

IICA-CIDIA

IICA  
C00  
421

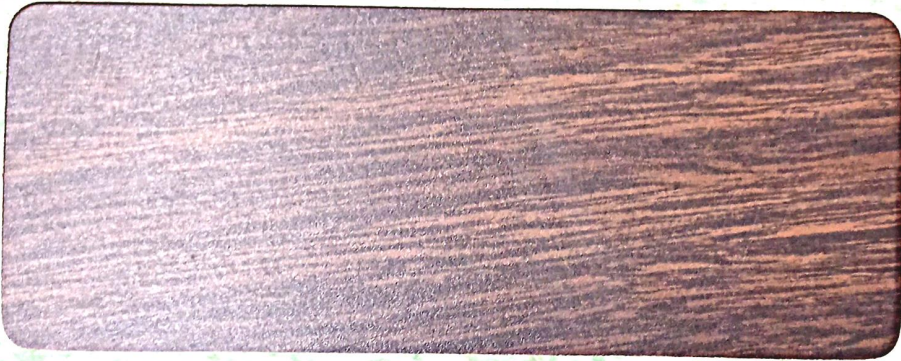
BIBLIOTECA  
DIRECCION GENERAL  
IICA



# INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

CONTENIDO DE ASESORIA TECNICA A LA SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA  
PARA LA ELABORACION DEL SUBPROGRAMA DE TECNIFICACION Y CAPACITACION DEL RUDARIO

ELABORADO POR: IICA  
DIRECCION GENERAL DE ASESORIA



IICA  
C00  
421

BIBLIOTECA  
DIRECCION GENERAL  
I. C. A.

12 SET 1979

TICA  
C 00  
421

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

Convenio de Asesoría Técnica a la Secretaría de Estado de Agricultura  
para la Ejecución del Subprograma de Tecnificación Agropecuaria del PIDAGRO

Contrato No. 350/SF/DR  
Gobierno Dominicano/BID

(3)

INFORME FINAL DE LA ASESORIA EN EXTENSION AGRICOLA  
(Período 15/4/77 al 30/4/78)

Patricio Arriagada

San Cristóbal, R. D.  
Abril 1978

## I. INTRODUCCION

Este documento corresponde al Informe Final de la asesoría en Extensión Agrícola, realizada por el Ing. Agr. Patricio Arriagada, desde su llegada al país el 15 de Abril de 1977, hasta el término de su misión, el 30 de Abril de 1978, con 12 y medio meses de duración.

Esta asesoría se desarrolló fundamentalmente junto a la Subdirección de Extensión Agropecuaria, dependiente del Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria (DECA) de la Subsecretaría de Estado de Investigación, Extensión y Capacitación Agropecuarias (SEIECA) de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA). Específicamente, una labor de asesoría al Proyecto 012, Extensión Agrícola, dentro del SubPrograma de Tecnificación Agropecuaria del Proyecto Integrado de Desarrollo (PIDAGRO).

De acuerdo a los términos de referencia, la asesoría se refiere a materias propias de la institución de Extensión Agrícola y al desarrollo que, en términos genéricos, debe caracterizar a su función básica: de extensión o educativa. De esta forma, no se refiere a lograr un reforzamiento en cuanto a los contenidos o materias técnicas agroeconómicas de dichos programas.

Dentro de esta introducción, se desean desta-

car algunos aspectos más relevantes.

1. Objetivos.

Esta asesoría se inició estando ya en marcha un Plan General Reajustado de Asesoría, el que daba el marco general de referencia para la elaboración de los planes individuales de cada asesor. De acuerdo a dicho Plan, a los propios términos de referencia contractuales específicos del asesor en Extensión Agrícola, y principalmente, al diagnóstico de la situación institucional que él realizó como primera etapa de su trabajo en el país, se establecieron los objetivos fundamentales de su labor como una respuesta consecuente a tres problemas institucionales básicos que presentaba el Servicio de Extensión: falta de una clara definición de la naturaleza de la labor de Extensión (se refiere a cuando se indica que se está haciendo extensión), la necesidad de una adecuada organización y estructura para el servicio, y la falta de un sistema de programación para desarrollar su función de extensión o educativa. Se hace énfasis en que el problema medular de extensión está en el primero de ellos, el de su inadecuada definición.

Consecuentemente, la asesoría estableció sus objetivos en relación a lograr una aclaración y comprensión en cuanto a la correcta definición de la

naturaleza de la Extensión, la proposición de una adecuada organización y estructura institucional, y el establecimiento de un sistema de programación idóneo para el servicio, ya definido, y ya organizado y estructurado.

Estos tres objetivos se consideraron como los fundamentales en cuanto a la finalidad concreta de un efectivo fortalecimiento institucional, y si se pudiera hablar de una filosofía de trabajo de la asesoría, ésta no sería otra que el tratar de ir logrando la consecución de dichos objetivos en la misma secuencia lógica establecida en su enumeración. Es necesario consolidar uno anterior para pasar al siguiente. Así, el principal e inicial es el lograr una comprensión acerca de la correcta definición, como punto de partida de todo el proceso.

Es necesario aclarar que trabajar en función de estos objetivos no debe significar que esta asesoría pretendiera lograrlos a cabalidad en tan corto transcurso de tiempo. Su enunciado fué básico como un marco de referencia imprescindible para establecer la adecuada estrategia de actividades a desarrollar y hacia donde ellas debieran apuntar, para contribuir a su logro en la medida de sus recursos y evitar así el caer en un

gran número de actividades, importantes posiblemente por su cantidad, pero de escaso valor para un real fortalecimiento institucional, o lo que es lo mismo, para un ataque frontal a los problemas de fondo enunciados.

De esta forma, los grandes grupos de actividades que se establecieron en el plan individual de esta asesoría, en forma separada o en su conjunto, apuntaban a esos tres objetivos prioritariamente. Como consecuencia de ello, el asesor minimizó al máximo actividades de Extensión directas en el campo, por corresponder éstas a aspectos que son instrumentales y específicos del fortalecimiento institucional y a los que hay que prestar la debida atención sólo una vez que la institución se encuentre correctamente definida en su naturaleza, organizada-estructurada y esté desarrollando su función a través de un idóneo sistema de programación.

Planteada de esta forma la orientación y los objetivos del trabajo, en que no está en manos del asesor realizar labores directas y con ello poder presentar resultados tangibles o productos fáciles de medir, sino que una situación por el contrario en que se debe buscar la forma de lograr cambios institucionales a través del cambio y la promoción de sus integrantes y técnicos, hace que la labor no sea fácil, sobre todo cuando se llega a medir

resultados, que aunque indiscutiblemente han sido positivos, en tan corto período de tiempo, pasan a ser aún muy intangibles.

Esto mismo plantea la cuestión del marco metodológico general de la labor de la asesoría. En este caso, se planteó la necesidad de buscar la activa participación, la cogestión en el planteamiento de los cambios institucionales, para poder llegar idealmente a lograr un verdadero compromiso para la acción, por parte de los grupos de técnicos involucrados, directivos u otros, en cuyas manos está el tomar las decisiones en estas materias. Esto es más importante de lograr, en la medida en que se sube de nivel en que se toman dichas decisiones.

## 2. Actividades

Para el logro de los objetivos, se establecieron en el Plan Individual actividades de asesoría directa a personas o grupos, a través de diversos tipos de reuniones y contactos, las cuales fueron posiblemente las formas más comunes de acción; las actividades de capacitación, dentro de un marco de mayor formalidad y las de supervisión; y la elaboración de documentos y manuales técnicos. Acompañando a estas actividades y como un complemento indispensable, están las de estudio y elaboración de algún aspecto para ser propuesto a los técnicos del ser-

vicio o departamentos, como una labor aislada del asesor en la mayoría de los casos.

Tratándose de problemas institucionales tan intimamente relacionados los que se deseaba enfrentar, muchas veces con el desarrollo de una actividad se estaba abarcando varios objetivos a la vez.

### 3. Etapas

A pesar del corto período que cubrió esta asesoría, es posible distinguir en ella 4 etapas

- a. Inicial, de reconocimiento de la realidad nacional, agrícola, geográfica y principalmente institucional, con visita a las 7 regionales del país, todo ello acompañado de reuniones con técnicos nacionales y asesores y lectura de documentos.

De esta forma se realiza un diagnóstico institucional en forma directa, sin una investigación estructurada, el que permitió orientar la elaboración y propuesta del Plan Individual de la asesoría, con sus objetivos y actividades.

Cubre los dos primeros meses de labor, pero además de lo anterior, ya es importante como asesoría en sí ya que permitió crear conciencia y dejar claro en un primer nivel al menos la situación de los problemas realmente de fondo que afectaban a la



Extensión, por sobre la lista tradicional de problemas secundarios y que son una consecuencia, precisamente de los anteriores; una comprensión de como estos problemas básicos afectan la eficiencia de la institución; y planteando soluciones.

Toda esta labor realmente de asesoría se realiza en esta etapa principalmente a nivel de la Subdirección de Extensión, sus directivos, grupo de asistentes nacionales y coordinadores regionales.

Estos resultados dan como producto palpable la aceptación de los objetivos y actividades del plan individual por parte de las contrapartes nacionales, principalmente por el subdirector de Extensión, y todo ello como un primer paso en la toma de conciencia y de compromiso en la labor a realizar y creando con ello un verdadero interés y motivación.

- b. Una segunda etapa, en que se perciben algunos avances importantes hacia el logro de los objetivos, a través de actividades de capacitación, reuniones y especialmente con la realización de un Seminario de Análisis Institucional con referencia especial a la Extensión Agrícola, en el que participan directivos y técnicos de las diferentes dependencias de la SEIECA. En este

último evento, después del análisis de las materias realizadas por los participantes (problemas básicos de la Extensión y soluciones), hay que destacar lo que en forma espontánea y muy clara expresaron directivos de la SEIECA presentes, en el sentido de que dicho análisis, alrededor de los tres problemas básicos de la Extensión, unido al problema de la falta de coordinación interinstitucional y el planteamiento de las soluciones establecidas debía ser conocido a la mayor brevedad por autoridades y directivos de niveles superiores de la SEA, específicamente del propio Secretario de Estado.

Habiéndose obtenido en tan corto tiempo este nivel de comprensión, despertando un verdadero interés y un compromiso para acciones multiplicadoras futuras, se puede estimar como una verdadera evidencia de un logro para esta asesoría. Esto es así, puesto que lo importante es que estas ideas fundamentales queden aclaradas en los niveles superiores, siendo un derroche de recursos lograr sensibilizar niveles de terreno del Servicio de Extensión, tal como fué claramente planteado en el Plan Individual de la asesoría.

Esta etapa cubre el tercer trimestre del año 1977 y parte del siguiente.

c. La tercera etapa es una consecuencia del cambio de política institucional operada en la SEA, Subsecretarías y Departamentos, lo que trajo y se tradujo en dejar en un compás de espera y sin <sup>e</sup>continuidad lo logrado y ya empezado a través del trabajo minucioso desarrollado en las dos etapas anteriores. De esta forma, no se logra exponer al menos, ni menos consolidar, por tanto, las ideas básicas para el cambio institucional en los niveles de decisión superior de la SEA, como fué el interés inicial de los directivos de la SEIECA, y especialmente del Departamento de Extensión y Capacitación.

Esta etapa se caracteriza por una falta de definición en cuanto al marco de referncia y orientación para la asesoría en general y en lo específico, para lo que se había aceptado desde un principio como objetivos secuenciales de la asesoría en Extensión.

De esta forma, en este período se continúa trabajando en la promoción de estas ideas en otros niveles, pero fundamentalmente se procede a elaborar un esquema básico de Organización y Estructura para el Servicio de Extensión, como también en los Lineamientos de un Sistema de Programación y Metodología de Extensión.

Sin embargo, estos dos aspectos deben estar relacionados y sustentados para una institución previamente definida adecuadamente en cuanto a su naturaleza. En los documentos que se elaboran en estas materias, se tiene especial cuidado de dejar claramente definida la naturaleza de la

Extensión. Estos dos aspectos, organización y programación del servicio, deben ser planteados y analizados a nivel de las contrapartes y grupos de técnicos nacionales sobre la base de una adecuada comprensión de la naturaleza de la labor de Extensión, previamente superada, en un trabajo de cogestión. Se procedió de la forma indicada, frente a la situación coyuntural planteada en la marcha de la SEA, con una fuerte presión por dar prioridad al trabajo de los técnicos directamente en el campo, frente a una fuerte campaña por aumentar la producción y productividad.

En este período, por otra parte, se de énfasis a algunas actividades de capacitación y supervisión a nivel regional y zonal, sin dejar de prestar la debida atención a los aspectos de asesoría directa en las materias básicas de la labor de Extensión (X/XI, 1977 a I, 1978)

- d. Etapa final, que comprende principalmente la labor de completar y revisar documentos y manuales y redacción de informes de la asesoría (II, III y IV, 1978).

Expuestas de esta forma las etapas, considerando las actividades propias para poner en marcha la asesoría, junto a las necesarias para su finalización, bien puede estimarse un período de nueve meses en el trabajo directo y efectivo de esta asesoría.

#### 4. Contrapartes

Durante todo el período de la asesoría, fué el propio Subdirector de Extensión el que actuó como contraparte, lo cual tuvo innegables ventajas desde que el contacto muy frecuente y el análisis y debate de materias fué posible efectuarlo en un nivel de alto poder de decisión en cuanto a la labor de Extensión.

En gran medida, también se consideró como contrapartes a todo el grupo de encargados nacionales de proyectos específicos de la Subdirección y en menor medida, a los Coordinadores Regionales de Extensión.

En todos los técnicos indicados, cabe destacar que se encontró el apoyo necesario para desarrollar la asesoría y el entusiasmo frente a los cambios necesarios y el respaldo en su promoción en otros niveles.

No obstante lo anterior, podría haber constituido una ventaja apreciable, el haber podido contar con un contraparte de dedicación exclusiva, nominado para tal efecto, principalmente como un técnico de presencia permanente acompañando y ayudando en las labores propias de la asesoría y así constituirse en un elemento multiplicador futuro.

#### 5. Algunos resultados

En tan corto período de tiempo de esta asesoría es casi imposible <sup>V</sup>bislumbrar resultados concretos, de cambios tangibles institucionales, toda vez que el trabajo es principalmente promocional, de lograr cambios en grupos de

técnicos y directivos para que ellos promuevan los cambios en las instituciones. Esto es más importante, decisivo, y más difícil de lograr en los niveles más altos de decisión política, administrativa y técnica. Como ya se explicó este promisorio camino ascendente inicial quedó interrumpido en el tercio final de la asesoría por las razones ya explicadas.

Es posible que al no haber ocurrido los cambios coyunturales de política institucional en la SEA, y en sus dependencias, la asesoría podría haber continuado su labor paulatina y lenta hacia el logro de los objetivos, y es muy posible que algunos cambios tangibles institucionales podrían haberse logrado.

No obstante lo anterior es indiscutible que a partir de los constantes análisis y discusiones en relación a las materias comprendidas en los problemas fundamentales de la extensión, ha habido un cambio de conocimiento y de actitud frente a la labor de dicha función, a través de la reafirmación de algunas ideas que ya estaban y la incorporación de otras nuevas. Estos cambios se reflejan en el equipo de extensión de la Subdirección de Extensión y su nivel regional, en quienes fué posible constatar la comprensión y el entusiasmo por enfrentar los reales problemas de la extensión a través de soluciones científicamente concebidas.

Aunque es indiscutible la necesidad de una asesoría a más largo plazo, se puede considerar que el grupo de la Subdirección de Extensión bien puede seguir trabajando

en el fortalecimiento de un Servicio de Extensión genuino, en la medida de sus fuerzas, a partir del nivel en que ya se ha quedado en estas materias, y enfatizando siempre que no se pierdan de vista los objetivos fundamentales que se han expresado para dicha finalidad.

.....

Se presentan a continuación el Desarrollo del Plan Individual, en cuanto a las actividades que se establecieron para contribuir al desarrollo de los objetivos que se propuso la asesoría.

Esta presentación no se hace por objetivos propiamente tales, de la asesoría de Extensión, que sería lo correcto, sino que se sigue el esquema general del Plan Reajustado, y que corresponde al mismo que se tuvo que adoptar para el Plan Individual del asesor; todo ello con la finalidad de homogeneizar este informe con los restantes de la asesoría general.

No obstante lo anterior, se debe tener claro que todos los grupos de actividades, sin excepción, apuntan a los objetivos básicos mencionados para la asesoría en Extensión, para de esa forma, entonces, contribuir al fortalecimiento de la institución de Extensión.

## II. DESARROLLO DEL PLAN INDIVIDUAL DE ASESORIA

Este desarrollo y exposición de actividades, comprende las que fueron debidamente programadas dentro del Plan Individual, separandolas de otras no programadas y/o complementarias.

### (A) ACTIVIDADES PROGRAMADAS

Siendo que la mayoría de las actividades programadas por el asesor se encuentran contempladas en el OBJETIVO III del plan reajustado y de su propio Plan Individual, se empieza la exposición por dicho objetivo

#### OBJETIVO III:

Participar en la programación y ejecución de trabajos para el desarrollo de disciplinas o áreas específicas, teniendo como finalidad principal el fortalecimiento institucional.

#### Actividad 3.2.1.

Actividades en asesoría directa de aspectos técnicos propios de la función de Extensión Agropecuaria.

Esta actividad se ha cumplido a través de una serie de acciones diferentes, tales como reuniones (formales, informales, de trabajo, etc.), contactos, asesoría durante viajes, como también los estudios y análisis efectuados en forma aislada por el asesor con fines de elevar proposiciones a los directivos del Servicio de Extensión o dependencias superiores. Estas formas de acción,



que son difíciles de cuantificar en detalle y cuya enumeración se considera inoficiosa, constituyen sin embargo las acciones que un mayor tiempo han consumido del período efectivo de la asesoría.

Se debe tener claro que, de acuerdo a los objetivos planteados, la labor del asesor es presentar ideas, discutir las, analizarlas y promover hacia la acción a los profesionales de la institución, diferente de la labor de asesoría en que se hace una acción directa, quedando con ello un producto tangible de mostrar y observar.

Durante estas acciones se han analizado, discutido y propuesto diferentes materias y enfoques de Extensión, en un trabajo muy estrecho junto al Subdirector de Extensión principalmente y grupo nacional de encargados y asistentes y los coordinadores regionales de Extensión, todos los cuales conformaban un grupo de 14 personas.

Dentro de estos tópicos, se ha hecho énfasis en el análisis de la naturaleza de la labor de extensión, aspectos de organizaciones y estructura del servicio, junto a un enfoque metodológico para lograrlo; de programación y metodología; de evaluación; supervisión y estrategias del trabajo en terreno, etc. para señalar los más importantes.

De todas maneras, de los tres aspectos mencionados, se ha prestado mayor atención a los tres pri-

meros, ya que tienen directa relación con los objetivos básicos de la asesoría en Extensión agrícola.

De esta forma, prácticamente han quedado cubiertas las subactividades del Plan Individual de la asesoría tal como se identifican y definen desde la 3.2.1.9.

Es difícil esperar cambios tangibles a través del desarrollo de estas actividades. Aunque se logró una comprensión de estas materias por parte del grupo mencionado, especialmente, y otras personas de otros departamentos y dependencias de la SEIECA, Los cambios institucionales, en nuestras instituciones de desarrollo, corresponden casi siempre a decisiones que emanan del nivel superior, y ya se señaló que hubieron circunstancias que impidieron llegar a ellos, sumado al corto período de tiempo con que se contó.

Se hace notar que la mayor parte de estas materias se encuentran condensadas en los documentos y manuales elaborados por el asesor, principalmente como un material de apoyo para los técnicos con quienes se tuvo una mayor acción promocional.

Es interesante destacar que a solicitud del Depto. de Extensión y Capacitación Agropecuaria y de la propia Subdirección de Extensión se estudió y elaboró una proposición de un sistema de Programación para el Servicio de Extensión (3.2.1.3), materias que además de ser analiza-

das en alguna medida importante junto a técnicos del servicio, de los niveles superiores, conforman un manual sobre dicho tópico. Sin embargo, se cree importante hacer todo el énfasis que sea necesario en cuanto a que lo primero que debe hacerse en Extensión, como en cualquiera otra institución o grupo, es tener clara la definición de su naturaleza (al problema directo que debe solucionar, el objetivo directo que debe lograr y la función que le corresponde desarrollar, tres aspectos en una clara definición e inequívoca consecuencia) por cuanto, de ello dependerá el sistema de programación que sea más idóneo a dichas finalidades y la naturaleza de la Extensión no está suficientemente clara aún en diferentes niveles de la SEA. Esta formulación implica la determinación de un sistema de programación para el organismo como un todo, empezando por la determinación de políticas, marcos normativos y de programación a diferentes niveles, y el proceso de elaboración de programas propiamente de Extensión que hace el extensionista de terreno (programa de acción).

Algunas de las subactividades que se han enumerado anteriormente, han merecido una menor atención por cuanto ellas deben enfrentarse tras haber superado determinadas etapas básicas de definición dentro del Servicio de Extensión, principalmente aquellas que están expresadas en los objetivos de la asesoría. Este es el

caso, por ejemplo, de las subactividades relacionadas con las materias de analizar y proponer metodologías idóneas (3.2.1.4.), analizar y proponer estrategias de Extensión en cuanto a la organización del trabajo en terreno (3.2.1.5.), estudiar, elaborar y proponer sistemas de registros y de indicadores descriptivos y de evaluación (3.2.1.6.), y otros que tratan de otros aspectos también instrumentales del trabajo. Trabajar sobre ellas es como tratar de clavar una ventana sobre una casa que aún no existe.

De todas maneras, como ya se indicó, todas estas materias se encuentran debidamente documentadas en informes técnicos o dentro de manuales elaborados por esta asesoría.

Por último, como una forma de presentar un cuadro sinóptico de algunas de las principales actividades realizadas, y a modo de ejemplo, se incluye el Cuadro 1.

Cuadro 1. Actividades de asesoría directa

Tipo de actividad	N°	Frecuencia	Duración	Asunto	Participantes principales
Reuniones de análisis y estudio. Contactos(*)		Prácticamente diarios		Diferentes materias sobre marcha técnica y administrativa de la Subdirección de Extensión	Subdirector de Extensión
Reuniones de análisis y discusión temas. Contactos(*)		Prácticamente diarios o semanales		Diferentes materias sobre institución de Extensión y labor de extensión	Grupo técnico Nacional Subdirección. Extensión. Supervisores regionales de Extensión
Reunión		Mensual	1/2 días	Analizar aspectos administrativos y técnicos, marcha programas, Subdirección Extensión y niveles Regionales	Subdirector Extensión, Grupo Técnico Nacional, Supervisores regionales
Reunión de análisis y estudio	1		2 días	Equilibrio asignación recursos para Extensión e Investigación	Subdirector de Extensión
Reunión de análisis y estudio	2		2 días	Análisis y discusión y reformulación de formularios para evaluación extensionistas	Equipo evaluación DECA y Subdirector de Extensión
Reunión	1		3 días	Análisis, discusión y reformulación programa Extensión Zona Yaque Norte	Subdirector Ext., Consultor Ext. FAO, Supervisores y directivos regionales

(\*) La parte más importante de la asesoría, en estas actividades de asesoría directa

Reunión informativa

Varias

Presentación y análisis metodología sobre Organización y Análisis Institucional

Asesores, Técnicos Subdirección

Reunión

Semanal

2/4 o más horas

Análisis de la marcha técnica-administrativa del Servicio de Extensión, análisis problemas, planteamiento soluciones

Subdirector de Extensión y Grupo Técnico Nacional

Reuniones de Análisis y Estudio

2

Análisis de las funciones del Médico Veterinario en labores de Extensión

Supervisor nacional pecuario

Reunión de análisis y estudio

1

Análisis de labores de A.T. y de Extensión. El caso del Médico Veterinario

Subdirector de Extensión

Reunión

2

Reorientación y base metodológica para un sistema de evaluación de extensionistas

Encargados de Evaluación, Unidad de estudio

Reunión de estudio

1

Análisis, discusión y reformulación programa Ext. Valle Cibao

Subdirector Ext., Encargados Nac. Proyecto, Supervisores región

Jornadas

2

mensual

2 días

Análisis de la marcha de los Programas de Extensión, Capacitación y de Unidades, y sus interrelaciones

Directivos y técnicos nivel nacional y regional, Deptos. Ext. y Capac. (DECA)

Reunión

varias

Naturaleza y principios del fortalecimiento institucional

Subdirector de Extensión, Grupo técnico Nacional de Extensión

Reunión	varias	Esquema General Programa de Desarrollo por Cultivo. Caso específico Arroz. Participación Extensión dentro de dicho Programa Común	Subdirector de Extensión. Técnicos Nivel Nacional
Reunión de trabajo	varias	Elaboración de una tarjeta de registro para uso del extensionista, como base para su programación	Técnicos de la Subdirección de Extensión
Reunión	varias	Elaboración de proposición de organización de la Extensión dentro de Grupos Interdisciplinarios por rubro	Asesores FIDAGRC
Reunión informativa	varias	Materias generales de Extensión; diagnósticos, etc.	Supervisores de Ext. Región
Reunión	varias	Programación de la capacitación: objetivos y metodología	Supervisores regionales. Encargados de Capacitación.

Actividad 3.2.2.

Actividad individual del asesor en la elaboración de manuales y documentos técnicos del área de Extensión Agrícola

Esta actividad apunta igualmente a enfatizar aquellos tres aspectos mencionados y que son prioritarios para fortalecer el Servicio de Extensión (3.2.2.5., 3.2.2.6., y 3.2.2.2.) y que corresponden a los tres primeros documentos que se mencionan más adelante. Sus contenidos, corresponden a las materias que, aunque en forma restringida en muchos casos, se impartieron y analizaron en las jornadas de capacitación y en las actividades de asesoría directa recién comentadas en el punto anterior.

A continuación se citan según una relativa orden de importancia, los Manuales y otros documentos técnicos que se elaboraron como parte de objetivos específicos de la asesoría. El número e paréntesis indica la subactividad correspondiente en el plan individual de la asesoría

1. Esquema metodológico para definir, organizar y analizar instituciones de desarrollo. El caso específico de la Extensión Agrícola (3.2.2.5.)
2. Manual de Programación y Metodología de Extensión (3.2.2.2.)
- x 3. Naturaleza, Organización y Estructura Básica para un Servicio de Extensión Agrícola. 120 p. (3.2.2.6)
4. Manual de Supervisión en Extensión. Conceptos básicos. 15 p. (3.2.2.1.)
5. Indicadores descriptivos y de evaluación para la labor de Extensión. 30 p. (3.2.2.4.)
6. Políticas, marcos normativos y de programación para un Servicio de Extensión. Conceptos Básicos. 15 p. (3.2.2.7.)



De esta forma se dió cumplimiento a las subactividades 3.2.3.1. a la 3.2.3.8. del plan de la asesoría. aunque algún documento se encuentre incluido dentro de un trabajo mayor.

Otros documentos elaborados, que no estaban programados son los siguientes, algunos como documentos técnicos, otros como documentos de trabajo interno

1. Esquema básico de evaluación para el Proyecto 012-Extensión Agrícola, de PIDAGRO. 20 p.
2. Constitución de una unidad de Desarrollo Rural. Aspectos Metodológicos. 8 p.
3. Comentarios y sugerencias en relación a elaboración de cintas fijas y AAV sobre metodología de Extensión. 7 p.
4. Naturaleza de los Grupos Interdisciplinarios. 5 p.
5. Programa de Desarrollo Cultivo de Arroz. Elemento Básico para la coordinación. 10 p.
6. Naturaleza e importancia de una Unidad de Divulgación dentro de la Organización de un Servicio de Extensión. 15 p.

Actividad 3.2.3.

Actividad del asesor en capacitación en Extensión Agrícola, a través de diversos eventos

Esta actividad cubre practicamente las subactividades 3.2.3.1. a la 3.2.3.8., a través de las cuales se pretendía cubrir y analizar diferentes materias relacionadas directamente con los objetivos básicos planteados por la asesoría.

Los aspectos de definición de la naturaleza de la Ex-

tensión (3.2.3.1), su organización y estructura institucional (3.2.3.3), fueron los aspectos en que se dió mayor énfasis en la capacitación, involucrando en ella principalmente los niveles directivos de la Subdirección de Extensión, encargados de proyectos de nivel nacional y coordinadores regionales de Extensión, como a algún personal de zona y áreas de regiones seleccionadas. También se hizo un esfuerzo para involucrar directivos de otros departamentos y dependencias de la SEIECA (Investigación, capacitación, etc.).

Con relación a lo anterior, el asesor programó y dictó materias en los eventos que se indican en el Cuadro 2.

Como síntesis del Cuadro 2, el asesor participó en estas actividades formales de capacitación, promoviendo, programando, conduciendo y dictando las materias en 17 eventos diferentes, cubriendo un total de 69 horas y en donde participaron 432 técnicos, desde niveles directivos a técnicos de regiones, zonas y áreas.

En las labores de capacitación se incluyen las acciones de supervisión que el asesor pudo efectuar a regiones, zonas y oficinas de área (3.2.3.5), siempre enfatizando las materias ya indicadas y algunos aspectos más instrumentales de la labor misma del extensionista junto a la población rural.

Aunque un indicador de poco valor cualitativo, se indica que se empleó un total aproximado de 35 días completos en

Cuadro 2. Actividades en Capacitación

Actividad	Tema	Participantes	Nº	Duración	Subactividad
Charla	Situación de la Extensión, sus problemas, soluciones	Subdirector Ext., Técnicos grupo nacional	8	3 horas	3.2.3.1.-3.2.3.3. y 3.2.3.3.
Conferencia	Aspectos Generales de Extensión Agrícola	Supervisores regionales, encargados zona, oficina y extensionistas	80	2 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.
Conferencia	Situación de la Extensión, sus problemas, soluciones. Naturaleza, organización y programación Servicio	Subdirector Extensión, 15 supervisores nacionales y regionales del Servicio	15	5 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.
Conferencia	Aspectos introductorios al trabajo de Extensión	Directivos regionales y zonales de Extensión (Regional Norte)	15	4 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.
Conferencia	Aspectos introductorios al trabajo de Extensión Agrícola	Técnicos INDRHI	35	2 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.
Conferencia	Naturaleza de la labor de Extensión, su relación con labores de capacitación	Directivos y grupo de supervisores y encargados nivel nacional y regional del Departamento Ext. y Capac. (DECA de la SEIECA)	42	3 horas	3.2.3.1. y 3.2.3.3.
Conferencia	Programación de la labor de Extensión	-"-	48	3 horas	3.2.3.3.
Conferencia	Aspectos Generales de la labor de Extensión	Técnicos directivos, extensionistas y técnicos sanidad vegetal	18	2 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.

Seminario	Análisis institucional con énfasis en Extensión Agrícola	Directivos nivel nacional de la SEIECA, de la Dirección de Extensión y Capacitación, y de la Dirección de Investigación	39	9 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.
Reunión informativa y de análisis	Aspectos básicos para el análisis institucional y metodología general para su presentación	Técnicos nivel nacional Subdirección Extensión	3	8 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.
Reunión de información y análisis	Aspectos básicos para el análisis institucional, su aplicación para el caso de Extensión. Metodología educativa para su presentación en eventos capacitación	Técnicos nivel nacional Serv. Ext. Subdirector de Extensión	8	4 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.
Charla	Análisis crítico y descriptivo de las funciones de un supervisor de Extensión	Grupo Nacional de Extensión, Subdirector Ext., supervisores regionales	15	2 horas	3.2.3.2.
Conferencia	Naturaleza de la labor de Extensión. Objetivos de Programas	Técnicos participantes Curso Arroz (Juma)	18	3 horas	3.2.3.2.
Conferencia y reunión análisis	Programación y metodología de Extensión	Técnicos participantes Curso Arroz (Juma)	18	6 horas	3.2.3.3.
Conferencia	Naturaleza del trabajo de Extensión y organización de un Servicio	Encargados de zona y técnicos de Extensión, zona Navarrete	13	4 horas	3.2.3.1. a 3.2.3.3.

Conferencia	Naturaleza del trabajo de Extensión y organización del Servicio	Técnicos participantes 16 a Curso Producción Hachuela	3 horas	3.2.3.1. y 3.2.3.2.
Conferencia	Programación y Metodología de Extensión	Técnicos participantes 16 curso producción hachuela	3 horas	3.2.3.3.
Charlas	Naturaleza de la labor de Extensión y aspectos básicos de programación	Técnicos participantes 20 curso Arroz (Juma)	3 horas	3.2.3.1. y 3.2.3.3.

viajes de supervisión a las 7 regionales del país, recorriendo dentro de ellas, diferentes oficinas del nivel zonal y de Área. Como se estableció en el plan individual de asesoría, esta no era una subactividad regular y sólo se harían dentro de una situación coyuntural, como fué la existente durante el último trimestre del año 1977.

#### Actividad 3.2.4

Actividad individual del Asesor en Extensión, en la organización y estructuración interna de la Subdirección de Extensión (servicio de Extensión).

OBJETIVOS I y II:

Proponer mecanismos para mejorar el sistema de programación, seguimiento y evaluación de actividades desarrolladas por la SEIECA y participar en su aplicación.

Proponer modificaciones a la organización de la SEIECA que tiendan a incrementar la eficiencia en el uso de sus recursos y la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y participar en su puesta en marcha.

Ambos objetivos, relacionados con proponer un sistema de Programación y modificaciones a la organización para la SEIECA y sus dependencias, a través de una labor de equipo, estaban en un estado bastante avanzado de trabajo al momento de iniciar este asesor sus labores efectivas de consultoría. Por dicha razón, su participación en actividades de estos objetivos fué prácticamente mínima, reduciéndose a formar parte de mesas redondas y reuniones en que se analizaron, debatieron y propusieron aspectos de organización de la SEIECA y algunos tópicos sobre el PLANIE.

No obstante lo anterior, en lo que concierne a Extensión, como una de las dependencias de la SEIECA, se desea destacar que el asesor informante desarrolló labores en relación a ambos objetivos, de una propuesta de programación y una propuesta de organización para el Servicio de Extensión, como ya fué informado dentro del OBJETIVO III, y como producto de una actividad individual.

(B) ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS

Sin citar la gran cantidad de actividades de tipo técnico y administrativo, reuniones, comisiones de trabajo, etc. a nivel del grupo de asesores IICA-SEA-FEDA, que son bastante numerosas, sólo se destacan dos actividades no programadas:

1. Participación en grupo de trabajo para elaborar un instrumento de investigación para recabar información básica para dar base a un PIDAGRO III. Igualmente, para aplicar dichos instrumentos (formularios, encuestas), a nivel de jefes zonales de la regional noroeste. Por último se trabaja en la tabulación de dicha información, en relación a la situación agropecuaria de la región.
2. Participación del asesor en la evaluación del Proyecto C12- Extensión Agrícola, dentro del subprograma de Tec- nificación agropecuaria. La participación se relaciona principalmente con el análisis crítico de documentos y principalmente con la proposición de grupos de indicadores que se consideran como adecuados para dicha finalidad. Se redacta un documento para tales efectos, el que fué oportunamente mencionado.