

# Desempeño, Visión y Estrategia (DVE) para los servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural con énfasis en la agricultura familiar



Productividad y sustentabilidad  
de la **agricultura familiar**  
para la seguridad alimentaria  
y economía rural.



Desempeño, Visión y Estrategia (DVE) para los servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural con énfasis en la agricultura familiar por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons

Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Alberto Adib

Corrección de estilo: Liliana D'Attoma

Diagramación: Bookdesign.cl

Diseño de portada: Bookdesign.cl

Publicación en formato digital

Foto portada: técnicos de la Dirección de Extensión Agraria realizaron un día de campo con productores a ser beneficiados con el proyecto PRÓDERS, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Paraguay.

Zarza, Luis

Desempeño, Visión y Estrategia para los servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural con énfasis en la agricultura familiar – DveAter / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. – Chile : IICA, 2017.

00 p.; 00 cm x 00 cm

ISBN: 978-92-9248-725-6

1. Asistencia técnica 2. Extensión agrícola 3. Explotación agrícola familiar 4. Innovación  
5. Servicios públicos 6. Cambio organizacional 7. Creación de capacidad 8. Gestión del conocimiento 9. Sector privado 10. Investigación agraria 11. Tecnologías para la información y la comunicación (TIC) I. IICA II. Título

AGRIS  
E20

DEWEY  
307.72

# Presentación

Hace 75 años, ante la necesidad de impulsar la investigación científica para hacer más productiva la agricultura de América Latina y el Caribe se creó el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, actualmente Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), cuya misión es estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural por medio de la cooperación técnica internacional de excelencia.

Con una orientación a la entrega de resultados, en su Plan de Mediano Plazo 2014-2018 el Instituto concentra sus esfuerzos de cooperación técnica en el logro de once contribuciones. Entre ellas, se menciona la “implementación, a través de instituciones públicas y privadas, de procesos de innovación tecnológica, institucional y comercial orientados a incrementar la productividad y la competitividad de la agricultura, así como la producción de alimentos básicos de alta calidad nutricional”.

La innovación, entendida desde una perspectiva integral, incluye procesos de investigación, extensión rural, gestión del conocimiento y articulación entre actores presentes en el territorio y requiere de una permanente revisión de los marcos institucionales y de la gestión institucional, principalmente la de carácter público, para garantizar que la oferta de los servicios prestados responda a las demandas de su público objetivo, notablemente, los agricultores familiares.

En los últimos años, la Agricultura Familiar se ha posicionado en el hemisferio por su importancia en la producción de alimentos básicos. Para el IICA la Agricultura Familiar es un tema estratégico contemplado en su Plan de Mediano Plazo 2014-2018. Desde el año 2014 ejecuta el Proyecto Insignia “Productividad y Sustentabilidad de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y la Economía Rural”, con el cual busca fortalecer los marcos y capacidades institucionales de sus estados miembros en el apoyo al desarrollo rural, con énfasis en esta categoría socio-productiva.

Con miras a mejorar la institucionalidad vinculada a los servicios de extensión rural en los países miembros, el IICA pone a disposición un instrumento de autoevaluación que se propone apoyar a las instituciones dedicadas a la extensión rural, en la reflexión en torno al alcance y la calidad de los servicios que brindan en sus países.

Lo anterior, entendiendo que los servicios públicos de asistencia técnica y extensión rural, en especial aquellos dirigidos a la Agricultura Familiar, deben estar en permanente análisis y mejoramiento para incorporar nuevos enfoques, metodologías, procedimientos, esquemas de trabajo, tecnologías y procesos acordes a las realidades que atienden.

Se presenta así este documento denominado “Desempeño, Visión y Estrategia para la Asistencia técnica y Extensión rural: un instrumento de apoyo al desarrollo institucional – DveAter”, que busca propiciar una autoevaluación desde las propias instituciones sobre la labor que realizan para delinear una visión estratégica y una estrategia de trabajo que permita fortalecer los servicios que brindan a la agricultura familiar.

Salvador Fernández  
*Director de Cooperación Técnica del IICA*

# SUMARIO

---

<b>Antecedentes y justificación</b>	<b>6</b>
<b>Desarrollo del instrumento</b>	<b>7</b>
<b>Aplicación del instrumento</b>	<b>8</b>
<b>Componente I: marco político e institucional</b>	<b>11</b>
<b>Componente II: Capacidad técnica y operacional</b>	<b>21</b>
<b>Componente III: procesos y prácticas.</b>	<b>31</b>
<b>Componente IV: vinculación y gestión de conocimientos</b>	<b>39</b>
<b>Componente V: Percepción de los usuarios</b>	<b>46</b>

## Visión institucional del DVE:

A partir de la década de los noventa hasta inicio de los 2000, en consonancia con los programas de ajuste estructural y reforma del Estado, los sistemas nacionales de asistencia técnica y extensión rural (ATER) fueron desmontados en América Latina. Las críticas a la centralización, a la concentración y a la ineficiencia de las acciones estatales, asociadas a la idea creciente de privatización de servicios públicos, hicieron que dichos sistemas fueran sustituidos por nuevos modelos institucionales<sup>1</sup>.

En los últimos años, el debate y la necesidad de restablecerlos en los países entraron en la agenda de los gobiernos, acompañando las crecientes necesidades emanadas de las organizaciones de los agricultores familiares.

Al respecto, el IICA Uruguay señala *“La agricultura familiar ha pasado a ser protagonista de las políticas públicas de desarrollo rural de la región y esto requiere re-crear la extensión. En primer lugar, considerar la inclusión social, incorporando lo social y lo territorial. En segundo lugar, adoptar nuevas herramientas para la gestión del conocimiento y la innovación, con una perspectiva de construcción participativa del conocimiento. El uso de TICs es estratégico, tanto para los beneficiarios de los programas de extensión, como para los extensionistas. Finalmente, recuperar los sistemas de extensión de los países, para rediseñarlos a partir de los nuevos desafíos que deben enfrentar”*<sup>2</sup>.

Lo que se verifica en varios países en América Latina es la emergencia de diferentes formatos institucionales públicos y privados marcados por un alto grado de diversidad y experimentalismo, que pretenden responder este desafío de ampliar la capacidad de los agricultores familiares y de sus organizaciones para gestionar con más eficiencia sus unidades productivas.

En vista de este panorama, y con el objetivo de contribuir al fortalecimiento institucional de los sistemas de extensión rural en los países para atender prioritariamente los agricultores familiares, el IICA por medio del Proyecto Insignia “Productividad y Sustentabilidad de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y la Economía Rural”—PIAF— se propone apoyar el remozamiento de la institucionalidad de asistencia técnica y extensión rural en los países como un elemento imprescindible para mejorar el alcance y la calidad de este imprescindible servicio a los productores rurales.

---

<sup>1</sup> BERDEGUÉ J. 2002. Las reformas de los sistemas de extensión en América Latina a partir de la década de los 80. Rimisp, Santiago, Chile. MCMAHON, Matthew A; David NIELSON D. 2001. La modernización de los sistemas públicos de extensión agrícola en América Latina. Banco Mundial. Washington D.C., EE.UU.

<sup>2</sup> La Extensión Rural en el Cono Sur: Nuevos desafíos frente a la Sociedad del Conocimiento. Revist@ IICA. N° 2. Octubre de 2009. Oficina del IICA en Uruguay.

## Desarrollo del instrumento

El desarrollo del presente instrumento se realizó a partir de la experiencia del IICA, que en 2009 puso a disposición de los países un instrumento metodológico innovador para contribuir con el fortalecimiento de la institucionalidad de los servicios de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos (SAIA) oficiales: la metodología “Desempeño, Visión y Estrategia (DVE)”<sup>3</sup>. Y, más recientemente, una adaptación del método para la Innovación Tecnológica<sup>4</sup>. Es precisamente, a partir de estos, que el PIAF del IICA se propone, mediante su debida adecuación, con la participación del consultor especialista en el tema de extensión rural, Ing. Luis Zarza<sup>5</sup>, la construcción de un nuevo instrumento, para su aplicación en los servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural, el instrumento DveAter, que sirva de base para delinear el fortalecimiento de las instituciones nacionales de asistencia técnica y extensión rural en los países.

Este instrumento tiene como finalidad determinar el nivel actual de desempeño, alcanzar una visión compartida, establecer prioridades y facilitar la planificación estratégica de las instituciones responsables de la Asistencia Técnica y Extensión Rural. A tal efecto, se ha desarrollado una serie de cinco componentes fundamentales, a saber:

---

<sup>3</sup> Ricardo Molins, Ana Marisa Cordero, Kevin Walker, Víctor Arrúa. Desempeño, Visión y Estrategia (DVE) para servicios veterinarios nacionales. 2008. IICA. San José, Costa Rica.

<sup>4</sup> IICA. Instrumento de Desarrollo Institucional para Instituciones Nacionales de Investigación Agropecuaria (INIAS).

<sup>5</sup> Ingeniero Agrónomo, Master en Extensión Rural (UFSM, Brasil). Profesional local por 11 años en la Oficina del IICA en Paraguay.

# Componentes fundamentales

## I. MARCO POLÍTICO E INSTITUCIONAL

Para la orientación de los servicios y la organización de las instituciones.

## II. CAPACIDAD TÉCNICA Y OPERACIONAL

Con que cuentan las instituciones para brindar sus servicios, con idoneidad y eficiencia, a los productores agropecuarios, en especial los pertenecientes a la agricultura familiar.

## III. PROCESOS Y PRÁCTICA

Utilizada por las instituciones para la organización, priorización, realización de los servicios de asistencia técnica y extensión rural y su correspondiente seguimiento y evaluación

## IV. VINCULACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para la actualización permanente del personal profesional y productores, el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TICs) y la vinculación e interacción con instituciones de investigación agropecuaria y del sector privado

## V. PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS

En relación con la organización de los equipos técnicos de la institución y sobre la contribución de los servicios de extensión en el mejoramiento de las diversas capacidades productivas, organizacionales, de mercadeo y otros, de los productores en los territorios. para la retroalimentación de los procesos de planificación, programación y ejecución de los servicios institucionales.

Para cada uno de los citados componentes se han desarrollado una serie de Competencias Críticas, y a cada una de ellas se le proporcionan niveles cualitativos de avance, de menor a mayor, representados gráficamente.

# APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

## Aplicación presencial

El instrumento será completado por miembros seleccionados al azar del estamento de profesionales de campo y responsables de agencias o centros localizados en los territorios, los directores o jefes de direcciones/departamentos del nivel central y, eventualmente, el director o presidente de la institución y, además, un conjunto de usuarios del servicio, de las mismas agencias en las se procedió al levantamiento de datos. Previo al proceso de llenado del instrumento, se deberá proceder a una completa explicación de su contenido. Cabe señalar que el instrumento será completado desde el componente I al IV por los técnicos y directivos de las instituciones de ATER, en tanto que el componente V exclusivamente por los productores usuarios del servicio.

La representación gráfica del nivel de avance acumulativo de cada Competencia Crítica, se presenta una figura circular junto a la descripción escrita de cada nivel. Además, con el ánimo de enriquecer la participación de cada uno de los consultados se ha establecido al final de cada competencia un espacio para ampliar, clarificar o complementar la descripción seleccionada.

Concluido el proceso de levantamiento de datos se procederá a su tabulación, con lo que se logrará caracterizar el grado de avance o desempeño de cada uno de los componentes fundamentales y de sus correspondientes competencias críticas. Los datos tabulados deberán ser analizados en un Taller y construir una matriz donde, por competencia crítica de cada componente, se identifiquen las estrategias a seguir y las correspondientes acciones a realizar para el logro del mejoramiento de los estándares de desempeño institucional, pudiendo aplicarse el siguiente modelo.

### Modelo de matriz de estrategias para el mejoramiento institucional

Componente/Competencia Crítica. Opción seleccionada	Situación a lograr	Estrategia a seguir	Actividades a realizar	Fecha de logro	Responsables
COMPONENTE I					
Competencia crítica 1					
Competencia crítica 2					
Competencia crítica 3					
3.1					
3.2					
COMPONENTE II					
Competencia crítica 1					

Los indicadores obtenidos para cada una de las competencias críticas, de cada componente fundamental, permitirán reconocer o identificar sus debilidades y limitaciones y, además, establecer el nivel de desempeño institucional.

Y, finalmente, en conjunto con los principales actores institucionales, a partir de dichos indicadores proceder a la formulación de una matriz estratégica para el mejoramiento del desempeño de las instituciones de asistencia técnica y extensión rural, estableciendo prioridades e identificando acciones a desarrollar para su consecución.

## Aplicación digital

El IICA desarrolló una herramienta digital que posibilita la aplicación de este instrumento *on line*. Esta alternativa torna el instrumento flexible y posibilita construir diferentes tipos de encuestas y consultas, dependiendo de las características propias de la institución en cada país, su ubicación o dispersión, o del tipo de participante de la investigación (extensionistas profesionales de campo, responsables de agencias o centros localizados en los territorios, directores o jefes de direcciones/ departamentos del nivel central). En este formato los participantes recibirán por correo el *link* y las instrucciones para acceder a la encuesta.

Al final, los resultados serán computados automáticamente en forma de informes con las tabulaciones y el avance o desempeño de cada uno de los componentes fundamentales y de sus correspondientes competencias críticas.

Vale aclarar que el Componente V no está incluido para consultas *on line*, por estar destinado a la aplicación presencial con los usuarios de los servicios de extensión rural (agricultores).

Para acceder al servicio digital y obtener las orientaciones para su aplicación, será necesario comunicarse con las Oficinas de IICA en los países o la Dirección de Cooperación Técnica en la Sede Central del Instituto.

# Componente I: Marco político e institucional

---

## Competencias críticas

1. Políticas públicas de Asistencia Técnica y Extensión Rural
2. Políticas públicas para sistemas nacionales de Asistencia Técnica y Extensión Rural
3. Marco institucional
  - 3.1. Marco legal normativo
  - 3.2. Mandato y población objetivo
  - 3.3. Independencia legal y presupuesto
  - 3.4. Estructura organizacional
  - 3.5. Estabilidad organizacional
  - 3.6. Planificación institucional
4. Vinculación con otras instituciones

# 1. Políticas públicas de Asistencia Técnica y Extensión Rural

Nos referimos a la existencia de una política que articula todos los esfuerzos institucionales en torno al fomento y fortalecimiento de los servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural, tanto pública como privada, la cual es ejecutada a partir de metas y objetivos concretos en el corto y mediano plazo. Esta política evidencia el interés del Estado por fortalecer los servicios de asistencia técnica y extensión rural.

- a) No existe una política pública que tenga como objetivo fomentar y fortalecer el accionar de los servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural para el apoyo al desarrollo agrario y rural, principalmente de la Agricultura Familiar.
- b) Existe una política pública que tiene como objetivo fomentar y fortalecer el accionar de los servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural para el apoyo al desarrollo agrario, principalmente de la Agricultura Familiar, pero su implementación se ha visto limitada por la carencia de recursos técnicos y financieros.
- c) Igual que el anterior, pero su implementación se ha visto limitada por la carencia de recursos técnicos, o financieros.
- d) Está vigente una política pública para el fomento y fortalecimiento de los servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural, para el apoyo al desarrollo agrario, principalmente de la Agricultura Familiar, dotada de los recursos técnicos y financieros suficientes y que está siendo implementada adecuadamente.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 2. Políticas públicas para sistemas nacionales de Asistencia Técnica y Extensión Rural

Nos referimos a la existencia de políticas que tengan como objetivo promover el desarrollo y buen funcionamiento de los Servicios de Extensión y Transferencia de Tecnología (SETTA)<sup>6</sup>, con el fortalecimiento de los vínculos entre las instituciones que brindan el servicio.

- a) No existe una política pública específica para el fomento y desarrollo de los SETTA.
- b) Existe una política pública específica para el fomento y desarrollo de los SETTA, pero no está implementada.
- c) Existe una política pública específica para el fomento y desarrollo de los SETTA para el apoyo al desarrollo del sector agrario, principalmente de la Agricultura Familiar, pero su implementación se ha visto limitada por la carencia de recursos técnicos, o financieros.
- d) Se ha formulado, implementado y administrado eficientemente una política pública que cuenta con recursos suficientes para fomentar y desarrollar los SETTA, involucrando a instituciones públicas y privadas dedicadas a este quehacer.

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>6</sup> SETTA se concibe como el conjunto de entidades que actúan en un país en la realización de los trabajos de asistencia técnica y extensión rural.

### 3. Marco institucional

Nos referimos a la manifestación de la política en resoluciones concretas; estas pueden estar expresas a nivel de la Constitución Nacional, leyes, decretos o reglamentos.

#### 3.1. Marco legal normativo

- a) No existe ningún marco normativo para la regulación y fomento de la institución que brinda asistencia técnica y extensión rural al sector agropecuario y, en especial, a la agricultura familiar del país.
- b) Existe un marco normativo para la regulación y fomento de la institución que brinda asistencia técnica y extensión rural, el cual se ve reflejado a nivel de reglamentos o decretos.
- c) Existe un marco normativo para la regulación y fomento de la institución que brinda asistencia técnica y extensión rural, el cual se ve reflejado a nivel de leyes concretas.
- d) Existe un marco normativo para la regulación y fomento de la institución que brinda asistencia técnica y extensión rural, el cual ha sido implementado y se ve reflejado a nivel de leyes pertinentes y actuales.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 3.2. Mandato y población objetivo

- |   |                       |   |
|---|-----------------------|---|
| — | <input type="radio"/> | a) No existe ningún mandato que defina el quehacer básico de la institución. No hay un enfoque de población objetivo definido.  |
| — | <input type="radio"/> | b) Existe un mandato que define el quehacer básico de la institución, sin embargo, se realizan otras funciones no definidas. El mandato establece a su vez una población objetivo sin carácter exclusivo.                         |
| — | <input type="radio"/> | c) Existe un mandato que define el quehacer básico de la institución, pero no incluye algunos servicios actuales. La población objetivo establecida en el mandato original ha sido ampliada según las demandas del nuevo entorno. |
| — | <input type="radio"/> | d) Existe un mandato que define el quehacer básico de la institución, La población objetivo está claramente definida (por ej.: agricultura familiar).   |

Comentarios:

---

---

---

---

---

### 3.3. Independencia legal y presupuesto

- a) La institución de asistencia técnica y extensión rural depende legal y presupuestariamente de otra entidad del Estado.
- b) La institución de asistencia técnica y extensión rural tiene cierta independencia legal, pero depende presupuestariamente de otra entidad del Estado.
- c) La institución de asistencia técnica y extensión rural tiene cierta independencia presupuestaria, pero depende legalmente de otra entidad del Estado.
- d) La institución de asistencia técnica y extensión rural posee independencia presupuestaria y jurídica necesaria para el desempeño de sus funciones.

Comentarios:

---

---

---

---

---

### 3.4. Estructura organizacional

- a) La institución cuenta con un modelo de gestión mal estructurado y centralizado.
- b) La institución cuenta con un modelo de gestión estructurado y centralizado, pero que en la práctica opera con ineficiencia en la prestación de servicios de extensión.
- c) La institución cuenta con un modelo de gestión estructurado en componentes estratégicos, descentralizado, pero que en la práctica opera con ineficiencia en la prestación de servicios de extensión.
- d) La institución cuenta con un modelo de gestión estructurado en componentes estratégicos, descentralizado y opera con eficiencia en la prestación de servicios de extensión.

Comentarios:

---

---

---

---

---

### 3.5. Estabilidad organizacional

- a) La institución de asistencia técnica y extensión rural es reorganizada, con frecuencia, en todos los niveles.
- b) La institución de asistencia técnica y extensión rural es reorganizada, con frecuencia, en algunos niveles.
- c) La institución de asistencia técnica y extensión rural es reorganizada a nivel directivo cuando se producen cambios políticos.
- d) La institución de asistencia técnica y extensión rural es estable a nivel técnico y directivo, es decir, mantiene sus funciones por periodos que van más allá de una administración.

Comentarios:

---

---

---

---

---

### 3.6. Planificación institucional

—		a) La institución no cuenta con un Plan Estratégico plurianual ni Planes Operativos Anuales, solo cuenta con una misión y visión.
—		b) La institución cuenta con un Plan Estratégico plurianual (contemplando misión, visión y objetivos estratégicos) y Planes Operativos Anuales, pero no está acorde a las demandas de los productores, en especial de la agricultura familiar.
—		c) La institución cuenta con un Plan Estratégico plurianual (contemplando misión, visión y objetivos estratégicos) y Planes Operativos Anuales, acorde a las demandas de los productores, en especial de la agricultura familiar y un modelo de gestión estructurado para atender la demanda, pero que en la práctica opera parcialmente.
—		d) La institución cuenta con un Plan Estratégico plurianual (contemplando misión, visión y objetivos estratégicos) y Planes Operativos Anuales, acorde a las demandas de los productores, en especial de la agricultura familiar y un modelo de gestión estructurado para atender la demanda, que opera plenamente.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 4. Vinculación con otras instituciones

Nos referimos al espacio formal e informal en el cual la institución lleva a cabo procesos de alianzas con otras instituciones públicas/privadas nacionales y/o internacionales para cumplir sus objetivos.

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | a) La institución carece de un programa de alianzas con otras instituciones públicas/ privadas nacionales y/o internacionales.   |
| <input type="radio"/> | b) La institución cuenta con un programa de alianzas con otras instituciones públicas/privadas nacionales y/o internacionales, pero no está implementado ni técnica ni financieramente.        |
| <input type="radio"/> | c) La institución cuenta con un programa de alianzas con otras instituciones públicas/privadas nacionales y/o internacionales actualizadas y financiadas, pero son implementados parcialmente. |
| <input type="radio"/> | d) La institución cuenta con programas de alianzas con otras instituciones públicas/privadas nacionales y/o internacionales financiados y plenamente implementados.                            |

Comentarios:

---

---

---

---

---

# Componente II. Capacidad técnica y operacional

## Competencias críticas

1. Recursos humanos
  - 1.1. Política de personas
  - 1.2. Reclutamiento
  - 1.3. Retención del staff
  - 1.4. Formación, nivel académico
  - 1.5. Nivel de calificación del personal profesional
  - 1.6. Relación numérica entre personal técnico y personal administrativo
  - 1.7. Clima laboral
2. Actualización y capacitación
3. Sostenibilidad
  - 3.1. Asignación de los recursos presupuestarios
  - 3.2. Estabilidad de los servicios
4. Instalaciones, equipos y medios de movilidad
  - 4.1. Disponibilidad de instalaciones
  - 4.2. Disponibilidad de equipos y medios de movilidad

# 1. Recursos Humanos

Nos referimos a la existencia de una Política de Personas que busque promover el desarrollo de las personas y de la organización mediante procedimientos de reclutamiento, selección, promoción, remuneraciones, capacitación y desvinculación. De la misma manera genere climas laborales sustentados en formas de comunicación directa, relaciones humanas armónicas, mejoramiento de la calidad de vida del personal, de sus condiciones de trabajo y el desarrollo de acciones sistemáticas de prevención de riesgos.

## 1.1. Política de personas

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | a) No existe una política de personas que tenga como objetivo promover el desarrollo de las personas y de la organización.  |
| <input type="radio"/> | b) No existe una política de personas, pero se implementan algunas acciones que buscan promover el desarrollo de las personas y de la organización.   |
| <input type="radio"/> | c) Existe una política de personas que tenga como objetivo promover el desarrollo de las personas y de la organización, pero su implementación se ha visto limitada por la carencia de recursos técnicos y/o financieros.             |
| <input type="radio"/> | d) Está vigente una política de personas que tenga como objetivo promover el desarrollo de las personas y de la organización, dotada de los recursos técnicos y financieros suficientes y que está siendo implementada adecuadamente. |

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 1.2. Reclutamiento

—	<input type="radio"/>	a) El empleador realiza contrataciones del nuevo personal de manera directa. Ninguno de los puestos posee términos de referencia ni manuales de procedimientos que describan las funciones correspondien
—	<input type="radio"/>	b) El empleador realiza contrataciones del nuevo personal de manera directa. Se cuenta con términos de referencia y manuales de procedimientos que describan las funciones de los diferentes puestos.
—	<input type="radio"/>	c) El empleador realiza las contrataciones del nuevo personal mediante concursos. En general, los puestos no cuentan con términos de referencia ni manuales de procedimientos que describan sus funciones.
—	<input type="radio"/>	d) El empleador realiza las contrataciones del nuevo personal mediante concursos. Se cuenta con términos de referencia para todos los puestos. Se cuenta, además, con manuales de procedimientos que describen las funciones de los diferentes puestos.

Comentarios:

---

---

---

---

---

### 1.3. Retención del staff

- a) Del total del staff de extensión, se estima que sobre el 50% no tiene una antigüedad mayor a 3 años de desempeño de sus funciones
- b) Del total del staff de extensión, se estima que entre el 40% y menos del 50% no tiene una antigüedad mayor a 3 años de desempeño de sus funciones.
- c) Del total del staff de extensión, se estima que entre el 30% y menos del 40% no tiene una antigüedad mayor a 3 años de desempeño de sus funciones.
- d) Del total del staff de extensión, se estima que entre el 20% y menos del 30% no tiene una antigüedad mayor a 3 años de desempeño de sus funciones.
- e) Del total del staff de extensión, se estima que menos del 20% no tiene una antigüedad mayor a 3 años de desempeño de sus funciones.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 1.4. Formación, nivel académico

—		a) Se estima que menos del 10% del staff de extensión <sup>7</sup> posee un título universitario relevante reconocido por el Estado y pertinente al cargo. <sup>8</sup>
—		b) Se estima que entre el 10% y menos del 50% del staff de extensión posee un título universitario relevante reconocido por el Estado y pertinente al cargo. <sup>9</sup>
—		c) Se estima que entre el 50% y menos del 80% del staff de extensión posee un título universitario relevante reconocido por el Estado y pertinente al cargo.
—		d) Se estima que más del 80% del staff de extensión posee un título universitario relevante reconocido por el Estado y pertinente al cargo. Y, adicionalmente, la casi totalidad de los que ocupan cargos de jefatura en el staff de extensión cuenta con cursos de posgrado aprobados pertinentes al cargo.

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>7</sup> Personal que tiene como responsabilidad la prestación de servicios al productor.

<sup>8</sup> No todos los cargos profesionales requieren título universitario. Sin embargo, el número de profesionales universitarios, sirve de indicador de la excelencia profesional dentro del servicio.

<sup>9</sup> Título universitario relevante: el título pertinente para el cargo ocupado.

## 1.5. Nivel de calificación<sup>10</sup> del personal profesional

- |   |   |   |
|---|---|---|
| — |  | a) Del total del staff de extensión se estima que menos del 10% está calificado y capacitado para desempeñar sus funciones.                                     |
| — |  | b) Del total del staff de extensión se estima que entre el 10% y menos del 25% está calificado y capacitado para desempeñar sus funciones.                      |
| — |  | c) Del total, del plantel profesional de la institución, se estima que entre el 25% y menos del 50% está calificado y capacitado para desempeñar sus funciones. |
| — |  | d) Del total, del plantel profesional de la institución, se estima que entre el 50% y menos del 75% está calificado y capacitado para desempeñar sus funciones. |
| — |  | e) Del total, del plantel profesional de la institución, se estima que el 75% o más está calificado y capacitado para desempeñar sus funciones.                 |

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>10</sup> Se define el nivel de calificación como cantidad de personal que cuenta con capacitación o certificación en las competencias laborales asociadas al cargo que desempeña.

## 1.6. Relación numérica entre extensionistas y personal administrativo

- a) El número de extensionistas corresponde a menos del 20% del total de personal (más de 4 administrativos por técnico).
- b) El número de extensionistas representa entre el 20 y el 25% del total del personal (entre 3 y 4 administrativos por técnico).
- c) El número de técnicos representa entre el 33 y el 50% del total de personal (entre 1 y 2 administrativos por técnico).
- d) El número de técnicos representa más del 50% del total de personal (mayor número de técnicos que de administrativos).

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 1.7. Clima Laboral

**Instrucciones:** A continuación, se le presenta una serie de enunciados relacionados con la “Cultura Organizacional” de la Institución, se le solicita marcar con una equis X la opción que considere oportuna, agradecemos contestar todos los ítems.

La escala utilizada va desde “Totalmente de acuerdo” que es el mayor puntaje (5) hasta “Totalmente en desacuerdo” con el menor puntaje (1).

Categoría y preguntas	Totalmente de acuerdo (5)	Muy de acuerdo (4)	De acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
<b>Categoría: Comunicación entre líderes y compañeros de trabajo</b>					
Considero que los medios de comunicación utilizados por mi supervisor son los óptimos.					
Considero que mi supervisor inmediato me informa oportunamente sobre los asuntos relevantes que impactan en mi actividad laboral.					
<b>Categoría: Reconocimiento por mi trabajo (motivación)</b>					
Me siento satisfecho con el reconocimiento que me brinda mi supervisor inmediato					
Al iniciar mi día laboral me siento con la motivación necesaria para realizar las tareas					
<b>Categoría: Distribución de tareas/funciones</b>					
Siento que mis tareas/funciones están acordes a mis competencias y experiencia profesional.					
Considero que las funciones y tareas de mi responsabilidad son equitativas con la cantidad de trabajo asignado al equipo.					
<b>Categoría: Tipo liderazgo y empoderamiento</b>					
Considero que el tipo de liderazgo que ejerce mi jefe inmediato es asertivo <sup>11</sup> .					
Mis superiores toman en cuenta mis opiniones para mejorar el desarrollo de mi trabajo					
<b>Categoría: Procedimientos</b>					
Los procedimientos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi unidad de trabajo					
Tengo conocimiento de los procedimientos que debo seguir para realizar mis tareas					

<sup>11</sup> La Asertividad se define como: “la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atender contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento”

## 2. Actualización y capacitación

Nos referimos a la capacidad de la institución para actualizar a su personal en términos de información y conocimiento relevantes, además del desarrollo de capacidades para el mejor cumplimiento de sus funciones, medida por la implementación de un Plan de Capacitación actualizado y basado en las necesidades relevadas.

- a) La institución no cuenta con planes de capacitación para el staff de extensión.
- b) La institución cuenta con un plan de capacitación para el staff de extensión, pero no está actualizado ni financiado y, por tanto, no lo ejecuta.
- c) La institución cuenta con un plan de capacitación para el staff de extensión, actualizado y financiado, pero lo ejecuta solo parcialmente.
- d) La institución cuenta con un plan de capacitación para el staff de extensión, actualizado y financiado, que es implementado en el 80%.
- e) La institución cuenta con un plan de capacitación para el staff de extensión, actualizado y financiado, que es implementado totalmente. Además, incluye dentro del plan la asistencia de su personal conferencias, talleres, foros u otros de carácter técnico-científico.

Comentarios:

---

---

---

---

---

### 3. Sostenibilidad operativa

Nos referimos a la capacidad de la institución para mantener la provisión y la estabilidad de los servicios de asistencia técnica y extensión rural, medidos en función de la relación entre Remuneración vs. Gastos Operativos<sup>12</sup>, en especial a la agricultura familiar, con eficiencia y eficacia.

#### 3.1. Asignación de los recursos presupuestarios

- a) La institución no cuenta con recursos presupuestarios suficientes para la asignación de remuneraciones y gastos operativos, para su normal funcionamiento.
- b) Del total de los recursos presupuestarios de la institución, el 80% o más es destinado a remuneración del personal y el resto a gastos operativos.
- c) Del total de los recursos presupuestarios de la institución, entre el 60% y menos del 80% es destinado a la remuneración del personal, y entre un 40% a 20% destinado a gastos operativos.
- d) La institución cuenta con recursos presupuestarios suficientes y equilibrados entre montos destinados a la remuneración del personal y gastos operativos.

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>12</sup> Se entiende por Gastos Operativos a recursos asociados a: viáticos (si corresponde), gasolina, materiales, gastos de traslado, etc.

<sup>13</sup> Se considera el staff de extensión y personal administrativo

## 3.2 Estabilidad de los servicios

- |   |   |  |
|---|---|--|
| — |  | a) Se estima que, en los últimos cinco años, la dotación de recursos financieros para las instituciones de asistencia técnica y extensión rural no se muestra estable y, a veces, su asignación queda por debajo de los montos requeridos.     |
| — |  | b) Se estima que, en los últimos cinco años, la dotación de recursos financieros para las instituciones de asistencia técnica y extensión rural ha aumentado alrededor del 20%, pero menos del 30%, con relación a cinco años atrás.           |
| — |  | c) Se estima que, en los últimos cinco años, la dotación de recursos financieros para las instituciones de asistencia técnica y extensión rural ha aumentado alrededor de 30%, pero menos del 50%, con relación a cinco años atrás.            |
| — |  | d) Se estima que, en los últimos cinco años, la dotación de recursos financieros para las instituciones de asistencia técnica y extensión rural ha aumentado alrededor de más del 50%, pero menos del 80%, con relación a cinco años atrás.    |
| — |  | e) Se estima que, en los últimos cinco años, la dotación de recursos financieros para las instituciones de asistencia técnica y extensión rural ha sido la requerida, y permitió cumplir a cabalidad los planes y programas de la institución. |

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 4. Instalaciones, equipos y medios de movilidad

Nos referimos a la dotación de instalaciones, equipos y medios de movilidad con que cuenta la entidad ejecutora para el cumplimiento de fines y objetivos.

### 4.1. Disponibilidad de instalaciones

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | a) El personal no cuenta con instalaciones adecuadas y requeridas para el desarrollo de sus funciones.   |
| <input type="radio"/> | b) El personal cuenta con instalaciones requeridas para el desarrollo de sus funciones, pero con serias debilidades de sus instalaciones, equipos y medios de movilidad.   |
| <input type="radio"/> | c) El personal cuenta con instalaciones requeridas para el desarrollo de sus funciones, pero con necesidad de mejoras de sus instalaciones, equipos y medios de movilidad. |
| <input type="radio"/> | d) El personal cuenta, con instalaciones satisfactorias para el desarrollo de sus funciones.   |
| <input type="radio"/> | e) El personal cuenta con plena y adecuadas instalaciones, equipos y medios de movilidad requeridas para el desarrollo de sus funciones.                                   |

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 4.2. Disponibilidad de equipos para demostración y audiovisuales y medios de movilidad<sup>14</sup>

—		a) La entidad ejecutora no dispone de equipos para demostración y audiovisuales y medios de movilidad requeridos para el cumplimiento de sus funciones.
—		b) La entidad ejecutora dispone de equipos para demostración y audiovisuales y medios de movilidad, en buenas condiciones de uso, en el 25% de total requerido.
—		c) La entidad ejecutora dispone de equipos para demostración y audiovisuales y medios de movilidad, en buenas condiciones de uso, en más del 25% y hasta 60% de total requerido.
—		d) La entidad ejecutora dispone de equipos para demostración y audiovisuales y medios de movilidad en buenas condiciones de uso, en más del 60% y hasta el 90% de total requerido.
—		e) La entidad ejecutora dispone de la totalidad requerida de equipos para demostración y audiovisuales y medios de movilidad, en buenas condiciones de uso.

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>14</sup> Equipos para demostración y audiovisuales: equipo para proyección, telones, videos, tableros y otros. Medios de movilidad: autos, camionetas, motos u otros.

## Componente III. Procesos y prácticas.

---

### Competencias críticas

1. Definición de prioridades
  - 1.1. Procesos y flujos de decisiones
  - 1.2. Definición de prioridades para Planes y Programas de la institución
2. Prestación de servicios al sector
  - 2.1. Oferta de servicios a los usuarios
  - 2.2. Estrategias utilizadas para la prestación de los servicios
  - 2.3. Metodologías e instrumentos utilizados para la prestación de los servicios
3. Efectividad de los servicios
  - 3.1. Alcance de los servicios
  - 3.2. Cumplimiento del nivel de Resultados alcanzados asociados a los objetivos estratégicos.
4. Seguimiento y evaluación

# 1. Definición de prioridades

Nos referimos a los procesos de decisiones en su programación descentralizados y a la existencia metodologías, instrumentos y lineamientos para la definición de temas prioritarios a ser integrados en los Planes y Programas de asistencia técnica y extensión rural.

## 1.1. Procesos y flujos de decisiones

- a) La institución tiene procesos de decisiones en su programación muy centralizados y no hay espacio para que el staff de extensión opine o ajuste la programación acorde la realidad local.
- b) La institución cuenta con procesos de toma de decisiones en su programación centralizados y cuenta con poco espacio para que el staff de extensión opine o ajuste la programación acorde la realidad local.
- c) La institución tiene procesos de toma decisiones en su programación descentralizados, el staff de extensión cuenta con espacios limitados para opinar o ajustar la programación acorde la realidad local.
- d) La institución tiene procesos de decisiones en su programación descentralizados y posibilita espacios de diálogo con el staff de extensión y ajustes en la programación acorde la realidad local.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 1.2. Definición de prioridades para planes y programas de la institución

—		a) La institución carece de metodologías, instrumentos y lineamientos para la definición de temas prioritarios a ser integrados en los planes y programas de asistencia técnica y extensión rural.
—		b) La institución dispone de metodología y lineamientos claros para la definición de temas prioritarios a ser integrados en los planes y programas de asistencia técnica y extensión rural, aunque, sin la participación de los actores involucrados.
—		c) La institución dispone de metodología y lineamientos claros para la definición de temas prioritarios a ser integrados en los planes y programas de asistencia técnica y extensión rural, que establece la participación activa de los actores involucrados.
—		d) La institución dispone de metodología y lineamientos claros y actualizados para la definición de temas prioritarios a ser integrados en los planes y programas de asistencia técnica y extensión rural. Enmarcados en procesos de planificación de mediano y/o largo plazo, pero en constante revisión, teniendo igualmente establecida la participación activa de los actores involucrados.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 2. Prestación de servicios a los usuarios

Nos referimos a la capacidad de la institución para mantener una oferta actualizada de servicios que responda a las necesidades, desafíos y oportunidades de los usuarios.

### 2.1. Oferta de servicios

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | a) La institución no cuenta con una oferta actualizada y permanente de servicios para los usuarios.   |
| <input type="radio"/> | b) La institución cuenta con una oferta permanente de servicios para los usuarios, pero estas no son revisadas periódicamente para analizar si responden a las necesidades, desafíos y oportunidades. |
| <input type="radio"/> | c) La institución cuenta con una oferta de servicios para los usuarios, que son revisadas y actualizadas periódicamente, pero no de forma permanente.   |
| <input type="radio"/> | d) La institución cuenta con una oferta permanente de servicios para los usuarios, las que están en constante revisión, acorde con los cambios y desafíos que se presentan en el sector agropecuario. |

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 2.2. Estrategias utilizadas para la prestación de servicios

Marque con una X en el siguiente cuadro las estrategias utilizadas por los profesionales de la institución para la prestación de servicios, según uso.

Estrategias	Declarada y/o implementada	
	SI	NO
Asistencia técnica individual (visita a productores, comunicación directa).		
Abordaje integral de la Agricultura y aspectos productivos.		
Abordaje integrador que visibiliza el accionar de la Agricultura Familiar (el joven, la mujer y el productor rural).		
Enfoque de trabajo inherente al desarrollo de los territorios.		
Desarrollo de capacidades en organización, desarrollo comunitario, liderazgo, otros.		
“Campesino a campesino”		
Desarrollo de capacidades en cuidado y preservación de los recursos naturales.		
Otros (citar)		

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 2.3. Metodologías e instrumentos utilizados para la prestación de servicios.

Marque con una X en el siguiente cuadro las metodologías y/o instrumentos utilizados por los profesionales de la institución para la prestación de servicios, según intensidad de uso.

Metodologías/instrumentos	Grados de uso				
	Mucho	Regular	Poco	No usa	No sabe
Visitas prediales					
Desarrollo de capacidades en organización, desarrollo comunitario, liderazgo, otros.					
Investigación-acción participativa					
Capacitación a distancia (e-learning, semi-presencial)					
Grupales (talleres, grupos focales, panel).					
Masivos (radio, tv, folletos, revistas, internet).					
Giras y días de campo.					
Parcela demostrativa					
Parcela de validación.					
Talentos rurales					
Cropcheck					
Benchmark					
Otros (citar)					

Comentarios:

---



---



---



---



---

### 3. Efectividad de los servicios

Nos referimos a los niveles alcanzados por la institución en la cobertura de la demanda y en el cumplimiento de sus planes y programas.

#### 3.1. Alcance de los servicios

- |   |   |   |
|---|---|---|
| — |  | a) No se tiene una estimación del nivel de cobertura que logra la institución en relación a la demanda potencial <sup>15</sup> por servicios. |
| — |  | b) Se estima que la institución, llega a una cobertura menor al 25% de la demanda potencial por servicios.                                    |
| — |  | c) Se estima que la institución, llega a una cobertura entre el 25 y el 50% de la demanda potencial por servicios.                            |
| — |  | d) Se estima que la institución, llega a una cobertura entre el 50 y el 75% de la demanda potencial por servicios.                            |
| — |  | e) Se estima que la institución cubre totalmente la demanda por servicios.  |

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>15</sup> Se refiere al número total de productores, de la agricultura familiar, señalado por los Censos o encuestas agropecuarias nacionales.

### 3.2 Cumplimiento del nivel de Resultados alcanzados asociados a los objetivos estratégicos.

- a) Se estima que los niveles medio de cumplimiento de resultados por parte del servicio se encuentra por debajo del 10%.
- b) Se estima que los niveles medio de cumplimiento de resultados por parte del servicio se encuentra entre el 10 y menos del 25%.
- c) Se estima que los niveles medio de cumplimiento de los resultados por parte de los servicios se encuentran entre el 30 y menos del 50%
- d) Se estima que los niveles medio de cumplimiento de los resultados de los servicios se encuentran entre el 60 y menos del 75%.
- e) Se estima que los niveles medio de cumplimiento de los resultados por parte de los servicios superan el 85%

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 4. Seguimiento y evaluación

Nos referimos a la capacidad de la institución para el conocimiento de los avances en el desarrollo de sus planes y programas y evidenciar los resultados e impactos alcanzados con los productores.

- a) La institución no conoce el nivel de avance sobre el cumplimiento de objetivos y los resultados de los planes y programas de la institución y no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación.
- b) La institución conoce el nivel de avance sobre el cumplimiento de objetivos y los resultados de los planes y programas de la institución y cuenta con un proceso interno de seguimiento, pero no cuenta con un sistema de evaluación.
- c) La institución conoce el nivel de avance sobre el cumplimiento de objetivos y los resultados de los planes y programas de la institución y cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de los servicios, pero que en la práctica opera parcialmente.
- d) La institución conoce el nivel de avance sobre el cumplimiento de objetivos y los resultados de los planes y programas de la institución y cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de los servicios eficientes y eficaces.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## Componente IV. Vinculación y gestión de conocimientos

### Competencias críticas

1. Acceso a información técnica actualizada
  - 1.1 Acceso a fuentes de información técnica
  - 1.2 Vinculación a redes de excelencia o académicas
2. Interacción y mecanismos para compartir información con la investigación y con los productores.
  - 2.1 Participación de los usuarios en el desarrollo de procesos de innovación.
  - 2.2 Articulación con la investigación agropecuaria y forestal
3. Gestión del conocimiento técnico para la innovación
  - 3.1 Implementación de Estrategias para la gestión del conocimiento técnico.
4. Aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación (TIC)

# 1. Acceso a información técnica actualizada

Nos referimos a la capacidad de la institución para recabar y facilitar el acceso a información técnica relevante y actualizada, para el mejor logro de sus fines.

## 1.1. Acceso a fuentes de información técnica

- a) La institución no provee facilidades ni promueve el acceso a información técnica actualizada. Este depende del esfuerzo individual de cada profesional.
- b) La institución cuenta con una instancia de acceso centralizado - centro de documentación, biblioteca, con escasa información técnica actualizada, pocas publicaciones y suscripciones a revistas especializadas.
- c) La institución facilita el acceso a la información técnica actualizada mediante la recepción de revistas y otros materiales técnicos de centros de investigación agropecuarios, on-line, o en la biblioteca o centro de documentación.
- d) La institución provee, a la totalidad del staff de extensión, de información técnica actualizada y relevante para el desarrollo de sus funciones, dispone de una biblioteca on-line o centro de documentación y generar envío de actualizaciones regularmente.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 1.2. Vinculación a redes de excelencia<sup>16</sup> o académicas

- a) La institución no está asociada o no forma parte de ninguna red de asistencia técnica y extensión rural, tanto nacional como internacional.
- b) La institución está asociada o forma parte de al menos una red de asistencia técnica y extensión rural nacional o internacional, pero no participa de esta con regularidad.
- c) La institución está asociada o forma parte de al menos una red de asistencia técnica y extensión rural nacional o internacional y participa de esta con regularidad.
- d) La institución está asociada o forma parte de al menos una red de asistencia técnica y extensión rural nacional e internacional, participa de esta con regularidad y obtiene y comparte interesantes aportes.

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>16</sup> Entendida como un conjunto de instituciones dedicadas a la asistencia técnica y extensión rural nacional o internacional, para debatir sobre la situación actual de la ATER y compartir experiencias de la evolución de la ATER en la búsqueda de su perfeccionamiento (p. ej.: RELASER).

## 2. Interacción y mecanismos para compartir información con la investigación y con los productores

Nos referimos a la capacidad de la institución de incorporar a los diferentes actores, considerando también los usuarios (incluida la agricultura familiar) y a las instituciones de investigación agropecuaria, tanto en el establecimiento de planes prioritarios de asistencia técnica y extensión rural, así como en el reconocimiento de las innovaciones existentes y los nuevos requerimientos.

### 2.1. Participación de los usuarios en el desarrollo de procesos de innovación.

- a) Al definir los servicios que ofrece la institución no se toma en cuenta la participación de los usuarios en el análisis de oportunidades y cambio de prioridades y necesidades.
- b) Los responsables de los servicios ofrecidos por la institución, mantienen un diálogo informal con responsables de las organizaciones<sup>17</sup> de usuarios en relación con los cambios en las necesidades, prioridades y oportunidades identificadas.
- c) Los responsables de los servicios ofrecidos por la institución, realizan reuniones formales y/u organizan foros con los miembros de las organizaciones de usuarios en relación con los cambios en las necesidades, prioridades y oportunidades identificadas.
- d) Los servicios ofrecidos por la institución son definidos en forma conjunta con los usuarios. Los servicios están acotados en función de los cambios definidos en las necesidades, prioridades y oportunidades identificadas por los usuarios.

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>17</sup> Se consideran organizaciones de usuarios todas aquellas instancias representativas de la opinión de los usuarios, sean estas formales o informales.

## 2.2. Articulación con la investigación agropecuaria y forestal <sup>18</sup>

—		a) La institución no cuenta con mecanismos que faciliten el dialogo y el intercambio de informaciones y conocimientos con las instituciones de investigación pública o privada presentes en el país.
—		b) La institución cuenta con mecanismos informales de comunicación e intercambio de informaciones y conocimientos con las instituciones de investigación pública o privada presentes en el país.
—		c) La institución cuenta y utiliza mecanismos oficiales que faciliten el dialogo y el intercambio de informaciones y conocimientos con las instituciones de investigación pública o privada presentes en el país y fomenta la interacción periódica con estas.
—		d) La institución cuenta y utiliza mecanismos oficiales que faciliten el dialogo y el intercambio de informaciones y conocimientos con las instituciones de investigación pública o privada presentes en el país. Además, organiza foros y reuniones para actualizar el conocimiento sobre nuevas tecnologías e innovaciones de interés para la agricultura familiar.
—		e) Igual que el nivel anterior con el agregado que la institución colabora en la canalización de demandas de innovación de los usuarios hacia las instituciones de investigación pública o privada presentes en el país.

Comentarios:

---

---

---

---

---

<sup>18</sup> Investigación agropecuaria y forestal realizada tanto por los Instituciones Nacionales de Investigación Agropecuaria, como por la Academia.

### 3. Gestión del conocimiento técnico para la innovación

Nos referimos a la existencia, en la institución, de una estrategia, metodologías e instrumentos para compartir, promover el aprendizaje y facilitar la apropiación por parte de los productores del conocimiento, para la adopción de innovaciones.

#### 3.1 Implementación de Estrategias para la gestión del conocimiento técnico.

- |   |   |
|---|---|
|    | a) La institución no cuenta con una estrategia para la gestión del conocimiento técnico ni ha establecido mecanismos para compartir conocimientos y promover el aprendizaje.  |
|    | b) La institución no cuenta con una estrategia para la gestión del conocimiento técnico, pero sí ha establecido algunos mecanismos para compartir conocimientos y facilitar la apropiación por parte de los usuarios de los conocimientos y de los instrumentos para la adopción de las innovaciones, los cuales se implementan parcialmente.                                   |
|    | c) La institución cuenta con una estrategia formal para la gestión del conocimiento técnico y facilitar la apropiación por parte de los usuarios de los conocimientos y de los instrumentos para la adopción de las innovaciones. Los mecanismos incluidos en dicha estrategia se implementan parcialmente por falta de capacidades, recursos o incentivos para su utilización. |
|  | d) La institución cuenta con una estrategia formal para la gestión del conocimiento técnico. Los mecanismos incluidos en dicha estrategia se implementan satisfactoriamente. Se ha promovido su implementación a través de recursos específicos y/o una unidad dedicada a velar por el desarrollo de capacidades y el establecimiento de incentivos.                            |

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 4. Aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación (TIC)

Nos referimos a las capacidades de la institución de aprovechar y promover el uso de las TIC en sus diferentes procesos de recopilación de información, recopilación de experiencias, actualización técnica y prestación de servicios.

Marque con una X en el siguiente cuadro la alternativa que mejor refleje la situación de la institución en las siguientes opciones para el aprovechamiento de las TIC.

Opciones/ características	Sí	Parcialmente	No	No sabe
Todo el staff de extensión cuenta con el equipo informático adecuado.				
Todo el staff de extensión cuenta con buena conexión a internet en todas las sedes del país.				
Todo el staff de extensión cuenta con las capacidades requeridas para la utilización de las TIC.				
Se utilizan las TIC para rescatar, compartir y aprovechar el conocimiento y experiencias entre los técnicos.				
Se utilizan las TIC para poner a disposición del público las novedades, tecnologías y servicios disponibles.				
Se usan TIC para apoyar la toma de decisiones productivas (SIG, buenas prácticas, meteorología, mercados, precios, etc.).				
Se usan las TIC para brindar atención a trámites de los usuarios.				
Se usan las TIC para dar apoyo técnico mediante servicios de consultas, preguntas y respuestas, chats para difundir informaciones institucionales.				
Se utilizan las Redes Sociales (Facebook, WhatsApp, Blogs, Youtube, otros) para difundir, informar, intercambiar, coordinar actividades, capacitaciones, encuentros, reuniones, otros.				
Otra opción o servicio que quiera mencionar.				

Comentarios:

---



---

## Componente V. Percepción de los usuarios

---

### Competencias críticas<sup>19</sup>

1. Conformación y estabilidad de los equipos técnicos
  - 1.1. Conformación de los equipos técnicos
  - 1.2. Estabilidad de los equipos técnicos
2. Participación de los productores en la definición de necesidades, prioridades y planes de acción
3. Desarrollo de los servicios de asistencia técnica y extensión rural
  - 3.1. Reconocimiento y valoración de asistencia técnica y extensión rural efectivamente recibidos por el productor
  - 3.2. Reconocimiento de actitudes y aptitudes de los técnicos en la prestación de los servicios y el suministro de materiales e informaciones

---

<sup>19</sup> El desarrollo de este componente fue basado en FAO (2014).

# 1. Conformación y estabilidad de los equipos técnicos que los asisten

Nos referimos a la diversidad de especialistas que conforman los equipos técnicos de la institución que brindan asistencia en su comunidad y a la estabilidad de los mismos en la prestación de servicios.

## 1.1. Conformación de los equipos técnicos

- a) En su comunidad, los servicios de asistencia técnica y extensión rural son entregados por un solo técnico, y este no es asistido por ningún especialista.
- b) En su comunidad, los servicios de asistencia técnica y extensión rural son entregados por un solo técnico y algunas veces asistido por especialistas, según necesidad.
- c) En su comunidad, los servicios de asistencia técnica y extensión rural son entregados por más de un técnico y algunas veces asistidos por especialistas, según necesidad.
- d) En su comunidad, los servicios de asistencia técnica y extensión rural son entregados por más de un técnico y normalmente asistidos por especialistas, según necesidad.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 1.2. Estabilidad de los equipos técnicos

- a) En su localidad, los equipos técnicos del servicio, o algunos de sus miembros, son cambiados con frecuencia.
- b) En su localidad, solo los niveles de coordinadores de los equipos técnicos son cambiados con frecuencia.
- c) En su localidad, los equipos técnicos y coordinadores son cambiados cuando se producen cambios políticos.
- d) En su localidad, los equipos técnicos y coordinadores se mantienen estable independiente de los cambios políticos.

Comentarios:

---

---

---

---

---

## 2. Participación de los productores en la planificación y programación de acciones de la institución en los territorios

Nos referimos a la efectiva participación de los miembros de las organizaciones de productores o sus representantes en la definición de las demandas, prioridades y planes de acción de la institución, en los territorios.

- a) Las organizaciones de productores o sus representantes no participan en los procesos de definición de las demandas, prioridades y planes de acción de la institución, en los territorios.
- b) Las organizaciones de productores o sus representantes participan, de manera informal, en los procesos de definición de las demandas, prioridades y planes de acción de la institución, aunque escasamente por falta de capacidad técnica de la institución y de recursos financieros.
- c) Las organizaciones de productores o sus representantes participan, de manera formal, en los procesos de definición de las demandas, prioridades y planes de acción de la institución, aunque escasamente por falta de capacidad técnica de la institución y de recursos financieros.
- d) Las organizaciones de productores o sus representantes participan activamente en los procesos de definición de las demandas, prioridades y planes de acción de la institución en los territorios.

Comentarios:

---

---

---

---

---

### 3. Desarrollo de los servicios de asistencia técnica y extensión rural.

Nos referimos al reconocimiento de áreas de servicios efectivamente recibido por el productor, así como la valoración de diferentes aspectos aptitud y actitud de los técnicos para la prestación de los servicios, la provisión de materiales de apoyo e informaciones de mercado.

#### 3.1. Reconocimiento y valoración de asistencia técnica y extensión rural efectivamente recibidos por el productor

Marque con una X en el siguiente cuadro las áreas temáticas en las que recibió servicio de asistencia efectiva, señalando el grado de satisfacción con el referido servicio.

Áreas temáticas atendidas	Grado de satisfacción con el servicio			
	Muy satisfecho <sup>20</sup>	Satisfecho <sup>21</sup>	Insatisfecho <sup>22</sup>	No sabe
Apoyo para la formación y fortalecimiento de organizaciones de productores, liderazgo.				
Apoyo a la producción agrícola (nuevos rubros, control integrado de plagas, abonos orgánicos, métodos de siembra, selección de semillas, manejo de equipos, otros)				
Apoyo a la producción pecuaria y granjera (sanitación, producción de leche, de cerdos, de aves, otros rubros)				
Forestal (enriquecimiento de bosques, reforestación otros).				
Apoyo para la agregación de valor de la producción (producción de almidón, de queso, otros)				
Apoyo para la comercialización de la producción. (Informaciones de precios de productos, feria de productores, nuevos mercados, otros).				

<sup>20</sup> El servicio recibido respondió a la demanda de los productores y obtuvo resultados positivos.

<sup>21</sup> El servicio recibido respondió parcialmente a la demanda de los productores y obtuvo resultados positivos.

<sup>22</sup> El servicio recibido no respondió a la demanda de los productores.

Áreas temáticas atendidas	Grado de satisfacción con el servicio			
	Muy satisfecho <sup>20</sup>	Satisfecho <sup>21</sup>	Insatisfecho <sup>22</sup>	No sabe
Apoyo en la formulación de proyectos de productivos o de financiamiento (crédito).				
Apoyo al desarrollo y ejecución de proyectos.				
Apoyo en la construcción de capital social, o sea, en el fortalecimiento de la asociatividad, soluciones de conjunto, construcción de confianza y redes de cooperación.				
Otros. Citar				

Comentarios:

---



---



---



---



---

### 3.2. Reconocimiento de actitudes y aptitudes de los técnicos en la prestación de los servicios y el suministro de materiales e informaciones.

Marque con una X en el siguiente cuadro las actitudes y aptitudes de los técnicos en la prestación de los servicios y el suministro de materiales y e informaciones.

Aptitudes, actitudes de los técnicos y el suministro de materiales e informaciones	Grado de satisfacción			
	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	No sabe
Muestra comprensión y compromiso con la vida cotidiana de los productores.				
Muestra capacidad para el diagnóstico de la realidad rural, identificación de problema, sus posibles causas y eventuales soluciones				
Propicia la participación de los productores en la planificación y las iniciativas de implementación de las acciones de ATER.				
Las capacitaciones desarrolladas son adecuadas a la realidad local.				
A más de los trabajos programados, atiende las necesidades de asistencia en aspectos del día a día.				
En relación a la recepción de informaciones sobre los programas y proyectos disponibles para los agricultores.				
En relación a la recepción de materiales didácticos (guías, boletines técnicos, folletos, videos, etc.)				
En relación a la frecuencia de la visita de los técnicos a los productores u organizaciones				

Comentarios:

---



---



---



---



---

## Bibliografía

---

- BERDEGUÉ J. 2002. *Las reformas de los sistemas de extensión en América Latina a partir de la década de los 80*. Rimisp, Santiago, Chile.
- FAO. 2014. *Estrategias, reformas institucionales e inversiones en los sistemas de extensión rural para los Sistemas de Extensión y Transferencia de Tecnología en Centroamérica y República Dominicana*. Ciudad de Panamá, Panamá.
- FAO. 2014. *Estrategias, reformas e inversiones en los sistemas de extensión rural y asistencia técnica en América del Sur*. Lima, Perú- FAO/RELASER/BID.
- IICA. 2009. *La Extensión Rural en el Cono Sur: Nuevos desafíos frente a la Sociedad del Conocimiento*. Revist@ IICA. N° 2. Octubre de 2009. Oficina del IICA en Uruguay.
- IICA. (s.f.). *Instrumento de Desarrollo Institucional para Instituciones Nacionales de Investigación Agropecuaria (INIAs)*. San José, Costa Rica, IICA (no publicado).
- MCMAHON, Matthew A; David NIELSON D. 2001. *La modernización de los sistemas públicos de extensión agrícola en América Latina*. Washington D.C., US. Banco Mundial
- MOLINS, R.; CORDERO, AM; WALKER, K.; ARRÚA, V. 2008. *Desempeño, Visión y Estrategia (DVE) para servicios veterinarios nacionales*. San José, Costa Rica, IICA.



