agricultores, exposiciones, en visitas a otros proyectos, etc.

la pena repetir el mensaje de C. B. Smith:

h de recordarse siempre que los proyectos son el corazón de la labor de los ubes 4 - S.

Ellos son los que infunde en el trabajo del Club, su vitalidad y su fortaleza. n el acero de la estructura vital que soporta el edificio. Son la materia seria l Club.

El llevarlo hasta una conclusión final significa algo para el individuo que s haga y para la comunidad en la cual se llevan a cabo. El hacerlos - bien brinda primer grata sensación del triunfo.-"

La realización de un proyecto responde a necesidades del Socio 4 - S. diante el desarrollo del proyecto el Socio adquiere nuevos conocimientos, robusece los que ha adquirido; despliega actividades de distinta índole, pone en juego u propia iniciativa, su deseo de investigar y de estudiar se siente estimulado; ebustece su sentido de responsabilidad, siente deseo de colaborar en distintas

actividades y de ayudar a otras personas; cultiva buenos sentimientos, mejora las relaciones familiares y con otras personas permite cultivar sentimientos de solidaridad humana; aumenta su grado de prestigio y experimenta sensación de seguridad: el proyecto permite satisfacción de mucha necesidad de los jóvenes.

A través del proyecto, el Socio 4 - S puede cumplir con los objetivos de los Clubes 4 - S., con su lema, y con el código a las 4 - S.

Tipos de proyectos: Por su índole, los proyectos pueden ser individuales o colectivos.

El proyecto individual es el que el Socio lleva para su propio beneficio o de su familia; el colectivo es el que lleva un grupo de Socios para su propio interés, pero casi siempre con proyecciones a la Comunidad.

A continuación algunos de los proyectos, entre los cuales el Socio, con la ayuda de su Líder, puede seleccionar el que quiere, puede y más le conviene llevar.

PROYECTOS

Individuales

Crianza de cerdos
Crianza de gallinas
Crianza de conejos
Crianza de cabras
Crianza de terneros
Nutrición
Mejoramiento de la sala
Mejoramiento de la cocina
Mejoramiento de comedor
Mejoramiento de dormitorio
Cultivos de huerta
Cultivo de arroz
Cultivo de frijoles
Cultivo de papas
Apicultura
Limpieza y embellecimiento de alrededores
Cuidado del niño
Construcción de letrina
Construcción de fregadero

De un sólo tipo

Cómo poner y servir la mesa
Buenas maneras en la mesa
Buena apariencia
Costura
Bordado
Tejidos
Construcción de letrinas.

Proyectos colectivos

Construcción de la casa Club
Pintura de la Iglesia
Ca[illegible]lla para un niño
Ay[illegible] una familia de la comunidad
Embellecimiento del jardín de la Iglesia
Obra de bien social
Actividades sociales y cívicas
Exposiciones
Injertos

CONDUCCION DE UN PROYECTO

Para que un Socio pueda llevar su proyecto a satisfacción y terminarlo a tiempo, el proyecto debe ser de interés para el Socio. Para conseguirlo el Socio necesita:

Respaldo moral y económico del hogar.
Contar con suficiente ayuda técnica.

Es responsabilidad del Líder conseguir lo primero y proporcionarle esta última. Para que el interés del Socio por su proyecto no decaiga en ningún momento el proyecto debe ser para el Socio:

De necesidad inmediata.
Incentivo de carácter económico.
De resultados inmediatos.
El volumen del mismo no debe exceder la capacidad del Socio.

Es responsabilidad del Líder impedir que el Socio se sienta defraudado en la conducción de su proyecto. Por consiguiente debe estar atento para cumplir oportunamente con los siguientes requisitos:

Proporcionar información escrita en relación con el proyecto que cada Socio lleva.
Guiar y conducir a los Socios hacia las fuentes de información.
Orientarlos para que aprovechen los recursos disponibles.
Adiestrarlos para la confección del plan del proyecto y para la buena conducción del Libro de Proyectos.
Estimular las visitas, al proyecto, de otros Socios, de otros Clubes, de vecinos de la comunidad, de padres de familia, de maestros, de autoridades.
Supervisar, el proyecto con la frecuencia que el caso lo exija, y hacer las recomendaciones y observaciones necesarias.
Revisar el Libro de Proyectos cada vez que visita el proyecto, y hacer observaciones.
Adiestrar a los Socios para que rindan informes del desarrollo de su proyecto.
Adiestrar al Socio para que dé demostraciones en relación con su proyecto dentro y fuera del club.

Proporcionar oportunidad al Socio de contar a otras personas las experiencias vividas a través de su proyecto.
Estimular y dar reconocimiento a los Socios que lleven proyectos.

Si el Líder toma en cuenta las anteriores recomendaciones su esfuerzo se verá compensado por el interés que el Socio muestra por su Club y por la confianza que adquiera de si mismo.

El Socio tendrá fé en su Líder.

HACER QUE EL CLUB COLABORE EN LA RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD Y PARTICIPE EN LAS ACTIVIDADES QUE ALLI SE ORGANICEN

Es función del líder establecer buenas relaciones entre los miembros del Club y la comunidad.

La participación del grupo (Club) en la resolución de problemas y actividades de la comunidad es un medio para:

a) Identificarse con sus problemas.
b) Dar a conocer el programa de los Clubes.
c) Adquirir prestigio.
d) Ganar respaldo.
e) Enseña la importancia del esfuerzo en conjunto.
f) Establecer mayores contactos (aumentar la matrícula del Club)
g) Oportunidad para manifestarse.
h) Desarrollar liderato.
i) Poner de manifiesto aptitudes y destrezas.

Cómo planear estas actividades.

Cuando el club hace su plan de trabajo tomará en consideración todos aquellos problemas y necesidades más urgentes de la comunidad.

Al formular este plan deberá tener en cuenta:

a) Capacidad física del grupo (cuáles y cuántos socios podrán participar). Planear en conjunto (Club y grupo de la Comunidad afectada).
b) Medios económicos (dinero disponible)
c) Medios físicos (luz, equipo, salón, muebles, etc.)

A fin de que las actividades sean desempeñadas en forma adecuada, debe determinarse exactamente cuales son las responsabilidades de las personas que están encargadas de llevarla a cabo.

Cada quién tendrá una función específica sobre la cual trabajará de acuerdo con sus aptitudes y habilidades.

Informar a la Comunidad de los Resultados Obtenidos.

La imagen que la gente se forme de nuestro programa, dependerá de la sensibilidad e interés que nosotros mostremos a sus críticas. Dicha imagen determinará el prestigio de que gozará entre los sectores del público a que sirve.

Esta imagen se ha de formar a pesar de lo que se haga o no se haga al respecto. Será buena o mala, según la comprensión que el público tenga del programa y sus realizaciones.

La mejor forma de fortalecer las relaciones públicas en un pograma de Extensión se puede lograr presentando al público interesado un cuadro sincero y cierto de sus actividades y realizaciones. A continuación se dan algunas sugerencias.

1. Haga que el programa le sea explicado a todas las personas.
2. Hágale comprender las razones y los objetivos del programa.
3. Permítale expresar sus ideas sobre el mismo.
4. Darle oportunidad de tomar parte en las discusiones.
5. Permítale hacer sugerencias para que sean incluídas en el programa.
6. Hágale sentir que sus sugerencias o ideas serán tomadas en cuenta.
7. Asígnele un papel, aunque sea pequeño.
8. Informe al público del valor e importancia de los servicios ofrecidos.

<u>La respuesta a la opinión pública.</u>

La respuesta a la opinión pública se puede dar a través de muchos métodos, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

1. Radio
2. Televisión
3. Prensa.
4. Reuniones (Públicas y privadas)
5. Visitas (finca y hogar)
6. Asambleas públicas.
7. Giras
8. Convenciones, campamentos, competencias, proyección de slides y películas, exposiciones, etc.
9. Información escrita (informes anuales, boletines, panfletos, etc.)

Además de las mencionadas, se debe tener en mente otra clase de información que es obligatoria para todo club, como son los tarjeteros, libros de actas, tesorería, libros de proyectos y otra papelería; la cual debe mantenerse al día y en orden.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA

AGENCIA DE PURISCAL

ADIESTRAMIENTO SOBRE LIDERAZGO RURAL

por

Rolando García V.
Supervisor Clubes 4-S

Organización de Directivas

Qué son las Directivas

Definión: "Es el cuerpo representativo de un grupo u organización que se encarga de dirigir, orientar y hacer que se ejecuten todos los acuerdos y actividades".

Miembros que constituyen las Directivas de Clubes 4-S. Sus atribuciones, características y funciones.

Presidente

Para desempeñar y ser escogido un socio 4-S en el cargo de Presidente, debe reunir cualidades personales específicas que lo capaciten para realizar a feliz término sus cometidos; cualidades que son: responsabilidad, puntualidad, activo, una especie de líder en su grupo, dando el ejemplo a sus compañeros en todas sus actividades, Anotando sus funciones en el desarrollo de las actividades del club, tenemos:

a) Representar al club en todos los asuntos oficiales. Reuniones de clubes - convenciones - competencias - entrega de equipos - actos celebrados en fiestas nacionales - etc.

b) Arreglar todos los detalles previos para las reuniones, elaborar el orden del día en asocio de algunos directivos, conociendo el nombre de los futuros asistentes a la sesión, proposiciones, charlas, conferencias, demostraciones.

c) Interesarse porque los Comités cumplan sus obligaciones.

d) Presidir todas las reuniones. Iniciar y terminar las sesiones a su debido tiempo.

e) Seguir el orden y procedimientos parlamentarios usuales en los Clubes 4-S.

f) Nombrar comités dentro del club, cada vez que sea necesario

g) Dar su voto sólo cuando con él se decide un empate.

h) Familiarizarse y conocer los deberes de los otros funcionarios.

i) Si el Presidente desea discutir algún tema, llamar al vice-presidente a ocupar su lugar, y luego de terminada su participación en la discusión, volver a su sitio directivo.

j) Hacer sentir a los socios que él no es el que manda en el club, sino que hace cumplir los deseos de la mayoría.

k) Convocar a reuniones extraordinarias.

l) Avisar oportunamente al vice-presidente su ausencia para que ésta pueda reemplazarlo.

Vice-Presidente

Debe tener las mismas cualidades y atribuciones del Presidente, asimismo conocer las funciones: a razón de tener que desempeñar ese cargo en varias oportunidades.

Secretario

Es indispensable sepa leer, escribir, tener buena letra y redactar bien. Ser sumamente cumplido en su asistencia a sesiones. Responsable y ajustarse por entero a las indicaciones que se le hacen en su carácter de secretario. Sus funciones son:

a) Recibir y despachar la correspondencia del club.

b) Llevar ordenadamente un archivo de todos los documentos.

c) Llevar en forma clara, ordenada, puntual y en limpio el libro de actas.

d) Llamar a lista y llevar un registro de aistencia de los socios del club en cada sesión.

e) Tener al día y llevar en cada sesión el libro de actas y el registro de asistencia.

f) Dar lectura al acta anterior en cada sesión para que sea ésta aprobada o modificada.

g) Tomar en borrador los apuntes de cada sesión.

h) Procurar que tanto él como el Presidente firmen el acta, cuando haya sido aprobada.

Tesorero

Debe ser sumamente cuidado en el manejo de los dineros del club: tener como es lógico responsabilidad de los dineros que se le designan. Ordenando sus funciones tenemos:

a) Extender un recibo de todos los dineros que recoja, cuotas, rifas, fiestas, recolectas, etc.

b) Solicitar y guardar comprobantes de todos los pagos que haga.

c) Llevar un libro de Registro (cuaderno de Tesorería) en donde debe anotar las entradas y salidas.

d) Ser el único miembro de la directiva que maneje los fondos del club.

f) Informar en cada sesión de las entradas y salidas, dinero en caja, dinero en el banco, esperando la aprobación de su informe.

g) No tener en caja más de ₡25 colones; depositar el resto en el banco, o agencia bancaria más cercana. Abriéndose una cuenta a nombre del club, en donde sólo el Presidente y Tesorero podrán hacer los depósitos y salidas. Para efectúar todas estas operaciones, se necesita la autorización y la firma de los asistentes de Clubes y Agentes Agrícolas.

h) Que todos los gastos que hagan deben ser previamente autorizados por el club.

Vocales

Los vocales deben asistir a todas las sesiones. Deben tener un amplio conocimiento de las funciones de los demás miembros directivos, razón de ser en realidad verdaderos suplentes de los puestos directivos; puestos que desempeñarán cuando alguno o algunos de estos individuos faltasen.

Estas directivas pueden fungir por un año, teniéndose la oportunidad de ser reeligadas en su totalidad o en parte de sus miembros.

Conducción de sesiones

Qué es sesión?

Definición: "Es el acto de agruparse en forma sistemática para realizar o buscar la obtención de ciertas cosas o teniendo sí, la característica de llenar formalidades como el tener un guía o dirigente en el debate, un anotador de los puntos tratados y ante todo buscar un resultado a las razones que motivaron esta actividad".

Cómo se conduce una sesión

Quorum: Para que pueda celebrarse una sesión tiene que haber quorum, esto es una asistencia de más de las $\frac{3}{4}$ partes del total de socios del club.

Orden de la sesión

1° Apertura de la Sesión. Con los asistentes de pie, el Presidente abre la sesión con alguno de estos términos: Declaro abierta la sesión. Queda abierta la sesión. Se abre la sesión.

2° Control de asistencia. Es el secretario quien pasa la lista de los presentes. Anotando los presentes y ausentes en la sesión.

3° Presentación de visitantes. Si hay visitantes, el Presidente los presente y se les da la oportunidad de hablar.

4° Lectura del acta. La hace el secretario a pedido del Presidente. Terminada de leer, el Presidente pregunta a los asistentes "Han escuchado la lectura del acta, encuentran en ella algún error?"; si no lo es así, el presidente da por aprobada el acta, y de inmediato el Secretario y el Presidente firman el acta en presencia de los asistentes.

5° Informe del tesorero. Debe el tesorero informar:

a) Cuánto dinero había en caja en sesión anterior.

b) Cuántas salidas y entradas hasta la fecha.

c) Cuánto dinero efectivo y cuánto en la cuenta del Banco.

d) Recoger dinero de cuotas, saldos y cuentas.

Acto seguido el Presidente pregunta a los asistentes si están de acuerdo con el informe del Tesorero. Si lo están se aprobará el informe y si no lo es así se pondrá a discusión.

6° Informe de comités. El Presidente recibirá y pedirá los informes respectivos. El secretario les dará lectura, y serán puestos en discusión para luego ser aprobados o modificados.

7° Asuntos pendientes. El Presidente pide al Secretario informar de los asuntos pendientes, si los hay, continuar la discusión de los mismos; hasta aprobarlos, modificarlos o rechazarlos. Es pues el presidente quien dirigirá la discusión, asignando la palabra en forma ordenada a los socios. Cuando éste considere suficientemente discutidas las mociones las pondrá a votación, sea secreta o nominal. Si más de la mitad de los socios apoyan una moción, ésta será aprobada de inmediato, el Presidente se pone de pie diciendo: "Queda aprobada la moción", ordenando el Secretario la anotación en el acuerdo respectivo.

8° Correspondencia y asuntos nuevos. El Presidente pide al Secretario lea la correspondencia en voz alta. El Presidente pedirá a los presentes presentar las mociones o asuntos nuevos para ponerl[illegible] en discusión.

Conferencias - Charlas - Demostraciones

El Presidente presentará al conferencista, dará el tema de la charla o demostración. El Presidente presentará al Socio o invitado que dará la demostración y su tema.

Clausura

Es este el acto final de la sesión y le corresponde al Presidente de pie, cerrar o clausurar; empleando más o menos estas palabras: Doy por terminada la sesión; se cierra la sesión, etc.

Resolución de mociones

Una moción es una proposición que se formula en una reunión para solicitar determinado acuerdo en una sesión. Esta moción puede ser verbal o escrita. Puede ser presentada por una o más personas; es en síntesis la expresión de los asistentes en busca de hacer establecer sus inquietudes.

Existen varias clases de mociones, que se determinan de acuerdo a sus fines; sean: Principal - Subsidiaria - Sustitutoria - de rescisión - de enmienda - de reconsideración - de orden - de apelación - etc.

En la realidad, en el trabajo de Clubes 4-S, utilizamos 3 de estas clases; la moción principal - de enmienda y de orden.

La moción principal: es aquélla primera propuesta en consideración de los asistentes, de la cual se derivan las otras enmiendas o adiciones.

La moción de enmienda: es aquélla que modifica en parte la moción principal.

La moción de orden: es aquélla que intenta establecer el orden en la sesión, sea solicitando votación para una discusión; petición sobre algún aspecto no claro que esté fuera de lugar proponiendo que tal o cual moción sea del estudio de un comité; petición de clausurar la sesión, etc.

El proceso para presentar una moción es el siguiente:

Un socio presenta a la nueva directiva una moción (principal); para que ésta sea tramitada tiene que ser secundada, si no lo es así, automáticamente queda descartada ya que al no ser secundada ésta carece en lógica de la simpatía o interés del grupo. Cuando la moción es secundada, se procede a tramitarla y se discute con amplitud. Indudablemente a esta moción principal, se le puede agregar una de enmienda; siendo reglamentario discutir y aprobar en este caso primeramente la moción de enmienda. Cuando ésta ha sido aprobada o rechazada, se discute, se aprueba o rechaza la principal con o sin adición (enmienda). Se da el caso que el mismo proponente de la Principal, acepta la de Enmienda y modifica su proposición; siendo en este caso innecesario el discutir la enmienda respectiva.

Cuando una moción ha sido suficientemente discutida, el Presidente la pone a votación. La votación puede ser: ordinaria - nominal y secreta. Ordinaria; se hace poniéndose de pie o levantando las manos para el recuento de votos es el más rápido y simple. Nominal; Consiste en que cada persona es llamada por lista o en orden de posición, pidiéndole expresar con un sí o un no en favor o en contra de la moción que se discute en esta votación se trata de identificar al votante, dándole la oportunidad de razonar su voto. Secreta: Consiste y se efectúa a través de papeletas, previamente escritas por los votantes en secreto, las cuales se extraen de una caja.

Una moción para ser aprobada debe reunir en su favor la mitad más uno de los votos, en relación del número de votantes o asistentes en la sesión.

En una sesión la votación puede hacerse en forma ordinaria, nominal o secreta, según sea el número de votantes, la importancia del tema de la moción o bien según las disposiciones que los estatutos o reglamentos que la entidad posee.

EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

REQUIERE BUENOS AGENTES DE CAMBIO *

Dr. Antonio M. Arce
Sociólogo
Departamento de Economía y Ciencias Sociales
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
Turrialba, Costa Rica

El hecho de existir varios agentes o agencias que se preocupan principalmente por introducir cambios en la comunidad, da margen para que de vez en cuando surjan controversias sobre cuál es el agente de cambio más eficiente: el agente de extensión agrícola, el maestro rural, el agente de salud pública o cualquiera otro de los tantos que trabajan por el mejoramiento comunal. Demostrar la futilidad de tales controversias ha sido la principal motivación para escribir este artículo.

Antes de entrar en materia es necesario definir qué es lo que entendemos por agente de cambio, que en adelante llamaremos simplemente agente.

El agente es la persona o agencia que a propósito trata de introducir o efectuar cambios en la conducta de los individuos. El cambio de conducta logrado en parte por influencia del agente, puede reflejarse en el uso de una nueva técnica agrícola, en la adopción de un nuevo alimento o en la adquisición y lectura de una nueva publicación. De acuerdo con esta definición son agentes de cambio, entre otros, el

---

* Tomado de: Extensión en las Américas 7(4):12-14. 1958.

maestro rural, el agente de extensión agrícola, la enfermera visitadora, el inspector de higiene y la visitadora social. La función específica de ellos es la de tratar de introducir cambios.

EL CONCEPTO DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD Y LOS AGENTES DE CAMBIO

Se podría concebir la comunidad como un grupo de personas que viven en un área geográfica definida y que forman una unidad cultural integrada; como un todo compuesto de partes interdependientes. Mirándola así, puede decirse que cada segmento de la comunidad se relaciona con los otros, de modo que cambios que se efectúen en un segmento generalmente afectan a los demás. Por ejemplo, cambios en prácticas agrícolas (segmento económico) pueden alterar otros segmentos como el sistema de salud, el religioso, la familia, la organización política y viceversa.

Desarrollo de la comunidad puede concebirse en términos de desarrollo de personas y no de cosas. Las obras materiales son el resultado de ese desarrollo; es decir, son la consecuencia de un cambio de conducta en los individuos que forman la comunidad. El Programa de Desarrollo de la Comunidad que por casi diez añosha venido realizando nuestro Departamento de Economía y Bienestar Rural nos ha proporcionado algunas evidencias que nos permiten hacer la anterior afirmación. (Ver: Sociología, 7 casos de Desarrollo de la Comunidad. Antonio M. Arce y Julio C. Morales).

Afif Tannous mira el desarrollo comunal en forma semejante. En su artículo "Assumptions and implications of community development in underdeveloped countries" Tannous dice que el estímulo y desarrollo de liderazgo apropiado constituye el enfoque más dinámico y productivo para el

desarrollo de la comunidad.

Si se acepta el concepto de comunidad que se ha expuesto arriba y si enfocamos su desarrollo desde el punto de vista de la gente, podemos concluir que el mejoramiento de las personas, de la comunidad, es un proceso que abarca diferentes ramas y diferentes agentes, cada uno con áreas específicas de responsabilidad y por lo tanto tratando de producir cambios de conducta en una dirección determinada. Hay además áreas en donde la influencia del agente es indirecta, pero, no obstante, de importancia. Entre más eficiente sea un agente en su área y mejor coordine su labor con la de otros agentes, más ayudará al desarrollo de la comunidad.

AGENTES DE CAMBIO EN AGRICULTURA

La efectividad del agente de extensión como agente de cambio en agricultura se da generalmente como un hecho. La del maestro rural es puesta en duda por algunos investigadores. Alers-Montalvo, en una investigación que realizó en Turrialba, Costa Rica, encontró que la comunidad tenía una imagen negativa del maestro como persona que pudiera enseñarles agricultura. Convendría quizás realizar algunas investigaciones en América Latina para conocer la imagen que tienen los agricultores del agente de extensión como técnico en agricultura.

Investigaciones del tipo que comentamos en el párrafo anterior servirían para determinar con más propiedad la forma más eficiente en que cada agente podría trabajar en bien del mejoramiento agrícola de la comunidad. No servirían, sin embargo, para probar cuál es el mejor agente de

cambio, sobre todo cuando enfocamos sus funciones a través de los dos aspectos anteriormente analizados: naturaleza y desarrollo de la comunidad.

EL MEJORAMIENTO DE LA AGRICULTURA, UN ASPECTO DEL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.

La conducta de los individuos, por influencia del agente de cambio, entre otros factores, puede variar con respecto a prácticas agrícolas, de higiene, salud, nutrición, recreación, relaciones interpersonales, etc.

Si aceptamos que la conducta de las personas varía en diferentes sentidos y que un cambio en un segmento de la comunidad repercute en los demás, tenemos que aceptar como cierto que el mejoramiento de la agricultura no es más que un aspecto del desarrollo de la comunidad. En otras palabras, cambios de conducta con respecto a prácticas agrícolas representan sólo una parte del cambio total de conducta que pueden experimentar los agricultores. Es probable que la mayor parte de cambios en agricultura se deban al agente de extensión agrícola. Pero el mejoramiento agrícola no es función exclusiva de ese agente. Del mismo modo es improbable que los otros agentes puedan promover cambios de conducta en sus respectivas esferas de acción si actúan aisladamente. El entrelazamiento de los diferentes segmentos que componen una sociedad hacen casi imposible trazar la línea divisoria exacta entre las funciones de cada agente. Esta circunstancia se opone a la realización de trabajos en forma aislada.

Se presupone que para el desarrollo de la comunidad es necesario el desenvolvimiento integral de los individuos. Es por esto que resulta difícil concebir el mejoramiento de la agricultura aisladamente del desarrollo de la comunidad.

LAS FUNCIONES DE LOS DIVERSOS AGENTES DE CAMBIO SE COMPLEMENTAN

Después de meditar sobre los puntos anteriores se puede llegar a la conclusión de que las funciones de los agentes de cambio son complementarias. En el caso específico del agente de extensión y el maestro rural es donde, debido a nuestra experiencia, hemos visto más claramente la necesidad de mutua colaboración. Pero, por más buena voluntad y preparación académica que tengan, podrán lograr poco si no buscan la cooperación de otras agencias de dentro y fuera de la comunidad que trabajan por su mejoramiento económico y social. Al hablar de agencias estamos refiriéndonos a grupos con una organización definida. Pero no debe olvidarse que es difícil lograr el desarrollo de la comunidad si los individuos de un lugar determinado, pertenezcan o no a organizaciones, no participan en el planeamiento y ejecución de programas tendientes al mejoramiento comunal.

CONSIDERACIONES FINALES

Después de los comentarios que hemos hecho sobre lo que significa desarrollo de la comunidad y naturaleza de la sociedad, resalta claramente la futilidad de controversias tendientes a demostrar cuál es el "mejor" agente de cambio. Mejor en qué? Bajo qué circunstancias? Ante qué objetivos? Siendo la naturaleza de la comunidad un todo formado de partes interdependientes y considerando desarrollo de la comunidad como desarrollo de personas más que de cosas, resulta claro que cada agente de cambio puede ser más eficiente que otros mirándolo en el segmento de la sociedad en que actúe y de acuerdo con las circunstancia que impulsen su acción. Lo importante en el desarrollo de la comunidad es que cada agente sea eficiente en su área, así como que coordine sus actividades

con las de los grupos formales e informales de dentro y fuera de la comunidad.

Hemos realizado en el Departamento de Economía y Bienestar Rural del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas investigaciones sobre algunos de los factores que aceleran o retrasan el desarrollo de la comunidad. Los resultados nos han ayudado a orientar algunos programas de acción. Sin embargo, reconocemos que necesitamos hacer investigación sistemática sobre la competencia entre diferentes agentes de cambio como factor que retrasa el desarrollo comunal, y sobre la cooperación entre agentes como factor que acelera el desarrollo. Esperamos que esa investigación se realice en un futuro no muy lejano.

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
Turrialba, Costa Rica

TALLER SOBRE JUVENTUDES RURALES

San José, Costa Rica
Octubre 10 - 22, 1960

LIDERAZGO: DEFINICION Y CONCEPTOS SOCIOLOGICOS

Dr. Antonio M. Arce

Como les dije anteriormente hemos estado durante todo el comienzo de la mañana tratando varios aspectos de liderazgo. Desde el comienzo, desde ese cuestionario que ustedes llenaron hasta el final. Claro que no ha sido una cuestión sistemática, pero desde el punto de vista de los conceptos de liderazgo yo considero que esta forma les va a proporcionar a ustedes ideas más completas sobre este problema porque ahora que vaya hablando, ustedes se darán cuenta de que todas las ideas y las clasificaciones que yo vaya haciendo no son cosas que se nos ocurren, no son cosas que hemos inventado, sino que son el producto de la observación de ciertos fenómenos que ocurren a diario en las comunidades.

De modo que, cuando hablamos de liderazgo o de cualquier otro fenómeno social, nosotros no estamos más que tratando de analizar un fenómeno que existe realmente en las diferentes comunidades. Tal vez lo que el sociólogo hace es tratar de analizar este problema en una forma más cuidadosa, en una forma más ordenada porque tiene ciertas técnicas que le permiten hacer eso. Pero no es inventar cosas, sino poner en claro fenómenos que existen. El tema que vamos a tratar es el de liderazgo. Aquí vamos a tratar de ver algunos aspectos interesantes de este tema.

Lo importante es comenzar por tener una idea clara de qué es ese fenómeno que llamamos liderazgo, que algunos otros llaman liderato. Qué es ese fenómeno, cuál es su naturaleza y por qué es importante saber algo de eso especialmente cuando estamos tratando con juventudes rurales? Yo diría que es importante comenzando por el hecho de que

muchos de ustedes, quiéranlo o no, a veces están actuando como líderes, y vale la pena pensar qué tipo de líder es uno cuando está actuando con un grupo de muchachos, con un grupo de estudiantes, o con un grupo de amas de casa o agricultores. Y segundo, porque el trabajo de ustedes es un trabajo con personas, con gente, con grupos y dentro de esos grupos existen líderes. Entonces vale la pena saber algo sobre la naturaleza de esos líderes y sobre el tipo de líder con que uno está tratando. Saber eso le permite utilizarlo en una forma más eficiente que cuando se inventa quién es un líder. Yo he tenido algunas experiencias en las que he visto a ciertas personas encargadas de programas de desarrollo rural que llegan a una localidad, están un día, deciden quienes son los líderes de la localidad. Los líderes aquí, dicen ellos, son fulano, y sutano, y yo voy a trabajar con ellos. Yo le pregunté una vez a una de esas personas: por qué sabe usted que son líderes? Ah, es que eso se ve, eso se nota, es muy fácil. El decidió que ellos son los líderes. Para nosotros lo importante es saber que el liderazgo es un fenómeno que existe allí, que existe en los grupos, que existe en las comunidades y que uno necesita ciertas técnicas para descubrirlo y utilizarlo. No es uno el que inventa quién es el líder. Lo que tenemos que hacer es tener ciertas técnicas, ciertos métodos para poder descubrir quiénes son esos que están dirigiendo a otros dentro de una comunidad. Y sabiéndolo, entonces sí podremos utilizarlos porque son personas reales que tienen una función que están cumpliendo dentro de una comunidad y que lo que hacemos es únicamente utilizar a esas personas.

Entrando ahora al aspecto concreto, lo primero que tenemos que pensar es en tener una idea clara sobre el liderazgo. Yo comenzaría por decir que el liderazgo es un fenómeno social. Esa sería la definición más sencilla pero también la más general que podría dar. Al decir que es un fenómeno social estoy diciendo que es algo que resulta de la inter-acción de unos individuos con otros. Es un fenómeno que resulta del hecho que haya individuos en relaciones recíprocas. Si ustedes quisieran algo más detallado yo les diría que liderazgo es un proceso o situación en que una persona o varias en mérito de su capacidad real o supuesta para resolver los problemas cotidianos en la vida de un

grupo encuentra seguidores que se hallan bajo su influencia. De modo que líder es el que dirige, es el que modela la conducta de un grupo. Claro que esta definición que les he dado resulta un poco abstracta. Voy a tratar de concretar un poquito esta definición.

Lo primero que decimos es que liderazgo es un proceso - situación. Qué queremos decir con eso? Que liderazgo como proceso es un fenómeno que tiene cierto movimiento; que es un fenómeno que se produce debido a una sucesión de eventos. Por situación queremos decir que el liderazgo no es algo absoluto o total, sino que es un fenómeno resultante de una situación determinada. Y eso es fundamental para ustedes cuando trabajen con amas de casa, con agricultores, o con jóvenes. Hay mucha gente que dice: En este lugar el líder es fulano de tal. Cómo el líder? No existe un líder para todas las situaciones. Eso ustedes lo saben perfectamente. El líder es producto de una situación. En ciertas situaciones ustedes tienen a un individuo que dirige a ciertos grupos; a un individuo que tiene seguidores que hacen lo que este líder dice. Pero es posible que en otra situación dentro de la misma comunidad a ese líder no se le tome en cuenta. Cuando se está tratando de un aspecto de carácter religioso, como organizar en un pueblito una feria religiosa, que en Costa Rica llamamos turnos, es posible que haya una persona en ese lugar que sea el que dirige la conducta de todo el pueblo. Una persona que dice: aquí vamos a hacer la enramada; vamos a hacer rifas, vamos a traer una marimba; y todo el mundo dice: sí, sí, vamos a hacer eso. En esa situación determinada, que es una situación de caracter religioso, es posible que Juan o Pedro sea el líder. Sin embargo, cuando existe un problema en esa misma comunidad que es un problema grave sobre falta de agua potable y los vecinos necesitan que alguien vaya a hablar con la Municipalidad del Cantón Central para que les arreglen la cañería, es posible que aquella persona que logró manipular las acciones de una serie de individuos en relación a una fiesta religiosa, no sea tomada en cuenta, y sea otro individuo el que surja como líder. Porque es otra situación distinta y entonces las personas del lugar consideran que esta es la persona indicada para dirigirlos en

un problema como arreglar la cañería del lugar. Hay que pensar entonces en que hay una serie de situaciones. Por eso decimos que el liderazgo es un proceso o una situación porque muchas veces hay individuos que son líderes en una situación determinada pero no lo son en otra. Por supuesto, y eso nosotros lo hemos encontrado en algunas investigaciones, que en ciertas localidades rurales pequeñas hay personas que son líderes en diferentes situaciones. Si ese es el caso, es posible decir que ese es el líder más útil del lugar. Pero pensemos siempre antes de hablar de líderes, cuál es la situación que nosotros estamos investigando y para qué situación los vamos a ocupar. Y entonces podemos decir: este individuo es líder para esta situación determinada que es necesario tratar de resolver.

Hay otro punto muy interesante que quiero dejarles bien claro. En esa definición se dice que hay personas que en mérito a su capacidad real o supuesta tienen seguidores: personas que los siguen para ciertas actividades. Y eso ha sido motivo de muchas discusiones. Por qué decimos que hay individuos que son líderes en virtud de su capacidad real o supuesta? Por qué una persona en la localidad de San Pedro que es bastante escasa mentalmente, que no tiene casi escuela, va a ser líder? Se supone que el líder tiene que tener capacidades reales. Esto no es cierto. Yo creo que uno de los aspectos de más valor de esa definición es el que se refiere a capacidad real o supuesta. Lo importante no es que esta persona sea muy inteligente o muy preparada, sino que el grupo crea que lo es. Si el grupo lo cree, el grupo lo sigue y eso es lo que importa. Ahí es donde está precisamente el error de muchos que llegan a una comunidad y dicen: los líderes aquí son fulano y sutano. Por qué? Porque esos individuos han estado en la Universidad y son personas de condición económico-social muy alta. Eso es lo que piensan, de acuerdo con sus niveles educacionales, de acuerdo con la manera que tienen de ver las cosas. Pero es posible que el pueblo no tome en cuenta a esas personas y que crea que un individuo llamado Joaquín es muy inteligente, muy preparado y que tiene capacidades enormes para resolverles cualquier problema. A nosotros

no nos interesa que no las tenga. Lo que debe interesarnos es que el grupo crea que ese individuo es inteligente, preparado y si cree eso, lo siguen y si lo siguen lo hacen un líder.

Y aquí entramos al tercer aspecto fundamental del fenómeno del líderazgo, y es esto: para que haya un líder es necesario que tenga seguidores. Eso es fundamental. Es casi imposible pensar en que exista un individuo que sea un líder y que no tenga seguidores. Los seguidores hacen al individuo líder. Ahora bien, por qué lo siguen? Aquí viene otro aspecto muy interesante y complejo que se presta a mucha controversia y es el referente a las características del líder. El líder tiene que tener estas y estas características dicen algunos. Quién es el que determina las características del líder? No soy yo, es el grupo. Son los seguidores los que determinan cuáles son las características que tienen valor dentro de su comunidad. En algunos lugares la característica fundamental para ser líder es "moralidad". Qué es moralidad? Sólo ellos saben lo que es. Pero es una característica fundamental para que lo sigan y que a menudo está relacionada con la religión. Pensando en que es la gente la que determina cuáles son las características que valen en un individuo para seguirlo o no, en una investigación que estaba realizando sobre liderazgo, recuerdo que le pregunté a una familia: qué creen ustedes de don fulano de tal? Ah, para mí esta persona es de lo primero que hay en toda la comunidad. Nosotros usamos una técnica especial a base de tarjetas para descubrir las clases sociales que no vamos a discutir ahora. Al coger las tarjetas dijeron, esta persona es de lo más alto que hay, vale mucho y lo colocaría en el grupo más alto, pero no lo ponemos en ese grupo, sino en uno más bajo porque ese individuo es Protestante, no es Católico. Esa es la característica que ellos consideran fundamental allí. El individuo en cuestión tenía, según la familia entrevistada, grandes cualidades pero a la vez un enorme defecto: el de ser protestante. Hay que ver entonces cuáles son esas características que hacen a un individuo líder. Yo no quiero que crean que yo estoy en contra de las características del líder. Lo que yo no creo es que esas características se inventen a priori. Las características de

líderes en San Juan o en San Pedro o en San Rafael yo las saco conversando con las personas y viendo a ver cuáles son las cosas que la gente valora en los individuos para hacerlos o no líderes.

Continuando con las características, les diré que hay ciertos aspectos que son fundamentales en ciertas comunidades para que un individuo sea o no líder. En casi todos los lugares el que un individuo tenga cierta autoridad o cierta influencia, casi automáticamente lo hace un líder. Ustedes me pueden decir que me estoy contradiciendo. No es así. Yo sostengo que la influencia es una de las características fundamentales para que un individuo sea líder. Lo que varía son los factores que hacen de un individuo un ser influyente. En cierto lugar el factor fundamental para que yo sea un ser influyente es que tenga dinero, que tenga una gran finca, En otro lugar es posible que ese no sea el factor fundamental, sino que yo sea una persona de alta moralidad, y la moralidad ellos la definen. En otro lugar es posible que lo que valorizan es la educación formal. En ciertos lugares de Costa Rica, yo he encontrado que el maestro de la escuela tiene para los miembros de la comunidad más prestigio, más influencia, que una serie de gamonales que tienen fincas enormes. La condición económico-social del maestro en ciertos lugares de Costa Rica que yo he investigado es mucho más baja que la de una serie de personas que tienen una finca de 500 manzanas, pero en prestigio, en influencia, están en ocasiones sobre esos gamonales.

El poder, la influencia, la autoridad, el prestigio son algunos de los elementos constituyentes del liderazgo.

Hemos mencionado repetidas veces el término poder. Este concepto es fundamental en el fenómeno de liderazgo. El poder, la influencia y la autoridad son elementos fundamentales para el liderazgo. Voy a tratar de detallar esto un poquito más.

El poder, la autoridad y la influencia son elementos fundamentales para que un individuo sea o no líder. Claro que ahora tenemos

que definir esto, porque son conceptos bastante abstractos. En términos generales nosotros podemos decir que poder es la habilidad o capacidad que tienen ciertos individuos para manipular las acciones de otros. Tener poder es estar en capacidad de manejar la conducta de otros. Algunos sostienen que ese poder puede ser de dos clases: autoridad o influencia. Autoridad es la habilidad de manejar la conducta de otros debido a una posición que uno ocupa. Tiene autoridad el Gobernador de Cartago. Tiene autoridad el Comandante de San José. Yo tengo un poquito de autoridad porque estoy ocupando una posición en estos momentos de conferencista o de profesor o de lo que ustedes quieran.

Quien tiene autoridad puede manejar las acciones de otros, pero es el grupo el que le da ese derecho. Aquí existe un Gobernador, un Director de Escuela, un Rector de Universidad porque es el grupo que ha establecido esas posiciones, como sus derechos y obligaciones. En esta misma sociedad el grupo ha determinado que existe una posición que se llama Jefe del Servicio de Extensión y que quien está en esa posición tiene ciertos derechos para manejar la conducta de otros. Puede ordenarle ciertas cosas a la Secretaria o a la Mejoradora del Hogar. La forma de hacer cumplir sus deseos puede variar. Puede emplear una forma autocrática, democrática. Como les dije antes, la influencia nace principalmente de ciertas características personales. Una persona dice vamos a La Fuente en vez de ir a Zarcero, y todos responden sí, vamos a La Fuente. Por qué? Ah, es que este individuo es muy simpático, muy bueno, muy condescendiente y entonces nosotros decimos que sí a lo que él nos propone. De modo que la influencia nace fundamentalmente de ciertas características personales del individuo. Pero aunque tenga algo de innato, es el grupo el que las valora y dice que vale la pena de admirar. En un lugar puede ser que la característica personal que se valora es la de ser muy simpático, pero en otro lugar tal vez la característica que se admira es la de ser muy hábil para cazar cabezas, si uno vive en una tribu allá escondida en el Amazonas. Ven ustedes cómo las características no son mías sino que son cosas que yo poseo pero que el grupo valora en alto grado.

Cuando ustedes vayan a alguna localidad a trabajar piensen en que si hay líderes, éstos deben tener ciertos seguidores; en que son líderes tal vez porque ocupan una posición especial; tal vez porque tienen influencia, es decir ciertas características que el grupo valora en alto grado. Ahora, hay personas que es posible tengan autoridad y a la vez influencia. No son casos que se separan. Ustedes pueden encontrar casos; ustedes lo vieron hoy, en la dramatización que hicimos. El primer Agente de Extensión era un individuo que estaba liderizando a un grupo, en virtud de una posición que ocupaba. El segundo Agente era un individuo que liderizaba al grupo también en virtud a la posición que ocupaba, pero tratando a la vez de poner en juego características tales como simpatía, bondad y comprensión.

Voy a entrar ahora a otro aspecto que considero de mucha importancia y es el que se refiere a tipos de líderes.

Existen diferentes tipos de líderes según diversas clasificaciones que son, por supuesto arbitrarias.. Dichas clasificaciones son abstracciones que hacemos, pero después de observar ciertos casos reales. Una de las clasificaciones que se hace es la que analizamos esta mañana en conexión con la dramatización y que se refiere a líderes democráticos, autocráticos y laissez faire. De dónde ha salido esa clasificación? De diferentes fuentes pero esencialmente de la observación de casos reales. Se ha estado observando cierto comportamiento de personas que dirigen grupos y se ha visto que existen ciertas diferencias en la manera de dirigir estos grupos. Es más, se ha logrado hacer estudios experimentales para ver cuál es el efecto de esos diferentes tipos de líderes en los grupos. Algunos de los estudios más importantes que se han hecho, que ya son clásicos, son estudios que realizaron en la Universidad de Iowa, algunos psicólogos sociales de renombre. Tal vez los dos nombres que en relación con la dinámica de grupos y el comportamiento de líderes merecen citarse son los de Kurt Lewin y de Ronald Lippitt. Hay otros investigadores, como White que junto con ellos estuvieron realizando esos experimentos. Kurt Lewin era un psicólogo social alemán. Murió por ahí de 1947. Llegó a los Estados Unidos y estuvo enseñando en la Universidad de Iowa y también en la de

Cornell. Allá por el año de 1943 fundó un centro de investigaciones en dinámica de grupos, en el Instituto Tecnológico de Massachussetts. En este centro de investigaciones empezó a ver la forma de actuar de diferentes líderes y la respuesta que tenían ciertos grupos ante diferentes formas de dirección. En la Universidad de Iowa, Lippitt, Lewin, White y otros hicieron un experimento muy interesante que les relataré brevemente:

Los mencionados investigadores tomaron cuatro grupos de niños de once años. Todos los niños estaban en la escuela; fueron escogidos de diferentes escuelas para formar cuatro clubes. A uno lo llamaron el Club de los Halcones, a otro el Club Dick Tracy, a otro Sherlock Holmes, etc. Los investigadores se dijeron: vamos a tratar de que los cuatro clubes lleven a cabo ciertos proyectos, los mismos para todos. Pero vamos a tratar a esos grupos con diferentes tipos de líderes. Vamos a ver qué resultado da cuando hay un líder autocrático o un líder democrático o un líder laissez faire dirigiéndolos. El líder laissez faire podríamos definirlo como el líder que deja hacer.

Una vez formados los grupos hubo necesidad de entrenar a una persona en el rol de líder autocrático, a otra en el rol de líder democrático, y a otra en el rol de líder laissez faire, para que actuaran con estos grupos. Un factor difícil de controlar era la personalidad de los individuos que iban a representar un determinado tipo de líder. Para evitar ese problema decidieron que cada grupo tuviera los tres tipos de líderes. En otras palabras, el club de niños Sherlock Holmes iba a tener durante dos ó tres semanas al líder autocrático; luego tendría por el mismo tiempo al líder democrático y por otras semanas al líder laissez faire. De modo que cada grupo, cada club de niños iba a tener por el mismo tiempo los tres tipos de líderes. Los investigadores determinaron el rol que debía jugar cada uno de los líderes e hicieron un plan que fue estudiado cuidadosamente por ellos. Por ejemplo, el plan para el rol del líder autoritario fue el siguiente: prácticamente todas las normas en relación con las actividades del

club deben ser determinadas por el líder. Las técnicas y los pasos de cada actividad deben ser comunicados por la autoridad, cada uno a su debido tiempo, de modo que los pasos siguientes permanezcan en alto grado en la oscuridad. Esto quiere decir que a los niños se les diría: vamos a hacer esta actividad y el primer paso que vamos a hacer es éste, nada más. Una vez concluído el primer paso se les diría cuál es el paso siguiente de modo que todos los pasos subsiguientes quedaran ignorados por el grupo. El adulto debe tomar gran responsabilidad en asignar las tareas específicas de cada actividad y los compañeros de cada miembro del grupo. Es decir usted va a hacer esta actividad y para ella usted va a tener de compañero a fulano de tal. Es el líder el que va a determinar quiénes son los compañeros. El "dominador", es decir el líder autocrático, debe mantener para sí mismo toda alabanza o crítica al evaluar las actividades individuales o del grupo. También debe permanecer alejado de toda participación de grupos excepto en demostraciones que dé. De modo que este líder autoritario o autocrático no iba a estar colaborando con el grupo; sólo demostraría cómo se hacen las cosas.

El plan para el líder democrático era el siguiente: siempre que sea posible las normas a establecer deben ser el resultado de la decisión y discusión del grupo con el activo estímulo y ayuda del líder adulto. El líder debe velar porque la actividad futura emerja del período de discusión de acuerdo con el objetivo general del grupo y con los pasos a seguir perfectamente clarificados. Siempre que se necesite ayuda técnica el líder debe tratar de sugerir dos o más alternativas que den a los miembros del grupo la oportunidad de hacer una escogencia. Cada quien debe ser libre de trabajar con el que quiera y las divisiones de responsabilidad deben ser cosa del grupo. El líder debe tratar de comunicar en forma objetiva las bases de sus alabanzas y críticas por las actividades individuales o de grupo. Debe tratar de ser en espíritu un miembro corriente del grupo, pero no realizar mucho trabajo. Esto, por la razón de que después había que comparar la productividad de los grupos y si el líder democrático trabajaba mucho

podría ser que la mayor productividad fuera el resultado de la ayuda del líder.

El plan para el rol del líder laissez faire era el siguiente: en esta situación el adulto debe más bien jugar un papel pasivo con respecto a participación social y dar completa libertad para las decisiones individuales o de grupo en relación con actividades y procedimientos. El líder debe decir claramente cuáles son los materiales que hay disponibles y asegurarse que le entiendan que dará información sólo cuando se le pida. No dará ayuda si no se le pide. Sólo en proporción mínima tomará la iniciativa de dar sugestiones. No debe tratar de evaluar positiva o negativamente el comportamiento o la producción de los individuos del grupo como tales, aunque debe ser amistoso en vez de apático.

Una vez formados los grupos y los líderes entrenados en su papel, comenzó el experimento que era bastante complicado por lo que no vamos a tratar de analizar aquí. Solamente les voy a decir unas pocas cosas. Estos clubes debían realizar tres actividades fundamentales. Iban a tratar de modelar con jabón, a tratar de hacer aeroplanos en modelo pequeñito, y a hacer máscaras con papel mojado. El experimento duró cinco meses. Los clubes se reunían por dos horas una vez a la semana. Desde el principio se trató de evaluar la productividad de estos grupos. Hay una serie de cosas interesantísimas en esto. Por ejemplo, se encontró que en algunas cosas el grupo dirigido por un líder autocrático produjo más. Claro que ese es sólo un efecto de ese tipo de liderazgo. Otros efectos habría que verlos después de varios años. En otras cosas el grupo democrático produjo más que los otros. Lo importante está en que el grupo laissez faire fué el que menos produjo en todos los casos. Otra cosa interesante es que el día en que terminó el experimento los chiquillos del grupo laissez faire se dedicaron a destruir todas las cosas que habían hecho: aeroplanos, esculturas de jabón, máscaras, murales, etc. Esa fue la reacción del grupo. Los del grupo democrático recogieron lo que habían hecho y se lo llevaron para la casa.

Otro aspecto de interés fue la apreciación de los niños sobre la manera de ser de cada uno de los líderes. Esa apreciación sobre cada tipo de líder coincide, en general, con el rol que se les había asignado de antemano.

Uno de los chiquillos dijo lo siguiente en una entrevista: Me gustó más R. W., que es el nombre del líder democrático. Luego D. A., que es el laissez faire, y de último R. L., que es líder autocrático o autoritario. R. W., o sea el democrático, era buen amigo, trabajaba con nostoros y nos ayudó mucho. Fue realmente uno de nosotros. Nunca trató de ser el jefe, pero siempre teníamos mucho que hacer. D. A., o sea el líder laissez faire, lo único que hacía era sentarse y observar. Habían bastantes cosas que me gustaban de él, pero no nos ayudaba; al contrario de R. W. que era muy bueno cuando teníamos reuniones. R. L., que es el líder autocrático creía tener casi siempre la razón; era algo así como un dictador y teníamos que hacer lo que nos mandaba al instante. El nos ayudaba mucho pero era bastante mandón.

Esta investigación es clásica, fundamental y ha dado origen a la clasificación de líderes democráticos, autocráticos y laissez faire. Esta y otras investigaciones han dado origen al concepto de atmósferas de grupo. Es así como los grupos dirigidos por un líder democrático se dice que tienen una atmósfera, o clima, o ambiente democrático. Otros grupos viven en una atmósfera autocrática y aún otros en un ambiente de laissez faire.

Ustedes observan que hay grupos en los que se encuentra que hay una atmósfera pesada, una atmósfera en donde los del grupo no pueden intervenir, no pueden decir nada; no hay libertad. Hay otros grupos con ambiente de laissez faire, tan libre, que cada uno hace lo que le da la gana. El ambiente de otros grupos es de libertad, pero de orden y de organización.

La clasificación que hemos analizado es de las más importante. y está basada en la forma en que la autoridad o la influencia es

ejercida. Estas pueden ser ejercidas de manera autocrática o de manera democrática. También puede existir la tercera posibilidad, que es la del líder "laissez faire". Sin embargo, si nos atenemos a la definición de liderazgo, que analizamos al principio, yo diría que el "laissez faire" no es un líder, porque líder es el que dirige, el que modela la conducta o las acciones de un grupo. Y realmente el individuo que deja hacer, que deja al grupo que determine las normas, que determine los objetivos, que determine los medios para realizar las actividades, para mí no es un líder. Eso no quiere decir que no existan personas que tengan esas características y que están frecuentemente en un grupo. El que ustedes sepan reconocerlas es de vital importancia para su trabajo.

Existe otra clasificación muy interesante y para mí de mucho valor con respecto a liderazgo, basada no tanto en la forma en que la autoridad o la influencia es ejercida, sino más bien en la naturaleza de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo. Estas relaciones pueden ser formales o informales. De acuerdo con esto, nosotros tendríamos la clasificación de líderes formales y líderes informales. Esta es de gran utilidad en el trabajo con grupos. Como veremos más adelante, esta clasificación de líderes formales e informales no excluye la que acabamos de analizar.

Voy a tratar de explicarles en forma rápida y breve la diferencia que existe entre líderes formales e informales. Para esto, necesito antes definir con claridad qué es grupo formal y qué es grupo informal, ya que el líder formal es aquél que dirige grupos formales y el líder informal el que dirige grupos informales.

Todo grupo tiene cierta estructura y ciertos objetivos que trata de alcanzar, sean éstos explícitos o implícitos. Existen algunos medios que el grupo determina que son apropiados para alcanzar esas metas. Los grupos tienen además de objetivos y medios, otros elementos como posiciones, poder normas, etc. Hay ciertos grupos que regulan la inter-acción entre sus miembros por medios explícitos, generalmente

a base de estatutos, a base de leyes. En otras palabras, que para entrar, salir o permanecer dentro del grupo los individuos tienen que atenerse a ciertas normas que son generalmente escritas. Cuando las normas que regulan la inter-acción de los miembros del grupo son explícitas, generalmente escritas, tenemos un grupo formal. Hay infinidad de grupos formales. El Club de Leones, por ejemplo, tiene estatutos y para entrar, permanecer, o salir del grupo uno tiene que atenerse a ciertas reglas escritas. La escuela es también un grupo formal. Para entrar o actuar dentro de la escuela, hay que atenerse a ciertos reglamentos escritos. El Servicio de Extensión es otro grupo formal. Ustedes no hacen lo que quieren dentro del Servicio de Extensión. Hay ciertas reglas, generalmente escritas, que indican lo que ustedes pueden o no hacer. Un club de amas de casa que opera con base en cierto reglamento, es un grupo formal. Si sus miembros deciden reunirse los miércoles, que va a haber una Presidenta, una Secretaria, una Tesorera, y que van a hacer esto y lo otro, el grupo es formal. Los grupos formales son pues, innumerables: Los Ministerios en un país, el Congreso, la Corte Suprema de Justicia, las escuelas, las universidades, el Servicio de Extensión, etc. De modo que cuando hay una persona que dirige un grupo formal, una persona que tiene cierto derecho para regular la conducta de los individuos de ese grupo, tenemos un líder formal.

Extensión ha trabajado durante mucho tiempo con líderes formales y hay razón porque son de suma importancia. Sin embargo, no hay que olvidar que existe otro tipo de líderes, el de los informales. Para definirlos, es necesario definir primero qué es grupo informal, ya que el líder informal es aquél que dirige grupos informales. Es un poquito más difícil detectarlos, debido a que no están a la vista como los grupos formales. Cuando uno llega a una comunidad es relativamente fácil saber que hay iglesia, que hay una cooperativa, una Junta de Educación, un Patronato Escolar, una escuela y personas que dirigen esos grupos. En el grupo informal las relaciones entre los miembros no están estructuradas por reglas explícitas y mucho menos escritas, sino que la acción de los miembros del grupo es una cosa que se

realiza en el momento en que las personas se juntan. Tomemos el caso del grupo de juego de los niños. Si ustedes ven tres, cuatro o cinco niños que se juntan y empiezan a jugar notarán que la inter-acción entre ellos no está formalmente estructurada, es decir, no hay estatutos, ni reglamentos que digan cómo debe actuar la persona dentro del grupo. Otros grupos informales son los grupos de amigos o de ayuda mutua que existen en las comunidades. En éstos las relaciones tampoco están estructuradas por medio de reglamentos. Sin embargo, aquí también hay personas que tienen gran influencia sobre otras. Nosotros encontramos en una localidad que investigamos que había una persona que atraía el 85% de las relaciones amistosas de la comunidad. De modo que la persona que atrae la mayor parte de la inter-acción de un grupo de amigos, por ejemplo, es lo que llamamos un líder informal.

Aunque importante, no vamos a entrar a detallar cómo averiguar cuáles son los líderes informales de una localidad. Lo que se hace generalmente es tratar de ver cuáles son las actividades informales que existen en esa comunidad.

Nosotros hicimos un estudio en una comunidad de Turrialba en donde logramos descubrir los líderes informales de unas veinte localidades usando especialmente un índice, el de las visitas informales. Les pedimos a los jefes de familia nos dijeran a qué familias visitaban más a menudo. Luego, analizamos las respuestas y las pusimos en forma gráfica. Los jefes de las familias más visitadas son lo que nosotros llamamos líderes informales. Claro que la visita no es la única forma de inter-acción que hay en la comunidad. Hay otras que hay que tomar en cuenta también.

Para terminar les diría lo siguiente: que estas clasificaciones de líderes, formales e informales y democráticos, autocráticos y laissez faire, no son clasificaciones que se excluyen. En el caso de los líderes formales o informales estamos tratando de ver si los individuos dirigen un grupo formal o un grupo informal, nada más. Pero, una persona puede ser líder formal y puede ser que haga valer su

autoridad o su influencia de una manera autocrática, de modo que sería un líder formal autocrático. Podemos encontrar otro líder formal que haga valer su autoridad en una forma democrática, de modo que sería un líder formal democrático. Eso lo vimos esta mañana, en el caso de los señores Gordon y Chacín; los dos eran líderes formales porque eran jefes de una agencia de Extensión con una serie de reglamentos que hay que cumplir. Ambos eran líderes formales, sin embargo uno era democrático y el otro era autocrático. Hay que tratar de observar entonces entre los líderes formales e informales si la forma de hacer valer su influencia y su autoridad es una manera democrática o autocrática.

Con respecto a la pregunta que se me acaba de hacer de si creo o no si es posible transformar un líder que es autocrático o laissez faire en un líder democrático, sin pensarlo mucho digo que sí, porque creo profundamente en el valor de la cultura, para moldear a un individuo, y un aspecto fundamental de la cultura es la educación. Yo creo que el individuo es el producto de una serie de elementos o de fuerzas culturales entre las cuales la educación es fundamental. De modo que es posible poner a un individuo dentro de una serie de situaciones democráticas con personas que vivan los principios democráticos. Encuentro muy difícil que un individuo se pueda sustraer a la influencia de todo un grupo. Si yo creyera que es imposible transformar a una persona que es autocrática estaría aceptando la teoría de determinismo biológico, y yo la rechazo.

Con respecto a la pregunta del señor Cardona sobre qué tipo de líder es el Agente de Extensión, de antemano digo que es un líder formal. Si es también infromal, yo no lo sé. Eso depende de las relaciones que tenga con los diferentes grupos de la comunidad.

La pregunta del señor Cardona me da oportunidad para manifestarles que las dos clasificaciones de líderes que hemos analizado no son las únicas. Les hemos dado especial énfasis por considerar que son de enorme utilidad para el trabajo con juventudes rurales, eje fundamental de este

Laboratorio Educativo. Por otra parte, la clasificación del liderazgo en líderes formales e informales contiene, en mi opinión, todas las otras clasificaciones que leemos en textos de sociología o de extensión. Así se habla a menudo de líderes profesionales, entre los cuales se incluye al agente de extensión. Se les llama profesionales porque están dirigiendo a ciertas personas a base de su profesión. Pero esos líderes profesionales, como el Agente de Extensión, son líderes formales, como vimos anteriormente. Pueden ser en ciertas circunstancias líderes informales. Se habla también de líderes voluntarios queriéndose decir con esto que es aquél a quien no se le paga por sus servicios, a quien no tiene una posición formal que le impone la obligación de hacer ciertas cosas. Esto puede o no ser un profesional, como en el caso de un ingeniero agrónomo que no tenga posición oficial alguna y que sea dueño de una finca. Es posible que debido a su profesión y a su ocupación colabore voluntariamente con la Agencia de Extensión. El líder voluntario puede equipararse, en términos generales, y tomando en cuenta la situación en que actúa, a los líderes informales. Esas posibles complicaciones entre líderes profesionales y voluntarios hacen resaltar aún más la importancia de la clasificación de líderes formales e informales por su carácter de excluyente. De todas maneras, lo importante para el Agente de Extensión es tener una definición clara del tipo de líder con que está trabajando, y sobre todo la seguridad de que está trabajando con un líder, en sentido sociológico.

Para terminar diré que no pretendo haber tratado exhaustivamente el tema. He procurado solamente dejarles ideas muy generales sobre este problema del liderazgo y sobre todo tratar de levantar un poquito la curiosidad de ustedes para que vean que es un problema más serio de lo que parece. Si ustedes salen de aquí con la convicción de que esto es un fenómeno que se debe estudiar seriamente para poder utilizarlo al máximo en bien de las juventudes rurales de nuestra América, mi participación en este Laboratorio Educativo puede considerarse como positiva.

AMA/fba.-
ICA/EE/128/60

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA

CARACTERISTICAS DESEABLES EN UN LIDER

1. Estar muy bien identificado con la comunidad en donde actúa y con el grupo cuyo su dirección. La cultura del lugar ayuda a definir el liderazgo.

2. Tener fe y confianza en: sí mismo; en el grupo, en las demás personas; en las instituciones locales y nacionales; fe en el liderato.

3. Tener alto espíritu de servicio. Liderato es ayudar a otros para que éstos aprendan a ayudarse entre sí.

4. Sentir alegría y confianza por el trabajo y las obligaciones a su cargo.

5. Inspirar confianza y simpatía, amistad y lealtad.

6. Tener iniciativas y ser organizado.

7. ser paciente y comprensivo.

8. Enseñar por medio del ejemplo y la acción.

9. Tener alto concepto de los valores humanos. El líder representa los valores del grupo.

10. Actuar con justicia y equidad. Trato justo sin favoritismos. Imparcialidad. Ser tolerante en forma inteligente. Actuar con decisión cuando sea necesario.

11. Ser prudente y tener buen tacto para orientar, corregir o aconsejar.

12. Saber delegar responsabilidades (hagamos). Lograr participación activa de su grupo.

13. Aceptar sugerencias. Hacer críticas constructivas.

14. Tener optimismo y visión. Ser realista y práctico.

15. Ser sincero. Saber decir la verdad con cortesía y respeto.

16. Tener aprecio por los sentimientos y por las opiniones de otras personas. Considerar a los subordinados como "seres humanos" y no como simples piezas de un organismo.

17. Tener alto concepto de la "cooperación". Saber compartir con otros sus funciones. Hacer sentir que la tarea que se realiza es una labor de conjunto, una labor común.

18. Saber adaptarse a diversas situaciones en forma inteligente, sin abandonar las obligaciones a su cargo.

19. Tener sólidos fundamentos morales.

20. Estar siempre dispuesto a ayudar a su grupo a comprender y a cumplir sus responsabilidades y deberes.

21. Tener buen sentido del humor constructivo.

22. Estar siempre dispuesto a mejorar y a adquirir nuevos conocimientos.

23. Ser en todo momento un elemento activo en las buenas relaciones internas y externas del grupo.

24. Estimular constantemente al grupo para que progrese y mejore en sus actuaciones. Hacer que su grupo se constituya en un elemento útil y valioso para la comunidad en donde actúa y para su país.

Trabajo preparado por el Ing. Francisco A. Rojas A.
Servicio de Extensión Agrícola - MAG.

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
Centro Tropical de Investigación y Enseñanza para Graduados

Turrialba, Costa Rica

LOS DIRIGENTES Y SU TRABAJO DE DIRECCION *

Para hacer bien su trabajo necesita el dirigente:

1. Tener fe permanente en el valor del programa de Extensión para la vida individual y de la comunidad.

2. Aplicar lo mejor posible sus conocimientos actuales, ya sea que haya sido escogido como dirigente, "se haya visto empujado" a dicho papel o se haya prestado voluntariamente para desempeñarlo.

3. Descubrir y adquirir nuevos conocimientos.

4. Tener un firme deseo de aprender y de usar las nuevas prácticas.

5. Adquirir nuevas capacidades de acción y encontrar métodos más eficaces en el trabajo.

6. Aceptar honestamente la parte que le corresponde en las responsabilidades para el trabajo.

7. Aceptar el papel de miembro del grupo y como buen deportista estimular y apoyar a otros dirigentes.

8. Tomarse el trabajo de aprender el mejor modo de cumplir su misión y como relacionarla con los problemas diarios.

---

* Extraído de la obra "Home Bureau Handbook". New York State College of Home Economics, Cornell University, Ithaca, New York, 1946.

LOS DIRIGENTES Y SUS RELACIONES CON LOS MIEMBROS DE SUS GRUPOS *

Para trabajar bien con los miembros del grupo se necesita:

1. Dirigir, con su ejemplo, algunas actividades especiales o algunas tareas.

2. Tomar la iniciativa, promover la acción y acelerar la acción para estimular a los miembros de su grupo a hacer las cosas.

3. Respetar a todos los miembros y darle a cada uno la oportunidad de aprender y contribuír.

4. Guiar, pero no ordenar.

5. Prestar ayuda y estímulo cuando se presenten dificultades.

6. Evitar los elogios y las críticas a su persona y a otros miembros.

7. Saber que un miembro satisfecho es mejor que un producto perfecto.

8. Lograr que los miembros sientan la satisfacción de haber alcanzado algo por haber trabajado con uno.

9. Lograr que las actividades que se desarrollaron conjuntamente sean útiles, valiosas y recomendadas. Todos juntos deben sentir una sensación de progreso.

10. Recordar que el propósito de la labor de dirección es compartir la ayuda que se presta a otras personas para que se ayuden a sí mismas a lograr mayores satisfacciones y felicidad en la vida diaria, en sus hogares y en sus comunidades.

---

* Extraído de la obra "Home Bureau Handbook". New York State College of Home Economics, Cornell University, Ithaca, New York, 1946.

IDA/197/61
Noviembre, 1961

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
Centro Tropical de Investigación y Enseñanza para Graduados

Turrialba, Costa Rica

RELACIONES DEL LIDER CON LA COMUNIDAD

I. Ganarse la confianza de la comunidad es un punto clave, porque sin confianza no se hace nada.

A. Establecer su rol, es decir, tener una razón para estar en la comunidad.

1. Cuáles son las características personales que le ayudan a ganar la confianza de la comunidad?

a. Tener paciencia
b. Tener comprensión de la gente
c. Tener un deseo sincero de trabajar con familias rurales
d. Tener habilidades en agricultura o economía del hogar
e. Tener comprensión de los objetivos, política y programas de extensión

B. Para ganarse la confianza, tiene que explicar los objetivos. Para hacer esto es necesario tener una comprensión muy clara de los mismos.

1. Objetivos de extensión

a. Familias rurales educadas
b. Hogares rurales mejorados
c. Fincas más productivas
d. Comunidades rurales desarrolladas

2. Objetivos de los Clubes 4-S en Costa Rica

a. Promover el mejoramiento del hogar y de la comunidad
b. Cultivar sentimientos de solidaridad humana y fomentar el espíritu de asociación y ayuda mutua
c. Introducir mejores prácticas agrícolas y domésticas
d. Desarrollar la capacidad de los jóvenes de la zona rural
e. Apoyar todo movimiento que tienda a elevar el nivel cultural de la comunidad y desenvolver en sus habitantes altos ideales y normas de vida.

3. Cuando usted haya comprendido bien los objetivos, qué método usaría para informar a la comunidad sobre ellos?

   a. Charlas
   b. Carteles y fotos
   c. Películas y transparencias
   d. Colaboración del club en actividades de la comunidad

II.. Buscar la ayuda de los recursos disponibles en la comunidad.

A. Qué son recursos?

1. Recursos humanos

   a. Habilidades y destrezas
   b. Actitudes, opiniones, intereses, y aspiraciones
   c. Conocimientos
   d. Capacidad para trabajar

2. Recursos materiales

   a. Facilidades y servicios que ofrece la comunidad
   b. Recursos naturales
   c. Comodidades con que cuentan las familias
   d. Dinero

B. Cómo puede aprovechar ciertos recursos?

1. Ayudas del gobierno, comerciantes, profesionales, en dinero o materiales, sin derecho a participar en la elaboración de programas.

2. Ayuda de los padres de familia, tal vez con dinero pero la mayoría de las veces con conocimientos, habilidades e intereses.

Linda Nelson
Noviembre, 1961

ICA/EE/199/61

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
Centro Tropical de Investigación y Enseñanza para Graduados
Turrialba, Costa Rica

LIDERES RURALES Y EXTENSION AGRICOLA*

por

Dr. Antonio M. Arce
Sociólogo
Departamento de Economía y Ciencias Sociales

-o-

Importancia de la Utilización de Líderes en Extensión

Los extensionistas están de acuerdo en que la utilización de líderes es fundamental para lograr una mayor eficiencia en el trabajo de extensión. Este es, en realidad, uno de los métodos que utilizan esos agentes de cambio en la difusión de nuevas prácticas agrícolas. Di Franco, en un trabajo publicado recientemente, da las cinco razones siguientes, por las cuales el uso de líderes tiene importancia en el trabajo de Extensión:

1. El uso de líderes ayuda al agente a ampliar sus servicios educativos.

2. La gente rural aceptará más rápidamente las prácticas nuevas, cuando observe que sus líderes ya las han acogido.

3. Con "trabajo a través de líderes" los agentes disponen de un nuevo medio para tener contacto con los individuos y consecuentemente con sus necesidades.

4. Cuando hay reemplazo de agentes o se les traslada, la interrupción del programa que esto trae consigo es menor si se hace uso efectivo de los líderes.

5. El uso de líderes contribuye al cumplimiento del principio de Extensión que establece "interesar a los individuos en el proceso de ayudarse a sí mismos".

Aun cuando los extensionistas estén convencidos de la importancia de los líderes en su trabajo, pudiendo agregar más razones a las que el doctor Di Franco presenta con tanta propiedad, no asegura ello el éxito de su trabajo, a menos que estén seguros de una cosa: que realmente están trabajando con líderes.

---

*Este artículo aparecerá en Extensión en las Américas, Vol. 6, Nº 4.

La Sociología Ayuda a Extensión en Su Trabajo con Líderes

Los extensionistas son agentes de cambio interesados en acción. Es por ello que los especialistas en esta área tratan de enfatizar la importancia y el mejor uso posible de los líderes rurales. Al sociólogo le corresponde investigar a fondo sobre la naturaleza de los fenómenos sociales. El sabe, por ejemplo, que el liderazgo es algo que está allí, en el grupo, y no en la mente de los agentes de cambio. Conoce métodos para descubrir a los líderes y poder así formular principios sociológicos sobre ese fenómeno social, que le sirvan al extensionista en sus programas de acción.

El Concepto de Líder Voluntario en Extensión

La utilización de líderes voluntarios está bastante generalizada en el trabajo de extensión. En términos generales hay acuerdo en que líder voluntario es aquel que acepta responsabilidades del agente de extensión en lo que se refiere al desarrollo de su programa, sin aceptar compensación material alguna.

El uso de líderes voluntarios será de gran provecho en el trabajo de extensión en la medida en que el extensionista esté seguro de que está tratando realmente con un líder, y de que sus acciones son voluntarias, en el amplio sentido de la palabra.

No se debe perder de vista que la cortesía es uno de los elementos fundamentales de la cultura de la mayoría de nuestros campesinos. El no rechazar categóricamente un pedido de colaboración no significa necesariamente un deseo de colaborar voluntariamente.

Una de las cualidades del líder voluntario que tiene más valor para el agente de extensión es su alto espíritu de cooperación para con él. Pero eso no necesariamente significa que sea un líder. Puede ser tal vez un magnífico "ayudante" o colaborador del agente, pero no un líder. Este lo es, en virtud a los seguidores que tiene en la comunidad, debido a que posee características que ellos valoran en alto grado. Es más, puede existir el caso de un individuo que sea líder porque precisamente es el intérprete de sentimientos de aversión hacia el agente.

El Líder Desde el Punto de Vista Sociológico

El liderazgo es un fenómeno social; es decir, producto de la interacción de individuos que forman un grupo. De modo que es el grupo el que "decide" quiénes son sus líderes y no el agente de cambio. Si éste quiere conocer y trabajar con líderes, debe buscarlos en el grupo. El líder lo es en virtud a los seguidores que tiene, ya que éstos consideran que él posee características que "valen". Para descubrir al líder, el agente de cambio debe encontrar primero a los seguidores de aquel.

El liderazgo es algo que está en el grupo. Investigando la naturaleza y la dinámica de los grupos los sociólogos han encontrado que un individuo es líder, entre otras, las siguientes razones:

1. El líder, ya sea por su autoridad, por su influencia o por ambas condiciones, es capaz de regular la conducta de otros.

2. El líder tiene seguidores, de modo que cuando él está a favor o en contra de una idea hay que suponer que es un grupo y no una persona quien aceptará o rechazará esa idea.

3. El líder representa, en cierto grado, los valores del grupo. Es ésta, en realidad, una de las razones por las que tiene seguidores.

4. El líder tiene prestigio y sus opiniones son generalmente respetadas.

Es conveniente hacer notar que aquí estamos equiparando lo que en Extensión se llama corrientemente líder voluntario o líder local con el concepto sociológico de líder informal. Un caso de este tipo de líderes es el líder de "clique" o de amistad, el cual regula la conducta de otros en virtud a ciertas características que posee y que son altamente valoradas por sus seguidores. Las relaciones de este líder con sus seguidores son de tipo informal. No existen reglas explícitas, escritas, que las regulen.

Algunos sociólogos le dan tal importancia al líder informal que consideran que es el único que existe. Este es, según ellos, el líder en el amplio sentido de la palabra, ya que los líderes formales no siempre tienen seguidores y se les obedece porque tienen autoridad.

El hecho de que se les considere líderes en el amplio sentido de la palabra o no, no aminora la importancia que los líderes formales también tienen para el trabajo de extensión. Es difícil encontrar extensionistas que nieguen la importancia que el director de escuela, el cura o el presidente municipal tienen para su trabajo con la comunidad. Por otra parte, no hay que olvidar que un líder puede ser a la vez formal e informal, dependiendo de la situación en que actúa.

Consideraciones Finales

Antes de terminar es conveniente dejar claro que el espíritu de cooperación, de servicio, debe ser una de las cualidades esenciales del líder voluntario. Sin embargo, el agente de extensión debe estar seguro de que el que le acepta complacidamente responsabilidades sin esperar remuneración material alguna, es en realidad un líder. En otras palabras

que es un individuo que tiene dentro de la comunidad un grupo de personas que le confieren prestigio, le respetan y le siguen. Después de todo, el agente utiliza al líder voluntario con el propósito de llegar más efectivamente a mayor número de personas.-

---ooOoo---

AERL-455-61
Noviembre, 1961

RELACIONES DEL LIDER CON LA AGENCIA

por

Franklin Morera A.
Servicio Extensión Agrícola
Ministerio Agricultura y Ganadería

II) RECURSOS DE LA AGENCIA

A - INTRODUCCION

a- Organización de una Agencia de Extensión:

Extensión Agrícola es un programa del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Cada Agencia depende directamente de las Oficinas Centrales en San José, en donde hay un Director de Extensión, Supervisores de Agencias y Clubes 4-S y Especialistas.

El jefe de la agencia es el Agente de Extensión. En algunas Agencias hay Agentes Auxiliares. En seguida vienen los Asistentes que son: Asistente de Campo, Asistente de Clubes 4-S, Asistente de Mejoramiento del hogar y Asistente de Oficina. Generalmente también hay un mandadero.

b- Tipos de trabajo de las Agencias de Extensión:

El trabajo de las Agencias de Extensión se puede dividir en tres tipos generales:

1- Educativo. Enseña a la gente técnicas, procedimientos, etc., con el propósito de que ellos tengan cambios deseables.

2- Servicio. Se ayuda al fincuero directamente. Por ejemplo, dándole un tratamiento para sus animales enfermos, etc.

3- Cooperativo. Se coopera especialmente con otras Agencias o instituciones locales siempre en provecho de las gentes a las cuales se sirve.

c- Qué es el Programa de Clubes 4-S

1. Qué es? Es un programa especialmente para las juventudes rurales, aunque también se ha estado introduciendo en las zonas urbanas. Está dentro del tipo de trabajo educativo de las Agencias de Extensión, y trata de darle la oportunidad al joven del área rural de que continue su educación (en campos de la finca y del hogar), una vez que ya no puede asistir en la escuela. Esto no excluye que en las mismas escuelas puedan ser formados Clubes 4-S.

2. De dónde viene este Programa? Viene de organizaciones similares de los Estados Unidos de Norte América; en donde hace casi 100 años están funcionando estos programas con gran éxito.

3. Qué significan 4-S? Significan: SALUD - SABER - SENTIMIENTO - SERVICIO fueron inspiradas en las siglas 4-H de los Clubes de los E.U.A. que significan: HELTH (Salud) - HEAD (cabeza) - HEART (corazón) - HAND (mano).

B - RECURSOS MATERIALES DE LA AGENCIA

1. Cuáles debieran ser

a. Movilización adecuada (combustible necesario).
b. Personal suficiente y bien preparado.
c. Material escrito e información de varios tipos suficiente y adecuada.
d. Suficiente material de trabajo (papel, pinturas, etc.)
e. Equipos adecuados (cocinas, herramientas agrícolas, de carpintería).
f. Locales para reuniones y demostraciones adecuados.

2. Qué tenemos ahora (1961)

a. Movilización, 2 jeeps en regular estado. Cuatro y medio meses en el año sin combustible.
b. Personal, insuficiente en número para cubrir todas las necesidades. Con necesidad de adiestramiento para ampliar conocimientos.
c. Material escrito. Muy poco.
d. Material para trabajo. No hay.
e. Equipo. Gracias a la ayuda de CARE, el Proyecto de Nutrición y Huertas Escolares y algunas otras instituciones internacionales, tenemos ahora suficiente equipo para Clubes 4-S y Mejoramiento del Hogar.
f. Locales. No hay. Estamos usando las escuelas y las casas curales; en Junquillo estamos construyendo una "Casa Club".

C - SUPERVISION

La Supervisión puede ser: autocrática, democrática o dejar hacer.

También puede ser: De vigilancia (policía) o educativa.

Para nosotros la supervisión será:

a. Educativa (orientación)
b. Para ayuda directa en los trabajos del líder o del grupo.
c. Para colaborar en resolver problemas.
d. Para estimular.
e. Para vigilar (pero no en acción policial).

La Supervisión que daremos dependerá:

a. Del personal que tengamos disponible.
b. de la movilización.
c. De las mismas labores o interés del líder.

D- NECESIDADES DE QUE LOS GRUPOS CONOZCAN LAS AGENCIAS

por

Franklin Morera A.
Servicio Extensión Agrícola
Ministerio de Agricultura y Ganadería

Si recordamos la visión de la comunidad que nos diera el Prof. Edar Arias, allí encontramos que habían Instituciones, un Gobierno Local, Escuela, Iglesia, Banco, Unidad Sanitaria, Junta de Defensa del Tabaco, etc.

Estarán todas estas instituciones y Agencias allí por ornato? Tal como si la comunidad fuera un portal de navidad. Seguramente que NO; están allí porque desempeñan una función. Funciones necesarias, que se supone deben ser aprovechadas eficientemente por todos los miembros de la comunidad.

Para aprovechar mejor los servicios que esta agencia e instituciones ofrecen, no es suficiente con saber cual es su función, es necesario saber como funcionan. Tampoco es suficiente que sea únicamente el líder quien sabe ésto, él debe enseñárselo a su grupo, para que sea el mayor número posible de miembros de la comunidad quienes puedan aprovechar los servicios y ventajas que ofrecen las Agencias e Instituciones.

El líder que enseña y pone a su grupo en contacto con las Agencias e Institutciones, será cada día un mejor líder, porque su grupo le respetará más, porque le da a su grupo más actividad, porque los socios encontrarán ayudas y se las acreditarán, en parte, a su líder, etc. Además de haber más contacto con Agencias e Instituciones, el líder y su grupo van a ser más conocidos y ésto redundará en beneficios personales para el líder.

III - OBLIGACIONES DEL LIDER CON LA AGENCIA.

por

Franklin Morera A.

A - INFORMES

El Informe tiene un Objetivo

Son un medio para que la Agencia conozca lo que los grupos están haciendo y planée mejor la forma de ayudar a estos grupos. Da a conocer como se están cumpliendo los planes trazados.

Debe ser conciso, ni tan breve que informe a medias, ni tan excesivamente detallado que dificulte la comprensión.

Un buen informe dirá: Qué se hizo, por qué se hizo, cómo lo hizo, y con qué resultados. Además cada parte del informe deberá llevar un título adecuado.

Tipos de Informe

Estos pueden ser: Estadísticos, a base de números y generalmente en fórmulas ya confeccionadas para el caso. Narrativos, narración de hechos ocurridos, siguiendo un orden lógico. Este orden muchas veces está ya fijo.

Periocidad de los Informes

Aunque la periocidad es muy variable, generalmente se usa enviarlos cada mes y anualmente.

Informes para las Agencias de Extensión

Los Líderes que formen grupos, deberán enviar mensualmente los siguientes informes a las Agencias:

Estadísticos: Reporte de proyectos (desglose mensual); estado económico del Club y movimiento de matrícula.

Narrativo: un informe narrativo mensual que incluya:

Generalidades
Sesiones
Reuniones de trabajo
Demostraciones
Desarrollo de proyecto de los socios
Actividades especiales.

EJEMPLO SOBRE COMO INFORMAR

Se Integra Un Comité Pro-construcción de la "Casa Club"

(El título describe la acción que se va a relatar y le da atracción al informe)

Para continuar la construcción de nuestra "Casa Club" se integró un comité, formado por los compañeros a - b - c - d - e. (Este primer párrafo dice qué se hizo).

La construcción de nuestra "Casa Club" que iniciamos desde enero de este año, se detuvo en los últimos meses. Los socios consideran que este problema se debe a falta de organización, y que esto puede resolverse con la formación de un comité que planée y oriente los trabajos a realizar en esta construcción. (Esta parte dice por qué se hizo el trabajo).

Para nombrar el comité se convocó a una reunión extraordinaria, se discutió la conveniencia de hacer este nombramiento; se fijó el número de miembros que formarán el Comité, y finalmente se procedió a la elección de estos miembros (Esta parte dice cómo se hizo el trabajo).

Otro día se reunieron los miembros electos del Comité y procedieron a formar una directiva; ésta quedó en la forma siguiente:

Presidente c
Secretario . . . . . b
Tesorero . . . . . e
Vocales . . . . . d y a

Además acordaron organizar para el mes entrante una feria, con el propósito de recoger fondos para reiniciar la construcción de la casa y seguirse reuniendo todos los lunes, a las tres de la tarde, en la casa del compañero a.
(Esta parte es la final de la narración, y dice cuáles fueron los resultados obtenidos)

CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS (1 - 2 - 3)

PREGUNTA:

COMO PUEDE EL LIDER COLABORAR EN EL TRABAJO DE LA AGENCIA DE EXTENSION AGRICOLA?

CONTESTACIONES

1. Divulgando los objetivos de la Agencia.
2. Informando a la comunidad de las limitaciones de orden técnico y económico que pueda tener la Agencia.
3. Colaborando con la Agencia en la solución de las limitaciones; especialmente las de tipo de material.
4. Colaborando con la Agencia en la investigación y resolución de problemas de la comunidad.
5. Participando activamente en la confección y conducción de programas y planes de trabajo de las Agencias.
6. Ayudando a difundir técnicas recomendables para la finca y el hogar.
7. Adiestrándose para ser eficientes colaboradores de las Agencias de la comunidad (Banco, Unidad Sanitaria, Agencia Agrícola, etc.)
8. Visitando la Agencia de Extensión con frecuencia y participando activamente en los eventos que ésta organice.
9. Haciéndose cargo de algunos equipos que la Agencia pueda facilitar para uso de las gentes de la comunidad.
10. Colaborando activamente con la Agencia en la conducción de los Clubes formados o por formarse.

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
Centro Tropical de Investigación y Enseñanza para Graduados

Turrialba, Costa Rica

RELACIONES DEL LIDER CON LA AGENCIA

Introducción

Vamos a conversar un poco acerca del proceso de Extensión y de los individuos que participan en él.

Quiénes son esas personas?

Por un lado tenemos al personal de Extensión, compuesto por Supervisores y Agentes (Agente Agrícola, Mejoradora del Hogar y Agente de Clubes 4-S). Por otro lado tenemos a los líderes (ustedes) y a los socios de los clubes.

Además de ustedes, hay otros líderes. Los Agentes de Extensión son líderes formales o profesionales porque pertenecen a una organización que se rige por normas escritas. Eso no quiere decir que en todo momento lo sean.

Ustedes son líderes informales o líderes voluntarios (aunque como maestros sean líderes formales, profesionales).

Cuál es el Objetivo del Trabajo de Extensión?

"Promover el mejoramiento del nivel de vida de la población rural". Este objetivo es común a todas las personas que participan en el proceso de Extensión.

Cómo Podremos Mejorar las Condiciones de Vida de toda una Población?

Mediante el trabajo con familias. La población rural está compuesta por familias. Estas familias no viven aisladas sino en interrelación con otras, por lo general dentro de cierta agrupación geográfica, en comunidades.

Se habla mucho actualmente acerca de "desarrollo de la comunidad". A propósito de desarrollo de la comunidad, voy a recordar algunas ideas expresada por el Dr. Antonio M. Arce en su charla del lunes. El decía que se puede considerar la comunidad como un grupo de personas que vivien en área geográfica definida y que forman una unidad cultural integrada, como un todo compuesto de partes interdependientes e interrelacionadas. El desarrollo de la comunidad se concibe en términos de desarrollo de personas y no de cosas, ya que las obras materiales se realizan únicamente cuando ha habido un cambio de conducta en los individuos que forman esa comunidad.

Acerca de esto les voy a relatar una experiencia de mis trabajos en San Ramón, en Uruguay. Estábamos empeñados en promover un programa de mejoramiento de la vivienda rural, específicamente referido a construcción y arreglo de cuartos de baño y letrinas. Para interesar a la gente se hicieron algunas reuniones de comunidad en las que un médico daba una charla sobre aspectos higiénicos de la vivienda familiar y se proyectaban algunas películas educativas sobre el asunto. Esto fue suficiente para que algunas familias experimentaran un cambio en su manera de pensar y sentir respecto al problema, lo que los llevó a la acción. Esta se tradujo en la construcción de cuartos de baño, en una obra material.

Dado este concepto de comunidad y enfocando su desarrollo desde el punto de vista de la gente, nos damos cuenta que el mejoramiento de las personas, de la comunidad, es un proceso que abarca diferentes aspectos y diferentes agentes de cambio, tales como: el maestro rural, los Agentes de Extensión, la enfermera, la asistente social, el sacerdote, etc. En el programa de mejoramiento de vivienda de San Ramón a que me referí antes han intervenido activamente y en estrecha colaboración: médicos, ingeniero sanitario, inspector de Higiene Ambiental, maestros rurales, y agentes de extensión.

Las funciones de estos agentes de cambio son complementarias, la buena coordinación de ellas se traducirá en una ayuda más eficaz para el desarrollo de su comunidad. En el caso específico del maestro rural y del agente de extensión es donde, de acuerdo a nuestra experiencia, hemos visto más claramente la necesidad de colaboración mutua.

El maestro rural, actuando en calidad de líder voluntario, y el agente de extensión forman un equipo, y de sus relaciones y de su trabajo en conjunto va a depender el éxito o fracaso de cualquier programa de extensión o proyecto de desarrollo de la comunidad.

Voy a citar nuevamente mi experiencia de San Ramón. Allá se trabaja con grupos de jóvenes que se llaman "Clubes Agrarios Juveniles", que es lo mismo que los clubes 4-S de Costa Rica. Hay cinco de estos grupos en el Area Demostrativa. Todos ellos se reunen regularmente (2 veces por mes) en la Escuela de su Zona. Algunos grupos tienen una marcha espléndida en cuanto a asistencia de socios, a su interés y desarrollo de programas y proyectos de distinto tipo. Otros grupos viven en continuos altibajos. Nosotros hemos podido ver que algunos de los mejores grupos son aquéllos donde el maestro de la escuela tiene interés y participa activamente de ese trabajo en calidad de líder informal voluntario. Los clubes que cuentan con un maestro de esas características en su zona son los que más han logrado realizar en beneficio, no sólo de sí mismos sino también de sus comunidades.

Es evidente que la posición del líder es esencial en la organización eficaz de un grupo, y que lo que el líder haga o deje de hacer se va a reflejar directamente en el bienestar de su grupo. Es natural que existan líderes dondequiera que haya individuos en interacción. Para que un grupo pueda funcionar debe existir alguien con interés y condiciones para organizar y promover acción.

Ser líderes no les va a proporcionar ningún beneficio económico o material, pero si grandes satisfacciones por haber contribuido a lograr mejores condiciones de vida para la gente. Además, el grupo generalmente coloca a su líder en una posición de prestigio y le otorga poder y respeto.

Una de las grandes responsabilidades del líder está en el aspecto de la formulación de los programas de trabajo de los grupos con que actúa. Creo que este es un tema que han visto en detalle en la reunión del martes. No obstante, yo quería mencionarlo nuevamente hoy día.

En las funciones de todos los líderes hay una cierta proporción de planeamiento, organización y enseñanza o "venta de ideas", como la llama un autor. En el trabajo de extensión con frecuencia se dividen estas funciones para lograr mayor profundidad en cada uno, aliviando al mismo tiempo la carga de las personas que participan. Se necesitan muchas personas que puedan enseñar a otras las prácticas y capacidades que requiere el programa, y con frecuencia sucede que pueden enseñar mejor aquellas personas que han participado en el planeamiento del programa.

El líder puede ayudar a los socios a preparar el programa del club. Para ello debe conocer cuál es la situación de esa comunidad, tratar de descubrir los problemas existentes. Puede reunirse formalmente, o simplemente conversar con socios, padres, vecinos, líderes formales (sacerdote, médico, Jefe de Policía, etc.) y con otros líderes informales.

Puede efectuar provechosas observaciones en las visitas que realice a las fincas y a los hogares, en la calle y en todo momento de la vida de la gente a su alrededor.

Es especialmente interesante que haya un intercambio de ideas y experiencias acerca de los problemas de la comunidad entre el líder y los agentes de extensión.

Cuando llegue el momento de programar ellos podrán explicar a los socios cuál es la situación y los problemas que se han encontrado, poniendo énfasis en aquéllo que los socios pueden hacer o aprender a hacer para ayudarse y ayudar a la comunidad en que viven.

En este aspecto de programación la coordinación entre el líder y el agente ha de ser muy estrecha pues si bien el agente tiene muchos conocimientos acerca de cómo formular programas de trabajo, el líder tiene conocimiento de sus socios y de la comunidad en que actúa. Ambos se complementan necesariamente.

RESPONSABILIDADES DEL LIDER HACIA LA AGENCIA

Consultas a la Agencia

Hemos considerado que esta sea una de las responsabilidades del líder con respecto a la Agencia.

Por qué Les parece a ustedes que tengan alguna necesidad de hacer consultas respecto a su trabajo con los jóvenes?

A quién o quiénes consultarían ustedes si tuvieran un problema? Podemos acudir a ciertas personas en la comunidad. Para un problema de salud hablaremos con el médico o la enfermera, por ejemplo. Podemos acudir al personal de la agente de extensión. Tanto al agente agrícola como a la mejoradora del hogar y el agente de Clubes 4-S tratarán de aclarar cualquier problema que ustedes planteen. Podría muy bien suceder que ellos tampoco tuvieran la respuesta y tendrían que estudiar o consultar el problema al supervisor o algún especialista.

Ninguno de nostros es un pozo de sabiduría, es humanamente imposible saberlo todo. Ustedes como maestros no tienen por qué conocer en detalle las técnicas de los cultivos agrícolas por ejemplo. Yo ignoro muchas cosas dentro de mi profesión y continuamente tengo que estar estudiando o consultando a otras personas que se hayan especializado en ciertas áreas. No debemos avergonzarnos de no saber algo, por el contrario, lo malo sería pretender que lo sabemos todo y entonces dar soluciones erradas a los problemas que se nos presenten.

El personal de Extensión estará siempre dispuesto a ayudarlos en una forma u otra a encontrar las respuesta acertada para los interrogantes que se les vayan planteando en el desarrollo de su trabajo.

Virginia Lattes
Economista del Hogar Auxiliar
Noviembre, 1961

ICA/EE/198/61

ADIESTRAMIENTO DE LIDERES

por

Edgar Arias Ch.

Servicio Extensión Agrícola
Ministerio de Agricultura y Ganadería

Exploración de los recursos conque se puede contar.
Adaptado del Curso ADECO Unidad I, Sección 3, Acción Social.

Antes de que los socios del Club 4 - S elaboren un plan de trabajo es conveniente hacer un análisis de la comunidad en la que van a desarrollar sus actividades. Hay varios métodos para analizar un sistema social. Lo mejor es no utilizar uno solo de ellos, sino combinarlos todos.

1° Instituciones claves.

Cuáles son las religiones que existen en la Comunidad?
Qué papel desempeñan?
Cómo es el gobierno de la comunidad?
Qué medios de recreación existen?
Cómo son las escuelas?
Cómo son las familias? Qué papel juegan? Actúan unidas o individualmente?
Cómo están las instituciones económicas? (Junta Rural - Bancos).

2° Organizaciones formales

Son aquellas que tienen nombre, directivas, celebran reuniones regulares y se rigen por reglamentos y estatutos.
Qué organizaciones están establecidas y actuando.
Cuáles de estas organizaciones pueden ayudar al Programa de los Clubes 4 - S?

3° Grupos informales.

Cuáles son las camarillas o grupos influyentes más importantes?
Quién visita a quién?
Dónde se reune generalmente la gente para hablar de sus problemas?

4° Grupos de localidad.

Existen vecindarios, barrios?
Hay algunos grupos con nombres especiales? Los de "Calle Fallas" por ejemplo?

5° Estratificación social

Cuáles son las clases sociales que existen?
La clase alta?
La clase baja?
Son sus intereses los mismos? Son sus necesidades las mismas?
Son sus valores diferentes?

Cómo encontrar y movilizar recursos:

Los recursos típicos son:

1° Existencia de grupos. Grupos formales - informales - camarillas - instituciones.

2° Prestigio personal o de grupo. El Sistema social establece cierto grado de prestigio para el individuo o para el grupo. Es necesario tenerlo en cuenta por ejemplo al organizar un comité local de Clubes 4 - S.

3° Moralidad personal o de grupo. Es este programa moral? Es algo bueno? Siendo así que personas o grupos podrían darle su apoyo?

4° Exito personal o de grupo. Si cierta persona o grupo patrocinan los clubes 4-S, estos van a ser un éxito. La gente no se asocia a nada que no tenga posibilidades de éxito.

5° "Acceso" personal. Algunas personas, aunque no muy poderosas ni tampoco buenos líderes, tienen acceso a otra gente o grupos en la comunidad que sí poseen los recursos y el poder. Se deben tomar en cuenta.

6° Obligación recíproca. Algunas personas han hecho tanto por los otros que están en una posición ideal para pedir un favor recíproco. Estas personas también deben aprovecharse en beneficio del Programa, por ejemplo nombrándolas "Padrinos del Club o Presidentes Honorarios del Comité Local".

7° Tiempo para hacer las cosas. Este es un recurso esencial que hay que tomar en cuenta al planear el Programa.

8. Destrezas en una especialidad. Si se trata de un programa de salud, hay personas que saben de salud, Si es un programa de desarrollo del niño, de relaciones familiares o cualquier otra materia, hay ciertas personas que son consideradas como especialistas en esas áreas y que deben ser tomadas en cuenta a la hora de elaborar el plan.

9° Destrezas en organización. Algunas personas aunque no sean reconocidas como especialistas en alguna materia específica, son consideradas como muy hábil para el trabajo de organización en ciertos programas. Estas personas pueden ayudar mucho en las actividades del Club.

10° Otras destrezas. Por ejemplo:

a) El corresponsal de un periódico podría resultar un experto en comunicaciones.
b) Una persona del lugar que tiene gusto artístico puede ayudar en la presentación visual de ideas.
c) Otra persona es hábil para delinear símbolos, inventar lemas, etc.
d) Un agricultor, un ganadero o un apicultor que hayan tenido éxito en sus actividades pueden utilizarse como líderes, en esos aspectos.
e) Una ama de casa que sabe bordar muy bien o que es muy hábil para cocinar.

Todos estos recursos son las cosas que debemos buscar para el desarrollo del Programa. Naturalmente a ellos debemos asociar el interés por el programa mismo. Esto es las personas que participan deben estar interesadas en los Clubes 4-S.

En todas las etapas de desarrollo del Programa debemos considerar:

1° Qué recursos necesita en este momento el Programa?
2° Dónde se pueden obtener esos recursos?
3° Los estamos utilizando todos?
4° Cómo los podemos aprovechar más eficientemente?

Otras características distintivas.

También deben tenerse en cuenta para elaborar el plan de trabajo de los Clubes 4 - S:

Tipos de explotación agropecuaria.
Producción y mercados.
° Industria localizada en la comunidad.
° Agrupaciones por nacionalidades.
° Historia o tradiciones.
° Distribución de la población por edad y sexo.

Las facilidades físicas que existen en la comunidad son otros recursos que favorece el desarrollo del plan.

Quiénes poseén animales - semillas - equipo que puedan facilitar al Club (en préstamo, vendido).

° Hay local para reuniones? Qué condiciones presenta? Hay sillas? Pizarrón? Buena iluminación?

° Hay posibilidades de obtener terreno para construir una casa club?
° Quiénes cuentan con movilización? Podrían transportar a los socios?
° Qué materiales educativos puede proveer la Agencia de Extensión Agrícola? Libros? folletos? formularios? La Escuela? La Unidad Sanitaria?

Cómo proveer banderas, escudos, estandartes, distintivos y otros materiales simbólicos que el club necesita?

Ayuda externa.

Los Clubes 4 - S no sólo se valen de los recursos propios de la comunidad sino también de la ayuda de organizaciones o instituciones nacionales e internacionales.

Qué ayuda da la Fundación Nacional de Clubes 4 - S en cuanto a premios, intercambios, crédito para socios 4 - S y otros?

Qué ayuda se puede obtener de la Universidad Nacional? Granja San Fernando? Estación El Alto?

Qué son la CARE, el HELPER PROJECT, STICA, el Porgrama Interamericano para la Juvendutd Rural, Instituto de Ciencias Agrícolas de Turrialba?

Qué clase de ayuda presentan estos organismos, a cuáles clubes, grupos de líderes, etc... Qué requisitos hay que llenar para obtener esa ayuda? A través de quiénes se solicita la ayuda? Cuáles deben ser los canales de comunicación con estas entidades?

ADIESTRAMIENTO DE LIDERES

COMO ORGANIZAR UN PLAN DE TRABAJO CON SUS OBJETIVOS Y METAS.-

por

Prof. Edgar Arias Ch.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA

A- Los Clubes 4 - S deben contar con un Plan de Trabajo escrito, elaborado en forma democrática, con la participación de los Socios y el asesoramiento de los líderes.

El plan de trabajo debe incluir:

1° Objetivos definidos o metas a alcanzar durante el año. Los objetivos o metas del grupo deben de estar de acuerdo con los objetivos generales de los Clubes y del Servicio de Extensión.

2° Fecha, lugar y hora de las sesiones ordinarias.

3° Indicación de quiénes se van a responsabilizar de cada actividad. Comités de Programas que han sido nombrados, etc.

4° Actividades de carácter local fiestas y celebraciones: 11 de Abril, Semana Nacional de Recursos Naturales, Día de la Madre, 15 de Setiembre, Semana Nacional de Clubes 4 - S, Navidad.

5° Actividades fuera de la localidad: Campamentos - concentraciones, convenciones - competencias cantonales - regionales - nacionales, etc.

B - Para elaborar el plan de trabajo se pueden utilizar los siguientes métodos:

1° Hacerlo con la participación de todo el grupo, durante una o varias sesiones. Este sistema es recomendable en clubes poco numerosos, o en clubes de reciente organización, siempre que cuenten con un buen asesoramiento de parte de sus líderes.

2° Elaborarlo por medio de un comité de Programas. En la mayoría de los clubes se integra un comité de Programas en el que se incluye a los socios que tienen mayor experiencia, para que elaboren un plan provisional. Este plan luego es discutido y aprobado o modificado por la Asamblea.

3° Plan elaborado por varios comités. Este método se utiliza en los Clubes numerosos. Al efecto se nombran varios comités: de Finanzas, de Publicidad, de Recreación, de Demostraciones, de Sesiones ordinarias, de Fiesta de la Madre etc.

Estos comités presentan sus planes los que luego son aprobados o modificados por la Asamblea, esto es por el club completo, en una sesión especial.

C- El programa de un club es más efectivo cuando las actividades son planeadas por los socios. Entonces el plan adquiere significado y tiene verdadero interés porque fue planeado y ejecutado por ellos mismos. También los socios juzgan y evalúan constantemente su trabajo bajo la orientación de los líderes.

D- El Plan de Trabajo debe hacerse para todo el año, si es necesario se le pueden hacer cambios o introducir las modificaciones que el grupo considere del caso.

Referencia / 4 H Leader's Handbook - T.T. Martín.

EVALUACION DEL TRABAJO DE CLUBES 4-S

por

Dr. Fernando del Río
Extensionista

Es generalmente aceptado que a los socios les gusta conocer lo bien que están realizando algo. También les gusta conocer cómo pueden hacer las cosas en una forma mejor la próxima vez. A ellos les gusta conocer también la posición que ocupan en relación con otros socios de su club.

La contestación a estas inquietudes cae dentro del campo de la evaluación; esto es, cómo medir el progreso alcanzado por un club o por un socio en determinado período de tiempo. Como se puede ver esto involucra a determinar el valor o progreso alcanzado en las diferentes actividades que se realizan.

Para conocer el progreso que se ha alcanzado en una actividad es necesario que haya un conocimiento cabal sobre varias cosas fundamentales; a saber:

1. De dónde partimos? Es necesario conocer el punto de partida, esto es, dónde empezamos. Por ejemplo, el niño que está interesado en un proyecto de maíz, deberá conocer cuál es la producción que él o su padre han alcanzado en los últimos años; por ejemplo: 2 fanegas por manzana.

2. Hacia dónde vamos? o qué deseamos alcanzar? Esto representa el objetivo o la meta del niño. Siguiendo el ejemplo anterior, el niño desea aumentar su producción de 2 fanegas por manzana a 3 fanegas en los próximos 12 meses.

3. Qué métodos o prácticas se usan para alcanzar el objetivo o meta? En el caso anterior podría ser la adopción de una nueva variedad de maíz, producida por una estación experimental y recomendada por el Servicio de Extensión.

4. Qué se hizo en el transcurso del tiempo para alcanzar el objetivo? Lo que se planea hacer y lo que se hace en la realidad, puede corresponder o no en la práctica. Es necesario determinar si ha ocurrido algún cambio y el por qué del mismo.

5. Qué resultados se obtuvieron? Según el ejemplo, cuántos quintales obtuvo el socio?

6. A qué se deben los resultados obtenidos?

7. Qué debería hacerse en lo futuro?

Hay diferentes modos o técnicas de medir el progreso alcanzado en ciertas actividades. La experiencia demuestra que el uso de la combinación de estas técnicas es preferible, al uso de una sola.

1. Libros de proyectos (registro de proyectos). Si se llevan adecuadamente, estos libros constituyen una especie de radiografía de un proyecto, que permitirá luego diagnosticar las causas de éxito o fracaso de un proyecto.

2. Lista de observaciones sobre un proyecto o actividad. Generalmente consiste de una serie de preguntas a ser contestadas, dando énfasis a las causas o al por qué de varias situaciones.

3. Libros de tesorería y secretaría miden el progreso de actividades específicas requieren una interpretación adecuada.

4. Pruebas periódicas sobre algún proyecto o actividad. Estas pruebas pueden ser manuales, orales o escritas para demostrar conocimientos o destrezas adquiridas. Pueden formar parte de algunas competencias.

5. Cuestionarios. Pueden elaborarse ciertos cuestionarios para ciertas actividades. La técnica de elaboración de un cuestionario es bastante delicada y se aconseja consultar su preparación y administración con alguna persona entendida en la materia.

6. Inventario de problemas. Es una especie de lista de problemas para ser llenados por los socios, en relación a las dificultades que han encontrado en el desarrollo de algún proyecto o actividad.

7. Informe mensual narrativo. Constituye la parte interpretativa del informe mensual estadístico: explica el por qué y el cómo de ciertas prácticas o de ciertos resultados.

Independientemente de la técnica usada, es recomendable tener presente que para que una evaluación sea más provechosa, es recomendable interesar al socio en su auto-evaluación. En algunos casos se ha probado el sistema de organizar equipos formados por los socios, bajo la orientación de un líder, para que evalúe algunos proyectos o actividades de los socios.